

2. HACIA UN SISTEMA DE GESTIÓN AVANZADO. CÓMO INTEGRAR LA GESTIÓN LINGÜÍSTICA EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

GUÍA PRÁCTICA



1er PASO: RECOGIDA DE INFORMACIÓN

En esta primera fase recogeremos la información necesaria para la toma de decisiones; información relativa a los agentes externos que inciden en la organización e información interna, vinculada al rendimiento y situación de la organización.



Grupos de interés	Necesidades lingüísticas
Clientes	
Personas (trabajadores/as de la organización)	
Organizaciones proveedoras	
Alianzas	
Propiedad	
Sociedad	
Administración	
....	

Fuentes de información externas	Desde el punto de vista lingüístico, ¿estas fuentes pueden influir en la organización?
Tendencias de mercado	
Tecnologías	
Estrategias de la competencia	
Ámbito socioeconómico	
Legislación	
....	

Fuentes de información internas	Situación de la organización. ¿Cómo estamos?
Capacitación lingüística de los miembros de la plantilla	
Opinión de la plantilla respecto al tema lingüístico	
Uso del euskera como lengua de servicio: en la imagen de la organización, en la recepción, en los servicios y productos que ofrece...	
Uso del euskera como lengua de trabajo: comunicación oral y escrita entre trabajadores/as, documentos de trabajo, software, formación, relación con otras organizaciones...	
...	

2º paso: DEFINICIÓN DE LA VISIÓN



Una organización avanzada debe tener claro su cometido (misión), a dónde pretende llegar (visión) y qué debe hacer para lograr esa visión (estrategia).

Una vez recogida la información relativa a las lenguas, es preciso determinar la visión que la organización pretende alcanzar respecto al euskera y otros idiomas (qué tipo de organización quiere llegar a ser al cabo de unos años), así como la política lingüística que se seguirá para conseguir esa visión. En esta fase, se concretará el lugar que las lenguas ocuparán en la organización, es decir, la organización determinará su política lingüística

¿Cuál es la **visión de la organización respecto a las lenguas**? Si está definida, reflexionar sobre si se recoge en ella lo mencionado en la guía, y si es necesario, reformular la visión. Si no, reflexionar y definir.

3^{er} paso: REFLEXIÓN ACERCA DE LA INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN LINGÜÍSTICA EN EL SISTEMA DE GESTIÓN



En este capítulo analizaremos los aspectos más relevantes de la gestión en base a los seis elementos y subelementos del modelo de Gestión Avanzada, proponiendo una serie de preguntas que nos ayudarán a encauzar la reflexión. Así, a fin de cumplir la visión que ha determinado en los relativos a las lenguas, la organización podrá reforzar, completar y desarrollar su sistema de gestión, integrando adecuadamente el aspecto lingüístico.

Todas las preguntas que se plantean en los elementos son relevantes, pero hemos resaltado en negrita las fundamentales de cara a encauzar mejor la reflexión. Dichas preguntas deben ser tomadas como referencias, no como obligaciones, y cada entidad las responderá a su manera. Tras cada elemento figura un espacio para facilitar la recogida de los principales aspectos a mejora.

1er ELEMENTO:

ESTRATEGIA

E.1 ¿CÓMO SE GESTIONA LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA ESTABLECER LA ESTRATEGIA?	ASPECTOS A MEJORAR
<p>• ¿Se han identificado las necesidades lingüísticas de los “grupos de interés” más importantes de la organización (propiedad, clientes, personas, alianzas, organizaciones proveedoras, sociedad...)?, ¿se recoge su grado de satisfacción con relación al uso y gestión de la lengua?</p>	

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han analizado las principales fuentes de información (tendencias de los mercados, tecnologías, estrategias de la competencia, organizaciones proveedoras, legislación, entorno socioeconómico) desde el punto de vista lingüístico? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han analizado las competencias y carencias de la organización en cuanto a uso y gestión lingüística, así como los resultados obtenidos hasta el momento? 	
<ul style="list-style-type: none"> • En cuanto a la información estratégica relativa a la lengua, ¿se obtiene, examina, prioriza y comunica de la misma manera que el resto de información estratégica? 	

