

**Plan Estratégico de la Gerencia Estratégica y Responsabilidad Social de la Empresa**  
**Vardi Agencia de Seguros LTDA**

Angela Patricia Ramírez Navarro

Denise Sofia Ramírez Sora

German Arley Garzón Arboleda

Nilson Andres Arboleda

Sandra Lorena Muñoz

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios

Administración de Empresas

2022

**Plan Estratégico de la Gerencia Estratégica y Responsabilidad Social de la Empresa**

**Vardi Agencia de Seguros LTDA**

Angela Patricia Ramírez Navarro

Denise Sofia Ramírez Sora

German Arley Garzón Arboleda

Nilson Andres Arboleda

Sandra Lorena Muñoz

Tutor

Hurtado, Henry

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios

Administración de Empresas

2022

## **Resumen**

Frente a este proyecto presentamos el direccionamiento e importancia de la responsabilidad Social Empresarial en las empresas actuales que desarrollan y evolucionan día a día para el bienestar y beneficio no propio si no de bien común, siendo así, entendiendo este procedimiento, el mejoramiento frente a las problemáticas de una compañía, su identificación, propuesta de solución y seguimiento se dará de una manera más exacta y precisa que dará resultados en cada proceso pronosticando en diferentes gestiones, tiempos, entornos, tener presente la RSE y plantearla respectivamente las necesidades.

***Palabras clave:*** Responsabilidad Social Empresarial, Ecosistema, Medio ambiente, Proyección.

### **Abstract**

In this project we present the direction and importance of Corporate Social Responsibility in today's companies that develop and evolve day by day for the welfare and benefit not only for themselves but also for the common good, thus, understanding this procedure, the improvement of the problems of a company, its identification, proposed solution and monitoring will be given in a more accurate and precise way that will give results in each process forecasting in different management, times, environments, keeping in mind the CSR and raise it respectively the needs.

***Keywords:*** Corporate Social Responsibility, Ecosystem, Environment, Projection.

## Tabla de contenido

Introducción.....	10
Justificación .....	11
Objetivos.....	12
Contenido del trabajo.....	13
Conceptualización.....	13
Línea de tiempo sobre la evolución del pensamiento estratégico .....	13
<i>Resumen sobre las características, elementos y formas de gestionar estratégicamente la RSE.....</i>	14
<i>Póster gobierno corporativo .....</i>	18
<i>Ensayo producción limpia y el consumo sostenible .....</i>	18
Aplicación.....	25
<i>Marco institucional .....</i>	25
<i>Diagnostico .....</i>	28
<i>Matriz de Marco lógico.....</i>	36
<i>Mapa estratégico.....</i>	38
Plan de Mejoramiento .....	40
Conclusiones.....	44
Recomendaciones .....	45

Referencias .....	46
Anexos .....	50

**Lista de tablas**

Tabla 1 Marco Institucional.....	25
Tabla 2 Diagnostico de entrevistas .....	28
Tabla 3 Mapa estratégico.....	38
Tabla 4 Plan de Acción.....	40
Tabla 5 Plan de mejoramiento .....	41

## Lista de figuras

Figura 1 Línea del tiempo.....	13
Figura 2 Poster Gobierno corporativo .....	18
Figura 3 Organigrama Vardi Seguros.....	27
Figura 4 Árbol de Problemas.....	36
Figura 5 Árbol de objetivos .....	37



**Lista de Anexos**

Anexo 1 Formato de Recolección de Información .....	50
---	----

## **Introducción**

El concepto de RSE responsabilidad social empresarial RSE en la actualidad ha tomado un gran valor y es de alta importancia en el ambiente industrial y mercado global, los cuales se interesan en los últimos años en el bienestar de los empleados basados en una protección de los derechos humanos y laborales; además de contribuir al impacto ambiental, la adecuada administración de recursos naturales y la optimización de procesos en busca de una economía sostenible y responsable.

Estos aspectos conllevan que las organizaciones desarrollen estrategias que cumplan con los requerimientos legales, gubernamentales y sociales en Responsabilidad social empresarial RSE, las empresas que no están alineadas o que no cumplan con estas condiciones pueden ver perjudicada su rentabilidad y valorización económica, ya que las personas tienden a consumir más productos y servicios los cuales destinen una parte sus ganancias al cuidado del medio ambiente y los efectos sociales , logrando un mayor reconocimiento y posicionamiento en el mercado, como fuente de ventajas competitivas, innovación, fortalezas y oportunidades.

Teniendo en cuenta lo anterior la finalidad de este trabajo es analizar y evaluar el impacto de la RSE en la compañía Vardi agencia de Seguros LTDA, mediante el desarrollo de estrategias que permitan la prestación del servicio con políticas de calidad, valores corporativos, objetivos, misión, visión y un reconocimiento de ventajas competitivas frente al mercado.

### **Justificación**

El objetivo principal del trabajo en grupo es plantear la RSE responsabilidad social empresarial como un método estratégico de creación de valor de la compañía Vardi agencia de Seguros LTDA, que genere algún aporte significativo a su entorno comercial, para lograr un mejor reconocimiento, enriquecimiento de la marca, imagen corporativa, rentabilidad, mediante el balance del impacto ambiental y social.

El poder identificar y llevar cabo un análisis en un caso de la realidad con una empresa real y problemas verídicos que afectan su proceso es una gran oportunidad para proyectar todo lo que nos ofrezca el conocimiento en el diplomado siendo así el seguimiento y terminación de las propuestas presentadas beneficiaria totalmente a muchas partes interesadas de la empresa y fuera de ellas.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Demostrar el proceso y seguimiento por el cual pasa la responsabilidad social empresarial frente a diferentes situaciones de la cotidianidad en una compañía pequeña o grande.

### **Objetivos Específicos**

Establecer la importancia de la responsabilidad social empresarial en la empresa.

Identificar los factores que afectan a la compañía como problemática mediante varias herramientas.

Analizar las situaciones que presenta la empresa, el cual sea viable darle solución y seguimiento.

Sugerir estrategias que darán paso a un posible avance a la problemática principal de la compañía.

