



Valla que marca la entrada a la plantación en San Alberto.



Técnicos y funcionarios en la planta extractora.

V

Relaciones de convivencia

Nuevas actitudes y maneras de entendernos

En una región que durante muchos años ha vivido en medio de la violencia y ha sufrido sus consecuencias, la construcción de paz y convivencia es indispensable para alcanzar otros objetivos de progreso y desarrollo social. Los programas que impulsa Indupalma en este sentido, cada día se amplían más hacia toda la comunidad que la rodea en San Alberto, Sabana de Torres y San Rafael.



Programas que nos acercan

Métodos Alternos en la Solución Pacífica de Conflictos

Busca que la construcción de paz sea una tarea de todos. Promueve y capacita en el uso de herramientas pacíficas para la solución de conflictos cotidianos que, bien en la empresa, en la familia o en la comunidad, surgen como expresión de diferentes intereses, criterios o necesidades.

El programa ha llegado a un amplio público:

trabajadores de la empresa, cooperativas de trabajo asociado, docentes y alumnos de instituciones educativas de San Alberto y San Rafael, juntas de acción comunal, grupos juveniles, madres comunitarias, Hospital de San Alberto, personal administrativo de la alcaldía.

Las 2.160 personas que fueron capacitadas, hoy están transmitiendo a muchos más, sus conocimientos y experiencia.

Fútbol por la Paz

En octubre de 2001 se inició en San Alberto el programa Fútbol por la Paz, que cumple muchos objetivos: motivar la integración familiar y de géneros; incentivar el aprovechamiento del tiempo libre; prevenir el consumo de sustancias psicoactivas; formar en aspectos técnicos y tácticos del deporte a niños, niñas, jóvenes y adultos; y sobre todo, construir conjuntamente con la comunidad alternativas de convivencia pacífica.

Fútbol por la Paz utiliza el esquema del fútbol tradicional, deporte que por excelencia convoca a grandes masas. Sin embargo modifica elementos tradicionales ya que establece como requisito que cada equipo cuente con mínimo dos mujeres y que el primer gol sea anotado por una de ellas, para que los goles que anoten los hombres tengan validez. Esto supone el rompimiento de uno de los paradigmas de la diferenciación cultural de los géneros.

Otro aspecto novedoso, pero necesario para los fines de convivencia pacífica que se persiguen con este programa, es que la figura del árbitro se reemplaza por la del asesor, quien solamente actúa como



Hacia las siete de la noche varias canchas de fútbol de San Alberto se llenan con los jugadores de Fútbol por la Paz.

mediador en alguna situación que los dos equipos no logran resolver directamente.

En su fase inicial el Fútbol por la Paz recibió el apoyo del programa Rumbos de la Presidencia de la República y fue desarrollado en colaboración con la Asociación Contexto Urbano.

Tan importantes y diversos como sus objetivos, son los logros alcanzados:

- Hasta marzo de 2003, se habían jugado más de 602 partidos. Si tenemos en cuenta que el promedio de tiempo de cada partido es de 60 minutos y que en cada fecha se realizan 3 encuentros, tenemos que desde el inicio del programa, la comunidad de San Alberto ha invertido 600 horas de sano esparcimiento en la práctica de Fútbol por la Paz.
- La integración de diferentes grupos, géneros, barrios y sectores de la comunidad en torno a una actividad sana, formativa en valores y constructora de ciudadanía.
- Ha generado trabajo alrededor de las actividades deportivas, con la capacitación de líderes en aspectos técnicos y tácticos del deporte.
- Se ha observado que el público que asiste a los encuentros de Fútbol por la Paz no toma licor. No hay peleas, insultos ni agresiones.
- Tres niñas y dos niños participantes de Fútbol por la Paz, viajaron a Alemania como invitados para representar a Colombia en un mundialito. Fueron excelentes embajadores del país en el exterior, ya que obtuvieron la Copa del juego limpio.

“Es una buena enseñanza para los niños y para uno como adulto, porque siempre se divierte por acá. Aunque siempre es algo pesado para los niños, porque los papás de los niños que van mal en el colegio no los dejan venir a jugar.

Pero esto es bueno. Ahí vamos aprendiendo a jugar en paz. Hemos aprendido muchas cosas”.

Quediley Sánchez,

Asociado a la Cooperativa El Futuro



Entrenadores y jugadores de Fútbol por la Paz.

“Tratarnos bien con los amigos...no pelear...no decir groserías en el partido...ser buenos amigos...tener buenas amistades...no pegarle duro a las mujeres. Eso hemos aprendido en Fútbol por la Paz”.

**Niños Rubén Darío Parra, Daniel Humberto Piñeres,
Fabiola Parra, Yessica Trillos, Carlos Alirio Arenas Mora.**

El fútbol que genera respeto

“El Fútbol por la Paz ha generado más respeto. También nos ejercita física, y mentalmente y evita hacer otras actividades que nos perjudican . Fútbol por la Paz es una recreación mixta que le da la oportunidad a la mujer de participar en micro con los hombres. Aquí se respeta mucho el fútbol que juega la mujer. Ahorita mismo estoy esperando el segundo tiempo para entrar a jugar”.

Marlene Sepúlveda,

21 años, jugadora, Secretaria de Coomultrasan



El grupo de mujeres en una sesión del programa ANSPAC.

El fortalecimiento integral de la mujer

Indupalma brinda a las mujeres de la región el apoyo y la capacitación que requieren para tener mejores oportunidades de desarrollo humano, social y económico.

Desde el año 2000 promueve en San Alberto el programa ANSPAC, Asociación Nacional pro Superación Personal Acción Católica. Es un programa de formación integral en todos los aspectos de la vida de la mujer: físico, intelectual, afectivo, económico, social, espiritual y moral, que además les permite contar con algo tan importante para ellas como un espacio propio donde puedan integrarse, compartir y potenciar sus habilidades y su proyección laboral y social.

Para fortalecer el programa y llevar sus resultados a la práctica, Indupalma brindó capacitación especial en proyectos productivos a un grupo de 25 participantes y les abrió las puertas del mercado laboral contratando con ellas servicios de restaurante, cafetería y aseo de oficinas.

Diplomado en Organización Comunitaria y Proyectos Sociales:

Parte del principio de que las comunidades no pueden permanecer al margen de programas y actividades que tienen que ver con su propio desarrollo. En especial quienes por su posición o por su formación, tienen la oportunidad de involucrarse directamente en ellos. Este Diplomado busca, precisamente, construir modelos de gestión social a partir de la capacitación de los actores empresariales y comunitarios involucrados en promover el desarrollo social de la región. Con una metodología de capacitación y acción, se ha enfocado fundamentalmente en identificar y buscar soluciones a los principales problemas de atención a la niñez y juventud de la región, con un proyecto social flexible y pertinente.

Este programa lo financia Indupalma desde el 2003. Está dirigido por el CINDE, Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano, institución líder en investigación educativa y social en América Latina.

Gilma Otálora animadora de ANSPAC, con una de las participantes del programa.



Mejor mujer y mejor mamá

“He aprendido mucho de ANSPAC. He aprendido a ser mejor mujer y ser mejor mamá. Ahora soy más responsable, más madura... porque acá le enseñan a uno cómo educar a la niña, cómo portarme en el trabajo...”

Emilia López,

29 años, madre soltera de una niña de cuatro años, participante ANSPAC

He aprendido a querer a las personas

“Cuando yo inicié ANSPAC, yo era como muy rebelde, no tenía conocimiento de nada. Esto del programa me ha servido mucho, como un 90%, porque he aprendido a querer a las personas, a valorarlas un poquito más. Por ejemplo, los problemas que tenía en mi casa con mi esposo, con mis hijos,

he podido superarlos. Me siento más segura, me ha servido mucho, sobre todo en lo moral, lo espiritual, lo que son los valores”.

Gladys Lazcano Betancur

33 años, bachiller, casada con dos hijos, participante ANSPAC



Lo que enseñó, primero lo debo aplicar a mi vida

“Siento que lo que veo y estudio para trabajar con mis compañeras, con mi grupo, primero lo debo aplicar a mi vida. Además de que se ha logrado un cambio de actitud en las asistentes, para mi vida personal ha sido también un cambio bueno, porque

he mejorado en el trato con mi familia y en el medio donde trabajo. ...un negocio independiente donde tengo que relacionarme con muchas personas”.

Luz Dary Torres,

40 años, casada y dos hijas, animadora de ANSPAC

¿Por qué no hablamos?

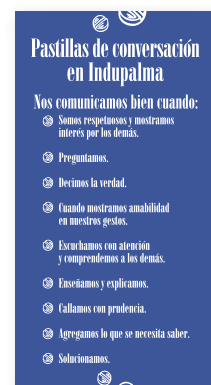
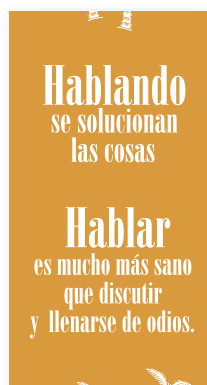
El clima de violencia que ha vivido la comunidad de San Alberto ha dejado secuelas de miedo, inseguridad y desconfianza que Indupalma no podía ignorar, si quería llevar a cabo con éxito sus procesos de cambio. De ahí el énfasis y la persistencia en romper esa barrera con novedosas estrategias de comunicación que dieran vía libre a la claridad, a la verdad y a la comprensión en terrenos de confianza.



