

**Propuesta de un plan de responsabilidad social empresarial para mejorar el
relacionamiento comunitario en Palmeiras Colombia S.A.S.**

Eliana Yulieth Viveros Erazo

Katlyn Linette Pulido Peñaranda

Corporación Universitaria de Asturias

Especialización en Sistemas Integrados de Gestión

Docente: Julián Camilo Ortega Claustro

26 de febrero de 2026

Tabla de contenido

Resumen	6
1. Introducción	8
1.1. Objetivo general	10
1.2. Objetivos específicos	10
1.3. Metodología.....	11
<i>1.3.1 Identificación y Análisis del Problema.....</i>	<i>12</i>
<i>1.3.2 Planificación de la Solución.....</i>	<i>13</i>
2. Identificación y descripción de un problema al interior de la organización	15
2.1 Descripción de la empresa a intervenir	15
<i>2.1.1 Misión</i>	<i>15</i>
<i>2.1.2 Visión</i>	<i>16</i>
<i>2.1.3 Mapa de procesos</i>	<i>16</i>
<i>2.1.4 Descripción del proceso a intervenir</i>	<i>18</i>
<i>2.1.5 Descripción del problema que presenta el proceso</i>	<i>19</i>
3. Establecimiento de planes de acción para la solución del problema.....	22
3.1 Establecimiento de objetivos	23
3.2 Descripción de la solución.....	24
3.3 Secuencia de actividades para ejecución de la solución.....	25
3.4 Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución.....	27

4.	Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos....	28
4.1	Alcance final de la solución.....	28
4.2	Identificación de responsables de las actividades para ejecución	30
4.2.1	<i>Asignación de responsables</i>	31
4.3	Cronograma de ejecución	31
4.4	Presupuesto	32
4.4.1	<i>Indicadores de seguimiento y evaluación</i>	34
4.4.2	<i>Identificación de riesgos de implementación</i>	34
5.	Conclusión.....	36
6.	Referencias	39

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Resumen de hallazgos del diagnóstico comunitario</i>	20
Tabla 2 <i>Secuencia de actividades del plan de acción en Responsabilidad Social Empresarial</i>	25
Tabla 3 <i>Matriz de análisis de partes interesadas</i>	30
Tabla 4 <i>Responsables del plan de acción</i>	31
Tabla 5 <i>Cronograma de actividades</i>	32
Tabla 6 <i>Presupuesto estimado del plan de RSE</i>	33
Tabla 7 <i>Matriz de riesgos de implementación</i>	34

Lista de figuras

Figura 1 *Cronograma de actividades comunitarias – octubre de 2025* 14

Figura 2 *Mapa de procesos de Palmeiras Colombia S.A.S.*..... 17

Resumen

El presente trabajo tiene como propósito proponer un Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) orientado a fortalecer el relacionamiento comunitario de Palmeiras Colombia S.A.S., empresa agroindustrial del sector palmero ubicada en Tumaco, Nariño. El proyecto surge a partir de la identificación de debilidades en el proceso de gestión social, asociadas a la ausencia de planificación estructurada, indicadores de seguimiento y asignación presupuestal específica, lo cual ha impactado la percepción comunitaria y la sostenibilidad social de la operación.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque de investigación–acción, permitiendo analizar el contexto organizacional, interpretar los resultados de encuestas comunitarias aplicadas a las catorce comunidades de influencia y formular una propuesta ajustada a la realidad operativa de la empresa. A partir del diagnóstico, se diseñó un plan de acción fundamentado en la articulación con aliados estratégicos del territorio, la definición de responsables, la estructuración de un cronograma de ejecución a nueve meses y la estimación de un presupuesto viable para su implementación.

La propuesta integra indicadores de desempeño social orientados a medir participación comunitaria, percepción frente a la gestión empresarial y nivel de ejecución de actividades, promoviendo un proceso sistemático de seguimiento y mejora. Se espera que la implementación del plan contribuya a fortalecer la confianza entre la empresa y las comunidades, reducir riesgos sociales asociados a la operación y consolidar un modelo de gestión social alineado con los principios de sostenibilidad organizacional.

Palabras clave: responsabilidad social empresarial, relacionamiento comunitario, sistema integrado de gestión, sostenibilidad empresarial, sector palmero, gestión social

Abstract

This study aims to propose a Corporate Social Responsibility (CSR) plan designed to strengthen community relations at Palmeiras Colombia S.A.S., an agro-industrial palm oil company located in Tumaco, Nariño. The project emerged from the identification of weaknesses within the social management process, particularly the lack of structured planning, performance indicators, and a defined budget, which have negatively affected community perception and the social sustainability of the operation.

The research was conducted under an action-research approach, enabling an in-depth analysis of the organizational context and the interpretation of survey results collected from fourteen communities within the company's area of influence. Based on the diagnosis, an operational plan was designed, incorporating strategic alliances, clearly assigned responsibilities, a nine-month implementation schedule, and a feasible budget framework.

The proposal includes social performance indicators aimed at measuring community participation, perception of corporate actions, and activity execution levels, thereby fostering continuous monitoring and improvement. The implementation of the plan is expected to enhance trust between the company and local communities, mitigate social risks associated with operations, and consolidate a structured and sustainable social management model.

Keywords: corporate social responsibility, community engagement, integrated management system, business sustainability, palm oil sector, social management

1. Introducción

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ha consolidado como un enfoque estratégico que permite a las organizaciones generar valor económico, social y ambiental, contribuyendo al desarrollo sostenible y fortaleciendo las relaciones con sus grupos de interés. Desde una perspectiva de gestión, este enfoque implica la planificación, ejecución, seguimiento y mejora de las acciones empresariales asociadas a los impactos que generan en la sociedad y el entorno, más allá de la búsqueda exclusiva de beneficios económicos (Arévalo & Escobar, 2018; Abreu & Badii, 2007). En este sentido, la RSE se articula con los principios de los Sistemas Integrados de Gestión, al promover la toma de decisiones basada en riesgos, el cumplimiento de requisitos y la mejora continua del desempeño organizacional.

En el contexto colombiano, el sector agroindustrial enfrenta retos significativos asociados a la sostenibilidad ambiental, la inclusión social y el relacionamiento con las comunidades locales. Las empresas dedicadas al cultivo y procesamiento de palma de aceite mantienen una relación directa y permanente con el territorio y sus habitantes, lo que hace indispensable la implementación de estrategias de RSE gestionadas de manera estructurada, coherentes con los sistemas de gestión de calidad, ambiental y de seguridad y salud en el trabajo. Dentro de este contexto se encuentra Palmeiras Colombia S.A.S., empresa fundada en 1966 por Alberto Corredor, dedicada al cultivo y procesamiento de palma de aceite, con una planta extractora ubicada en Tumaco, Nariño, y fincas productivas como Palmas del Mira, Araki, Semillas Oleicas y Palmeiras, que en conjunto suman 1.289,43 hectáreas entre cultivos productivos y lotes de investigación.