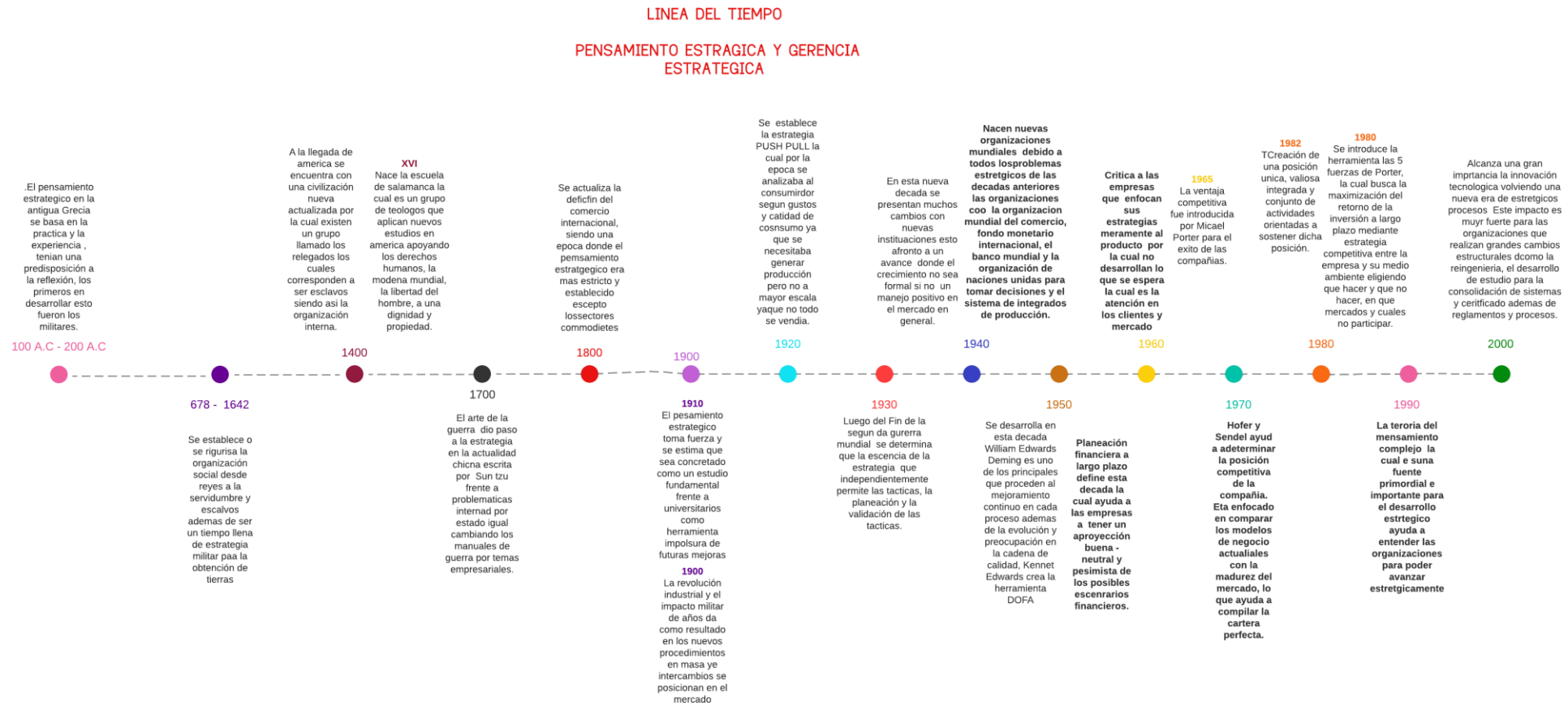
## Contenido del trabajo

### Conceptualización

Línea de tiempo sobre la evolución del pensamiento estratégico

### Figura 1

Línea del tiempo



### ***Resumen sobre las características, elementos y formas de gestionar estratégicamente la RSE***

Hoy en día cada compañía tiene más presente al compromiso que representa para la comunidad y el ecosistema ambiental, la responsabilidad social empresarial a llegado para quedarse y convertirse en un pilar fundamental para el desarrollo, crecimiento y posicionamiento de cualquier empresa, en el entendido que toda organización socialmente responsable, incrementa su buena reputación y sin duda alguna los consumidores prefieren realizar sus compras en compañías que implementan políticas encaminadas a disminuir el efecto que da como resultado en sus operaciones frente al Ecosistema y el entorno en el cual se desarrolla.

En lo que amerita una Responsabilidad social empresarial da un enfoque que nos integra a todo individuo que hace parte de una sociedad moderna “la sociedad es como una telaraña: lo que sucede en cualquier parte de ella se transmite, para bien o para mal, hacia todo el conjunto” (DAVILA, 1996), por tal motivo es importante que todos los actores que se involucran en la cadena de producción actúen de manera responsable y establezcan mecanismos que garanticen la supervivencia del planeta y mejoren el día a día en todos los sentidos a la sociedad que beneficie a ambas partes.

Tal vez en años atrás lo único que le interesaba a una empresa era obtener resultados financieros favorables con el fin de retribuir a cada uno de sus accionistas una mayor rentabilidad, pero en la actualidad, pero en la actualidad aquellos objetivo y propósitos no se centra en solo obtener beneficios económicos si no apoyo a la comunidad y al bienestar de la misma siendo así la RSE “Responsabilidad Social Empresarial” el punto que cada empresa actual proyecta y evoluciona.

Sin duda alguna, todas y cada una de las operaciones que realizan transformación de los materiales necesarios para la elaboración del producto y su producción y Venta de un bien o aquellas prestaciones de servicio, genera alteraciones al ecosistema, las cuales son catalogadas como impacto ambiental (positivo o negativo), aunque la mayoría de las veces es negativo, este impacto ambiental dependerá en gran medida del sector industrial en el que se desenvuelva la compañía y el tipo de bien o servicio que preste, por tal razón y si se desea bajar esos efectos se necesita que la compañía realice una correcta planificación y desarrollo de la estrategia corporativa, Teniendo en cuenta estas condiciones que presenta la empresa sobre su entorno en el cual producirá y realizara su tarea, desarrollar una análisis de prevención y mitigación de los impactos económicos, ambientales y sociales que tenga consigo el proceso productivo, repercusiones ambientales, implementar el respectivo seguimiento a los indicadores de riesgo que se puedan presentar, así como la respectiva evaluación e implementación de planes de mejora continua.

Es por eso, que durante los últimos años muchas empresas a nivel mundial determinan que sus proyecciones a futuro, su producción, operación etc., se debe ajustar a la gestión de economías sostenibles mediante la economía sustentable, producción limpia y la mitigación del impacto contaminante ayudando a la conservación del planeta; para lograr este objetivo cada vez más las empresas se constituyen legalmente bajo una reglamentación mediante la certificación de las diferentes normas ISO y demás que garantiza una buena ejecución en sus procesos internos y prácticas empresariales y comerciales

Antelo & Robaina (2015) “la responsabilidad social empresarial es el compromiso continuo de contribuir al desarrollo económico sostenible, mejorando la calidad de vida de los empleados y sus familias, así como la comunidad local y de la sociedad en general ” es por

esto que vemos como ese mejoramiento continuo año tras año que representa la RES hizo que se pasaran de simples pruebas y validaciones internas en cumplimiento de las exigencias previstas por una ley, a actividades más trascendentales, como la sustentabilidad diaria, la debida protección frente al medio ambiente de todo lo que compete el bienestar humano tanto de los colaboradores, proveedores, consumidores y comunidad en general. En el desarrollo de estas prácticas de responsabilidad empresarial se involucran tanto los integrantes de las organizaciones a nivel interno como los accionistas, Empleados, cliente externo, hasta el cliente interno, como, por ejemplo: proveedores, clientes, distribuidores, consultores, etc.

Permitiendo a las organizaciones un crecimiento, un posicionamiento en el mercado y una existencia en el tiempo.

Ya sabemos que la RSE se crea en una empresa con el fin de ayudar a un grupo pequeño determinado de la comunidad o también se aplica cuando le devolvemos a la tierra ya sea sembrando un árbol o limpiando los mares etc., es importante resaltar que cuando una empresa tiene este tipo de responsabilidad gana unos beneficios que es:

Obtener aquella fidelidad de los clientes

Una imagen que proyecta seguridad y positivismo

Mantener la confianza de los Bancos que nos apoyan en alguna financiación o inversiones.

La RSE cuenta con ciertos ELEMENTOS las cuales son importantes para su desarrollo en la compañía:

1. Este lo podemos proporcionar en las operaciones por el cual podrían generar valor a la sociedad según la responsabilidad social.



2. La empresa debe tener la capacidad de fomentar le esta responsabilidad social a sus empleados ya que es una actividad que no está regulada por la ley y por ende no es obligatorio para el empleo
3. La RSE se aplica con el Fin de mejorar el deterioro del medio ambiente o de darle una oportunidad a la comunidad menos favorecida

Al gestionar el proceso de Responsabilidad social frente a la alta gerencia empresarial debemos identificar las necesidades que aquejan el medio ambiente o un tipo de población específica, ver qué ventajas y desventajas tiene la RSE en ese entorno, se debe aplicar sistema de gestión y herramienta de buen gobierno, se debe trabajar en cambiar los modelos mentales, para lograr que esta gestión sea efectiva y ejecutiva.

