



Hacia el nuevo milenio!

Proceso de Planeación por Escenarios



DESTINO COLOMBIA

PROCESO DE PLANEACIÓN POR ESCENARIOS

!RECUPEREMOS LA ESPERANZA!

El futuro no se hereda, pero tampoco es una condena. El futuro se sueña y se construye. Es la voluntad común de los pueblos la que orienta el destino de las naciones. En la alborada del tercer milenio es posible crear una visión del país fundada en ciertos consensos básicos y por tanto, construir en la diversidad, basado en la confianza recíproca. **Destino Colombia**, con sus cuatro escenarios, es una invitación a que emprendamos esta compleja jornada.

VALORACIÓN DE LAS DIFERENCIAS

La diversidad es una de las características más predominantes de Colombia. Diversidad étnica, lingüística, orográfica, climática, social, política, ideológica y, últimamente, hasta religiosa. Toda una paleta de colores que no han podido combinarse y que por el contrario se manifiestan explosivamente, creando anarquía y desconcierto. Lo más sintomático es que los colombianos están perdiendo la esperanza en el futuro y la creencia en la posibilidad de soñar y construir una patria próspera y armónica, que dé cabida a todos. Mientras no tengamos una visión del futuro que señale un norte o rumbo compartido que permita canalizar la capacidad de trabajo y creatividad de los colombianos y trazar políticas de largo plazo, nuestro progreso será lento y tortuoso.

Ante este panorama y de cara al tercer milenio, **Destino Colombia** se erige como un ejemplo de convivencia y construcción en medio de la diversidad. Cuarenta y tres colombianos de las más variadas y supuestamente irreconciliables tendencias, trabajaron juntos a lo largo de varios meses para identificar caminos alternativos para el país en los próximos dieciséis años.

La reflexión de este grupo dió como resultado cuatro escenarios, todos ellos posibles. Cada uno describe un rumbo, explora sus consecuencias y demuestra que el futuro es resultado de las acciones y decisiones de hoy y que lo construimos todos día a día.

Hay consenso en el grupo de que estos cuatro escenarios son posibles, sin embargo, no recomienda ni tiene preferencia por un escenario en particular. Lo que todos sí comparten es la necesidad de que a través de estos y otros escenarios posibles, los colombianos encontremos la oportunidad y el espacio para llevar a cabo una conversación profunda y un análisis serio sobre el futuro del país. Los Escenarios de **Destino Colombia** quieren ser el punto de partida y el catalizador de una gran reflexión sobre nuestro mañana.



ANTE UNA ENCRUCIJADA

Colombia enfrenta grandes retos tanto a nivel interno como externo. En el ámbito internacional, se halla cada vez más cuestionada y se está quedando rezagada incluso, frente a otros países latinoamericanos en su inserción en la economía mundial. No les hemos encontrado soluciones de fondo a la violencia, en todas sus expresiones, al narcotráfico, con sus múltiples consecuencias, a la corrupción, a las desigualdades, al atraso en educación, al desempleo, al abandono del campo, y a muchos otros problemas.

La conclusión del proceso de escenarios es que Colombia tiene varias maneras de salir de la crisis, pero que también puede permanecer en el desorden y precipitarse en el caos.

UNA MIRADA AL MUNDO

La tecnología de planeación por escenarios se originó después de la Segunda Guerra Mundial como un método de planeación militar; posteriormente, se adaptó a ambientes empresariales, y recientemente, ha sido utilizada a nivel político siendo Sur África el primer país en realizar un proceso de esta naturaleza, seguido de Canadá, Colombia, Japón y Chipre.

En 1990, en vísperas del fin de la segregación racial y de la nueva era democrática, veintidós líderes surafricanos se unieron para estimular el debate sobre cómo moldear o influir en los rumbos que el país podría tomar en los próximos diez años. Para sorpresa de todos, estos grupos, tan disímiles ideológicamente y que llevaban cientos de años en guerra, llegaron a un acuerdo sobre cuatro posibles escenarios que facilitaron la reflexión sobre el futuro y le indicaron a la sociedad polarizada de Sur África que sí podía unirse en torno a una visión básica compartida.

Los procesos de Canadá, Colombia, Japón y Chipre se llevaron a cabo en 1997. Canadá terminó su ejercicio en el segundo trimestre, Colombia, Japón y Chipre a finales de 1997. Los resultados de todas estas iniciativas se dan a conocer en el primer semestre de 1998. Varios países, entre ellos Guatemala, Ecuador, Venezuela y México, se han aproximado a Destino Colombia interesados en conocer esta experiencia que permite, en un mundo cambiante, complejo e incierto, entender mejor los rumbos futuros y mejorar la calidad del pensamiento estratégico.

CREAR HISTORIAS ACERCA DEL FUTURO

Los escenarios son narraciones que describen caminos alternativos hacia el futuro. Son futuros posibles que proyectan una gama de resultados, basados en hipótesis plausibles y les permiten a las personas imaginar lo que puede ocurrir. No predicen lo que va a suceder, pero sí permiten entender mejor a partir de hoy lo que puede suceder mañana.

La técnica de los escenarios es una herramienta que estimula el debate sobre el futuro, facilita la conversación sobre lo que está pasando y puede ocurrir en el mundo que nos rodea y permite tomar mejores decisiones sobre lo que debemos hacer o evitar. Ofrece un camino muy útil para la planeación estratégica e identifica lo que debe hacerse para lograr un resultado deseado.



Los escenarios son útiles porque evitan que los hechos nos tomen por sorpresa, ponen en tela de juicio las predicciones convencionales sobre el futuro, permiten reconocer los signos de cambio y dan bases para evaluar la sustentación de estrategias bajo diferentes circunstancias.

No existe ninguna metodología estandarizada para desarrollar escenarios; es un proceso que aprovecha los conocimientos y creatividad de los participantes, y al desarrollar sus habilidades para entender el presente, identifican los elementos predecibles del futuro, sus principales incertidumbres y los caminos factibles hacia el mañana, tomando en cuenta interpretaciones divergentes.

La planeación por escenarios ofrece las siguientes ventajas que la convierten en un método apto para la reflexión y para mejorar la calidad del pensamiento:

Se centra en el futuro y no en el pasado o en el presente, donde normalmente se han concentrado los debates, dando lugar a la recriminación y a las denuncias y no a la búsqueda constructiva de alternativas.

Analiza lo que puede pasar, no lo que debe o se quiere que suceda. No es ni un proceso de paz ni una negociación porque no se generan compromisos ni ataduras. Esto permite expresar y analizar ideas en un ambiente más libre y creativo.

DESTINO COLOMBIA: UNA MIRADA AL FUTURO

Su propósito fundamental es lograr que los colombianos tomen más conciencia de la posibilidad de modificar sustancialmente el rumbo de la nación, y reconocer que el futuro es el producto de las acciones y decisiones que tomemos hoy, como instituciones y como personas, en los ámbitos nacional y local.

El ejercicio de planeación por escenarios realizado por Destino Colombia, plantea cuatro futuros posibles para los próximos dieciseis años, partiendo de una reflexión, crítica sobre la situación actual. Se busca con estos escenarios, contribuir a que los colombianos tengan mayor claridad sobre el futuro, que analicen cómo y en qué medida están contribuyendo a la definición de uno u otro rumbo, de qué manera deben orientar su pensamiento y actividades, y cuáles son las acciones que deben promover y cuáles no, para asegurar un mejor futuro para todos.