Afiches de la campaña de comunicación se colocan también en algunos troncos de los árboles.



Estos afiches con los mensajes de la campaña se situaron en todos los lugares de la plantación.



Pastillas de conversación en Indupalma

Nos comunicamos bien cuando:

- ☺ Somos respetuosos y mostramos interés por los demás.
- ☺ Preguntamos.
- ☺ Decimos la verdad.
- ☺ Cuando mostramos amabilidad en nuestros gestos.
- ☺ Escuchamos con atención y comprendemos a los demás.
- ☺ Enseñamos y explicamos.
- ☺ Callamos con prudencia.
- ☺ Agregamos lo que se necesita saber.
- ☺ Solucionamos.

Hablando se solucionan las cosas



¿Por qué no hablamos?

Es una campaña permanente que busca hacer conciencia sobre cómo muchos de los problemas que vivimos a diario en el trabajo o en la familia, se pueden solucionar sencillamente con una buena y oportuna comunicación.

Bajo el tema ¿Por qué no hablamos? se determinaron en frases coloquiales ocho soluciones de comunicación, que fueron dramatizadas en pequeñas historias, cuyo desenlace demuestra que con más frecuencia de lo que se cree, los conflictos se resuelven cuando se toma la decisión de hablar, de explicar, de atreverse a preguntar... en fin, de comunicarse.

- Hablando se solucionan las cosas.
- Hablemos con franqueza.
- Yo tengo algo que decir.
- Cuénteme qué le pasa.
- Reconozco y lo acepto.
- Cuente conmigo.
- No me venga con chismes.
- Venga y yo le explico.

A través de historias animadas que fueron luego representadas en obras de teatro, la campaña ha buscado dejar mensajes sencillos de entendimiento y de buena comunicación.

Cuénteme qué le pasa





Las carteleras son importante medio de actualización.

Comunicación empresarial

La campaña ¿Por que no hablamos? ha servido de apoyo a otros mecanismos de comunicación interna que buscan ante todo facilitar los procesos de gestión, con espacios donde los trabajadores expresen sus opiniones, despejen inquietudes, aporten ideas y reciban información necesaria sobre la empresa, sus políticas, sus programas y objetivos.

Forman parte de estos mecanismos de comunicación interna:

- **Los grupos primarios**, o reuniones del jefe inmediato con sus colaboradores para discutir temas de interés general y resolver inquietudes. Así se promueve el diálogo, la confianza y la integración.
- **Las carteleras**, generales y de cada área, que son consultadas permanentemente para tener información rápida sobre temas de interés para todos.
- **El videomagazín**, elaborado con la participación de corresponsales elegidos en cada área y en todas las sedes, como mecanismo informativo integrador y reforzador de estilos de vida y de trabajo.
- **El Amanecer Indupalmero**, que llega a todos diariamente a las 7 de la mañana por correo electrónico. Fue una iniciativa del auxiliar de deportes Alejandro Arroyo y por su estilo particular y lenguaje directo se ha convertido en un medio de gran popularidad y aceptación.



Indupalma ha tenido la política de comunicar su experiencia y su proceso a los funcionarios, a los cooperativos y al público interesado dentro y fuera del país. Folletos, videos, tarjetones de sus programas y todo tipo de presentaciones han transmitido a la opinión su experiencia y su modelo social.



Así nació el Amanecer Indupalmero

“Yo venía de la parte agronómica, pero siempre me ha gustado escribir. Una vez hubo un curso de computación y encontré la posibilidad de llegar por este medio a muchas personas. Todos los días, tan pronto encontraba un computador, ponía una frase. Entonces vi que se podrían agregar otras cosas y, entonces, además de la frase colocaba información sobre deportes y felicitaciones por los cumpleaños... Había que darle un nombre y se me ocurrió ponerle “Amanecer”, porque era de mañana e “Indupalmero”, porque es el gentilicio de los que trabajamos aquí en la empresa.

Es un medio que también se lee en la planta y en las carteleras, porque después de que lo paso por correo, lo imprimo y lo pego en las carteleras de la fábrica, bodegas de agronómico y el colegio.”

Alejandro Arroyo, “Cachas”,
Creador del Amanecer Indupalmero



Las mujeres que conforman la Cooperativa Coopresan cuidan del gran vivero de Indupalma y muestran mucha eficiencia y mucha alegría.

VI

Las Cooperativas

Un modelo exitoso de Indupalma

Indupalma ha transmitido a las cooperativas de trabajo asociado un cambio de mentalidad, para descubrir capacidades e iniciativas que hoy les permiten realizar un trabajo asociado e independiente. En la actualidad, 944 campesinos asociados a 20 cooperativas realizan el 85% del trabajo agronómico de la empresa en calidad de contratistas; son dueños de bienes de capital, y 274 de ellos son propietarios de 3.000 hectáreas de tierras y cultivos de palma de aceite.



A las 6 de la mañana los cooperativos preparan su herramienta y sacan los búfalos para hacer su trabajo agronómico.



Cooperativos propietarios debaten sobre un proyecto de crédito en un salón del Colegio de Indupalma.

La Cooperativa El Futuro orgullosamente reunida en su sede. Además de prestar servicios agronómicos, tiene una fábrica de guantes.



EVOLUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS ENTRE 1995 Y 2003

	No Cooperativas	No Asociados	Valor Contratación (En Miles De \$)	Valor de la Contratación En (Us\$)
1995	1	41	36,216	39.693
1996	12	463	1,171,000	1.137.851
1997	16	585	3,711,000	3.253.433
1998	16	672	5.258.000	3.687.422
1999	19	891	7,610,000	4.334.229
2000	20	902	7,546.000	3.614.542
2001	20	920	9,754.000	4.241.234
2002	20	944	12.257.946	4.893.215
2003	20	944	11.835.329	4.114.719
TOTAL			59.174.588	29.316.338

Fuente: CIE

En 1993 Indupalma propuso por primera vez a sus trabajadores la conformación de cooperativas de trabajo asociado. En 1995 se firmó la convención colectiva de trabajo que dio vía libre a la cooperativas y, con ellas, al comienzo de una nueva historia para Indupalma y para la región del Sur del Cesar y Santander

- La primera etapa de este proceso consistió en la contratación de las labores que, como prestadores de servicios, serían desarrolladas por las cooperativas. Igualmente se inició el proceso de capacitación, basado principalmente en lo que se ha denominado el fortalecimiento “del ser”, para propiciar el crecimiento de la autoestima y despertar en los asociados confianza en lo personal y ambición en lo empresarial.
- La segunda etapa estuvo enfocada hacia la capitalización de las cooperativas a través de la adquisición de maquinaria que era antes propiedad de la empresa. Entraron así al mundo del capital, que les permitió ser sujetos de crédito.

- La última etapa de este proceso, iniciada en el año 2000, ha convertido a 274 de los asociados a las cooperativas (y 26 socios de una sociedad de trabajadores de Indupalma) en propietarios de 3.000 hectáreas de tierras y cultivos en los proyectos El Palmar y El Horizonte.

El mayor apoyo que ha brindado Indupalma a las cooperativas ha sido la capacitación en cuatro aspectos de formación: humana, cooperativa, técnica, y administrativa y financiera.

Inversión de Indupalma en capacitación	
Año	Valor
1996	\$ 28,167,904
1997	\$ 44,225,675
1998	\$ 44,597,324
1999	\$ 47,013,642
2000	\$ 89,951,164
2001	\$ 169,666,529
2002	\$ 106,750,000
Total	\$ 530,372,239

Nota: a precios constantes del 2002



^

Si me hago el bobo no gano nada

“Lo que recibo está de acuerdo según el trabajo. Si yo me empeño en el trabajo pues gano bien y si me hago el bobo no gano nada. Hay que dar resultados.

Lo más importante de estar en la cooperativa ha sido que

aprendemos a trabajar con métodos para guachapeo, plateo, círculo, mecánicos, abonos. El guachapeo es trozar la hierba y el plateo es limpiar alrededor.

Ahí al menos me estoy sosteniendo y sosteniendo la

familia. De ahí sale para ellos. Tengo dos niños estudiando en bachiller y uno en primaria”.

Cristóbal Guarín,
asociado a la Cooperativa
Cointrasanrafael que presta servicios
agronómicos a Indupalma.



<

Somos muy admiradas por todo el mundo

“Antes nos decían: ‘No, pero ustedes qué van a ser capaces con un trabajo tan pesado, que tuviera pala y esto...’

Nuestra cooperativa se llama Coopresan, y la labor que las mujeres realizamos es en el vivero. Siento que me he realizado como persona porque uno aquí tiene la oportunidad de demostrar que sí es capaz con lo que se propone.

El mayor logro ha sido independizarnos y tener un ingreso más para la familia... es un logro satisfactorio para uno como mujer. Ya nosotras no nos complicamos por irnos a la casa a cocinar y lavar. Somos muy admiradas por todo el mundo. De las capacitaciones que me ha dado Indupalma, me gusta más la parte de contabilidad, porque me llaman la atención los números”.