**Póster gobierno corporativo**

**Figura 2**

*Poster Gobierno corporativo*

**GOBIERNO CORPORATIVO**

**¿QUE ES?**  
Se basa en la orientación, control y garantía del cumplimiento de que cada inversión dada por accionista sea rentable y eficiente teniendo presente los códigos de ética, su organización y bienestar de los implicados.

**OBJETIVO**  
El gobierno corporativo aporta bienestar humano la sostenibilidad, el respeto ambiental y de los empleados, considerando como pilar estratégico que genera nuevos modelos de negocio.

**CARACTERISTICAS**

- # 1**  
Corresponde al nivel más alto de la empresa
- # 2**  
Previene afectaciones directas de inversiones erróneas frente a diferentes accionistas e interesados.
- # 3**  
Las inversiones son solamente entre accionistas y dueños de la compañía frente a sus deberes organizacionales.

**BIENESTAR HUMANO**

**ENFOQUE**  
El bienestar humano es un punto clave para el gobierno Corporativo ya que no solo se beneficia al dueño o inversor si no al entorno laboral como los empleados de planta, temporales además de dar frente al bienestar económico, social, hasta en la mejora de un ecosistema que apoyara a la construcción mejor a la compañía y no solo por cumplimiento.

- Frente a la gobernanza de la organización genera mayores recursos tanto humanos como financieros.
- Es ideal que cumpla con una cultura organizacional.
- Se espera albergar bienestar frente a un desarrollo sostenible y calidad de vida
- Brindar seguridad y control humano como derecho
- El bienestar y la felicidad es un balance que depende de la elección del empleado.
- Se garantiza el derecho humano y su protección frente a diferentes situaciones.

**CORPORATIVISMO**  
Es la organización de una empresa la cual podemos analizar de dos formas una es la manera interna la cual plantea cada una de sus normas y reglas que se ven reflejados en el ámbito económico hasta lo social de la compañía sin consulta o afectación de más entes, respectivamente la manera externa la cual las asociaciones de empresarios, los sindicatos de empleados y el intermediario el cual es el estado apoya al equilibrio que necesita la empresa para mantenerse activa y funcional.

**PRINCIPIOS**

- EFICIENCIA
- INDEPENDENCIA
- EQUIDAD
- CUMPLIMIENTO RESPONSABLE
- TRANSPARENCIA

Fuente: Autoría Propia

## ***Ensayo producción limpia y el consumo sostenible***

### Introducción

Proyectando que hace 5 décadas la basura era igual a que existía un continuo crecimiento como sociedad tanto la identificación de aquellos fertilizantes, aun así en la actualidad se mide el avance social y tecnológico frente a hormigón o desviar los ríos, para construir empresas hidroeléctricas. 100 empresas son las aquellas que generan consecuencias negativas mayores para el planeta tierra el cual es el 71% en gases, no entendemos que la naturaleza es sabia, ella se revitaliza y progresa por si sola con materia y avance natural, si tuviéramos suficiente conciencia entenderíamos el impacto que podemos generar, ya que los recursos que nos quedan son pocos y nuestro planeta está al límite

Todo tema de producción limpia y consumo sostenible nada del cambio climático, efectos negativos en la reacción de la tierra y el mismo mar generando catástrofes se ha visto reflejado al pasar de los años afectando directamente a la población humana donde cada vez más entiende de este aspecto la cual uno cree que tanto para la vida diaria como a las grandes industrias y demás no afectaran a gran medida en diferentes partes del mundo en diferente momento demostrando que la naturaleza es más grande que nosotros y lo único que podemos proyectar es sobrellevarlo pero ¿de qué manera? Y ¿Cómo?, la era moderna podrá empeorar todo o darle un manejo correcto.

### Tesis

Hoy en días las organizaciones están más comprometidas en implementar un sistema de gestión ambiental en desde el inicio de adquisición proveedor hasta la finalización al presentar sus productos generados o sus servicios y esto necesariamente

debe conllevar a prácticas de producción más limpia, estos sistemas deberán ser más robustos en la medida de los impactos que generan las organizaciones; actualmente las organizaciones se enfrentan a varios retos para poder implementar prácticas que realmente impacten de manera positiva al medio ambiente que les rodea y a sus colaboradores, la mejor forma es identificar todas las tareas que se deben llevar a cabo durante todo el proceso productivo y a la vez definir cuáles son los aspectos e impactos que se presentan en dicha actividad para luego por medio de una ponderación se pueda definir la significancia y así mitigar, controlar o eliminar el impacto; también es importante identificar la normativa legal que le aplique a la organización para así dar cumplimiento a la misma y poder poner en prioridad lo que para la organización es importante gestionar, paralelamente deberá trabajar fuertemente en inculcar en sus colaboradores y demás partes interesadas la conciencia ambiental que se requiere para poder obtener los resultados que se esperan.

**(Compañía ADP 2021)**

Desarrollo

A veces se nos olvida que el planeta tierra está vivo y como todo ser vivo siente y ya no aguanta la misma rotación y carga nociva como hace siglos atrás, las especies una a una se van extinguiendo, los árticos se descongelan, la temperatura de nuestro ambiente es cada día más elevada, cambios como estos se presentan y no somos conscientes que en gran medida se dan por las actuaciones inadecuadas de nosotros sus pobladores, y si a esto le sumamos el uso excesivo y sin control de los recursos naturales, el desbordado consumo y la los altos niveles de producción los cuales se han vuelto totalmente necesarias y casi obligatorias satisfacer estas demandas básicas y complementarias de las personas, todas estas acciones desmedidas están trayendo como consecuencia el agotamiento de las

reservas renovables, la contaminación del aire y las aguas, fuentes vitales de vida, Pero antes de tomar alguna medida ambiental, política y económica, se debe tomar una conciencia social.

Teniendo como referente que el consumo sostenible no solo involucra a la población que accede a los productos o servicios, sino también a las empresas mediante sistemas de producciones limpias que sean amigables con el medio ambiente y el desarrollo de productos biodegradables y reutilizable.

El consumo responsable es un deber de todos, tanto las empresas como los consumidores, y se debe adoptar una adecuada manera de consumo de productos, servicios y el aprovechamiento de cada recurso el cual apoyara al avance natural y balanceada de varias maneras como lo económico, social y medioambiental, lo cual hace parte de una cultura de desarrollo sostenible y un equilibrio indispensable para la vida del planeta tierra, el bienestar de los seres humano y el desarrollo y crecimiento financiero de las empresas.

En países desarrollados del mundo como por ejemplo USA, el nivel de consumismo es demasiado alto, afectando el medio ambiente, pero el problema no solamente es de contaminación en proceso de fabricación, sino también de cultura social, se crean modas temporales con artículos, prendas de vestir y toda clase de objetos que la población usa por un periodo de tiempo corto, pero su impacto negativo al medio ambiente perdura por bastantes años, como es el caso de los productos fabricados con plástico o la quema de combustibles fósiles para la elaboración de algunos de ellos.

En el presente utilizar la oportunidad de generar la producción limpia y el consumo sostenible

al momento de desarrollar la actividad de la compañía genera grandes beneficios económicos para estas empresas que lo realizan según la normatividad y su seguimiento, según (**Catorce 6, 2021**) gracias a la fomentación de varias conmemoraciones realizadas por la EAU de la mano con la ONU en el plan de desarrollo sostenible impulsando a empresas pequeñas y demás a participar independientemente de las vivencias obtenidas los años anteriores.

Existen tantos mecanismos que desde el ámbito interno pueden aplicar las empresas con la finalidad de aplicar una economía sustentable de productos y servicios, mecanismos que permitan cambiar el modelo de producción actual y conseguir de esta manera una gestión eficiente de los recursos naturales que incentiven estilos de vida saludables en la población.