La empresa cuenta con aproximadamente 500 empleados directos y mantiene influencia en 14 comunidades locales, entre ellas La Nupa, Espriella, Candelillas, La Cortina, Nueva Vuelta y Palo Seco. Asimismo, ha obtenido certificaciones relevantes en materia de

sostenibilidad, como la certificación ISCC (International Sustainability and Carbon Certification) en el año 2019, y se encuentra alineada con los principios del sector palmero colombiano relacionados con cero deforestación, trazabilidad y prácticas agrícolas responsables (Fedepalma, 2024; APSColombia, 2023). Estos elementos evidencian avances en la gestión ambiental y productiva; sin embargo, el componente social requiere mayor integración dentro del sistema de gestión de la organización.

El municipio de Tumaco presenta una realidad social y ambiental compleja, caracterizada por altos índices de pobreza, presencia de cultivos ilícitos y problemáticas asociadas a la violencia y al narcotráfico. En este escenario, la agroindustria de la palma de aceite ha sido identificada como una alternativa para la generación de empleo formal y el desarrollo económico regional; no obstante, también enfrenta desafíos relacionados con la conservación de la biodiversidad, la gestión responsable del recurso hídrico y el manejo de impactos sociales y ambientales (Fedepalma, 2016; Solidaridad Latam, 2020). De acuerdo con cifras del sector, la agroindustria palmera en Colombia genera más de 233.000 empleos, con niveles de formalización superiores al 80%, y en el departamento de Nariño aporta más de 7.000 empleos directos e indirectos (El País, 2025; Redagrícola, 2024).

A pesar de estos aportes, en los últimos años se ha evidenciado una disminución en el relacionamiento entre Palmeiras Colombia S.A.S. y sus comunidades de influencia, lo cual se asocia, principalmente, a la ausencia de una planificación estructurada, indicadores de seguimiento y mecanismos de evaluación dentro del componente social de la organización. Esta situación ha limitado la participación comunitaria en proyectos sociales, ambientales, educativos y de salud, generando conflictos, pérdida de confianza y riesgos sociales y operativos que afectan el desempeño del proceso y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En respuesta a esta problemática, el presente proyecto de aplicación, desarrollado bajo un enfoque de investigación-acción, tiene como objetivo proponer un plan de Responsabilidad Social Empresarial integrado al Sistema de Gestión de la organización, orientado a mejorar el relacionamiento comunitario en Palmeiras Colombia S.A.S. La propuesta se fundamenta en la identificación del problema y la formulación de una solución operativa alineada con los principios de planificación, control y mejora continua propios de los Sistemas Integrados de Gestión, contribuyendo al desarrollo social, a la sostenibilidad empresarial y al cumplimiento de estándares nacionales e internacionales en materia de responsabilidad social.

1.1. Objetivo general

Proponer un plan de Responsabilidad Social Empresarial que permita mejorar el relacionamiento comunitario en Palmeiras Colombia S.A.S., a partir de la identificación del problema y el diseño de una solución operativa acorde a la estructura y capacidades de la organización.

1.2. Objetivos específicos

Para cumplir con el objetivo general, se establecieron tres objetivos específicos:

1. Identificar y describir el problema relacionado con el relacionamiento comunitario en Palmeiras Colombia S.A.S., analizando sus principales causas y su impacto en la gestión social de la organización.
2. Diseñar un plan de acción en Responsabilidad Social Empresarial que contemple objetivos, actividades y recursos necesarios para mejorar el relacionamiento comunitario.
3. Definir el alcance de la solución propuesta mediante la determinación de responsables, cronograma y presupuesto para su adecuada implementación, así como diseñar e

implementar indicadores que permitan evaluar la eficiencia del plan de responsabilidad social empresarial e identificar oportunidades de mejora continua.

1.3. Metodología

El proyecto se desarrolló mediante un enfoque de investigación-acción, el cual permitió abordar un problema real al interior de Palmeiras Colombia S.A.S. a partir de la observación directa, el análisis de la situación, la formulación de una propuesta de mejora aplicable al contexto organizacional y diseño de indicadores que permitan medir el desempeño una vez el plan sea implementado. Este enfoque se alinea con los principios de los Sistemas Integrados de Gestión, al facilitar la identificación de brechas en el desempeño del proceso, la planificación de acciones de mejora y la toma de decisiones basada en información, orientadas al fortalecimiento del componente social de la organización.

La metodología de investigación-acción resultó pertinente debido a que una de las autoras del proyecto hace parte de la organización, lo que permitió contar con un conocimiento directo del funcionamiento interno de la empresa y de la forma en que se gestiona el relacionamiento comunitario. Esta condición facilitó la recolección de información a partir de la experiencia laboral, la observación de los procesos internos, el análisis de prácticas existentes y la revisión de información documentada, garantizando una comprensión realista y contextualizada de la situación objeto de estudio.

Durante el desarrollo del proyecto se tuvo en cuenta información recopilada a partir de ejercicios de diagnóstico adelantados por la empresa, entre ellos encuestas aplicadas a las comunidades de influencia en el mes de octubre de 2025, así como registros de asistencia y reportes internos asociados a actividades comunitarias. Estos insumos permitieron identificar una percepción mayoritariamente desfavorable frente a la gestión social de la compañía y evidenciaron debilidades en aspectos como la comunicación con las comunidades, la atención

a solicitudes, la ausencia de indicadores de seguimiento y la inexistencia de un presupuesto específico destinado a actividades de Responsabilidad Social Empresarial, lo que impacta el control y evaluación del proceso.

El desarrollo metodológico del proyecto se estructuró en tres etapas secuenciales, las cuales permitieron organizar de manera clara y sistemática el proceso de intervención, desde el diagnóstico inicial hasta la definición de los aspectos operativos de la propuesta. Estas etapas se orientaron bajo una lógica de mejora continua, coherente con el enfoque del Sistema Integrado de Gestión de la organización, facilitando la formulación de una propuesta que pueda ser implementada, evaluada y ajustada de manera progresiva.

1.3.1 Identificación y Análisis del Problema

En esta etapa se realizó la identificación y análisis del problema relacionado con el proceso de relacionamiento comunitario en Palmeiras Colombia S.A.S., con el propósito de comprender su situación actual y las causas que afectan su desempeño. Para ello, se llevó a cabo una revisión del contexto organizacional, que incluyó la descripción general de la empresa, su misión, visión y la caracterización del proceso de gestión social y comunitaria, enmarcado dentro de la estructura del Sistema Integrado de Gestión.