Juliana Amézquita,
asociada a la Cooperativa Coopresan
que presta servicios al vivero de Indupalma



◀ Aquí nos evalúan técnica y empresarialmente

“La función de uno como gerente es responder por los contratos que hacemos con Indupalma. El gerente tiene que velar porque se esté aplicando lo que la ficha técnica requiere. Tiene que velar porque el asociado y la sociedad estén en buenas condiciones, tanto social como laboralmente.

Uno de los mayores logros como gerente es haberla ubicado en varias ocasiones en los primeros lugares, porque aquí nos hacen

evaluaciones tanto técnicas, como empresariales. La visión más importantes que tenemos es algo que estamos buscando hace días: llegar a pertenecer a la Expansión de la Frontera Palmera... Llegar a ser propietarios de nuestras propias tierras y asegurar un futuro para nuestros hijos”.

Javier Alarcón,
Gerente de la Cooperativa
Cointrasanrafael que presta servicios
agronómicos a Indupalma.

Me valgo por mí misma >

“Con el trabajo en la cooperativa he ganado respeto para mí misma. Es un valor que uno mismo pueda comprar lo que quiere sin tener que pedirle a nadie nada. Antes aquí en Indupalma no había trabajo para las señoras. Entonces nosotras formamos la cooperativa... y cuando empezamos, nos dieron trabajo de hombres. Empezamos nosotras también a llenar bolsas, a hacerle a la tierra, a hacer materos. Al principio los hombres se admiraban de vernos trabajar y se quedaban por ahí con la boca abierta... pero ya se dieron cuenta que nosotras también podemos”.

Alime Payares,
fundadora de la Cooperativa Coopresan



El Futuro está en los guantes

“Nuestra cooperativa El Futuro está completando ocho años de fundada y realiza los servicios agrícolas a Indupalma. Pero está también en fabricación de guantes. Viendo que aquí es mucho el guante que se necesita, porque todas las personas tienen que usar guantes para todos los trabajos que hay que hacer, vimos la oportunidad y compramos las dos máquinas cosederas, más la troqueladora con el juego de troqueles.

Es decir, que además de los servicios agrícolas vamos a tener otro ingreso. A pesar de que hay competencia en cantidad porque aquí en todos los almacenes venden los guantes, ya los hemos estado vendiendo. El sueño que yo tengo, convertir esto en algo grande. Algo que nos va a beneficiar a todos”..

José Moncada,

Gerente de la Cooperativa El Futuro



Hace ocho años éramos simples campesinos

“Hace ocho años éramos simples campesinos, no teníamos idea de que era una empresa como la Cooperativa El Futuro. Después de ocho años en el cooperativismo, hemos mirado que es una fuente de ingresos, de empleo, de riqueza. En sí es algo que genera mucha educación, mucha felicidad, mucha creatividad. Esta es una cooperativa con sede propia, con maquinaria de guantes, con 43 asociados. Hemos aprendido a hacer empresa y a ser solidarios, que es lo que mueve al sector del cooperativismo. Yo soy un muchacho joven,

pero llegará el día en que llegaré a viejo y no tendré la misma capacidad de trabajo. Aquí en la cooperativa se están dando casos de gente que no puede ejercer la labor del campo. Entonces la idea del proyecto de los guantes fue con ese objetivo: que las personas que están incapacitadas, que se sientan con un poco de edad y ya enfermos, se capaciten y empiecen a trabajar y a generar en eso de los guantes. La idea es participar todos, pero en especial ellos, que ya no pueden ejercer las labores del campo”.

Miguel Ángel Hernández,

asociado de la Cooperativa El Futuro

Un modelo eficiente

“Mi responsabilidad es ser una compañía para que las cooperativas ejecuten los contratos con asesoría y capacitación. La participación que en las cooperativas tienen los diferentes asociados, más el acompañamiento que viene haciendo Indupalma, ha permitido que se consolide el modelo.

Lo que hace Indupalma, es algo innovador porque, históricamente, el

cooperativismo siempre ha sido promocionado por el Estado. El hecho de que Indupalma, a través de la experiencia, muestre el modelo a otras organizaciones tanto privadas como estatales, significa que esto se va a empezar a aplicar en otras zonas del país... que es el modelo a copiar”.

Samuel Duarte,

asistente técnico de Desarrollo Empresarial en plantación.





Un grupo de Cooperativos en su hacienda.

VII

Expansión de la frontera palmera

Campesinos propietarios de la tierra y de la productividad

En un país como Colombia, los factores generadores de violencia sólo pueden combatir con proyectos que produzcan nueva riqueza, formen capital social, tengan rentabilidad y sean sostenibles en el tiempo. Con esta convicción, Indupalma diseñó, estructuró e impulsó un programa de expansión del cultivo de palma en su zona de influencia, con participación de asociaciones de campesinos, el Estado y empresas del sector financiero.

La Expansión de la Frontera Palmera

Indupalma cree en el gran potencial de la palma de aceite. Por eso le ha apostado a su promoción como motor de la paz y el desarrollo en la zona del Magdalena Medio, con un ambicioso plan de expansión del cultivo en un radio de 60 kms. alrededor de su plantación en San Alberto, para conformar la que ha llamado Ciudadela Agroindustrial de la Paz.

Las Cooperativas, palanca de la Expansión

Para cumplir este objetivo Indupalma realizó el estudio de viabilidad agroeconómica, convocó a propietarios, cultivadores y pequeñas organizaciones de la zona, y puso al servicio del plan, asesoría y transferencia tecnológica. Desde un principio, Indupalma se propuso que las cooperativas fueran protagonistas de los proyectos que iniciaron la Expansión de la Frontera Palmera y para hacer posible este objetivo buscó alianzas en el sector financiero, público y privado.

Alianzas para la compra de El Palmar y El Horizonte

Las alianzas se consolidaron y, gracias a ellas 300 campesinos socios de cinco cooperativas de trabajo asociado y de una sociedad de trabajadores de Indupalma, pudieron comprar 3.716 hectáreas de tierra y recibir créditos para

establecer 3.000 hectáreas de cultivos de palma de aceite. En la finca El Palmar (Proyecto 2001), ubicada en el municipio de Sabana de Torres, 170 campesinos compraron 2.256 hectáreas. En la finca El Horizonte (Proyecto 2002), ubicada en Puerto Wilches, 130 campesinos compraron 1.460 hectáreas.

En El Palmar recibieron el Incentivo a la Capitalización Rural (ICR) correspondiente al 40% del valor del cultivo, la financiación de Megabanco para la compra de la tierra y la de Finagro para desarrollar el cultivo de 1.700 hectáreas.

En El Horizonte recibieron un subsidio del Plan Colombia correspondiente al 40% del valor del cultivo y la financiación de Finagro para desarrollar el cultivo de 1.300 hectáreas. Un banco oficial financia el 10% del valor de la tierra (el 90% lo financian los dueños de la finca).

Campesinos con tierra propia

Lo innovador de este proyecto, lo que hace posible que 300 campesinos sin recursos se conviertan en propietarios de la tierra y del cultivo, radica en que la garantía para la financiación de la tierra es la tierra misma. Y la garantía para la financiación de los cultivos, está representada en la venta de la producción futura del fruto, en el Fondo Agropecuario de Garantías (FAG) y en una fiducia en garantía.



Otro aspecto que lo caracteriza es la modalidad de propiedad en común y pro-indiviso. Es decir, que cada campesino es propietario de un derecho sobre 10 hectáreas productivas de palma, más unas hectáreas adicionales representadas en bosques, carreteras y otras obras de infraestructura, bajo un esquema de propiedad individual y explotación colectiva de un cultivo que requiere grandes extensiones para ser competitivo.

Los resultados económicos comienzan, los sociales están a la vista

En el mejoramiento de las condiciones de paz

- Generación de riqueza: cada campesino es propietario de un derecho sobre 10 hectáreas productivas de palma, más unas hectáreas adicionales, bajo un esquema de propiedad individual y explotación colectiva. Esta propiedad garantiza su permanencia en la región, estimula el ahorro y la inversión y, sin duda, crea mejores condiciones de vida para los campesinos.
- Educación básica para alfabetizar o llenar vacíos de la educación primaria. Educación técnica que permita a los cooperados aprender a manejar sus empresas y a los propietarios cooperativos manejar su propiedad productiva. Con esta educación ellos son capaces de participar, tomar decisiones y comprender el valor de la educación para sus hijos.
- Disminución en más de un 300% del índice de homicidios en la zona, a partir de la creación de las cooperativas.
- Disminución progresiva de los niveles de tensión que, como consecuencia del conflicto armado, experimenta la comunidad cooperativa y en general por quienes viven en el entorno de la plantación de Indupalma.
- Generación de trabajo y desarrollo: los proyectos benefician a un total de 6.000 personas. Las 300 familias de los nuevos propietarios y las 900 de los beneficiarios indirectos (3 por cada 10 hectáreas de palma) es decir, 1.200 familias con un promedio de 5 miembros por cada una. Esta nueva población generará, necesariamente, un desarrollo económico en la zona por la demanda de vivienda, educación, salud, servicios públicos y consumo.

Entrada a la Hacienda El Palmar, propiedad de un grupo de cooperativos. Las palmas ya comenzaron a producir.





Casa de la Hacienda El Palmar.