EL PROCESO

En el primer semestre de 1997 un grupo de empresarios convocó a 43 colombianos, representativos de la heterogeneidad nacional para que en el Recinto de Quirama, durante tres talleres que duraron catorce días, se imaginaran cuáles podrían ser los rumbos que tomaría Colombia en los próximos dieciseis años y las consecuencias de cada uno de esos caminos.

..... ■
**Los escenarios no
predicen lo que va
a suceder, pero si
permiten
entender mejor
desde hoy lo que
puede suceder
mañana**



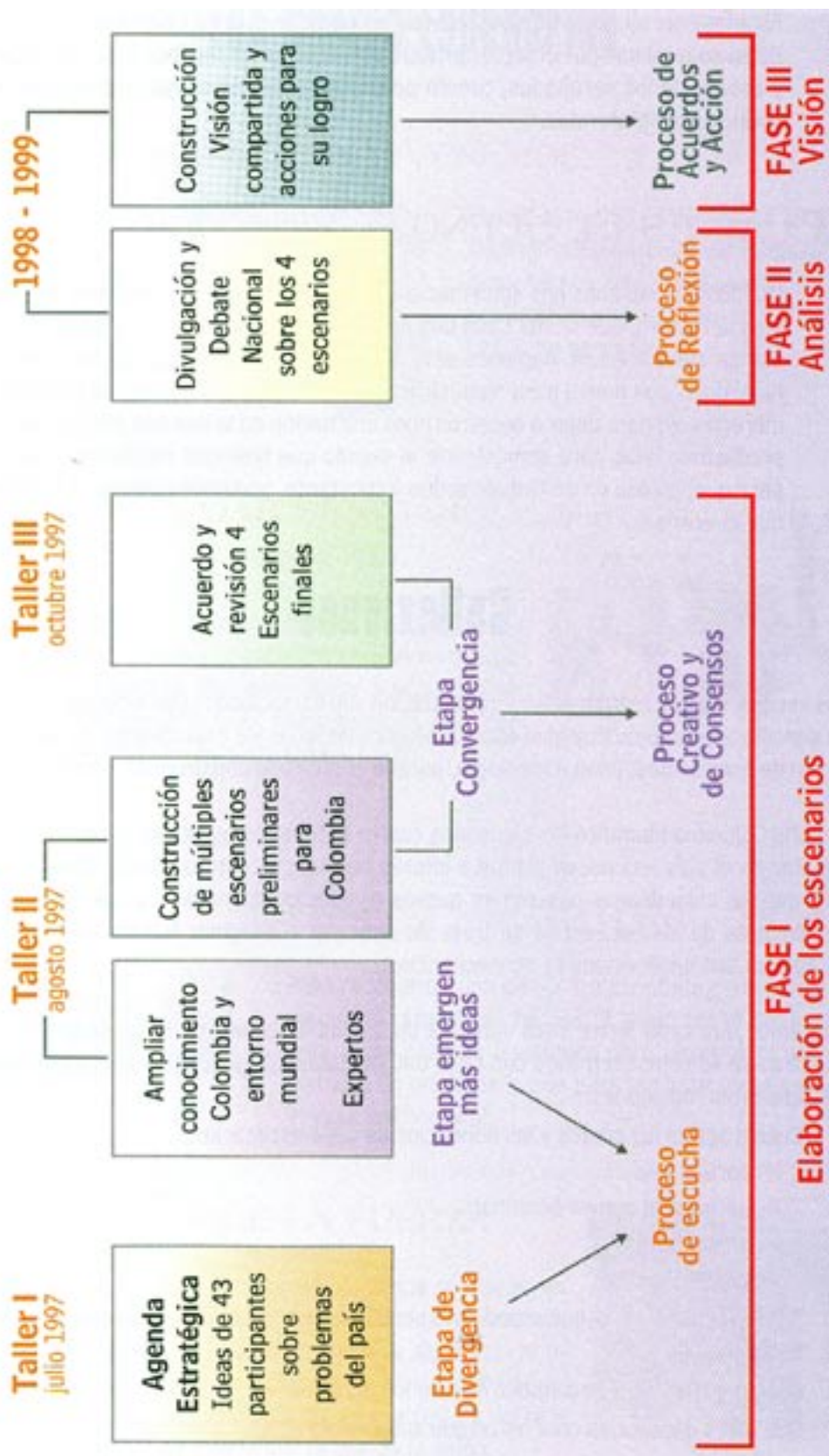
La dirección técnica del proyecto estuvo a cargo de Adam Kahane, del Centre for Generative Leadership, experto canadiense que ha orientado los procesos en Suráfrica, Canadá, Japón y Chipre.

La primera fase de **Destino: Colombia** consiste en la elaboración de los escenarios; la segunda tiene como objetivo su divulgación y el análisis y debate, entre todos los colombianos, sobre los posibles rumbos que puede tomar el país. A la luz de los resultados de este proceso de reflexión sobre el mañana, el Grupo Promotor de **Destino: Colombia** propiciará la construcción de una visión compartida de país.

El proceso de construcción de los escenarios se llevó a cabo en tres etapas. La primera, llamada de divergencia, consistió en escuchar las diferentes posiciones que los asistentes tenían sobre los retos que enfrentaba el país. En la etapa siguiente se amplió el conocimiento del grupo a través de expertos nacionales e internacionales en diversos temas relacionados con el país y su entorno y finalmente, en la tercera etapa, se hizo un proceso de convergencia que partiendo de un número amplio de alternativas concluyó con los cuatro escenarios futuros, que fueron juzgados como los más relevantes, novedosos y sustanciales.

Lo valioso del proceso fueron los acuerdos en medio de las divergencias. Se entendió que existen formas muy diferentes de percibir lo que está ocurriendo en Colombia y en el mundo. Era la primera vez que un grupo tan disímil se escuchaba entre sí; primaron el respeto y la tolerancia para aceptar y valorar las ideas del otro, lo que permitió concluir que se puede llegar a acuerdos sin ceder en principios, y que todos, con humildad podemos aceptar que se necesitan grandes mejoras y profundos cambios para lograr el bien común. Este espíritu de lo que fué Quirama está reflejado en las reglas del juego que el Grupo se impuso a sí mismo, las cuales permitieron lograr uno propósitos fundamentales del ejercicio: mejorar la calidad de la conversación.

- ▶ Expresar las diferencias, sin ironías. No estigmatizar. No personalizar
- ▶ Sinceridad. Presumir la buena fe en los demás.
- ▶ Tolerancia
- ▶ Disciplina, puntualidad.
- ▶ Respeto al uso de la palabra.
- ▶ Concretar, no repetir ideas.
- ▶ Disposición a aprender.
- ▶ Confidencialidad y discreción en el uso de las opiniones ajenas.
- ▶ Voluntad de “borrar”.
- ▶ Divulgación de propuestas con base en acuerdos o concertación.
- ▶ Tener disposición para el consenso.
- ▶ Llamar las cosas por su nombre.





