

Liliana Vaudo
Universidad Metropolitana
lvaudo@unimet.edu.ve

Educación sostenible para empresas responsables*

Sustainable Education for Responsible Companies

Resumen

Dada la alta competitividad en el mercado laboral, las sociedades mercantiles buscan profesionales dotados de competencias que les permitan realizar sus actividades con responsabilidad para lograr la productividad y el desarrollo sostenible. Se presenta una propuesta educativa para la obtención de competencias profesionales a partir de la experiencia mediante la implementación de procesos educativos extramuros para quienes aspiren a realizar actividades corporativas en Venezuela. Se busca identificar las competencias y ejes transversales implicados en la formación profesional en ciencias sociales y jurídicas corporativas, incorporando los espacios empresariales, con el empleo de recursos educativos que posibiliten incidir en los cambios de operatividad hacia un desarrollo económico socialmente responsable. Con esto se busca destacar la sostenibilidad como eje transversal de las competencias de liderazgo, autonomía, pensamiento crítico, resolución de conflictos y manejo de tecnología de la información, permitiendo al profesional convertirse en multiplicador del conocimiento y generador de cambios hacia la buena gestión organizacional.

Palabras claves: Educación; ejes transversales; competencias personales y profesionales; empresas sostenibles; cumplimiento ético y normativo.

Abstract

Given the high competitiveness in the labor market, commercial companies are looking for professionals endowed with skills that allow them to carry out their activities responsibly to achieve productivity and sustainable development. An educational proposal is presented to obtain professional skills from experience, through the implementation of extramural educational processes for those who aspire to carry out corporate activities in Venezuela. The objective is to identify the competences and transversal axes involved in professional training in social sciences and corporate law, incorporating business spaces, with the use of educational resources that allow influencing the changes of operability towards a socially responsible economic development, highlighting sustainability as a transversal axis of the competencies of

* El siguiente ensayo surge de las reflexiones del área de investigación adelantada en el proyecto de Investigación, *La autorregulación normativa empresarial. Responsabilidad social, manejo de riesgos y prevención de sanciones*, Código PI-A-22-21-22, año 2022, nomenclatura del Decanato de Investigación y Desarrollo de la Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela.

leadership, autonomy, critical thinking, conflict resolution and management of information technology, allowing the professional to be a multiplier of knowledge and generator of changes towards good organizational management.

Keywords: Education; transversal axes; personal and professional competencies; sustainable companies; ethical and regulatory compliance.

Introducción

La educación superior exige actualmente la formación en valores, principios éticos, incorporación de la tecnología al servicio del conocimiento, y a la aplicación y concientización respecto a la transversalidad de los objetivos de desarrollo sostenible para el logro de las metas del milenio, destinadas a garantizar la sustentabilidad y el desarrollo sostenible de las generaciones futuras. El tema a tratar persigue vincular la sostenibilidad con el aprendizaje empírico en espacios educativos más allá de las aulas universitarias, para la generación de aprendizaje con visión crítica, en el que se combinen competencias relacionadas con la responsabilidad social, la capacidad de resolver conflictos, la necesidad de producir sin generar escasez, la preservación del entorno y el manejo de tecnologías de la información. Estas son solo algunas competencias educativas, y deben estar puestas al servicio del bienestar humano, receptor final de la labor que desempeñe el profesional; haciendo especial referencia a los requerimientos profesionales para las empresas venezolanas.

Los cambios globales han generado nuevos requerimientos a partir de la formación del conocimiento que garanticen la transformación de los profesionales y, por ende, de las empresas, en generadores de cambios hacia la responsabilidad social, la gestión de riesgos con debida diligencia, la protección del ambiente y el buen gobierno corporativo. Es así como se ha planteado limitar este producto a la Línea de Investigación adelantada dentro del Departamento de Estudios Jurídicos de la Universidad Metropolitana de Caracas, denominada “Responsabilidad, *compliance* y buenas prácticas empresariales”.

En este sentido, como objetivo general, se pretende establecer cuáles competencias y ejes transversales deben guiar la formación de los profesionales en ciencias sociales y jurídicas vinculadas al ámbito económico, a fin de convertirse en motores de cambio hacia la sostenibilidad de las actividades que desarrollan las empresas a las cuales se vinculen.

Como objetivos específicos se plantea:

a) Determinar cuáles son los requerimientos organizacionales que deben orientar el desarrollo de los ejes transversales y las competencias profesionales de los egresados de las carreras de ciencias sociales empresariales, tales como abogados corporativos, administradores, contadores o economistas, con el fin de poder obtener ese avance positivo.

b) Establecer el rol que cumple la sostenibilidad como eje transversal de las competencias de liderazgo, autonomía, pensamiento crítico, manejo de tecnología de la información y capacidad para resolver conflictos, en el logro de profesionales vinculados al ámbito empresarial, capaces de gestionar el desarrollo económico sostenible en empresas socialmente responsables; y,

c) Analizar mediante cuáles recursos puede incorporarse la formación empírica extramuros como mecanismo de adquisición de capacidades y fortalezas profesionales, que le permitan al egresado convertirse en multiplicador del conocimiento y agente de cambio.

La relevancia del tema se genera por los requerimientos del nuevo profesional que entra a un campo competitivo, donde destaca la necesidad de implementar cambios en su desempeño, habiendo desarrollado competencias constructivistas del aprendizaje sobre la elaboración de proyectos, mediante el empleo de recursos educativos que fortalezcan la autonomía, tales como el aula invertida, los debates, o el *world coffee*, por mencionar algunos.

Por esta razón, las interrogantes a responder consistirían en: ¿Cuáles recursos se debe emplear en el proceso de enseñanza-aprendizaje para que los profesionales en las áreas empresariales influyan en los procesos de cambio hacia el desarrollo sostenible? ¿De qué modo la formación empírica extramuros dentro de los espacios empresariales va a permitir la multiplicación de ese conocimiento adquirido por el egresado, permitiendo incorporar a los distintos estamentos organizacionales en el proceso de transformación hacia sociedades mercantiles socialmente responsables, cuya reputación genere confianza en los grupos de interés?