En la construcción de capital social

- Generación de confianza entre los actores de este proyecto, que permitió su ejecución: Gobierno, Empresa Privada, Cooperativas de Trabajo Asociado, Asociaciones de Campesinos y Sector Financiero.
- Establecimiento de normas y mecanismos de coordinación y toma conjunta de decisiones.
- Fortalecimiento de la cooperación y solidaridad entre los campesinos dueños del proyecto, quienes por tener una propiedad de explotación colectiva, deben trabajar juntos.
- Ampliación de su visión del mundo, a través de la participación de los campesinos asociados a las cooperativas en foros, seminarios, conferencias y visitas académicas en el país y en el exterior, como parte de su formación integral.
- Posibilidad de mayor crecimiento para cada uno de los beneficiarios, ya que es un proyecto autosostenible.
- Mejoramiento en el nivel de vida de los asociados y los habitantes de la región.

Factores del éxito del proyecto

- La experiencia de Indupalma en el negocio de la palma y su experiencia específica en el desarrollo de las cooperativas de trabajo asociado.
- La capacitación que recibieron las cooperativas y los trabajadores de Indupalma, antes de iniciar proyectos de este impacto económico y social.
- La posibilidad creíble de generación de riqueza y trabajo, gracias a los resultados concretos que se fueron obteniendo.
- La continuidad del proceso de fortalecimiento de las cooperativas y otras asociaciones empresariales autónomas.
- La confianza que se generó entre los distintos actores del proyecto.
- La posibilidad de participar en proyectos de mayor valor agregado dentro de la cadena productiva.



^ ...pero si diez años pasan ahorita

“Yo fui trabajador de Indupalma durante 20 años y después me retiré. Cuando cumplí mi edad vine por mi pensión.

Fui fundador de la Cooperativa Siglo XXI y sigo trabajando porque a mí me encanta todo lo que es la palma africana. Yo conocí la palma pequeña, y hoy en día ya se tumbó esa palma, y sigue otro proceso y aquí estoy todavía.

A los que son pesimistas en el proyecto yo les he dicho: ‘miren, todavía ustedes no creen en el proyecto y ya están cosechando

frutos, ya están cogiendo platica y apenas vamos en cuatro años’.

Ellos dicen: ‘pero diez años ¿cuándo serán?’ Yo les digo: ‘pero si diez años pasan ahorita’. Yo quisiera, de pronto, tener unos años menos. Pedirle a Dios que me dejara ver esto siquiera unos años más, para ver cómo va”.

Luis Alberto Pérez Martínez,
pensionado de Indupalma y ahora cooperativo. Socio propietario del proyecto El Palmar.



^ Tuvimos agallas y valor para arriesgarnos

“Nos sentimos ilusionados porque vemos que es algo nuestro, aunque hayamos tenido una pequeñas dificultades...

estamos motivados porque ya comenzamos a cosechar y estamos empezando a pagar el proyecto, el préstamo que tenemos con Megabanco. Cuando se inició este proyecto, Indupalma se lo propuso a varias cooperativas. Unas decidieron no meterse en el cuento porque pensaron que era alguna estrategia de Indupalma para que dejáramos de laborar con

ella. Y pues los que tuvieron agallas y valor para arriesgarse, tomaron la determinación de meterse.

Seguimos empeñados en seguir adelante, metiendo el pecho. Sabemos que a largo plazo nos va a servir, porque en las cooperativas hay gente de avanzada edad y el proyecto nos va a servir para nuestros hijos y nuestras familias”.

Daniel Montaña,
socio propietario del proyecto El Palmar.

Aquí es donde van a reinar los polluelos

“Cuando miro esas palmas me siento orgulloso de esta vaina porque aquí es donde van a reinar los polluelos, que son los hijitos de nosotros. Uno debe pensar en el futuro de los hijos, para que ellos no se maten igual que uno, ¿si me entiende?...Uno siempre tiene que mirar hacia adelante, nunca hacia atrás, porque hacia atrás asustan. Acá es donde uno tiene su futuro asegurado.

Lo que más he aprendido es a negociar y a cuidar las vainas. A cuidarlas, porque antes uno en Indupalma tiraba todo. Ahora no, porque como es del bolsillo de uno...

No falta la gente terca, no vaya a creer. Hay gente terca en todas las cooperativas, pero a la hora del té, los cooperativos son como las vacas. Por ahí se metió el primero y por ahí van todos de cabeza también”.

Pedro Rodriguez,
cooperativo, propietario del proyecto El Palmar.





El que es propietario de verdad, cuida lo que tiene

“He encontrado en los propietarios del proyecto El Palmar, un cambio de mentalidad que se presenta en la gran mayoría de ellos: el poder pensar o ver las cosas hacia el largo plazo o futuro, Cuando sólo se es un trabajador o un asalariado, hay quienes solo piensan en el día día, en lo que se puede ganar hoy. Quien es propietario de verdad,

cuida lo que tiene, piensa en futuro, quiere planear para poder alcanzar una meta, le pone empeño y sabe que lo que está haciendo hoy obtendrá frutos mas adelante. Es saber que se puede tener algo, pero si se trabaja. Lo que más han aprendido es a tener confianza, a creer, ya que en un principio su nivel de incertidumbre era alto, no

se creía que el proyecto iba a funcionar o a realizarse. Hoy día, cuando los resultados son tangibles, cuando ya se inicia la cosecha, la duda y la incertidumbre han ido desapareciendo”.

Carlos Humberto Urrego,
Ingeniero Agrónomo, asesor por parte de Indupalma de los proyectos El Palmar y El Horizonte



EL PROYECTO DIA - HACIENDA EL PALMAR
Campeñinos, banqueros y empresarios en alianza por la productividad y la paz

Este proyecto de inversión a largo plazo de 1700 hectáreas de cultivo de palma en el sector de la zona de El Palmar, en el departamento de Cauca, es el resultado de una alianza estratégica entre el sector público, el sector privado y el sector financiero. Este proyecto de inversión a largo plazo de 1700 hectáreas de cultivo de palma en el sector de la zona de El Palmar, en el departamento de Cauca, es el resultado de una alianza estratégica entre el sector público, el sector privado y el sector financiero.

Protagonistas del proyecto

- Los Campesinos Productores y Propietarios
- Los Bancos
- Los Inversores

El Modelo

El modelo de inversión a largo plazo de 1700 hectáreas de cultivo de palma en el sector de la zona de El Palmar, en el departamento de Cauca, es el resultado de una alianza estratégica entre el sector público, el sector privado y el sector financiero.

Centrales que apoyan la estructura jurídica del Proyecto

Las centrales de apoyo jurídico y financiero del proyecto de inversión a largo plazo de 1700 hectáreas de cultivo de palma en el sector de la zona de El Palmar, en el departamento de Cauca, son el resultado de una alianza estratégica entre el sector público, el sector privado y el sector financiero.

Cómo pagan los nuevos propietarios la tierra y el cultivo

Los nuevos propietarios de la tierra y el cultivo de palma en el sector de la zona de El Palmar, en el departamento de Cauca, pagan a través de un sistema de pago que garantiza la sostenibilidad del proyecto.

Cifras del Proyecto

• Valor de la tierra	1.100.000.000
• Valor del cultivo	8.000.000.000
• Costos de explotación agrícola	700.000.000
• Valor del cultivo	8.000.000.000
• Valor del cultivo	8.000.000.000





Las mujeres pueden emprender su propio desarrollo

“En un comienzo pues yo pensaba que las cooperativas no tenían un grado de desarrollo... pues, digámoslo así, un estatus para uno estar aquí. Pero cuando ya estuve dentro de la cooperativa entendí muchísimas cosas. Aquí comencé a trabajar con ellos, comencé a trabajar en equipo, a socializar, a entender el verdadero cooperativismo. Somos propietarios en el proyecto El Palmar... y a mí me ha tocado la parte dura de la organización. Yo peleo muchísimo precisamente por eso. Es que las secretarías, inclusive, no deberían llamarse secretarías. Ellas ejercen una función mucho más allá de estar detrás de un escritorio. Es participar en todo el proceso de

un proyecto y de una empresa. Me gustaría decirle a muchas mujeres que todas, absolutamente todas, tienen potencialidades para ejercer desde cualquier ámbito, ya sea culinario hasta cualquier actividad. Ellas pueden emprender su propio desarrollo, no sólo el económico, sino el humano. Ellas puedan lograr que otras personas se vinculen con ellas, se puedan integrar, dirigir todo hacia un solo enfoque, hacia un solo norte, que es el desarrollo de San Alberto.”

Zaida Karina Peña,
asociada y secretaria
de la Cooperativa Asopalma,
propietaria del proyecto El Palmar

Estamos aprendiendo a ser empresarios

“En este momento estamos haciendo el flujo de caja del presupuesto 2004, 2005 y 2006, del proyecto El Palmar, para mirar que Megabanco nos preste ya sea 1.200 ó 1.600 millones de pesos, dependiendo de cómo se haga el flujo de caja y del clima que nos haga en esos cuatro o tres años. El crédito es para el mantenimiento y el sostenimiento del cultivo. Pero estamos mirando que tampoco nos pasemos, que no quedemos con plata y tengamos que pagar intereses de esa misma plata. La idea es que estemos más o menos equilibrados. Lo que más he aprendido es como manejar una empresa. Estamos aprendiendo a ser empresarios para que de aquí a catorce o quince años seamos otras personas diferentes a lo que somos hoy en día.”

