

¿Cómo generar una propuesta de comunicación para el desarrollo de veedores y comunidades étnicas?

Preparado para:

Cerro Matoso - South 32

Preparado por:

Equipo Consultandes

Mariana Cerquera Mora

Juan Pablo Saravia

Daniel Felipe Amaya

José Guevara

Consultor senior:

Israel Kishner

23 de febrero de 2023

Bogotá, D.C

Tabla de contenidos

- 1. Entendimiento de la necesidad y propuesta de valor**
- 2. Objetivos**
- 3. Enfoque metodológico**
- 4. Etapas y actividades**
- 5. Fechas importantes**
- 6. Equipo consultor**
- 7. Aclaración Consultandes**
- 8. Bibliografía**

1. Entendimiento de la necesidad y propuesta de valor

Cerro Matoso - South32 es una empresa fundada en 1982 del sector minero-industrial en Colombia. Está enfocada en la producción de níquel contenido en ferroníquel. Este elemento es primordial para que el acero tenga una propiedad anticorrosiva y es utilizada en diversas industrias como la aeroespacial, construcción, metalmecánica, quirúrgica, entre otras. La casa matriz de Cerro Matoso es el grupo South 32 que se especializa en la minería y metales diversificados con tiene operaciones en Australia, Sudáfrica y América.

Actualmente, Cerro Matoso opera en una mina a cielo abierto y con una planta para el procesamiento del mineral ubicada en el sur del departamento de Córdoba alrededor de los municipios de Montelíbano, Puerto Libertador, San José de Uré y Planeta Rica. La planta está conformada por más de 2.000 trabajadores entre empleados y contratistas de los cuales el 70% son cordobeses. Cerro Matoso trabaja de forma conjunta con empleados, contratistas, comunidades vecinas y el Gobierno para poder mantener una operación sostenible que contribuya con el desarrollo de la región y el país (Cerro Matoso, 2023).

Desde 2015 Cerro Matoso empieza un proceso de trabajo en el componente de educación ambiental con las 25 comunidades étnicas y campesinas del área de influencia de la operación. La participación de estas comunidades se ha realizado a través de tres programas principalmente: Los Programas de Monitoreo Ambiental Participativo, Programa de Manejo de Flora y Fauna y el Programa de Viveros Comunitarios. Cabe resaltar que más de 360 personas de comunidades indígenas, afro y campesinas se desempeñan como veedores los cuales son elegidos de forma democrática y anualmente.

Los veedores son responsables en la parte ambiental, participativa, pionera y referente del sector minero-industrial colombiano. Por esta razón, deben ser capacitados en la gestión ambiental con entidades como la Universidad de Córdoba, La Universidad Pontificia Bolivariana y el SENA. El principal objetivo es que los veedores obtengan los conocimientos y herramientas para realizar un seguimiento de programas ambientales de Cerro Matoso y otras organizaciones. Especialmente, para poder socializar información de los programas ambientales y de sostenibilidad con las comunidades.

Como se mencionó anteriormente, Cerro Matoso ha trabajado en conjunto con comunidades de municipios del sur del departamento de Córdoba en programas varios para el desarrollo sostenible de zonas y grupos de interés locales. Actualmente, estos grupos se dividen en: comunidades indígenas, afro y campesinas, estas últimas a través de corporaciones cívicas como las juntas de acción comunal. Mientras las comunidades campesinas han demostrado canales de comunicación efectivo y provechosos para el desarrollo de programas y proyectos patrocinados por la compañía, en los últimos años se han identificado oportunidades de mejora en la comunicación interna de comunidades indígenas y afro que, análogamente, permitan plasmar el mayor impacto de los proyectos mencionados.

Así pues, Cerro Matoso y su área de Sostenibilidad se enfrentan a un reto de trabajo con comunidades afro e indígenas dada la falta de empoderamiento, confianza y seguridad de los veedores ambientales para una interpretación y comunicación efectiva de resultados de programas de sostenibilidad de la empresa con las asambleas de sus comunidades. Análogamente, la compañía identifica una barrera en el trabajo de esta problemática y necesidad pues, como se sugiere en este informe, uno de los pilares fundamentales del proyecto de desarrollo y educación sostenible de la empresa yace en la preservación y empoderación de comunidades autónomas en el tratamiento y recibimiento de los beneficios de los proyectos y programas mencionados.