Para el desarrollo del texto se parte del empleo de una metodología documental, que como indica Baena, consiste en la selección y compilación de información a través de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, bibliotecas, bibliotecas de periódicos, televisión, videos, centros de documentación e información en un nivel descriptivo-analítico y exploratorio (1985, p.12). Por su parte, Tancara, indica que el tipo de análisis predominante en estas evaluaciones es el cualitativo, sobre fuentes bibliográficas teóricas (1988, p.6-9), las que, como señala Hurtado, permiten extraer criterios que apoyan los objetivos planteados, buscando identificar las características del evento en estudio para encontrar pautas de la relación interna en un evento, y llegar a un conocimiento más profundo del mismo (2007, p.6). Para ello, se procederá a la revisión de textos nacionales e internacionales relacionados con la educación por competencias, normas emanadas de organizaciones internacionales, textos y artículos científicos sobre los requerimientos actuales en el ámbito del desarrollo sostenible, lectura de informes emitidos por empresas consultoras venezolanas, y los resultados obtenidos durante el desarrollo de proyectos y artículos de investigación producidos por la autora del presente trabajo.

Requerimientos profesionales que deben ser atendidos para el logro de empresas sostenibles

Como apoyo a la investigación, se ha tomado como referencia muestreo e informes basados en encuestas levantadas en Venezuela en el ámbito del conocimiento y aplicación de normas y prácticas destinadas a generar la sostenibilidad en el ámbito empresarial. Un ejemplo lo constituye el Informe presentado por la Cámara Venezolana de Empresas Consultoras (CAVECON) sobre la percepción y aplicación por las empresas consultoras de los criterios ESG. Dicho Informe indica

(...) gratamente se observó en la muestra analizada un nivel de conciencia en cuanto a las responsabilidades del sector privado y de los individuos para poder alcanzar las

metas específicas establecidas en los ODS. Esto definitivamente debe ser aprovechado a favor a la hora definir estrategias de acción que les involucre. Progresivamente, el tema de la sostenibilidad ha ido materializando requerimientos concretos que afectan a la actividad empresarial y su modelo de negocio, actuando también como una fuente de oportunidades y nuevos desafíos. (2022, p.27)

Sin embargo, en relación con las políticas públicas del Estado venezolano, concluye la Cámara Venezolana de Empresas Consultoras que el sector público no ofrece incentivos al sector privado para el cumplimiento de estos objetivos, y ello deriva, entre otros aspectos, a la inexistencia de un marco legislativo e incentivos fiscales y económicos que promuevan la sostenibilidad de forma directa en el sector privado. Sin embargo, las alianzas mediante acuerdos internacionales han permitido dar respuesta a los sectores interesados y obtener apoyo en distintas modalidades para incorporar la sostenibilidad y articular los ODS en la estrategia de negocios (2022, p.28).

Igualmente, la empresa consultora KPMG International Ltd. –filial Venezuela–, a través de su página web, reseñada también por la revista digital *Banca y Negocios* (04/06/2022), concluye que el 69% de los ejecutivos encuestados indica que las empresas venezolanas están integrando criterios de sostenibilidad en sus operaciones, duplicando el 39% reportado en 2020, en una evaluación bienal. En los aspectos evaluados incluye el desarrollo del talento humano, la transformación digital y la mejora de procesos en alrededor del 50% de los consultados. El Informe manifiesta que los datos fueron obtenidos mediante la encuesta pública, y concluyen que la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, dentro de la gestión de *compliance* por parte de los socios consultores, es un tema transversal que influye en toda la cadena de valor. Al hacer el resumen del informe, señalan que alinearse a las políticas de sostenibilidad les va a permitir, entre otras cosas:

- Cumpliendo los compromisos con proveedores, trabajadores y la colectividad.
- Crecer en el mercado nacional;
- Ofreciendo servicios de alta calidad que genera rentabilidad.
- Trabajando con un enfoque en la eficiencia, responsabilidad y productividad.
- Innovando en ofrecer nuevos servicios. (KPMG, 2021)

Por otra parte, en una investigación que adelanta la autora de la mano del Observatorio de Derecho Corporativo y Buenas Prácticas Empresariales, al mes de abril de 2023, se encuentra realizando una encuesta de sostenibilidad. Esta incluye, entre uno de sus aspectos, el conocimiento con relación a las políticas que desarrollan dentro de las empresas a las cuales prestan servicio como profesionales, CEO y trabajadores, tratándose en su mayoría de pequeñas y medianas empresas (PYMES). Hasta el momento, el 40% de los encuestados refiere ser socios, un 13% son supervisores, 33% pertenecen al área de las telecomunicaciones, seguido del sector farmacéutico con un 13,3%.

Sin embargo, llama la atención del avance del muestreo, que solamente el 46,7% indica que existen normas de autorregulación y cumplimiento dentro de la organización, mientras que el 33,3% señala que no existen políticas, y otro 20% manifiesta no tener conocimiento. La situación general revela que el 66,7% de las empresas encuestadas no cuenta en la práctica con políticas que ajusten su actividad al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y 53,3% no posee

código de ética empresarial, lo cual es clara señal de que muchos cuentan con manuales de cumplimiento, mas no cuentan con recursos de distinta índole para su implementación práctica; en tanto que otras empresas no tienen conocimiento sobre cómo implementar las políticas de cumplimiento y gestión de riesgos.¹ Estos datos demuestran que, al finalizar la encuesta a mediados del mes de mayo, se mostrará una tendencia similar.

En todos los informes y encuestas presentadas, se toma como referencia los datos de tipo cualitativo aportados por los entrevistados. De estos pueden derivar las diferencias entre las conclusiones obtenidas por las empresas consultoras, lo cual incide en la capacidad operativa de estas. Se ve con preocupación que las empresas venezolanas, en su mayoría, no cuentan con programas de cumplimiento o no los implementan de la manera correcta. Por este motivo, se considera justificado el tema sobre los requerimientos en la formación de profesionales que intervengan de manera innovadora en la producción de los cambios que se requieren para lograr la alineación del mundo empresarial a la observación de los criterios sociales, ambientales y de gobernanza corporativa y de desarrollo sostenible.

