



Caso Centro de Reconciliación Nestlé -Bugalagrande¹

Resumen

El 27 septiembre de 2010 se inaugura en el municipio de Bugalagrande (Valle del Cauca), el primer Centro de Reconciliación del suroccidente colombiano. En este proyecto el papel Nestlé, que hace presencia con su fábrica en el municipio desde 1944, ha sido central. La empresa, en un esfuerzo por mejorar el relacionamiento con sus grupos de interés y el entorno en que desarrolla su operación en Bugalagrande, propuso capacitar a distintos líderes de grupos municipales en las Escuelas de Perdón y Reconciliación (ES.PE.RE), metodología implementada por la Fundación por la Reconciliación, liderada por el padre Leonel Narváez. Tras el éxito de los talleres, la comunidad hace un diagnóstico de las problemáticas del municipio, y propone e impulsa la creación de un Centro de Reconciliación. Nestlé acompaña este proceso, apoyando con recursos y asesoría, e involucra al gobierno municipal en una alianza tripartita que hace posible la construcción del Centro de Reconciliación.

Históricamente, Nestlé ha tenido un relacionamiento limitado con sus grupos de interés en Bugalagrande, lo que ha generado resistencias, tensiones y polarización en torno a la operación de la empresa en el municipio. En este sentido, las Escuelas de Perdón y Reconciliación (Es.Pe.Re) y la implementación de un Centro de Reconciliación en Bugalagrande impulsado por Nestlé de la mano de la Fundación para la Reconciliación encierra una apuesta de la empresa por desarrollar un nuevo relacionamiento con los grupos de interés en donde se encuentra uno de sus principales centros de producción a nivel nacional y donde ha desarrollado su actividad empresarial desde hace más de sesenta años.

Inaugurado en septiembre del 2010, el Centro de Reconciliación de Bugalagrande ha realizado talleres para unas 200 personas, además de atención personalizada para 13 personas tanto en el área urbana como rural. De esta forma, aunque aun hay un largo camino por recorrer en el relacionamiento entre Nestlé y los diferentes grupos de interés, especialmente con los sindicatos, este nuevo enfoque ha empezado a transformar las dinámicas en el pueblo, permitiendo iniciar un diálogo constructivo con la comunidad.

Esta iniciativa muestra una alianza tripartita entre Nestlé, Fundación para la Reconciliación y la Alcaldía Local de Bugalagrande, encaminada a la creación de un

¹ Documentación realizada por la Fundación Ideas para la Paz (FIP) en el marco del proyecto “Desarrollo de una estrategia de trabajo en construcción de paz desde el sector empresarial en Colombia”, con el apoyo de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) y la financiación del Consejo Internacional de Industria Sueca (NIR), 2009 - 2011.



Centro de Reconciliación como mecanismo para mejorar el relacionamiento de la empresa con los grupos de interés de su entorno de operación.

Así mismo, a partir de la alianza con la Fundación por la Reconciliación, Nestlé ha empezado a elaborar una mirada amplia sobre la “construcción de paz”, en donde, como punto central, nociones como “violencia” y “conflicto” no sólo se ubican como referentes al conflicto armado, sino también en los distintos niveles de conflicto que se desarrollan en el relacionamiento entre empresa, trabajadores y comunidad. Esta nueva mirada tiene como antecedente la experiencia concreta de Nestlé en su operación en el departamento del Caquetá, en donde los desafíos de operar en mitad del conflicto armado, sientan las bases para transformar la mirada del relacionamiento de la empresa con sus entornos de operación.

Caso Centro de Reconciliación Nestlé - Bugalagrande



Antecedentes y Origen de la iniciativa

Durante más de 35 años, Nestlé ha sido uno de los principales compradores de leche en el departamento del Caquetá, ya que la leche que se produce en esta zona tiene unas características específicas que busca la empresa en las materias primas con las cuales elabora sus productos. Las principales compras de leche de Nestlé se realizaban en la zona del Caguán, en municipios como San Vicente del Caguán, Cartagena del Chairá y Doncello; y tenía una plantas procesadoras en Florencia, Cartagena del Chairá y Doncello. Lo que convirtió a Nestlé en un dinamizador económico de la zona, pues gran parte de las actividades giraban alrededor de la industria lechera. Sin embargo, el departamento del Caquetá, y en especial la zona del Caguán, también han sido uno de los epicentros del conflicto armado, retaguardia histórica de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), y es justamente en este territorio en que se desarrollaron los diálogos de paz entre el gobierno colombiano y la guerrilla entre 1998 y 2002.