El análisis se apoyó en información obtenida a partir de la experiencia laboral, la observación directa del funcionamiento del proceso y la revisión de resultados de encuestas comunitarias aplicadas a las comunidades de influencia. Estos insumos permitieron identificar debilidades asociadas a la falta de planificación, seguimiento y evaluación del proceso, así como su impacto en la percepción de las comunidades frente a la gestión social de la empresa.

A partir de este ejercicio se determinaron las principales causas del problema, su relación con las prácticas actuales de gestión y las implicaciones sociales y organizacionales

que genera, constituyéndose en la base para la formulación de una propuesta de mejora alineada con los principios de mejora continua propios del Sistema Integrado de Gestión.

1.3.2 Planificación de la Solución

En la segunda etapa se realizó la planificación de la solución, orientada al diseño de un plan de acción estructurado que permitiera mejorar el relacionamiento comunitario mediante estrategias de Responsabilidad Social Empresarial. Esta planificación se desarrolló a partir de los resultados del diagnóstico, garantizando coherencia entre el problema identificado y las acciones propuestas.

El plan contempló la definición de objetivos específicos, la formulación de actividades concretas y la identificación de los recursos necesarios para su ejecución, bajo un enfoque preventivo y sistemático. De esta manera, se buscó que la propuesta no solo respondiera a las necesidades del territorio, sino que también pudiera integrarse al Sistema Integrado de Gestión de la organización como un proceso gestionable, medible y susceptible de seguimiento y mejora.

1.3.2.1 Definición de Alcance y Recursos

La tercera etapa del proyecto se enfocó en la definición del alcance de la intervención y en la identificación de los recursos necesarios para su implementación, con el fin de asegurar que la propuesta fuera viable y acorde con las capacidades operativas y organizacionales de Palmeiras Colombia S.A.S. En esta fase se delimitaron las acciones a desarrollar en el marco del plan de Responsabilidad Social Empresarial, así como las comunidades y los procesos internos directamente involucrados en su ejecución.

Asimismo, se establecieron los responsables de cada una de las actividades propuestas, considerando las áreas relacionadas con la gestión social y comunitaria, lo que permitió

fortalecer la asignación de responsabilidades y el control del proceso, aspectos fundamentales dentro de un Sistema Integrado de Gestión.

De igual manera, se elaboró un cronograma de ejecución que permitió organizar las actividades de manera secuencial y facilitar el seguimiento al cumplimiento de cada una de las etapas del plan. Dicho cronograma se construyó a partir del registro de actividades comunitarias realizadas por la empresa durante octubre de 2025, constituyéndose en un insumo clave para la planificación operativa del proyecto (Palmeiras Colombia S.A.S., 2025).

Como se observa en la Figura 1, el cronograma permitió estructurar las actividades comunitarias de forma ordenada, facilitando el control y seguimiento del proceso de intervención.

Figura 1

Cronograma de actividades comunitarias – octubre de 2025

Fecha	Hora	Comunidad / Lugar	Plantacion cercana	Distancia (km)	Nombre del líder de la comunidad	Telefono del líder de la comunidad	Cantidad de encuestados	Estado
15/10/2025	4:00 p. m.	SONADORA	PALMEIRAS	3,5	Hugo Cabezas	3245652787	6	Ejecutado
15/10/2025	1: 30 pm	PALO SECO	PALMEIRAS	1	Edinson Elver salís	3127063107	10	Ejecutado
15/10/2025	9:00 a. m.	SAN ANTONIO DE CURAY	PALMEIRAS	1,5	Angel Alfredo Moreno	3113439468	12	Ejecutado
16/10/2025	9:00 a.m	CANDEILLAS	PALMEIRAS	3,5	Angel Cuenu	3138171815	10	Ejecutado
16/10/2025	4:30 p. m.	ESPRIELLA	ARAKI	4	Eider Angulo	3187232981	8	Ejecutado
17/10/2025	3:30 p. m.	RASTROIADA	PALMEIRAS	2,5	Miguel Angulo	3166938930	15	Ejecutado
17/10/2025	2:00 p. m.	RESTREPO	PALMEIRAS	4,5	Edwin Arley Quiñones	3172783654	14	Ejecutado
18/10/2025	10:00 a. m.	PAMBILAR	PALMEIRAS	4	Yorlin Angulo	3186784901	12	Ejecutado
18/10/2025	1:00 p. m.	LA CORTINA	PALMEIRAS	3	Katty Melissa Montaña	3225291869	7	Ejecutado
18/10/2025	2:30 p. m.	NUEVA VUELTA	PALMEIRAS	3	Luis Fernando Preciado	3224755097	NO QUISO PARTICIPAR EN LA ENCUESTA - NO ASISTIERON A LA REUNION	Pendiente
20/10/2025	9:00 a. m.	LA NUPA	ARAKI	1,5	Henry Genaro	3105605788	8	Ejecutado
20/10/2025	1:00 p. m.	MIRAS PALMAS	PALMAS DEL MIRA	1,5	Olga Maria Alegria	3143749905	6	Ejecutado
20/10/2025	1:00 p. m.	SAN AGUSTIN EL GUABO	PALMAS DEL MIRA	2	Liliana Hernandez	3148970531	NO QUISO PARTICIPAR EN LA ENCUESTA - PERO ASISTIERON A LA REUNION	Ejecutado
24/10/2025	9:30 a.m	SAN FRANCISCO	PALMEIRAS	4	Sandra Perea	3206384391	10	Ejecutado

Nota. Elaborado a partir del cronograma interno de visitas a comunidades de Palmeiras Colombia S.A.S. (2025).

Finalmente, se estructuró un presupuesto estimado en el que se detallaron los costos asociados a la implementación de las actividades propuestas, considerando los recursos

humanos, logísticos y operativos disponibles. Esta planificación permitió optimizar la asignación de recursos, anticipar posibles limitaciones y asegurar que la propuesta pueda ser implementada de manera ordenada, realista y coherente con los objetivos del proyecto y con el enfoque de gestión integral de la organización.

2. Identificación y descripción de un problema al interior de la organización

2.1 Descripción de la empresa a intervenir

El presente capítulo tiene como propósito identificar y describir un problema específico al interior de Palmeiras Colombia S.A.S., a partir del análisis de su contexto organizacional y de los procesos asociados a la gestión social y el relacionamiento comunitario. Para ello, se inicia con la descripción general de la empresa, incluyendo su misión, visión y estructura de procesos, con el fin de contextualizar el entorno en el cual se desarrolla la problemática.

