

Desafíos y estrategias del rol directivo en la función formativa: promoviendo el cambio y la innovación en equipos docentes

Challenges and strategies of the management role in the training function: promoting change and innovation in teaching teams

Sara Magdalena Villalba Benítez¹ 

¹ Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona, España.

Correspondencia: samavillalba30@gmail.com

RESUMEN

Este artículo presenta parte de los resultados de un estudio sobre la función formativa del rol directivo, con el objetivo de identificar las competencias clave necesarias para esta función y los principales problemas a los que se enfrentan al ejercerlas. Los presupuestos teóricos subyacentes sugieren que una dirección escolar consciente y bien preparada en su función formativa facilitará el cambio y la innovación dentro de los centros educativos. La metodología empleada ha sido cualitativa, y el estudio se ha desarrollado en un contexto internacional, contando con participantes de España y Paraguay. Se ha dado la voz a seis directivos, quienes, mediante entrevistas semi-estructuradas, han compartido sus perspectivas y experiencias sobre su función formativa en sus respectivos centros escolares, así como las estrategias que utilizan para promover el cambio y la innovación en sus equipos docentes. Los resultados destacan cómo una gestión directiva efectiva en el ámbito de la formación interna puede generar espacios para el rediseño y la estructura del trabajo colaborativo, además de propiciar situaciones que faciliten el logro de los objetivos y la mejora del aprendizaje, mediante la formación continua y la apropiación de los programas y proyectos del centro por parte de todos los actores educativos.

Palabras clave

formación, liderazgo pedagógico, dirección escolar, comunidades de aprendizaje, innovación.

Editor Responsable: Mónica Ruoti 
Universidad Iberoamericana, Asunción Paraguay.

Recibido: 22/05/2024
Aceptado: 25/11/2024



Publicado en acceso abierto.
Licencia Creative Commons.

Rev. cient. estud. investig. 13(2), 13-24; diciembre 2024
DOI: <https://doi.org/10.26885/rcei.13.2.13>

ABSTRACT

This article presents part of the results of a study on the formative function of school leadership, aiming to identify the essential competencies required for this function and the main challenges faced in exercising them. The underlying theoretical assumptions suggest that a well-prepared and conscious school leadership in its formative function will facilitate change and innovation within educational institutions. The methodology employed was qualitative and the study was carried out in an international context with participants from Spain and Paraguay. Six school leaders provided insights through semi-structured interviews, sharing their perspectives and experiences in their educational institutions regarding their formative function and the strategies they use to promote change and innovation within their teaching teams. The findings highlight how effective leadership in the area of internal training can create spaces for the redesign and structure of collaborative work, in addition to fostering situations that facilitate the achievement of objectives and the improvement of learning, through continuous training and appropriation of center programs and projects by all educational stakeholders.

Keywords

training, pedagogical leadership, school management, learning communities, innovation.

INTRODUCCIÓN

Las direcciones escolares, como actores de innovación y cambio en educación, tienen una función formadora en sus centros escolares, con el fin de mejorar la anhelada calidad de la educación. La evidencia, la investigación y el conocimiento existentes sugieren que la persona a cargo de la dirección escolar como líder pedagógico es la de facilitar, dirigir y acompañar al profesorado a partir de estilos de liderazgo inclusivos y estrategias de desarrollo personal y colectivo del claustro en cuanto comunidad profesional de aprendizaje (Fullan et al., 2015).

Esta función formadora debemos contextualizarla en el marco de la evolución general de los sistemas educativos. La escuela ha ido evolucionando con el transcurso del tiempo, adaptándose a las necesidades del momento, y con ello, las responsabilidades y compromisos de las funciones desempeñadas ya sea por las direcciones, surgiendo así la necesidad de la formación del profesorado en el centro escolar para potenciar su competencia profesional.

Desde el punto de vista de López Cámara et al. (2014) la formación en

el centro escolar con la dirección en calidad de dinamizadora no debe suponer la aplicación de una serie de acciones puntuales, sino un proceso continuo y sistemático, que ayuda a cada miembro del claustro lleve a cabo un desarrollo profesional acorde con el proyecto de centro, y una planificación de su carrera, contribuyendo a adaptar la capacitación en el trabajo a las necesidades reales del contexto.