Esta fase del ejercicio - Elaboración de los escenarios para Colombia, fue financiada en su totalidad por el sector privado colombiano. La segunda fase - Divulgación y debate de los resultados, cuenta adicionalmente con apoyo internacional y de agencias multilaterales.

¿CUAL ES EL SUEÑO?

Que los colombianos nos sumemos a esta reflexión, que nos sintamos responsables del futuro, que desde cada uno de los espacios de poder, por simples y cotidianos que parezcan, hagamos esta apuesta, con el corazón, con la mente, con humildad y con fuerza para demostrarnos cómo sí es posible tener el país que nos merecemos; para dejar a nuestros hijos una nación en la que sea posible ser libre, productivo, feliz; para demostrarle al mundo que tenemos mucho qué aportar y para que, unidos en un trabajo arduo y constante, podamos construir la Colombia que queremos.

Reflexiones

Los escenarios que se presentan a continuación son narraciones cuyo lenguaje y contenido sencillo tienen como finalidad estar al alcance de todos los colombianos, no importa el grado de escolaridad, edad e ideología, porque el futuro lo construimos entre todos.

Destino Colombia identificó los siguientes cuatro escenarios que esperamos sirvan para desatar en el país una nueva actitud e interés por nuestro futuro a largo plazo. Aspiramos que los colombianos piensen en nuevos rumbos o alternativas, y que al utilizar la herramienta de los escenarios se trate de anticipar e imaginar futuros posibles y de establecer sus implicaciones y consecuencias.

Buscamos que cada lector vaya más allá de la simple lectura de los escenarios y que mientras se va componiendo con cada uno de estos futuros posibles tenga en mente las siguientes reflexiones:

1. Cuáles serían los costos y los beneficios de cada escenario:
 - ▶ para el país
 - ▶ para usted a nivel personal
 - ▶ en su trabajo
 - ▶ para su familia
2. Con sus acciones y decisiones hoy, cuál está ayudando usted a construir?
3. Cúal le gusta? Cúal le disgusta? cómo los modificaría?
4. Qué otros escenarios ve usted posible para Colombia?

Los Cuatro Escenarios

1

AMANECERÁ Y VEREMOS



El país se hundió en el caos. La falta de decisión para enfrentar los cambios necesarios nos había dejado sin capacidad de reacción porque lo peor que se puede hacer es no hacer nada!

2

MÁS VALE PÁJARO EN MANO QUE CIENTO VOLANDO

Bajo la presión de los actores armados y tras diez años de desangre, el Estado y la sociedad decidieron que había llegado la hora de dialogar y llegar a acuerdos serios. En vez de perderlo todo, todos ganaron algo, porque es mejor algún arreglo que un mal pleito.



3

TODOS A MARCHAR!



Para reconstruir una nación rota y zurcir las rasgaduras hechas al tejido social del país, y ante la frustración de otros intentos para alcanzar la paz, se instauró un mandato firme para poner orden al caos institucional.

4

LA UNION HACE LA FUERZA

Desde la base social se inició un esfuerzo que se tradujo en profundos cambios en la mentalidad individual y colectiva, se trataba de modificar una vieja manera de ser, gran causa de nuestros males, la inclinación a trabajar divididos; descubrimos nuestro verdadero recurso, el que logran el respeto de las diferencias y la fuerza de la unión.



PRIMER ESCENARIO

AMANECERA Y VEREMOS



El cansancio, la pereza o la incapacidad para enfrentar los problemas se justifican con el “amanecerá y veremos.”

La oscuridad se convierte en un pretexto para el sueño y la inacción, pero la claridad del amanecer no garantiza la llegada de las decisiones sino un nuevo plazo para el azar. Ante las crisis del país esa confianza irracional en los desenlaces imprevistos y milagrosos, ese recurso a las soluciones a medias y esa generalizada actitud de dejar para después las acciones de fondo, han llegado a convertirse en una alternativa colectiva. Ante la magnitud y multiplicación de sus problemas, Colombia parece decir, “amanecerá y veremos.”

Es una actitud que produce unos altos costos difíciles de explicar y de justificar ante las generaciones futuras y aún ante las de hoy. Sin embargo lo intenta un testigo calificado de la época del “amanecerá y veremos” y en esta carta registra las razones y expectativas de los que., como dirigentes se acogieron a esta norma de conducta. Es una carta que busca la comprensión y un benévolo juicio de los críticos de hoy y del futuro.

“Estábamos contra la pared y en un estado de ánimo parecido a una fatigada resignación. Desde luego, no era la primera vez que nos arrinconaba una crisis. La que teníamos delante parecía la monótona repetición de los conflictos resueltos a medias desde el nacimiento de Colombia como nación. En los últimos tiempos se había intentado todo para detener el conflicto armado pero, por el contrario, los agentes armados habían incrementado sus frentes y las cifras de muertes violentas habían aumentado escandalosamente. Desalentados, después de 40 años de una guerra inútil, los expertos concluyeron que en lo militar se había llegado a un empate de fuerzas y en lo político ninguna negociación había dado resultado.



Como en un hospital de guerra, en el que las urgencias se atienden una a una a medida que surgen, los gobiernos se limitaron a resolver los problemas de cada día y desechó las soluciones ambiciosas y en profundidad. Así, a lo largo de varios años se produjeron hechos como estos :

- ▶ Las negociaciones regionales con la guerrilla en las que se llegó a acuerdos limitados que aliviaron temporalmente las presiones de la subversión y de la población, pero que en la realidad fueron concesiones parciales de poder y de territorio.
- ▶ Los arreglos acomodaticios con los grupos de presión en los que, a cambio de una paz pasajera, se cedió un poco cada vez. Esa política fue la que se mantuvo a lo largo de varios períodos presidenciales y la que ocasionó una pérdida de autoridad y una multiplicación de las demandas y de los conflictos.

En efecto, el manejo del poder para beneficio de pocos, la evasión escandalosa de impuestos, la complicidad con la corrupción y el tráfico de influencias, la impunidad lo mismo que las ocupaciones, los bloqueos de vías y de lugares públicos en todo el país, se convirtieron en los instrumentos preferidos para obtener toda clase de reivindicaciones, generaron el desorden y el caos.

Ese desorden y caos y la creciente incapacidad del gobierno central para enfrentar las causas de los problemas, debilitaron los vínculos de los municipios y de los departamentos con el poder central. Todos llegaron a pensar que les iba mejor solos que mal acompañados.

Cuando nos dimos cuenta ya se habían producido hechos tan graves como estos:

- ▶ A fuerza de transar nos habíamos quedado bajo la ley del más fuerte, o sea, de los que más presionaran, sin normas, sin autoridad y sin controles.
- ▶ En las negociaciones con unos y con otros se habían afectado los fondos públicos, el patrimonio de la gente y sobre todo, la autoridad, la democracia y la equidad.

Y los gobiernos debilitados, habían tenido que acogerse a la práctica común de comprar respaldos y adhesiones con la concesión de privilegios y favores, a un enorme costo.

El más alto costo lo impusieron los sectores de mayor influencia, que concentraron así poder y riqueza y aumentaron las desigualdades y fomentaron la corrupción.