Posteriormente, se aborda el proceso a intervenir y se analizan los principales hallazgos del diagnóstico comunitario, los cuales permiten evidenciar la naturaleza del problema, sus causas y su impacto en el desempeño del proceso y en la relación entre la empresa y sus comunidades de influencia, bajo una perspectiva de gestión y mejora continua.

2.1.1 Misión

La misión de Palmeiras Colombia S.A.S. es realizar buenas prácticas agrícolas mediante la capacitación permanente de sus trabajadores, con el fin de producir aceite de palma sostenible, garantizando la eficiencia productiva, el respeto por el medio ambiente y el compromiso social con su entorno.

2.1.2 Visión

Palmeiras Colombia S.A.S. busca ser reconocida para el año 2027 en la agroindustria de la palma de aceite como una empresa destacada por su desempeño productivo, alcanzando una producción de 30 toneladas por hectárea al año y una eficiencia de 7 toneladas de aceite por hectárea. Asimismo, aspira a consolidarse como líder en desarrollo sostenible, equidad social y ambiental en el municipio de Tumaco, promoviendo la innovación permanente en todos sus procesos.

2.1.3 Mapa de procesos

Palmeiras Colombia S.A.S. cuenta con un mapa de procesos estructurado bajo un enfoque de mejora continua, el cual permite articular de manera integral las actividades estratégicas, misionales, de apoyo y de evaluación y control, orientadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales y a la satisfacción de los clientes y demás partes interesadas.

En el nivel estratégico se encuentran los procesos de Gestión Estratégica y Gestión Integral y Sostenibilidad, los cuales orientan la planeación, la toma de decisiones y el direccionamiento general de la organización, integrando aspectos económicos, sociales y ambientales.

El nivel misional está conformado por los procesos de Gestión de Investigación y Mejoramiento, Gestión Agronómica, Gestión de Producción y Gestión Humana, los cuales constituyen el núcleo de la operación de la empresa, al estar directamente relacionados con la producción sostenible de aceite de palma y la gestión del talento humano.

En el nivel de apoyo se incluyen los procesos de Gestión Financiera, Gestión de Contraloría y Gestión Administrativa, encargados de suministrar los recursos necesarios para el adecuado funcionamiento de los procesos misionales y estratégicos.

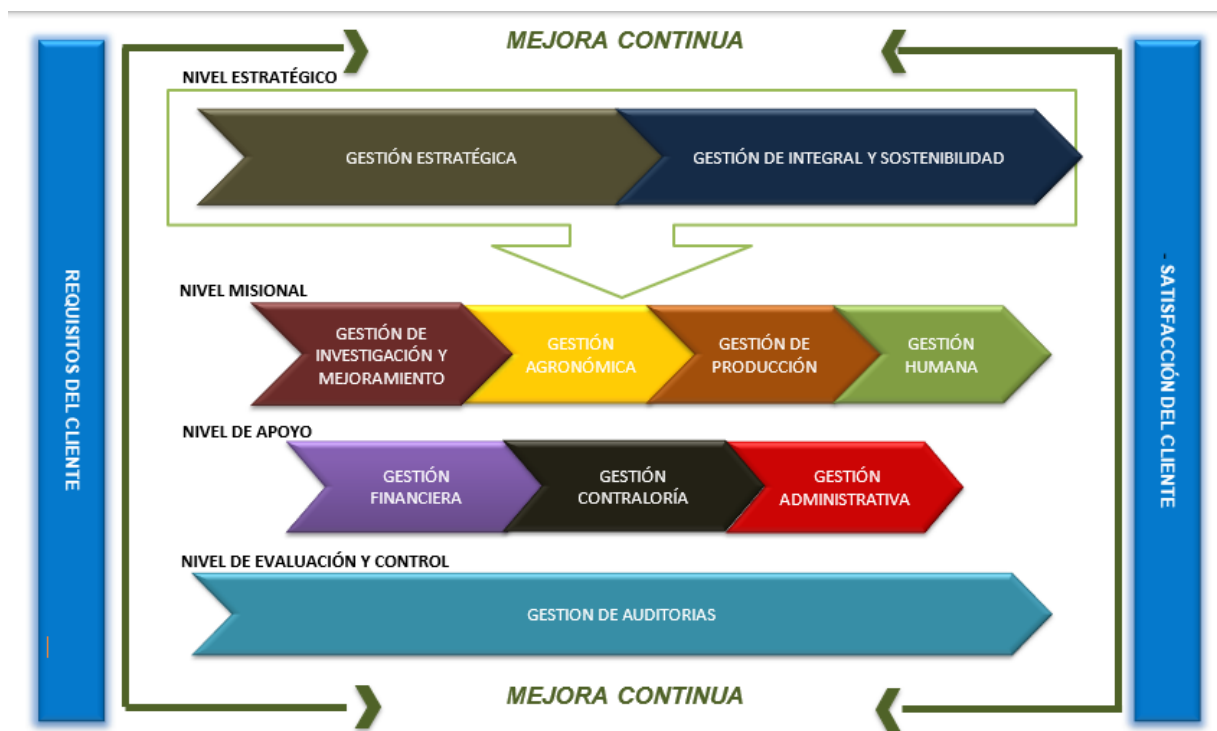
Finalmente, en el nivel de evaluación y control se encuentra el proceso de Gestión de Auditorías, el cual permite verificar el cumplimiento de los lineamientos internos, normativos y de certificación, asegurando la mejora continua del sistema de gestión de la organización.

El proceso de Gestión Integral y Sostenibilidad, donde se enmarca el relacionamiento comunitario, resulta estratégico para la empresa, dado que articula las acciones de Responsabilidad Social Empresarial y el cumplimiento de compromisos sociales y ambientales con las comunidades de influencia.

Con el fin de comprender la estructura organizacional de Palmeiras Colombia S.A.S. y la interacción entre sus procesos, se analiza el mapa de procesos institucional, el cual permite identificar los niveles estratégico, misional, de apoyo y de evaluación y control, así como su relación con la mejora continua y la satisfacción del cliente (ver Figura 2).

Figura 2

Mapa de procesos de Palmeiras Colombia S.A.S.



Nota. Tomado de Mapa de proceso (Código HP-00-02, versión 5), por Palmeiras Colombia S.A.S., 2023.

2.1.4 Descripción del proceso a intervenir

El proceso de gestión social y relacionamiento comunitario en Palmeiras Colombia S.A.S. se orienta a la interacción con las comunidades de influencia directa de la operación agroindustrial, con el propósito de atender solicitudes, prevenir conflictos socioambientales y promover acciones de Responsabilidad Social Empresarial.

Este proceso involucra actividades como la atención de requerimientos comunitarios, la participación en espacios de diálogo, el acompañamiento a líderes comunitarios y la ejecución de acciones sociales puntuales. No obstante, actualmente se desarrolla de manera reactiva y no sistemática, sin una planificación estructurada que articule objetivos, indicadores de seguimiento, presupuesto asignado y cronogramas definidos.