La función formativa de la dirección escolar está ampliamente reconocida (Amante-Carranza, 2010; Cardona, 1999; Vela-Quico et al., 2020; Rodríguez-Gallego et al., 2020) y más en concreto algunos autores subrayan que, para que dicha función sea presente, se necesita una dirección fuerte, con capacidad de tomar decisiones, con criterios propios, con corresponsabilidad del claustro de profesorado y con vista a cumplir los objetivos del sistema educativo (Barrios-Arós et al., 2015; Yelicich, 2022). Si es así, resulta posible generar impactos indirectos a la hora de mejorar el rendimiento académico de los estudiantes (Penalva et al., 2013; Soto del Valle et al., 2020). Dicho desafío implica buscar con creatividad una planificación organizativa y participativa que facilite un buen funcionamiento del servicio educativo que brinda con la colaboración del profesorado y el equipo directivo administrativo (Álvarez, 2021; Arroyo, 2023; Gairín, 2020; García et al., 2020; Yelo Díaz, 2020).

La función formativa de la dirección escolar está institucionalizada y reconocida jurídicamente (Llei Orgànica 12/2009 de 10 de juliol d'Educació de Catalunya, 2009; MECD, 2013). La persona que ejerce el papel directivo de un centro escolar es el responsable de la acción educativa que se lleva a cabo, en la institución, sobre él o ella cae muchas responsabilidades y funciones que están reglamentadas de acuerdo con el país o región donde se desempeña y a la vez el papel es considerado como una tarea en equipo (Miras Teruel y Longás Mayayo, 2020; Ordóñez-Sierra et al., 2020; Sverdlick y Motos, 2020; Yelicich, 2022). Las normativas educativas de diversos países estudiados coinciden que las competencias de la dirección escolar deberán ser de fomentar la colaboración con las familias, instituciones y organizaciones, fomentar la relación entre el Centro y su entorno, y fomentar un clima escolar propicio para la investigación y desarrollo de todas aquellas actuaciones que favorezcan la formación integral del alumnado en conocimientos y valores, y para facilitar la evaluación interna del centro y la colaboración externa en la evaluación y valoración del profesorado.

Si vamos a observar con más detalle las competencias formativas de la dirección escolar, pronto observamos la prioridad de facilitar el compromiso reflexivo del profesorado en sus prácticas (OCDE, 2013). Esta competencia directiva resulta esencial para liderar un proceso de cambio con adecuada preparación técnica, actitud y compromiso con la escuela (Murillo, 2004).

Otra competencia formativa de la dirección escolar es la activación de procesos de innovación educativa, entendida como una acción y evaluación. Así se produce la práctica de manera formativa para todos los profesionales, logrando un espacio donde todos puedan participar, apropiarse del centro, e involucrarse en los proyectos de innovación (Santos Guerra, 2009).

Por último, la literatura también subraya la importancia de la competencia en una comunicación clara y directa con todas las personas que conforman la comunidad educativa. La tarea de monitorear el avance de proyectos y conducir o redireccionar el camino si lo ve conveniente, implica la evaluación del desempeño de los agentes educativos para el logro de metas propuestas (Pedraja-Rejas et al., 2016).

Todas estas competencias son al fin y al cabo recursos de la gestión organizacional que afrontan los retos de construir modelos de desarrollo profesional, generar planes y favorecer el cambio (Moreno-Ponce y Ferrín-Morales, 2021). Se apuntala así la reorganización de los sistemas educativos, principalmente por la transformación que supone la sociedad del conocimiento, la integración de saberes complejos o la necesidad de dar respuesta a una sociedad cambiante, que requiere de trabajadores y ciudadanos productivos y multifuncionales (formación de docentes y directores de centro).

Este estudio tiene como objetivo identificar las competencias clave que los directivos escolares deben desarrollar en su función formativa, analizar los desafíos que enfrentan al ejercer estas competencias, y determinar estrategias efectivas para superar dichos obstáculos, con el fin de impulsar el cambio y la innovación en los centros educativos.

