

Universidad de Los Andes
Facultad de Ciencias Sociales
Departamento de Ciencia Política

**“La construcción de paz empresarial en Colombia. ¿Discurso o realidad?
Una aproximación a los casos de Vallenpaz, Indupalma, Entre Todos y el Grupo de
Paz del Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá.”**

Presentado Por: Ana María Bustos Cainarca
Marcela Jaramillo París

Directora: Angelika Rettberg

Lectores: Carlo Nasi
Santiago Londoño

Bogotá, Julio 23 de 2004

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. MARCO TEÓRICO	10
3. JUSTIFICACIÓN	14
4. DESCRIPCIÓN DE LOS CASOS	20
4.1 VALLENPAZ	22
4.2 INDUPALMA	26
4.3 ENTRE TODOS	29
4.4 GRUPO DE PAZ DEL FORO DE PRESIDENTES DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ	32
5. DEFINICIONES DE CONSTRUCCIÓN DE PAZ	36
5.1 VALLENPAZ	36
5.2 INDUPALMA	40
5.3 ENTRE TODOS	44
5.4 GRUPO DE PAZ DEL FORO DE PRESIDENTES DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ	47
6. ANÁLISIS	50
7. CONCLUSIONES	61
8. BIBLIOGRAFÍA	70
9. ANEXOS	77

1. INTRODUCCIÓN

La comprensión de la economía política del conflicto armado colombiano demanda la consideración de la serie de costos que impone a diversos sectores de la sociedad, e.g. el sector público, el sector privado, la sociedad civil, los gremios, que los lleva a reaccionar de diferentes maneras dependiendo de las circunstancias y la forma como se ven afectados. El sector privado en particular modifica y adapta su comportamiento a las posibilidades y limitaciones que impone el enfrentamiento.

El sector empresarial se ha visto afectado directa e indirectamente por el conflicto. Ha asumido costos directos tales como la financiación del conflicto vía bonos e impuestos de obligatoria adquisición, el pago de extorsiones y secuestros, ha sido blanco de atentados, algunos empresarios han visto limitada su libertad de movilización y otros se han visto obligados a irse del país. Así mismo, el conflicto afecta la actividad económica empresarial del país porque desestimula la inversión y las posibilidades de realizar nuevos negocios, afecta el flujo de oferta y de demanda de bienes y servicios, se aumentan los sobrecostos en seguros y seguridad que se ven traducidos en menores márgenes de utilidad, entre otros.¹

Este sector es importante porque ha contribuido en promedio, durante los últimos cinco años, con 34% del PIB² lo cual implica que dicho sector desempeña un papel determinante

¹ Hay también quienes acusan al sector privado de ser el causante del conflicto colombiano, fundamentados en argumentos como la estructuras de distribución de la tierra, la financiación de grupos paramilitares, entre otros.

² Para el año 2003, las ventas de las 5.000 empresas no financieras más grandes del país ascendieron a 213 billones, que equivale al 96% del PIB colombiano. *Dinero.com*. "Tiempo de invertir". Edición No. 207 - junio 14, 2004. En: <http://www.dinero.com/dinero/ArticuloView.jsp?id=18190>. Consultado el 14 de junio de 2004. Desde el punto de vista de la oferta, el crecimiento del PIB para el 2004 será liderado por el sector privado,

en la dinámica económica del país. Esto le otorga influencia en los ámbitos sociales y políticos, no sólo porque genera empleo, asume las cargas prestacionales y pensionales de los trabajadores, financia campañas políticas y tributa, sino porque también se ha convertido en uno de los blancos de un conflicto que ha tenido como justificación la lucha social y la desigualdad.

El sector privado no ha reaccionado frente al conflicto de una forma homogénea. Sus acciones varían de acuerdo con su movilidad, su capacidad económica, su grado de compromiso y su posición frente al conflicto. Estas acciones pueden ser abandonar el país, sacar su capital a otros países con menores riesgos para invertir, aumentar el gasto en seguridad privada, financiar paramilitares, asumir una actitud de total indiferencia o construir paz. La construcción de paz se entiende como todas las acciones encaminadas a disminuir las causas que producen la violencia y a generar oportunidades de empleo, educación, salud, acceso a la propiedad, entre otras, para la población.

Si bien este es el rótulo con el cual se define la actividad, se sabe poco sobre qué significa y qué implica construir paz desde una perspectiva empresarial. Esta investigación pretende realizar una aproximación a los proyectos de construcción de paz y al desarrollo de estrategias institucionales³ por parte de algunos empresarios frente al conflicto armado

principalmente por los sectores de la construcción, industria y comercio donde se registrarán crecimientos del 8%, 4,7% y 5,2%, respectivamente, lo que sumado a su alta participación dentro del PIB, será indispensable para el crecimiento total de la economía. *Lanota.com*. "Proyecciones económicas". 7 de junio de 2004. En: <http://lanota.com.co/noticias/barras/Noticias/Noticia6713.php>. Consultado el 13 de junio de 2004. Finalmente, el porcentaje de participación de la producción bruta industrial, sobre el PIB nacional ha venido en aumento desde 1999. Departamento Nacional de Estadísticas (DANE). Encuesta Anual Manufacturera 2000. En: http://www.dane.gov.co/inf_est/eam.htm. Consultado el 26 de junio de 2004. Ver anexo 1.

³ Estas estrategias son institucionales porque han sido desarrolladas en las diferentes empresas y están enfocadas en darle solución a problemáticas que las afectan de una manera u otra.

colombiano, a partir de la comprensión de éstos sobre el tema en estudio. Estos proyectos empresariales se entienden como una de las posibles respuestas realizadas desde lo privado para superar el conflicto en determinados aspectos a partir de una definición de percepción de costos. Esencialmente, se pretende mirar cómo se refleja el discurso de la construcción de paz en las estrategias que desarrollan.

La importancia de realizar esta investigación se centra en ir más allá del discurso de la construcción de paz y ver en la práctica cuáles son las iniciativas desarrolladas e implementadas por cuatro empresas o alianzas empresariales: Indupalma, Vallenpaz, Entre Todos y Grupo de Paz del Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá. Trascender el discurso es relevante porque implica confrontarlo con las estrategias y ver si los dos son coherentes. Esta pregunta cabe dentro del marco amplio planteado por la investigación "Building Peace Locally" financiada por el London School of Economics y dirigida por Angelika Rettberg, en la que participamos como asistentes de investigación. En el desarrollo de este proyecto tuvimos la oportunidad de realizar diferentes visitas de campo en las instalaciones y las ciudades donde se encuentran ubicadas las diferentes empresas investigadas, tuvimos acceso a las entrevistas a los empresarios involucrados, anteriormente realizadas y esto se constituyó como una valiosa fuente de información para el desarrollo de nuestra investigación. Mientras que la investigación de Rettberg pregunta qué motiva las iniciativas empresariales, el aporte de la presente tesis radica en explorar la relación entre discurso y práctica con el propósito de identificar variaciones en la percepción empresarial de construcción de paz y su traducción en práctica. Ello aportará tanto conocimiento académico acerca de cómo un actor social clave implementa y operacionaliza un determinado propósito, como lecciones para quienes se interesan en comprender el papel

del sector privado en la construcción de paz y, posiblemente atraerlo a soluciones pacíficas del conflicto armado colombiano.

La relevancia de analizar este tipo de iniciativas se centra en que las cuatro empresas o alianzas empresariales propuestas, (i.e. Indupalma, Vallenpaz, Entre Todos y Grupo de Paz del Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio) han desarrollado proyectos que se conciben por sus fundadores como una salida frente al conflicto en sus zonas de influencia.

La construcción de paz empresarial se puede entender como los esfuerzos de “invertir en proyectos productivos o educativos locales con el fin expreso de superar el conflicto con base en esfuerzos impulsados desde lo local (...) En su mayoría, se trata de alianzas público – privadas, en las que la contraparte empresarial aporta tiempo, conocimiento, capacidad y estrategias, pero no capital. Todas estas iniciativas pioneras enfrentan el mandato de ser rentables a mediano o largo plazo y de arrojar resultados positivos para mantener el interés y el impulso de quienes participan. Como en otras actividades empresariales, la escala es determinante y la forma que adopten las iniciativas será clave para saber cómo va a evolucionar la relación entre sector privado y conflicto en Colombia”⁴.

Resulta útil para efectos de la comprensión de la investigación hacer una breve introducción de los casos seleccionados.

⁴Angelika Rettberg, “Administrando la adversidad: Respuestas empresariales al conflicto colombiano”. *Colombia Internacional* Departamento de Ciencia Política. Universidad de los Andes. 2002.

Vallenpaz fue fundada en Cali tras el secuestro masivo de los feligreses de la Iglesia La María, el 30 de mayo de 1999, por parte del grupo guerrillero Ejército de Liberación Nacional. Bajo el liderazgo del ex-alcalde de Cali, Rodrigo Guerrero, diversos líderes empresariales de la región se reunieron alrededor de un proyecto para “construir paz”, por medio del estímulo a la inversión y el otorgamiento de créditos para proyectos productivos en las zonas de mayor presencia armada, en los departamentos del Valle y el norte del Cauca. Implícita en la estrategia está la intención de apoyar y reconstruir instituciones estatales locales. De ahí que sus principales objetivos se centran en “la búsqueda e implementación de proyectos que creen las condiciones y elementos sociales, técnicos, económicos y ambientales, que garanticen que la actividad del agro en la región sea productiva, rentable, sostenible y equitativa.”⁵

Indupalma es una empresa productora de aceite de palma que se encuentra ubicada en el municipio de San Alberto, sur del Departamento del Cesar. Por la fertilidad de sus tierras y por su ubicación geográfica, la zona ha sido disputada por diferentes grupos al margen de la ley, bien sean los paramilitares o los guerrilleros, en busca del control de la zona. Esta compañía se vio afectada desde sus inicios por problemas sindicales que afectaron su estabilidad laboral. Adicionalmente se ha visto financieramente afectada a causa del conflicto armado y a raíz de los problemas que éste ha generado en la región. En reacción a esa situación, la empresa se sometió a un profundo proceso de reorganización. Reestructuró sus operaciones en un sistema de cooperativas de trabajadores a quienes ofrece capacitación y créditos. El objetivo principal de Indupalma es “hacer empresa y construir una nueva

⁵ Ibid.

forma de vida sustentada en los principios cooperativos”⁶ que conduzcan a un mejoramiento del nivel de vida de los trabajadores asociados, lo que se pretende replicar en un modelo de crecimiento económico y desarrollo social que contribuya a la consecución de la paz en la región. La estrategia planteada por la empresa para lograr la culminación de este proyecto consiste en la consolidación de dichas cooperativas con las que se acuerda la vinculación laboral de los trabajadores a la empresa. El objetivo de estas cooperativas es contratar mano de obra directa para las labores de siembra y recolección, al mismo tiempo que volver propietarios a más de 200 trabajadores asociados en cinco de las cooperativas.

El Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá fue conformado en 1989 y el Grupo de Paz del Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá nació en 2001 como una iniciativa que buscaba darle mayor proyección a las actividades de Foro de Presidentes, a través de la asociación de un número de empresarios que tuvieran como fin preparar y presentarle a éste temas relacionados con la paz en el país. El grupo de Paz tuvo como fin enfocarse en tres temas para la construcción de paz: resolución y manejo de conflictos, ética y, el tema del emprendimiento. Los principales objetivos del Grupo de Paz estuvieron encaminados a formar mejores seres humanos, mejores empresarios, mejores ciudadanos y una alianza estratégica entre la educación y la empresa.

Entre Todos surgió en 1996 como una respuesta por parte del sector privado de la ciudad de Medellín a la situación de orden público y violencia que vivía esta ciudad. Su principal objetivo es ejecutar y participar en proyectos de impacto y promover la responsabilidad social empresarial, con el fin de lograr el desarrollo y la convivencia en la ciudad. Entre

⁶ En entrevista con Rubén Darío Lizarralde, Gerente General Indupalma, Febrero 16 de 2004 Bogotá.

Todos se define como una unión entre diferentes fundaciones empresariales y empresas de Medellín. Las líneas estratégicas en las que se fundamenta su acción son: la responsabilidad social empresarial, la participación ciudadana, el desarrollo en convivencia y la comunicación. Esta iniciativa empresarial se enfoca en alianzas que sean rentables y productivas socialmente, acompañadas de cooperación entre lo económico y lo social, y que establezcan mecanismos de maximización de los recursos. Se centra en la asimilación y difusión de los aprendizajes (en referencia al tema de la responsabilidad social empresarial) y en el continuo mejoramiento de la calidad de los programas que adelantan.

2. MARCO TEÓRICO

Este trabajo se sostiene en dos diferentes campos teóricos. En primer lugar, se debe tener en cuenta la vasta literatura acerca del lugar privilegiado que ocupan los empresarios dentro de la estabilidad económica de cualquier país al ritmo de la dinámica capitalista del mundo actual (Lindblom 1977). Esto se entiende en la medida en que en su gran mayoría, las sociedades capitalistas dependen de la actividad empresarial y del éxito de la misma (Winters 1996) teniendo en cuenta que los empresarios del sector privado tienen capacidad de inversión, endeudamiento, financiación, tributación, y demás, aportándole directa e indirectamente a la economía capitalista. Lo planteado por Lindblom demuestra la importancia del empresariado como actor dentro de este escenario. Adicionalmente dentro de la visión de la transformación económica, desde los países en desarrollo hacia los recién industrializados (o NIC's por sus siglas en inglés), estos países dependen altamente de sus tasas de crecimiento y éstas están directamente ligadas al sector empresarial de cada uno, y al nivel de prosperidad y de capacidad de transformación en dicho sector. Las anteriores son sólo algunas de las razones por las cuales es pertinente estudiar la relación entre los empresarios y el Estado o el gobierno. (Evans 1997)

Por otro lado con el fin de la Guerra Fría y el aumento de los conflictos interestatales, el tema de la construcción de paz, no sólo por parte del sector privado, sino del tercer sector y de los gobiernos en general, se ha apoderado del discurso académico en muchos aspectos (Gerson 2001) y es importante el lugar que se ha labrado el tema de la construcción de paz en el discurso teórico actual. Cada vez es más frecuente ver que ONG como International

Alert, Global Compact, el International Business Leader Forum, el IMTD,⁷ entre muchos otros, se preocupan por desarrollar programas y proyectos en pro de dar algún tipo de solución a los conflictos que se presentan en nuestros días.

En este contexto ha cobrado una especial importancia en la discusión de los diferentes conflictos mundiales el papel, que juegan los empresarios (Berman 2000) pues se han considerado tanto fuentes de profundización como de superación de los conflictos. Al unir la importancia que tiene el sector dentro de la economía política mundial y la fuerza que ha cobrado el tema de la construcción de paz, nos enfrentamos a un tópico que resulta determinante dentro de la ya mencionada dinámica de los conflictos intra estatales, que se mencionaron anteriormente y que tienen lugar principalmente en los países en desarrollo y en los recientemente industrializados (Weidenbaum 2002).

Resulta entonces determinante conocer y tener en cuenta las diferentes visiones que existen sobre construcción de paz y la manera cómo éstas se funden con las aproximaciones que se hacen al concepto. En este sentido explicar las visiones maximalista, minimalista e intermedia de la construcción de paz, y lo que cada una de éstas plantea, es útil para categorizar los elementos del discurso empresarial. La visión maximalista centra su análisis en problemas estructurales tales como la pobreza y la desigualdad; la forma de análisis “requiere la identificación de las principales fuentes –pasadas y potenciales– del conflicto,

7 Para International Alert ver <http://www.international-alert.org/policy/business.htm>, Global Compact ver <http://www.unglobalcompact.org/Portal/Default.asp>, Para el Business and peace programm del IBLF (International Business Leader Forum ver <http://www.pwblf.org/csr/csrwebassist.nsf/>, Para el IMTD, Institute for multi track diplomacy <http://www.imtd.org/initiatives-businesspeacebuilding.htm>.

desde sus raíces históricas y estructurales hasta sus manifestaciones inmediatas”⁸. Así, la construcción de paz “se enfoca en el apoyo a largo plazo a instituciones políticas, socioeconómicas y estructurales del conflicto y establecer las condiciones necesarias para la paz y la estabilidad”⁹. La visión minimalista la definen como “el cese de hostilidades, la recuperación de los daños causados en el transcurso del conflicto – bajo la supervisión autoritativa de un tercero, si es necesario – y las instauración de los mecanismo judiciales, policiales, económicos y políticos necesarios para prevenir la reanudación de la violencia, incluyendo desincentivos para quienes se lucran del conflicto”¹⁰. Esta visión sugiere que los conflictos generan intereses de tipo económico para su mantenimiento y que éstos pueden llegar a dominar la agenda y los intereses de los actores que están involucrados. Por lo tanto, la construcción de paz, se enfoca en la eliminación de estos incentivos económicos. Los teóricos minimalistas enfatizan en que no todo lo que es importante para la construcción de paz lo es también para el desarrollo y por lo tanto se limita a las soluciones de corto plazo¹¹. La visión intermedia parte de la asociación de altos niveles de desarrollo económico con bajos niveles de conflicto, o altas posibilidades para superarlo, resaltando la relación entre altos niveles del primero, la reducción de pobreza y la disminución del riesgo del conflicto. “Esta corriente sugiere que la construcción de paz requiere la capacidad de diseñar programas suficientemente flexibles para abordar necesidades de emergencia a la

⁸ Angelika Rettberg, “Diseñar el Futuro: Una revisión de los dilemas de la construcción de paz para el Post Conflict” *Revista de Estudios Sociales* # 15, Juino de 2003. Universidad de Los Andes, Bogotá

⁹ Gilles Carbonnier, Conflict, Postwar Rebuilding and the Economy: A Critical Review of the Literature, Geneva, War Torn Societies Project (WSP) Occasional Paper, no.2, marzo 1998. En: Rettberg. Op. Cit. Junio de 2003

¹⁰ Michael Lund, “What Kind of Peace is Being Built? Taking Stock of Peace Building and Charting Next Steps”, Discussion Paper, prepared on the occasion of the Tenth Anniversary of Agenda or Peace for the International Development Research Centre (IDRC), Ottawa, Canadá, octubre 2002.

¹¹ Rettberg. Op. Cit. Junio de 2003

vez que la visión para generar los fundamentos del desarrollo posterior, una vez haya sido recuperada cierta estabilidad”¹².

Es importante destacar que el sector privado o empresarial, a lo largo de la literatura académica, es considerado como un único actor, homogéneo y unificado. Sin embargo es necesario establecer una serie de diferencias entre los sectores que hacen parte del empresariado, analizando cómo de acuerdo con su actividad particular se ven afectados de una u otra forma por el conflicto y en esa medida, reaccionan de acuerdo con su propia situación¹³. De igual manera se debe tener en consideración la diferenciación que existe entre el empresariado que se desenvuelve a nivel rural y aquel que lo hace a nivel urbano, pues en casos como el colombiano existe la percepción de que en el ámbito urbano el sector privado no se ve afectado tan fuertemente por el conflicto. Así, una empresa que tenga su planta de producción en el sector rural se verá afectada de manera diferente a una que la tenga en el sector urbano; en el primero de los casos es más probable que se tengan que adoptar medidas de seguridad extras para que los directivos puedan ir, o incluso que definitivamente no puedan volver a hacerlo. Sin embargo, aquellas que se encuentran situadas en el sector urbano pueden ser objeto de fuertes presiones a través de extorsiones o atentados. Esta aclaración está encaminada a mostrar que la reacción empresarial debe ser desglosada para reflejar más apropiadamente las limitantes que encara de acuerdo con su tamaño, sector y ubicación geográfica.

¹² Nat Colletta , Michelle Cullen y Johanna Mendelson, Conflict Prevention and Post Conflict Reconstruction: Perspectives and Prospects, París, Unidad de Postconflicto del Banco Mundial, 20-21 de abril, 1998. p. 3.

¹³ Angelika Rettberg, “Administrando la adversidad: Respuestas empresariales al conflicto colombiano”. *Colombia Internacional*, Departamento de Ciencia Política. Universidad de los Andes. 2002

3. JUSTIFICACIÓN

Es importante recalcar que el papel de los empresarios tanto en el desarrollo de un conflicto, como en la solución del mismo, resulta muy significativo por dos razones: En primer lugar porque los empresarios al ser generadores y controladores de capital, pueden influir económica, política y socialmente, y porque se ven directamente afectados en su actividad debido al conflicto. En segundo lugar, y en la misma dirección, son aquellos que cuentan con los recursos necesarios para ser invertidos de forma privada en beneficio de diferentes sectores de la sociedad. Del mismo modo, pueden llegar a jugar un papel estratégico dentro de una eventual negociación ya que pueden aportar a las soluciones del mismo, principalmente, en la etapa post-conflicto. Esta situación se presentó, y fue trascendental, en países como Guatemala, El Salvador, Irlanda y Sudáfrica¹⁴.

El sector privado es un actor importante por las acciones o reacciones que éste toma frente al conflicto. Las diferentes posiciones adoptadas por el empresariado van desde el abandono del país (en aquellos casos en que esta alternativa es viable), pasando por la inversión en seguridad (tanto legal como ilegal), hasta el punto de la total indiferencia (lo que implica asumir los altos costos que el conflicto puede generar). De igual manera hay quienes asumen la opción de realizar un esfuerzo por ayudar a la solución del conflicto mediante estrategias de construcción de paz (Rettberg 2004).

¹⁴ Ver por ejemplo: Gabriel Edgardo Aguilera, “El proceso de paz en Guatemala 1987-1996” En: *Revista Javeriana*, Bogotá, No. 631, Ene./Feb, 1997. Myriam Ruiz Villarreal, “La acción de las Naciones Unidas en la terminación del conflicto Salvadoreño” Tesis (Politólogo) -- Universidad de los Andes, Santafé de Bogotá: Uniandes, 1997. También en: Rettberg, Angelika. “Managing Peace: Private Sector and Peace Processes in El

Esta última alternativa resulta atractiva, en la medida en que podría tener repercusiones importantes dentro del desarrollo y la solución del conflicto armado en nuestro país. Por lo planteado anteriormente es interesante realizar una aproximación a la manera como se ha venido desarrollando este proceso en Colombia, buscando profundizar en algunos casos para conocer cuál es el concepto de paz en el cual se cimienta la implementación de dichas estrategias.

La principal justificación para realizar esta investigación se debe al papel preponderante que juega, como actor económico, político y social, el sector privado colombiano y la forma como se involucra, de manera directa e indirecta, en el conflicto del país. Así mismo, esta investigación aborda un tema que no ha sido exhaustivamente investigado en el ámbito académico colombiano; adicionalmente el tema ha empezado a cobrar importancia a raíz del aumento de la vinculación de los empresarios con la búsqueda de soluciones pacíficas a las problemáticas del país. Esta vinculación, que puede ser positiva o negativa, se ha manifestado de diferentes maneras, bien sea a través de programas de educación, de proyectos productivos agrícolas, a capacitación de directores empresariales, o la financiación de grupos armados al margen de la ley, entre otros. Del mismo modo, puede decirse que estas iniciativas han logrado sumar esfuerzos por parte de los empresarios, con diferentes grados de éxito, en las ciudades donde operan.

En concreto, esta investigación busca responder dos preguntas: ¿Cuál es la visión que tienen los empresarios colombianos sobre la paz? y, con base en esta visión ¿Qué

Salvador, Guatemala, and Colombia". En *ReVista (Harvard Review of Latin America)*, David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University, mayo 2003.

estrategias, canalizadas a través de proyectos, desarrollan? Responder estas preguntas nos aproxima a evaluar cuál es el tipo de paz que quieren construir los empresarios colombianos y a poner a prueba la coherencia del discurso de estos con las estrategias que desarrollan.