Israel Jesús López Valencia,
propietario del proyecto El Palmar

Estamos reflexionando el tema del presupuesto

“Cada quince días nos reunimos para ver cómo va la evolución del proceso. En este momento estamos reflexionando el tema del presupuesto de gastos y de ingresos para el cuarto año de desarrollo de la plantación El Palmar, que consideramos que es proyecto piloto en Colombia. En la Junta hay representantes de las cinco cooperativas beneficiarias del proyecto y de nuestra empresa Asoadepal, que también es una de las propietarias del proyecto El Palmar.

Asoadepal, es una sociedad limitada que ofrece al sector cultivador de palma en Colombia la asistencia técnica para sus cultivos.”

Carlos Arturo Ortiz,
socio de Asoadepal, sociedad de
trabajadores de Indupalma. Es también
propietario del proyecto El Palmar

Los proyectos en cifras

El Palmar (Proyecto 2001)

TIERRA	
Costo total de la tierra	\$3.780.000.000
Total de hectáreas	2.256
Financiación Megabanco	100%
Plazo	12 años
Periodos de gracia	3 años a intereses 4 años a capital
Tasa de interés	DTF + 2%
FINANCIACIÓN CULTIVO	
Crédito MEGABANCO	
Monto	\$7.508.823.259
Plazo	12 años
Periodos de gracia	3 años a intereses 4 años a capital
Tasa de interés	DTF + 3% (Promedio)
PLÁNTULAS	
Monto	\$715.982.509
Plazo	12 años
Periodos de gracia	3 años a intereses 4 años a capital
Tasa de interés	DTF + 4%

El Horizonte (Proyecto 2002)

TIERRA	
Costo total de la tierra	\$1.825.000.000
Total de hectáreas	1.460
Financiación familia Cruz	\$1.645.000.000 (89,08%)
Financiación banco oficial	\$ 180.000.000 (10,32%)
Plazo	12 años
Periodo de gracia	4 años
Tasa de interés crédito tierra familia Cruz	DTF + 3% (+ 1.75% en periodo de gracia)
Tasa de interés crédito banco oficial	DTF + 4% (+ 1.75% en periodo de gracia)
FINANCIACIÓN CULTIVO	
Recursos no reembolsables FIP-Plan Colombia	\$2.488.200.000
Crédito banco oficial	
Monto	\$4.163.096.600
Plazo	11 años
Periodos de gracia	3 años a intereses 3 años a capital
Tasa de interés	DTF + 4% (+1.25% en periodo de gracia)

Panorámica del cultivo de la hacienda El Palmar





VIII

Responsabilidad ambiental

Crecemos con el Medio Ambiente

Como empresa que maneja procesos agrícolas y procesos industriales, Indupalma es consciente de su mayor compromiso con la conservación y protección del medio ambiente. Por eso ha implementado un Sistema de Gestión Ambiental, que incluye todas las áreas físicas y procesos de la empresa, encaminado a cimentar entre todos sus trabajadores y contratistas una conciencia ambiental.

En la plantación

En Indupalma el medio ambiente se protege desde el comienzo del proceso.

Esto significa que en la preparación del terreno no se utilizan métodos de quemas a cielo abierto; que la siembra de las plántulas se acompaña de cobertura y de plantas benéficas que, al propiciar la residencia de insectos benéficos, disminuyen el uso de productos químicos para el control de plagas.

El mantenimiento de los cultivos se realiza con supervisión y revisión constante, para asegurar que se emplean solo las cantidades necesarias de productos que requiere su desarrollo. El programa de aplicación anual de fertilizantes artificiales se define a partir de análisis foliares que detectan la carencia exacta de nutrientes.

Los residuos provenientes de la poda de las palmas o de la renovación de las mismas se disponen en el terreno, con el fin de que los materiales de biomasa se descompongan por degradación natural y se incorporen nuevamente como nutrientes al suelo.

En proceso industrial, cero emisiones contaminantes

Uno de los mayores aportes de Indupalma a la protección del medio ambiente, es la adquisición de una caldera Vyncke de última tecnología, cero emisiones contaminantes, la primera ecológica en América.

Durante el proceso productivo no se adiciona ningún producto químico, y los subproductos resultantes como fibra, tusa, cascarilla, se emplean



Lagunas de oxidación.



Laguna de oxidación en la plantación.

para aportar nutrientes al suelo en el campo, o como combustible para las calderas que generan el vapor necesario para el proceso.

Todos los efluentes son conducidos al sistema de tratamiento de lagunas de oxidación. Los análisis realizados demuestran que superamos los estándares legales existentes sobre vertimientos.

Manejo de basuras

La empresa capacita al personal que labora y vive en las instalaciones de Indupalma, sobre la importancia que tiene para la protección del ambiente la separación de residuos sólidos, utilizando tres recipientes de diferentes colores: uno para los residuos orgánicos, otro para residuos de cartón y papel y un tercero para residuos como vidrio, plástico y metal. También adelanta un trabajo para la disposición de escombros y chatarra en la plantación, y con los proveedores de plaguicidas, sobre la disposición final de los envases vacíos.

El sistema de gestión ambiental demanda la realización de compras actividades y obras que representan una inversión importante para la empresa. Enumeramos algunas de éstas:

Caldera Vincke	\$3.749.030.341
Lagunas de oxidación	\$323.428.872
Programa de salud ocupacional	\$227.130.079
Muro de contención planta eléctrica	\$2.000.000
Construcción nueva bocatoma	\$690.798.774
Sistema limpieza ducto chimeneas	\$168.584.000
Centro de acopios para residuos sólidos	\$7.000.000
Canecas para almacenamiento residuos sólidos	\$4.175.211
Total	\$4.848.718.405

San Alberto siempre está presente



Escena típica de una calle de San Alberto: los almuerzos de los trabajadores de Indupalma, preparados por sus esposas, esperan un bus que los recoge a medio día, con destino a la plantación.

San Alberto, municipio de sur del Cesar, era apenas un pequeño caserío cuando en 1961 se creó Indupalma y desde entonces la empresa se constituyó en su principal fuente de trabajo y desarrollo.

Ahora que el crecimiento de San Alberto como municipio se ha consolidado y que con la creación de las cooperativas hay más fuentes de trabajo, Indupalma orienta su compromiso con el municipio hacia un proceso de cambio que involucra niños, niñas, jóvenes, mujeres y hombres. Cada día, especialmente con educación y programas dirigidos a construir convivencia y lazos entre la comunidad, Indupalma está entregando las herramientas necesarias para que en esta nueva etapa San Alberto siga progresando, y lo haga como una comunidad participativa, que no depende del paternalismo empresarial para su sostenimiento, que se involucra en las decisiones del municipio y que es artífice de su propio destino.

...Y ahora también Sabana de Torres

Porque la Expansión de la Frontera Palmera empieza a tener un decisivo impacto en el desarrollo de este municipio del Departamento de Santander.

Son 3.000 hectáreas de cultivos de palma que benefician a un total de 6.000 personas. Las 300 familias de los nuevos propietarios y las 900 de los beneficiarios indirectos (3 por cada 10 hectáreas de palma), es decir 1.200 familias con un promedio de 5 personas cada una.

Esta nueva población tiene requerimientos de vivienda, educación, salud, servicios públicos y consumo que generan, necesariamente, el desarrollo económico de la zona, que ahora también hace parte de la gran comunidad de Indupalma.

Dos amigos se paseaban por el bosque, cuando de repente se les presentó un oso que se lanzó sobre ellos. El uno subió a un árbol y se ocultó entre sus ramas; y el otro, viéndose perdido, se tendió en el suelo haciéndose el muerto.

Llegó el animal, olfateó al hombre, pero como éste no respiraba, el animal le creyó muerto y se marchó.

El otro bajó del árbol y le preguntó: –¿Qué te decía el oso en el oído?– Oye, me dijo: no andes en amistad con personas, que viéndote en peligro te abandonan.

Fábula que recuerda en su escrito el trabajador cooperativo Emiliano Mora dentro del taller del programa Estilos de Vida Saludables, impulsado por la empresa

Agradecimiento

El orgullo y la satisfacción que en este Balance expresa la gente que trabaja para Indupalma, son el mayor reconocimiento que puede hacerse a los accionistas de la empresa, por su firme decisión de apoyar la nueva marcha de Indupalma hacia adelante. Ellos supieron creer, exigir y confiar. De otra manera no podría explicarse lo que Indupalma ha podido conseguir en un trabajo sistemáticamente proyectado, confiada y pacientemente observado por sus accionistas.

A don Carlos Haime, nuestro guía y nuestra fuerza, la gratitud de quienes trabajamos para Indupalma.

Social Balance 2001-2004

Social Pays off



Voices from Indupalma's workforce

Social investment pays off

Because the investment and the work that has been carried out have reverted in the fact that today we have an economically strong and above all, a more solid and a more united company.

Page 8

The managerial and social administration of Indupalma revolves on three development axes: training, generation of wealth and coexistence. These three axes are always present and intertwined in the activities shown on our Social Balance. The story told here and what the workers of Indupalma express, explain how we assumed our social commitment with our work force, with the region and with the nation.

We can affirm that social investment pays off, because socially oriented action has brought the benefits of economic and social progress for workers, shareholders and staff. It is a worthwhile endeavor.