La sostenibilidad como eje transversal para fortalecer la autonomía a través del aprendizaje empírico

El aprendizaje autónomo se adquiere a partir de la experiencia y los conocimientos que son recibidos a lo largo del proceso de formación; por este motivo, una manera de reforzarlo en el logro de competencias profesionales consistirá en que parte de este intercambio de conocimientos y experiencias se lleve a cabo en el espacio futuro de desempeño laboral. Para ello, las instituciones de educación superior deben facilitar la resiliencia del estudiante en el transcurrir de las actividades académicas con lo que será el medio de desempeño profesional; debiendo establecer alianzas entre las universidades y las empresas que se encarguen de la formación de abogados corporativos y egresados de otras carreras académicas relacionadas con estos espacios, tales como la economía empresarial y la administración de empresas.

La formación impartida bajo esta modalidad permitiría desarrollar habilidades con enfoques nuevos que rompen los esquemas de empleabilidad y facilitaría al futuro profesional incorporarse al mundo laboral, aprendiendo los valores y principios éticos que ordenan esa empresa, e incluso tomando decisiones a partir del adiestramiento recibido dentro de la organización. La competitividad del futuro profesional se basará en la dotación de capacidades vinculadas con las necesidades actuales del entorno dentro del cual implementará sus conocimientos. Por lo mismo, debe tenerse claro el rol que cumple la educación en el desarrollo social, cultural, económico y político, lo que exige que las políticas educativas estén destinadas a fomentar tanto la capacidad intelectual como la sensibilidad humana y el respeto por el otro; adquiriendo relevancia el papel motivador y concientizador del docente en este proceso, quien debe contar con vocación, ética y conocimientos acordes con la enseñanza que persigue transmitir, convirtiendo a estos profesionales en capital humano de valor para las organizaciones.

En apoyo a este punto, y parafraseando a Vargas, señala Padrón (2010):

¹ Para acceder a la encuesta, puede utilizar el link: Observatorio de Derecho Corporativo y Buenas Prácticas Empresariales de la Universidad Metropolitana - Formularios de Google; para consultar resultados Observatorio de Derecho Corporativo y Buenas Prácticas Empresariales de la Universidad Metropolitana - Formularios de Google.

...el individuo se convierte así en el eje central de las actividades, constituyéndose en el gran desafío actual, al ser consideradas a las personas y sus competencias el capital más valorado de las organizaciones por ser las encargadas de procesar, analizar, producir y aplicar el conocimiento, en lo cual el aparato educativo y laboral entre otros se ven directamente involucrados. (p.10)

La autonomía en el proceso de formación es fundamental porque permite desarrollar otras competencias como el liderazgo, la resiliencia a los cambios y el pensamiento crítico, facilitando el intercambio empírico de valores, principios y conocimientos. Aplicando este aprendizaje en el ámbito empresarial, se podrá aportar al logro del desarrollo económico y humano, al bienestar, a la buena gobernanza y a contar con empresas productivas, sustentables en el uso y transformación de los recursos sostenibles.

Hoy día, a partir de los cambios tecnológicos, industriales, de responsabilidad social empresarial, económicos, sociales y políticos, movidos marcadamente por la globalización, urge un proceso educativo resiliente, responsable, autónomo y con pensamiento crítico a fin de desarrollar competencias educativas y profesionales ajustadas a estos procesos cambiantes. En tal sentido, los ejes transversales más importantes serán el de responsabilidad social, sustentabilidad, emprendimiento, desarrollo del pensamiento y de la capacidad de relacionarse con otros y comprender el contexto cultural; teniendo una mayor resiliencia en el proceso de adaptación frente a los constantes cambios.

La OCDE (2019) señala que, mediante un modelo de aprendizaje basado en competencias, se busca que:

Las personas capacitadas con las competencias adecuadas para el trabajo y para la vida convertirán esos desafíos en oportunidades y desempeñarán un papel activo en la configuración del futuro. En cambio, las personas que no se preparen correrán el riesgo de quedarse atrás y sentirse amenazadas. El equilibrio entre lo primero y lo segundo dependerá de la forma en que los gobiernos apliquen políticas adecuadas y determinará si los países van a progresar o tendrán dificultades. (p.27)

Esta postura, tal como indica la autora Padrón, afirman que las exigencias de competitividad en las actividades laborales requieren cada vez más la presencia de profesionales que se conviertan en agentes de cambio capaces de enfrentar los desafíos del futuro, por lo cual debe haber un vínculo entre el aparato educativo y el laboral, que deberá estar apoyado por políticas oficiales adecuadas a esas necesidades de cambio.

Es un requerimiento actual que se incorpore dentro de la normativa y la práctica empresarial, todo lo referido a los criterios de sostenibilidad –también denominados Criterios ESG por sus siglas en inglés relacionados con los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza–. Estos atienden al desarrollo de nuevas competencias por el futuro profesional durante la educación extramuros, cuyos productos se verán reflejados al momento de la presentación de los resultados de un proyecto empresarial, u otro documento académico derivado de su proceso de evaluación del aprendizaje. Estos criterios ambientales, sociales, y de buen gobierno corporativo, van a tener su correspondiente dentro de las metas a alcanzar a través de los diecisiete (17) objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas (2015), contenidos en la agenda 2030.

La transversalidad de estos objetivos en el ámbito de las sociedades mercantiles comporta requerimientos de cambios en el funcionamiento de las empresas en su interacción con el entorno, sus trabajadores y demás grupos de interés vinculados, debiendo motivarse, desde el proceso educativo, la innovación, el liderazgo y la sensibilidad social. Además, estos egresados deberán ser multiplicadores del conocimiento en contribución con los trabajadores y la sociedad, con el objeto de enfrentar juntos los nuevos desafíos. De allí la importancia para las universidades de incorporar el aprendizaje empírico como herramienta para difundir el conocimiento, logrando empresas comprometidas con las comunidades y con un sólido gobierno corporativo, que se traducirá en fortalezas para la institución educativa que va a marcar las preferencias de los futuros aspirantes, al ofrecer educación para la vida y el bienestar.