Es por esta sencilla razón que la Responsabilidad Social Corporativa se vincula de manera directa con los conceptos de producción limpia, consumo sostenible y gestión organizacional, como lo menciona Fernández Izquierdo, no solo la cultura organizacional de una empresa puede garantizar el éxito de esta, por el contrario, se deben realizar cada una de las actividades planteadas con el fin de generar una cadena de valor.

Si bien es cierto la planeación estratégica le permite a toda organización establecer una identidad organizacional se debe definir la misión, la visión, objetivos y valores siendo este el fin de impulsar el crecimiento de la empresa, pero esto no es suficiente si no se cuenta con un modelo organizacional estructurado, que permita la manera efectiva y correcto control de los recursos y planificación, además del personal de una empresa, a fin de garantizarle a la misma el cumplimiento de los objetivos establecidos y con esto un crecimiento sostenible.

Podríamos decir que estos conceptos funcionan como el engranaje de un reloj, en el cual cada una de las piezas deben de funcionar adecuadamente para no estropear la tarea, si inicialmente se cuenta con una adecuada planeación en la cual se relaciona las dimensiones económicas, ambientales y sociales y adicionalmente se tienen unas bases sólidas establecidas por un modelo organizacional, podremos decir que estamos garantizando un crecimiento empresarial sostenible, en el cual se genere una producción limpia y un consumo sostenible.

Teniendo en cuenta el informe de desarrollo sostenible del 2021 se realiza para la medición frente a varios países como las grandes naciones hasta el 2030 y ODS agregando el impacto que el COVID 19 trajo como apoyo y fomentación para una mejora en ese desarrollo sostenible pero aun así evoco según (**Sostenible, 2021**) a un gran impacto afectando a tres desarrollos sostenibles actuales como la económica, social y medio ambiente, esto genero menos preocupación en el cuidado de evitar la contaminación o el bajo progreso social, etc. aumentando que la falta de esos recursos económicos llevan a pensar en otras alternativas menos optimas.

El corporativismo por su parte no solo es se trata de una estrategia organizacional que busca el bienestar de maneras distintas según el entorno y necesidades, también es la unión de varias democracias luchando una representación de intereses internacionales, sin embargo no los países de Europa quienes son países desarrollados, los pactos de estilo corporativo contribuyen a una macroeconomía estable en Latinoamérica genera un factor de desventaja o negativo , ya que son países en vía de desarrollo, y existe una notoria diferencia.

El corporativismo latinoamericano y puntualmente el de países como Colombia se rige bajo un modelo autoritario representado por el Estado, el cual tiene subordinado y controlado a la sociedad, mediante la asociación de sistemas políticos concentrados en el poder burocrático y sus sistemas de partidos políticos únicos, monopolizando los intereses de bien común. No beneficiando a la sociedad, las organizaciones, el medio ambiente en relación con el bienestar social de todo un país o un continente, sino en beneficio de unos pocos con poder; realmente es una figura de cooperativismo de intereses privados.

Organizaciones mundiales como por ejemplo la ONU, con su objetivo claro que se centra en el progreso social, calidad de vida digna frente a los derechos, actualmente cuenta con 193 países asociados. Este es un evidente desarrollo del corporativismo, mediante estrategias globales de respeto por las naciones, por el medio ambiente y por el desarrollo social, mejorando la calidad de vida de la humanidad en general.

### Conclusión

Nosotros a través de la historia somos compulsivos y depredadores naturalmente que se ha aprovechado de los que la tierra ofrece sobre exigiéndola más de lo que es posible al pasar el tiempo, gracias a ellos se cree que esta sobre exigencia dará como resultado nuevas enfermedades, desastres naturales etc,

La única forma que tenemos para parar esto es implementar y exigir a las nuevas generaciones la importancia tan grande del cuidado al cambio climático el cual no afecta solo los polos siendo los animales los afectados si no también a su día a día que podría generar problemas en su desarrollo, directa o indirectamente afectara a la población viva del planeta tierra y es ideal que nosotros como individuo participe en aplicar un grano para



el desarrollo sustentable ya sea en la empresa o en la cotidianidad donde ya se nota esa producción limpia.

## **Aplicación**

### ***Marco institucional***

La empresa Vardi Agencia de seguros milenio es una empresa que nació en el 2010 como unidad estratégica del grupo empresarial Vardi, con la intención de aumentar el portafolio de servicios el cual ofrece una óptima y calificada orientación frente a las alternativas de seguros.

La unidad de negocio además de ofrecer el servicio de seguros ofrece una asesoría integral a los clientes, ya sean personas naturales o empresas, analizada mediante una matriz de riesgos determinando el servicio más apropiado esto para acoger a las necesidades del cliente, generando tranquilidad y respaldo.

### **Tabla 1**

#### ***Marco Institucional***

<b>Nombre de la empresa</b>	Vardi agencia de Seguros LTDA
<b>Sector</b>	Prestación de Servicio
<b>Ubicación</b>	Bogotá D.C
<b>Servicios</b>	Validación de los riesgos que afectaran al patrimonio de la familia o compañías Revisión de documentos (pólizas y anexos) emitidos por las aseguradoras. Control de riesgos.

Análisis y evaluación de propuestas de seguros de las diferentes compañías.

Estructuración de programas de seguros.

Comités de seguimiento a estado del programa de seguros y servicios ofrecidos por la Aseguradora.

---

**Misión**

Brindamos tranquilidad y protección a nuestros clientes y sus familias, a través de soluciones integrales de seguros, amparando su vida y bienes frente a cualquier eventualidad, generando confianza en todos los momentos de la vida.

---

**Visión**

Ser reconocidos por nuestros clientes como su aliado estratégico en la protección y gestión de riesgo, con soluciones innovadoras.

---

**Valores**

La Organización cuenta con 3 Valores Corporativos que caracterizan a un coequipero que hace parte de la Familia Vardí:

- Confiabilidad
- Pasión por el servicio
- Innovación

---

**Política de Calidad**

Brindamos tranquilidad y protección a nuestros clientes y sus familias, a través de soluciones integrales de seguros, amparando su vida y bienes frente a cualquier eventualidad, generando confianza en todos los momentos de la vida.

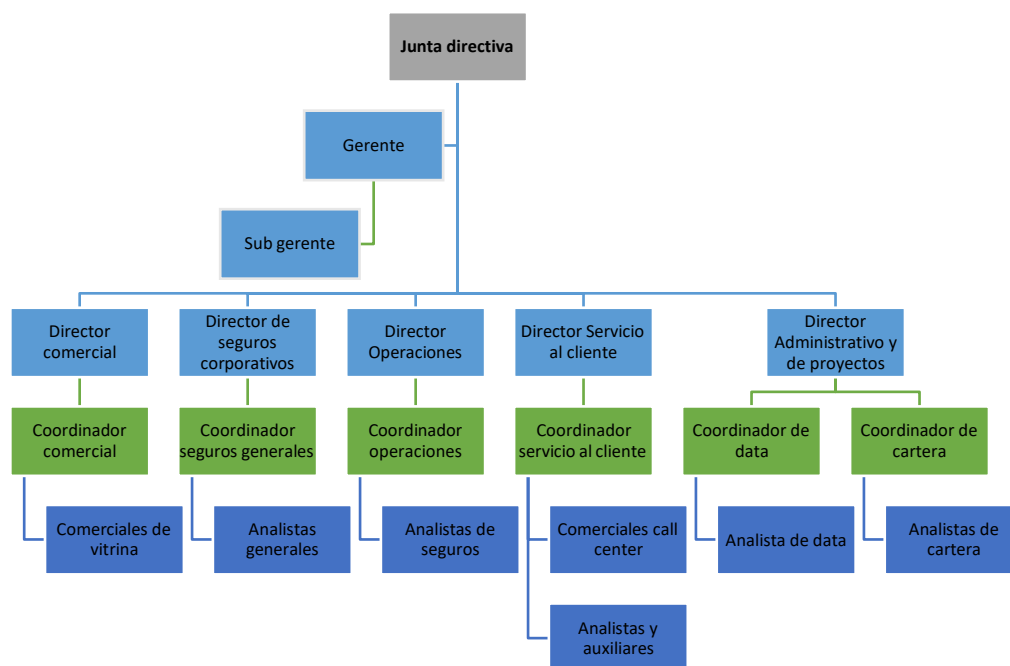
**La empresa cuenta con un sistema de política de calidad mediante la certificación INCONTEC bajo la norma ISO 9001:2015.**