En enero de 2007, Nestlé empezaban a ser objetivo de ataques de la guerrilla de las FARC en sus carrotanques lecheros y centros de acopio del Caguán. Explotan bombas en las plantas de Doncello² y Florencia, son dinamitados vehículos que transportan leche, y la guerrilla declara objetivo militar a todo aquel que le venda leche a Nestlé. Detrás de estos ataques está la intención de las FARC de buscar una nueva fuente de financiamiento, ya que la erradicación de cultivos en la zona había reducido considerablemente sus ingresos³. La situación se agrava de tal forma en la zona que Nestlé decide a finales del año suspender sus operaciones. Frente a las amenazas y atentados que terminan significando la salida de la empresa del Caquetá, los directivos de Nestlé empiezan a cuestionarse sobre los principios de su operación empresarial en la zona y se preguntan por la razón por la cual la población no se pronunciaba en contra de los ataques contra la compañía cuando con la salida de Nestlé de la zona, el principal damnificado iba a ser la misma comunidad cuya subsistencia dependía de la venta de la producción lechera a Nestlé. En palabras de un directivo de Nestlé, “algo

² El Tiempo “Atentado con carro bomba a planta de Nestlé en Doncello (Caquetá) dejó cuatro heridos” 18.01.2007

³ El Tiempo “Las FARC ¿tras el control de la industria lechera en el Caquetá?” 26.02.2011



estábamos haciendo mal si la gente no era la primera en defender a la empresa”⁴. Los directivos de Nestlé se preguntaban entonces por qué si las acciones de las FARC atentaban contra la subsistencia de la mayoría de los pobladores del Caguán, por qué no había existido una actitud de respaldo para evitar que Nestlé tuviera que abandonar el departamento⁵.

Nestlé buscó entonces asesoría de personas que conocieran la dinámica particular de una zona tan compleja como el Caguán. Es así como entran en contacto con el padre Leonel Narváez Gómez, quien vivió durante diez años en la zona y conoció de cerca la forma en que operaban las FARC en el Caguán. Cuando fue contactado por Nestlé, el padre Narváez ya llevaba años desarrollando una propuesta sobre resolución de conflictos y construcción de paz con la Fundación para la Reconciliación, la cual presidía. La propuesta central de la Fundación para la Reconciliación es que cuando las personas o las comunidades han sido objeto de algún tipo de violencia, estas personas o grupos desarrollan en un primer momento rabia, que luego se convierte en rencor, que después se transforma en urgencia de venganza. Y son alrededor de estas narrativas y discursos de las personas y las comunidades que se debe trabajar para evitar que se reproduzcan los círculos de violencia. Este trabajo tiene como eje la creación de Centros de Reconciliación, lugares en los cuales se pueden trabajar temas de convivencia y resolución de conflictos con la comunidad⁶.

Aunque Nestlé se retira de la zona tras los ataques y amenazas de las FARC, sus directivos se sintieron identificados con los planteamientos de la Fundación para la Reconciliación, y deciden apoyarlos para trabajar estos temas en la zona del Caguán. Es así como desde el 2008, hasta la fecha, brindan el apoyo para que en Cartagena del Chairá y San Vicente del Caguán funcionen dos Centros de Reconciliación.

Mas allá de las mismas dinámicas del conflicto de las que fueron víctimas en el Caquetá, Nestlé entiende que su relación con el entorno no fue lo suficientemente fuerte como para que los lecheros a los que compraba su producto sentaran su voz de protesta frente a los ataques de las FARC. En este sentido, para Nestlé, la guerrilla al atentar contra el comercio de la leche en el Caquetá estaba atentando contra sus propias bases sociales⁷. Pero aparte de la experiencia de operar en medio del conflicto armado, la experiencia del Caguán la presenta Nestlé como un campanazo que le hizo repensar la relación que la empresa establece en los distintos contextos en que opera. El lograr que una empresa se posicione como un actor legítimo y deseado no es algo extra, sino parte de los aspectos clave que hacen viable una operación empresarial. Esto, sin importar si el contexto de operación es escenario o no de dinámicas propias

⁴ Entrevista Nestlé y Fundación para la Reconciliación. Febrero 2011

⁵ *Ibíd.*

⁶ Entrevista Nestlé y Fundación para la Reconciliación. Febrero 2011

⁷ Hay que señalar que la dinámica del conflicto armado colombiano, los actores armados no funciona exactamente dándole prioridad a unos lineamientos políticos, y es casi siempre la lógica militar la que prevalece en dichas organizaciones.



del conflicto armado. En este orden de ideas, Nestlé se interesó en seguir respaldando la propuesta que venía implementando la Fundación Para la Reconciliación.