METODOLOGÍA

Esta investigación se ha realizado a partir de un marco metodológico cualitativo. Se ha tomado una muestra por conveniencia de seis directivos que desempeñan el cargo en España y en Paraguay, en los niveles educativos de primaria, todos ellos del sector público. Para obtener la muestra se tuvo en cuenta la trayectoria de vida institucional del centro, los proyectos innovadores realizados y la predisposición a colaborar con la investigación. La Tabla 1 se recoge las características principales de la muestra: predominancia de género femenino, con años de experiencia en el cargo directivo de 4 a 15 años, con más de 18 años de antigüedad en la docencia y con rango de edad de 40 a 60 años aproximadamente.

Tabla 1. Característica de la muestra

Características de la Muestra/Zonas	Grupo 1 Cataluña			Grupo 2 Paraguay		
	Directora 1	Directora 2	Directora 3	Directora 4	Directora 5	Directora 6
Edad	59	54	63	38	45	43
Antigüedad en la docencia	34	32	35	17	21	22
Antigüedad en el cargo directivo	12	4	15	9	11	6
Gestión educativa	Pública	Pública	Pública	Pública	Pública	Pública
Cantidad de docentes del centro	30	30	40	43	42	35
Cantidad de alumnos en el centro	480	406	189	1530	898	500
Características del centro	Alta complejidad Trabajo por proyectos Comunidades de Aprendizajes			Trabajo por proyectos Población de matriculados extensa		

Para garantizar el respeto y la participación de los participantes, se implementó el consentimiento informado como un aspecto ético fundamental en la investigación.

El método de investigación fue la entrevista semiestructurada. La elaboración del instrumento implicó el desarrollo de preguntas y un diseño global que asegura su confiabilidad y validez. Para ello, se realizó una validación por expertos de las diferentes dimensiones y preguntas. A partir de las valoraciones y considerando la importancia de las funciones del directivo; el instrumento utilizado para la recolección de datos incluye varias dimensiones. En este artículo, las dimensiones seleccionadas fueron: la relación del rol directivo con la comunidad y la función del director en la formación de los profesores. El programa utilizado para el análisis de la información fue Nvivo. A través del tratamiento y codificación de los datos obtenidos, así como del análisis de contenido, se realizó un trabajo paulatino y profundo para otorgar un sentido general a los datos.

RESULTADOS

RELACIÓN DEL ROL DIRECTIVO CON LA COMUNIDAD

En todas las entrevistas analizadas, la competencia comunicativa emerge como un elemento relevante para el ejercicio de la función formativa del directivo. La importancia de la comunicación y del apoyo mutuo entre todos los agentes

educativos es fundamental para trabajar por proyectos y fortalecer la innovación a través de las acciones y actividades del plan del centro. Como menciona una directora: “Para nosotros es muy importante organizarnos como una comunidad de aprendizaje y no estamos separados, sino que trabajamos en objetivos comunes y por eso lo hacemos conjuntamente para apoyarnos y centrarnos en unos objetivos” (Directora 1 Cat.).

Además, la presencia de un equipo de comunicación dentro del centro que se encarga de mantener informados a todos sobre las acciones realizadas y de reflexionar sobre eventos y propuestas, resulta crucial. Este equipo motiva e involucra completamente a los maestros, quienes a su vez involucran a los estudiantes. Según la misma directora, “Nosotros solemos tener capacitaciones, invitamos a gente especializada para que también venga a darnos las orientaciones necesarias y oportunas para poder después encarar y trabajar de la mejor manera posible con los compañeros” (Directora 5_Py.).

La dimensión de los cuidados y el trato afectivo también se destaca como un aspecto significativo. La función formativa debe ser una oportunidad para que el profesorado se sienta cuidado, creando un ambiente en la escuela donde puedan sentirse bien tanto profesional como personalmente. Como señala una de las directoras: “El tipo de liderazgo es tipo abierto, cooperativo, colaborativo, donde cada persona tiene que brillar por sí misma y donde yo siempre... te dirían que no hay nadie imprescindible porque en el momento que hay alguien imprescindible quiere decir que las cosas no se están haciendo bien” (Directora 2 Cat.).