Rubén Darío Lizarralde Montoya
CEO of Indupalma

Page 9

Here I became a mature person

"I have been working in Indupalma for 31 years. What I like best about my work is that I learn new things every day, and I innovate, because it has to do with research. All I know I have learned in Indupalma. In this company I became a mature person. For example, I already have children that are in college. I owe everything to Indupalma. I believe that Indupalma as an employer is very special because it supports its employees without caring what position they have in the company. Indupalma is a company that supports its people when they need it most and it is available to talk to whenever the employee requests it."

Gerardo Barandica,
31 years in the company, at present
in the Research Division working on the improvement of seeds

Page 9

I had never seen a company as committed as this one

"I came to Indupalma in November of 2003. I was fascinated when I found and read the program called "The alley with a way out" (El callejón con salida) of the United Nations and saw that Indupalma's model was signaled out as a model of negotiation and development.

I feel that Indupalma is a company that looks outward. A company that carries out all its development effort with the social area in mind, and focused towards creating a model of economic development that will change the agrarian structure of the nation. I had never seen companies as committed as this one to that idea."

Diego Eleuterio Palacio Pérez,
Production head of the industrial plant

Page 9

I feel proud

I feel proud of this company because every day it does better. Because it is an important company for the nation.

María Aurora Romero de Melo,
Works in the cafeteria in the offices at Bogotá

Indupalma Today

Renovation of its crops; implementation in the creation of a model of cooperatives of associated workers as a vital labor force; permanent training and education for its workers, cooperative members and their families; design and start up of the expansion of the palm frontier by means of the cooperative owners. All of these characterize today's Indupalma.

With Indupalma and its people, the key words are work and respect

Almost 10.000 people, among employees, retirees, associates of the cooperatives and their families generate their income from Indupalma.

We have a vision of the future

"Because Indupalma is both an agricultural and industrial company, we have wanted to work prospectively and to do so means to work with a vision of the future, to analyze the environment and the positive and negative aspects in order to come out stronger vis a vis competition in the international markets.

We have a vision of the future with regard to the FTA(TLC), the RAZORBILL, the MERCOSUR and other commercial blocks. This means to look for new markets and new uses of palm oil like the oleo chemical, to be a strong alternative with regard to substitute products like soy which are going to be imported by Colombia."

*Orietta del Pilar Prieto,
Director and Analyst of Strategic Planning
Ana María Montoya,
Assistant*

I enjoy my work

"My job is not an easy one because everyone faces very different situations and deals with them according to their own personality. But if it weren't so, I would not enjoy my work as much."

*Tyrone Siachoque G.,
Director of Social and Human Management*

What I should know

"This company has been updated a lot and now has very well trained people. I always know what I am carrying and bringing back because I am responsible for transporting very important things and I should know their priority."

*Teresita Barrera,
Messenger*

Indupalma, always ahead

"The people at Indupalma are calm and warm. I have learned how to value others and myself. I feel pride in working here because this company is always ahead."

*Argénida García,
Secretary to the Head of the plant*

If I had not liked it, I would have already left

"I have already worked for 42 years in the company. That is why I like everything about it. It's necessary to say so. If I had not liked it, I believe that I would have already left.

I cannot say that I arrived to a University or anything like that, but what I know I have learned in Indupalma. I raised a family here, my wife and daughters. They have studied, they have gotten an education. Maybe I haven't, but I have given my daughters support and that is very important."

José Olgue Tobón,

42 years working in the company, now in the filing department

I have grown little by little with Indupalma

"For me Indupalma represents the job, having a wage, feeling good with my family. It represents the yearning of being a supervisor that I had since boyhood, because I grew up here; I was born 38 years ago under these palms and my wish always was to be a supervisor. The senior staff has supported me very much and I like the human warmth that there is. Really, I say it from the heart."

Wilson Arias,

38 years old, Supervisor of seed germination

Wages and Bonuses Support without paternalism

In the decade of the nineties the company changed a paternalistic model in which it assumed most of the functions of the State, for a model of human and social development for all its workers.

First, we should demonstrate our capacity

"I feel very good about working for Indupalma because of the opportunities that it has offered me to grow, keeping in mind that after 20 years of having finished high school, I could go on with a professional career and I was able to become a technician in industrial administration.

On occasions my work mates don't feel satisfied in some aspects... perhaps with regard to the salary. Sometimes they make claims because they have aspirations for bigger wages, but anyway the old culture of repressing yourself in your capacity to work has changed a lot and I have been able to see that the level of cooperation of these men has increased a lot. I have even remarked to them that we should not use

this attitude as a means of pressure. On the contrary, we should demonstrate our capability; we should demonstrate a sense of belonging and then, yes; begin to apply in that sense. That is, we should have arguments to be able to tell to the company: 'Look, I do this, I do that', and not the other way around, because then the effect would be negative.

There is a lot of communication because the different versions are heard directly by the high management. In those meetings the workers have the opportunity to expose situations that come up. I am certain that they are attended to."

Efrén Valencia,

Supervisor of processes of the Industrial Department

Relationship with the Union

Trust above everything

The difficult, thorny relationships that prevailed for a long time between the Union of Workers and the Company began to change in December of 1995, when the Collective Labor Agreement gave way to the creation of associated work cooperatives. Today, this relationship has grown into a productive climate of trust with common purposes.

Today there is constructive communication

"The former Union was a union of forces. Today's Union is very different, because it is made up by new people who value communication. The Union members or the mentalities of former years are gone. What has taken their place is constructive communication.

For us, what we have called the Credibility Index means having very good relations with the management and with INDUPALMA. Because any mismanaged job, any waste perpetrated by an executive or by a contractor with Indupalma, is denounced by the Union and made known to the general manager in order to correct those errors.

I have been working for 27 years with Indupalma as a laborer and five years on the Board of the Union. I will continue working with Indupalma because it is one of the best companies that exist."

José Angarita

*Driver. Health Secretary
for Sintraproaceites Union*

Right now the working environment is very friendly

"I have been working here in the plant approximately for five months but I had already worked here as an apprentice with the SENA*. The working environment that we have now is very friendly. There is a lot of support among the coworkers, a lot of cooperation. That makes it easy for you to do any job that you are asked to do because the workmates help out."

Joes Nivaldo Flórez,

Worker in the Industrial Department

* Government Institute for Technical Training

The first step of the progress

Education and more education

Almost with obstinacy, and with the certainty that education is the key tool to promote change and to achieve the goals that have been envisioned, Indupalma has been subsidizing permanent training for all its workers, as well as for members of the associate work cooperatives and their families.

I am contributing to my company the knowledge that I have acquired

"The company has never denied me what I have needed. I have housing. They have never denied the training that I have. In that sense, the company gives the employee everything. Whatever the person wants, that also contributes to the company's progress. What I like most about my work is that I am contributing to my company all the knowledge that I have acquired."

Anibal Álvarez,
19 years working in the company;
currently in Plantation Health with
regard to plagues and illness.

I made the effort to take advantage of the opportunity

"I have been working in the company for 23 years. At the moment I am Agronomic Supervisor in the area of Research and Replanting. That was quite a process because I began to work in the company in 1980 and I didn't have any schooling at all. Thanks to God and to the company that promoted education for the workers, I made the effort of taking advantage of that opportunity. Here I went to grade school and high school, and so today I can be a Supervisor, because the company requires technological knowledge to be a Supervisor."

Modesto García,
23 years working in the company,
currently Agronomic Supervisor.

It is wonderful to be able to transmit what one has learned

"I have served Indupalma for 23 years. Ninety percent of what I know, I learned here in INDUPALMA. Here, the workers have many schooling opportunities and we continue having them, from grade school to the career that we want to pursue. What I like most about my work is that you learn a lot and it can contribute to the company and to the community. That is wonderful, because you can transmit to others what you have learned. Here I have learned many things; formerly in the agronomic area, and now in the research area."

Jorge Enrique Sánchez,
Has been with the company for 23 years;
currently in the Agronomic Department.

Indupalma Night School: It's never too late to learn

Adult education, both basic and high school, has revolutionized Indupalma. Together with grade school children that receive a comprehensive education today at the Indupalma School, adults who want to overcome their illiteracy or to continue their grade or high school work, study at night.

The hope is to graduate from high school

"I have been studying for five years. I am 45 years old. I've been working for Indupalma for 20 years, currently in surveillance. I go to school from six to eight at night. This year, God willing, my hope is to graduate from high school. They have arranged my shifts, according to the school schedule. I don't do the afternoon shift; rather they give me two shifts late at night during two pay periods and one in the morning. We are going to take the Icfes* test, to see if here there is an opportunity to continue with other courses."

Hernando Porthole,
Indupalma watchman
Vigilante en la plantación de San Alberto

*Tests given by the State in order to be eligible to go to college.

We didn't know anything

"We give thanks to God because God allowed us to be here, to be able to study, to be able to learn how to write and to read because we didn't know anything. We give thanks to Indupalma and to the cooperatives because they were able to offer us this support. We hope that they won't withdraw it because we can learn this way; we can get ahead, with my husband who is a member of one of the cooperatives here.

Alice María Vásquez Espinel
Mother of four children,
And wife of a member of the Siglo XXI Cooperative

To learn is so beautiful

"Learning more is so beautiful... you become less shy, little by little; there is more friendship, you are more open, clearer. I began studying this year. Before I didn't understand much about numbers and I am learning. I have to learn to read and write now."