La gestión social se encuentra principalmente asociada a la atención de solicitudes a través del sistema de PQRS y a la participación ocasional en reuniones comunitarias, lo que limita su alcance estratégico, preventivo y su integración efectiva al Sistema Integrado de Gestión de la organización.

A partir de la observación directa y la revisión de documentos internos, se evidencia que el proceso no cuenta con lineamientos formales para priorizar intervenciones sociales según las necesidades reales del territorio, ni con mecanismos estandarizados para evaluar el impacto de las acciones desarrolladas. Esta situación dificulta la consolidación de una relación sostenida y de confianza entre la empresa y las comunidades, especialmente en un contexto caracterizado por vulnerabilidades sociales, económicas y ambientales.

2.1.5 Descripción del problema que presenta el proceso

El principal problema identificado en el proceso de gestión social y relacionamiento comunitario de Palmeiras Colombia S.A.S. es la desarticulación entre las necesidades reales de las comunidades y la capacidad de respuesta institucional de la empresa, lo que ha generado una percepción comunitaria desfavorable frente a la gestión social y ha incrementado los riesgos sociales asociados a la operación.

Los resultados de las encuestas comunitarias aplicadas en octubre de 2025 evidencian un patrón consistente de vulnerabilidad territorial. Las comunidades presentan un fuerte arraigo territorial, con una mayoría de habitantes que han residido en el territorio por más de 20 años, predominio de población afrodescendiente y estructuras familiares relativamente estables. Sin embargo, estas condiciones sociales se desarrollan en un entorno con limitadas oportunidades económicas y alta dependencia de actividades agropecuarias, particularmente la agricultura y la palma de aceite, lo que refleja una economía rural primaria con baja diversificación productiva.

Uno de los hallazgos más críticos del diagnóstico corresponde al acceso y la calidad del agua. La mayoría de las comunidades dependen de fuentes hídricas naturales como ríos, pozos y vertientes, las cuales presentan problemas recurrentes de escasez durante la época seca, percepción de contaminación y afectaciones asociadas a crecientes e infraestructura deficiente. Esta situación constituye el principal factor de riesgo social y ambiental del territorio y representa una preocupación constante para las comunidades.

Adicionalmente, la percepción económica general es mayoritariamente calificada como “regular”, lo que indica una estabilidad limitada que no alcanza niveles críticos, pero que tampoco garantiza condiciones adecuadas de bienestar. En coherencia con ello, se observa una transición en los patrones de subsistencia, caracterizada por una alta dependencia

de la compra de alimentos y una reducción progresiva del autoconsumo directo de recursos naturales.

En cuanto a la dimensión organizativa, si bien existen estructuras comunitarias como juntas de acción comunal y consejos comunitarios, la participación es variable y no homogénea. Los registros de asistencia a reuniones y actividades comunitarias evidencian niveles intermedios de participación, lo que refleja una cohesión social parcial y una limitada apropiación de los espacios de diálogo promovidos por la empresa.

La percepción frente a la agroindustria es ambivalente. Por un lado, se reconoce la generación de empleo asociada a la actividad palmicultora; por otro, se identifican impactos ambientales negativos relacionados con contaminación, cambios en el entorno natural y pérdida de especies. Esta dualidad refuerza la necesidad de fortalecer un proceso de gestión social más estructurado, preventivo y participativo.

En conjunto, estos factores evidencian que el proceso de gestión social actual no responde de manera integral a las dinámicas sociales y ambientales del territorio, carece de planificación estratégica y no cuenta con herramientas suficientes de seguimiento y control que permitan generar confianza, legitimidad y sostenibilidad en la relación empresa–comunidad.

A continuación, se presenta la Tabla 1, en la cual se resumen los principales hallazgos del diagnóstico comunitario realizado en las comunidades de influencia de Palmeiras Colombia S.A.S.

Tabla 1

Resumen de hallazgos del diagnóstico comunitario

Dimensión	Hallazgo principal	Técnica de recolección
Perfil sociodemográfico	Comunidades con fuerte arraigo territorial, identidad afrodescendiente predominante y hogares de 3 a 5 personas	Encuestas comunitarias
Economía	Alta dependencia de actividades agrícolas y de la palma de aceite, con baja diversificación productiva	Encuestas comunitarias
Seguridad hídrica	Escasez y percepción de contaminación recurrente del recurso hídrico, especialmente en época seca	Encuestas comunitarias
Seguridad alimentaria	Alta dependencia de la compra de alimentos, con presencia de autoconsumo parcial	Encuestas comunitarias
Uso de recursos naturales	Uso moderado de leña, pesca y plantas medicinales; ausencia de extracción intensiva	Encuestas comunitarias
Percepción económica	Predomina la calificación de la situación económica como “regular”	Encuestas comunitarias

Cohesión social	Existencia de organizaciones comunitarias con niveles de participación intermedios	Encuestas
		comunitarias y registros de asistencia
Percepción ambiental	Reconocimiento de impactos ambientales asociados a la actividad agroindustrial	Encuestas comunitarias
Gestión social empresarial	Ausencia de planificación estructurada, presupuesto definido e indicadores de seguimiento	Observación interna

Nota. Elaboración propia con base en encuestas comunitarias y registros internos de Palmeiras Colombia S.A.S. (2025).

En este contexto, se evidencia la necesidad de formular un plan estructurado de Responsabilidad Social Empresarial que permita fortalecer el relacionamiento comunitario de Palmeiras Colombia S.A.S., alineando las necesidades del territorio con la capacidad institucional de la empresa y con los principios de gestión y mejora continua propios del Sistema Integrado de Gestión.

3. Establecimiento de planes de acción para la solución del problema

A partir del problema identificado en el proceso de relacionamiento comunitario con las 14 comunidades de influencia de Palmeiras Colombia S.A.S., y en coherencia con el objetivo general y los objetivos específicos definidos en el presente trabajo, se establece un plan de acción en Responsabilidad Social Empresarial orientado a fortalecer la gestión social de la organización y su articulación con el Sistema Integrado de Gestión.

El plan de acción se formula bajo los principios del ciclo PHVA (Planificar–Hacer–Verificar–Actuar), permitiendo estructurar de manera sistemática las acciones de intervención, facilitar su seguimiento y promover la mejora continua del proceso de relacionamiento comunitario. En este sentido, la propuesta busca pasar de una gestión social reactiva a una gestión planificada, medible y controlada, alineada con los lineamientos del Sistema Integrado de Gestión.