RELACIÓN DEL DIRECTIVO CON LA FORMACIÓN FORMADORA DEL PROFESORADO

La innovación, descrita metafóricamente como “el aroma de un perfume” por una de las participantes, es otra competencia central para los directivos. Esta competencia implica “perfumar” el proyecto del centro para que todos los actores educativos puedan hacerlo suyo y se sientan motivados a continuar y vincularse (Directora 2 Cat.). Sin embargo, la innovación no puede llevarse a cabo en solitario; es necesario crear un equipo impulsor encargado de promover el proyecto escolar, hacer propuestas creativas y motivar a la comunidad.

Las voces entrevistadas destacan la importancia de la formación continua para apoyar la innovación en el centro. Una directora comentó: “Para trabajar por proyectos tuvimos una formación que duró cuatro años, si debíamos quedarnos después de clases una hora, o antes, lo hacíamos, estábamos muy comprometidos” (Directora 3 Cat.). Además, señalan que todos los cambios realizados en el centro se han acompañado de procesos formativos, lo que refleja el compromiso colectivo y la importancia de la capacitación para el éxito de las iniciativas de innovación: “Todo cambio que hemos hecho lo hemos hecho acompañado de formación” (Directora 3 Cat.).

Finalmente, se identifican algunos retos, como la necesidad de recursos materiales para facilitar la función formativa y la importancia de generar colaboraciones con agentes externos para complementar la formación. Como expresa una directora, “El trabajo que estamos realizando en cuanto a innovación se refiere está aún en un nivel de equipamientos, o de recursos ya sea con la dotación de recursos tecnológicos, capacitaciones y eso muestra que no está todo claro sobre el concepto de innovación” (Directora 5_Py.).

DISCUSIÓN

El rol formativo del directivo abarca mucha responsabilidad y tiempo para mantener el centro funcionando al máximo y poder brindar una educación de calidad, eso lleva muchas veces a descuidar otros puntos ya lo decía Enguita (2020), pero para evitar esa dificultad resalta la preparación y trabajo del liderazgo asumido por las directoras, un liderazgo colaborativo y cooperativo, donde generan un espacio o vínculo con los y las docentes más allá de lo profesional viendo lo referente a la importancia de la persona, eso es parte del proceso de transformación para la calidad y éxito del cambio educativo lo decía Murillo (2006).

Podemos ver que las metodologías activas implementadas de una manera planificada y con una buena formación pedagógica propicia efectivamente excelentes resultados. La formación de los líderes pedagógicos es de mucha relevancia y el papel del director o de la directora se posiciona en el proceso como un pilar importante, ya que, el estilo de liderazgo impulsa a que los cambios se materialicen, fortaleciendo el proceso de enseñanza y aprendizaje en el centro (Ramírez García, 2015; Segura et al., 2021).

El liderazgo debe ser una responsabilidad compartida que propicie la formación profesional de todas las personas involucradas en la innovación (Teixidó, 2010). Además, se precisa el compromiso de todos, para que el proceso de aprendizaje sea voluntario sin la necesidad estricta de sumisión a la autoridad.

Las únicas responsables de la formación para la innovación educativa no son solo las directoras de los centros si no todos los agentes involucrados en la educación de los y las estudiantes. El equipo directivo, las coordinadoras de ciclos, los maestros, la familia y toda la comunidad. En definitiva, las escuelas eficaces tienen como objetivo mejorar y garantizar la calidad de los procesos de enseñanza y de las instituciones a través del trabajo en equipo y la colaboración, la cultura del liderazgo, el fomento de un clima escolar en el que prevalezcan los valores cívicos democráticos, la colaboración entre el hogar y las relaciones escuela, entre otras cosas, considerar valores tales como: niveles esperados de la comunidad escolar, formación docente, gestión del programa, establecimiento de metas claras y perspicaces (Penalva et al., 2013).

Para culminar, la formación de centro impulsada por las direcciones escolares genera espacios de rediseño y estructura para el trabajo colaborativo y compartido. Propiciar situaciones que ayuden al logro de los objetivos y mejora del aprendizaje. Que cada uno de los miembros puedan hacer lo que les guste y hacerlo bien.