Jesús Elías Quintero,
*Member of the Cooperativa Palmarés
42 years old, father of two children.*

Children's education includes activities and programs such as mediation of conflicts and the pre-cooperative *Los Pitufos*.

If you are interested and do it with love, mediating is very easy

A mediator is the person who guides people that have conflicts to solve them. That is easy, if one really pays attention. If you are really interested and do it with love.

Franco Yezid Moreno Flórez,
10 years

I help them to take out that rage that they have

"In order to be a mediator it takes a lot of strength, a lot of happiness and no nervousness. I have a lot of work because the children quarrel and it is necessary to solve conflicts... It is necessary to help separate them, to make them sit down and take out all that rage that they have."

*Lorena Flórez Téllez,
9 años*

By talking and not with violence

For me, mediation is like an experience that they give us here at school to be able to fix the conflicts by talking and not with violence.

*Enrique Coins,
10 years old,*

To work as a team and to be supportive

We already have a pick up truck, a computer and a printer. Our pickup truck is contracted by Indupalma to transport the corncobs, the bunches and other things.

*Luz Marina Caicedo Pérez,
member of the children's pre-cooperative "Los Pitufos"*

Motivation and Recreation

Generators of recreation and happiness

In Indupalma there are also opportunities for competitions that stimulate the creativity of the workers, sporting events that stimulate health and good use of their leisure time, as well as special celebrations where all the families meet.

This is an advantage for the future

"Mediation is a good tool for children to learn how to solve conflicts among themselves. I was fascinated by that culture; I loved it, because it cultivates in the children what many are looking for; that it is to fix things through communication. Apart from becoming more reflexive, they have become more talkative. They are using dialogue to learn how to express their thoughts and they are leaving aside the kicks and fists fights.

In spite of how hard realities seem, it is not necessary to leave aside this idea because working with these children is a gain for the future. We are building true citizens which is what the country needs; and how wonderful for Indupalma to be the example of this great project.

We have worked in Medellín and the experience was replicated in all the institutions of that city."

*Luís Yeraldo Sánchez Macías,
Graduate in Natural Sciences and Environmental
Education. Fourth grade group director,
and coordinator of the Mediation Program*

Home ownership Everyone can be eligible

Indupalma has a Housing Fund that grants loans destined to home ownership, rebuilding or mortgage payments.

Quality of life in their work For a better life

“Since we began participating in the Healthy Lifestyles Program, we have improved our family relationships; we learned many things and as a result, we have been able to help and become multipliers of our experience with the other neighboring families.

At the beginning we thought that it was a waste of time, until we went to the first training session and we realized that what they told us was very important and that it helped us improve as individuals and as a family. Therefore we would like for the program to continue, so that the whole community could participate in it. We are very grateful with Indupalma for the opportunity that it offers us to become better people.”

Ortiz Muñoz family

We remember old times

“I found the Lifestyles program offered by Indupalma very important because we have become integrated not only among work comrades but also with our wives... we remember the old times again when they were our girlfriends and we courted them. Of course, we still treat them nicely but back then we paid more attention to them and were more thoughtful. When you are dedicated to the job you forget that you have a wife and family at home. It is wonderful that the training is not only related to the job but also family and personally oriented.”

*Mauricio Pereira Jiménez,
Member of the El Topacio Cooperative.*

I felt pleased

“I found the program very interesting because I felt pleased to share with other people and it is good to be involved in the training.”

*Maritza Rojas,
Wife of a member of the El Topacio Cooperative*

Everyone shares

“It is good to be kept in mind for all this training. I found the program very good because we share with all the wives of the employees and learn many things.”

*Alcáirina Cuenca,
Wife of a member of the El Topacio Cooperative*

It is good for my family

“It was very good for me and for my family and with it I can do better with my wife and children. I would like for the course to be given again in order to be able to deal with more things that can benefit us at home and to be able to relate better with our children.”

*Luis Carlos Carcamo Sánchez,
Member of the Cointrasanrafael Cooperative*

Relationships for coexistence

New attitudes and ways to understand each other

For a region that has endured violence for many years and suffered its consequences, the construction of peace and coexistence is crucial to attain other objectives of progress and social development.

Page 50

"To treat each other well among friends... not to fight... not to be rude at parties... to be good friends... to have good friendships... not to hurt women. This is what we have learned in Soccer for Peace."

*Rubén Darío Parra, Daniel Humberto Piñeres,
Fabiola Parra, Yessica Trillos, Carlos Alirio Arenas Mora;
children.*

Page 50

"It is a good lesson for the children and for us, as adults, because we always have a good time here. Although it is sometimes hard on the children, because the parents of the kids that don't do well at school, don't allow them to come to play. But this is good. We are learning how to play in peace. We have learned many things."

*Quediley Sánchez,
Member of the El Futuro Cooperative*

Page 50

Soccer that generates respect

"Soccer for Peace has generated more respect. It also exercises us physically and mentally and helps us avoid other activities that are harmful to us. Soccer for the peace is co-ed recreation that allows women to play with the men. Here, the soccer played by women is quite respected. Right now I am waiting for the second half to go in to play."

*Marlene Sepúlveda,
21 year old soccer player, Secretary of Coomultrasan*

Page 52

A better woman and a better mom

"I have learned a lot from ANSPAC. I have learned how to be a better woman and a better mom. Now I am more responsible, more mature... because here they teach us how to educate my daughter, how to behave at work..."

*Emilia López,
29 years, single mother of a girl of 4, participant of ANSPAC*

Page 52

What I teach, I should first apply to my life

"I feel that what I see and study in order to work with my group, I should apply first to my life. Besides the change of attitude that has been accomplish among the assistants, it has also been a positive change for my personal life, because I have improved in my dealings with my family and where I work, an independent business where I have to relate to many people."

*Luz Dary Torres,
40 years, married with two daughters, promoting manager of ANSPAC*

Page 52

I have learned how to love people

"When I initiated ANSPAC, I was very rebellious, I didn't know anything. This program has been a great help to me, about 90%, because I have learned how to care for people, to value them a little more. For example, I have been able to overcome the problems that I had at home with my husband, with my children. I feel more secure; it has been very helpful to me, mainly in the moral and spiritual aspects, in values."

*Gladys Lazcano Betancur
33 years, high school graduate,
married with two children, participant of ANSPAC*

¿Why don't we talk?

The climate of violence that San Alberto's community has endured has left consequences of fear, insecurity and mistrust that INDUPALMA could not ignore, if it wanted to carry out successfully its processes of change. Thus, the emphasis and the persistence in tearing down those barriers with novel communication strategies that gave way to clarity, to truth and understanding in a trustful environment.

"So, Amanecer Indupalmero was born"

I come from the agronomic field. I have always liked to write. Once there was a computer course and I found the opportunity to reach many people by this means. Every day, as soon as I could get my hands on a computer, I wrote a sentence. Then I saw that other things could be added; so, besides the sentence, I included information on sports and congratulations on people's birthdays. It had to have a name and it occurred to me to call it "Dawn", because it was a

morning activity and "Indupalmero", because that is what we workers in the company call ourselves.

It is a piece that is also read at the plant, and on the billboards, because after I send it by e-mail, I print it and I put it up on the billboards of the factory, at the warehouses, and at school.

*Alejandro Arroyo, "Cachas",
Author of the "Amanecer Indupalmero"*

The Cooperatives

A successful model of Indupalma

Indupalma has transmitted a change in the mindset of the work cooperatives in order to discover capabilities and initiatives that allow them to work today in an independent and associated manner. Currently, 944 farm workers, associated with 20 cooperatives cover 85% of the agronomic labor of the company as contractors; they own capital assets and 274 of them are owners of 3,000 hectares of land and oil palm crops.

We are much admired by everybody

"Before they used to say to us: No, you won't be able to do such heavy work with a shovel and so on... Our cooperative is called Coopresan, and the work that the women do is in the greenhouse... I feel that I have grown as person because here you have the opportunity to demonstrate that you are capable of doing what you set out to do.

The biggest achievement has been to become independent and to have an additional income for the

family. It is a fine accomplishment for you, as woman... Now we don't become upset about going home to cook and wash. We are much admired by everybody. Of all the training that Indupalma has given me I like accounting best, because I love numbers."

*Juliana Amézquita,
member of the Coopresan Cooperative
that provides services to the greenhouse of Indupalma*

If I act like a fool I don't gain anything

"What I receive is according to the work I do. If I work well, I make good money and if I act like a fool I don't gain anything. It is essential to give results.

To tend technically to all of the activities involved in cultivating the palm crop: planting, cleaning, fertilization...

At least I am making a living for myself and for my family. With my salary, there is enough for them; I have two children studying in high school and one in grade school."

Cristóbal Guarín,

Member of the Cointrasanrafael Cooperative that provides agronomic services to Indupalma.

I can take care of myself

"Working at the cooperative I have gained respect for myself. It is encouraging to be able to buy what you want without having to ask anybody for anything.

Formerly, here in Indupalma there was no work for women. Then we created the cooperative... and when we began, they gave us men's work. We also began to fill bags, work the land, to make pots.

At the beginning the men were so surprised to see us work that they went around with their mouths open, but ...then they realized that we can work too."