Considerando las capacidades reales de la organización y la disponibilidad limitada de recursos económicos, el plan prioriza estrategias de articulación interinstitucional con organizaciones sociales, ONG y entidades públicas con presencia en el territorio, lo cual permite optimizar recursos, fortalecer el impacto social y asegurar la sostenibilidad de las acciones en el tiempo.

3.1 Establecimiento de objetivos

Los objetivos del plan de acción se derivan directamente del objetivo general del proyecto y se orientan a operacionalizar la solución propuesta, garantizando coherencia con la estructura organizacional y con los principios de gestión y control del Sistema Integrado de Gestión.

En este sentido, el plan de acción tiene como propósito fortalecer el proceso de relacionamiento comunitario mediante acciones de Responsabilidad Social Empresarial estructuradas, planificadas y evaluables, que contribuyan a mejorar la percepción comunitaria y a reducir los riesgos sociales asociados a la operación de la empresa.

De manera específica, el plan de acción se enfoca en:

- Fortalecer el relacionamiento comunitario de Palmeiras Colombia S.A.S. a través de acciones de Responsabilidad Social Empresarial desarrolladas mediante alianzas estratégicas con actores del territorio.

- Apoyar procesos de formación y capacitación comunitaria en temas ambientales, sostenibilidad y desarrollo productivo, contribuyendo al fortalecimiento de capacidades locales.
- Promover acciones de inclusión social dirigidas a poblaciones vulnerables, alineadas con los compromisos sociales y ambientales de la organización.

3.2 Descripción de la solución

La solución propuesta consiste en la implementación de un plan de acción estructurado en Responsabilidad Social Empresarial (RSE), orientado a poner en práctica la política empresarial de responsabilidad social de Palmeiras Colombia S.A.S. e integrarla de manera efectiva al Sistema Integrado de Gestión (SIG).

Este plan busca transformar el proceso de relacionamiento comunitario de una gestión reactiva a una gestión planificada y sistemática, mediante la definición de responsables, la priorización de actividades, la asignación de recursos y el establecimiento de indicadores de seguimiento y evaluación. De esta manera, se pretende fortalecer el compromiso institucional con las comunidades de influencia, mejorar la percepción frente a la gestión social de la empresa y garantizar mayor transparencia en las acciones ejecutadas y en los resultados obtenidos.

La propuesta se fundamenta en la articulación estratégica con organizaciones externas con presencia en el territorio, tales como Solidaridad, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y SOS Children's Villages – Tumaco, entidades que cuentan con experiencia en educación ambiental, sostenibilidad, desarrollo productivo, emprendimiento e inclusión social.

A través de estas alianzas, la empresa optimiza recursos, amplía el alcance de sus acciones de responsabilidad social y contribuye al desarrollo sostenible del territorio, sin

generar una carga financiera significativa para la organización, asegurando así la viabilidad y sostenibilidad del plan en el tiempo.

3.3 Secuencia de actividades para ejecución de la solución

Tabla 2

Secuencia de actividades del plan de acción en Responsabilidad Social Empresarial

Nº	Actividad	Descripción
1	Identificación de aliados estratégicos	Identificar y priorizar organizaciones sociales, ONG y entidades públicas con presencia en Tumaco y en las zonas de influencia de la empresa, que puedan articularse al plan de RSE.
2	Articulación con ONG ambiental	Establecer conexión con la ONG Solidaridad para desarrollar capacitaciones en gestión ambiental y sostenibilidad.
3	Coordinación con el SENA	Gestionar alianzas con el SENA para programas de formación en emprendimiento, formulación de proyectos y acceso a fuentes de financiación.
4	Vinculación con SOS Children's Village – Tumaco	Definir conjuntamente acciones de apoyo social orientadas a niños, niñas y adolescentes en condición de vulnerabilidad o discapacidad.
5	Ejecución de jornadas de capacitación	Apoyar la realización de talleres y capacitaciones dirigidas a las comunidades.

6	Seguimiento y evaluación de actividades	Verificar el cumplimiento de las actividades programadas y evaluar sus resultados mediante indicadores definidos previamente.
7	Desarrollo de mesas de diálogo comunitario	Realizar espacios participativos con líderes y representantes comunitarios para recoger inquietudes, evaluar avances y fortalecer la comunicación bidireccional.
8	Participación en eventos culturales y comunitarios	Promover la presencia institucional de la empresa en eventos locales mediante espacios informativos que evidencien el compromiso social y ambiental de la organización.

Nota. Elaboración propia con base en información interna de Palmeiras Colombia S.A.S. (2025).

Indicadores de seguimiento y evaluación del plan de acción

Con el fin de garantizar el control, seguimiento y evaluación del plan de acción, se definieron indicadores de desempeño que permiten medir el avance de las actividades y el impacto de las acciones de Responsabilidad Social Empresarial en el relacionamiento comunitario. Estos indicadores facilitan la toma de decisiones y la aplicación de acciones de mejora, en coherencia con el enfoque de mejora continua del Sistema Integrado de Gestión.

Indicadores propuestos:

- Número de alianzas estratégicas formalizadas con organizaciones externas.
- Número de jornadas de capacitación y actividades comunitarias ejecutadas.
- Porcentaje de participación comunitaria en las actividades desarrolladas.

- Nivel de satisfacción de las comunidades frente a las acciones de Responsabilidad Social Empresarial, medido a través de encuestas de percepción.
- Número de acciones de mejora implementadas a partir de los resultados del seguimiento.

Los resultados de estos indicadores serán revisados periódicamente por el área responsable de la gestión social y comunitaria, permitiendo ajustar el plan de acción y fortalecer su integración al Sistema Integrado de Gestión, aplicando una cultura de mejora continua que permita mejorar la relación de la empresa con la comunidad.

3.4 Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución

Para garantizar la implementación del plan de acción en Responsabilidad Social Empresarial, se identifican los recursos humanos, materiales y financieros necesarios, considerando la capacidad operativa actual de Palmeiras Colombia S.A.S. y la estrategia de articulación con aliados externos.

Gestión de sostenibilidad

El plan será coordinado por el personal de la empresa encargado de la gestión social, comunitaria y ambiental, en articulación con el Sistema Integrado de Gestión. El gestor social será responsable de realizar las conexiones institucionales, coordinar la logística con las ONG y hacer seguimiento a las actividades ejecutadas. Adicionalmente, se contará con formadores y facilitadores pertenecientes a las organizaciones aliadas.

Recursos materiales y tecnológicos

Para el desarrollo de las actividades formativas y espacios de participación comunitaria se requerirán salones comunales, espacios institucionales o escenarios adecuados para reuniones y capacitaciones. Asimismo, se utilizarán materiales educativos, ayudas

didácticas y herramientas tecnológicas básicas (equipos de proyección, material impreso, registros digitales), los cuales serán aportados en su mayoría por las entidades aliadas.