A la luz de lo anterior, Nestlé contempló la posibilidad de llevar la propuesta de la Fundación Para la Reconciliación a otros contextos de su operación y en donde la empresa debiera mejorar su relación con el entorno. Desde las directivas de Nestlé surgió entonces la idea de implementar dicha iniciativa a su planta de Bugalagrande (Valle del Cauca) para tratar de influir en una problemática que no se relacionaba con el conflicto armado, sino con problemas de convivencia que habían existido entre Nestlé y su sindicato en uno de sus más importantes centros de producción.

Nestlé y su operación en Bugalagrande

Nestlé llegó al municipio de Bugalagrande en 1944, y fue la primera planta de producción que tuvo la empresa en Colombia. Tal presencia histórica de Nestlé la ha convertido en la principal fuente de empleo de este pequeño municipio, en donde han estado vinculadas laboralmente dos o tres generaciones de habitantes. Los ingresos que produce la operación de la empresa han dado a los gobiernos municipales una cierta estabilidad fiscal, ya que Nestlé es la única empresa, grande o mediana, que ha hecho presencia en el municipio. Alrededor de ella también se han desarrollado pequeñas empresas que son proveedoras. Además, la empresa ha desarrollado un programa en educación que ha permitido que los hijos de sus trabajadores en Bugalagrande puedan acceder a estudios superiores.

Pero la presencia de Nestlé en Bugalagrande también ha tenido dificultades principalmente por las tensas relaciones de la empresa con los sindicatos que agrupan a sus trabajadores y con su entorno municipal. Es pertinente enmarcar la lectura de las tensiones entre Nestlé y su sindicato en Bugalagrande dentro de una caracterización más amplia de los elementos que históricamente han marcado la interacción entre sindicatos y empresas en Colombia⁸. Bugalagrande es un importante centro sindical en donde justamente nace el Sindicato de Trabajadores de la Industria Alimentaria (SINTRAINAL), y donde por más de 30 años el movimiento se ha mantenido y fortalecido. En los años ochenta se presentan momentos álgidos en la interacción del sindicato y la empresa que adquiere un tono de franco enfrentamiento. A partir de ese momento las formas de relacionarse se deterioran considerablemente y el lenguaje en que se desarrolla el diálogo hasta la fecha ha sido una fuente de polarización entre sindicato y empresa.

⁸ En el “Estudio sobre la Cultura frente al sindicalismo” (PNUD, 2010), la Fundación Ideas para la Paz, (FIP), indaga por la compleja relación que históricamente se ha tejido en Colombia entre empresarios, sindicatos y gobierno; tratando de resaltar las percepciones y prácticas que entran en juego durante su relacionamiento. Los términos sobre los que se ha dado este relacionamiento entre los actores en Colombia, según la FIP, ha permitido que se cree la idea de un “antagonismo radical” entre las partes, en donde existe una incapacidad de reconocer al “otro” como un interlocutor válido en contexto de debate y toma de decisiones.



Este fenómeno de polarización entre empresas y sindicatos tiene un elemento adicional en Bugalagrande. Siendo Nestlé el principal empleador del municipio, los problemas en la relación con sus trabajadores se convierten directamente en un problema de relacionamiento con la comunidad de Bugalagrande en general. Frente a este problema un directivo de Nestlé señala “Nuestros trabajadores se sienten más comunidad que trabajadores. Ellos hablan mal de la compañía y al otro día se levantan y van a trabajar allá”. Como señala un docente del municipio “la relación Nestlé-Bugalagrande no es la mejor. El pueblo vive resentido por un proceso sindicalista, por un proceso de relación entre la empresa y el pueblo. Hay mucha gente acá que ve a Nestlé como el enemigo, como el malo y el que nos trajo destrucción. Han llegado a decir, hubiera sido mejor que Nestlé no hubiera llegado, seríamos un pueblo mejor. En el consenso de una generación no se le perdona a Nestlé muchas cosas”. El caso de Bugalagrande le ha permitido a Nestlé preguntarse sobre cómo una empresa puede tener una presencia histórica en un municipio, siendo su motor económico y empleando a sus habitantes, y aun así, desarrollar malas relaciones con su entorno.