Los criterios sociales, ambientales y de gobernanza atienden a una conceptualización que como lo indica Vaudo (2022), respecto al ámbito normativo, se constituyen en:

...mecanismos de prevención de conductas que puedan causar daño o poner en peligro bienes jurídicos, que a la larga impidan ese desarrollo sostenible de las generaciones futuras, haciendo énfasis en aquellos hechos que puedan configurar la perpetración de conductas sancionadas como ilícitos e incluso delitos, especialmente en el ordenamiento jurídico venezolano. (p.66)

La relevancia de esta cita viene dada por el hecho de que, al atender a estos requerimientos, se obtiene un conocimiento y experticia que le va a permitir, tanto a los abogados corporativos como a otros profesionales, que en un momento determinados cumplan roles dentro de la organización, al diseñar e implementar políticas de cumplimiento normativo, con el fin de evitar que la mala gestión o un mal gobierno corporativo puedan desencadenar responsabilidad empresarial por hechos ilícitos. Solamente por referir algunos aspectos, existe en el marco regulatorio institucional una serie de leyes que castigan conductas derivadas, por ejemplo, de la producción de daños ambientales, de legitimación de activos o corrupción, que lesionan los derechos del colectivo afectado, producen afectaciones en el medio ambiente y repercuten negativamente en la imagen de la empresa.

En este proceso educativo experimental, debe fomentarse el logro de las metas propuestas por la agenda de las Naciones Unidas (2015), y destacarse aquellas vinculadas con el Objetivo 4, sobre educación de calidad, como promover el aumento considerable en el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento; el asegurar del acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables; garantizar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas, mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible.

Igualmente es relevante el Objetivo 8, relacionado con el trabajo decente y el crecimiento económico. Entre las metas de este Objetivo está la de lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra. También incluye la promoción de políticas para la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, así como el fomento de la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas. Otra meta es la mejora de

la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales evitando la degradación del ambiente, también relacionada con los objetivos 7, 13, 14 y 15, sobre la protección del planeta, sus recursos y el aprovechamiento consciente que de ellos se realice para prevenir la escasez.

Destaca también el Objetivo 16 relacionado con el fomento de la paz y la justicia, promoviendo proyectos normativos desde el ámbito privado para su consideración por las instituciones gubernamentales competentes, así como mediante la educación en los valores y la ética organizacional, para garantizar el buen gobierno corporativo, fomentando el respeto y la tutela de los derechos humanos a la igualdad, a la no discriminación, dentro y fuera de la organización; fomentando la reducción de la corrupción y el soborno tanto públicos como privados.

En relación a lo ya expuesto, se puede señalar que los profesionales dedicados a las áreas empresariales, como abogados, administradores o economistas, deberán desarrollar competencias profesionales vinculadas al conocimiento y respeto por la normativa nacional e internacional, que garantice la realización de actividades económicas en beneficio de la colectividad, la preservación de las condiciones ambientales, permitiendo que el desarrollo económico y humano sea sostenible. Esa formación profesional debe abarcar la concepción de normas de cumplimiento corporativo y de autorregulación en materia de responsabilidad social, promoviendo la sustitución por energías renovables, utilización de la tecnología para el mejoramiento de los procesos y de la comunicación, incluyendo la digital, que tal y como lo afirma Ranzolín (2018) "... en la sociedad digital se generan constantemente nuevas herramientas que influyen en el aprendizaje y la toma de decisiones..." (p. 011). Por ello, se debe promover el empleo de la tecnología digital para la adquisición o para la producción de conocimiento, de manera consciente y con el fin de mejorar los procesos internos, facilitar la producción y el rendimiento profesional y el empresarial.

Implementar diseños instruccionales flexibles

Un diseño instruccional debe estar destinado a que el estudiante se haga responsable de su propio aprendizaje, estando conformado por programas que indiquen de manera clara cuál es la justificación de impartir la asignatura, los objetivos que persigue, las competencias a desarrollar y la metodología a emplear. Del mismo modo, incorporará los ejes transversales, competencias y niveles de aprendizaje, indicando el temario, las actividades diagnósticas, formativas y sumativas que se van a realizar durante el período, las rúbricas con los criterios de evaluación, su ponderación, finalizando con la bibliografía que será utilizada durante el curso. Cada diseño instruccional debe señalar los recursos que serán empleados para facilitar el desempeño del estudiante, quien debe asumir de manera responsable su proceso de aprendizaje. Por su parte, el docente debe tener especial atención sobre aquellos estudiantes que posean diferencias cognitivas con los más destacados, a fin de orientarlos a gestionar ese proceso formativo, debiendo en algunos casos requerir apoyo adicional para el desarrollo de competencias.

Como se menciona anteriormente, en la actualidad el campo laboral es mucho más competitivo y requiere motivar al estudiante a transpolar sus necesidades y competencias al ámbito laboral para que las mismas sean utilizadas en el mejoramiento de la calidad de los procesos, de concientización sobre la necesidad de prestar servicio en beneficio de la colectividad, de llevar procesos transparentes, de evitar actividades ilícitas. Además, resulta muy relevante para los abogados corporativos tener la capacidad de desarrollar políticas de

prevención, fomentando la labor colaborativa y la réplica de su formación sobre todos los estratos dentro de la organización, vinculados especialmente a la ética, el respeto de los derechos humanos, la protección de datos y la concientización sobre la importancia de que estos reciban beneficios que les motiven a mejorar.