E.2 ¿CÓMO SE REFLEXIONA SOBRE LA ESTRATEGIA Y CÓMO SE APLICA?	ASPECTOS A MEJORAR
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se impulsa, en el proceso o método de reflexión estratégica, la participación de los grupos de interés más relevantes? Y en el seno de ellos, ¿existen personas con especial sensibilidad y conocimiento respecto a las lenguas? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ha determinado la visión lingüística de la organización? ¿Se ha tenido en cuenta para ello la información obtenida en el punto anterior? ¿Está claro el riesgo que puede conllevar una gestión lingüística inadecuada? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ha determinado la política lingüística que se debe aplicar para cumplir la visión?, ¿ha sido aprobada en los órganos supremos?, ¿ha sido aprobada con inclusión de las aportaciones y criterios de las personas de la plantilla?, ¿incide en el conjunto de la organización? 	

<ul style="list-style-type: none"> • En relación con los elementos más relevantes de la organización (misión, perspectiva, valores, principios éticos, políticas, gobernanza, etc.), ¿es coherente el peso que tienen las lenguas con el que debieran tener?, ¿queda clara la importancia de la gestión lingüística en esos elementos? 	
---	--

E.3 ¿CÓMO SE DESPLIEGA LA ESTRATEGIA?	ASPECTOS A MEJORAR
<p>• ¿Se utiliza el modelo organizativo (por departamentos, procesos, proyectos, grupos, mini compañías, con perspectiva matricial...), para desplegar adecuadamente la política lingüística? ¿Se ha integrado la gestión lingüística en la gestión de la totalidad de departamentos, órganos, procesos, proyectos...?</p>	
<p>• ¿Se han establecido planes de actuación y objetivos precisos, a fin de llevar a cabo el planteamiento lingüístico y guiar la actividad de las personas?</p>	
<p>• ¿Se ha asignado presupuesto a los gastos generados por la gestión lingüística (dedicación de personas, capacitación lingüística, instrumentos lingüísticos, traducción, etc.)?</p>	
<p>• ¿Ha repartido la organización las responsabilidades relativas al desarrollo de la estrategia lingüística?, ¿ha conferido autoridad y previsto recursos (recursos materiales, tiempo, ayuda, etc.)?</p>	
<p>• ¿Existe alguna comisión, grupo de seguimiento o de trabajo que se ocupe del desarrollo de la actividad planificada?</p>	
<p>• A fin de desarrollar el planteamiento y cumplir los objetivos, ¿se han establecido y se gestionan alianzas con otras organizaciones o personas?</p>	

E.4 ¿CÓMO SE COMUNICA, REVISA Y ACTUALIZA LA ESTRATEGIA?	ASPECTOS A MEJORAR
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se les comunican de manera eficaz a los grupos de interés más relevantes las características de la estrategia lingüística (política lingüística, criterios, resultados, acciones especiales...)? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se efectúa de manera sistemática el seguimiento y evaluación del grado de avance de las estrategias lingüísticas?, ¿se investiga si existe relación causa-efecto entre planes y resultados?, ¿se analiza si la tendencia de los resultados es positiva o no? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ha establecido una metodología de recogida datos para evaluar el uso de las lenguas? ¿Se han puesto en marcha acciones de mejora?, ¿se toman medidas para que no haya retrocesos en los resultados? 	

2º ELEMENTO: CLIENTES

C.1 ¿CÓMO SE GESTIONAN LAS RELACIONES CON LA CLIENTELA?	ASPECTOS A MEJORAR
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuenta la organización con procedimientos para identificar las necesidades lingüísticas (implícitas o explícitas, actuales o futuras) de la clientela o la ciudadanía?, ¿se toman en cuenta en la comunicación habitual? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se evalúan la satisfacción respecto al uso de los idiomas y el grado de cumplimiento de las necesidades y expectativas? ¿Los clientes saben en qué idiomas pueden comunicarse con las personas de la organización? 	