Talleres Es.Pe.Re y el Centro de Reconciliación en Bugalagrande

En mayo de 2008 se reúnen en Bogotá integrantes de Nestlé de la oficina central, de las instalaciones de Bugalagrande y representantes de la Fundación por la Reconciliación, para hablar sobre un plan de “Paz y Reconciliación en Bugalagrande”. En un primer momento, por parte de funcionarios de Nestlé en Bugalagrande, surgieron algunas dudas sobre el proyecto. Algunas de estas dudas se debían al énfasis en la “paz”, que para ellos hacía alusión a un tema relativo al conflicto armado, situación que no hacía parte central de la problemática del municipio⁹. De esta reunión surge la necesidad de estructurar este tipo de iniciativas teniendo en cuenta las características de un municipio como Bugalagrande. Nestlé inicia un sondeo en Bugalagrande sobre los posibles individuos que puedan ser claves para trabajar las capacitaciones en las Escuelas de Perdón y Reconciliación (Es.Pe.Re), que impartía la Fundación para la Reconciliación. De esta forma, surge una lista de líderes de grupos sociales como docentes, trabajadores de la empresa, líderes comunitarios, empleados del sector público, líderes sindicales, entre otros, a los que se les citó a una primera reunión de motivación, en septiembre de 2009.

Los primeros talleres empezaron a finales de 2008 con la inscripción de 83 participantes, representantes de las distintas organizaciones del municipio, y con los que se realizó una capacitación intensiva de cuatro meses. Durante este tiempo, los días viernes y sábado, los grupos asistían a las instalaciones sociales de la fábrica de Nestlé, para sesiones en la mañana y la tarde. Nestlé facilitó las instalaciones y la alimentación de los participantes. La asistencia a los talleres fue constante, y 80 de los

⁹ Entrevistas directivos Nestlé Bugalagrande (Bugalagrande) 05.02.2010



participantes se capacitaron en las Es.Pe.Re y replicaron la experiencia en sus organizaciones.

Por otra parte, los grupos de trabajo, que durante las Es.Pe.Re habían trabajado en los primeros talleres, se siguieron reuniendo periódicamente para debatir sobre las problemáticas de convivencia que veían en el municipio, como consumo de sustancias psicoactivas, violencia intrafamiliar, resentimientos entre vecinos, emociones como ira y rabia, entre otras, y desde el 2009 empezaron a promover la creación de un Centro de Reconciliación para Bugalagrande, con el cual atacar estas problemáticas. Con este fin eligen por votación un Comité Coordinador para que adelante el proyecto, integrado por participantes en los primeros talleres. El Comité Coordinador plantea unas metas, tomando como punto de partida el trabajo de los distintos grupos sobre la problemática del municipio y el 27 de septiembre de 2010 se inaugura en Bugalagrande el primer Centro de Reconciliación de suroccidente colombiano con el apoyo financiero y técnico de Nestlé, la Fundación para la Reconciliación y la Alcaldía de Bugalagrande. Para este proyecto Nestlé aportó 25 millones de pesos y la alcaldía de Bugalagrande otros 25 millones. La Fundación para la Reconciliación también ha aportado recursos para la operación del Centro.

Impactos, Metas y Retos del Centro de Reconciliación en Bugalagrande

En los primeros cuatro meses de existencia el Centro de Reconciliación de Bugalagrande ha realizado talleres para unas 200 personas, además de atención personalizada para 13 personas. Actualmente el Centro tiene varios ejes de acción, entre los que se cuenta la “Cultura Política del Perdón y Reconciliación”, dentro de las que está el trabajo de las Es.Pe.Re, así como también las Escuelas de Cuidado y Reconciliación (Es.Cu.Re), enfocadas principalmente a la población joven del municipio. También se vienen realizando talleres sobre Derechos Humanos, Centros de Escucha, Biodanza, Musicoterapia y un Cineforo. Distintos grupos sociales, y una población variada de jóvenes, adultos y adultos mayores, han recibido atención por parte del Centro de Reconciliación. Entre los meses de noviembre y diciembre del 2010, se realizó la capacitación en Es.Pe.Re de un grupo de docentes de las instituciones del municipio. Esta capacitación fue apoyada por docentes que ya habían participado en los primeros talleres Es.Pe.Re a finales del 2008. Los talleres tuvieron un bajo índice de deserción, y capacitaron a 135 docentes de los 142 que iniciaron el proceso.