Esta debilidad de los gobiernos, el poder de los corruptos y la ineficiencia administrativa del gobierno central convencieron a las regiones y a los municipios para exigir mayores transferencias y montar sus propios sistemas de salud, de seguridad, de justicia y de educación. Cada uno organizó sus finanzas y su régimen tributario para suplir las deficiencias del gobierno central. Cuando el desorden pareció generalizarse e institucionalizarse, la autonomía local y regional se convirtió en una garantía para sobrevivir que, sin embargo anarquizó y fragmentó al país. A cambio de una transitoria supervivencia, se había puesto en peligro la unidad nacional.

Todo este desorden finalmente tocó la vida cultural, la social, la ética y la misma economía. El desbarajuste fiscal había golpeado severamente la economía. No había garantías ni seguridad para invertir y producir. Cuando faltaron inversiones suficientes en la industria petrolera y se intensificó la presión guerrillera sobre torres de energía y sobre la infraestructura vial y férrea, así como sobre oleoductos y campos de producción, terminó el autoabaste-



cimiento petrolero y se sintió, más que nunca, la presión sobre la economía. En extensas y ricas regiones sometidas a la influencia de los grupos armados, se redujo la inversión y se incrementó el desempleo con una sensible disminución del bienestar de la población.

..... ■

**Ante la magnitud y
multiplicación de
sus problemas,
Colombia parece
decir,
“amanecerá
y veremos”**

La corrupción generalizada y la crisis económica influyeron en la situación financiera de las empresas e inspiró un colectivo “ sálvese quien pueda” que los narcotraficantes aprovecharon para darle a sus dineros una cierta legitimación, mientras algunos empresarios y capitales legítimos huían hacia el exterior. La depredación de los bosques provocada por los cultivos de amapola y coca, puso a Colombia en la mira de las entidades internacionales defensoras de la ecología, que promovieron el aislamiento del país

Estas estrecheces y problemas de la economía golpearon a los más débiles y multiplicaron los problemas sociales.

El gobierno aprovechó esos problemas para hacer una política populista y de soluciones inmediatas que dejaron satisfechas, por el momento, a las personas y entidades que reclamaban soluciones urgentes para la población, pero a mediano plazo los problemas reaparecieron agravados.

Fueron soluciones transitorias que se desarrollaron con el apoyo de algunos organismos internacionales con los que se firmaron compromisos efímeros y débiles de protección a la infancia, alimentación, empleo, agricultura, reforma agraria, educación o derechos humanos. Pero en ningún caso hubo una solución de fondo, apenas si programas para atender los problemas del momento. Así se comprobó cuando las estadísticas mostraron el crecimiento de los niveles de pobreza absoluta que en los años 70 eran del 45% y llegaron a elevarse hasta el 60%

Un deterioro de esta magnitud encendió las luces de alarma en la comunidad internacional. Colombia dejó de cumplir como socia comercial y dejó de hacerle honor a su palabra como signataria de acuerdos. Episodios de nuestra vida interna como las detenciones de personas sospechosas de vinculación con la subversión o la muerte de campesinos fuera de combate, o la desaparición de sindicalistas o de militantes de izquierda bajo la responsabilidad aparente de miembros de los cuerpos de seguridad, se convirtieron en asuntos de las agencias internacionales por su relación con los Derechos Humanos. De ahí siguieron las acciones de censura y de aislamiento que empeoraron aún más el prestigio del país.

No fue casual que, al mismo tiempo se reavivaran antiguos conflictos fronterizos. Estábamos proyectando hacia nuestros vecinos una imagen de debilidad institucional y de gobierno que nos hizo vulnerables como lo habíamos sido a comienzos de siglo al perder a Panamá y que, un siglo después, nos ponía en el peligro de perder a San Andrés y Providencia. Esos conflictos se agravaron, además, porque hacia las fronteras afluyeron los grupos de desplazados y corrientes de migrantes ilusionados con la posibilidad de una vida mejor en los países vecinos.

Todos estos factores, como afluentes de un gran río, fueron a engrosar el caudal de la violencia. Se había perdido la fuerza de la ley y había aparecido, para sustituirla, la ley de la



fuerza. La ciudadanía optó por armarse y por crear sus grupos de autodefensa. Las cifras de homicidios se elevaron a niveles inimaginables por cuenta de la práctica de la justicia privada y de la multiplicación de personas armadas en todo el país.

Los frentes guerrilleros que, entre 1978 y 1994, habían crecido de 14 a 105, y que en diez años habían aumentado su presencia de 173 a 600 municipios, continuaron imponiendo su ley y agravando su confrontación con las Fuerzas Armadas y las autodefensas, empeñadas en disputar a sangre y fuego el dominio de esos territorios. Así se llegaron a registrar tasas de homicidios del 120 por 100 mil habitantes, que equivalen a 5 veces la de Brasil, y 6 veces la de México.

En río revuelto, ganancia de pescadores: el narcotráfico aprovechando el desorden institucional, continuó corrompiendo con su dinero múltiples instancias de poder o sacando de su camino a todos los que interferían, para convertirse en la razón fundamental del descrédito de Colombia ante el mundo.

Fue un proceso de desmoronamiento que transcurrió casi insensiblemente porque se cumplió constante y gradual durante varios años sin que lo registrara la sensibilidad de los colombianos, anestesiados por la multiplicación de sus tragedias.

Y cuando nos dimos cuenta ya era demasiado tarde. Habíamos perdido unos preciosos años, sin saberlo, habíamos copiado la historia vivida, y en parte ya superada, por otros países del continente; respecto de ellos y de nuestros vecinos teníamos un atraso de 20 años y le estábamos dejando a las generaciones que vendrán, una herencia de errores y de tareas como la de acelerar el retrasado reloj de nuestra historia. La falta de decisión para enfrentar los cambios necesarios nos había dejado sin capacidad de reacción, porque lo peor que se puede hacer es no hacer nada.”

SEGUNDO ESCENARIO

“MÁS VALE PÁJARO EN MANO QUE CIENTO VOLANDO”

Ante la posibilidad de perderlo todo, por la violencia del conflicto armado, el país resolvió que al menos una parte se podía salvar. Esa fue la tarea que se impusieron el gobierno y la sociedad civil al aceptar las demandas de los grupos armados para ir a la mesa de negociaciones según sus condiciones. Finalmente, ni unos ni otros obtuvieron todo cuanto esperaban ganar. Pero mirado el asunto desde otro ángulo, tampoco perdieron todo, que era lo que muy probablemente podría suceder. Fue una solución que se apoyó en ese sentido de las realidades concretas que se expresa en el refrán popular: más vale pájaro en mano que ciento volando.



Si uno de los protagonistas de esas conversaciones, 16 años después hubiera tenido que describir en unas memorias los motivos, los alcances y las consecuencias de los acuerdos logrados, habría llegado a estas ineludibles reflexiones y recuerdos.

“Bajo la presión de los actores armados, el Estado y la sociedad sacamos bandera blanca después de una sucesión de enfrentamientos que dejaron al país convertido en un desolado campo de batalla. Entre los colombianos se extendió el sentimiento de que durante 50 años se había librado una guerra que nadie podría ganar y en la que todos estaban perdiendo.