Teniendo en cuenta la literatura que existe referente a la economía política de los conflictos armados se percibe un vacío en temas referentes a la construcción de paz ya que la documentación de la participación empresarial se ha enfocado en otras direcciones. A saber, cuando se hace referencia a la relación de los empresarios y los conflictos, es más común encontrar explicaciones que profundizan en los aspectos que pueden considerarse negativos, como la financiación de grupos paraestatales y de movimientos anti-gubernamentales, en casos como los diamantes y el petróleo en países africanos y árabes.¹⁵ Resulta entonces interesante mirar la otra cara de la moneda y estudiar qué están haciendo los empresarios en pro de solucionar los conflictos, aun cuando sus acciones sean motivadas por intereses particulares y autointeresadas, y las situaciones que los perjudican en su actividad económica, ya que el estudio se enfocará en los aspectos positivos de dicha participación y se centrará en mostrar lo que la literatura académica no ha estudiado suficientemente.

Dicho lo anterior Colombia resulta un caso indicado para ser estudiado, no sólo porque el tema de la responsabilidad social empresarial está cobrando cada vez más importancia en el

¹⁵ Ver: Allan Gerson, "Peace Building: The Private Sector's Role," *American Journal of International Law*, 95, no. 1 (2001), pp. 102-119 y Rettberg Op. Cit. 2002 .

país¹⁶, sino porque la situación de conflicto es un escenario propicio para el desarrollo de este tipo de iniciativas. Documentar estas experiencias es útil y necesario en la medida en que puede servir para ser tomado como ejemplo por otras empresas del sector privado y de esa manera, señalar el camino para quienes lo deseen recorrer.

La selección de los cuatro casos se explica por diferentes razones. En primer lugar por su ubicación geográfica, pues las cuatro se encuentran ubicadas en diferentes zonas del país y se han visto afectadas por el conflicto de maneras muy distintas. Lo anterior hace que la investigación esté diversificada y no se haga referencia al fenómeno en una zona en particular. De igual manera, permite explorar la relación que existe entre la zona y el tipo de estrategias que se desarrollan, y analizar la adaptación de las estrategias al entorno. Finalmente los cuatro casos hacen referencia a actividades empresariales diferentes, por cuya razón sus mecanismos y sus incentivos para involucrarse en la construcción de paz son de diferente naturaleza, ilustrando la variedad de las respuestas empresariales.

Una vez planteado lo anterior este trabajo pretende comprobar la siguiente hipótesis: Los empresarios llevan a cabo proyectos y estrategias institucionales con base en la visión que tienen sobre la paz y a partir de lo que éstos entienden por construcción de paz. Es decir, la hipótesis enfatiza específicamente la coherencia entre discurso y estrategias desarrolladas por el sector empresarial.

¹⁶ Ver: Cynthia A. Sanborn, Felipe Portocarrero S, “La filantropía ‘realmente existente’ en América Latina” Departamento de Ciencias Sociales y Políticas Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP) Lima, Perú, Octubre 2003. Dicho estudio expone que en Colombia entre el 80% y 95% de las grandes corporaciones practican algún tipo de filantropía directa; las empresas y los líderes empresariales son los principales promotores de las nuevas fundaciones de carácter social; la responsabilidad social empresarial ha cobrado importancia en el país porque un número considerable de empresas ha incorporado este tema dentro

Esta hipótesis podrá ser falseada si se comprueba que las acciones son fruto de otras variables y no de la visión que tienen sobre la paz; adicionalmente si las acciones llevadas a cabo por las empresas van en contravía de los conceptos que manejan con respecto a la construcción de paz. Esta última situación se podría presentar por razones internas, e.g. incoherencia dentro de las prácticas de las empresas, visiones equivocadas sobre las estrategias que deben desarrollarse para construir paz o simplemente por desorden interno; o por razones externas, e.g. falta de recursos para la financiación de las iniciativas. La hipótesis será confirmada si se encuentra que las estrategias se construyen a partir de la visión de paz y de la definición de construcción de paz que tienen los empresarios.

La estructura de esta investigación es la siguiente: En primer lugar se hará una presentación de los diferentes casos seleccionados haciendo énfasis en los antecedentes, el contexto del conflicto regional y las estrategias que se desarrollan en cada uno de ellos. A continuación mostraremos cuál es la visión de paz y la definición de construcción de paz que maneja cada una de las empresas o alianzas empresariales, para poder establecer una relación entre las estrategias que desarrollan y las definiciones de construcción de paz. Una vez realizado esto, se buscará plantear soluciones alternas que permitan encontrar diferentes explicaciones. Las diferentes explicaciones estarán dadas por la elucidación de cuáles son las razones adicionales que explican la coherencia entre visión y estrategia, y cuáles para que ésta no exista. Finalmente la intención es esbozar el grado de coherencia entre las iniciativas desarrolladas y el concepto de construcción de paz que existe dentro de cada

de su discurso institucional; y los empresarios colombianos son, junto con los brasileños, los más dinámicos en el tema de la filantropía y la inversión social.

empresa o alianza empresarial; exponer una serie de conclusiones, tanto académicas como personales, acerca de la importancia del estudio; y presentar las implicaciones teóricas y prácticas del mismo.

4. DESCRIPCIÓN DE LOS CASOS

La responsabilidad social empresarial en Colombia se remonta a principios del siglo XX, pero consistía básicamente en fundaciones enfocadas a realizar obras de caridad impulsadas desde la Iglesia Católica. La filantropía empresarial pasó entonces a ser de tipo asistencial, en la que se manifestaba una preocupación por el trabajador en temas como salud, educación y vivienda. En una siguiente etapa, puede denominarse como algo un poco más promocional ya que buscaba mejorar el entorno en el que se trabajaba, la región, los cultivos, entre otros, pero todavía estaba muy ligado al concepto de caridad. A continuación se vivió una etapa de concentración, en la cual se buscaban resultados más concretos a partir de las acciones que se realizaban por parte de los empresarios, buscando una valoración general de lo que hacían y una mayor trascendencia. Finalmente hoy en día se puede hablar de una nueva dinámica de responsabilidad social empresarial más estratégica, que busca tener impacto tanto en la formulación de las políticas en diferentes áreas como educación, salud, desarrollo comunitario, como en la ejecución de las mismas¹⁷.

Dentro de todo este desarrollo de la filantropía empresarial hay dos momentos que pueden ser considerados los más importantes en la historia del país. El primero, alrededor de la década de los Sesenta, cuando las grandes empresas colombianas dieron inicio a

¹⁷ “La filantropía corporativa en Colombia tiene una larga historia que se encuentra asociada a las primeras fundaciones empresariales que fueron creadas a inicios del siglo XX. No obstante, en años recientes el discurso y la práctica de la RSE – responsabilidad social empresarial- ha adquirido un notable auge en la sociedad colombiana, probablemente como respuesta a la agudización de los conflictos sociales y la violencia política. En un estudio realizado (...) en 1997, se identificó a 94 fundaciones corporativas con activos cercanos a los US\$ 1,000 millones, monto que equivalía al 1% del PIB y al 5% del gasto público total en ese año (Rojas 2002: 27). De este grupo, la autora señalaba la existencia de 10 grandes fundaciones que concentraban el 97.7% del total de activos acumulados por el sector”. Ibid.

fundaciones que buscaban fortalecer sus campañas de responsabilidad social, e.g. la Fundación Corona, la Fundación Carvajal y la Fundación Santo Domingo. Estas fundaciones fueron pioneras en este aspecto en el país y se convirtieron en promotoras de la responsabilidad social empresarial en Colombia. El segundo momento importante se dio a mediados de la década de los Noventa cuando el recrudecimiento del conflicto y la urgencia por hallar soluciones, impulsaron el nacimiento de una serie de iniciativas que buscaba desde lo privado insertarse en la problemática del país desde la responsabilidad social.

A continuación se presenta la exposición de cuatro casos que hacen parte de esta nueva dinámica de responsabilidad social empresarial. Estos casos no han sido seleccionados aleatoriamente, por el contrario, hacen parte de una cuidadosa investigación de los procesos de construcción de paz que se adelantan en nuestro país. Para la investigación se tuvieron en cuenta empresas o alianzas empresariales tales como la Fundación Ideas para la Paz (Bogotá), Fundación Corona (Bogotá), Fundación Carvajal (Cali), Consejería Presidencial para Medellín (Antioquia), Mesas Empresariales por la Paz (Confecámaras), Programa de desarrollo y paz del Magdalena Medio (Magdalena Medio), Acesco (Pensilvania -Caldas y Malambo – Atlántico). Estos casos no fueron tenidos en cuenta en esta investigación, bien sea por el gran número de frentes de acción en los que se enfocan, e.g. Fundación Corona, Fundación Carvajal y Fundación Ideas para la Paz, porque ya no están operando, e.g. Consejería Presidencial para Medellín; porque no encajan enteramente dentro de la definición de sector privado, e.g. Magdalena Medio, o porque nuestro acceso a la información fue limitado, e.g. Acesco.

4. 1 VALLENPAZ

El 30 de mayo de 1999 ocurrió en la ciudad de Cali uno de los secuestros masivos de mayor impacto perpetrados en Colombia por el ELN. Como una respuesta a este acontecimiento nació en esta ciudad Vallenpaz, Corporación para el Desarrollo y la Paz del Valle y el Cauca, tiene como misión realizar proyectos productivos de desarrollo sostenible para atacar las causas de violencia en las zonas de conflicto de los departamentos del Valle del Cauca y Cauca. Actualmente se encuentra constituida por 729 socios¹⁸ y es dirigida por Rodrigo Guerrero, ex – Alcalde de Cali, quien se encarga de captar y canalizar los recursos de los diferentes aportantes. Aunque el aporte mínimo es de \$11.000, Vallenpaz cuenta hoy con inversiones superiores a \$5.000 millones¹⁹ y sus principales donantes son la Unión Europea, el gobierno nacional, el Fondo de Inversión para la Paz y el gobierno de los Estados Unidos a través de la Organización Internacional de las Migraciones y el USAID (The United States Agency for International Development).

La coyuntura que presionó la creación de Vallenpaz fue el secuestro masivo ocurrido en La María, pero existen fuertes convicciones en el “sector privado caleño” de que “No puede haber empresa sana en sociedad enferma”²⁰. Diferentes miembros de la junta directiva de Vallenpaz²¹ creen que no se puede construir empresa en un país que tiene problemas

¹⁸ El total de personas naturales es del 82%, el 18% restantes son personas jurídicas. Información suministrada por Vallenpaz el 18 de marzo de 2004. Ver anexo 3.

¹⁹ *Diario el País* “El Ejemplo de Vallenpaz”. Diciembre 06 de 2003. En: <http://elpais-cali.terra.com.co/historico/dic062003/OPN/editorial.html>.

²⁰ Frase de Manuel Carvajal Sinisterra. En entrevista con Manuel José Carvajal. Miembro Junta Directiva Vallenpaz. Cali, 5 de marzo de 2004.

²¹ Entrevistas llevadas a cabo en Cali el 4 y 5 de marzo de 2004. Manuel José Carvajal, Miembro Consejo Administrativo Fundación Carvajal – Miembro Vallenpaz; Amalia Correa, Vicepresidenta Administrativa Corfivalle – Consejo Directivo Fundación Corfivalle- Miembro Vallenpaz; Rodrigo Guerrero – Director

sociales. Ya que el estado colombiano ha sido ineficiente para garantizar las condiciones mínimas de estabilidad social, política y económica, los miembros de Vallenpaz creen que es necesario que el sector privado se involucre de manera directa en la generación de estabilidad en la zona. En otras palabras, el accionar de Vallenpaz permite que determinadas comunidades se organicen de manera tal que se genere estabilidad y desarrollo. Adicionalmente el sector privado tiene la experiencia y el *know how* requerido para organizar y administrar proyectos de desarrollo sostenible, con lo cual se muestra que el aporte no es sólo de capital sino también de tiempo y de conocimiento. Esta iniciativa no se enfoca en reemplazar al Estado sino que se orienta en la búsqueda de vínculos de cooperación entre las diferentes partes, i.e. sector privado, Estado, comunidad internacional y sociedad civil, que garanticen la consecución de los objetivos.

Vallenpaz, es considerada una alianza empresarial porque nació como una iniciativa de los industriales de la ciudad y está constituida por personas naturales y jurídicas tales como grandes y medianas empresas, instituciones financieras, ONG, fundaciones, asociaciones, instituciones y entidades sin ánimo de lucro, entre otros. Vallenpaz opera en las zonas rurales de las cordilleras Central, Occidental y Región Pacífica de los departamentos del Valle y norte del Cauca. Estos departamentos han sido azotados por diferentes manifestaciones de violencia (i.e. secuestros, extorsiones, desplazamientos, masacres) y la ciudad de Cali se ha visto especialmente afectada por tres secuestros masivos (La María, Km. 18 y el secuestro de 12 diputados del Concejo de la ciudad) realizados por dos

Vallenpaz; Alfonso Ocampo - Presidente PROPAL – Presidente Fundación PROPAL - Miembro Junta Directiva Vallenpaz; Roberto Pizarro – Director Ejecutivo Comité Departamental de Cafeteros del Valle – Miembro Vallenpaz; Ramiro Tafur – Presidente SAG – Miembro Vallenpaz; y con Carlos Arcesio Paz, Gerente General Harinera del Valle S.A. – Presidente Fundación Harinera del Valle.

organizaciones guerrilleras (ELN y FARC) que tienen fuerte presencia en la zona. Estas manifestaciones de violencia afectaron directamente a los empresarios de la ciudad debido a que fueron objeto de secuestros y extorsiones²², la calidad de vida de la ciudad se vio deteriorada a causa del recibimiento masivo de desplazados que se situaron en municipios que poseían ya índices altos de violencia, e.g. Dagua, Querenal, Jamundí, Buenos Aires (Cauca), Guapi²³ y por la aguda recesión económica que vivió Cali y que afectó la actividad productiva de los diferentes sectores empresariales.

Los miembros fundadores de Vallenpaz concluyeron que la manera de solucionar la violencia y los problemas relacionados con ésta, principalmente los costos impuestos a las empresas, era a través de la realización de programas integrales que generaran desarrollo económico y reconstrucción del tejido social, para mejorar las condiciones de vida de las comunidades y zonas que habían sido marginadas, y por lo tanto, que se constituían como las más vulnerables a las diferentes manifestaciones de violencia. La concreción de la iniciativa se desarrolla a través de proyectos productivos que buscan mantener y retener a los campesinos en sus áreas de residencia, esto con el fin de proporcionar mecanismos para que ellos no se desplacen a las ciudades, para que sustituyan cultivos ilícitos, para evitar que se vinculen a la guerrilla o paramilitares y para que vuelvan a resembrar los campos con productos exportables. La iniciativa de Vallenpaz se ha concentrado en canalizar recursos²⁴ de la comunidad nacional e internacional para invertirlos en proyectos que

²² Dirección de Justicia y Seguridad, Departamento Nacional de Planeación Op. Cit. Ver anexo 2

²³ En entrevista con Rodrigo Guerrero. Director de Vallenpaz. Calí, 16 de marzo de 2001.

²⁴ Vallenpaz ha recibido recursos del Fondo de Inversión para la Paz por \$3.000 millones, \$2.000 millones del USAid, €1.000.000 de la Unión Europea, €150.000 como contrapartida del sector privado colombiano, y €3.000.000 del Laboratorio de Paz del Catatumbo. En entrevista con Rodrigo Guerrero. Ibid.

²⁴ Para el año 2002, Vallenpaz operó en los municipios de Palmira, El Cerrito, Jamundí, Dagua, Cali, Caloto y Buenos Aires a través del desarrollo de proyectos de agricultura sostenible, i.e. la siembra de frijol, maíz,

mejoren las condiciones de vida de las comunidades y que generen desarrollo económico. De todos los proyectos que se encuentra desarrollando Vallenpaz, los más grandes son los que se están trabajando con los ingenios azucareros en el Valle, la siembra de cacao en 5 municipios del norte del Cauca y los Laboratorios de Paz del Catatumbo²⁵.

Vallenpaz se define como una interrelación de esfuerzos sistemáticos y coordinados que ante todo, pretende evitar el paternalismo en las iniciativas que desarrolla. Este iniciativa empresarial considera que la mejor manera de garantizar que sus iniciativas de desarrollo productivo funcionen es creando las condiciones para que los campesinos sean partícipes y responsables de los proyectos en los cuales trabajan.

arveja y lulo. En enero de 2003 Vallenpaz realizó en convenio con Asocaña, una de las empresas socias de Vallenpaz, un programa de siembra de guadua en los ríos Palo, Desbaratado, Tuluá, Morales, Bugalagrande, Bolo, Frayle, Guavas, Amaime, Sabaletas y Nima. Esta iniciativa, que contó con el aporte de \$300 millones por parte de Asocaña, benefició a más de mil personas. *Diario el País*. “La ONG ha irrigado \$4.000 millones en siete municipios. Vallenpaz les tiende la mano a 1.500 familias”. Diciembre 11 de 2002. En: <http://elpais-cali.terra.com.co/historico/dic112002/REG/C411N1.html>. Consultado el 13 de junio de 2004. El Laboratorio de Paz del Catatumbo se encuentra ya en operación, y Vallenpaz recibe fondos de éste. En entrevista con Rodrigo Guerrero. *Ibid*. Finalmente, el proyecto de cacao que opera en cinco municipios (Caloto, Puerto Tejada, Miranda, Padilla y Villa Rica) del norte del Departamento del Cauca y que vincula directamente 400 familias campesinas. El programa Cacao tiene un costo de \$4.500 millones, de los cuales la Unión Europea aportó \$2.800 millones, la Corporación Andina de Fomento aportó \$420 millones y los \$1.200 millones restantes proceden de los empresarios de la Ley Páez. La totalidad de la compra de la cosecha se hizo por parte de la Compañía Nacional de Chocolates y Casa Luker. Áymer Álvarez. “Proyecto Social. Vallenpaz lidera programa que beneficiará a 400 familias del norte del Cauca”. *Diario El País*. 23 de febrero de 2004. En: <http://elpais-cali.terra.com.co/historico/feb232004/ECO/B123N2.html>. Consultado el 13 de junio de 2004.

²⁵ Los Laboratorios de Paz son la principal herramienta que posee la Comisión Europea para otorgar cooperación técnica y financiera en Colombia en aras de atacar las causas del conflicto y favorecer el desarrollo socio-económico sostenible. Los tres objetivos principales de los Laboratorios de paz se enfocan en defender los derechos humanos, construir zonas de convivencia pacífica e impulsar el desarrollo económico y social a través de programas de desarrollo alternativo. El Laboratorio de Paz del Catatumbo, que entró en vigencia el 16 de diciembre de 2003 y con una duración de cinco años, hace parte del segundo laboratorio de paz que opera en el país (este laboratorio incluye además a Antioquia y el Macizo Colombiano) y con éste, la Unión Europea espera invertir cerca de €3 millones. Este laboratorio beneficiará 62 municipios de las tres regiones y cerca de 1.4 millones de habitantes. Laboratorios de Paz: La apuesta de la Unión Europea en la

4.2 INDUPALMA

Es una empresa productora de aceite de palma africana ubicada en el municipio de San Alberto en el sur del departamento del Cesar, fundada en el año de 1961 por el propietario de industrias GRASCO, Moris Gutt. La estructura administrativa de la empresa ha sufrido grandes transformaciones desde su fundación, hasta el día de hoy. Inicialmente, y debido a las dificultades del entorno, pues se encontraba en una zona selvática y despoblada, la fuente principal de mano de obra provenía de poblaciones aledañas y la vinculación con la empresa era de carácter informal, mediada por contratistas que explotaban a los recolectores²⁶. Con el pasar de los años se fueron estableciendo contratos a término indefinido con los trabajadores, principalmente con los recolectores del fruto, debido a fuertes presiones sindicales. Hoy en día y a raíz de profundas crisis y transformaciones en la empresa, ésta tiene una estructura administrativa muy diferente a la que tenía en un comienzo. El personal que trabaja en la plantación y la planta extractora hace parte de la nómina de la empresa, pero los recolectores están organizados en cooperativas de trabajo asociadas y su vinculación con la misma es como contratistas.

Indupalma es una empresa que ha tenido que sufrir situaciones difíciles de olvido estatal, unión sindical y conflicto armado. Está ubicada en la zona conocida como el Magdalena Medio, que se ha caracterizado desde hace años por ser un corredor de violencia

búsqueda de soluciones al conflicto. 15 de enero de 2004. En: <http://www.delcol.cec.eu.int/es/novedades/LaboratorioPazGeneral.doc>. Consultado el 13 de junio de 2004.

²⁶ Diana V. Fernández, Diana M. Trujillo, Roberto Gutiérrez, Indupalma (A1): Los primeros años, 1961 – 1977, SEKN Mayo 13 de 2003, Universidad de Los Andes, Facultad de Administración, Bogotá Colombia, 2003.

generalizada con presencia de grupos armados ilegales (FARC, ELN, M-19 y Autodefensas). Todo esto se suma a la fuerte influencia ejercida por el sindicato de Indupalma desde sus primeros años de existencia²⁷. La situación regional en la década de los Setenta mostraba altísimos índices de inseguridad, secuestros, asesinatos y extorsiones. Ante la presión ejercida por las huelgas y por el secuestro del Gerente General por parte del M-19, la empresa tuvo que ceder a las demandas de los trabajadores que generaron serias implicaciones económicas para la misma, al producirle sobrecostos laborales difíciles de asumir. Esta situación se mantuvo hasta la década de los Noventa, cuando la empresa enfrentó la posibilidad real de una quiebra económica. Igualmente la zona continuó siendo una de las más afectadas por fenómenos de violencia ligados al conflicto armado, con altos índices de secuestro y extorsión, llevados a cabo por diversos grupos.²⁸

Como solución ante la crisis económica de la empresa y ante la situación de violencia que se presentaba en la zona, Indupalma adoptó una serie de alternativas para superar estos problemas. La estrategia más importante consistió en organizar a los trabajadores en cooperativas de trabajo asociado, que deben cumplir con una serie de requisitos tanto legales como económicos para poder contratar con la empresa. La organización en cooperativas lleva un poco más de 8 años operando y ha permitido crear un sentido de pertenencia de los campesinos de la zona hacia su trabajo y hacia los diferentes proyectos

²⁷ Ospina Bozzi, Martha L., "*La palma africana en Colombia*", volumen 2, Fedepalma, Bogotá, 1998. El primer sindicato de Indupalma se constituyó el 23 de julio de 1963, y desde sus inicios sus principales conquistas hacían referencia principalmente a asuntos salariales frente a la empresa, pero siempre con actitudes bastante polarizantes. Después de 1977, el sindicato de Indupalma contaba con el apoyo de la mayoría de trabajadores. También se sabía respaldado por los grupos guerrilleros, los cuales tomaron fuerza en la zona y ejercieron permanente presión sobre la toma de decisiones en la empresa.

²⁸ Fuente: Dirección de Justicia y Seguridad, Departamento Nacional de Planeación, "*Cifras de Violencia 2003*" Número 4, Año 2003

que se adelantan²⁹. El aporte de la empresa se centra en brindar capacitación y oportunidades a los campesinos y en ayudarlos a desarrollar una mentalidad empresarial que les permita tener unas cooperativas exitosas que generen ganancias y beneficios para quienes las conforman. De igual forma se pretende generar en la región un cambio en la mentalidad de sus habitantes brindándoles oportunidades para capacitarse y formarse en áreas que van desde la validación de la primaria y el bachillerato, hasta conocimientos más especializados que les permitan manejar la contabilidad y los estados financieros de sus cooperativas.