El Centro de Reconciliación también ha realizado talleres en la zona rural del municipio, como es el corregimiento montañoso de Ceilán. Uno de los integrantes del Centro de Reconciliación explica que esta experiencia es uno de los logros grandes del Centro hasta ahora. “Estar presentes en la zona montañosa en donde estuvieron



presentes grupos guerrilleros y grupos paramilitares, eso es una semilla para nosotros”¹⁰.

Para las autoridades municipales el balance del proyecto del Centro de Reconciliación es positivo, “me parece que los recursos que estamos invirtiendo para el impacto que puede generarnos, no son grandes y el impacto si puede ser grandísimo. Con algunos indicadores que empezamos a recibir, podemos decir que creemos que está impactando a la población”¹¹.

Nestlé entiende que superar el tono en que se han dado las relaciones entre empresa y sindicato en Bugalagrande es un proceso largo. Aun así, este nuevo enfoque que han venido desarrollado de la mano de la Fundación ha permitido empezar a transformar las dinámicas en el municipio, permitiendo iniciar el diálogo con otros actores de la comunidad. La Fundación para la Reconciliación se refiere a este proceso como una “mediación invisible”, en donde si bien el principal diagnóstico que se realizó para la implementación de esta iniciativa fue las difíciles relaciones entre empresa y sindicato, la participación de la comunidad de Bugalagrande en los talleres termina por crear un ambiente general en el municipio que a la larga influye en el momento en que se sientan Nestlé y sindicatos a dialogar¹².

Nestlé está muy interesado en seguir con las capacitaciones en Es.Pe.Re a nivel interno. En un primer momento se buscaría capacitar a cargos directivos en estas metodologías. Nestlé señala que lo fundamental en estas iniciativas es la coherencia en relación con el lenguaje que se utiliza frente a los sindicatos, “si les pedimos que se desarmen, también nosotros tenemos que hacerlo”¹³, explica un directivo de Nestlé.

Prácticas empresariales

En este caso en particular podemos rescatar una serie de prácticas que cabe subrayar. Un primer punto es la nueva lectura que hace Nestlé de su entorno y la necesidad de construir una legitimidad social para operar. No basta que una empresa cumpla con sus obligaciones legales en el territorio en que opera. La construcción de una legitimidad social que permite que una empresa se consolide como un actor deseable en un territorio se basa en un conocimiento profundo del entorno de operación y, a partir de ello, el establecimiento de un diálogo abierto y constructivo con sus distintos grupos de interés. Establecerse como un actor deseable debe ser visto, no como un punto adicional y marginal, sino como parte misma de cómo la operación empresarial se hace viable en cualquier territorio.

¹⁰ Entrevista integrantes de Centro de Reconciliación Bugalagrande (Bugalagrande) 05.02.2010

¹¹ Entrevistas autoridades municipales Bugalagrande (Bugalagrande) 04.02.2010

¹² Entrevista Nestlé y Fundación para la Reconciliación, 24 Febrero de 2011

¹³ Entrevista Nestlé y Fundación para la Reconciliación, 24 Febrero de 2011



Cabe señalar en este punto la relevancia del ejercicio al interior de Nestlé para acercarse a una nueva mirada sobre su entorno. En un primer momento hay un campanazo de alerta, como es el caso del Caguán, en la cual la empresa detecta que existe un problema en el relacionamiento con su entorno de operación. Nestlé, además, entiende que comunidades que mantienen un alto grado de dependencia frente a la operación de la empresa, no necesariamente consideran como deseable la presencia de la misma. Más allá de la misma experiencia de operar en la mitad del conflicto armado, Nestlé obtiene en la experiencia del Caguán el impulso para repensar las relaciones que mantiene con los distintos grupos de interés en su entorno de operación, y en qué medida, de estas relaciones dependen en gran parte la viabilidad de su operación empresarial. Frente a este segundo punto es que Nestlé entiende que hay que darle el más alto perfil al establecimiento de relaciones constructivas con el entorno. Surge entonces en la empresa el interés de acercarse a nuevos modelos de relacionamiento y es cuando tiene eco la propuesta de la Fundación para la Reconciliación. En ella, no sólo Nestlé puede entrar a dialogar con actores locales sobre problemáticas en su entorno de operación, además, el trabajo conjunto entre comunidad y empresa ayuda a generar un ambiente de confianza y crea las bases para que los distintos actores se entiendan como socios estratégicos en las iniciativas que contribuyen el mejoramiento del entorno.