Ante el mundo, las organizaciones internacionales habían condenado a Colombia por la violación de los Derechos Humanos y por el incumplimiento de sus compromisos con el Derecho Internacional Humanitario. Las Fuerzas Armadas, desmoralizadas, comenzaban a dar síntomas inquietantes de anquilosamiento y de corrupción, como el resto de las instituciones, mientras los civiles comprobaban que ellos eran los grandes perdedores en la guerra, por el número de muertos y por el impacto negativo y paralizante de la violencia en la vida nacional. Esa sociedad y ese Estado, así arrinconados, tuvieron que aceptar, a pesar suyo, que había llegado la hora de dialogar, por la razón o por la fuerza.

Cuando se propuso el diálogo, nadie creyó que iba a ser fácil. La guerrilla exigió el despeje de algunos municipios del país y rechazó la posibilidad de sentarse a la mesa con las auto-defensas; estos grupos armados, a su vez, exigieron garantías de la voluntad de paz de la guerrilla y parte de la opinión pública, estimulada por algunos medios de comunicación, reclamó medidas de fuerza y un ejercicio vigoroso de la autoridad, rechazó cualquier clase de concesión o de acuerdo, consideró inaceptable que al guerrillero se lo tratara como negociador y calificó los arreglos como una derrota y una debilidad, y no como una posibilidad de paz. Otro sector de la opinión, en cambio, vio los diálogos como una salida; quiso que cesaran los enfrentamientos y entendió que para una paz duradera se requerían concesiones económicas y políticas que modificarían, necesariamente las relaciones de poder y construirían un nuevo marco institucional.

Esos sectores, enfrentados en una ardiente pugna verbal, bajaron el tono cuando cinco años más tarde se hicieron posibles los acuerdos que generaron una tregua. A partir de ahí siguió un proceso largo, con una agenda extensa y con propuestas polémicas como la de reunir una nueva Constituyente y la de constituir un nuevo gobierno con participación de la insurgencia. El gobierno, puesto entre la espada de los insurgentes y la pared de una opinión pública desconfiada y exigente, presionado por la realidad insoslayable de una economía golpeada y en crisis por la multiplicación de los atentados y emplazado por la opinión pública internacional y por agentes de otros gobiernos, optó por transar. Así se abrió el paso para cambios tan drásticos como una Constituyente, un gobierno de coalición y cambios significativos en los distintos campos de la vida nacional. Fueron medidas que tuvieron un impacto significativo en la vida del país y que generaron altos costos.

Fue evidente, desde el principio, que todos los interlocutores se sentían en la obligación de concluir las negociaciones, por eso acordaron que ninguna de las partes abandonaría la mesa hasta agotar la agenda y llegar a un acuerdo razonado y razonable. Esto los predispuso a hacer concesiones.

Las dificultades se sortearon con la ayuda de los mediadores internacionales y de los expertos en solución de conflictos. Se logró la presencia y la participación de todos los actores armados, guerrilleros, autodefensas y junto a ellos, como asesores y testigos, los delegados de las Fuerzas Armadas. Fue un proceso con significativos costos que implicaron reformas en el campo, en las ciudades y en los sistemas tributarios y una mayor presencia del Estado en la dirección de la economía.

Este hecho le abrió el paso a otros dos acontecimientos: la convocatoria de una Asamblea Constituyente que consagró las reglas de juego exigidas por el nuevo pacto político, que



incluyeron beneficios legales de perdón y olvido para los alzados en armas, y un gobierno de coalición con una activa participación de la guerrilla.

Estos hechos provocaron una reacción de rechazo de parte de sectores de la población que consideraron esas condiciones como una rendición y una entrega, y como un costo excesivo del proceso de paz y se convirtieron en fuertes opositores de estos acuerdos.

Esos opositores ya se habían manifestado como reacción a la baja de los indicadores de la economía. Los acuerdos de paz plantearon inicialmente el costoso reto de adelantar las reformas agraria y urbana y de reconstruir la infraestructura productiva del país, estancada en unos casos, o severamente deteriorada por la guerra en otros. Esos costos se elevaron cuando se acometió la tarea de reintegración de un millón de desplazados. Garantizar su seguridad, la propiedad de sus tierras, la comercialización de sus productos y la prestación de servicios básicos de educación y salud para todos ellos fue una gestión a la vez costosa y impostergable. Entre las medidas que se adoptaron para corresponder a estos requerimientos, estuvieron estas:

- ▶ La adopción de un sistema mixto, estatal-privado- solidario, en que la iniciativa privada asumió la prestación de algunos servicios que el Estado no podía tomar por su cuenta de modo eficiente.
- ▶ El diseño de un estado con capacidad de gestión suficiente para convertirse en árbitro eficaz de la relación capital-trabajo.
- ▶ La promoción de una justicia eficiente para enfrentar elevadas tasas de criminalidad, intensificadas como consecuencia del conflicto y de la transición de antiguos guerrilleros a la vida civil y un régimen de justicia con ingerencia de exguerrilleros que actuaron como jueces de paz en las regiones en donde habían consolidado su influencia...

Una vez culminada la negociación, la economía empezó a mostrar leves signos de recuperación con un crecimiento económico lento, aunque el impacto en lo político y en la economía había sido fuerte y de altos costos, la acción más urgente se impuso en lo social. Y fue comprensible, había demasiadas necesidades insatisfechas y un cúmulo de problemas sociales resueltos a medias, que fueron el caldo de cultivo para la generación de una nueva violencia. Por eso hubo que gestionar, por parte del Estado, una provisión directa de servicios de educación y salud a los sectores más pobres de la población..

También se asumieron los costos de una política de redistribución de la riqueza, que implicó reformas en materia de impuestos, de salarios, de seguridad social y de acceso a la propiedad rural y urbana

Otra clase de costos fue la que se asumió para garantizar una democracia más participativa: la reforma de los partidos y la activación de los instrumentos de participación ciudadana previstos en la Constitución de 1991 y reforzados en los proyectos de la nueva Constitución. Fueron reformas de alto costo económico, social y político que hicieron parte de los acuerdos.



Mientras tanto la opinión internacional pasó del estupor con que contempló a Colombia como un caso perdido cuando la guerra llegó a sus más altos niveles de crueldad, a la expectativa que crearon el comienzo de los diálogos y la participación de los mediadores internacionales, a una acción de respaldo que, finalmente, se tradujo en una significativa presencia de la representación internacional y en una calificación favorable del país en materia de derechos humanos.

En efecto, la causa de las descalificaciones , originada en la confrontación gobierno –insurgencias,desapareció al iniciarse el proceso de los acuerdos. Los abusos de los grupos armados disminuyeron hasta desaparecer, el número de muertos -debido a estos conflictos- se redujo hasta llegar a las cifras normales en tiempos de paz y, como consecuencia de la recuperación del orden, el narcotráfico quedó más expuesto al control de las autoridades.

Hoy, pasados esos años tormentosos de graves decisiones, hay que reconocer que, en vez de perderlo todo, todos ganaron algo cuando le aplicaron al pésimo pleito que destruía al país, la sabiduría de aquella conocida sentencia que reza, es mejor algún arreglo que un mal pleito.”