Todo lo anterior implica generar en la región y desde la empresa, dinámicas de sentido de pertenencia, de diálogo y de concertación, que permitan mejorar la situación de la misma. En la misma medida y gracias, en gran parte, a la preocupación de la empresa por el desarrollo de la región, se están llevando a cabo dos proyectos que han sido denominados territorios de paz (financiados por Finagro, el Megabanco, el Plan Colombia, el Banco Agrario, entre otros). Estos proyectos consisten en la siembra de 3500 hectáreas de palma que serán, una vez culmine el proyecto, propiedad de cerca de 280 asociados pertenecientes a 5 diferentes cooperativas y algunos empleados de Indupalma miembros de Asoadepal. Estos proyectos, llamados El Palmar y El Horizonte, pretenden en no más de doce años pagar la totalidad de la financiación y hacer propietarios a los trabajadores.

²⁹ En conversación informal con asociados cooperativos proyecto El Palmar – Cooperativa Siglo XXI. San Alberto – César 20 de febrero de 2004

4.3 ENTRE TODOS

Entre Todos es una unión de 11 empresas³⁰ y de fundaciones empresariales, entre ellas, Proantioquia, Bancolombia, Concreto, Corona, Éxito, Suramericana, y la Cámara de Comercio de Medellín. Surge en Medellín en el año de 1996 como respuesta a la situación de orden público y de violencia que se vivía en la ciudad. Patrocinada por, y en el seno de Proantioquia, es concebida como una alianza que ejecuta y participa en proyectos de impacto, relacionados con la responsabilidad social empresarial. Básicamente gira entorno a cuatro ejes o líneas estratégicas, alrededor de los cuales se estructuran los diferentes proyectos. Estos ejes están definidos en la Misión de Entre Todos: “trabajar a través de alianzas y proyectos destinados a incrementar la convivencia, a fortalecer la responsabilidad social empresarial, la participación ciudadana, y el desarrollo de la convivencia y la comunicación los ciudadanos de Medellín”³¹.

La violenta situación de orden público que propicia el surgimiento de Entre Todos se remonta a la época del narcotráfico y del terrorismo que éste generó en la ciudad de Medellín, desde finales de la década de los Ochenta³². Diferentes grupos ilegales, tanto guerrilleros como paramilitares, empezaron a tener mayor presencia dentro de las diferentes comunas, al mismo tiempo que persistía el fenómeno del sicariato producto del narcotráfico. Esta situación revela a los empresarios de la ciudad un vínculo más directo

³⁰ Algunas de estas son miembro del Grupo Empresarial Antioqueño, que se constituye como un “conjunto de compañías asociadas, subordinadas y filiales que actualmente facturan más de 7.000 millones de dólares por año y que emplean directamente a más de 150.000 colombianos” (2004). *Diario La República*. En: <http://www.larepublica.com.co/especiales/ss/nicanor.html>. Consultado el 6 de junio de 2004.

³¹ En: Documento de presentación de la Alianza Entre Todos, entregado por Oliverio Henao. Medellín, marzo 18 de 2004.

con el conflicto, no sólo porque se ven afectados por extorsiones y secuestros en ámbitos urbanos, sino porque su capacidad productiva se ve afectada directamente ante la falta de incentivos en la producción y el aumento de los costos de seguridad, entre otros. Es importante recalcar que la ciudad de Medellín tiene unos de los índices más altos de extorsión y secuestro en el país y esta situación se ha ido empeorando con el pasar de los años.³³

Desde un principio, Entre Todos se centró en la búsqueda de información y en la recolección de datos que permitiera conocer cuál era la situación y qué se estaba haciendo al respecto. Se partió de definir la violencia como factor retardante del desarrollo, para poder evaluar desde dónde se debía atacar el problema³⁴. La intención era realizar proyectos concretos, delimitados y realistas, que no fueran vistos como otros programas más.

Las motivaciones en las que se fundamenta la alianza de Entre Todos son muy claras tanto para sus miembros, como para los objetivos que se plantean. En primer lugar es una iniciativa que surge del conocimiento; luego de adelantar un estudio que les permitió conocer el fenómeno, las cifras y la magnitud del conflicto, y sumado a la manera como

³² Esta violencia fue generada, principalmente, por el denominado Cartel de Medellín en cabeza del confeso narcotraficante Pablo Escobar Gaviria.

³³ Desde el año de 1990 Antioquia y Medellín específicamente han ocupado los lugares con mayor número de secuestros y extorsiones que se han registrado en el país, llegando a sumar casi el 30 % del total de estos ilícitos en el país, por ejemplo entre el 90 y el 96, en donde de un total de 954 casos de extorsiones reportadas en el país 354 ocurrieron en Medellín y en cuanto a los secuestros, de un total de 21078 secuestros ocurridos en el país en los últimos ocho años (1996 – 2003) 3962 han ocurrido en el departamento de Antioquia, el más afectado por este flagelo en el país. Fuente: Dirección de Justicia y Seguridad, Departamento Nacional de Planeación, Op. Cit. “*Cifras de Violencia 2003*” Número 4, Año 2003. Ver anexo 2.

todo esto afectaba no sólo la ciudad sino sus propias empresas, los empresarios se convencieron de la necesidad de actuar³⁵. Igualmente existe la sensación entre los mismos de que hay una deuda social; esto se entiende en la medida en que son empresarios que han logrado ser exitosos en sus campos económicos y en sus perspectivas financieras, pero que sienten que no han aportado de manera importante a evitar el conflicto, ni a solucionarlo³⁶. En tercer y último lugar se puede hablar de un sentido de protección; ante el aumento de la inseguridad y el miedo de regresar a la época del narcoterrorismo, los empresarios se inclinan por recurrir a estrategias que disminuyan sus riesgos y en cierta medida, sus costos frente al conflicto. Esta determinación surge al ver lo que le sucede a otros empresarios de la ciudad, que fueron afectados por la violencia en el período en mención, pero dentro de las ponderaciones de los miembros de Entre Todos es posible entrever que es más importante el factor voluntad que el factor miedo, lo que permite observar una actitud de prevención, más allá de una reacción al dolor de los sucesos anteriores³⁷.

³⁴ Esta era la perspectiva que tenía la organización cuando inició su aproximación al tema. En entrevista con Beatriz White, Secretaria de Solidaridad Alcaldía de Medellín, Ex directora de Entre Todos, Marzo 18 de 2004.

³⁵ Este estudio fue entregado a la Alcaldía de Medellín, durante la administración de Juan Gómez Martínez, y en se encuentra en los archivos de la Alcaldía y no hay acceso directo a este.

³⁶ En entrevista con Beatriz White. Op. Cit. Marzo 18 de 2004.

³⁷ Esta impresión surge a partir de las entrevistas realizadas en la Ciudad de Medellín a miembros de Entre Todos y al actual Alcalde de la ciudad. Medellín, marzo 18-19 de 2004.

4.4 GRUPO DE PAZ DEL FORO DE PRESIDENTES DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ

El Foro de Presidentes fue fundado en 1989 por 10 presidentes de diferentes compañías de Bogotá que se reunían, una vez al mes, a discutir diferentes temas. Para el año 2001³⁸ empezaron a estudiarse las diferentes formas por las cuales se podría involucrar el sector privado colombiano en el tema de la construcción de paz. Así, se definió que los empresarios de la ciudad deberían participar en las mesas de negociación, construir paz en el desarrollo de su actividad empresarial por medio de políticas de buena administración, fortalecer la relación empresa – comunidad en lo referente al tema de responsabilidad social e implementar hábitos de convivencia dentro de las empresas a través de programas de paz. El Foro de Presidentes³⁹, que alcanzó a reunir 150 empresarios de diversos sectores, trabajó en consolidar cuatro objetivos principales: mejores seres humanos, mejores empresarios, mejores ciudadanos y la alianza educación – empresa. A partir de esta iniciativa, y concretamente a partir del objetivo de formar mejores ciudadanos, nace en 2001 el Grupo de Paz del Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá.

El objetivo principal del Grupo de Paz era la conformación de grupos de acción que se concentraran en estudiar y analizar las causas de los diferentes conflictos que vivía el país, con el fin de desarrollar e implementar políticas públicas. Esto resulta interesante para la investigación en la medida en que muestra cómo los empresarios percibían su rol como

³⁸ Durante el 2001 estaban en marcha las negociaciones de paz en el Caguán, entre el gobierno nacional y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia.

³⁹ En entrevista con Daniel Suárez. Ex – Asesor del Foro de Presidentes. Bogotá, 25 de febrero de 2004. Aclaró que el Foro pasó a depender de la Cámara de Comercio de Bogotá a finales de 2003.

asesores del gobierno en la formulación de políticas públicas. Su metodología abarcaba tres temas claves para la construcción de paz: resolución y manejo de conflictos, ética y corrupción, y programas de empresariedad. Se buscaba adicionalmente fortalecer el vínculo entre empresarios y el tema de la paz en Bogotá, con la creencia de que de la responsabilidad social se saltaría al tema de la paz, replicando los casos de Indupalma, Ideas para la Paz, Fundación Corona, Excelencia por la Justicia, Corpoeducación⁴⁰. Este Grupo quiso trabajar con la infraestructura que ya tenía el Foro de Presidentes, especialmente con las escuelas, para construir y fortalecer la relación entre empresas e instituciones educativas. El Grupo de Paz se enfocaría también en preparar a la sociedad en el tema post – conflicto; un tema que no ha sido prioritario dentro de la agenda de paz del país.

Pese a que Bogotá ha sido una de las ciudades menos afectadas por el conflicto armado del país, es en esta ciudad donde se concentra la mayor actividad empresarial como porcentaje del PIB⁴¹. Los costos del conflicto se han traducido directa e indirectamente en la actividad empresarial⁴² y por lo tanto, algunos empresarios han ido tomado conciencia sobre la necesidad de implementar iniciativas como las del Foro de Presidentes o las del Grupo de Paz del mismo.

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Según estadísticas del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, Bogotá participó en el año 2000 con el 23% en la producción bruta nacional, seguido de Antioquia con el 18% y Valle del Cauca con el 16 %. En total se concentró el 57% de dicha producción en estos tres, y esta participación se ha mantenido constante desde 2000. DANE, Colombia, resumen de las variables principales de la industria según departamentos. En: http://www.dane.gov.co/inf_est/eam.htm. Consultado el 13 de junio de 2004. Cifras preliminares revisadas a diciembre de 2002. Ver anexo 4

⁴² Dirección de Justicia y Seguridad, Departamento Nacional de Planeación Op. Cit. Ver anexo 2.

A partir de la visión que tenía este grupo de empresarios sobre su función de generar riqueza y bienestar, surgió la motivación de trabajar un capitalismo con responsabilidad social. Para esto era necesario recuperar valores fundamentales como la honestidad, el respeto y la solidaridad en la sociedad. Había convicción de que las empresas eran también territorios de paz porque éstas generan empleo directo y porque a partir de las relaciones empresariales se pueden propiciar ambientes de convivencia, tolerancia y respeto. En otras palabras, a partir de la identificación de lo que para los empresarios era socialmente justo, se llegaría a concluir que con la generación de empleo se podía construir responsabilidad social. La premisa detrás de este argumento es que las empresas son generadoras de riqueza para toda la sociedad porque son empleadoras directas de mano de obra, son grandes contribuyentes, aportan a la seguridad social de los trabajadores, entre otras razones. Los empresarios del Grupo de Paz entendieron que el sector privado no estaba vinculado directamente con la gestión pública de la ciudad y no estaba interesado en programas que satisficieran necesidades básicas de la población, especialmente el impulso a programas de educación. Independientemente de cuánto tiempo durara el conflicto, invertir en educación contribuiría a la transformación del país⁴³, razón por la cual este tema fue el más importante dentro de su discurso, basado en las creencias y los valores que tenían los empresarios sobre cómo transformar la sociedad.

⁴³ El Banco Mundial diferencia cuatro formas de capital que afectan el desarrollo económico de las naciones: activos naturales; activos construídos, e.g. infraestructura, capital financiero, capital comercial, etc.; capital humano, conformado por la calidad en aspectos tales como la educación, salud y nutrición; y el capital social, i.e. valores, cultura y grado de inteligencia de las instituciones. Amartya Senn, premio Nobel de Economía, estableció que el crecimiento económico y al productividad de un país están ligados al nivel de inversión que exista en educación, salud y nutrición, entre otros. Diversos países del Sud Este asiático basaron sus esquemas de desarrollo económico en programas de reformas a la educación buscando también el mejoramiento de los niveles de equidad en dichos países. Bernardo Kliksberg. ¿Cómo enfrentar los déficit sociales de América Latina? Acerca de mitos, ideas renovadoras y el papel de la cultura. En: <http://www.flacso.org/biblioteca/kliksberg.pdf>. Consultado el 26 de junio de 2004.

En el momento en que la Cámara de Comercio buscó protagonismo, el Grupo de Paz y el Foro de Presidentes dejaron de operar. La búsqueda de protagonismo quedó reflejada cuando se generó un problema tal entre los dos organismos, que el Foro de Presidentes fue interrumpido. Sólo tuvieron recursos para trabajar 3 meses y se rompió la alianza con la Cámara de Comercio. La Cámara había dado autonomía al Foro pero con un costo muy alto: límites y restricciones a su trabajo. A finales de 2003 se diseñó un nuevo esquema de trabajo. En el primer plan estratégico se determinó que ningún tema que fuera manejado por la Cámara, sería trabajado por el Foro de Presidentes; no obstante éste perdió su independencia y pasó a depender de la Cámara de Comercio de Bogotá⁴⁴.

⁴⁴ En Entrevista con Daniel Suárez. Op. Cit. 25 de Febrero de 2004

5. DEFINICIONES DE CONSTRUCCIÓN DE PAZ

En esta sección se pretende resumir qué entienden las empresas o alianzas empresariales estudiados por paz, cuál es la paz que quieren construir y si existe una coherencia entre las estrategias que han desarrollado y su concepción particular sobre construcción de paz, es decir si el discurso referente a la construcción de paz se ve reflejado y es acorde con las estrategias que han desarrollado e implementado.

5.1 VALLENPAZ

Vallenpaz entiende por construcción de paz el mejoramiento de las condiciones de vida de los pequeños y medianos campesinos y el desarrollo productivo del campo. El mejoramiento de las condiciones de vida tiene como fin generar sentido de pertenencia del campesinado a su región y de esta manera, lograr que éste no se desplace, no siembre cultivos ilícitos y no termine involucrado en actividades con la guerrilla, paramilitares o delincuencia común. Esto también implica que el campesinado tenga satisfechas sus necesidades básicas, e.g., salud, vivienda y educación. El desarrollo de proyectos productivos hace parte de la construcción de paz en la medida en que éstos generan empleo directo e indirecto para estas comunidades campesinas y porque organizan a las comunidades en torno a objetivos y fines comunes. El organizarse en comunidades permite que los campesinos enfrenten el conflicto desde una óptica diferente: la gente tiene dónde trabajar, cómo trabajar y espacios donde encontrar soluciones.

Vallenpaz desarrolla e implementa programas y proyectos encaminados a mejorar el nivel y las condiciones de vida de los campesinos, con el objeto de construir tejido social. La construcción de tejido social se entiende como el fortalecimiento de pequeñas organizaciones campesinas a través del desarrollo y apoyo de las labores agrícolas en torno a proyectos productivos. Estos proyectos productivos deben ser sostenibles y competitivos para que sean viables financiera y comercialmente, esto es, cultivos que sean comercializables en el mercado nacional e internacional. Los proyectos productivos buscan encontrar una salida viable para que los campesinos sean menos vulnerables a los problemas de la guerra, i.e., que los campesinos no migren a las ciudades, que los campesinos encuentren una actividad económica que sustituya los ingresos que perciben por la siembra de cultivos ilícitos, que los campesinos no se desplacen de sus tierras, que no se inserten en la guerrilla o en los paramilitares, o que no se dediquen a la delincuencia común. Estos proyectos también se conciben como una alternativa de sustitución de cultivos ilícitos que debe ser desarrollada en zonas donde tradicionalmente estaban los campesinos, para que éstos vuelvan al campo y a las tierras que son cultivables.

La prioridad es la recuperación del campo, entre otras razones, porque en Colombia existen 18 millones de hectáreas cultivables de las cuales sólo se siembran cuatro. Los proyectos productivos deben ir más allá de la generación de empleo, “Si se arregla el campo, la paz es fácil de conseguir”⁴⁵. Existe la convicción de que “las comunidades que están unidas salen adelante”⁴⁶ mientras que las que no lo están, no pueden concretar proyectos. Hay que darle al campesino las herramientas para que se quede en el campo, i.e. escuelas, comida,

⁴⁵ Entrevista con Ramiro Tafur, Presidente de la SAG, miembro de Vallenpaz. Cali, 4 de marzo de 2004

⁴⁶ Ibid.

vivienda. Si se genera un *modus vivendi* en el campo los campesinos no tendrán que migrar a las ciudades contribuyendo así a que no se sigan perpetuando los círculos de miseria y pobreza que existen en éstas y a que la calidad de vida de las mismas no se deteriore más. La recuperación y el apoyo al campo tiene otra razón de ser: El campo se concibe como una solución post – conflicto porque el campo es una potencial fuente generadora de empleo directo e indirecto para reinsertados de la guerrilla y de los paramilitares. Poco se ha avanzado en el país en esta materia y es vital tener en mente qué hacer con los reinsertados una vez éstos abandonan la lucha armada.

Vallenpaz ha ejecutado una serie de estrategias⁴⁷ para la consecución de sus objetivos. Ha desarrollado proyectos productivos⁴⁸ que buscan incrementar la eficiencia de los sistemas agrarios de las regiones donde opera. Los proyectos sociales buscan desarrollar, a través de asistencia en capacitación y organización, una visión empresarial en los campesinos, recuperar el tejido social y las relaciones de convivencia pacífica, y aportar herramientas técnicas para la explotación eficiente, sostenible y rentable de su entorno. Los proyectos de

⁴⁷ En: http://www.colombia2000.org/centro_descargas/documentos_word/responsabilidad/Vallenpaz.doc. Consultado el 21 de mayo de 2003.

⁴⁸ Para el año 2002, Vallenpaz operó en los municipios de Palmira, El Cerrito, Jamundí, Dagua, Cali, Caloto y Buenos Aires a través del desarrollo de proyectos de agricultura sostenible, i.e. la siembra de frijol, maíz, arveja y lulo. En enero de 2003 Vallenpaz realizó en convenio con Asocaña, una de las empresas socias de Vallenpaz, un programa de siembra de guadua en los ríos Palo, Desbaratado, Tuluá, Morales, Bugalagrande, Bolo, Frayle, Guavas, Amaime, Sabaletas y Nima. Esta iniciativa, que contó con el aporte de \$300 millones por parte de Asocaña, benefició a más de mil personas. *Diario el País*. “La ONG ha irrigado \$4.000 millones en siete municipios. Vallenpaz les tiende la mano a 1.500 familias”. Diciembre 11 de 2002. En: <http://elpais-cali.terra.com.co/historico/dic112002/REG/C411N1.html>. Consultado el 13 de junio de 2004. El Laboratorio de Paz del Catatumbo se encuentra ya en operación, y Vallenpaz recibe fondos de éste. En entrevista con Rodrigo Guerrero. *Ibid*. Finalmente, el proyecto de cacao que opera en cinco municipios (Caloto, Puerto Tejada, Miranda, Padilla y Villa Rica) del norte del Departamento del Cauca y que vincula directamente 400 familias campesinas. El programa Cacao tiene un costo de \$4.500 millones, de los cuales la Unión Europea aportó \$2.800 millones, la Corporación Andina de Fomento aportó \$420 millones y los \$1.200 millones restantes proceden de los empresarios de la Ley Páez. La totalidad de la compra de la cosecha se hizo por parte de la Compañía Nacional de Chocolates y Casa Luker. Áymer Álvarez. “Proyecto Social. Vallenpaz lidera programa que beneficiará a 400 familias del norte del Cauca”. *Diario El País*. 23 de febrero de 2004.

comercialización y mercadeo de los productos agrícolas integran horizontalmente la cadena productiva, esto es, se busca mercado para los productos producidos como parte de la iniciativa de Vallenpaz. Finalmente los proyectos de infraestructura brindan el diseño, la construcción y el mantenimiento de obras como el saneamiento de las riveras de los ríos aledaños a los cultivos de caña de azúcar⁴⁹.

Los miembros de Vallenpaz han acogido una percepción, según la cual la paz debe ser construida de abajo hacia arriba, como parte de su visión y su misión. Por esta razón busca hacer proyectos de desarrollo sostenible en las zonas de conflicto para atacar lo que consideran son las causas objetivas de la violencia, al mismo tiempo busca involucrar el mayor número de personas de la sociedad civil que hagan aportes y donaciones para financiar los proyectos de desarrollo sostenible.

En síntesis, Vallenpaz entiende la construcción de paz como el desarrollo de mecanismos que permitan que el campesino se quede en el campo y se dedique a actividades económicas productivas lícitas. Es una paz donde las condiciones de vida de los campesinos sean tales que no tengan incentivos para migrar o desplazarse a las ciudades, ni involucrarse con grupos armados al margen de la ley, ni realizar actividades ilícitas de cualquier índole. Teniendo en cuenta que Vallenpaz define la construcción de paz como el mejoramiento de las condiciones de vida de los pequeños y medianos campesinos, es posible inferir que construir paz es generar oportunidades en el campo para que sus habitantes no se desplacen, no siembren cultivos ilícitos y no se vinculen de manera directa

En: <http://elpais-cali.terra.com.co/historico/feb232004/ECO/B123N2.html>. Consultado el 13 de junio de 2004.

o indirecta con la guerrilla, paramilitares o delincuencia común. Por lo tanto, las estrategias desarrolladas son consecuentes con la definición de construcción de paz propuesta en la medida en que éstas les permiten a los campesinos permanecer en el campo y estar alejados de las situaciones inherentes a la violencia.

5.2 INDUPALMA

Aunque su intención principal desde hace varios años ha sido evitar el paternalismo debido, entre otras razones a la ausencia del estado en la región, Indupalma ha representado en muchos aspectos la autoridad durante más de cuarenta años en este lugar. Desde principios de los años Noventa y frente a la crisis que enfrentaba la empresa, ésta empezó a manejar un discurso diferente con respecto a la situación social y de orden público. Teniendo en consideración el tipo de empresa que es Indupalma y la situación particular de violencia a la que se ha visto enfrentada, construcción de paz dentro de ésta se entiende como desarrollo en el campo, entendiendo que las oportunidades en nuestro país están en el agro ya que este sector puede generar riqueza si se manejan grandes colonias de producción agrícola para la exportación.