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se atienden rápida y adecuadamente las solicitudes, sugerencias, quejas o demandas de ayuda de sus clientes en lo relativo a la lengua? • ¿Se utiliza esta información para mejorar el funcionamiento de la organización? 	
---	--

C.2 ¿CÓMO SE DISEÑAN, DESARROLLAN Y COMERCIALIZAN LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS?	ASPECTOS A MEJORAR
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se toma en consideración la política lingüística a la hora de diseñar y crear nuevos servicios y productos, en la optimización de las actividades de la organización, en la personalización, a la hora de añadir servicios complementarios, etc.? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han establecido los criterios lingüísticos a seguir a la hora de dar a conocer, posicionar y vender los productos y servicios de la organización (venta directa, Internet, red comercial, redes sociales, publicidad...) y al realizar planes de marketing?, ¿se evalúa el grado de cumplimiento de dichos criterios? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se evalúa la imagen de marca de la organización respecto a las lenguas? 	

C.3 ¿CÓMO SE PRODUCEN Y DISTRIBUYEN LOS PRODUCTOS Y CÓMO SE PRESTAN LOS SERVICIOS?	ASPECTOS A MEJORAR
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ha analizado el peso de las lenguas en la cartera de servicios o productos? ¿Es ese peso coherente con lo determinado en la política lingüística de la organización? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se recogen los criterios lingüísticos en los métodos de trabajo (procesos y procedimientos) que determinan la forma de desarrollar y ofrecer productos y servicios? 	

C.4 ¿CÓMO SE GESTIONAN LAS ORGANIZACIONES PROVEEDORAS?	ASPECTOS A MEJORAR
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se especifican los criterios lingüísticos en los documentos e instrumentos utilizados en las relaciones con las empresas proveedoras y en la gestión de esas relaciones?, ¿se evalúa el grado de cumplimiento de dichos criterios? 	
<ul style="list-style-type: none"> • A la hora de realizar compras, seleccionar proveedores y efectuar su seguimiento, ¿se ha establecido una política lingüística con ss correspondientes criterios?, ¿y se cumplen? ¿Se realiza algún seguimiento al respecto? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Desde el punto de vista lingüístico, ¿cumplen las actuales proveedoras de la organización los criterios lingüísticos de esta?, ¿facilitan el cumplimiento de la política lingüística?, o, por el contrario, ¿suponen un obstáculo? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es coherente la política lingüística de las empresas proveedoras respecto a la de la organización? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se facilita sistemáticamente a las proveedoras información sobre la política lingüística? ¿Les ayuda la organización a que avancen en su gestión lingüística? 	

3^{er} ELEMENTO:**PERSONAS**

P.1 ¿CÓMO SE ATRAEN, SELECCIONAN, RETRIBUYEN Y CUIDAN LAS PERSONAS?	ASPECTOS A MEJORAR
• ¿Se ha identificado la competencia lingüística de las personas que la organización debe seleccionar? ¿Se toma en consideración la política lingüística en las nuevas contrataciones y cuando se cubren puestos de trabajo mediante promoción interna?	
• ¿Se les explica desde el primer momento cuál debe ser la lengua de servicio y de trabajo?, ¿se les explica la política lingüística y los criterios correspondientes a su trabajo cuando se incorporan por primera vez?	
• En las encuestas, entrevistas, grupos focus y demás, realizados para medir la satisfacción de las personas de la organización, ¿se incluyen también preguntas relativas a las lenguas?	