**Bajo la presión de
los actores
armados,
el Estado y
la sociedad
sacamos bandera
blanca después de
una sucesión de
enfrentamientos
que dejaron
al país convertido
en un desolado
campo de batalla**

TERCER ESCENARIO

TODOS A MARCHAR

PARA RECONSTRUIR UNA NACION ROTA Y ZURCIR LAS RASGADURAS HECHAS AL TEJIDO SOCIAL DEL PAIS Y ANTE LA FRUSTRACIÓN DE OTROS INTENTOS PARA ALCANZAR LA PAZ, SE INSTAURÓ UN MANDATO FIRME PARA PONER ORDEN AL CAOS INSTITUCIONAL.

Si un hombre de la generación que optó por esta alternativa, tuviera que explicarle a su hijo los costos y logros de esta fórmula de solución, tendría que hacerlo en estos o en parecidos términos.



“Tras el fracaso de los acuerdos de paz, nuestra esperanza se concentró en un gobernante que tuviera la energía y la imaginación suficientes para aplicar medidas extraordinarias a una situación que no tenía nada de ordinaria, como verás. Colombia tenía todo el aspecto de un país ocupado por fuerzas no previstas en nuestras normas constitucionales. Las ramas del poder público sin autonomía, porque estaban presionadas por el miedo, el chantaje y la corrupción, los narcotraficantes imponían su ley y sus negocios, la subversión avanzaba en dominio territorial y en acumulación de recursos económicos y de armas, los grupos de autodefensa, cada vez más fuertes sostenían una guerra por el territorio, palmo a palmo, las Fuerzas Armadas estaban desmoralizadas, los programas para combatir la corrupción habían fracasado, mientras ascendían los índices de pobreza y de desempleo y la crisis fiscal se hacía más profunda.

Observando este panorama de desolación y de desaliento, pensamos que la solución estaba en un gobernante que pusiera al país a marchar. Y eso fue lo que hicimos.

Encontramos un líder que, desde la presidencia, y ante los repetidos fracasos, le impuso un límite a los derechos fundamentales, amplió el pie de fuerza del ejército y de la policía, fortaleció la economía y la institución de los militares y levantó todas las restricciones legales y constitucionales que ataban las manos de las fuerzas armadas.



Esas medidas provocaron reacciones inmediatas en el interior y en el exterior del país. En nombre de los Derechos Humanos se condenó la licencia de inhumanidad que, según los organismos especializados, se le había otorgado a las Fuerzas Armadas. Tras las protestas llovieron las sanciones y comenzó un proceso de aislamiento internacional.

Golpeados militar y financieramente, los grupos armados disminuyeron sus acciones y comenzaron a considerar propuestas de diálogo. Las medidas de estímulo para la economía y para el sector productivo, unidos a los triunfos militares, le aseguraron al presidente un segundo período, autorizado por una oportuna reforma constitucional.

En ese segundo gobierno, la guerrilla derrotada y las autodefensas desmovilizadas fueron objeto de distintos tratamientos y la economía empezó un período de recuperación. Al mismo tiempo se agudizó el crecimiento de la tensión social. Esto le dió un final lánguido a este segundo gobierno, al que tendrían que seguir otros períodos presidenciales dedicados a trabajar por un equilibrio de lo social, por la recuperación del tiempo perdido para el país y por la revitalización de las relaciones internacionales.

Los actos de autoridad provocaron en una parte de la población una sensación de seguridad y de confianza, pero en otros grupos comenzaron a gestarse movimientos de oposición como reacción a las limitaciones impuestas a las libertades políticas, a la eliminación de los grupos de izquierda y a la persecución a todo aquel que expresara inconformidad con el régimen.

Regiones y localidades en los que se había comenzado a construir una tradición de autonomía y de poder local, se opusieron a la acentuación del poder de la capital, y los sectores populares, afectados por las medidas económicas y por el aumento del desempleo, hicieron más fuertes los grupos de oposición. Así llegó a conformarse un movimiento sólido que alimentó su inconformidad con la imagen negativa del país en el exterior, con los rezagos de la violencia política, con las sutiles pero efectivas formas de censura de prensa, con la apelación constante al estado de emergencia, con la negación sistemática de garantías ciudadanas como el habeas corpus y con los altos costos de los cuerpos de seguridad.

Esos altos costos afectaron asuntos vitales como la educación y la salud, que tuvieron presupuestos recortados mientras duró la alta prioridad concedida a la dotación militar.

El capital fue favorecido con bajos impuestos, con iniciativas de privatización y con políticas que les dejaron un libre juego exclusivamente a las fuerzas del mercado. Así se llegó a un sistema económico privado, con muy pocas regulaciones para la actividad de las empresas privadas y con el Estado como gran promotor del libre mercado y de la iniciativa de empresarios e industriales. En estas condiciones la economía alcanzó elevadas tasas de crecimiento, pero se mantuvieron diversas tensiones sociales debidas a la brecha entre las distintas clases sociales.

Por eso los signos de lo social no fueron alentadores. La política social fue de coyuntura. El gobierno respondió a las presiones y a las necesidades del momento, con medidas transitorias y paternalistas que no cambiaron las estructuras de la sociedad



..... ■
**Observando este
panorama de
desolación y de
desaliento,
pensamos que la
solución estaba en
un gobernante que
pusiera al país a
marchar.
Y eso fue lo que
hicimos.**

La mala imagen internacional fue parte del costo que el país tuvo que pagar por esta política de mano dura, que suspendió la vigencia de los Derechos Humanos durante la ofensiva militar. Ya antes el narcotráfico y la violencia habían deteriorado la imagen del país y ahora se agregaron las medidas del gobierno que provocaron la reacción de las organizaciones internacionales de Derechos Humanos, de la Unión Europea, del Senado y el Departamento de Estado de los Estados Unidos y de la OEA que denunciaron y propusieron medidas que ocuparon a los mejores funcionarios de la cancillería años después, en una paciente y hábil campaña diplomática para obtener, como en efecto se obtuvo, la reconciliación del país con la comunidad internacional. Mucho más, cuando las acciones del orden y de cumplimiento de la ley, permitieron que se combatiera decidida y frontalmente el tema del narcotráfico.

Al final se mantuvieron en Colombia la fiscalización y el control internacionales en materia de Derechos Humanos.

Miradas a distancia, las acciones que emprendimos fueron la única respuesta que consideramos posible para los enormes males que estábamos padeciendo. Fue una solución con grandes costos, que tuvimos que asumir como pago de los numerosos errores y omisiones en que habíamos incurrido. Para reconstruir una nación rota y zurcir las rasgaduras hechas en el tejido social del país, resultó inevitable que nos pusiéramos todos a marchar.

CUARTO ESCENARIO

LA UNIÓN HACE LA FUERZA

Colombia empezó a abrir caminos, a construir aeropuertos y estadios, barrios, acueductos y alcantarillados, escuelas, iglesias, y centros de salud con la unión de los esfuerzos de distintos grupos en el campo y en las ciudades. Es una práctica enraizada en la cultura popular que cada vez comprueba que hay una fuerza en esa aceptación de los otros como son, con sus diferencias porque estas son riquezas que se ponen en común y que le dan solidez a la vida de la sociedad. También han descubierto los colombianos en estas tareas comunes, que los intereses compartidos y las tareas que se cumplen con el concurso de muchas manos, los fortalecen, porque más que las armas, o el dinero, o las leyes, a las sociedades les dan vigor los sueños, los trabajos y los logros puestos en común. Así lo han demostrado las reformas sociales y políticas y algunas de sus mejores realizaciones. Esas experiencias son las que aconsejan volver a la sabiduría de la organización y de las prácticas tradicionales en las que, en vez de la sola fuerza, se aprovechan todas las posibilidades de la fuerza de la unión.