Fuente: Información de la empresa Vardi Agencia de seguros

## Organigrama

### Figura 3

#### Organigrama Vardi Seguros



Fuente: Organigrama de la empresa Vardi seguros

*Diagnostico*

**Tabla 2**  
*Diagnóstico de entrevistas*

<b>Material fundamental o variables</b>	<b>Resultados</b>	<b>% promedio</b>	<b>Justificación</b>
<b>Gobernanza de la organización</b>	El 100 por ciento de los encuestados afirman que la compañía maneja un sistema estratégico que incluye los valores corporativos, Misión y la visión.  Luego de analizar la segunda variable el 86% maneja un sentido de responsabilidad social y el 13% es su capacidad llama la atención y organización, clientes o usuarios Toda organización está en la obligación de conocer. Las normas y leyes que aplican siendo importante	95%	El Plan estratégico y conocimiento en todo lo que es la gobernanza de la organización se encuentra en una posición y posición estable además de claro a donde se dirige y que precede llevar todo en orden lo primordial es seguir esta gestión y planeación en estrategia acorde a la proyección de la compañía.

---

frente a los miembros de la junta y demás implicados a su cumplimiento y legalidad al desarrollarlo.

---

<b>Derechos humanos</b>	<p>El 53% de los trabajadores entrevistados le asignaron la máxima calificación de 5 mientras que el 47% de los trabajadores asignaron una puntuación de 4 a la pregunta, manifestando que en el tiempo que llevan laborando en la compañía no han visto vulnerados sus derechos, sin embargo, se evidencia que falta algo para que puedan asignarle la calificación máxima de cumplimiento (5).</p> <p>En donde 1, es que se han sentido discriminados y/o explotados en su ambiente</p>	93%	<p>Podemos evidenciar buenos resultados respecto al cumplimiento y protección en el trabajo sobre derechos humanos tanto para empleados y colaboradores, sin embargo, se debe establecer mecanismos que permitan a la compañía fortalecer esta variable y que de esta manera</p>
-------------------------	---	-----	--

---

---

	laboral y 5 la puntuación más alta la cual evidencian el cumplimiento frente al respecto de los derechos Humanos.		llegue a una calificación total del 5 como la puntuación más alta, respecto a su cumplimiento.
<b>Prácticas laborales</b>	El 100% de los trabajadores entrevistados opinan que los beneficios que ofrece la compañía les han aportado a su vida laboral y personal, el 93% de opinan que el jefe los trata a todos por igual, mientras que el 7% opina lo contrario. Para finalizar el 100% de los trabajadores entrevistado sienten que de alguna manera la compañía les brinda una oportunidad para desarrollasen profesionalmente.	97%	Luego de analizada esta variable es referencia a tres preguntas vinculadas a la entrevista, se pudo evidenciar, que la compañía establece mecanismos de los cuales los trabajadores se ven beneficiados, generando un entorno laboral con igualdad y equidad.

---

---

<b>Medio ambiente</b>	<p>Revisando esta pregunta podemos ver que la gran medida es D todas las anteriores con el 57.,8 % en las entrevistas podemos ver que los encuestados sienten que estas medidas que toma la compañía las ven plasmadas en capacitaciones y cursos en las plataformas de trabajo, también es importante destacar que los encuestados tienen claridad de las pautas que la empresa establece para todo el tema ambiental, y por ultimo los empleados destacan que se está trabajando el tema de papel 0 incentivan mucho a los empleados con el tema del cuidado del medio ambiente basado en actividades lúdicas para poder entender mejor el proceso del reciclaje.</p>	57.8%	<p>Podemos ver que un poco más de la mitad de los encuestados ven que la compañía trabaja en el tema ambiental, aplicando buenas prácticas y sensibilizando con buenos hábitos.</p> <p>Si se debe trabajar más con el tema de brigadista en ese aspecto la compañía si presenta una debilidad marcada porque, aunque los encuestados respondieran de forma afirmativa sobre si conocía</p>
-----------------------	---	-------	--

---

---

			salidas de emergencia ellos saben que hay alguien que se encarga de eso pero los empleados no saben bien donde están las salidas de emergencia y los extintores.
<b>Prácticas justas de Operación</b>	Luego de analizada esta variable es referencia a tres preguntas vinculadas a la entrevista, se pudo evidenciar, que la compañía establece mecanismos de los cuales los trabajadores se ven beneficiados, generando un entorno laboral con igualdad y equidad.  El 100% de los trabajadores entrevistados opinan que los beneficios que ofrece la	100%	En este enfoque se ha cumplido con un margen de error bajo el cual da a conocer que la compañía no cuenta con grandes problemas en casa de gestión laborar para desarrollar esta tarea diaria con buenas oportunidades de

---



---

	<p>compañía les han aportado a su vida laboral y personal, el 93% de opinan que el jefe los trata a todos por igual, mientras que el 7% opina lo contrario.</p> <p>Para finalizar el 100% de los trabajadores entrevistado sienten que de alguna manera la compañía les brinda una oportunidad para desarrollasen profesionalmente.</p>		<p>crecimiento y liderazgo natural.</p>
<b>Asuntos de consumidores</b>	<p>El 66.7% de los empleados responden con un SI, Es una política interna de la empresa en entregar a diario la documentación digital es un deber que se debe cumplir, además tiene que estar firmando por el cliente para que el documento tenga valides y esto garantiza la protección y seguridad de la información trabajada.</p>	60.0%	<p>La mayoría de los encuestados tienen muy claro el proceso de documentación digital, aparte de que habla muy bien del procedimiento interno de la compañía a uno como cliente te da una tranquilidad ya</p>

---

---

"el 53,3% de los encuestados afirman que la compañía maneja prácticas de marketing justas, ya que se rigen a la ley no fomentan la competencia desleal entre compañías y además se están actualizando periódicamente para estar a nivel de la competencia. El 6.7% dice que de vez en cuando ya que la empresa tiene una campaña de marketing monótona y eso hace que no sea tan competitiva en el mercado."

que uno de los protocolos es que el archivo es valido solo con la firma del cliente.