P.2 ¿CÓMO SE CUIDAN Y DESARROLLAN EL CONOCIMIENTO, COMPETENCIAS Y TALENTO DE LAS PERSONAS?	ASPECTOS A MEJORAR
• ¿Cuenta la organización con un censo de la competencia lingüística de las personas?, ¿y lo actualiza? ¿Se ha comparado la situación real de la organización con las competencias lingüísticas necesarias para cumplir sus objetivos para poder así identificar las carencias de la entidad y de las personas?	
• ¿La competencia lingüística de las personas se corresponde con las necesidades lingüísticas de los puestos de trabajo?	

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han establecido planes, recursos, procesos de aprendizaje, tutorías, etcétera, para dar respuesta a las necesidades de la organización y de las personas, canalizando el conocimiento de las lenguas hacia su uso en el ámbito laboral? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se evalúa, de forma periódica, la eficacia de los planes de capacitación? ¿Se lleva a cabo el seguimiento de las personas en el proceso de aprendizaje?, ¿se dan pasos para que se haga efectivo el salto desde el conocimiento al uso?, ¿se asumen compromisos? 	

P.3 ¿CÓMO SE IMPULSAN EL COMPROMISO Y LA MOTIVACIÓN DE LAS PERSONAS?	ASPECTOS A MEJORAR
• ¿Se les facilita información acerca de la política lingüística? ¿La conocen todas las personas?, ¿saben cómo afectan los criterios lingüísticos a cada cual?	
• ¿Ha especificado la organización los criterios lingüísticos que deben cumplir en las comunicaciones internas y herramientas de trabajo para las reuniones, instrumentos de comunicación, recursos informáticos, documentación relacionada con el trabajo...?	
• ¿Se comunica a las personas el resultado que se está obteniendo en materia de política lingüística (en general, por grupos o individualmente)? ¿Se pone de relieve la forma en que la labor de cada cual contribuye al logro de los resultados globales?	
• ¿Conoce la organización las esperanzas y aspiraciones de las personas en torno a las lenguas? ¿La organización toma en consideración las competencias lingüísticas en la distribución de responsabilidades y roles?	

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se evalúa hasta qué punto cumplen las personas de la organización la política lingüística? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se reconoce debidamente a las personas y grupos que se han esforzado por hacer realidad la política lingüística? 	

P.4 ¿CÓMO SE INCREMENTA LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO DE LAS PERSONAS?	ASPECTOS A MEJORAR
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se incluye el aspecto lingüístico entre las responsabilidades y funciones de quienes ejercen el liderazgo?, ¿se alinea el rol de éstos con la política lingüística (competencias, conductas observables, etc.)? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Son ejemplares desde el punto de vista lingüístico las personas que ejercen liderazgo? ¿Aumentan su conocimiento personal y uso de las lenguas? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Las personas que ejercen liderazgo, ¿comunican el contenido de la política lingüística a las personas de la organización?, ¿reconocen a las personas y grupos que se han esforzado, especialmente a quienes han obtenido avances más señalados? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Las personas que ejercen el liderazgo promueven comisiones, grupos de seguimiento o similares para impulsar la política lingüística?, ¿participan en ellos? 	

4º ELEMENTO:

SOCIEDAD

S.1 <i>¿CÓMO SE GESTIONA EL COMPROMISO DE LA ORGANIZACIÓN CON SU ENTORNO SOCIAL?</i>	ASPECTOS A MEJORAR
• ¿Se ha evaluado el impacto lingüístico de la organización (de sus personas, de sus actividades) en el entorno? En el caso de que ese impacto sea negativo, ¿se han adoptado medidas correctoras?	
• Entre los retos prioritarios del entorno social, ¿hay alguno vinculado a las lenguas?	
• En cuanto al compromiso de la organización con la sociedad, ¿hay algún ámbito o línea de trabajo de ese compromiso que esté relacionado con los idiomas? ¿Se han puesto en marcha, con previsión de recursos suficientes, planes, métodos y acciones para cumplir tales objetivos?	
• ¿Colabora la organización con otras entidades públicas o privadas encampañas o acciones relativas a las lenguas y dirigidas a la sociedad, compartiendo buenas prácticas y ayudando a otras organizaciones a avanzar en este terreno?	
• ¿Implica la organización en los objetivos y planes lingüísticos a clientes, personas, entidades proveedoras y aliadas y demás grupos de interés?	
• ¿Comunica la organización a la sociedad los objetivos identificados en su política lingüística?	