Al final de sus años uno de los participantes en la abrumadora movilización social que se desató a finales del milenio, recogió los recuerdos de la etapa que llamó la más memorable de su vida, porque había representado para él y para el país la demostración de las posibilidades de la unión como fuerza.





“Esa protesta contra la violencia y la guerra, contra atrocidades como los asesinatos y masacres, los secuestros y desapariciones, contra el desplazamiento forzado de pobladores, al principio inspiró movimientos instintivos y desarticulados que, después, comenzaron a buscar cauce.”

Los países que habían respaldado los esfuerzos en busca de una salida, estimularon las actividades que se emprendieron en busca de una organización de la sociedad civil. Se llegó a una organización autónoma en unidades regionales y locales que tuvieron el propósito único de construir la paz, recuperar la economía local y moralizar los sectores público y privado.

Al mismo tiempo continuó el proceso de las comunidades y territorios de paz. Fueron grupos de vecinos, en centros de estudio o de trabajo, en municipios enteros, los que se fueron comprometiendo en zonas urbanas y rurales con acciones concretas de convivencia pacífica y con obras para el bienestar. Grupos de campesinos, atrapados entre el triple fuego de guerrilleros, autodefensas y militares, proclamaron una neutralidad activa en el conflicto o simplemente exigieron el respeto a la independencia e inmunidad de la población civil, acogiendo los convenios sobre derecho internacional humanitario. En los principales centros urbanos y en pequeños municipios como había ocurrido en La India, una vereda del municipio de Cimitarra en Santander, los ciudadanos se organizaron para defender su derecho a la paz y para cumplir sus deberes como constructores de justicia social.

Así lograron convertirse en grupos de presión para la disminución de la violencia y el fin de los enfrentamientos armados y al mismo tiempo para controlar en mejor forma la gestión pública. Los gobiernos obrando con realismo político decidieron apoyar ese movimiento y, dentro de un estatuto de autonomía política, le dieron un eje y lo preservaron de la anarquía.

Los actores armados generaron altos niveles de violencia al comienzo, pero el rechazo creciente de los ciudadanos ante cualquier acto de guerra o atrocidad, produjo un cambio de estrategias, las iniciativas de contenido político reemplazaron a las de inspiración militar.

La intensificación de la participación y la organización de ciudadanos de base cada vez más solidarios, fue erosionando a nivel local el sentido real de todo tipo de lucha armada y las prácticas políticas convencionales. Las luchas político ideológicas locales - las armadas y las no armadas, fueron cediendo el terreno en favor de respuestas concretas a las necesidades más urgentes de las comunidades. La influencia del dinero del narcotráfico fue atenuándose con acciones de lucha contra el narcotráfico, a medida que la moralización de la vida local se fue consolidando. Ya hacia el final de este proceso de robustecimiento de la sociedad civil, fue notoria la fuerza de unas organizaciones ciudadanas fuertes en muchas regiones del país. También fue notable la aparición de gobiernos locales que, bajo la presión ciudadana y con el apoyo de grupos opuestos al sistema derrotaron la corrupción y se comenzó a construir un país distinto.

La vida política tuvo un cambio lento. Fue necesario vencer el temor que tenían los ciudadanos comunes de constituirse en actores políticos y superar la sospecha que esto generaba en el resto de la población. Cuando grupos de la sociedad civil se organizaron, buscando



representatividad en los cargos públicos, fueron acusados de querer repetir los modelos desgastados de hacer política. También hubo líderes políticos que quisieron tomarse esos movimientos sociales unificadores, para convertirlos en sus banderas personales.

Sin embargo, el esfuerzo dio sus frutos y la sociedad civil pudo contar con un gobierno legítimo que representara sus intereses. La presión ciudadana, aceptada como mandato ineludible en los más altos niveles, indujo formas nuevas en la administración pública y en la organización de los partidos y generó una nueva clase de liderazgo. Lo mismo sucedió en las relaciones con los actores armados, los acuerdos no fueron el resultado de una intimidación sino de una intensa gestión y participación de la ciudadanía. El clientelismo tradicional de la política fué arrinconado cuando las organizaciones ciudadanas de las regiones y de los municipios hicieron sentir su presencia y su presión.

Se lograron efectivos pactos de paz que ayudaron a asumir los retos de reconstrucción nacional y a responder al acumulado histórico de problemas agrarios, sociales y de organización institucional. Se fortaleció la democracia participativa y de solidaridad. Para los partidos como para las organizaciones sociales llegó a ser claro que su supervivencia dependería de su capacidad para ajustar su paso y sus actividades a los de una ciudadanía activa, organizada y cada vez más educada.

Esa participación ciudadana en los asuntos públicos redujo las tensiones en las conversaciones del gobierno con los movimientos armados y obtuvo acuerdos favorables para la población. Se multiplicaron las organizaciones sociales y de liderazgo cívico. Se fortalecieron los sindicatos, las agrupaciones de campesinos, indígenas y mujeres, las ONG y las asociaciones de empresarios.

La dinámica impuesta por la presencia ciudadana, fundamentada y enriquecida por un proceso educativo integral, repercutió en la economía y generó un sistema mixto con peso dominante de la empresa privada y solidarial, y con una eficiente interacción del Estado para garantizar la mayor competencia, la competitividad, la redistribución y la equidad. El Estado, bajo la influencia de organizaciones civiles, garantizó y reglamentó la provisión eficiente de bienes y servicios con énfasis en la educación para los sectores sociales menos favorecidos. Estableció unas relaciones económicas y de participación entre el capital y el trabajo.

Los acuerdos restablecieron la confianza y, en consecuencia, el país pudo aprovechar en forma eficiente y sostenible sus recursos naturales. Se logró un ajuste fiscal. Los capitales que, en los primeros años, se habían ido al exterior, comenzaron a retornar.

Restablecida la confianza de la sociedad y garantizada la seguridad de inversionistas y empresarios, los indicadores de la economía tuvieron una previsible evolución positiva y retornaron a las tendencias de largo plazo que habían tenido antes de la intensificación del conflicto armado.

Al fortalecer efectivamente las regiones cambió lo social y que se puso en marcha el proceso para hacer un Estado descentralizado con participación de la comunidad. El efecto más visible de esa dinámica fue la participación creciente de la ciudadanía en los asuntos públicos. Se llegó a entender que la preservación y defensa de lo público tiene que ver con



la paz, y el resultado fue la puesta en marcha de una política social , que permitió ampliar gradualmente el acceso de la población a la educación y los demás servicios.

El interés internacional comenzó cuando la ciudadanía irrumpió en masivos pronunciamientos a favor de la paz y en respuesta a cada acto atroz , exigiendo el respeto a los derechos humanos y el fin de los conflictos armados. El repudio ciudadano a la narcoeconomía y a la narcopolítica contribuyó a la valoración de Colombia en el mundo.