En el tema de marketing también vemos una tendencia positiva ya que todos los empleados sienten que la campaña de marketing que ejerce la empresa es la correcta y leal, solo hay un porcentaje muy bajo que piensa que la campaña es monótona y muy poco competitiva frente a los demás,

---

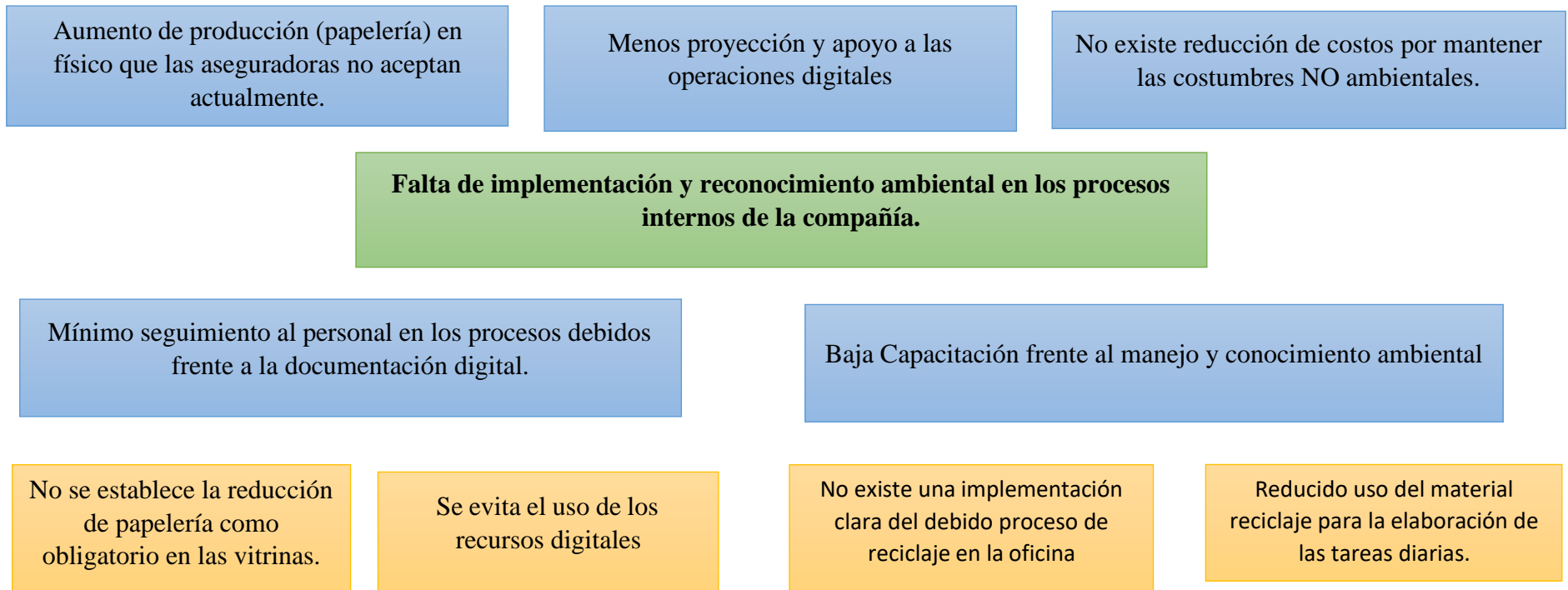
---

			seria bueno revisar con ese grupo para entender un poco mejor por que siente eso frete al marketing de la empresa.
<b>Participación y desarrollo de la comunidad</b>	Analizando esta variable el Gerente manifiesta que siempre en la compañía se velan por los intereses en general y que no importa la creencias o ideologías políticas, siempre existe una igualdad El comportamiento de las organizaciones debe basarse en Los valores de la empresa el cual representa el interés e importancia en el apoyo a la comunidad y su desarrollo continuo.	100%	La empresa cumple con todos los requerimientos u obligaciones sociales donde tienen hasta una proyección para ampliar mas la oportunidad o apoyo a la comunicad el cual esta en revisión en seguimiento.

*Matriz de Marco lógico*

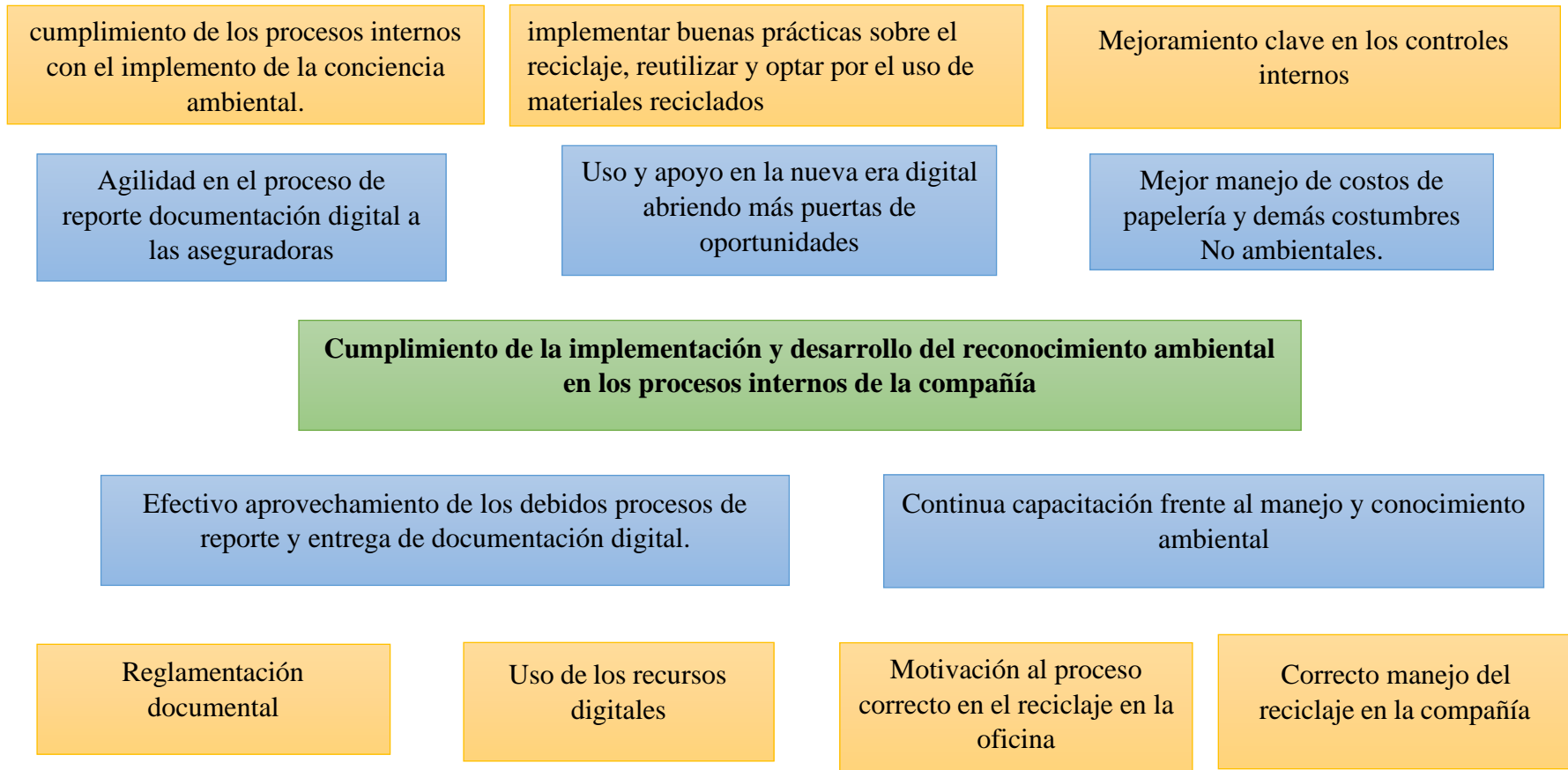
**Figura 4**

*Árbol de Problemas*



Fuente: Elaboración propia

**Figura 5**  
*Árbol de objetivos*



Fuente: Autoría propia

*Mapa estratégico***Tabla 3***Mapa estratégico*

<b>Gobernanza</b>	Capacitar el desarrollo de las nuevas costumbres ambientales a las diferentes áreas según la normal Iso 14001	
<b>Derechos humanos</b>	Construir una comunicación sana y efectiva por medio de ejercicios por área al área comercial, operativo y administrativo	
<b>Prácticas laborales</b>	Normatizar el uso de documentos digitales en las vitrinas de ventas nacionales tanto para la fuerza comercial como a la operativa	Ejecución de metas establecidas por áreas para el cumplimiento de prácticas ecológicas
<b>Medio ambiente</b>	Verificar mensualmente la reducción de documentación física a la digital para evitar el uso de papel	Se establece el uso de materiales reciclables como necesario frente a las capacitaciones encargado por Copasst
	Estar en un paso adelante en las nuevas regulaciones que puede poner el gobierno como en la búsqueda de nuevas tecnologías ambiente	

---

<b>Prácticas justas de operación</b>	Reducir los costos frente a la baja solicitud de papelería física validado por el área administrativo	Controlar los gastos de las áreas, contratación de personal, adquisición de tecnología e infraestructura
<b>Asunto de consumidores</b>	Guía frente a los clientes para el cumplimiento del uso digital y no física de documentación para el seguro	Fomentar al cliente externo a las prácticas ambientales de manera llamativa y sencilla de llevar a cabo
<b>Participación y desarrollo de la comunidad</b>	Introducir la era digital en la empresa aprovechando los recursos ecológicos en energía y papelería beneficiando al desarrollo donde la gerencia, junta directiva y empleados seleccionados (en su mayoría directores) depende de ello.	