En tal sentido, se debe contar con un Estado que fomente y apoye los procesos de innovación educativa para facilitar la incorporación a la educación superior, sin discriminación de quienes aspiran formarse profesionalmente en estas carreras. Para la OCDE (2019), todo ello puede ser complementado con políticas públicas acordes, y en este orden de ideas indican:

Los gobiernos también pueden difundir buenas prácticas, desarrollar herramientas de diagnóstico para ayudar a identificar el margen de mejora de las empresas, promover la transferencia de conocimiento y ofrecer programas de desarrollo de capacidades de gestión. Las intervenciones deben estar dirigidas, principalmente, a las PYME, que se enfrentan a limitaciones presupuestarias en la aplicación de nuevas prácticas de gestión y organización. (p. 36)

Sin embargo, la OCDE sugiere igualmente la necesidad de que las competencias respondan a las necesidades sociales y económicas del contexto, atendiendo a las altas exigencias de competitividad, indicando entre otras cosas:

En un contexto cambiante, es más probable que surjan desajustes entre el conjunto de competencias de los trabajadores y las demandadas por el mercado laboral. De hecho, en la mayoría de los países, los empleadores afirman que no consiguen encontrar a personas con las competencias que necesitan. (2019, pp. 36-37)

Lo indicado por la OCDE en las citas anteriores denota que debe motivarse a las instituciones a permitir el acceso a los procesos educativos, pero se debe formar a los estudiantes con base en las competencias profesionales del exigente mundo laboral. En este sentido, el diseño instruccional debe ser elaborado de modo flexible, para permitir evaluar la aplicación de este al proceso formativo, a medida que el mismo se va desarrollando, pudiendo sustituir temas, recursos o materiales, en caso de surgir nuevas necesidades.

El diseño de las políticas públicas por parte de los gobiernos persigue el bienestar social, entendiéndose que las políticas públicas: “Son proyectos y actividades que un Estado diseña y gestiona a través de un gobierno y una administración pública a los fines de satisfacer necesidades de una sociedad” (Graglia, 2012, p.19). De modo que estas políticas públicas deben ser conocidas y aprobadas por la colectividad y discutidas, para el caso que nos ocupa, con las instituciones de educación superior, lo cual hace necesario establecer alianzas entre las universidades y la comunidad.

Cuando se aspira al logro del cumplimiento de las metas propuestas en los programas educativos, este proceso de adaptación debe ser desarrollado incorporando las actividades extramuros. Será el desempeño empresarial el que vaya determinando las necesidades de adquisición de competencias, las estrategias y los recursos necesarios para el logro de los objetivos, de modo que las empresas aprovechen a estos profesionales altamente capacitados para que intervengan e influyan en la toma de decisiones que a la larga beneficien a sus organizaciones.

Algunas estrategias que permiten desarrollar competencias que apuntan a la sostenibilidad

Se debe comenzar por realizar un acercamiento a una definición sobre lo que son las competencias; término que refleja la integración del aprendizaje con el ámbito social, laboral y productivo. De acuerdo a la obra de Guglietta (2011), este se puede resumir en el comportamiento reflexivo, eficiente y resiliente que combina las habilidades, actitud, motivación, autonomía, experiencia y conocimientos.

De Miguel (2005) plantea diferentes modalidades de aprendizaje que permiten una preparación integral. Destaca, aparte de la modalidad presencial, el uso del método de casos y de aprendizaje basado en problemas, las tutorías, las prácticas en el aula y en espacios externos, el estudio y trabajo autónomo, los seminarios y talleres que van a transmitir conocimientos, poner en movimiento su proceso cognitivo, permitiendo que consolide nueva información aportada en el aula a través de distintos mecanismos que emplee el docente y los propios estudiantes, mediante la exposición oral y las discusiones que de ella surjan; que les permitirá sumar a sus conocimientos previos (p.34).

Por otra parte, se reconoce como eje transversal del proceso formativo, la gestión de la información, destacando como competencia el empleo de la tecnología en el proceso de aprendizaje y en la comunicación. En este orden de ideas, el ya referido Informe de la OCDE (2019) destaca la importancia de que el aprendizaje en los adultos se realice en sus propios lugares de trabajo y se desarrollen competencias en el uso de las tecnologías de la información. En su texto puede leerse:

Por tanto, es importante una proximidad entre el proceso de aprendizaje y el lugar en el que poder poner en práctica lo aprendido. Normalmente, esto se facilita mediante la formación en el lugar de trabajo o con planes formativos que implican una interacción cercana con el lugar de trabajo. Aprovechar la digitalización y la tecnología: las tecnologías de la información y la comunicación pueden facilitar una educación abierta y en línea y un aprendizaje personalizado y adaptable, dejar libres «horas de clase» para hacer ejercicios y facilitar la interacción entre ubicaciones. El uso del *big data* para la enseñanza y la gestión tiene la posibilidad de mejorar los sistemas y los procesos. Sin embargo, la tecnología no es la panacea y puede tener relativamente menos beneficios para los grupos desfavorecidos y para quienes tienen un bajo nivel de competencias en las TIC. Los responsables políticos y las instituciones deben hacer seguimiento y ampliar la información sobre el aprovechamiento de las TIC en el aprendizaje a lo largo de la vida. (pp. 132 y 133)

De manera que, para motivar el desarrollo de competencias vinculadas al eje transversal de la sostenibilidad, se requiere emplear estrategias que permitan que el estudiante aprenda de manera empírica y sea capaz de resolver problemas que serán parte de su diario transcurrir profesional, empleando una visión crítica, identificando el valor del otro, dando importancia a los fines perseguidos para la solución de problemas actuales, utilizando la tecnología de la información para investigar de manera autónoma y comunicar lo aprendido. Este profesional será competitivo y seleccionado como primera opción por aquellas empresas que quieran realmente

alinearlo con su desempeño con la obtención de beneficios materiales, con intangibles como la buena reputación y preferencia en el mercado, influyendo positivamente en el logro del bienestar social, la protección del ambiente y el desarrollo económico sostenible.

Con esto quedaría respondida la pregunta formulada sobre ¿Cuáles recursos se debe emplear en el proceso de enseñanza aprendizaje para que los profesionales en las áreas empresariales influyan en los procesos de cambio hacia el desarrollo sostenible? Y vemos cómo, entre algunos de los recursos que pueden ser empleados para obtener competencias, destacan:

a) La indagación. Como todo proceso de aprendizaje requiere el análisis de los contenidos evaluados, el pensamiento crítico debe partir de la capacidad de reflexión dirigida a la obtención de resultados objetivos derivados del análisis del entorno y el empirismo, fundados en evidencias que apoyen esas conclusiones.