Recursos financieros

El plan contempla una asignación presupuestal moderada, destinada principalmente a cubrir gastos logísticos básicos, transporte de instructores o facilitadores, refrigerios y apoyo operativo para el desarrollo de los encuentros comunitarios.

Dado que la estrategia se basa en alianzas estratégicas, la inversión económica directa por parte de la empresa será limitada, lo que permite asegurar la viabilidad financiera del plan sin generar una carga significativa para la organización.

4. Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.

4.1 Alcance final de la solución

La solución propuesta consiste en la formulación e implementación de un Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) orientado al fortalecimiento del relacionamiento comunitario de Palmeiras Colombia S.A.S., integrándolo de manera estructurada al Sistema Integrado de Gestión (SIG). El propósito central es cerrar las brechas identificadas en planificación, medición, seguimiento y asignación presupuestal dentro del proceso de gestión social.

Alcance organizacional

El plan se circunscribe al Proceso de Gestión Integral y Sostenibilidad, con incidencia transversal en la planificación estratégica, la gestión ambiental y el proceso de mejora continua del SIG.

Alcance territorial

La intervención cubrirá las catorce (14) comunidades del área de influencia directa de la operación en Tumaco, Nariño, priorizadas a partir del análisis de contexto y del nivel de interacción histórica con la organización.

Alcance funcional

Incluye actividades de formación ambiental, fortalecimiento comunitario, implementación de indicadores sociales y mecanismos formales de seguimiento. No contempla inversiones en infraestructura física ni modificaciones estructurales del proceso productivo.

Alcance temporal

El horizonte de ejecución es de nueve (9) meses, estructurado bajo el ciclo PHVA (Planear–Hacer–Verificar–Actuar), en coherencia con los principios de gestión por procesos y mejora continua promovidos por la (International Organization for Standardization [ISO], 2015a).

Resultados esperados:

- Incremento mínimo del 30 % en la participación comunitaria respecto a la línea base diagnóstica 2025.
- Ejecución de actividades formativas en el 100 % de las comunidades priorizadas.
- Incorporación de indicadores sociales al tablero de control del SIG.
- Mejora del índice de percepción comunitaria en al menos un 20 % al finalizar la intervención.

La integración estratégica del plan responde al enfoque de gestión de grupos de interés desarrollado por R. Edward Freeman (1984) y al modelo de responsabilidad social corporativa planteado por Archie B. Carroll (1991), que destacan la necesidad de alinear desempeño económico y legitimidad social. Asimismo, la identificación y análisis de riesgos sociales,

reputacionales y operacionales permite anticipar posibles escenarios de conflicto y establecer medidas preventivas, en coherencia con los principios de gestión del riesgo empresarial (International Organization for Standardization [ISO], 2018).

4.2 Identificación de responsables de las actividades para ejecución

La identificación y análisis de partes interesadas permite priorizar acciones según el nivel de influencia e interés de cada actor.

Tabla 3

Matriz de análisis de partes interesadas

Parte interesada	Nivel de influencia	Nivel de interés	Estrategia de gestión
Alta dirección	Alto	Alto	Participación directa en decisiones estratégicas
Responsable SIG	Alto	Medio	Coordinación técnica y seguimiento
Gestor social	Medio	Alto	Ejecución operativa y articulación comunitaria
Comunidades	Medio	Alto	Participación activa y consulta periódica
SENA	Medio	Medio	Alianzas formativas
ONG locales	Bajo	Medio	Apoyo técnico puntual

Nota. Elaboración propia.

Este análisis permite priorizar mecanismos de comunicación bidireccional y fortalecer la gobernanza organizacional.

4.2.1 Asignación de responsables

La asignación de responsables y la definición de la estructura de implementación garantizan claridad en los roles, fortalecen la trazabilidad y permiten un adecuado control del plan.

Tabla 4

Responsables del plan de acción

Actividad	Responsable principal	Apoyo	Evidencia
Planificación del plan	Gestor social	Responsable SIG	Plan aprobado
Formalización de alianzas	Alta dirección	Gestor social	Convenios firmados
Ejecución de jornadas	Gestor social	Aliados estratégicos	Listas de asistencia
Seguimiento de indicadores	Responsable SIG	Gestor social	Informes mensuales
Evaluación final	Alta dirección	Responsable SIG	Informe consolidado

Nota. Elaboración propia.

4.3 Cronograma de ejecución

La planificación temporal del proyecto responde a los principios de gestión por procesos y control operacional. Un cronograma estructurado permite organizar las actividades de manera secuencial, establecer hitos de control y facilitar la evaluación del desempeño.

El periodo de nueve meses se considera técnicamente adecuado para:

1. Planificar y formalizar alianzas institucionales.
2. Ejecutar actividades comunitarias de manera progresiva.
3. Realizar evaluaciones intermedias que permitan ajustes oportunos.
4. Consolidar resultados mediante un informe final.

La secuencia responde al ciclo PHVA, garantizando que cada fase incorpore elementos de seguimiento y retroalimentación.

Tabla 5

Cronograma de actividades

Actividad	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Planificación detallada	X								
Formalización de alianzas		X							
Primera jornada comunitaria			X						
Ejecución de actividades			X	X	X	X	X		
Evaluación intermedia					X				
Encuesta de percepción							X		
Informe final									X

Nota. Elaboración propia.

4.4 Presupuesto

La estimación presupuestal se realizó considerando la capacidad financiera actual de la organización y el enfoque de optimización de recursos mediante alianzas estratégicas.

Los recursos asignados cubrirán principalmente:

- Logística de desplazamiento a comunidades.

- Material pedagógico.
- Refrigerios en jornadas formativas.
- Aplicación y análisis de instrumentos de evaluación.
- Fondo de contingencias.

El monto total estimado asciende a \$11.000.000 COP, cifra que resulta proporcional al alcance del plan y viable dentro de la estructura operativa de la empresa. La estrategia de articulación interinstitucional permite ampliar el impacto social sin generar una carga económica significativa.

Tabla 6

Presupuesto estimado del plan de RSE

Rubro	Valor estimado (COP)	Justificación técnica
Logística de eventos y capacitaciones	\$4.000.000	Transporte, desplazamiento a comunidades y apoyo operativo
Material educativo	\$500.000	Apoyo formativo y divulgación
Refrigerios	\$3.000.000	Jornadas comunitarias
Seguimiento y evaluación	\$500.000	Aplicación de encuestas y análisis
Contingencias	\$3.000.000	Gestión preventiva de riesgos financieros
Total estimado	\$11.000.000	

Nota. Elaboración propia.