Por lo anterior y como consecuencia de un encuentro inicial con Cerro Matoso, el equipo consultor concluye como pertinente responder a las siguientes preguntas que se entienden también como las necesidades principales del trabajo de consultoría: *¿Cómo establecer una estrategia de **comunicación para el desarrollo** y movilización de grupos de interés? ¿Cómo fortalecer las **habilidades de comunicación** de los **veedores**? ¿Cómo reconocer las **particularidades** de cada comunidad para la **comprensión e interpretación** de los programas de desarrollo sostenible?* Para ello se buscará profundizar en los siguientes frentes que, en su conjunto, brindarán un valor agregado al área de sostenibilidad, comunidades, veedores y, en conjunto, a la operación general de la empresa:

- Perfilación y análisis transversal de las comunidades y veedores objetivo para la adaptabilidad de estrategias de comunicación para el desarrollo y teoría de la dependencia con base en las particularidades de cada colectivo.

- Talleres de observación y co-creación presencial con las comunidades para el entendimiento de fortalezas y necesidades específicas a tener en cuenta en el planteamiento de una herramienta dinámica de mejoramiento de canales de comunicación.
- Analizar los canales de comunicación entre los veedores y sus comunidades, haciendo énfasis en el flujo de información transparente y abierta.
- Desarrollo de herramientas y estrategias que permitan a las comunidades locales y sus veedores tomar decisiones informadas y participar activamente en la gestión ambiental y social de su entorno.

1.1. Creación de Valor:

Como se mencionó previamente, el planteamiento e implementación de los modelos de observación, estudio y perfilación de comunidades junto con los talleres de co-creación de herramientas y estrategias de comunicación autónoma en las comunidades planteados por el equipo consultor permitirá el aumento de la eficiencia, satisfacción y autogobierno de los programas y proyectos para el desarrollo y educación sostenible de tal forma que la propuesta de valor y misión puedan ser alineadas y potenciadas. De forma más específica, los esfuerzos en la etapa de diagnóstico y perfilación brindarán valor a las comunidades, veedores y empresa a través de un entendimiento transversal de las particularidades y características de cada colectivo que, análogamente, permitan la planeación de talleres de co-creación y herramientas de comunicación dinámicas y efectivas para cada tipo de comunidad. Consecuentemente, lo ofrecido por este proyecto de consultoría se resume en la creación de valor sostenible y de desarrollo de grupos de interés (comunidades afro e indígenas) por el aumento de una comunicación para el desarrollo participativa, autónoma, transparente, informada y efectiva por parte de los veedores para con sus comunidades.

1.2. Indicadores de Éxito:

- *Impacto Noticioso:* Como parte del mejoramiento de la comunicación interna para el desarrollo entre veedores y su comunidad, el indicador de impacto noticioso se utiliza como un medidor del porcentaje de miembros de una comunidad específica que reporta haber recibido y comprendido los mensajes clave por parte del veedor y del equipo consultor en el proyecto de comunicación.

- *Nivel de Satisfacción:* Con el objetivo de medir la satisfacción de los veedores respecto al proyecto de comunicación para el desarrollo, medios como encuestas y entrevistas se utilizarán para determinar la afinidad con las acciones específicas del proyecto.
- *Nivel de Apropiación de Herramientas:* Una vez propuesto el plan de acción del proyecto de comunicación para el desarrollo, resultado de los talleres de co-creación; el indicador clave en la medición del éxito del programa se dará con base en el grado de apropiación y utilización de las herramientas específicas en la estrategia dinámica de comunicación para el desarrollo por parte de los veedores. Este indicador se medirá a través de entrevistas y/o encuestas directas con veedores que hayan participado de los talleres.
- *Talleres Completados y Nivel de Entendimiento:* Siendo el pilar del planteamiento del proyecto de comunicación para el desarrollo, este indicador determinará el número de talleres de co-creación planteados y completados a cabalidad. Análogamente, se utilizarán medios como entrevistas y encuestas para medir el nivel de entendimiento de los talleres por parte de las comunidades y sus veedores.

Factores Críticos:

- El equipo de consultoría requiere de la disposición semanal para una reunión en la cual se pueda discutir abiertamente avances e ideas para el desarrollo del proyecto.
- Priorización por parte de Cerro Matoso con las comunidades a trabajar teniendo en cuenta el alcance del proyecto de consultoría.
- Un aspecto fundamental para el desarrollo de este proyecto de consultoría es poder identificar las características de las comunidades y el entendimiento de la comunicación de estas con la empresa. Para esto se debe considerar:
 - Información existente que tenga Cerro Matoso de las comunidades (caracterización).
 - Posibilidad de visitar e interactuar con algunos veedores y sus comunidades contemplando planeación de visitas.
 - Disposición eventual por parte de un veedor para contactarse con el equipo consultor y brindar información específica de las comunidades.