El prestigio internacional y la dignidad del país se elevaron con las acciones de la ciudadanía, en armonía con las autoridades, para la consolidación de la democracia y con el fortalecimiento de las políticas en defensa de los derechos humanos. Colombia se encaminó hacia una democracia sólida con el apoyo de las naciones del mundo y de los organismos internacionales.

La sociedad civil consciente del daño tremendo que hizo a toda su estructura social la presencia extendida del narcotráfico, recuperó su sentido ético y le cerró las puertas. Se combatieron, desde las instancias legales y el mismo gobierno, los fortines políticos que estos habían instalado en el poder, y las prácticas conexas, que como el lavado de dólares y el contrabando, habían deteriorado tanto nuestra economía.

Los altos índices de muertes violentas, que habían escandalizado e inquietado a la opinión del mundo, comenzaron a descender. Tanto las víctimas de la delincuencia política, como las de la delincuencia común, se redujeron sustancialmente en este nuevo clima nacional.

Fue una tarea difícil como ninguna otra que requirió un esfuerzo de largo plazo y unos profundos cambios en la mentalidad individual y colectiva. Ante los resultados obtenidos y al cambiar el mapa de las relaciones entre los colombianos, comprendimos por qué había sido un proceso tan difícil. Y por qué no se había intentado antes. Suponía una enorme fe en nosotros mismos y el cambio de una vieja manera de ser. Pero este proceso nos reveló a la vez la gran causa de nuestros males: la inclinación a trabajar divididos y aislados, y nos descubrió también nuestra verdadera fuerza: la unión” .



INFORMACION SOBRE DESTINO COLOMBIA.

Dra. Inés de Mosquera
Coordinadora de DESTINO COLOMBIA
Carrera 10 No. 65-35 oficina 402
Bogotá, Colombia
Tels: 2100480 - 3102307 - 2103149
Fax: 2103149 E-mail: forostec@latino.net.co



Los integrantes del equipo participaron como individuos y no como representantes de sus instituciones, se buscó que la experiencia y trayectoria fuera diversa para que reflejara la heterogeneidad nacional:

Grupo Destino: Colombia

- | | |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Académicos | <input checked="" type="checkbox"/> Indígenas |
| <input checked="" type="checkbox"/> Autodefensas | <input checked="" type="checkbox"/> Intelectuales |
| <input checked="" type="checkbox"/> Campesinos | <input checked="" type="checkbox"/> Investigadores |
| <input checked="" type="checkbox"/> Derecha | <input checked="" type="checkbox"/> Izquierda |
| <input checked="" type="checkbox"/> Empresarios | <input checked="" type="checkbox"/> Juventudes |
| <input checked="" type="checkbox"/> Gremios | <input checked="" type="checkbox"/> Medios de Comunicación |
| <input checked="" type="checkbox"/> Movimientos Guerrilleros | <input checked="" type="checkbox"/> Militares (r) |
| <input checked="" type="checkbox"/> Iglesia | |

Participantes

- | | |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Akerman Moritz | <input checked="" type="checkbox"/> Kahane Adam |
| <input checked="" type="checkbox"/> Aldana Eduardo | <input checked="" type="checkbox"/> Laserna Phillips Paulo |
| <input checked="" type="checkbox"/> Aristizabal J. Mario | <input checked="" type="checkbox"/> Martínez Alejandro |
| <input checked="" type="checkbox"/> Betancur Juan Sebastián | <input checked="" type="checkbox"/> Martínez Carreño Augusto |
| <input checked="" type="checkbox"/> Blum de Barberi Claudia | <input checked="" type="checkbox"/> Medina Olarte Germán |
| <input checked="" type="checkbox"/> Cabal Jaime Alberto | <input checked="" type="checkbox"/> Mena Lozano Ursula |
| <input checked="" type="checkbox"/> Caraballo Francisco | <input checked="" type="checkbox"/> Montoya Germán |
| <input checked="" type="checkbox"/> Carvajal Manuel José | <input checked="" type="checkbox"/> Pizano Eduardo |
| <input checked="" type="checkbox"/> Carvajalino Mario | <input checked="" type="checkbox"/> Pizarro Eduardo |
| <input checked="" type="checkbox"/> Caycedo Turriago Jaime | <input checked="" type="checkbox"/> Ramírez Vallejo Jorge |
| <input checked="" type="checkbox"/> Chinome Barrera Gilberto | <input checked="" type="checkbox"/> Restrepo Javier Darío |
| <input checked="" type="checkbox"/> Correa María Emilia | <input checked="" type="checkbox"/> Rivera Salazar Rodrigo |
| <input checked="" type="checkbox"/> De Hart César | <input checked="" type="checkbox"/> Salcedo Lora Juan |
| <input checked="" type="checkbox"/> de Mosquera Inés | <input checked="" type="checkbox"/> Sanín Javier |
| <input checked="" type="checkbox"/> Duque Ivan | <input checked="" type="checkbox"/> Sanz de Santamaría Alejandro |
| <input checked="" type="checkbox"/> Galán Francisco | <input checked="" type="checkbox"/> Serna Isaza Manuel Antonio |
| <input checked="" type="checkbox"/> Garzón Luis Eduardo | <input checked="" type="checkbox"/> Steiner Roberto |
| <input checked="" type="checkbox"/> Gómez Ana Mercedes | <input checked="" type="checkbox"/> Tattay Pablo |
| <input checked="" type="checkbox"/> Gómez Hernando José | <input checked="" type="checkbox"/> Torrado Quintero Rodolfo |
| <input checked="" type="checkbox"/> González Duque Lucía | <input checked="" type="checkbox"/> Torres Felipe |
| <input checked="" type="checkbox"/> González Posso Camilo | <input checked="" type="checkbox"/> Valderrama Mario de J. |
| | <input checked="" type="checkbox"/> Vargas Rafael |



Proyecto Planeación por Escenarios Destino: Colombia

Agradecimientos a:

- ACES
- B.P. Exploration
- Banco Mundial
- Basf Química
- Baterías Mac
- Cadenalco
- Cámara de Comercio de Bogotá
- Cámara de Comercio de Cali
- Cámara de Comercio de Medellín
- Carvajal Guillermo
- Carvajal S.A.
- Cementos Argos
- Comfama
- Comité Departamental de Cafeteros del Quindío
- Compañías Shell en Colombia
- Concreto
- Corporación Financiera de Santander
- Corporación Financiera Nacional y Suramericana-Corfinsura
- Diario El Colombiano
- Embajada de Canadá
- Familia Carvajal de Roux
- Federación Nacional de Cafeteros
- Fundación Restrepo Barco
- Fundación Social Pinar del Río
- Fundación Suramericana
- Gasorient
- Ghislaine Ibiza & Cia. S.C.A.
- Harinera del Valle
- Hocol S.A.
- Impresión Digital - Cargraphics
- Laboratorios Baxter
- Laboratorios JGB
- Diego Lozano
- Manuelita
- Occidental de Colombia Inc
- Ocesa
- Omimex de Colombia
- Rica Rondo
- Smurfit Cartón de Colombia S.A.
- Tecnoquímicas S.A.
- Uniban