Alime Payares,

Founder of the Coopresan Cooperative

Here they evaluate us technically and business wise

"The manager's role is to be responsible for the contracts that we sign with Indupalma. The manager has to supervise that what is being applied is what the technical register requires. It is his responsibility for both the members as well as the corporation to have good social and labor conditions.

One of the biggest accomplishment as manager is to have placed our cooperative as one of the best that provide services to Indupalma according to both business and technical evaluations done by Indupalma on the cooperatives.

Our most important vision is something that we have been seeking for days: to belong to the Expansion of the Palm Frontier... to end up being owners of our lands and to guarantee a future for our children."

Javier Alarcón,

Manager of the Cointrasanrafael Cooperative that provides agronomic services to Indupalma.

In El Futuro, the future is in the gloves

"Our cooperative, El Futuro, was founded eight years ago and provides agricultural services to Indupalma. But it also produces gloves. Seeing that a lot of gloves are needed here, because all the workers have to use gloves for all the jobs, we saw the opportunity and we bought two sewing machines, plus the die cast machine with a set of dies.

So besides the agricultural services we will have another income. Although there is competition in terms of quantity because here all the stores sell gloves, we have already begun selling them.

The dream I have is to transform this into something big; something that will benefit us all".

José Moncada,

Manager of the El Futuro Cooperative

Eight years ago we were simple peasants.

"Eight years ago we were simple peasants; we didn't have idea of what a company like the El Futuro Cooperative was.

After eight years in the cooperative movement, we have seen that it is a source of revenues, of employment, of wealth. In itself, it is something that generates a lot of education, a lot of happiness, a lot of creativity. Ours is a cooperative with its own headquarters, with gloves machinery, with 43 members... We have learned how to make companies and to be united, which is what motivates the cooperative.

I am young, but the day will come when I am old and I won't have the same working capacity. Here at the cooperative there are cases of people who can no longer work the land. So the gloves project had that objective: that people who are disabled, who feel a little old and sick, can get training and begin to work and to generate income with the gloves. The idea is for everyone to participate, but especially those that can no longer work in the fields."

Miguel Ángel Hernández,

Member of the El Futuro Cooperative

An efficient model

"My responsibility in Indupalma is to facilitate the execution of contracts by the cooperatives with consultancy and training. The commitment of the different members in the cooperatives, plus the consultancy that Indupalma has been providing, has consolidated the model.

What Indupalma does is innovating, because

historically, the cooperative movement has always been promoted by the government. The fact that, through its experience, Indupalma can show the model to other organizations, both private and governmental, means that this will begin to be applied in other areas of the country... that it is the right model to copy."

Samuel Duarte,

*Technical assistant of
Development Management in the Plantation.*

Expansion of the Palm Frontier

Rural owners of the land and productivity

In a country like Colombia, the factors that generate violence can only be counteracted with projects that produce new wealth, form social capital, and are profitable and sustainable in time. With this conviction, Indupalma designed, structured and impelled a program for the expansion of palm cultivation in its area of influence, with the participation of farm workers associations, the government and companies of the financial sector.

...but ten years go by so quickly...

"I was a worker for Indupalma during 20 years and later I retired. When I completed my age requirement, I came for my pension.

I was a founder of the Siglo XXI Cooperative and I continue working because I love everything related to the African palm. I knew the small palm tree well, and today it has been torn down, and another process follows; and I am still here.

To those people that are pessimistic about the project I have told them: 'Look, you don't still believe in the Project and you are already harvesting fruits, you are bringing in money and it's only been four years'... they say: '... but ten years; when they will be over?' I tell them: 'but ten years go by so quickly'.

I would like to be a few years younger, perhaps; to ask God to let me see this process for a few more years, to see how it turns out."

Luis Alberto Pérez Martínez,

Retiree of Indupalma and now, a cooperative member and proprietor of the El Palmar Project.

We had guts and courage to take the risk

"We feel hopeful because we see that it is ours although we have had small difficulties... now we are motivated because we have already begun to harvest and we are beginning to pay off the loan that we have with Megabanco.

When this project began, Indupalma offered it to several cooperatives. Some decided not to go through with it because they thought that it was a strategy by Indupalma so that we would stop working there. And those that had guts and courage to take the risk, decided to enter into the negotiation.

We are determined to continue, giving it our best. We know that in the long term it will benefit us, because in the cooperatives there are old people and the project will be good us, for our children and our families."

Daniel Montaña,

Member and proprietor of the El Palmar project.

Here is where the chicks will come to roost

“When I look at those palms I feel proud of this deal because here is where the chicks will come to roost; they are our children. You must think of the future of the children, so that they don’t have to kill themselves working, like we have, you know? You always have to look forward, never backwards, because back there, it’s scary. Here, the future is guaranteed.

What I have learned most is to negotiate and to take care of stuff; to take care of stuff, because previously, in Indupalma you threw everything out. Not any more, because it comes out of your own pocket...

There are always stubborn people. Believe me! There are obstinate people in all the cooperatives, but when the time is ripe, the members are like cows. Where the first one goes, the others follow, head first.”

Pedro Rodríguez

Member and proprietor of the El Palmar project.

The real owner takes care of what is his

“I have found a change of mentality in the owners of the El Palmar project, in the majority of them: the ability to think or to see things in the long term. When they are only workers or employees earning a salary, some of them only think of the day to day, about what they can earn today. The real owner takes care of what is his; he thinks of future, he wants to be able to reach a goal; he makes his best effort and knows that what he is doing today will yield results in the future. It is about knowing that you can have something if you work for it.

What I have learned most is to trust, to believe; at first their level of uncertainty was high, they did not believe that the project would work out. Now, when the results are tangible, when the harvest is about to begin, doubt and uncertainty are disappearing.”

Carlos Humberto Urrego

Advisory agricultural engineer for Indupalma, in the Palmar and Horizonte projects

Women can undertake their own development

“In the beginning I thought that the cooperatives didn’t have the degree of development... well, let us say it this way, the status for you to be there. But when I had already joined the cooperative I understood many things. Here, I began to work with them; I began to work as a team, to socialize, to understand the true cooperative movement.

We are owners in the El Palmar project... and I have had to deal with the hard part of the organization. I fight a lot precisely for that reason. The secretaries shouldn’t be called secretaries. They carry out a function well beyond being behind a desk. It’s participating in the whole process of the project and of the company.

I would like to tell women that all of them, absolutely all of them, have the potential to work in any environment, either culinary or any other activity. They can undertake their own development, not only the economically, but as human beings. They should empower themselves. They can make others join them; they can become integrated, and direct everything toward a single focus, toward a single goal that is San Alberto’s development.”

Zaida Karina Peña,

Secretary, member of the Asopalma cooperative, proprietor of the El Palmar project

We are learning how to be business persons

“At present we are working on the cash flow for the 2004, 2005 and 2006 budget of the Palmar project to get Megabanco to lend us 1.200 or 1.600 million pesos, depending on how the cash flow goes. And on the weather in those four years or three years.

The credit is intended for the maintenance and the sustainability of the crop. But we are careful not to over extend ourselves and have money left over that we will have to pay interests on. The idea is to be more or less balanced.

What I have learned most is how to manage a company. We are learning how to be business men so that fourteen or fifteen years from now we will be different from what we are today.”

Israel Jesús López Valencia,

Owner of the El Palmar project

We are reflecting on the subject of the budget

“Every two weeks we meet to see how the process is evolving. At present we are thinking about the budget, expenses and revenues for the development of the plantation during the next four years. We consider El Palmar to be the pilot project in Colombia. On the Board there are representatives of five cooperatives and of Asoadepal, who are the beneficiary companies of the project.

Our company Asoadepal is one of the owners of the Palmar project.

Asoadepal, is an association of workers that offers the palm sector in Colombia technical advice for its cultivations”

Carlos Arturo Ortiz,

Member of Asoadepal,

He is also proprietor of the El Palmar project

We grow with the environment

As a company that deals with agricultural and industrial processes, Indupalma is aware of its utmost commitment with the conservation and protection of the environment. For that reason it has implemented a System of Environmental Administration that includes all the physical areas and processes of the company, focused on promoting environmental awareness among all its workers and contractors.

Acknowledgment

The pride and satisfaction expressed in this Balance by the people who work for Indupalma are the best tribute that can be made to the shareholders of the company for their firm decision to support Indupalma’s new course forward. They knew when to believe, demand and trust. Had it been otherwise, what Indupalma has obtained through systematically projected work, trustfully and patiently observed by its shareholders, could not be explained.

The gratitude of those of us who work in Indupalma goes to Mr. Carlos Haime, our guide and our strength.

Concepto editorial, textos y dirección
MTP Comunicaciones

Diseño y diagramación
Typo Diseño Gráfico Ltda.
Alfonso Cano

Fotografías
Jorge González
Archivo Indupalma

Traducción
Clorinda Zea

Impresión y fotomecánica
Contacto Gráfico Ltda.

Selección de color
OFFSETgráfico Editores S.A.

Bogotá, Colombia
Septiembre 2004



INDUPALMA

¡Sigue Adelante!

Calle 67 No 7-94 Edificio Colfondos, piso 8

Tel: (57-1) 347 0010 Fax: (57-1) 212 1068

Bogotá

Plantación

Telefax: (095) 564 5501

San Alberto

E-mail: indupalma@indupalma.com

www.indupalma.com

Colombia