Las motivaciones que impulsan a la empresa a cambiar de discurso son muy claras. En primer lugar está el factor económico. En ese sentido la construcción de paz en Indupalma hoy en día, se entiende como generación de riqueza. La premisa es que si se genera desarrollo económico se genera como consecuencia de éste el desarrollo social. En ese

⁴⁹ En entrevista con Rodrigo Guerrero. Director de Vallenpaz. Cali, 5 de marzo de 2004.

sentido lo social se entiende como sinónimo de caridad y la posición de la empresa en palabras del Gerente General, Rubén Darío Lizarralde, es que “la caridad no fortalece y no desarrolla”⁵⁰. Lizarralde está convencido que “lo social por lo social no paga”, no cree en la distribución de la riqueza sino en la generación de la misma y por consiguiente ha basado toda la estrategia de la empresa en educar a estas personas para fomentar en ellos una mentalidad de empresarios que promuevan la generación de riqueza para ellos y para su entorno. Otra de las principales motivaciones es que con el mejoramiento económico de la región se espera un cambio en la situación de orden público y de violencia en la misma⁵¹, pero siempre partiendo de la base que es el desarrollo económico el que genera desarrollo social.⁵²

La empresa parte de la premisa de que su función como empresarios exitosos es permitir que la gente forme parte y se haga dueña del proceso productivo, no a través de minifundios sino por medio de grandes empresas que sean socias dentro de esquemas cooperativos, pero con la presencia, la experiencia y el apoyo de la gran empresa⁵³. La educación también juega un papel importante en la medida en que, para poder tener trabajadores que busquen generar riqueza, éstos deben tener conocimiento de cuáles son sus metas y sus fines, y no es probable lograrlo con una población analfabeta y carente de

⁵⁰ Entrevista con Rubén Darío Lizarralde Op. Cit. 16 de febrero de 2004.

⁵¹ San Alberto es un municipio que ha estado en disputa entre guerrillas y paramilitares desde las década de los 80', esta situación generó situaciones de violencia permanentes en la zona, ver por ejemplo: Diana V. Fernández, Diana M. Trujillo, Roberto Gutiérrez, Indupalma (a2): los años después del secuestro, 1977 - 1991 SEKN, mayo 13 de 2003, Universidad de Los Andes, Facultad de Administración, Bogotá Colombia, 2003.

⁵² Entrevista Rubén Darío Lizarralde, Op. cit.

⁵³ Ibid.

conocimientos y ambiciones, i.e. no existe desarrollo económico sin educación⁵⁴. Así mismo el aspecto del asistencialismo debe ser tenido en cuenta ya que la política de la empresa es que no debe regalarse nada debido a que, en concepción de la misma, las cosas que son regaladas pierden su valor y no forman en la gente un verdadero sentido de pertenencia, cosa que sí sucede con algo que ha sido obtenido con trabajo y dedicación, y que es fruto de un esfuerzo personal. Los anteriores se deben entender como los aspectos principales dentro de la definición de construcción de paz en Indupalma, a saber, desarrollo agrario, educación y antipaternalismo.

La definición de construcción de paz está enfocada también en el post - conflicto ya que, proyectos de este tipo pueden facilitar la reinserción de antiguos combatientes, e.g. guerrillas o paramilitares. En ese sentido, la construcción de paz se entiende en Indupalma como generar opciones viables para afrontar una eventual finalización del conflicto.

Una vez explicado todo lo anterior es pertinente identificar el tipo de estrategias que Indupalma ha desarrollado dentro de su proceso de reconstrucción; éstas han sido identificadas por la misma como iniciativas de construcción de paz. En el caso de Indupalma estas estrategias comenzaron a desarrollarse, como ya se dijo anteriormente, a principios de la década de los 90 con la reorganización administrativa de la empresa. El inicio de estas estrategias se encuentra en la organización de los recolectores del fruto de la palma en cooperativas de trabajo asociado, que funcionan como entes independientes de la

⁵⁴ Entrevista con Pía Escobar. Directora de Desarrollo Empresarial, Indupalma. San Alberto, 19 de febrero de 2004.

compañía y que buscan brindarle una cierta independencia a los trabajadores frente a Indupalma. Dentro de estas cooperativas uno de los principales aportes de la empresa está en las capacitaciones, brindadas desde hace más de 8 años, y que están encaminadas principalmente a formar en los asociados mentalidad de empresarios y la visión de que sus cooperativas son una oportunidad para generar riqueza y para mejorar sus condiciones de vida. En ese sentido las capacitaciones y la formación son consideradas como la estrategia más evidente y más directa, pues ha sido a partir de éstas que se ha buscado gestar un cambio en la empresa y en la región.

En línea directa con la creación de las cooperativas, desde hace aproximadamente 4 años se adelantan dos proyectos, El Horizonte y El Palmar, que han sido denominados Ciudadelas Agroindustriales de la Paz⁵⁵ y que se convierten en la “culminación” de la obra de las cooperativas. Estos proyectos pretenden, al cabo de 10 o 12 años entregarle en común y pro indiviso un total de 10 hectáreas productivas por persona o familia, a cerca de 280 cooperativos para que las exploten y le vendan la totalidad de la producción de sus palmas a Indupalma.

Básicamente la estrategia desarrollada por Indupalma para construir paz es brindarle a los habitantes de la región, que de una u otra forma están relacionados con la empresa, la oportunidad de capacitarse y de formarse para construir entre ellos, cooperativas de trabajo que les permitan tener acceso a sueldos y prestaciones sociales dignos y fijos durante todo

el año. De igual manera, el respaldo y el impulso que le ha dado la empresa a los proyectos productivos del Palmar y del Horizonte, mediante su apoyo logístico y administrativo⁵⁶, puede ser identificado claramente como una de sus estrategias para construir paz en la región, pues su intención principal es desarrollar en los trabajadores un sentido de pertenencia hacia su trabajo y hacia su entorno, que se traduzca en un mejoramiento de la situación de orden público y que se vea proyectado como una visión de futuro positiva para los habitantes de la región.

Es necesario decir que Indupalma está siendo coherente con su discurso sobre construcción de paz en la medida en que ha procurado educar al campesino, capacitarlo, brindarle facilidades para que tenga acceso a los medios de producción. Todo esto va en la misma dirección de lo que entiende Indupalma por paz y de la forma como define la construcción de paz.

5.3 ENTRE TODOS

La intención de construir paz de esta iniciativa es producto de la preocupación ante la situación que vivía la ciudad y de la concientización por parte de los empresarios que

⁵⁵ Estos se conciben como “un modelo de generación de riqueza y nueva propiedad y a través de un esquema de reforma agraria hecha desde el sector privado” Fuente: <http://www.indupalma.com/expansion.htm>, consultado el 15 de febrero de 2004.

⁵⁶ La empresa no tiene participación alguna en el proyecto, simplemente es el administrador y el operador logístico por lo que cobra el 6% y el 3% respectivamente en cada uno de los casos.

hacían parte de la alianza, de que su capacidad de obtener resultados económicos favorables en las empresas podría enfocarse en producir resultados en el ámbito social⁵⁷.

A partir de lo anterior es válido plantear que el concepto de construcción de paz que maneja esta organización se centra en el desarrollo de la responsabilidad social empresarial, desde la cual se pretende generar espacios que permitan el desarrollo de estrategias enfocadas al mejoramiento de la situación de orden público de la ciudad de Medellín. Lo anterior implica que existen una serie de elementos sociales y humanos que deben cultivarse, teniendo en cuenta que la paz en las organizaciones no consiste únicamente en adelantar una gestión gerencial de calidad y moderna, sino también en generar los elementos necesarios para crear un ambiente fundamentado en el individuo y en la sociedad⁵⁸. La paz que Entre Todos busca construir se fundamenta en la convivencia y el desarrollo de la ciudad, como mecanismo para contrarrestar los fenómenos de violencia que la afectan y que repercuten directamente en el desempeño de las empresas que allí se encuentran.

Las iniciativas más importantes para Entre Todos son: la responsabilidad social empresarial enfocada a “sensibilizar, formar y calificar a los altos mandos de las empresas y fundaciones empresariales con el fin de incrementar su participación en programas sociales y de impacto”⁵⁹, todo lo anterior a partir del fortalecimiento de las juntas directivas, calificación de directores ejecutivos y programas como diplomados, pasantías internacionales, visitas a proyectos sociales, talleres y jornadas de capacitación que buscan

⁵⁷ En entrevista con Beatriz White, Ex - Directora de Entre Todos. Medellín, octubre 16 de 2001.

⁵⁸ En entrevista con Oliverio Henao, Director de Entre Todos. Medellín, marzo 18 de 2004.

⁵⁹ En entrevista con Oliverio Henao. Op. Cit. Marzo 18 de 2004.

sensibilizar y formar a los empresarios. La participación ciudadana se realiza mediante una veeduría del Plan de Desarrollo de Medellín, principalmente de su ejecución, con estudios técnicos, pronunciamientos públicos y comunicados a la opinión pública. El desarrollo en convivencia se realiza mediante tres aspectos principales. La comunicación para la convivencia empresarial, llevada a cabo mediante estrategias dentro de las empresas que buscan promover la armonía institucional a partir del respeto por la diferencia, la tolerancia y el trabajo en grupo. Los ya mencionados encadenamientos productivos⁶⁰ son proyectos que buscan fortalecer unidades económicas barriales con el fin de insertarlas en la economía de la ciudad e incrementar su productividad. Finalmente los gobiernos escolares, que pretenden implementar en las instituciones educativas programas que desarrollen habilidades y valores para fomentar el liderazgo. Aunque los anteriores proyectos están en diferentes etapas de implementación siguen en funcionamiento.

En Entre Todos existe la conciencia de que no es posible abordar todos los aspectos que contribuyen a la violencia en la ciudad, pero la misión que se plantea como organización es tratar de generar espacios, no sólo dentro de las empresas y en los niveles más altos de éstas, sino dentro de las comunidades más afectadas por la violencia. Esto último debe entenderse en la medida en que la paz que Entre Todos quiere construir pretende elevar los niveles de convivencia empresarial y ciudadana y generar oportunidades económicas⁶¹. En

⁶⁰ Uno de los encadenamientos productivos consiste en la confección de ropa que están realizando un grupo de mujeres, en uno de los barrios marginales de la ciudad, con la asistencia técnica de un empresario de la ciudad de Medellín. Hay diferentes ejemplos, como la elaboración de obleas, pasteles, empanadas, hasta guayos de fútbol y servicios de atención de cualquier clase de eventos. Todos estos proyectos están amparados directamente por empresarios que le dan su apoyo a microempresarios de la periferia de la ciudad para ayudarlos a salir adelante. *Diario El Colombiano* “Empresarios de cara a compromisos sociales”, consultado el 20 de mayo de 2004.

⁶¹ En entrevista con Beatriz White, Secretaria de Solidaridad, Alcaldía de Medellín, Ex Directora de Entre Todos, Op. Cit. Marzo 18 de 2004.

síntesis, lo que procura Entre Todos cuando se refiere a construir paz es fortalecer la responsabilidad social de las grandes empresas o fundaciones empresariales de la ciudad y buscar proyectar dicha responsabilidad a diferentes grupos o sectores de la ciudad para generar espacios de convivencia, de construcción de oportunidades, de participación ciudadana y de comunicación. Por lo tanto las estrategias implementadas resultan coherentes con la definición que Entre Todos tiene sobre construcción de paz.

5.4 GRUPO DE PAZ DEL FORO DE PRESIDENTES DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ

El Grupo de paz del Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá entendió la paz como la generación de espacios para formar mejores personas, mejores empresarios y mejores ciudadanos. Ciudadanos que estuvieran conscientes de lo que ocurría en su entorno, lo que les daría las habilidades y capacidades necesarias para organizar y forjar responsabilidad social en la ciudad. La premisa a partir de la cual se construía la definición de paz era que la calidad y la gestión empresarial construían capital humano. Este grupo de empresarios entendía que los líderes del sector privado no estaban involucrados con el tema de la paz y no conocían las necesidades de la población menos favorecida del país. La preocupación que los líderes tenían a raíz de su escaso conocimiento en materia de paz impulsó la creación del Grupo, y su objetivo consistió en preparar y presentarle al Foro de Presidentes temas relacionados con esta. La paz se entendía a partir de la recuperación de los valores fundamentales del ciudadano; valores como la honestidad, el respeto y la solidaridad.

La educación era un área que había estado descuidada por el sector público y por el sector privado, razón por la cual era necesario formar alianzas público - privadas tendientes a mejorar su calidad. El rol de empresarios frente al tema de la educación y al tema de la paz, fue la principal responsabilidad que asumieron los miembros del Grupo de Paz del Foro de Presidentes entendiendo sus empresas como territorios de paz⁶².

Para desarrollar su estrategia de trabajo el Foro de Presidentes y su Grupo de Paz se inspiró en el trabajo del Young Presidents Organizations⁶³. Los empresarios sentían que en el Foro no se estaba haciendo nada por el conflicto colombiano⁶⁴ y durante el primer año y medio, el Grupo de Paz se concentró en recoger y analizar información proveniente de diferentes actores que ellos consideraban estaban relacionados con el tema de conflicto. Era necesario procurarse una formación crítica en el tema de conflicto porque consideraban que los empresarios no podían seguir opinando sobre temas que no conocían. Iniciaron su actividad con el taller “La paz empieza conmigo”⁶⁵. El concepto era simple: existía una oportunidad de transformación del país en la educación y las empresas se debían constituir como centros educativos, independientemente de cuánto tiempo durara el conflicto colombiano.

⁶² En entrevista con Alberto Espinosa. Presidente y Fundador del Foro de Presidentes. Bogotá, 12 de febrero 2002.

⁶³ El YPO es una organización que reúne a más de 8.000 líderes empresariales jóvenes, en más de 75 países, para intercambiar ideas, aprendizajes y estrategias encaminadas a conseguir éxito y crecimiento, en el plano personal y profesional. Su objetivo principal es crear mejores líderes a través de la educación y del intercambio de ideas. En: <http://www.ypo.org/whoisypo.html>. Consultado el 20 de mayo de 2004.

⁶⁴ En entrevista con Camilo Almonacid. Miembro fundador del Foro de Presidentes. 7 de febrero de 2002.

⁶⁵ Ibid.

En síntesis, la definición de paz de los miembros del Grupo de Paz del Foro de Presidentes se construía a partir de la formación de mejores ciudadanos. No cualquier tipo de ciudadano, sino de aquellos que por su visión empresarial estaban en capacidad de convertirse en líderes de una sociedad que había estado tradicionalmente alejada del conflicto armado del país. Entendiendo que de esta manera se construía paz, el Grupo de Paz se concentró en desarrollar un proceso de formación crítico y académico encaminado a entender el conflicto, y posteriormente aproximarse al mismo. Con base en lo anterior el Grupo de Paz desarrollo un proyecto donde sus miembros se reunirían regularmente para informarse sobre temas de paz con el objetivo de lograr una aproximación crítica a los diferentes temas inherentes al conflicto, ese objetivo se cumplió.

Sin embargo este Grupo, pese a tener claro su objetivo, tuvo problemas institucionales que limitaron sus acciones. Una vez se presentó ante la Cámara de Comercio de Bogotá el proyecto del Grupo de Paz, no fue posible estructurar su funcionamiento administrativo. Adicionalmente como éste dependía del Foro de Presidentes y dicho Foro se desintegró por problemas que se presentaron en su relación con la Cámara de Comercio de Bogotá, su final se precipitó rápidamente⁶⁶. Finalmente el modelo inspirado en YPO y la creencia en que mejores presidentes hacían mejores ciudadanos, se agotó⁶⁷. Es preciso recordar nuevamente que el Grupo de Paz del Foro de Presidentes se transformó en un programa de “Convivencia Productiva” que agrupa algunos de los empresarios que pertenecían al Grupo de Paz.

⁶⁶ La Cámara había dado una cierta autonomía al Foro pero limitando y restringiendo su trabajo. En entrevista con Daniel Suárez. Op. Cit. 25 de febrero de 2004.

6. ANÁLISIS

En esta investigación la intención principal ha sido aproximarnos, de una manera crítica, al discurso de la construcción de paz por parte de las empresas o grupos empresariales estudiados. Este análisis, a pesar de que en gran parte se ciñe a los planteamientos institucionales presentados por las diferentes empresas o alianzas empresariales, permite esbozar una serie de conclusiones e inferencias acerca del concepto de construcción de paz que está siendo manejado dentro de las mismas, pero con la intención de ir más allá del discurso que éstas manejan y que muestran como sus políticas internas. Para hacerlo es necesario establecer semejanzas, diferencias y paralelos entre las diferentes alternativas ya que esto permite abordar toda la información de manera unificada. Así, es posible analizar en que medida lo planteado dentro de las propuestas empresariales está de acuerdo con las acciones llevadas a cabo por las mismas. Finalmente, para efectos del análisis, es necesario precisar que el caso del Grupo de Paz del Foro de Presidentes será referenciado como si todavía estuviera vigente, precisando que éste se transformó en un proyecto de “Convivencia Productiva” que no fue tomado para la investigación.

Para efectos del análisis es importante resaltar las similitudes que hay entre los casos estudiados. Las cuatro iniciativas empresariales, i.e. Entre Todos, Vallenpaz, Indupalma y Grupo de Paz, son conscientes de que sus actividades no lograrán la paz definitiva en el país, pero tienen la convicción en que su labor está aportando a la construcción de paz.

⁶⁷ En entrevista con Alberto Espinosa. Op.cit.

La coherencia de las diferentes visiones de las cuatro iniciativas estudiadas es la primera similitud. El Grupo de Paz pretendió formar empresarios socialmente comprometidos y responsables que se preocuparan por el tema de la paz, y con este fin buscó crear conciencia a través de los talleres y las reuniones que alcanzó a realizar. Entre Todos asume que construir paz es formar empresarios que tengan responsabilidad social empresarial y en esa medida sus acciones son coherentes. Lo mismo puede decirse de Indupalma y Vallenpaz. Para la primera, construir paz es empoderar al campesino para posibilitar la generación de riqueza entre ellos y esto lo realiza a través de capacitaciones al sistema de cooperativas asociadas. Vallenpaz construye paz por medio del desarrollo de proyectos productivos que le otorgan la posibilidad al campesinado de vivir en sus tierras y poderlas trabajar. Es lógico que todas sean coherentes porque está dentro de sus estrategias que lo que estén desarrollando y ejecutando sea consecuente con el discurso que manejan sobre cómo se construye paz. En teoría las iniciativas de construcción de paz están adecuadamente diseñadas.

El tema de la educación es la base de todos los discursos. Independientemente de si la iniciativa es rural, i.e. Vallenpaz e Indupalma, o urbana, i.e. Entre Todos y el Grupo de Paz, el punto de partida es la educación. Los diferentes integrantes de estas alianzas empresariales o grupos de empresas, bien sean los miembros de junta directiva⁶⁸ e incluso los campesinos⁶⁹, creen y promueven la teoría de que la educación es igual a desarrollo económico, y por lo tanto, a construcción de paz. Aunque la función principal de Vallenpaz

⁶⁸ Información recopilada en entrevistas con miembros de junta de Vallenpaz, directivos de Entre Todos y Grupo de Paz del Foro de Presidentes, y con el Gerente General de Indupalma.

no sea la educación sino el impulso de proyectos productivos de desarrollo sostenible, una parte integral de su programa consiste en educar y capacitar a los diferentes campesinos que participan en dichas iniciativas. Indupalma resalta constantemente la inversión, en tiempo y en dinero, que realiza en educación a través de capacitaciones en temas tan diversos como administración, contabilidad, convivencia y superación personal, productividad agrícola y educación básica primaria o secundaria. Indupalma asume que para poder empoderar al campesinado, para que éstos se conviertan en propietarios de grandes cultivos de palma africana, es necesario que estén educados. Así mismo, el Grupo de Paz del Foro de Presidentes y Entre Todos plantean que la educación forma mejores empresarios y mejores ciudadanos.

Una similitud entre Vallenpaz, Grupo de Paz del Foro de Presidentes y Entre Todos es que estas tres alianzas empresariales han diversificado sus iniciativas en múltiples acciones. Vallenpaz apoya proyectos productivos de ají, cacao y reforestación; Entre Todos promueve diferentes iniciativas como la responsabilidad social empresarial, la participación ciudadana, el desarrollo en convivencia y la comunicación, y para hacerlo, se involucra con los directivos de diferentes empresas de la ciudad, realiza veedurías al Plan de Desarrollo de Medellín, promueve los encadenamientos productivos y los gobiernos escolares, entre otros. El Grupo de Paz fue una iniciativa que se creó por presidentes de compañías, para presidentes de las mismas, con el fin de generar espacios para que éstos tuvieran la oportunidad de conocer e involucrarse con el tema de la paz y donde el enfoque fue cómo crear mejores directivos de compañías y cómo hacer que éstos se acercaran y se

⁶⁹ Esto se constató en diversas charlas formales e informales que pudieron llevarse a cabo en el municipio de San Alberto, con los asociados de las cooperativas El Palmar y el Horizonte y los gerentes y representantes de

involucraran con el tema de la paz. Adicionalmente las alianzas público – privadas resultaron claves ya que buscaron reforzar el tema de la educación, estableciendo relaciones más cercanas entre los empresarios de la ciudad y las instituciones. Indupalma, por el contrario, se concentra exclusivamente en el cultivo de palma africana y las cooperativas de trabajo asociado fueron diseñadas como una parte fundamental de la integración horizontal del grupo empresarial, i.e. proveer materia prima de óptima calidad.

Las anteriores similitudes se pueden explicar porque Vallenpaz, Grupo de Paz del Foro de Presidentes y Entre Todos están compuestos por diferentes compañías con diversas actividades industriales y empresariales, y por lo tanto, el enfoque que le dan a la construcción de paz y a las estrategias que desarrollan, se encauza en proyectos diferentes que involucran los diversos sectores a los cuales pertenecen los empresarios. Adicionalmente, en Cali, Bogotá y Medellín vive concentrada el 25% de la población total del país⁷⁰ y por lo tanto estas tres ciudades reúnen diversas problemáticas, e.g. desplazamientos, miseria, pobreza, analfabetismo, desnutrición, inseguridad, violencia, y demás. Dichas problemáticas presionan el interés de los empresarios para involucrarse en el tema de la construcción de paz. Finalmente, el hecho de tener como sede las tres principales ciudades capitales del país hace posible que los diferentes grupos de empresarios se reúnan a discutir y analizar los proyectos que están orientados hacia las diversas problemáticas. Aunque Indupalma hace parte de un grupo empresarial ésta desarrolla sus estrategias de construcción de paz de manera individual, concentrándose en

las juntas de administración de dichas cooperativas, durante los días 19 y 20 de febrero de 2004.

⁷⁰ Bogotá proyecta para el 2004, según cifras del DANE, una población de 7.029.928, Cali 2.369.696 y Medellín, 2.071.391. Total Colombia: 45.294.953. Las tres ciudades reúnen el 25% de la población total del

el negocio de procesar y producir aceite de palma africana y por lo tanto, encaminando sus acciones de construcción de paz en esa dirección. Su ubicación geográfica se traduce en una realidad muy específica inherente al municipio de San Alberto. Finalmente para evitar el riesgo de dispersión de esfuerzos en múltiples proyectos dentro de la misma compañía, Indupalma se concentra en una sola actividad que tiene como fin el empoderamiento de los campesinos. En síntesis, para que el negocio de Indupalma sea rentable y productivo es necesario que haya paz en el municipio de San Alberto, debido a que es allí donde están las condiciones para sembrar palma africana. Indupalma se dedica sólo al cultivo de palma y en ese sentido, sus acciones se encaminan casi exclusivamente a promover el éxito financiero del negocio.

Con respecto a las diferentes visiones existentes sobre la construcción de paz, específicamente las visiones maximalista, minimalista e intermedia, es preciso establecer qué tipo de visión tienen los cuatro casos estudiados.

Como ya se explicó, la visión intermedia asocia altos niveles de desarrollo económico con bajos niveles de conflicto, y con altas posibilidades para superar este último. Esta visión aclara que la construcción de paz necesita de programas que sean suficientemente flexibles para darle solución a problemas de emergencia y para implementar esquemas de largo plazo, una vez la situación crítica haya sido resuelta. La finalidad de la posición intermedia es “nutrir la paz, por medio de la instalación o restauración de los mecanismos sociales,

país. En: DANE. Sistema de consulta de información geoestadística. Proyecciones de población 1995 – 2005. Consultado en : <http://200.71.79.70/website/Mgn2/>. Consultado el 10 de julio de 2004.

económicos y políticos necesarios para sostenerla, evitando recrear aquello que pudo causar el conflicto, sin desbordar los límites de lo viable”⁷¹.