• ¿Analiza la organización su imagen social en materia de gestión lingüística?	
--	--

S.2 ¿CÓMO SE IMPULSA LA SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL?	ASPECTOS A MEJORAR
• ¿Se tienen en cuenta los criterios lingüísticos en las acciones de la organización orientadas a la sostenibilidad medioambiental, así como en los soportes que a tal fin utiliza?	

5º ELEMENTO:	INNOVACIÓN
---------------------	-------------------

I.1 ¿CÓMO SE DETERMINAN LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN?	ASPECTOS A MEJORAR
• ¿Se han fijado retos relacionados con la gestión lingüística, a fin de replantear las herramientas, las iniciativas, la forma de hacer las cosas..., de manera que se alejen de la costumbre y se estimule la creatividad y actitud innovadora de las personas?	

I.2 ¿CÓMO SE CREA UN CONTEXTO INTERNO INNOVADOR?	ASPECTOS A MEJORAR
• ¿Se ha planteado a las trabajadoras y trabajadores retos o desafíos relacionados con la gestión lingüística, con el propósito de estimular la creatividad y promover nuevas ideas y formas de hacer?	
• ¿Se han dado facilidades a las personas para que dediquen una parte de su jornada a analizar y someter a reflexión propuestas lingüísticas innovadoras, al objeto de aportar y trabajar ideas en ese ámbito?	

• ¿A fin de cumplir los objetivos lingüísticos, ¿se han creado espacios formales e informales de colaboración, de manera que las personas dispongan de la oportunidad de interactuar e intercambiar ideas, conocimiento y reflexiones?

<p>I.3 ¿CÓMO SE UTILIZA LA POTENCIALIDAD DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN PARA INNOVAR?</p>	<p>ASPECTOS A MEJORAR</p>
<p>• ¿Se han desarrollado mecanismos que faciliten la “innovación abierta”, con el propósito de impulsar la aportación e intercambio de ideas desde el punto de vista lingüístico con clientes, proveedores, centros de investigación, entidades de otros sectores, personas</p>	
<p>I.4 ¿CÓMO SE GESTIONAN LAS IDEAS Y PROYECTOS INNOVADORES?</p>	<p>ASPECTOS A MEJORAR</p>
<p>• ¿Se gestionan de manera sistemática los proyectos lingüísticos innovadores con grupos específicos y plurales, destinando a ello tiempo, formación y otros recursos?</p>	
<p>• ¿Se han compartido entre las personas de la organización las mejoras para garantizar el uso de las lenguas y una correcta gestión lingüística?</p>	
<p>• ¿Se ha analizado enseñanzas y extraído conclusiones de los proyectos llevados a cabo, con el propósito de reforzar la eficacia de futuros proyectos?</p>	

6º ELEMENTO:

RESULTADOS

RESULTADOS RELACIONADOS CON LA ESTRATEGIA	ASPECTOS A MEJORAR
• Hasta qué punto se está cumpliendo la política lingüística, grado de cumplimiento de los objetivos y criterios establecidos.	
• Extensión y solidez logradas en los elementos del EME, grado de desarrollo de los elementos y grado de desarrollo global.	
• Porcentaje de uso oral y escrito con los grupos de interés (entre trabajadores/as, con clientes, con personas y entidades externas...).	
• Cifras globales de venta, número de clientes (en cada mercado y en cada tipología de producto/servicio), cuotas de mercado conseguidas, segmentadas desde el punto de vista lingüístico.	
• Satisfacción de las personas o entidades propietarias o financiadoras de la organización, en torno al uso y gestión de las lenguas.	
• Premios, reconocimientos y certificados vinculados a la lengua.	
• Percepción de los grupos de interés, con relación a la imagen proyectada por la organización en materia lingüística.	
• Lengua de creación de los textos. Por ejemplo: e-mails, informes, publicidad, etc. (porcentaje de creación en cada lengua).	