En el caso de Bugalagrande, Nestlé entiende que a pesar de tener una operación histórica en este municipio debe repensar la manera como está interactuando con su entorno y adopta una nueva forma de relacionamiento con la comunidad a través de un proyecto como el Centro de Convivencia. Alrededor de este proyecto se consolidan canales de diálogo entre Nestlé y distintos actores sociales de Bugalagrande, en donde el trabajo conjunto permite desarmar percepciones y prácticas que entre comunidad y empresa han existido. La empresa crea originalmente estos espacios de relacionamiento, entendiendo que son claves en la interacción con actores del municipio, pero estos espacios se construyen justamente alrededor de aquellos temas que resultan importantes para la comunidad.

Ya en una mirada específica sobre la experiencia de Nestlé en Bugalagrande existen una serie de prácticas empresarial a resaltar. Un primer punto es la preocupación de Nestlé por proponer un proyecto que se adapte a las condiciones particulares de Bugalagrande y que tenga impacto sobre unas problemáticas particulares que existen a nivel municipal. Un segundo punto se da con el relacionamiento que Nestlé desarrolla con distintos actores que pueden ser centrales para atacar las problemáticas identificadas. En el proceso de impulsar las Es.Pe.Re fue clave el acercamiento con los distintos actores en el que se logró que el proyecto se volviera parte de una línea de trabajo común con los distintos grupos sociales de Bugalagrande. Esta articulación de los intereses de distintos grupos en torno a la propuesta de las Es.Pe.Re fue lo que permitió que la asistencia a los talleres fuera masiva.



Un tercer punto a resaltar fue el rol que Nestlé ha jugado en las distintas etapas de la iniciativa, primero como promotor directo y luego, una vez la iniciativa fue apropiada por los participantes, pasó a dar apoyo y respaldo, permitiendo que el proyecto que en un momento habían liderado se construyera en una alianza entre distintos actores del municipio. Estas alianzas han ayudado a que tanto la comunidad, como las autoridades locales, perciban que en este tipo de proyectos el sector empresarial es un socio estratégico cuyo papel debe ir más allá del aporte de recursos económicos. Los participantes en el proceso de creación del Centro de Reconciliación señalan cómo las empresas pueden aportar conocimientos de gerencia, estrategia y mercadeo. “La organización de una empresa le puede producir beneficios a estos proyectos porque ellos saben optimizar procesos: hacer mas con menos. Esto no sólo se aplica a la producción sino también con el desarrollo social de las comunidades. Si Nestlé no estuviera presente quizá el proceso hubiera sido más lento o menos efectivo”, señala un miembro del Centro de Reconciliación en Bugalagrande.

Un punto a rescatar en este caso es el interés que en Nestlé ha despertado una definición muy específica de “construcción de paz”. Contrario a la relación directa que comúnmente se hace entre construcción de paz y conflicto armado, Nestlé -tomando la lectura que propone la Fundación para la Reconciliación- sitúa los temas de construcción de paz en un amplio espectro, en donde hay un interés por rastrear los distintos niveles de conflicto en el relacionamiento cotidiano que se desarrollan entre empresa, trabajadores y comunidad. Esta interpretación amplia de construcción de paz ha llevado a Nestlé a preguntarse sobre cómo puede desarrollar en sus distintos contextos de operación este tipo de iniciativas.

Fuentes:

- Entrevistas autoridades municipales Bugalagrande (Bugalagrande) 04.02.2010
- Entrevistas directivos Nestlé Bugalagrande (Bugalagrande) 05.02.2010
- Entrevista integrantes de Centro de Reconciliación Bugalagrande (Bugalagrande) 05.02.2010
- Entrevista habitantes Bugalagrande (Bugalagrande) 04.02.2010
- Entrevista directivo Nestlé oficina central (Bogotá) 18.02.2010
- Entrevista directivo Fundación para la Reconciliación (Bogotá) 18.02.2010
- Narváez Gómez, Leonel (2005) “Elementos básicos del perdón y la reconciliación”. Fundación para la Reconciliación. Disponible en : [http://www.fundacionparalareconciliacion.org/index.shtml?s=a&cmdf\[12\]=c-1-'90%20'](http://www.fundacionparalareconciliacion.org/index.shtml?s=a&cmdf[12]=c-1-'90%20')
- El Tiempo. “Las FARC ¿tras control de la empresa lechera en Caquetá?” 26.02.2007
- El Tiempo. “Atentado con carro bomba a planta de Nestlé en Doncello (Caquetá) dejó 4 heridos” 18.01.2007