La visión de la construcción de paz de los cuatro casos analizados en esta investigación es intermedia. Ninguna de las cuatro iniciativas hace propuestas que sugieran un cambio radical al *status quo*, e.g. un cambio en la estructura de tenencia de la tierra, un cambio en la estructura fiscal del país o un cambio en las políticas de distribución del ingreso. Aunque podrían ser clasificadas como maximalistas porque recalcan la importancia de atacar problemas estructurales, e.g. la pobreza y la desigualdad, como una condición necesaria para construir paz, esto no se refleja en sus propuestas. Las cuatro iniciativas señalan en su discurso que existe una relación directa entre crecimiento económico, reducción de pobreza y disminución del conflicto. Por esta razón, sus iniciativas son concebidas por sus miembros como una forma posible de superar el conflicto que vive el país. Del mismo modo, dichas iniciativas empresariales plantean la posibilidad de que sus programas sean parte de la solución para el posconflicto, i.e. ofrecen la posibilidad de generar empleo directo e indirecto a personas reinsertadas, bien sea de grupos guerrilleros o de grupos paramilitares. Aunque apoyan la política de “mano dura” del Presidente Álvaro Uribe Vélez los diferentes miembros que hacen parte de estas iniciativas recalcan la necesidad de buscar una salida negociada⁷², una vez el gobierno haya establecido que existe voluntad de negociación de los diferentes grupos armados al margen de la ley.

⁷¹ Fen Osler Hampson, “Nurturing Peace: Why Peace Settlements Succeed or Fail, Washington”, *United States Institute of Peace*, 1996.

⁷² Esto quedó reflejado en las diferentes entrevistas realizadas a los miembros de Vallenpaz, Indupalma y Entre Todos. Entrevistas realizadas entre febrero y marzo de 2004.

La concepción que tienen Indupalma y Vallenpaz de sus iniciativas está basada en el desarrollo de proyectos agrícolas que resulten viables desde el punto de vista económico. Éstas no podrían considerarse maximalistas debido a que priorizan en la viabilidad económica de los proyectos que desarrollan, enfocándose en áreas que son estratégicas desde el punto de vista del bienestar económico de las empresas involucradas, i.e. Indupalma con las cooperativas de trabajo asociado y Vallenpaz con cultivos rentables en las regiones donde éstos se desarrollan.

Aunque Entre Todos y el Grupo de Paz del Foro de Presidentes también son intermedias, porque ahondan en el tema de la ingeniería social o responsabilidad social empresarial como la forma de aproximarse al conflicto que vive el país y porque también basan sus iniciativas en la premisa de que mayores niveles de desarrollo económico generan menores posibilidades de conflicto, dichas iniciativas se aproximan en otros aspectos a la teoría maximalista. La definición de paz que emplean los maximalistas es “la presencia de justicia, y la construcción de paz incluye todos los factores y fuerzas que impiden la realización de todos los derechos humanos de todos los seres humanos”,⁷³. El discurso de Entre Todos y del Grupo de Paz se concentra en posibilitar espacios que generen responsabilidad social empresarial entre sus miembros, en aumentar la participación ciudadana y la convivencia ciudadana. En este sentido se aproximan a la visión maximalista, pero sus proyectos están enfocados en una sola ciudad, i.e. Medellín y Bogotá, y en campos muy limitados que no permiten que sus iniciativas tengan mayores dimensiones. La justicia, aunque no se encuentra explícita en las iniciativas que desarrollan

El Grupo de Paz y Entre Todos, es una finalidad perseguida en estos programas, i.e. la formación de ciudadanos más justos, capaces de interesarse y actuar en favor del entorno en el cual viven y trabajan. La construcción de paz de la visión maximalista establece la necesidad de apoyar las instituciones políticas, sociales, económicas y culturales que le aporten a la solución de las causas estructurales del conflicto⁷⁴. El programa de veeduría al Plan de Desarrollo de Medellín que realiza Entre Todos es uno de los ejemplos tangibles de la forma como esta alianza empresarial apoya y vela por el buen funcionamiento de las instituciones políticas o públicas. Sin embargo, ni Entre Todos ni el Grupo de Paz proponen tampoco reformas radicales al *status quo*.

A partir de los marcos de acción donde se desenvuelven las iniciativas es posible ver de qué manera las alianzas empresariales se enfrentan a la construcción de paz. En otras palabras la ciudad o municipios donde cada una opera, la actividad económica de la región, la importancia relativa de dicha región dentro de la participación económica nacional, el papel desempeñado por las empresas o alianzas empresariales en la ciudad o municipio, entre otros, determinan el enfoque que éstas den a su discurso sobre la construcción de paz. Por lo tanto Vallenpaz e Indupalma basan su discurso en recuperar el agro, y el Grupo de Paz y Entre Todos se enfocan en mejorar las condiciones de convivencia de las ciudades.

Existen varias diferencias significativas entre Vallenpaz, Indupalma. Entre Todos y el Grupo de Paz del Foro de Presidentes. En primer lugar, se ve claramente que dos de las

⁷³ Bendaña, Alejandro, "What Kind of Peace is Being Built? Critical Assessments from the South", *Discussion Paper, prepared on the occasion of the tenth anniversary of Agenda For Peace for the International Development Research Centre (IDRC)*, Ottawa (Canadá), octubre 2002.

iniciativas son principalmente rurales o desarrollan su actividad en el campo (i.e. Indupalma y Vallenpaz). Estas han concentrado sus proyectos y propuestas en mejorar las condiciones del agro porque están convencidas de que la paz del país está basada en lograr un agro más productivo, que brinde mayores oportunidades para el campesinado. Entre Todos y el Grupo de Paz del Foro de Presidentes por el contrario, son totalmente urbanas y se concentran en dar solución a las situaciones de violencia que se presentan en las ciudades en las que está concentrada su actividad. Estas dos últimas articulan su definición de construcción de paz alrededor de la formación de un ciudadano más participativo, más conciente de la situación en la que vive, que se involucra directamente con la problemática de su ciudad y en los procesos políticos, económicos y sociales dentro de la misma. Dichas iniciativas están convencidas en que la educación es el punto de partida para lograr la paz, acompañados por programas de convivencia y comunicación.

Hay una diferencia en el concepto de asistencialismo que manejan Indupalma y Vallenpaz. La primera es una empresa con visión empresarial capitalista que implementó la iniciativa de las cooperativas como una forma de recuperar la viabilidad económica de una empresa que estaba a punto de quebrarse. Sus acciones se basan en la generación de riqueza, de utilidades y de capital. En Indupalma no existe el concepto de caridad y su Gerente General es el primero en establecer que ésta no genera ninguna clase de riqueza ni de desarrollo; la empresa no regala nada a los asociados de las cooperativas porque cree que una forma por la cual los campesinos crean sentido de pertenencia, esfuerzo y lucha por su tierra, así como actitudes de perseverancia, constancia y trabajo es si se ven obligados a asumir los costos

⁷⁴ Gilles Carbonnier, "Conflict, Postwar Rebuilding and the Economy: A Critical Review of the Literature, Geneva, War Torn Societies Project" (WSP) Occasional Paper, no.2, marzo 1998.

de tener y mantener la tierra. Por esta razón Indupalma vende la maquinaria, los equipos, las semillas y demás, a las cooperativas de El Palmar y El Horizonte. Las diferentes capacitaciones y talleres que reciben los campesinos tienen como fin reforzar el empoderamiento que Indupalma quiere crear entre los campesinos, pero finalmente son ellos, los campesinos⁷⁵, los que deben buscar las oportunidades de negocio y de generación de riqueza.

Vallenpaz, a diferencia de Indupalma, ancla su iniciativa en atacar las causas objetivas del conflicto. Para Vallenpaz construir paz no es sólo acabar con la violencia, sino también generar mejores condiciones para que los campesinos vivan en el campo. El concepto de asistencialismo se encuentra implícito en alguno de los proyectos que desarrollan, e.g. en el proyecto del cacao donde Vallenpaz donó las semillas a los campesinos y se encargó de realizar las labores de mercadeo y ventas para que la totalidad de la producción fuera adquirida por dos empresas del sector privado. En otras palabras, para Vallenpaz la generación de oportunidades consiste en entregarle al campesinado las herramientas materiales y físicas para que éstos encuentren los incentivos y las condiciones mínimas para quedarse en el campo.

En síntesis. Indupalma se enfoca en el campo y su concepto clave es el incentivo a la posibilidad de generación de propiedad. Vallenpaz se enfoca también en el campo pero a través del desarrollo de proyectos de desarrollo alternativo. Entre Todos se orienta hacia la

⁷⁵ Los campesinos miembros de las cooperativas asumen el costo de la maquinaria, de las herramientas de trabajo, de las semillas, realizan las labores agrícolas, las tareas administrativas, asumen los costos salariales y pensionales de sus asociados, y demás.

responsabilidad social empresarial, la convivencia y la participación ciudadana y cree que la paz del país está soportada en la paz que exista dentro de las organizaciones. El Grupo de Paz del Foro de Presidentes asumió que la empresa privada era la principal generadora de riqueza y por lo tanto se enfocó en formar, entre sus miembros y entre los ciudadanos en general, responsabilidad social empresarial dándole énfasis al tema de la educación. Pese a las diferencias en los enfoques de los cuatro casos, en general estas empresas o alianzas empresariales están lideradas por el sector privado (no son sociedades mixtas) y cumplen una labor de apoyo institucional al estado.

7. CONCLUSIONES

Una vez finalizada esta investigación y posterior al análisis de los cuatro casos, i.e. Indupalma, Vallenpaz, Entre Todos y Grupo de Paz del Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio, es posible concluir que, con base en la visión que tienen las cuatro empresas o alianzas empresariales sobre la paz, estas desarrollan y ejecutan proyectos institucionales que tienen como fin construir paz. De esta manera, la hipótesis planteada al inicio de la investigación queda confirmada.

La evaluación de las iniciativas no es el propósito central de esta investigación. Para poder ofrecer conclusiones sólidas sobre la evaluación de las mismas habría que hacer un trabajo adicional sobre indicadores de éxito y fracaso que está pendiente de ser realizado. Por tanto hablar de éxitos y fracasos en esta investigación es un riesgo. Sin embargo resaltar los logros alcanzados hasta el momento por las iniciativas permite dar cuenta de qué es lo que el sector privado colombiano está haciendo para construir paz, sin la intención de calificar ni evaluar las acciones de los cuatro casos.

Es necesario aclarar, aunque resulte obvio, que siempre el interés de las empresas es proteger su ambiente de inversiones y operaciones. Es decir, las estrategias de construcción de paz están marcadas por la necesidad de fortalecer las condiciones económicas de las mismas. Lo anterior quedó esbozado a lo largo de la investigación. En el caso de Vallenpaz es claro que una de las motivaciones para invertir en el desarrollo rural es evitar la continua absorción de los campesinos por los grupos armados que secuestran a empresarios y para prevenir su desplazamiento hacia las ciudades, situación que afecta de manera directa el

entorno empresarial. En Vallenpaz la construcción de paz es la definición e implementación de proyectos de desarrollo alternativo que tienen como fin atacar las causas objetivas de la violencia. Parte de la concepción de que para crear un país más justo y equitativo es perentorio consolidar la comunidad campesina en torno a proyectos productivos, como una forma de recuperar el campo. Para Indupalma la construcción de paz consiste en la conformación de grandes colonias agrícolas cuyo fin es la estabilización social y económica del campesinado ya que asume que el campo tiene grandes posibilidades de generación de riqueza para el país. Para esta empresa construir paz consiste en generar riqueza por medio del incentivo a la propiedad privada, y no por medio de la distribución de riqueza, puesto que parte de la premisa en la cual el desarrollo económico genera desarrollo social. Para Entre Todos la construcción de paz está asociada a la creación y consolidación de la responsabilidad social empresarial y la convivencia y participación ciudadana, argumentando que el elemento básico es la paz en las organizaciones. Finalmente el Grupo de Paz del Foro de Presientes de la Cámara de Comercio de Bogotá entendió la construcción de paz como la generación de responsabilidad social empresarial, el fomento a la educación y la formación de ciudadanos socialmente responsables. Para lograrlo, basaron la construcción de paz en la implementación de políticas de buena administración que fomentaran hábitos de convivencia en sus empresas, quisieron impulsar diferentes programas de educación e implementaron reuniones periódicas entre sus asociados con el fin de enterarse y educarse en el tema de la paz.

La paz para Entre Todos es acabar con los problemas de orden público de Medellín, (e.g. violencia, sicariato, inseguridad, robos, muertes violentas, etc.) con el objetivo de generar empleo, desarrollo en la ciudad y convivencia, entre otros. La construcción de paz es hacer

que los empresarios transfieran su conocimiento y sus habilidades gerenciales a la población menos favorecida, es desarrollar dinámicas de convivencia en la ciudad para procurar que ésta sea más pacífica y es impulsar la participación de los habitantes de la ciudad en aspectos como el Plan de Desarrollo. La ciudad se vuelve más pacífica porque capacitando a los empresarios se les genera una conciencia de ser más justos socialmente, que les permite entender cómo su capacidad de ser exitosos puede ser enfocada en ayudar a otras personas que no tienen oportunidades. Los encadenamientos productivos contribuyen a que la ciudad sea menos violenta porque pueden generar mayores oportunidades económicas. Finalmente la ciudad se vuelve más pacífica porque el conflicto tiende a disminuir cuando se educa a los niños.

En el Grupo de paz no existieron lineamientos ni objetivos concretos que permitieran implementar las estrategias, faltó organización, faltó definir metas, faltó comunicación sobre lo que se estaba realizando y se quedó sólo en retórica y reuniones, a pesar de que posteriormente se transformó en una iniciativa diferente. En síntesis, el Grupo de Paz entendía la construcción de paz como la formación de mejores ciudadanos y de responsabilidad social empresarial, idearon unas reuniones como estrategia para lograr sus objetivos pero la estrategia no produjo como resultado que, efectivamente, se formaran mejores ciudadanos ni que se aumentara la responsabilidad social empresarial. En el caso de Grupo de Paz, la construcción de paz no debió estar sujeta a protagonismos de las diferentes instituciones y organismos involucrados porque claramente generó fallas en el desarrollo e implementación de las iniciativas propuestas. El gran cuestionamiento es si hablar de temas de paz y de conflicto se traduce en resultados que construyen paz, en otras

palabras, si hablar de temas de paz forma responsabilidad social empresarial y mejores ciudadanos.

Entre Todos y el Grupo de Paz del Foro de Presidentes tienen una misión y una visión como organizaciones, tan vagamente definida que hace el concepto de construcción de paz difícil de aprehender. Sin embargo éstas sirven de experiencia y de lección para buscar plantear visiones y misiones más concretas, que hagan posible una mejor realización de los objetivos y la consecución de unos mejores resultados.

Indupalma no posee una visión altruista sobre la construcción de paz. Claramente está haciendo del negocio de la producción de aceite de palma algo rentable y no disfraza sus intenciones puramente capitalistas en su discurso sobre construcción de paz. La creación de las cooperativas les permite, entre otros, reducir costos y gastos directos e indirectos y garantizar continuidad y calidad en las cosechas del fruto de palma que se requiere para la elaboración del aceite de palma. Sin embargo, los campesinos también son dueños de una parte del negocio y han pasado a ser propietarios de grandes extensiones de tierra productiva; sin falsas expectativas, ni promesas sobre la distribución del ingreso, ellos han asumido como propio un negocio que les genera costos, gastos, pero también ingresos y medios de subsistencia. En otras palabras, los campesinos pertenecientes a las cooperativas de trabajo asociado de Indupalma son dueños de los medios de producción y poseen una visión real sobre el cambio que implica en sus vidas ser propietarios y no simples empleados.

Indupalma ilustra de que manera los proyectos que adelanta la empresa en pro de la construcción de paz parten de la base de que, para generar desarrollo económico es indispensable trabajar en la solución de los problemas de violencia. En la dirección opuesta es posible hablar de una paz aparente y una calma relativa en la región, que en este momento se encuentra bajo el dominio de las autodefensas, las cuales han logrado posicionarse de manera muy fuerte en la misma. A pesar de que Indupalma, y en esa medida las cooperativas, no han establecido ningún vínculo formal con estas organizaciones, este tipo de fenómenos y su incidencia son difíciles de controlar pues involucran directa o indirectamente a toda la población de los lugares en donde operan y están presentes, en general, en todos los ámbitos económicos y sociales de la zona. Indupalma está haciendo un experimento que sólo tendrá resultados visibles dentro de 8 o 10 años cuando los proyectos pasen a manos de los asociados. Qué va a pasar es el gran interrogante, pero aunque existan problemas de forma (problemas administrativos, de organización, de generar consenso, etc.) no se presentan en el momento problemas de fondo que hicieran posible prever un posible fracaso de este modelo⁷⁶.

Si bien es cierto que no todos los empresarios del Valle del Cauca y del Cauca están son socios de Vallenpaz, que existe una sola cabeza visible que se lleva todo el protagonismo, que los proyectos no tienen presencia en todos y cada uno de los municipios de estos departamentos, y aunque probablemente requieren mucha más coordinación, estos proyectos sólo llevan cinco años de estar operando. Lo más importante es que esta iniciativa sigue funcionando y ha conseguido de manera continua canalizar recursos que

⁷⁶ Esta apreciación es el resultado del trabajo en campo que se realizó en el Municipio de San Alberto, con campesinos cooperativos y personal administrativo de Indupalma. Febrero 19 – 21 de 2004.

han producido resultados visibles y concretos. Los proyectos de desarrollo alternativo sí aportan a la construcción de paz del país porque generan empleo y mejores condiciones de vida para un segmento de la población. De igual manera son proyectos que tienen que ser sometidos a cambios de administraciones locales, regionales y nacionales, y que pese a esto siguen su desarrollo y evolución. Finalmente, un buen indicador debería ser el hecho de que la comunidad internacional, i.e. USAid, Unión Europea, y diferentes fuentes públicas y privadas nacionales, i.e. Plan Colombia y los diferentes aportantes, sigue aportando recursos para ser invertidos en estas iniciativas.

El sector privado posee el *know how* que se requiere para organizar y empoderar a la comunidad campesina y de esta manera, contribuir a atacar las causas objetivas de la violencia. Vallenpaz se materializa como una salida y una forma de vida para esas comunidades campesinas, que son las más vulnerables al conflicto colombiano ya que se encarga de canalizar y coordinar recursos, nacionales e internacionales, que se invierten en programas regionales de desarrollo y paz. Podría pensarse que existe una relación directa entre la ausencia del Estado y la existencia de condiciones de conflicto en numerosas zonas del país. Vallenpaz no pretende reemplazar al Estado sino fortalecer la institucionalidad al trabajar de manera sistemática y coordinada, con métodos, planes y proyectos definidos. Estos métodos, planes y proyectos son coherentes con la visión de paz que tiene Vallenpaz porque se enfocan en la recuperación del campo a través del desarrollo de cultivos productivos.

Lo más importante no es establecer cuál de las iniciativas es la más apta para construir paz sino cuáles con las características que deben destacarse en cada una de ellas. Es posible que

funcione mejor que las condiciones para los campesinos estén dadas y que éstos no tengan que salir a buscar oportunidades de negocio, como es el caso de Vallenpaz. También es válido que, al tener que asumir las responsabilidades que implica ser dueño de un negocio propio, los campesinos actúen de manera más responsables con la actividad que realizan, tengan un mayor sentido de pertenencia, y de esta manera, tengan mayores posibilidades de generar riqueza, i.e. Indupalma. Finalmente la formación previa de ciudadanos y empresarios que practiquen responsabilidad social, enfatizando en la educación, puede aportarle de manera significativa a la construcción de paz de ciudades como Bogotá y Medellín, i.e. Grupo de Paz y de Entre Todos.

En general, las cuatro iniciativas estudiadas podrían catalogarse como organizaciones o instituciones que de manera directa le aportan beneficios a las ciudades o municipios donde operan porque, aunque estas no den soluciones definitivas al tema de la construcción de paz, persiguen objetivos que se reflejan en las iniciativas que implementan. Al mismo tiempo, aunque la evidencia sobre la responsabilidad social empresarial en el país date de principios del Siglo XX y aunque estos casos no sean los únicos, Vallenpaz, Indupalma, Entre Todos y el Grupo de Paz, en alguna medida son pioneras en el tema de cómo el sector privado y empresarial colombiano se involucra en el tema de la construcción de paz. Aunque evidentemente enfrentan fallas institucionales y de implementación de políticas que les pueden restar efectividad, finalmente las iniciativas siguen operando de manera consistente. Pese a que la consecución de recursos y la inversión en tiempo son onerosas y dispendiosas, y aunque el tema de la construcción de paz no genere de manera directa grandes beneficios de tipo económico, ni Vallenpaz, ni Indupalma, ni Entre Todos, ni los empresarios bogotanos ex – miembros del Grupo de Paz han abandonado su labor.

Para generar riqueza, desarrollo económico y construir paz en el sector rural colombiano ¿Es necesario hacerlo a través del modelo de Indupalma, i.e. no existe la distribución de riqueza sino la generación de la misma, o por medio del modelo de Vallenpaz? ¿Es suficiente construir paz a través de iniciativas que pretenden recuperar la actividad agrícola y que pretenden sentar las bases para una sociedad más consciente? Finalmente, ¿Capacitando empresarios se logra construir paz? Las anteriores interrogantes tendrán respuesta una vez hayan sido adelantados estudios de impacto y de evaluación para cada una de las iniciativas estudiadas.

Las cuatro iniciativas están a favor de encontrar una solución negociada al conflicto que genere cambios sociales visibles. En alguna medida, todas estas iniciativas se encuentran ejerciendo funciones de estado y en algunos casos, reemplazándolo. En Bogotá, El Grupo de Paz del Foro de Presidentes se enfocó en el tema de la educación, en Medellín Entre Todos se centra en el tema de la seguridad, y Vallenpaz e Indupalma abogan por seguridad, desarrollo económico y generación de empleo.

La relevancia de estudiar y analizar este tipo de iniciativas radica en que, al hacerlo, se posibilita la creación de nuevos aportes de tipo académico que las corrijan y afinen. En otras palabras, al tomar en consideración este tipo de iniciativas y al realizar el trabajo de análisis, individual y grupal de las mismas, es posible hacer aportes para su complementación. Igualmente la difusión de las actividades llevadas a cabo por Entre Todos, Vallenpaz, Indupalma y el Grupo de Paz puede conducir a la réplica de este tipo de proyectos, en otros municipios y ciudades, con miras a la solución del conflicto en el país,

que involucren de manera directa y concreta aquellos integrantes del sector empresarial colombiano que aún no lo están.

8. BIBLIOGRAFÍA

Aguilera, Gabriel Edgardo, “El proceso de paz en Guatemala 1987-1996” En: Revista Javeriana, Bogotá, No. 631, Ene./Feb, 1997.

Alvarez, Áymer, Proyecto Social. “Vallenpaz lidera programa que beneficiará a 400 familias del norte del Cauca”. *El País* 23 de febrero de 2004. En: <http://elpais-cali.terra.com.co/historico/feb232004/ECO/B123N2.html>. Consultado el 13 de junio de 2004.

Brendaña, Alejandro, “What Kind of Peace is Being Built? Critical Assessments from the South”, *Discussion Paper, prepared on the occasion of the tenth anniversary of Agenda For Peace for the International Development Research Centre (IDRC)*, Ottawa (Canadá), octubre 2002.