CONCLUSIONES

Este estudio ha revelado que las competencias clave para los directivos escolares en su función formativa incluye habilidades comunicativas robustas y un liderazgo colaborativo. Estas competencias son cruciales para el desarrollo de un entorno educativo que facilite la innovación y el cambio. Los directivos deben ser capaces de articular una visión clara y motivadora, así como de construir relaciones efectivas con los docentes y otros miembros de la comunidad educativa.

Además, se ha demostrado que la formación continua y la participación de los líderes pedagógicos son fundamentales para implementar metodologías activas y fortalecer el proceso de enseñanza y aprendizaje.

El estudio subraya que el directivo no se limita a la gestión administrativa, sino que incluye la capacidad de inspirar y guiar al equipo educativo hacia objetivos comunes, garantizando una educación de calidad.

REFERENCIAS

- Álvarez, C. T. (2021). La formación previa al servicio de directores de escuelas en España y EE. UU.: Alineamientos entre la educación superior y la supranacional recomendaciones. *Revista Española de Educación Comparada*, 37(37), 299-321. <https://doi.org/10.594>
- Amante-Carranza, A. C. (2010). *La gestión directiva y su impacto en la calidad educativa: reflexiones a partir de la recuperación de una intervención en un centro educativo de la ZMG* [Tesis de Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas]. ITESO. <http://hdl.handle.net/11117/4356>
- Arroyo Valenciano, J. A. (2023). Gestión directiva del currículo. *Diálogos*, (5), 33-45. <https://doi.org/10.5377/dialogos.v1i5.15926>
- Barrios-Arós, C., Camarero-Figuerola, M., Tierno-García, J. M., y Iranzo-García, P. (2015). Modelos y funciones de dirección escolar en España: el caso de Tarragona. *Revista Iberoamericana de Educación*, 67, 89-106. <https://doi.org/10.35362/rie670219>

- Cardona, P. (1999). En busca de las competencias directivas. *leem*, 3(2), pp. 84-89. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2772529>
- Enguita, M. (2020, 26 de enero). Es la organización, estúpido [Blog]. <https://https://blog.esp.info//2020//01/es-la-órgano-es.html>
- España. Llei Orgànica 12/2009 de 10 de juliol d'Educació de Catalunya. (2009). *Llei Orgànica 12/2009, de 10 de juliol, d'Educació de Catalunya (DOGC, núm. 5433, de 16.07.2009)*.
- Fullan, M., Rincón-Gallardo, S., y Hargreaves, A. (2015). El capital profesional como modelo de responsabilidad educativa. *Education Policy Analysis Archives*, 23. <https://doi.org/10.14507/epaa.v23.1998>
- Gairín, J. (2020). La organización y gestión de centros educativos, ¿una apuesta pendiente? *Avances en Supervisión Educativa*, 1-21.
- García, M. C., Corpas, M. J. R., y Arroyo, G. D. M. (2020). Best practice in the organization, management, and direction of educational centers. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 72(1), 11-30. <https://doi.org/10.13042/Bordon.2020.01.63135>
- López Cámara, A. B., González López, I., León Huertas, C. de. (2014). Perfil de un buen docente. Aplicación de un protocolo de evaluación de las competencias del profesorado universitario. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación Del Profesorado*, 17(1). <https://doi.org/10.6018/reifop.17.1.190531>
- MECD. (2013). *La Dirección Escolar - Ministerio de Educación y Formación Profesional*. <https://www.educacionyfp.gob.es/educacion/mc/lomce/autonomia-centros/direccion-centros.html>
- Miras Teruel, J., y Longás Mayayo, J. (2020). Liderazgo pedagógico y liderazgo ético: perspectivas complementarias de la nueva dirección escolar. *Revista de Estudios y Experiencias En Educación*, 19(41), 287-305. <https://doi.org/10.21703/rexe.20201941miras16>
- Moreno-Ponce, M. R., Ferrín-Morales, K. R. (2021). Las competencias gerenciales del personal directivo de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

y su incidencia en la cultura organizacional. *Polo Del Conocimiento*, 6(4), 132-152. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i4.2544>

- Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. In *No. 4e Coronel* (Vol. 4). De esta forma.
- OCDE. (2015). *Education Policy Outlook 2015: Making Reforms Happen Executive*.
- Ordóñez-Sierra, R., Rodríguez-Gallego, M., y López-Martínez, A. (2020). School Management from the Voice of Their Protagonists in Spain. *Revista Colombiana de Educación*, 1(79), 301-324. <https://doi.org/10.17227/RCE.NUM78-8370>
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., y Rodríguez-Mardones, P. (2016). Estilos de liderazgo de dirección escolar y el logro académico de los estudiantes: Un estudio exploratorio. *Interciencia*, 41(11), 748-756.
- Penalva, A., Hernández, M. Á., y Guerrero, C. (2013). Effective classroom management. A case study. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación Del Profesorado*, 16(2), 77-91.
- Ramírez García, A. (2015). La formación del profesorado de Educación Primaria ante las competencias básicas. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación Del Profesorado*, 18(3), 199. <https://doi.org/10.6018/reifop.18.3.193811>
- Rodríguez-Gallego, M. R., Ordóñez-Sierra, R., y Lopez-Martínez, A. (2020). School management: Pedagogical leadership and school improvement. *Revista de Investigación Educativa*, 38(1), 275-292. <https://doi.org/10.6018/rie.364581>
- Santos Guerra, M. A. (2020). *¿Para qué servimos los pedagogos?: el valor de la educación*. Catarata.
- Segura, J., Gairín, J., y Silva, P. (2021). Implications of the educational inspection in catalonia in the process of autonomy of schools. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 19(1), 53-

72. <https://doi.org/10.15366/REICE2021.19.1.004>

Soto del Valle, A., Rodríguez Basabe, J. C., y Albores Camacho, A. (2020). La mejora de la educación desde la dirección y la gestión educativa. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS*, 4(2).

Sverdlick, I., y Motos, A. (2020). Políticas y prácticas en la formación de directivos escolares en Argentina. Tensiones discursivas y experienciales. *Education Policy Analysis Archives*, pp. 28, 41. <https://doi.org/10.14507/epaa.28.4147>

Teixidó, J. (2010). Hacia un cambio de modelo en la dirección escolar. Luces y sombras en un camino tortuoso. *XI Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas*, 81-119. http://www.joanteixido.org/doc/direccio/nuevo_perfil_director.pdf

Vela-Quico, G., Cáceres-Coaquira, T., Vela-Quico, A., y Gamero-Torres, H. (2020). Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú: Competencias directivas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 26(Número especial 2), 376-400. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i0.34134>

Yelicich, C. (2022). *La dirección escolar en la normativa vigente de la provincia de Córdoba School management in the current regulations of the province of Córdoba*. 19(38), pp. 156–172.

Yelo Díaz, S. (2020). ¿Líderes Educativos o Gerentes Escolares? *Supervisión 21. Revista de Educación e Inspección*, 1-8. <http://usie.es/supervision-21/>

CONFLICTO DE INTERÉS

La autora declara no tener conflicto de interés.

FINANCIAMIENTO

La investigación es autofinanciada.

SOBRE LA AUTORA

Sara Magdalena Villalba Benítez es Máster en Investigación en Educación, Universidad Autónoma de Barcelona, España. Licenciada en Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de Asunción, Paraguay. Profesora de EEB 1o y 2o ciclo, Centro Regional de Educación Saturio Ríos. San Lorenzo,

Paraguay. Técnica del Departamento de proyectos del Ministerio de Educación y Ciencias, Paraguay (2021-actualidad). Estudiante del 3o año de Doctorado en Educación en la Universidad Autónoma de Barcelona (2022-actualidad). Directora de la Escuela Básica N.º 7076 Alianza, Luque-Paraguay (2005-2021). .

COMO CITAR

Villalba Benítez, S. M. (2024). Desafíos y estrategias del rol directivo en la función formativa: promoviendo el cambio y la innovación en equipos docentes. *Rev. cient. estud. investig.*, 13(2), 13-24. <https://doi.org/10.26885/rcei.13.2.13>