---

Fuente: Autoría Propia

## Plan de Mejoramiento

**Tabla 4**

*Plan de Acción*

<b>Plan de acción Empresa Vardi Agencia de Seguros Ltda.</b>						
<b>Dimensi ón</b>	<b>Stakeholders</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Plazo</b>	<b>Costo</b>	<b>Indicador</b>
<b>Económi ca</b>	Área Administrativa	Mejor manejo de costos de papelería y demás costumbres No ambientales.	Reducción de los costos disminuyend o los insumos de papelería física a los empleados de la compañía	Semestral	/	Entrega de la mitad de los paquetes de papelería que se entregaba normalmente usando solo el 60% de esa papelería.
	Empleados	Efectivo aprovechami ento de los debidos procesos de reporte y entrega de documentaci ón digital.	Realizar un seguimiento continuo por vitrina comercial midiendo por negocio el uso de papelería o	Semestral	/	Por la cantidad total de negocios efectivos por vitrina tener en cuenta el # de documentos físicos



			medios digitales	/	firmados y documentos digitales firmados.
<b>Ambient al</b>	Empleados	Continua capacitación frente al manejo y conocimiento ambiental	Capacitar el desarrollo de las nuevas costumbres ambientales a las diferentes áreas según la norma ISO 14001	Semestral	Seleccionar a # de empleados que cumplan las nuevas costumbres ambientales en cada ambito

Fuente: Autoría Propia

**Tabla 5 Plan de mejoramiento**

<b>Plan de Mejoramiento Empresa Vardi Agencia de Seguros Ltda.</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Plazo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Seguimiento</b>
<b>Económica</b>	Mejor manejo de costos de papelería y demás	Reducción de los costos disminuyendo los insumos de papelería	Semestral	Entrega de la mitad de los paquetes de papelería que se entregaba	Si al realizar la validación de costos por vitrina o sede y se utiliza más del 60% de la

	costumbres No ambientales.	física a los empleados de la compañía		normalmente usando solo el 60% de esa papelería.	papelería entregada se realizará cambio de estrategia
<b>Social</b>	Efectivo aprovechamiento de los debidos procesos de reporte y entrega de documentación digital.	Realizar un seguimiento continuo por vitrina comercial midiendo por negocio el uso de papelería o medios digitales y cuales se reportan en el tiempo esperado	Semestral	Por la cantidad total de negocios efectivos por vitrina tener en cuenta el # de documentos físicos firmados y documentos digitales firmados dentro del tiempo estimado cada mes	Cada mes se realizará la revisión del cumplimiento frente al reporte y entrega teniendo en cuenta el medio o el tipo de documentación firmada, dependiendo el resultado se realizará cambio de estrategia y se endurecerá la normatividad.
<b>Ambiental</b>	Continua capacitación frente al manejo	Capacitar el desarrollo de las nuevas	Semestral	Seleccionar # de empleados que cumplan	Si finalizando el semestre los empleados

---

y conocimiento ambiental	costumbres ambientales a las diferentes áreas según la norma ISO 14001	las nuevas costumbres ambientales en cada ámbito	entienden la importancia y el deber en cada proceso laboral frente a lo ambiental se completa el proceso de aprendizaje, pero si se sigue practicando las costumbres no ambientales se procederá a establecer nuevas estrategias
--------------------------	--	--	--

## **Conclusiones**

Se demuestra que la RSE es una oportunidad de identificación, proyección, aporte, mejora, valorización de lo que se enfatiza beneficiando no solo a un ente económico sino a una comunidad o grupo de personas internos y externos de la compañía.

Teniendo en cuenta todo lo elaborado y validado en todo el proyecto final según el enfoque de la norma ISO 26000 genero conocimiento importante identificando materias y entornos el cual se establece y califica desde ese punto generando un promedio que ayuda a localizar problemas o incidencias en el proceso diario.

Las estrategias se implementan según todo ese análisis de deducción y justificaciones de cada objetivo y problema para llegar a la composición de actividades que prometan mejoras continuas.

### **Recomendaciones**

Es una realidad que cuando nadie duda del alcance del RSE es difícil que sea absorbido por entidades empresariales de menor tamaño, por lo que el Estado debe emplear sus esfuerzos para desarrollar instrumentos de motivación sobre el enfoque en pymes y, por supuesto, en las organizaciones ciudadanas para que este modelo se emplee cada vez más en todas las compañías ya que es un bien necesario.

Es importante destacar la contribución de la norma ISO 26000 y su proceso al desarrollo sostenible, la incorporación RS a materias objeto de estandarización por ISO supone reconocimiento de su importancia en sector empresarial, en mundo económico.

Fomenta creación de redes de colaboración, entre países desarrollados y en desarrollo, de organizaciones de todo tipo con proyecto común: favorece el desarrollo sostenible, Mediante la aplicación de la herramienta encuesta se pudo determinar el grado de satisfacción de los empleados frente a las políticas de calidad de la compañía y su aporte a norma ISO 26000

## Referencias

- Barragán, L. M., et al. (2022). Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial: Esri Colombia [Tesis de especialización, Universidad EAN].  
<http://hdl.handle.net/10882/12236>
- .Basualdo, M. E. (2017) Aportes para la construcción de responsabilidad social. UNL.  
[https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8443/bitstream/handle/11185/6715/construccion-responsabilidad-social\\_spina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8443/bitstream/handle/11185/6715/construccion-responsabilidad-social_spina.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bom-Camargo, Y. I. (2021). Hacia la responsabilidad social como estrategia de sostenibilidad en la gestión empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII (2), 130-146 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7927655>
- Catorce 6 , (2021), ¿Qué emisiones forman parte de la huella de carbono empresarial?, <https://www.catorce6.com/produccion-limpia/19190-que-emisiones-forman-parte-de-la-huella-de-carbono-empresarial>
- Catorce 6 , (2021), Premio Zayed a la sostenibilidad abre inscripciones para la edición 2022, Premio Zayed a la sostenibilidad abre inscripciones para la edición 2022. Premio Zayed a la sostenibilidad abre inscripciones para la edición 2022 (catorce6.com)
- Garzón, M. (2021). El concepto de gobierno corporativo. *Visión de futuro*, 25(2), 0-0, EL CONCEPTO DE GOBIERNO CORPORATIVO (redalyc.org)