Business and peace programm del IBLF (International Business Leader Forum ver <http://www.pwblf.org/csr/csrwebassist.nsf/>

Carbonnier, Gilles, “*Postwar Rebuilding and the Economy: A Critical Review of the Literature, Geneva, War Torn Societies*” Project (WSP) Occasional Paper, no.2, marzo 1998.

Colleta, Nat, Cullen, Michelle, y Mendelson, Johanna, Conflict Prevention and Post Conflict Reconstruction: Perspectives and Prospects, París, Unidad de Postconflicto del Banco Mundial, 20-21 de abril, 1998. p. 3.

Conversación informal con asociados cooperativos proyecto El Palmar – Cooperativa Siglo XXI. San Alberto – César 20 de febrero de 2004

Corredor, Consuelo, “Principales problemas socioeconómicos relacionados con el conflicto interno de Colombia”. En Astrid Martínez (ed.). *Economía, crimen y conflicto*. Bogotá: Banco Santander Central Hispano – Universidad de Alcalá – Universidad Nacional de Colombia, 2001, págs. 383-410.

Damian, Lilly, “The Privatization of Security and Peacebuilding: A Framework for Action.” London: *International Alert*, 2000.

Davies, Robert, “Business: Why Do Private Companies Have a Role in Conflict Prevention?”, presentación en la Conferencia Wilton Park sobre “Principios humanitarios y actores no estatales”, en cooperación con el Centro Henry Dunant de Ginebra y el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido, 9 de febrero, 2000.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Encuesta Anual Manufacturera 2000. En: http://www.dane.gov.co/inf_est/eam.htm. Consultado el 26 de junio de 2004.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Colombia, resumen de las variables principales de la industria según departamentos. En: http://www.dane.gov.co/inf_est/eam.htm. Consultado el 13 de junio de 2004. Cifras preliminares revisadas a diciembre de 2002.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Colombia Sistema de consulta de información geoestadística. Proyecciones de población 1995 – 2005. Consultado en : <http://200.71.79.70/website/Mgn2/>. Consultado el 10 de julio de 2004.

Diario El Colombiano “Empresarios de cara a compromisos sociales” Diario El Colombiano, consultado el 20 de mayo de 2004.

Diario La República. En: <http://www.larepublica.com.co/especiales/ss/nicanor.html>. Consultado el 6 de junio de 2004.

Dirección de Justicia y Seguridad, Departamento Nacional de Planeación, “Cifras de Violencia 2003” Número 4, Año 2003

Echeverry, Juan Carlos. Las claves del futuro: Economía y conflicto en Colombia. Bogotá: Editorial Oveja Negra, 2002a.

El País, “El Ejemplo de Vallenpaz.” Diario el País. Diciembre 06 de 2003. En: <http://elpais-cali.terra.com.co/historico/dic062003/OPN/editorial.html>.

El País, “Vallenpaz les tiende la mano a 1.500 familias”. Diciembre 11 de 2002. En: <http://elpais-cali.terra.com.co/historico/dic112002/REG/C411N1.html>. Consultado el 13 de junio de 2004.

Entrevista con Alberto Espinosa, Presidente y fundador del Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá, Presidente Meals de Colombia, Por Angelika Rettberg, Bogotá, 12 de Febrero de 2002.

Entrevista con Alfonso Ocampo, Presidente Propal – Fundación Propal, miembro junta directiva Vallenpaz, Por Marcela Jaramillo París, Cali, 4 de marzo de 2004.

Entrevista con Amalia Correa Vicepresidenta Administrativa Fundación Corfivalle, Por Marcela Jaramillo París, Cali, 04 de marzo de 2004.

Entrevista con Antonio Picon Anaya, Fenalco, Por Angelika Rettberg, Medellín, 19 de octubre de 2001.

Entrevista con Arturo García, Ex Director–FIP, Fundación Ideas para la Paz, Por Angelika Rettberg, Bogotá 30 de enero de 2004.

Entrevista con Beatriz White, Proantioquia, Directora Entre Todos, Por Angelika Rettberg, Medellín, 16 de octubre de 2001.

Entrevista con Beatriz White, Secretaria de Solidaridad, Alcaldía de Medellín, Ex directora de Entretodos, Por Ana María Bustos, Medellín, Marzo 18 de 2004.

Entrevista con Bernardo Quintero, Riopaila, Por Angelika Rettberg, Castilla, 4 de octubre de 2002.

Entrevista con Carlos Arcesio Paz, Gerente General Harinera del Valle S.A., Por Marcela Jaramillo París, Cali, 05 de marzo de 2004.

Entrevista con Camilo Almonacid, Vending de Colombia, Por Angelika Rettberg, Bogotá, 7 de febrero 2002.

Entrevista con Catalina Gomez, Secretaría de Gobierno Alcaldía de Medellín, Por Angelika Rettberg, Medellín, 17 de Octubre de 2001.

Entrevista con Clara Inés Restrepo Mesa, CORPORACIÓN REGIÓN, Por Angelika Rettberg, Medellín, 18 de Octubre de 2001.

Entrevista con Darío Castrillón, Alcaldía Medellín, entrevista telefónica, Por Angelika Rettberg, Bogotá, 12 de octubre, 2001.

Entrevista con Edgar Doronsoro, Presidente SAC, Cauca, Por Angelika Rettberg, 5 de Octubre de 2002.

Entrevista con Fabio Villegas, Presidente ANIF, Por Angelika Rettberg, Bogotá, 12 de Noviembre de 2001.

Entrevista con Francisco Manrique, Gerente Inmobiliaria Manrique, Miembro Grupo de Paz Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio, Por Angelika Rettberg, Bogotá, 5 de febrero de 2002.

Entrevista con Guillermo Carvajalino Sanchez, Director Ejecutivo Empresarios por la Educación, Por Marcela Jaramillo París y Ana María Bustos, Bogotá, 10 de Febrero de 2004.

Entrevista con Gustavo Hernández, Por Angelika Rettberg, Cali, 3 de Octubre de 2002.

Entrevista con J. Mario Aristizábal, Medellín, Por Angelika Rettberg, 17 de octubre 2001

Entrevista con Jaime Alberto Cabal, Presidente COTELCO, Ex presidente ACOPI, Por Angelika Rettberg, Bogotá, 10 de diciembre de 2002.

Entrevista con Jorge Enrique Velez, Secretario de Gobierno de Medellín, Por Angelika Rettberg, Medellín, 17 de Octubre de 2001.

Entrevista con Jorge Visbal, FEDEGAN, Por Angelika Rettberg, Bogotá, 30 de enero de 2002.

Entrevista con Juan Carlos Hernández, Paisa Joven, Por Angelika Rettberg, Medellín, 19 de octubre de 2001.

Entrevista con Juan Carlos Hernández, Director Programa Entra21, Por Ana María Bustos, Medellín, Marzo 19 de 2004.

Entrevista con Juan G. Jaramillo, Medellín, Por Angelika Rettberg, 17 de octubre de 2001.

Entrevista con Jorge Orlando Melo, Ex Consejero Presidencial para Medellín, Por Angelika Rettberg, Medellín, 4 de abril de 2002.

Entrevista con Luis G. Pardo, Reinserción Antioquia, Sociólogo de formación, Por Angelika Rettberg, Medellín, 18 de Octubre de 2001.

Entrevista con Luis Fernando Quijano, CORPADES, Por Angelika Rettberg, Medellín, 16 DE Octubre de 2001.

Entrevista con Manuel José Carvajal Miembro del Concejo Administrativo Fundación Carvajal, Por Marcela Jaramillo París, Cali, 05 de marzo de 2004.

Entrevista con Mauricio Cadavid, Proantioquia, Ex asesor Consejería para Medellín, Ex asesor Gobierno en tema de desplazados, Por Angelika Rettberg, Medellín, 18 de octubre de 2001.

Entrevista con Oliverio Henao, ENTRE TODOS, Director, Por Ana María Bustos, Medellín, Marzo 18 de 2004.

Entrevista con Patricia Cárdenas, Presidente ASOBANCARIA, Por Angelika Rettberg, Bogotá, 4 de febrero de 2002.

Entrevista con Pía Escobar, Directora de Desarrollo Empresarial, Indupalma, Por Marcela Jaramillo París and Ana María Bustos, San Alberto, Cesar, 19 de Febrero de 2004.

Entrevista con Ramiro Tafur, Presidente SAG, Por Marcela Jaramillo París, Cali, 4 de marzo de 2004.

Entrevista con Ramón de La Torre, Ex – Asesor gobierno Pastrana, ex – Presidente EXXON, Miembro Comité Ejecutivo FIP, Por Angelika Rettberg, Bogotá, 7 de Noviembre de 2002.

Entrevista con Roberto Pizarro, Director Ejecutivo Comité Departamental de Cafeteros del Valle, Por Marcela Jaramillo París, Cali, 05 de marzo de 2004.

Entrevista con Rodrigo Guerrero, Director Ejecutivo VALLENPAZ, Por Marcela Jaramillo París, Cali, 05 de marzo de 2004.

Entrevista con Rodrigo Gutierrez, Fundación Corona, Por Angelika Rettberg, Bogotá, Septiembre 13, 2001.

Entrevista con Rubén Darío Lizarralde, Gerente General Indupalma, Por Angelika Rettberg, Bogotá, 9 de Diciembre de 2000.

Entrevista con Rubén Darío Lizarralde, Gerente General Indupalma, Por Angélica Rettberg, Marcela Jaramillo París y Ana María Bustos, Bogotá, 16 de febrero de 2004.

Evans, Peter, “State Structures, Government-Business Relations, and Economic Transformation”. En Sylvia Maxfield y Ben Ross Schneider (eds.). *Business and the State in Developing Countries*. Ithaca, Cornell University Press, 1997.

Fadul, Miguel, “Alianzas por la paz: El modelo Indupalma”, Programa Nacional de Alianzas para la Convivencia y la Superación de la Pobreza, Banco Muncial, Fundación Corona, abril, 2001.

Fernández V, Diana, Trujillo, Diana M., Gutierrez, Roberto, Indupalma (a2): los años después del secuestro, 1977 - 1991 SEKN, mayo 13 de 2003, Universidad de Los Andes, Facultad de Administración, Bogotá Colombia, 2003.

Fernández V, Diana, Trujillo, Diana M., Gutierrez, Roberto, Indupalma (A1): Los primeros años, 1961 – 1977, SEKN Mayo 13 de 2003, Universidad de Los Andes, Facultad de Administración, Bogotá Colombia, 2003. Diario La República. En: <http://www.larepublica.com.co/especiales/ss/nicanor.html>. Consultado el 6 de junio de 2004.

Gerson, Allan, “Peace Building: The Private Sector’s Role,” *American Journal of International Law*, 95, no. 1 (2001), pp. 102-119

Global Compact <http://www.unglobalcompact.org/Portal/Default.asp>,

Haufler, Virginia, “Is There a Role for Business in Conflict Management”. In Crocker, Chester A., Hampson, Fen Osler y Aall, Pamela (eds.). *Turbulent Peace: The Challenges of Managing International Conflict*. Washington, United States Institute of Peace, 2001.

IMTD, Institute for multi track diplomacy <http://www.imtd.org/initiatives-businesspeacebuilding.htm>

Indupalma <http://www.indupalma.com/expansion.htm>, consultado el 15 de febrero de 2004.

International Alert <http://www.international-alert.org/policy/business.htm>

Kilikberg, Bernardo, ¿Cómo enfrentar los déficit sociales de América Latina? A cerca de mitos, ideas renovadoras y el papel de la cultura. En: <http://www.flacso.org/biblioteca/klikberg.pdf>. Consultado el 26 de junio de 2004.

Lanota.com. Proyecciones económicas. 7 de junio de 2004. En: <http://lanota.com.co/noticias/barras/Noticias/Noticia6713.php>. Consultado el 13 de junio de 2004.

“La apuesta de la Unión Europea en la búsqueda de soluciones al conflicto”. 15 de enero de 2004. En: <http://www.delcol.cec.eu.int/es/novedades/LaboratorioPazGeneral.doc>. Consultado el 13 de junio de 2004.

Lindblom, Charles, *Politics and Markets*, New York, Basic Books, 1977

Lund, Michael, “What Kina of Peace is Being Built? Taking Stock of Peace Building and Charting Next Steps”, Discussion Paper, prepared on the occasion of the Tenth Anniversary of Agenda or Peace for the International Development Research Centre (IDRC), Ottawa, Canadá, octubre 2002.

Misión de las Naciones Unidas para Guatemala (MINUGUA). 2002. Report of the United Nations Verification Mission in Guatemala (MINUGUA) for the Consultative Group meeting for Guatemala. United Nations.

Nelson, Joan, 2000. *The Business of Peace: The Private Sector as a Partner in Conflict Prevention and Resolution*. International Alert, Council on Economic Priorities, Prince of Wales Business Leader Forum.

Ospina Bozzi, Martha, "*La palma africana en colombia*", volumen 2, Fedepalma, Bogotá, 1998.

Olser Hampson, Fen, *Nurturing Peace: Why Peace Settlements Succeed or Fail*, Washington, United States Institute of Peace, 1996.

Rettberg, Angelika, “Administrando la adversidad: Respuestas empresariales al conflicto colombiano”. *Colombia Internacional*, Departamento de Ciencia Política. Universidad de los Andes. 2002.

Rettberg, Angélica, “Diseñar el Futuro: Una revisión de los dilemas de la construcción de paz para el Post Conflicto” En *Revista de Estudios Sociales* # 15, Universidad de Los Andes, Bogotá, Febrero de 2003.

Rettberg, Angélica, “Managing Peace: Private Sector and Peace Processes in El Salvador, Guatemala, and Colombia”. En *ReVista (Harvard Review of Latin America)*, David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University, mayo 2003.

Reunión Grupo Industria ROF-CORPADES, Medellín, Por Angelika Rettberg, 17 de octubre de 2001.

Revista Dinero, Dinero.com. “Tiempo de invertir.” Edición No. 207 - junio 14, 2004. En: <http://www.dinero.com/dinero/ArticuloView.jsp?id=18190>. Consultado el 14 de junio de 2004.

Ruiz Villarreal, Miriam, “La acción de las Naciones Unidas en la terminación del conflicto Salvadoreño” Tesis (Politólogo) -- Universidad de los Andes, Santafé de Bogotá: Uniandes, 1997.

Sanborn A., Cynthia, Portocarrero, Felipe, “*La filantropía ‘realmente existente’ en América Latina*” Departamento de Ciencias Sociales y Políticas Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP) Lima, Perú, Octubre 2003.

Vallenpaz

http://www.colombia2000.org/centro_descargas/documentos_word/responsabilidad/Vallenpaz.doc. Consultado el 21 de mayo de 2003.

Vallenpaz

http://www.colombia2000.org/centro_descargas/documentos_word/responsabilidad/Vallenpaz.doc

Winters, Jeffrey. *Power in Motion: Capital Mobility and the Indonesian State*. Ithaca: Cornell University Press, 1996.

YPO <http://www.ypo.org/whoisypo.html>. Consultado el 20 de mayo de 2004.

9. ANEXOS

ANEXO 1

Producto Interno Bruto Colombiano y porcentaje de participación empresarial

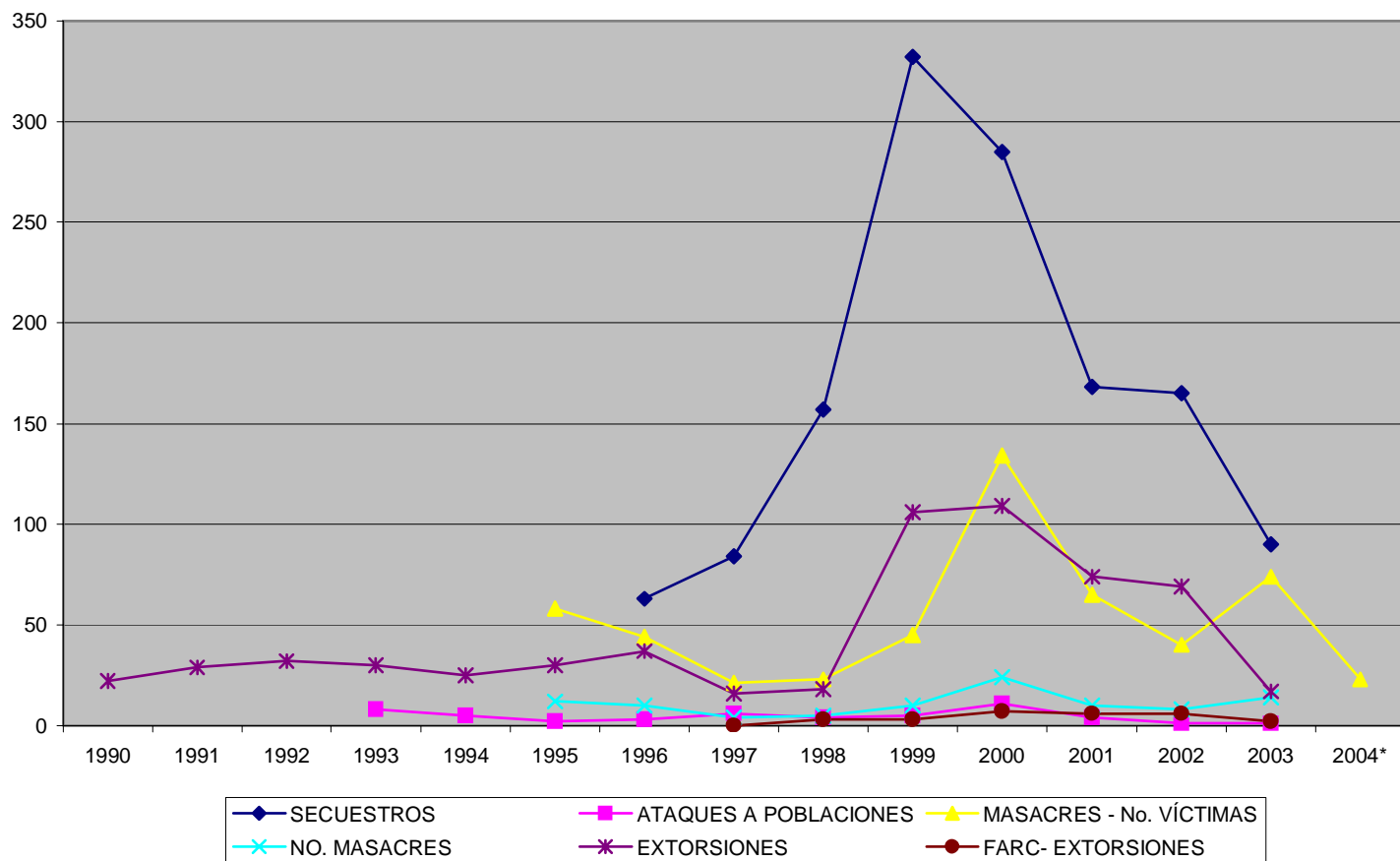
Fin de:	Millones de pesos	Millones de dólares de 1994	Producción bruta industria - total país	% participación PIB
1999	72.250.601	87.411	48 570	0,07%
2000	74.363.831	89.968	61 038	0,08%
2001	75.393.822	91.214	68 197	0,09%
2002 (p)	76.612.707	92.689	73 959	0,10%
2003 (p)	79.479.959	96.157		
		457.439		

ANEXO 2

Dirección de Justicia y Seguridad, Departamento Nacional de Planeación, "Cifras de Violencia 2003"

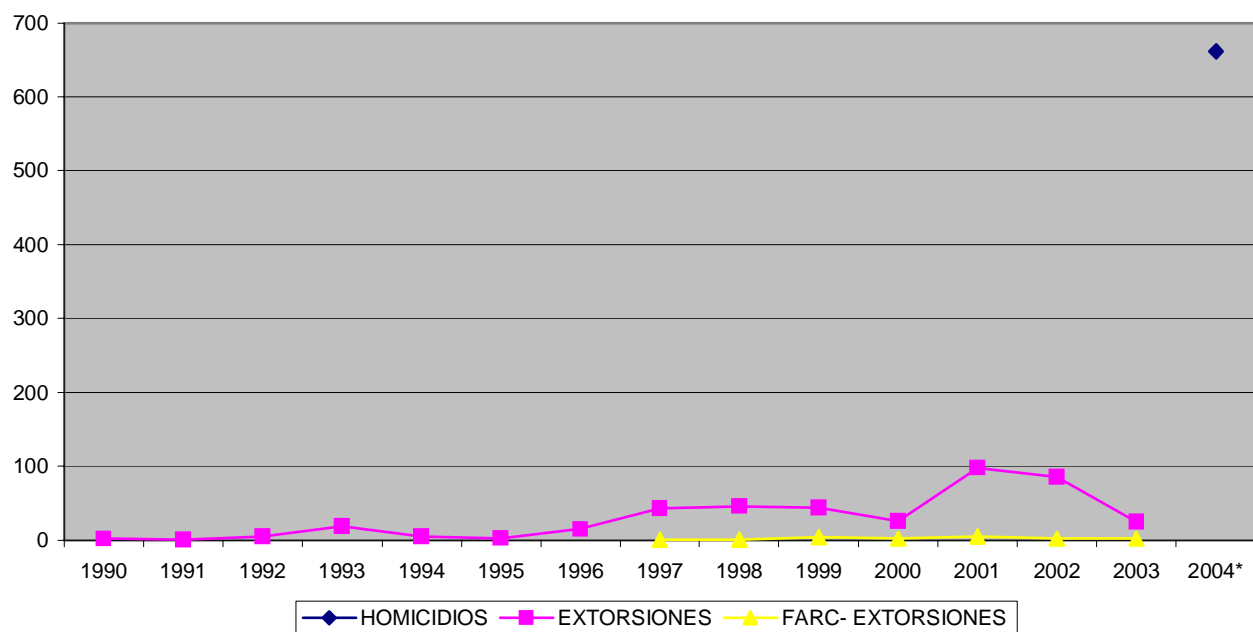
Valle del Cauca					
	SECUESTROS	ATAQUES A POBLACIONES	VÍCTIMAS MASACRES	MASACRES	EXTORSIONES
1996	63	3	44	10	37
1997	84	6	21	4	16
1998	157	4	23	5	18
1999	332	5	45	10	106
2000	285	11	134	24	109
2001	168	4	65	10	74
2002	165	1	40	8	69
2003	90	1	74	14	17
2004*			23		

Valle, Indicadores de Volencia , 1990-2004



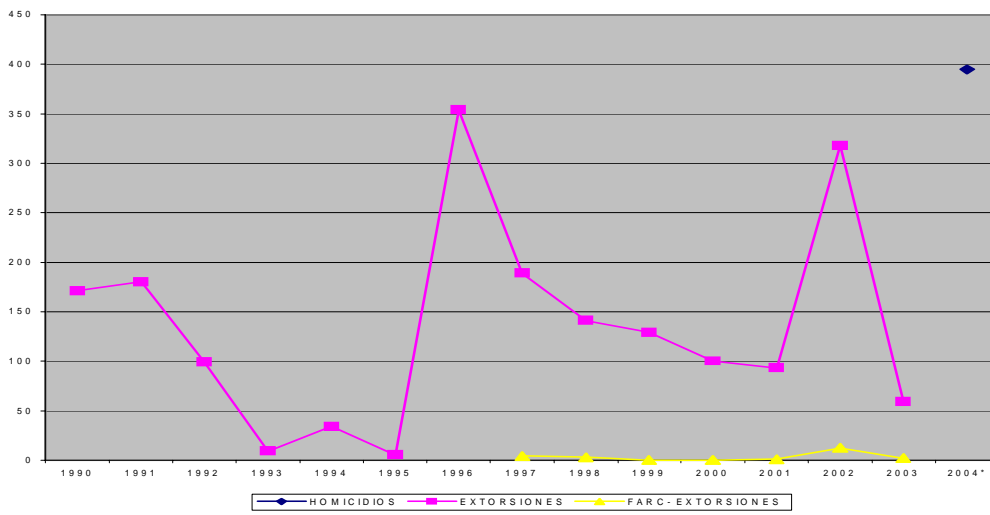
Cali				
AÑO	HOMICIDIOS	EXTORSIONES	FARC-EXTORSIONES	
1990			2	
1991			1	
1992			5	
1993			19	
1994			5	
1995			3	
1996			15	
1997			43	1
1998			46	1
1999			44	4
2000			26	2
2001			98	5
2002			86	2
2003			25	2
2004*	662			