El fondo de contingencias representa aproximadamente el 27 % del presupuesto total, considerando posibles variaciones logísticas y territoriales propias del contexto operativo en Tumaco.

4.4.1 Indicadores de seguimiento y evaluación

Para garantizar control y mejora continua, se establecen los siguientes indicadores:

- Índice de participación comunitaria (%)

Fórmula: $(\text{Número de asistentes efectivos} / \text{Número total convocado}) \times 100$.

- Cobertura territorial (%)

Fórmula: $(\text{Comunidades intervenidas} / 14 \text{ comunidades}) \times 100$.

- Índice de percepción comunitaria

Medido mediante encuesta estructurada tipo Likert aplicada al inicio y al final del periodo.

- Cumplimiento del cronograma (%)

Fórmula: $(\text{Actividades ejecutadas} / \text{Actividades planificadas}) \times 100$.

Identificación de riesgos de implementación

4.4.2 Identificación de riesgos de implementación

La identificación de riesgos de implementación se realizó mediante una matriz cualitativa de probabilidad e impacto, considerando variables organizacionales, territoriales y financieras que pueden afectar el cumplimiento del plan.

Tabla 7

Matriz de riesgos de implementación

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel	Medida preventiva
Baja participación comunitaria	Media	Alta	Alto	Comunicación previa y coordinación con líderes
Insuficiencia presupuestal	Baja	Alta	Medio	Gestión de alianzas
Cambios en liderazgo organizacional	Media	Media	Medio	Formalización documental del plan
Conflictos territoriales	Baja	Alta	Medio	Articulación con autoridades locales

Nota. Elaboración propia.

5. Conclusión

El presente trabajo permitió estructurar un Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para Palmeiras Colombia S.A.S., alineado con los principios de sostenibilidad, gestión por procesos y mejora continua propios de un Sistema Integrado de Gestión (SIG). A partir del diagnóstico organizacional y territorial realizado, se evidenció la necesidad de fortalecer la gestión social de la empresa mediante acciones planificadas, medibles y articuladas con sus grupos de interés.

La propuesta formulada trasciende el enfoque asistencialista y se orienta hacia un modelo estratégico de relacionamiento comunitario, coherente con la teoría de los grupos de interés planteada por R. Edward Freeman (1984) y con el enfoque de responsabilidades empresariales de Archie B. Carroll (1991). En este sentido, el plan no solo busca generar impacto social positivo, sino también fortalecer la legitimidad organizacional, la reputación corporativa y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa en su entorno de influencia.

Desde la perspectiva del Sistema Integrado de Gestión, la incorporación de indicadores, cronograma, presupuesto y matriz de riesgos permite integrar la RSE al ciclo PHVA (Planear–Hacer–Verificar–Actuar), garantizando seguimiento, evaluación y mejora continua. Esto convierte la gestión social en un proceso estructurado y no en acciones aisladas, facilitando su trazabilidad, control y toma de decisiones basada en evidencia.

En el ámbito territorial, se espera que la implementación del plan contribuya, a mediano plazo, a mejorar la percepción comunitaria, reducir potenciales conflictos sociales, aumentar la participación activa de las comunidades de influencia y fortalecer la confianza entre la empresa y sus grupos de interés. Estos efectos pueden traducirse en mayor estabilidad operativa, disminución de riesgos reputacionales y consolidación de relaciones sostenibles en el tiempo.

Asimismo, la integración estratégica de la RSE incide directamente en la competitividad organizacional, en la medida en que fortalece la licencia social para operar, mejora el posicionamiento en el sector palmero y genera ventajas diferenciales frente a exigencias crecientes en materia ambiental, social y de gobernanza. En un contexto donde la sostenibilidad es un factor determinante para el acceso a mercados, certificaciones y alianzas estratégicas, la gestión social estructurada se convierte en un elemento clave de valor empresarial.

A nivel sectorial, la implementación de este plan aporta a la consolidación de prácticas responsables dentro de la agroindustria de la palma de aceite, contribuyendo al fortalecimiento de estándares de sostenibilidad y al desarrollo integral del territorio. De esta manera, la empresa no solo impacta su entorno inmediato, sino que también se alinea con las tendencias globales de sostenibilidad y con los compromisos del sector frente al desarrollo rural y la responsabilidad corporativa.

Desde el aporte académico, este trabajo demuestra cómo la Responsabilidad Social Empresarial puede integrarse metodológicamente a un Sistema Integrado de Gestión mediante herramientas técnicas como matrices de riesgos, indicadores de desempeño y planificación estratégica. Se evidencia así que la RSE no debe considerarse un componente externo a la gestión organizacional, sino un eje transversal que impacta de manera directa la sostenibilidad económica, social y ambiental.

Finalmente, se concluye que la propuesta es técnica, financiera y operativamente viable, y representa una oportunidad estratégica para que Palmeiras Colombia S.A.S. consolide su posicionamiento como una empresa comprometida con el desarrollo sostenible del territorio donde opera. Su implementación dependerá del compromiso directivo, la

asignación adecuada de recursos y la continuidad en el seguimiento de los indicadores definidos, elementos que garantizarán su efectividad y permanencia en el tiempo.

6. Referencias

- Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2007). Análisis del concepto de responsabilidad social empresarial. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 2(1), 54–70.
- APSColombia. (2023). *Aceite de palma sostenible de Colombia: Principios y compromisos del sector palmero*. Asociación de Productores de Aceite de Palma Sostenible de Colombia.
- Arévalo, J. A., & Escobar, M. E. (2018). Responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(2), 45–58.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- El País. (2025). *El sector palmero y su impacto en el empleo rural en Colombia*. Diario El País.
- Fedepalma. (2016). *La palmicultura colombiana: Desarrollo sostenible e inclusión social*. Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite.
- Fedepalma. (2024). *Lineamientos de sostenibilidad del sector palmero colombiano*. Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- International Organization for Standardization. (2015a). *ISO 9001:2015 quality management systems — Requirements*. ISO.
- International Organization for Standardization. (2015b). *ISO 14001:2015 environmental management systems — Requirements with guidance for use*. ISO.
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 risk management — Guidelines*. ISO.

Palmeiras Colombia S.A.S. (2023). *Mapa de proceso* (Código HP-00-02, versión 5, 29 de agosto de 2023) [Documento interno].

Palmeiras Colombia S.A.S. (2025). *Cronograma de visitas a comunidades – octubre de 2025* [Documento interno no publicado]. Tumaco, Colombia.

Redagícola. (2024). *La agroindustria de la palma de aceite y su aporte al desarrollo regional en Colombia*. Redagícola Colombia.

Solidaridad Latam. (2020). *Sostenibilidad y responsabilidad social en la cadena de valor de la palma de aceite*. Solidaridad Network Latinoamérica.