RESULTADOS EN CLIENTES	ASPECTOS A MEJORAR
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de la clientela respecto a los productos y servicios de la organización, en torno a la presencia y uso de las lenguas. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de servicios o productos ofrecidos en cada lengua. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Opción lingüística de clientes (cuántos la han realizado, cuántos han optado por cada una de las lenguas...). 	
<ul style="list-style-type: none"> • Incidencias, quejas, sugerencias... lingüísticas relativas al servicio prestado. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores relativos al rendimiento de las entidades proveedoras y la gestión de las mismas: porcentaje de contratos que recogen los criterios lingüísticos, grado de cumplimiento de los criterios lingüísticos de la organización por parte de las entidades proveedoras, su competencia lingüística, incidencias y problemas registrados con estas. 	

RESULTADOS EN PERSONAS	ASPECTOS A MEJORAR
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia lingüística de los trabajadores/as de la organización (la que poseen y la que deberían poseer, y la diferencia o brecha entre ambas), cuántas personas están trabajando esa competencia, evolución registrada por cada persona... 	
<ul style="list-style-type: none"> • Grado de cumplimiento de los perfiles lingüísticos en la contratación, promoción interna... 	
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de las personas, con relación a la política lingüística y al uso de las lenguas. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Grado de conocimiento de la política lingüística, objetivos y criterios, grado de consenso, grado de cumplimiento. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores relativos al uso de las lenguas: lengua de comunicación interna, lenguas en que se realizan las reuniones y entrevistas, lengua en que se recibe la formación, lengua utilizada en los recursos informáticos.... 	

RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	ASPECTOS A MEJORAR
<ul style="list-style-type: none"> • Opinión de la sociedad sobre la imagen de la organización desde el punto de vista lingüístico. 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Vincula la organización a otras entidades o personas (clientes, proveedores, alianzas...) en su compromiso lingüístico? ¿A cuántas entidades, personas, iniciativas...? 	

<ul style="list-style-type: none"> • Grado de implicación de la organización y sus personas con el entornosocial en materia lingüística.). 	
---	--

RESULTADOS EN INNOVACIÓN	ASPECTOS A MEJORAR
<ul style="list-style-type: none"> • Con relación a la gestión y uso de las lenguas, número de ideas, aportaciones, sugerencias, innovaciones y proyectos innovadores. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores relativos a la inversión realizada y actividad desarrollada en materia de gestión lingüística: estudios de mercado, I+D, metodologías, tecnología o digitalización, horas invertidas en los proyectos, colaboraciones con el entorno de la organización, adquisición de nuevo conocimiento, etc. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Resultados que viene logrando la organización como consecuencia de las innovaciones realizadas en la gestión lingüística, con arreglo a los siguientes indicadores, entre otros: ventas o beneficios obtenidos a lo largo de los últimos años mediante productos o servicios desarrollados por la organización; volumen de clientes que los adquieren/utilizan; tiempo invertido por la organización en la renovación (total o parcial) de la cartera de productos o servicios; actuaciones desarrolladas con nuevos clientes o en los nuevos mercados; mejora en la satisfacción de los grupos de interés, etc. 	

4º paso: INTEGRACIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN



Tras la reflexión acerca de los elementos de gestión, y una vez conocida la situación, la organización procederá a diseñar un plan de acción que le ayude a desarrollar la estrategia fijada y a dar pasos para afrontar las mejoras, perfeccionando y reforzando el sistema de gestión de la organización.