Cali, indicadores de violencia, 1990 - 2004



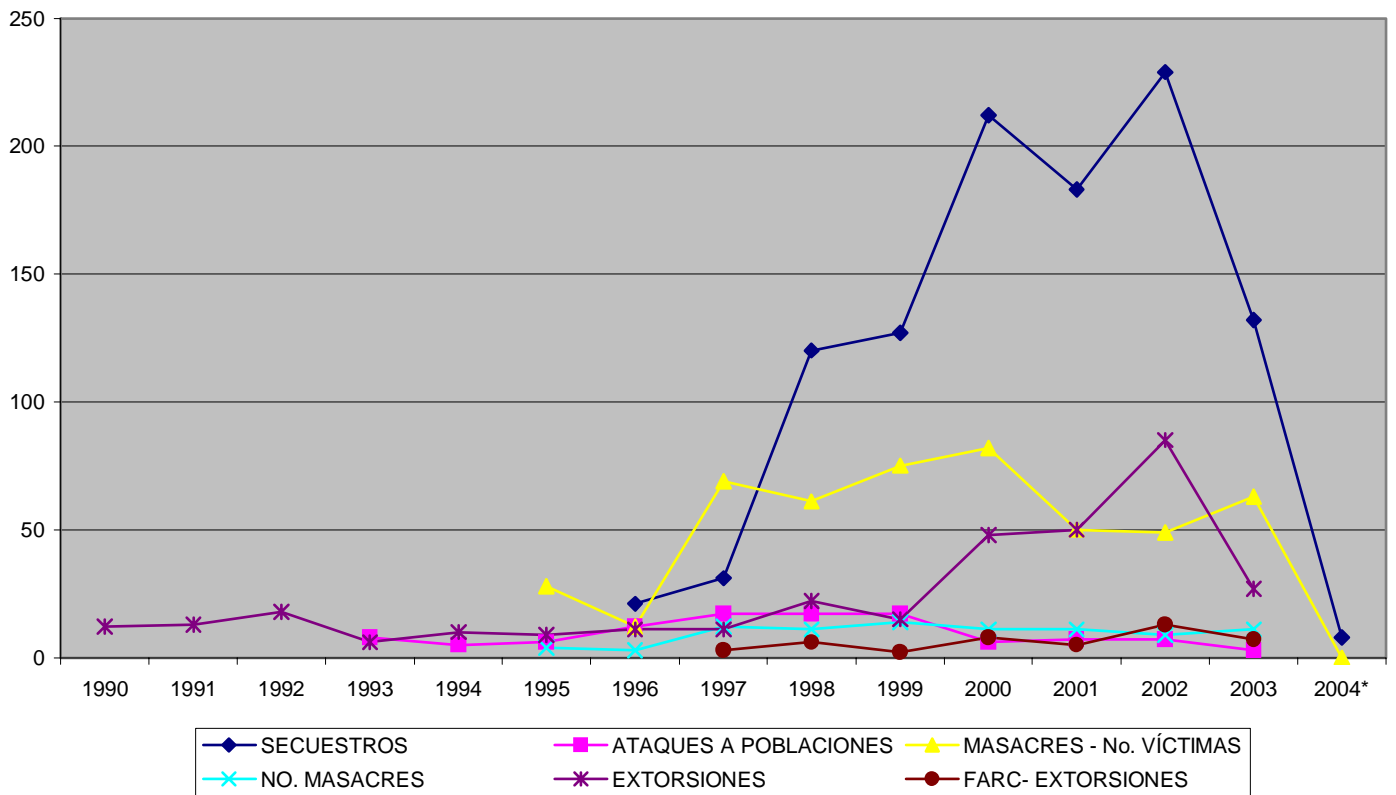
Medellín			
AÑO	HOMICIDIOS	EXTORSIONES	FARC-EXTORSIONES
1990		171	
1991		180	
1992		99	
1993		9	
1994		34	
1995		5	
1996		354	
1997		189	4
1998		141	3
1999		129	0
2000		100	0
2001		93	1
2002		318	12
2003		59	2
2004*	395		

Medellín, indicadores de violencia, 1990-2004



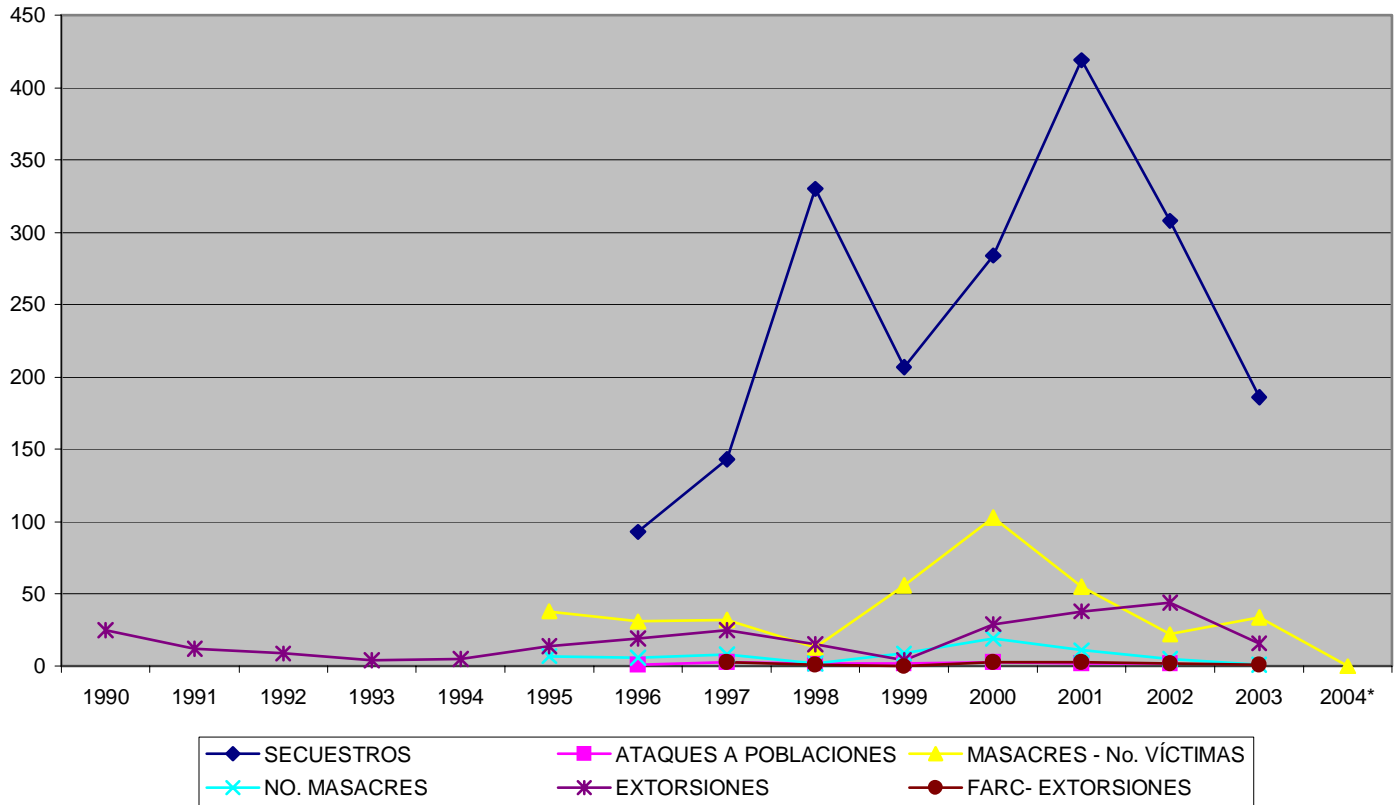
Bogotá				
AÑO	SECUESTROS	HOMICIDIOS	EXTORSIONES	FARC-EXTORSIONES
1990			161	
1991			259	
1992			215	
1993			119	
1994			88	
1995			60	
1996	61		61	
1997	58		74	4
1998	104		103	8
1999	151		71	2
2000	167		74	11
2001	49		243	20
2002	84		600	68
2003	183		151	18
2004*		375		

Cundinamarca, indicadores de violencia, 1990-2004



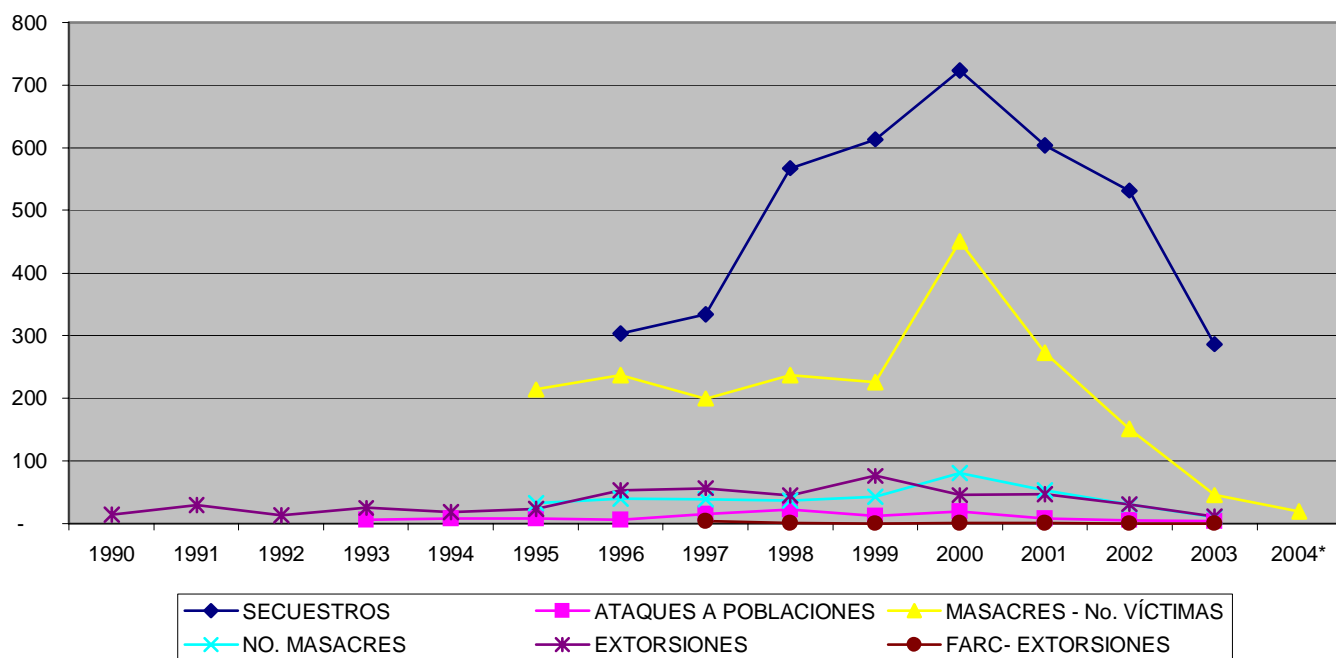
Cesar						
AÑO	SECUESTROS	ATAQUES A POBLACIONES	MASACRES - No. VÍCTIMAS	NO. MASACRES	EXTORSIONES	FARC-EXTORSIONES
1990					25	
1991					12	
1992					9	
1993					4	
1994					5	
1995			38	7	14	
1996	93	1	31	6	19	
1997	143	3	32	8	25	3
1998	330	2	13	2	15	1
1999	207	2	56	9	4	0
2000	284	3	103	19	29	3
2001	419	2	55	11	38	3
2002	308	2	22	5	44	2
2003	186		34	1	16	1
2004*			0			

Cesar, indicadores de violencia, 1990-2004



Antioquia						
AÑO	SECUESTROS	ATAQUES A POBLACIONES	MASACRES - No. VÍCTIMAS	NO. MASACRES	EXTORSIONES	FARC- EXTORSIONES
1990					14	
1991					29	
1992					13	
1993		6			25	
1994		8			18	
1995		8	214	32	23	
1996	303	6	237	39	53	
1997	334	15	199	38	56	3
1998	567	22	237	37	44	1
1999	613	12	226	43	76	0
2000	723	19	451	80	45	1
2001	604	8	273	53	47	1
2002	532	5	151	30	31	0
2003	286	3	45	10	11	0
2004*			19			

Antioquia, indicadores de violencia, 1990-2004



ANEXO 3

Lista de Miembros de Vallenpaz: persona jurídicas.

APELLIDOS
AGROPECUARIA SAN ANTONIO
AGROTROPIC LTDA
ALCALDIA MUNICIPAL DE CALOTO UMATA
APERROPA
ARQUIDIOCESIS DE CALI
ASOC. AGROPECUARIA NUEVOS HORIZONTES
ASOC. DE AGRICULTORES ALTO AGUACATAL
ASOC. DE COMUNIDADES NEGRAS
ASOC. DE FRUTICULTORES Y AGROP
ASOC. DE USUARIOS CAMP. - A
ASOC.PARA EL DESARROLLO SOTENIBLE AGR.RURAL
ASOC. DESARROLLO C. VILLA ROSARIO
ASOC. PRODUCTORES ALTO JORDAN - RUBER VALENZUELA
ASOC. TEATRO EXPERIMENTAL COMUNITARIO AB.
ASOC. USUARIOS TIERRA TOCHE
ASOC. DEFENS. Y PROD. RESERVA ALBECIA
ASOC.RED DE RESERV. NAT. "REVACA"
ASOCIACION MUNICIPAL DE MUJERES
ASOCABUYAL
ASOCIACION QUEREMAL - JORGE DOMINGUEZ

ASOMONTEBELLO
ASOPROAGRO EL PLACER E.A.T.
ASPROME
ASOPRORUT
ASOQUISQUINA
ASPEMAGRO
BIENESTAR HUMANO LTDA
BRILLADORA EL DIAMANTE - JUDY SALAZAR
CENTRO DE INV. DEL PACIFICO "CENIPACIFICO"
CENTRO DOCENTE LA GRAN COLOMBIA
CETA CORP. EMPRESARIAL
CLUB ROTARIO CALI - ALFREDO LOPEZ
CLUB ROTARIO CHIPICHAPE
CLUB ROTARIO CALI NORTE - EMIRO MANTILLA
CLUB ROTARIO PANCE - ANA MILENA LEMOS
CLUB ROTARIO SAN FERNANDO - FERNANDO ECHEVERRY
CLUB ROTARIO YUMBO ARROYOHONDO - KAMAL ASSIS
COAGRICOLA - COOPERATIVA AGRICOLA
COAGROINDUSTRIAL DEL RUT
CODEVA
COLEGIO MONSEÑOR ARCILA
COMFANDI
COMITE DPTAL. DE CAFETEROS
COMOLSA S. A.
COMUNICACIÓN EL CUBO
CONCIENCIA AMBIENTAL Y COMUNITARIA E.A
CORPOBUENOSAIRES
ASOPROCAMJA
COOP. COMERCIALIZADORA DE OCCIDENTE
COOPERATIVA LOS FARALLONES
CORFIVALLE
CORP. DESARROLLO RURAL CORDESAL
CORP. NUEVO ARCO IRIS
CORP. PARA EL DESARROLLO SOCIAL
CORP. SOCIAL COMUNA I
CORPOCUENCAS
CORPOMUJER
CORPORACION BIOTEC
CORPORACIÓN COMERCIALIZADORA
CORPORACION HABITAT
CORPORACIÓN NUEVO ARCOIRIS
CULTIVOS ANDREE
DEPROCOM
EAT. BIODIVERSIDAD AGROECOLOGICA
EMPRESA REGIONAL DE GARANTIAS CONFE
EPSA E.S.P.
FEDESOL
FUNDACION CORFIVALLE

FIMAC
FUNADACION AYUDAR
FUNALEMDECO
FUND. PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL
FUNDACION AMIGOS DEL VALLE
FUNDACION ANCESTROS
FUNDACION CARVAJAL
FUNDACION CINARA - INSTI. DESAR
FUNDACION CIPAV
FUNDACION CIUDAD ABIERTA
FUNDACION COLOMBIANA DE ROTARIOS
FUNDACION COOMEVA
FUNDACION EL PILAR VERDE
FUNDACION EPSA
FUNDACIÓN FARALLONES
FUNDACION FAS
FUNDACION GRAN EMPRESA SOCIAL
FUNDACION HERENCIA VERDE
FUNDACION JUBILADOS PENSIONADOS
FUNDACION LOS BITACOS
FUNDACION NUEVA GENERACION
FUNDACION PARAMO'S
FUNDACION PROCUENCAS
FUNDACION PROPAL
FUNDACION RECICLADORA DEL VALLE
FUNDACION SUEÑOS DORADOS
FUNDACION WAYRA
FUNDAEMPRESA
FUNDECOSS
FUNORCA
GERS LTDA
GESTIONAR AMBIENTE EAT Juan Carlos Arevalo
GIMNASIO EL DAGUA
H.B.C. LTDA
HIDROEQUIPOS LTDA
HUELLA CREATIVA LTDA
INGENIEROS AGRONOMOS ASOCIADOS LTDA
INSTITUTO DE ADMINISTRACION MODERNA
INSTITUTO MAYOR CAMPESINO DE BUGA
INTEGRACION DE VEREDAS IVAC
INTERRENTA - FONDO DE VALORES
LOS RESTREPO A.R CALI-S.A
M.F. PUBLICIDAD
DISTRIRO DE RIEGO VILLAHERMOSA
MOLINA DURAN & CIA S.C.A.
MONTESABIO
MOV. PARA VER DE OTRA MANERA
MUNICIPIO DE DAGUA – ALCALDIA
NOTARIA PRIMERA - PEDRO LUIS AVELLA

ORIENTE S.A.
PROYECTO VIDA LTDA
SALOM DAVID & CIA LTDA
SEMILLAS ANDREE AGRICOLA
SERVIAGUAS MONTEBELLO E.S.P.
SERVICIOS CORPORATIVOS SIGLO XXI
SISTEMAS DE INFORMACION EMPRESRIAL
SOCIEDAD PORTUARIA DE BUENAVENTURA
TELESAT
UMATA
ZAMBRANO CAICEDO
FUNDALIMENTOS
ZAMBRANO CAICEDO
CAMARA DE COMERCIO – CALI
PIEDRAHITA URIBE
TERRASSA DE RAMIREZ

Lista de Miembros de Vallepaz: persona naturales.

APELLIDOS	NOMBRES	APELLIDOS	NOMBRES
ABELLA REYES	LUIS ENRRIQUE	ARIAS	JOSE FERNANDO
ACOSTA	ALICIA	ARISTIZABAL	NUBIA
AGUILAR DE LLANO	MARIA CLARA	ARISTIZABAL URREA	CAROLINA
ALARCON ORTEGA	JOSE MAURICIO	ARISTIZABAL VILLA	JAVIER
ALBAN MOLINA	LAURA	ARIZABAETA DE GARCIA	MARIA TERESA
ALDANA	TERESA	ARIZTIZABAL OSSA	HUGO
ALFARO RAMIREZ	NATALIA	ARRAZOLA	CLARA
ALOMIA DIAZ	FERNANDO	ARROYAVE BEJARANO	LUZ CARIME
ALVAREZ	ADOLFO	ARTUNDUAGA	GABRIEL
ALVAREZ ALVAREZ	BERNARDO	ASCIONE	HUMBERTO
ALVEAR MERSA	ELSY	AVILA DUARTE	MARIA DEL PILAR
ALZATE	ALBERTO	AYALA ARANA	OSCAR
AMAYA MORENO	DANIEL ANTONIO	AZCARATE	CARLOS HERNANDO
AMPUDIA	ISABEL CRISTINA	BALCAZAR DE GIRALDO	LIGIA
ANAYA SEIJA	HUMBERTO ANGEL	BARBOSA	MARIA LILIANA
ANDRADE DAVALOS	PATRICIA	BARNEY	ADRIANA
ANDREE HERMAN	ULRIKE	BARNEY	MARIA FERNANDA
ARAGÓN	ARIE	BARNEY GONZALEZ	CARLOS FERNANDO
ARANDA RAMIREZ	JAIME ALBERTO	BARNEY MATERON	GUILLERMO
ARANGO	JORGE HUMBERTO	BARON	CARLOS ARTURO
ARANGO DUEÑAS	HENRY	BARON J.	OSCAR GUILLERMO
ARANGO GUZMAN	MARIA NINFA	BARONA	SOCORRO
ARANGO MUTIS	MARIA MERCEDES	BARONA ZULUAGA	BERNARDO
ARANGO OSORIO	JOSE GILBERTO	BARRENO	CARLOS CRISTOBAL
ARBELAEZ	JUAN OLMEDO	BARRENO MOLINA	CESAR GABRIEL
ARBELAEZ GIRALDO	EULOGIO	BARRENO MOLINA	LEONCIO
ARBOLEDA DE VEGA	SOFY	BARRERA MEJIA	VICTOR HUMBERTO
ARBOLEDA MAYORK	OSCAR JULIAN	BARRETO	ORLANDO
ARCOS	RENE		