En este orden de ideas, debe fomentarse la participación ciudadana responsable, organizada, razonable para poder obtener resultados que lleven a generar bienestar a las comunidades que les permita una forma digna de vivir. La relación de lo señalado con el desarrollo de competencias educativas y profesionales para fortalecer la autonomía, la responsabilidad social, la visión crítica y la capacidad de resolver problemas, permitirá impactar positivamente en el campo laboral, posibilitando un crecimiento a medida que la empresa también pueda evolucionar hacia mejores prácticas, alineadas al respeto de los derechos humanos, tolerancia, ética, transparencia y buen gobierno corporativo.

Pero no basta con que se obtengan determinados resultados, sino que los mismos puedan ser divulgados y, por ello, Díaz (2001) vincula el aprendizaje al hecho comunicacional, indicando que el pensamiento crítico refleja aspectos relacionados con la capacidad de identificar, reconocer y comprender lo que se quiere comunicar, y los supuestos que subyacen en las afirmaciones de quienes comunican una información, debiendo para ello considerar no solo lo que se expresa, sino la apreciación objetiva de los mismos, a través de la evaluación de los argumentos que hayan sido planteados y las evidencias en que se fundamentan (pp. 525-554).

Las obras del pensamiento solamente pueden ser conocidas cuando son elaboradas con criterios objetivos y visualizadas para su conocimiento. Este proceso de divulgación ha ido en aumento a medida que ha avanzado el empleo de la tecnología y ha llegado a expandirse a nivel global. Gracias a esa comunicación ha sido posible obtener experiencias exitosas en el desarrollo de políticas tales como la correcta gestión de riesgos a través del *compliance*, y la incorporación de criterios sociales, ambientales y de buen gobierno corporativo como parte de la autorregulación y responsabilidad social empresarial. Sin embargo, sabemos que no todos pueden acceder a estos conocimientos debido a la falta de capacitación en el uso de las tecnologías de la información o carencia del servicio, siendo indispensable establecer alianzas público-privadas que permitan el ejercicio pleno de este derecho.

Pero el conocer estas experiencias positivas no debe quedarse en la teoría, sino que debe ser llevada al ámbito de la práctica dentro de los espacios empresariales para poder generar el aprendizaje empírico (aprender y desaprender) que permitirá desincorporar información obsoleta sobre prácticas ya superadas en otras realidades e incorporar aquellas que beneficien el desempeño profesional y empresarial.

b) Otro recurso de aprendizaje es aquel basado en la solución de casos, que suele estar precedido de la aplicación de la estrategia del aula invertida, en la cual, el estudiante dispone de un intervalo de tiempo, dentro del cual investiga y obtiene información sobre un determinado tema y en la sesión presencial, suele producirse el intercambio de información mediante actividades como los debates y las simulaciones. Por lo general, inicia con el planteamiento de un

caso previo, al cual le será aplicado todo el conocimiento que de manera autónoma haya obtenido el estudiante de los materiales revisados durante su investigación (textos, podcasts, videos, entre otros).

Si dicho proceso se lleva de manera empírica dentro de las empresas, el estudiante será capaz de participar en la solución de situaciones reales que se presenten y ameriten sus conocimientos, en este caso y de manera especial, todo lo relacionado con normas de carácter ético y jurídico aplicables. Los casos podrán ser planteados de manera real o ficticia, pero se deberá buscar soluciones conjuntas de modo colaborativo, en las cuales cada aporte cuenta.

Estas actividades colaborativas por medio de simulaciones permiten el empleo del juego de roles, en que el resultado de la actividad dependerá de su investigación sobre el mejor modo de desempeño, siendo común dicha práctica en las simulaciones judiciales, arbitrales, de mediación y negociación que se llevan a cabo especialmente en las asignaturas de derecho y de formación jurídica empresarial.

Los ejes transversales a los cuales se vincula esta práctica estarán determinados, en primer término, por la responsabilidad social, dentro de la cual se fortalece la capacidad de resolver conflictos, respetar los derechos e intereses de otros. Y, en segundo término, el eje transversal vinculado con la sostenibilidad debido a que el futuro profesional se convertirá en agente de paz y justicia, con base al Objetivo de Desarrollo Sostenible 16, en especial para quienes aspiren a roles de administración y oficiales de cumplimiento, que en general establece metas de erradicación de la corrupción, de actividades sospechosas relacionadas con la delincuencia organizada y la obtención de empleos acordes con las competencias adquiridas en su formación. A ello se agrega el derecho a la inclusión sin distinciones basadas en género, raza, sexo o religión, dando iguales oportunidades a quienes demuestren contar con la capacitación debida.

Este último eje permite vincular varios Objetivos de Desarrollo Sostenible, ya que entre las metas de las Naciones Unidas se encuentran la 4.4 y la 8.5, que proponen aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos sin distinción, que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, al trabajo decente y al emprendimiento, es decir, erradicar todo tipo de distinciones de género, raza, condición o religión al momento de incorporar a los profesionales en las labores organizacionales, tomando solamente como referencia las capacidades.

De igual manera, la meta 4.7 propone asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible. En Venezuela se evidencia la incorporación de las universidades a los proyectos de sostenibilidad a través de actividades de concientización y prácticas, por ejemplo, del reciclaje, la dotación de techos verdes, como el construido en la Universidad Católica Andrés Bello, el Proyecto Ávila y el Observatorio de Derecho Corporativo y Buenas Prácticas Empresariales² de la Universidad Metropolitana de Caracas y, más recientemente, la transformación sostenible de la Universidad Central de Venezuela, a partir de asignaturas que fomenten el liderazgo y la concientización.

² Se trata de dos organizaciones pertenecientes a la Universidad Metropolitana de Caracas que fomentan las buenas prácticas en general, incluyendo a las empresas y comunidades, para buscar concientizar en el logro de personas y organizaciones sostenibles, a través del activismo, la investigación y la divulgación de proyectos y actividades de conocimiento y brindando apoyo académico a las distintas asignaturas que imparte la institución educativa.

c) Cabe mencionar el empleo del recurso de aprendizaje por proyectos, en el cual se aplican las competencias adquiridas por el estudiante a través de diversos instrumentos y actividades, tanto individuales como colectivas, en un período de tiempo considerable dentro del cual se presenta una variedad de productos, resultado de las distintas actividades desarrolladas. Como ejemplo de ello, destacan los proyectos jurídico-empresariales a través de los cuales se va planteando la resolución de una situación que afecta el ámbito empresarial y que culmina con la realización de manuales de *compliance*, informes finales, exposiciones, debates, exámenes basados en casos y elaboración de análisis sobre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (DOFA) para la presentación de conclusiones.