- Gioffreda, C. (2019). Los Pilares Del Pensamiento Estratégico: La Negociación, La Compulsión Y La Destrucción Aplicado Al Caso Argentino. *Revista de Reflexión y Análisis Político*, 24(2), 331–352.  
<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdia&AN=edsdia.ART0001377019&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- González, H. R. (2021). Las empresas en Colombia y la objetiva responsabilidad social empresarial como requisito de sostenibilidad. [Monografía]. Repositorio Institucional UNAD <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/41879>
- Haro-Sarango, A. (2021). Estructura de Gobierno Corporativo: un aplicativo para la transparencia y mejora empresarial en Ecuador, *Revista científica en ciencias sociales-ISSN: 2708-0412*, 3(2), 111-121.
- Henry H., (2022), Cipas 1 - Aportes de la Hispanidad al mundo moderno. [Video de YouTube] <https://youtu.be/LJMo4ST4UPc>
- iorella, C, (2022), Qué es el stakeholder mapping o mapeo de stakeholders (con ejemplo) Qué es el stakeholder mapping o mapeo de stakeholders (con ejemplo) (hubspot.es) <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-mapa-stakeholders>
- IPPC, (2022), *Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability*, <https://www.ipcc.ch/report/sixth-assessment-report-working-group-ii/>
- Iso 26000, (2014), Normal internacional ISO 26000, iso1p (americaingenera.org)

- Juan Pablo Ruiz (3 de noviembre de 2020) Déficit fiscal y canje de deuda por regulación climática, <https://www.elespectador.com/opinion/columnistas/juan-pablo-ruiz-soto/deficit-fiscal-y-canje-de-deuda-por-regulacion-climatica-column>
- Karlo, (2018). Resumen: Evolución del Pensamiento Estratégico.  
<https://es.essays.club/Otras/Temas-variados/Resumen-Evoluci%C3%B3n-del-Pensamiento-Estrat%C3%A9gico-116225.html>
- Ormaza, J., Ochoa, J., Ramírez, F., y Quevedo, J. (2020). Responsabilidad social empresarial en el Ecuador: Abordaje desde la Agenda 2030. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI (3), 176- 193. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33241>
- Orozco Bustos, Y. H., & Guerrero Forero, M. (2022). La integración de las normas ISO 14000 e ISO 26000 como factor generador de éxito en las empresas. (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario).
- Padilla, E. Á., & Cabot, E. A. (2021). La investigación en proyectos: alternativa de metodología para solucionar problemas en escenarios sociales. *Revista Varela*, 21(58), 1-9.
- PARRALES-REYES, Jenny Elizabeth et al. Consideraciones de la responsabilidad social empresarial en la rentabilidad económica de las empresas. *Dominio de las Ciencias*, [S.l.], v. 7, n. 5, p. 1262-1279, sep. 2021. ISSN 2477-8818.  
<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i5.2309>



Ramonet, I. (2020). La pandemia y el sistema-mundo. Le Monde Diplomatique, 25, « La pandemia y el sistema-mundo » - Le Monde diplomatique en español (mondiplo.com)

Redator Rock Content, (2019). ¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?.  
¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?.  
(rockcontent.com)[https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/sp/PUB100258\\_sp.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/sp/PUB100258_sp.pdf)

Sostenibles (2021), Informe de Desarrollo Sostenible 2021: la COVID-19 ha revertido el progreso. <https://sostenibles.org/2021/06/16/informe-desarrollo-sostebible-2021/#:~:text=El%20Informe%20de%20Desarrollo%20Sostenible,Agenda%202030%20y%20los%20ODS.>

Temperini, M. (2022). Aportes para la construcción de responsabilidad social.  
Spina\_2022.indd (unl.edu.ar)

Vardi seguros, (2022). Somos Seguros Vardi (vardiseguros.com.co)

Watson, (2022) Mapa de estrategia. Mapa de estrategia - Documentación de  
IBM

WINSTON, M. (2020) Libros y escritores que ayudan a tomar conciencia del cambio climático para salvar el planeta. <https://wmagazin.com/relatos/cambio-climatico-y-escritores-que-ayudan-a-tomar-conciencia-para-salvar-el-planeta-un-tema-de-la-feria-del-libro-de-madrid/>

## Anexos

## Anexo 1 Formato de Recolección de Información

Material fundamental o variables	Indicadores que demuestran el cumplimiento de la variable	Preguntas (entre 10 y 15 en total)	Instrumento y población objeto de estudio	cargo
				# entrevistado
Gobernanza de la Organización	La organización cuenta con mecanismos o conocimiento para identificar el cumplimiento de la ley según norma ISO 26000.	¿Cuenta con una un sistema estratégico formal que incluya la misión, visión, valores corporativos y objetivos?	Administrativo – Entrevista	
		a. Cumple		
		b. No cumple		
		c. Observaciones		
		¿El objetivo de la responsabilidad social para el desarrollo y entendimiento de la norma 26000 en tu compañía se entiende por?		
		A. Contribuir al desarrollo sostenible.		
		B. su capacidad para atraer y retener a trabajadores o miembros de la organización, clientes o usuarios		
		C. mantener la motivación.		
		D. Otro _____		
		Al validar o enfocarse en el trabajo del empleado a cargo ¿Qué tiene en cuenta para su un trabajo sea transparente y responsable según la norma ISO 26000?		
A. Su Organización al momento de desarrollar su cargo				
B. El fácil reconocimiento de sus decisiones que da a conocer y comparte con el equipo				
C. La entrega de resultados del mes incompletos y ajustados.				
D. Su activa participación, compromiso, respeto hacia el trabajo de los demás.				
E. Otro, ¿Cuál? _____				

<p>Derechos Humanos</p>		<p>Por favor seleccionar, donde 1 usted ha sido discriminado y/o explotado en su ambiente laboral y 5 si evidencia el cumplimiento de la compañía frente al respeto por los derechos humanos.</p> <p>1 2 3 4 5</p>		
<p>Prácticas laborales</p>	<p>Determinar la fomentación e integración se siente en el empleado con la igualdad y equidad en su entorno laboral.</p>	<p>¿su jefe trata a todos los empleados por igual o tiene algunas preferencias en la compañía?</p> <p>A. El jefe nos trata por igual B. Le da igual, solo va a realizar su cargo C. No responde</p> <p>¿Qué tipo de apoyo brinda la empresa a sus trabajadores para que estos se desar profesionalmente?</p> <p>A. Capacitaciones B. Permisos C. Otr d. t</p>		
<p>Medio ambiente</p>	<p>En el medio ambiente las decisiones de la compañía inevitablemente tendrán un impacto no importa donde se encuentre la organización. Esto puede incluir el uso de recursos, la generación de contaminación y desechos y el daño a los hábitats naturales.</p>	<p>¿Qué medidas ha tomado la compañía para contribuir al impacto ambiental?</p> <p>a. Optimiza los materiales y productos b. Sensibiliza y ofrece formación ambiental a los trabajadores. c. Mejora la gestión de los residuos D. todos los anteriores</p> <p>¿Sensibilizan y ofrece formación y capacitación ambiental a los trabajadores?</p> <p>A. Si B. No Justifique ¿E</p>		

Prácticas justas de Operaciones	cuenta con mecanismos de manejo de la información de los servicios. Procesos, legales evitando la corrupción	<p>¿Reconoce que tipo de proceso se realiza en su diario laboral para desarrollar su tarea de manera legal?</p> <p>A. El uso del sarlaft y su debida validación al momento de gestionar cualquier solicitud.</p> <p>B. Validaciones en bases de listas restrictivas diarias</p> <p>C. ¿Otro, cuál? _____</p> <p>¿La compañía cuenta con un sistema de recepción de productos o servicios controlado mediante remisiones y pago de facturas a sus proveedores?</p> <p>a. Cumple</p> <p>b. No cumple</p> <p>c. Otros</p>	Empleados administrativos – cartera / Entrevista	
Asuntos de consumidores	La presentación de lo que se ofrece al consumidor es verídica y respeta el habeas data	<p>¿En la compañía es obligatorio el uso data y su reporte?</p> <p>a. Si, es diario en la ent</p> <p>b. No se le</p>		
Participación	desarrolla			