BEDOYA FLOREZ	JUAN PABLO	CARDONA PARRA	JORGE
BEJARANO	MARTHA	CARDONA DE ECHEVERRY	LELIA
BELTRÁN	SIGILFREDO	CARDONA SANCHEZ	CLAUDIA LORENA
BENAVIDEZ	JULIAN	CARRILLO BEDOYA	ALICIA MARIA
BENITEZ	VICTOR HUGO	CARTAGENA HURTADO	JUDITH ESTER
BENITEZ CASQUETE	WILFRIDO	CARVAJA ALBAN	DIEGO
BERMEO G.	MARIA FERNANDA	CARVAJAL	JORGE HERNANDO
BETANCOURT VALENCIA	HOOVER ANTONIO	CARVAJAL	MANUEL JOSE
BLANDON ARREDONDO	JHON JAIRO	CARVAJAL DE GUERRERO	MARIA EUGENIA
BOLIVAR BLANCO	GERMAN	CARVAJAL SINISTERRA	ALFREDO
BONILLA	GLADYS EUGENIA	CARVAJAL VELEZ	ALEJANDRO
BONILLA JARMILO	ANTONIO	CARVAJAL	RAUL DARIO
BONILLA	JOSE PLACIDO	CASTILLO	CLAUDIA XIMENA
BORRERO ASTUDILLO	SILVIO	CASTILLO GUZMAN	EDWARD ANDRES
BUENO DELGADO	RODRIGO	CASTRILLON	ALBERTO
BURCKHARDT	ELLY	CASTRILLON CAICEDO	JAIME
BUSTAMANTE	ALFONSO	CASTRO	CARLOS
CABAL CABAL	JUAN PABLO	CASTRO TELLO	LUIS EDUARDO
CABAL CABAL	ALEJANDRO	CEBALLOS ERAZO	INGRID LORENA
CABAL CABAL	JORGE LUIS	CHARA MOSQUERA	ROMIR
CABAL CABAL	JAVIER	CHAVARRIAGA	JOSE LUBIER
CABAL DE CABAL	ELBA	CHAVEZ LEMOS	JULIAN
CABAL DE MOLINA	MARIA VICTORIA	COBO	ALVARO JOSE
CABAL GALINDO	ALEJANDRO	COBO	GERMAN
CABAL GALINDO	PATRICIA	COBO DÍAZ	CARLOS FERNANDO
CABAL R.	ROSA MARIA	COBO SINISTERRA	DIANA PATRICIA
CABAL SAN CLEMENTE	MARIA LEONOR	CONCHA	RAFAEL
CABAL SANCHEZ	JORGE HUMBERTO	CONCHA	JOSE ROBERTO
CADAVID	JAIRO	CONCHA E.	ALBERTO
CAICEDO	NORMAN	CORDOBA PALACIOS	JUAN MANUEL
CAICEDO	ANDRES	CORDOBA ZAWADZKY	RODRIGO
CAICEDO ESTELA	MARIA VICTORIA	CORREA YOUNG	AMALIA
CAICEDO MARIN	BELISARIO	CORREA QUIÑONES	CARLOS ALBERTO
CALDERON	CESAR	CORTES	LUIS CARLOS
CAMACHO	MARIA FERNANDA	CORZO	SILVIA MILENA
CAMACHO MARQUEZ	MARIA VICTORIA	CRUZ	TOMAS
CAMPO	MIGUEL ANGEL	CRUZ	CAMILO EDUARDO
CAMPO MUELAS	GERARDO ANDRÉS	CRUZ	LUIS FERNANDO
CANDELA VIAFARA	IRNE LEON	CRUZ	ORFA
CAPERA RODRIGUES	MARIA LUISA	CUELLAR PARDO	SERAFIN
CAPERA RODRIGUEZ	JEREMIAS	CUESTA TROCHES	ADOLFO LEON
CARABALI CARABALI	DIEGO LUIS	DACCACH	SAMIR CAMILO
CARABALI RODALLEGA	CLEMENCIA	DAGUA	MANUEL JOSE
CARDENAS	JUAN MANUEL	DE CARVAJAL	BEATRIZ EUGENIA
CARDENAS	ELSSY	DE LA ESPRIELLA	JAIRO RAMON
CARDENAS	LUZ MARIA	DE LOS RIOS	CECILIA
CARDENAS REYES	LUIS ARBEY	DE ROUX	GUSTAVO IGNACIO
CARDONA	CLARISA		

DE ROUX DE CARVAJAL	MARIA TERESA	REBOLLEDO	
DEL RIO URIBE	MARINO	ESPITIA	VICTORIA EUGENIA
DELGADO BLANDON	JORGE UBEIMAR	FAJARDO SATIZABAL	JULIO CESAR
DELGADO MARQUEZ	EFRAIN	FALABELLA	RAFAEL
DELIMA	FELIPE	FALABELLA	
DIAZ	ARNUBIO	FERNANDEZ	LELIO
DIAZ ERAZO	CARMELA	FERREIRA DE ROMERO	ESPERANZA
DIAZ R.	OSCAR HUMBERTO	FLOREZ CAICEDO	OSCAR
DIAZ B.	GERARDO	FLOREZ SUAREZ	VALENTIN
DIAZ DEL CASTILLO	MARGOTH	FORERO D.	MARIA PAULINA
DIAZ V.	EFRAIN	FORERO DE GARCIA	AURORA
DOMINGUEZ MORENO	NANCY FABIOLA	FRANCO OSPINA	OSMAN ANTONIO
DONNEYS MANRRIQUE	CAROLINA	GALLO G.	CLAUDIA JIMENA
DOUNCE	REBECA	GALLO RESTREPO	HUGO
DUQUE MOSQUERA	CESAR AUGUSTO	GALVEZ YEPES	ANA MARIA
DUQUE PATIÑO	BERNARDO	GALVIZ CHARRIA	FEDERICO ARTURO
DURAN	CARLOS EDUARDO	GANDINI PRICE	HUMBERTO
DURAN	JORGE ALBERTO	GARCES ALJURE	CHRISTIAN MUNIR
DURAN	DAVID FERNANDO	GARCES RINCON	MAURICIO
DURAN CABAL	JORGE ALBERTO	GARCIA	MARIA VICTORIA
DURAN CASTRO	JORGE	GARCIA	BEATRIZ EUGENIA
DURAN CASTRO	JUAN MANUEL	GARCIA	MARIA CECILIA
DURAN CASTRO	CARLOS VICENTE	GARCIA	MARIA CLAUDIA
DURÁN DE QUINTANA	BEATRIZ	GARCIA	MARIA ISABEL
DURAN GARDEAZABAL	JUAN GABRIEL	GARCIA BURGOS	REINALDO
DURAN GARDEAZABAL	ANDRES FELIPE	GARCIA CAJIAO	MARIA ELENA
DURAN GARDEAZABAL	MARIA ISABEL	GARCIA CARVAJAL	MARICEL
DURAN GARDEAZABAL	JULIANA	GARCIA DE VARELA	AURA VANESSA
ECHANDIA	CLAUDIA PATRICIA	GARCIA GUERRERO	MARIA EUGENIA
ECHEVERRY	GUSTAVO	GARCIA GUERRERO	BEATRIZ
ECHEVERRY	OSCAR	GARDEAZABAL DE	LUZ HELENA
ECHEVERRY	TULIO	DURAN	
ECHEVERRY B.	CAROLINA	GAVIRIA SILVA	GERARDO ANTONIO
ECHEVERRY B.	JOSE ANTONIO	GIL	HERNAN FELIPE
ECHEVERRY DE A.	NOHRA	GIL	JORGE ALBEIRO
ECHEVERRY DE	RUBY	GIL SERNA	TULIO
ARBELAEZ		GIRALDO BOTERO	ALFREDO
ECHEVERRY PELAEZ	ALBA LUCIA	GIRALDO NIÑO	LUIS MARIO
ECHEVERY B.	JUAN MANUEL	GOMEZ FRANCO	GUSTAVO ENRIQUE
ECHEVRRY DE	ANA MILENA	GOMEZ SALAS	MARTHA CECILIA
BARRERA		GONZAGA VALENCIA	LUIS
ESCOBAR	HUGO ALBERTO	GONZALEZ	VICTOR
ESCOBAR	FANNY	GONZALEZ	JOAQUIN
ESCOBAR	DANIEL	GONZALEZ CRUZ	WILMAR
ESCOBAR	HERNAN	GRANADA	MARTHA LUCIA
ESCOBAR ARANGO	ELADIO	GUARNIZO LOPEZ	LILIANA
ESCOBAR DURAN	ADOLFO LEON	GUERRA R.	GONZALO
ESPINOSA	RAFAEL	GUERRERO hijo dr.	JUAN ESTEBAN
ESPINOSA DE	ELSA	Guerrero	

GUERRERO	JUAN DE DIOS	LEAL	FEDERICO
GUERRERO DE MERCHAN	MARINA	LENIS SUAREZ	ISABEL CRISTINA
GUERRERO O.	ANA JIMENA	LEON PINTO	JUAN E.
GUERRERO Q.	JOSE CRISTOBAL	LLANO	EDUARDO
GUERRERO QUINTERO	MARIA MERCEDES	LLANO G.	ANIBAL
GUERRERO VELASCO	RODRIGO	LLOREDA MERA	AURA LUCIA
GUEVARA	PASTORA DEL SOCORRO	LLOREDA	RODRIGO
GUEVARA RUEDA	GLORIA CONCEPCION	LONDOÑO RUIZ	MARLY
GUZMAN	EUGENIA	LOPEZ	ANGELA MARIA
GUZMAN	MERCEDES DE	LOPEZ DE PEREA	LUZ ELENA
GUZMAN	ENRIQUE	LOURIDO	FRANCISCO JOSE
GUZMAN	MARIA MARGARITA	LOZANO	JUAN
HADAD	SAMIR	LOZANO	LUZ ESTELLA
HENAO	CLAUDIA	LOZANO CANIZALES	JOSE
HENAO DE ISSACS	CONSUELO	LOZANO FIGUEROA	YOLANDA
HENAO PÉREZ	MARÍA CLARA	LUGO OBREGON	ELIZABETH
HERNADEZ DE GOMEZ	MARTHA	LUQUE	LEONARDO
HERNANDEZ BOHMER	FRANCISCO J.	MAGAÑA	FRANCICO J.
HERNANDEZ BOHMER	GUSTAVO	MAGAÑA DELGADO	RODOLFO
HERRAN	CARLOS ARTURO	MANRIQUE HURTADO	CAMILO EDUARDO
HERRERA	JOSE ISVAN	MARIN	ANA CRISTINA
HERRERA	MAURICIO	MARIN CARDONA	BLANCA NELLY
HINCAPIE OCHOA	MARTIN EMILIO	MARIN CARDONA	GLORIA INES
HOLGUIN	RODRIGO	MARIN CARDONA	HECTOR FABIO
HUGUETT	ADOLFO ANTONIO	MARIN CATAÑO	BEATRIZ
HURTADO	LILIANA	MARIN CORTEZ	LUZ DARYA
HURTADO	MARTHA	MARIN ORDUZ	DERLY
HURTADO CUELLAR	GUILLERMO	MARMOLEJO	JAIME
HURTADO ROA	JESUS MARIA	MARQUEZ VANEGAZ	LUIS FRANCISCO
IDROBO PIQUERO	JULIANA MARIA	MARTINEZ	HECTOR JULIO
INGA PAZ	ALCIRA	MARTINEZ	JAIRO
ISAZA ARANGO	LUIS EDUARDO	MARTINEZ	GABRIELA
JALIL PAZ	SAMID	MARTINEZ	CAROLINA
JARAMILLO	MARIA EMMA	MARTINEZ DE QUIJANO	MARIA TERESA
JARAMILLO	GLORIA	MARTINEZ M.	HUGO DANIEL
JARAMILLO CORREA	ALFREDO	MARTINEZ MAGAÑA	HECTOR
JARAMILLO GUTIERREZ	CESAR	MEDINA PULECIO	CLARA INES
JARAMILLO O.	OSCAR GUSTAVO	MEJIA	JORGE HERNAN
JIMENEZ	BERNARDO	MEJIA ARANGO	BEATRIZ EUGENIA
JIMENEZ	GILMA	MEJIA CADAVID	ANDRES
JIMENEZ	FERNANDO	MEJIA LOPEZ	MAURICIO
JIMENEZ	JORGE ENRRIQUE	MEJIA MEJIA	CECILIA
JIMENEZ	YOLANDA	MEJIA PARRA	EYXINOBER
JIMENEZ CASTILO	ELSSY	MELO	OLGA MARIA
JIMENEZ GUTIERREZ	CLAUDIA INES	MENDOZA	CARLOS ALFONSO
JONES GIRALDO	JUAN CARLOS	MERCHAN BAYONA	HECTOR
LAVERDE H.	JUAN FRANCISCO	MOLINA	HENRY
		MOLINA CABAL	ANA MARIA
		MOLINA CABAL	ANDRES

MOLINA CABAL	CARLOS FELIPE	OTOYA VILLEGAS	MARIA CECILIA
MOLINA SAENZ	ALBERTO	OTOYA HENAO	GABRIEL
MOLINA SANCHEZ	LUCIA	OTOYA TOBON	MARIO
MOLINA SANCHEZ	EMILIO	OTOYA TOBÓN	JULIAN
MONDRAGON SAA	JORGE LUIS	PACHECO MUÑOZ	SANDRA PATRICIA
MONEDERO	HENRY	PADILLA	BEATRIZ
MONSALVE	JHONY	PALACIOS HOLGUIN	LIBIA CONSTANZA
MONTES	EDUARDO	PALOMEQUE DE SIMAR	MARIA ELENA
MORALES	RICARDO	PANESSO GIL	GLADYS
MORENO	JOSE WEIMAR	PARRA ARIAS	JOSE LUIS
MOSQUERA CASTILO	ELIZABETH	PATIÑO H.	JORGE ALBEIRO
MOYANO	LUIS ENRIQUE	PAYAN DE ROJAS	YOLANDA
MUÑOZ	MARIA EUGENIA	PEÑA	LUIS ERNESTO
MUÑOZ TORO	DIEGO	PEREZ YANCE	JUAN FRANCISCO
MUÑOZ CORREA	ALVARO	PIEDRAHITA LLOREDA	MARIA EUGENIA
MUÑOZ P.	JULIO HERNAN	PIEDRAHITA PLATA	FRANCISCO
MURCILLO	RAUL	PIEDRAHITA URIBE	ESTEBAN
MURGUEITIO	FRANCISCO	PINEDA GIL	CECILIA
MURGUEITIO RODRIGUEZ	PEDRO	PINEDA RODRIGUEZ	ANDREA
MURIEL GARCIA	MAURICIO	PINEDO	GLORIA DE
MURRLE ROJAS	CHRISTIAN	PINEDO MERLANO	ALVARO
MUTIS DE GONZALES	BLANCA	PIÑEROS S.	JAVIER
NAVIA RODRIGUEZ	RAFAEL	PINZON PARRA	VICTOR H.
NOREÑA	DIEGO	POMBO GONZALEZ	GERMAN EDUARDO
NUÑEZ ARIAS	GUSTAVO	PORRA CALLEJAS	LILIANA
OCAMPO	JULIO CESAR	PORRAS	DIEGO
OCAMPO LONDOÑO	ALFONSO	PORRAS	JOSE HERNANDO
OCHOA	LIBARDO	POSADA BORRERO	ALVARO
OCHOA TORRES	MAURICO	POSSO	CLAUDIA XIMENA
OCORO	JOSE MARIA	POSSU DIAZ	WEIMAR
OJEDA	NIDIA	PUERTA GRANADA	FERNANDO
OLANO	CECILIA	QUINONES SALCEDO	MARIA HELENA
OLANO GARCIA	JAIRO A.	QUINTERO	DIEGO FERNANDO
OLANO T.	JUAN CARLOS DE JESUS	QUINTERO	SOCRATES
OLANO TORO	CLAUDIA PATRICIA	QUINTERO BALCAZAR	BERNARDO
OME	JOSE YESID	QUINTERO SERRANO	DANIELA
OREJUELA	ROSA MARIA	QUINTERO SERRANO	ALEJANDRA
OROZCO GIL	BEATRIZ EUGENIA	QUINTERO SERRANO	SANTIAGO
ORTEGA	JAVIER	RAMIREZ	ALBERTO GUILLERMO
ORTIZ CASAS	ELBA LEONOR	RAMIREZ	LUIS EDUARDO
ORTIZ RENTERIA	ALVARO	RAMIREZ CORTEZ	JOSE FERNANDO
OSORIO	JOSE LUIS	RAMIREZ M.	CARLOS ROBERTO
OSORNO VILLALBA	PATRICIA	RAMIREZ RIVERA	ROSSANA
OSPINA	LUIS ARTURO	RAMIREZ ROJAS	MARY
OSPINA VASQUEZ	MONICA MARIA	RAMIREZ S.	CLAUDIA MERCEDES
OSSA CALDERON	LUIS ENRIQUE	RAMIREZ SALCEDO	ALFONSO
OTOYA	EDUARDO	RAMIREZ SALCEDO	GLORIA EUGENIA
		RAMIREZ SALCEDO	AURORA ISABEL
		RAMIREZ TERRASSA	FELIPE

RAMIREZ TERRASSA	MAURICIO	SALAZAR	RAUL
RAMOS	LUIS GUILLERMO	SALAZAR SUAREZ	CLAUDIA MARIA
RAMOS DOMINGUEZ	JUANCARLOS	SALCEDO	APOLINAR
RAMOS MORENO	HERNANDO	SALCEDO	ESTHER JULIA
REBELLON	DIEGO LEON	SAMPER ZAMORANO	MARIA VICTORIA
REBOLLEDO	HAYDEE	SANABRIA	RICARDO
REBOLLEDO DE DURAN	ROSARITO	SANCHEZ	LETICIA
REBOLLEDO E.	CARLOS	SANCHEZ DE PEREZ	GLORIA
RENGIFO MERCADO	JULIAN	SANCHEZ G.	JOAQUIN EMILIO (S.J)
RENGIFO ORTIZ	MARGIE	SANCHEZ GIRALDO	ANA MILENA
RENTERIA	LUIS BERNARDO	SANCLEMENTE	LYDDA
RESTREPO	JOSE DOMINGO	SANDOVAL DIAZ	ELIANA
RESTREPO DE LLANO	MARIA CARLOTA	SANTAMARIA V.	NEFTALI
RESTREPO R.	MARTHA LUCIA	SARDI BARONA	AURELIO
RESTREPO RAMOS	JORGE IVAN	SARMIENTO	VICTORIA EUGENIA
REYES	GUIDO	SARMIENTO ZAMORANO	FEDERICO
REYES	DANIEL GUSTAVO	SARMIENTO ZAMORANO	LAURA
REYES	VICTORIA EUGENIA	SATIZABAL	GERARDO JOSE
REYES HENAO	MONICA MARIA	SEMANATE	WILSON IVAN
REYES HENAO	LUIS FELIPE	SERNA M.	LUZ AMPARO
REYES RUIZ	JOSE HORACIO	SERRANO MONTILLA	MARTHA LUCIA
REYES SANCLEMENTE	HERNANDO	SIERRA	MAURICIO
RICO SANDOVAL	JOHN	SIERRA	JUAN MANUEL
RIVAS URREA	HERMAN	SILVA	ALICIA
RIVERA LUNA	OSCAR	SILVA	JORGE
RIVERA TROCHEZ	GAMALIEL	SILVA CASTRO	BERNARDO
ROA	MARIA CECILIA	SILVA TORRES	JOSE OMAR
ROA QUINTERO	GILBERTO	SIMAR PALOMEQUE	ANDRES
RODAS CAMACHO	IVAN	SINISTERRA	CARLOS EDUARDO
RODAS ROJAS	CLAUDIA FERNANDA	SOLORZANO ANGEL	CLAUDIA
RODRÍGUEZ	ANTONIO J.	SOTO CUADROS	DANIEL
RODRIGUEZ	RAUL	STEREMBERG	OSCAR
RODRIGUEZ RUIZ	MAYBEE	STRANACK	RUTH MARY
RODRIGUEZ SANCHES	ANTONIA	SUAREZ DE SOTO	MARIA ELENA
ROJAS GOMEZ	DANNICE	TABARES	EDUARDO
ROJAS GUZMAN	ANA MARIA	TAFUR	OSCAR ATILIO
ROJAS RENTERIA	OSCAR	TAFUR REYES	RAMIRO
ROLDAN DE BOTERO	STELLA	TAMAYO	ELVIA MARIA
ROLDAN VELASQUEZ	LEON DARIO	TAMAYO TAMAYO	MARIO
ROMERO RENGIFO	EULALIA	TAMURA	SAYURI
ROSALES DE ESPAÑA	PATRICA	TEJADA LOPEZ	MIGUEL JOSE
ROSALES LEDESMA	JOSE OLEGARIO	TELLO	LUIS EMILIO
RUBIO RENGIFO	ALBERTO	TELLO	ANGELICA
SAA	GUSTAVO ADOLFO	TENORIO	JOSE DAVID
SAA	GILBERTO	TENORIO DURAN	HUMBERTO
SAAVEDRA	MARIA MYRIAM	TORO DE OLANO	TERESITA
SAAVEDRA	JOSE ARMANDO	TORO PARRA	HERNANDO
SAAVEDRA M.	LUIS ALVY		
SAAVEDRA SAAVEDRA	GABRIEL		

TORO TRUJILLO	MARIA CLAUDIA	VASQUEZ P.	CLARA INES
TORRES	AURA MARÍA	VELA	ANA CRISTINA
TOVAR RENDON	OLGA LUCIA	VELASCO	JULIAN
TREJOS R.	JOSE DALANIER	VELASCO A.	MARIA ISABEL
TRUJILLO	VERONICA	VELASQUEZ	FRANCISCO
TRUJILLO RAMIREZ	SANDRA SUSANA	VELASQUEZ	SONIA
URIBE	OLGA MARIA	VELEZ SANCHEZ	JOSE RICARDO
URIBE ARBOLEDA	CARLOS FERNANDO	VENTE	JUAN SIRIO
URIBE DE PIEDRAHITA	CLAUDIA PATRICIA	VERASTEGUI	AMANDA
URIBE GOMEZ	EDUARDO	VERNAZA	RAMIRO Y VIRGINIA
URREA	GABRIEL	VERNAZA	ISABELLA
UTIMPERGHER A.	MARCO AURELIO	VESGA	AMPARO
VALDES MILLAN	JAVIER MAURICIO	VILLEGAS	JORGE HERNAN
VALENCIA ARIAS	LUIS GONZAGA	VILLEGAS	LUIS ALBERTO
VALENCIA COBO	NATALIA	VILLEGAS IBAÑES	GUSTAVO
VALENCIA DE ABELLA	MARIA EUGENIA	VILLEGAS MEJIA	CARLOS ALBERTO
VALENCIA FIGUEROA	DARIO HERNAN	YOSHIOKA VARGAS	ANA MILENA
VALENCIA LLANO	NESTOR FABIO	YEPEZ OCAMPO	ESPERANZA
VALENCIA TRUJILLO	AMPARO	YODA	YALILA
VALENZUELA	JAIME	YUSTY QUINTERO	MARTHA CECILIA
VALLECILLA CUCALON	MARTHA LUCIA	ZAMBRANO RODRIGUEZ	ANGEL
VALLEJO GIRALDO	DIOPENENES	ZAMBRANO PAZ	LUCYDALIA
VALLI DE CARVAJAL	EMMA	ZAMORANO HINCAPIE	JIMENA
VARELA	ALEJANDRO	ZAMORANO SANCLEMENTE	RODRIGO
VARELA	CARLOS HOLMES	ZARAMA MUÑOZ	HERNAN ALBERTO
VARELA CHUJFI	KAREM	ZUÑIGA	RAUL
VARELA GARCIA	CARLOS ALFONSO	ZUÑIGA PATIÑO	IVAN ALBERTO
VARELA VILLEGAS	OSCAR	ZUÑIGA SUARES	MARIA ELIZABETH
VARGAS ORTIZ	LUIS MARIO	HURTADO	LILIANA
VARGAS PALACIOS	HERNAN	PRADO	MARIO FERNANDO
VARGAS S.	ALBA MARIA	QUIROGA	EDGAR
VASCO TABARES	JOSE OMAR		
VASQUEZ MARTINEZ	ROBERTO		

ANEXO 4

Colombia, resumen de las variables principales de la industria según departamentos		
Departamentos	Producción Bruta	Porcentaje de participación
TOTAL	73 959 061 662	
Antioquia	13 128 908 473	18%
Atlántico	4 262 643 463	6%
Santafé de Bogotá, D.C.	17 171 565 718	23%
Bolívar	4 989 211 413	7%
Boyacá	997 992 313	1%
Caldas	1 438 752 322	2%
Caquetá	6 746 234	0%
Cauca	1 832 527 411	2%
Cesar	219 329 071	0%
Córdoba	1 069 398 110	1%
Cundinamarca	5 618 098 518	8%
Huila	436 375 868	1%
La Guajira	1 219 525	0%
Magdalena	301 863 619	0%
Meta	629 430 679	1%
Nariño	233 608 403	0%
Norte de Santander	374 684 796	1%
Quindío	191 494 326	0%
Risaralda	1 364 251 148	2%
Santander	6 089 538 556	8%
Sucre	112 077 866	0%
Tolima	1 486 375 447	2%
Valle	11 896 805 598	16%
Otros departamentos ^h	106 162 785	0%

FUENTE: DANE - Encuesta Anual Manufacturera