Esta estrategia va a permitir evaluar la adquisición de capacidad para la solución de un problema, al deber aplicar las habilidades y conocimientos adquiridos, dentro de cuya estructura se incorporen varias de las estrategias educativas desarrolladas durante el curso. En el cierre, y a modo de presentación de conclusiones e intercambio de experiencias, puede llevarse a cabo un *world coffee*, en el cual todos intervienen en la elaboración de conclusiones sobre los temas que fueron objeto de investigación en sus proyectos, dando respuestas a las interrogantes planteadas de manera rotativa. Las conclusiones se comparten pudiendo apreciar las distintas miradas e ideas que nutren el retorno de la información. Estos proyectos tendrán como finalidad realizar aportes a la buena gestión empresarial y llevarán a consolidar la incorporación del profesional a la organización para la cual se diseñó el proyecto, en caso de que el mismo haya respondido al interés de una empresa dentro de la cual haya prestado servicio como pasante.

Discusión final: Modo de obtención de conocimiento e identificación con los valores, los principios organizacionales y las metas para el logro de empresas sostenibles

Hablar de valores y principios se refiere tanto al ámbito personal del estudiante como a la misión, visión y valores de la institución educativa y del espacio empresarial dentro del cual llevará a cabo parte de su formación para la obtención empírica de competencias profesionales.

A partir de la segunda pregunta formulada: ¿De qué modo la formación empírica extramuros dentro de los espacios empresariales va a permitir la multiplicación de ese conocimiento adquirido por el egresado, posibilitando incorporar a los distintos estamentos organizacionales en el proceso de transformación hacia sociedades mercantiles socialmente responsables cuya reputación genere confianza en los grupos de interés? La respuesta a esta interrogante señala que el futuro profesional deberá comprender la dimensión de motivar la elaboración tanto de normas de autorregulación como de cumplimiento normativo, o de existir estas, promover su constante mejora. Esto se explica porque los cuerpos normativos serán los encargados de plasmar los criterios de tutela socioambiental y de buen gobierno corporativo, dirigidos no solo a prevenir ilícitos de diversa naturaleza, sino además, a garantizar la tutela de los derechos humanos, la justicia social y el bienestar de los distintos grupos de interés, tanto fuera como dentro de la organización.

Estos cuerpos normativos que se generen o sean objeto de mejoras en su implementación, incidirán directamente en la apreciación que el conglomerado social tenga sobre la empresa, su aprobación o rechazo y la proyección a futuro de la reputación y el buen nombre. Asimismo, permitirá que sus actividades sufran los cambios necesarios hacia la realización de actividades

económicas sostenibles mediante el empleo de prácticas que disminuyan los riesgos de impactos negativos sobre el entorno y la sociedad.

La responsabilidad social empresarial (RSE) ha llevado una serie de transformaciones en el modo como se desempeñan las sociedades mercantiles, ya que ha facilitado la resiliencia hacia la adopción de nuevas tecnologías y la implementación de programas de *compliance* acordes con los criterios de tutela sociales, ambientales y de gobernanza, aportando por la mejora de la imagen de sus marcas y su reputación. Por ende, este buen gobierno corporativo repercute en la calidad de los productos y la apuesta de los trabajadores para permanecer, trabajar en equipo, y crecer con la empresa, identificándose con sus principios y realizando sus labores con lealtad y pertenencia, convirtiéndose en veladores del cumplimiento normativo.

Para llegar a ser un profesional competente, el abogado corporativo y los profesionales que desempeñan funciones gerenciales, contables, de cumplimiento organizacional, comisarios o inspectores de seguridad laboral, no solo se formarán para ganar casos u obtener ganancias económicas, sino para ser líderes sociales y empresariales, capaces de resolver conflictos y no de generarlos, a través del empleo de la comunicación y el diálogo para preservar relaciones e intereses que no distraigan ni desvíen a la compañía de sus objetivos y metas, construidos a partir de la fidelidad de sus consumidores, usuarios y trabajadores. Además, deberán ser gestores hacia la responsabilidad social empresarial y la buena gobernanza corporativa; pues si bien, el Informe presentado por la Cámara Venezolana de Empresas Consultoras (CAVECON) indica una percepción positiva en cuanto a la incorporación de los criterios ESG, para poder alcanzar las metas específicas establecidas en los ODS, como se comentó al comienzo del trabajo, el mismo informe aclara que se contó con el apoyo internacional para el cumplimiento de dichos objetivos, dada la falta de apoyo del sector público (2022, pp.27-28).

Se vio igualmente, basado en encuesta abierta formulada por la empresa consultora KPMG International Ltd. (filial Venezuela), que un 69% de los ejecutivos encuestados indicó que las organizaciones a las cuales pertenecen están con criterios de sostenibilidad en sus operaciones. Sin embargo, esto presenta divergencias con los resultados obtenidos por la encuesta llevada a cabo como parte del proyecto de investigación que adelanta, identificado con la nomenclatura *PI-A-22-21-22*, año 2022, del Decanato de Investigación de la Universidad Metropolitana de Caracas. Los encuestados, en su mayoría ejecutivos, pero también asesores jurídicos, oficiales de cumplimiento, gerentes de seguridad laboral y supervisores, entre otros, revelan que solamente el 46,7% de las sociedades mercantiles a las cuales pertenecen cuenta con normas de autorregulación y cumplimiento, en tanto que estas normas no necesariamente están alineadas con el logro de los objetivos de desarrollo sostenible, como lo indicó el 66,7% de quienes respondieron la encuesta.

Es por todo lo expresado a lo largo del trabajo que se hace hincapié en la adquisición de competencias profesionales marcadas transversalmente por ejes como la responsabilidad social, la obtención de habilidades tecnológicas, y el desarrollo sostenible; solo así podrá el egresado incidir de manera positiva en estos cambios, pero para ello será indispensable que parte de su formación se realice de manera empírica dentro de los espacios empresariales, para poder combinar los conocimientos teóricos con los prácticos.

Consideraciones finales

Las competencias educativas y profesionales se desarrollan a lo largo de la vida, entendiendo que el proceso de enseñanza y aprendizaje es permanente y por ello las instituciones universitarias destacan cuando su educación es de calidad y se adapta a las necesidades de la sociedad, constantemente cambiante.

Para preservar el prestigio de las instituciones educativas, se requiere que su formación sea pertinente con su entorno. Esto supone incorporar dentro del proceso educativo a aquellas organizaciones y empresas con las cuales mantiene alianzas para la formación de los futuros profesionales y su incorporación laboral. Además, a través de políticas públicas acordes a las necesidades actuales, el Estado debe fomentar el acceso igualitario a la educación de calidad e incentivar la elaboración de diseños instruccionales flexibles que permitan la adquisición de esas competencias, mediante las alianzas entre empresas y universidades.

De esta manera, los abogados corporativistas deberían realizar buena parte de su proceso de enseñanza-aprendizaje en las sociedades mercantiles, para identificar los valores, principios, misión y cómo mejorar la normativa interna, a fin de lograr que la organización cuente con disposiciones éticas y de autorregulación que repercutan en un correcto desempeño en el ámbito de la responsabilidad social empresarial.

Se evidenció que las empresas han debido acudir a alianzas internacionales para contribuir a implementar políticas de cumplimiento en aras del desarrollo sostenible. Estas alianzas deberían extenderse a las comunidades y a las universidades, para generar una responsabilidad extendida que incorpore los requerimientos sociales de sus relacionados y de la colectividad, así como la tutela del medio ambiente y la buena gobernanza, lo cual puede ser logrado contando con profesionales competentes que incidan positivamente en los cambios operativos e implementación de las políticas de gestión eficiente.

Debe agregarse el constante adiestramiento y asesoría a otros órganos encargados de la gestión de riesgos igualmente vinculados al área, como las carreras de administración, contaduría, economía, e ingeniería industrial, que deben ser impulsados por los egresados de estas carreras. La debida gestión de riesgos de operatividad, de seguridad laboral, de auditoría y de prevención de ilícitos será lo que permita a las organizaciones y a estos profesionales obtener el reconocimiento a través de su buena reputación, además de asegurar el no ser objeto de acusaciones o procesos administrativos o judiciales que perjudiquen su productividad y rentabilidad.

Para resultados positivos en el logro de empresas económicamente sostenibles, la formación que se imparte en las universidades debe estar basada en competencias, cuyos ejes transversales fundamentales sean la sustentabilidad, el emprendimiento, la gestión de la información y la responsabilidad social empresarial, sirviendo como multiplicador de conocimientos al realizar aportes para el mejoramiento normativo y el buen gobierno corporativo.

Bibliografía

- Baena, G. (1985). *La investigación documental. Metodología de la Investigación*. México: Grupo Editorial Patria, Serie Integral por competencias
- Cámara Venezolana de Empresas Consultoras (CAVECON). 2022. Sostenibilidad en la Gestión Empresarial. Informe Diagnóstico, 'Sustainability in Business Management. Diagnostic Report' Parte I, Empresas Consultoras.
Encuesta CAVECON - CAVECON <https://cavecon.org.ve/index.php/encuesta-cavecon/>
- De Miguel, M. (2005). *Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias. Orientaciones para promover el cambio metodológico en el espacio europeo de educación superior*. Universidad de Oviedo. Ministerio de Educación Superior y Ciencias. https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/42/42376/modalidades_
Consultado diciembre de 2022.
- Díaz, F. (2001). Habilidades de pensamiento crítico sobre contenidos históricos en alumnos de bachillerato. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 6 (13), 525-554.
- Graglia, J. (2012). En la búsqueda del bien común. Manual de políticas públicas. 1ª edición. Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung – ACEP.
- Guglietta, L. (2011). Educación superior, constructivismo y tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). Una visión integrada. *Boletín IESALC Informa de Educación Superior*, no. 217. Disponible
en: http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=2769%3Aeducacion-superior-por-competenciasconstructivismo-y-tecnologias-de-la-informacion-y-lascomunicaciones&catid=126%3Anoticias-paginanueva&Itemid=712&lang=es . Consultado enero 2023.
- Hurtado, J. (2007). *El proyecto de Investigación*. (5ta ed.). Caracas: SYPAL -Quirós
<http://es.calameo.com/read/006205653257b9f45c09d>
- KPMG International Ltd. (2022). *Informe de sostenibilidad 2020-2021. 'Sustainability Report 2020-2021' Informe digital* <https://home.kpmg/ve/es/home.html> KPMG International - KPMG Venezuela (home.kpmg) Informe de Sostenibilidad 2020-2021 - KPMG Venezuela
<https://kpmg.com/ve/es/home/insights/2022/06/informe-de-sostenibilidad-2020-2021.html>
- Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de Naciones Unidas*. (2015). www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/
- OCDE. (2019). *Estrategia de Competencia de la OCDE. Competencias para construir un futuro mejor*. Fundación Santillana 21.
- Padrón, M. (2020). *Rutas de la formación basada en competencias. Elementos esenciales de la formación basada en competencias. Guía conceptual para el profesor*. Ciudad: Universidad Metropolitana.
- Ranzolín, A. (2018). Educomunicación y ciudadanía. Reflexiones sobre responsabilidades compartidas en un mundo digital. *Aularia*, Volumen 7, no. 1, pp. 11-16. Instituto de Investigaciones de la Comunicación -ININCO-UCV. www.aularia.org
- Tancara, C. (1988). *La investigación documental en la investigación científica*. La Paz: Centro Nacional de Documentación científica y Tecnológica.

Vaudo, Liliana. (2022). Empresas y gestión de riesgos. Agregando valor al negocio. *Revista Venezolana de Derecho Mercantil*. Novena Edición. www.sovedem.com, www.sovedem.com/_files/ugd/de1016_e16b03b944db41f682523c39afab8a3c.pdf