2. *Objetivos*

Objetivos General

Diseñar una estrategia dinámica de refinamiento de comunicación para el desarrollo de veedores con base en el estudio de comunidades étnicas de la región.

Objetivos Específicos

- Identificar y diferenciar de forma pragmática los perfiles de las comunidades en pro de la formulación de estrategias de comunicación dinámicas.
- Establecer canales y medios de comunicación efectivos y autóctonos entre los veedores y las comunidades étnicas.
- Diseño de talleres de co-creación con veedores y comunidades étnicas.
- Establecer un plan de acción con recomendaciones amoldadas a los mensajes específicos de los programas ambientales y particularidades de comunidades.

3. *Enfoque metodológico*

La consultoría tiene el propósito de entender y dar solución a las necesidades y problemas expuestos por Cerro Matoso por medio de la comunicación para el desarrollo. Esta herramienta en la gestión de proyectos permite fortalecer el diálogo con beneficiarios, socios y grupos de interés. Con el objetivo de aumentar su apropiación en los programas ambientales. Teniendo en cuenta lo anterior, el proyecto será distribuido en 3 etapas: (1) Diagnóstico. (2) Proceso de Co-Creación. (3) Validación. Con el fin último de brindar las soluciones pertinentes a Cerro Matoso y contribuir con la creación de valor.

4. *Etapas y actividades*

Etapas 1 - Diagnóstico y entendimiento de la problemática:

¿Qué se busca en esta etapa? En esta etapa se realizará una investigación a los grupos de interés de Cerro Matoso con el fin de conocer la situación actual en la mina. Para lograr esto se realizarán entrevistas con los especialistas en comunidad de Cerro Matoso con el fin analizar los registros de caracterización existentes de las comunidades, estrategias implementadas y avances. De igual manera, conocer la opinión de los veedores frente a la empresa, los programas ambientales, las estrategias

implementadas y la problemática que deben enfrentar para transmitir la información a sus comunidades. Todo lo anterior, permitirá ahondar en la problemática, sus implicaciones y puntos de mejora. Igualmente, priorizar las comunidades a trabajar durante el proyecto de consultoría considerando el alcance.

¿Qué valor le aporta al cliente? La etapa de diagnóstico permite la recopilación de información, clasificación, interpretación y la obtención de conclusiones. Adicionalmente, se analiza la perspectiva de la empresa, los veedores y las comunidades étnicas frente a los programas de sostenibilidad. Esto permite establecer un punto de partida conjunto del equipo de consultor y la empresa para la siguiente etapa (más activa) del proyecto.

Actividades:

- Entrevistas con el líder de comunicaciones y Especialista en Comunidad.
- Entrevistas a profundidad con veedores de las comunidad étnicas.
- Grupos focales con veedores de las comunidad étnicas.
- Investigación de las comunidades étnicas.
- Cierre de etapa planeando pasos a seguir con comunidades específicas.

Etapa 2 - Co-creación

¿Qué se busca en esta etapa? Después del proceso de diagnóstico y de entendimiento de la problemática, ya se habrán delimitado las comunidades para intervenir. Ahora, lo siguiente es entrar en contacto con los veedores y sus comunidades haciendo ejercicios como observación pasiva, conversaciones casuales y análisis del contexto y entorno.

Posteriormente, se procede a la comunicación para el desarrollo con los veedores y comunidades étnicas. En esta etapa los talleres de co-creación dependen de las comunidades, para encontrar un espacio donde se logre fomentar la confianza y naturalidad con ellos para ejercer los talleres de forma óptima, entre el grupo de consultoría, veedores y un grupo focal de la comunidad; también se busca fomentar el interés en las comunidades étnicas dependiendo de las particularidades de cada comunidad.

¿Qué valor le aporta al cliente? Basándose en el principio de la empresa de respetar y conservar la autonomía de las comunidades, se espera adquirir información autóctona de temas de interés, las dinámicas propias y formas de comunicación de las comunidades para posteriormente probar e implementar canales o esquemas de comunicación alternativos a los que ya se han implementado.

Actividades:

- Contacto con veedores y comunidades: observación pasiva, conversaciones casuales y análisis del contexto y entorno.
- Talleres de co-creación según caracterización de las comunidades.
- Trabajo con veedores para aplicar comunicación para el desarrollo en comunidades (grupos focales)
- Consolidación de estrategias, mecanismos o esquemas de comunicación considerados.

Etapa 3 - Validación

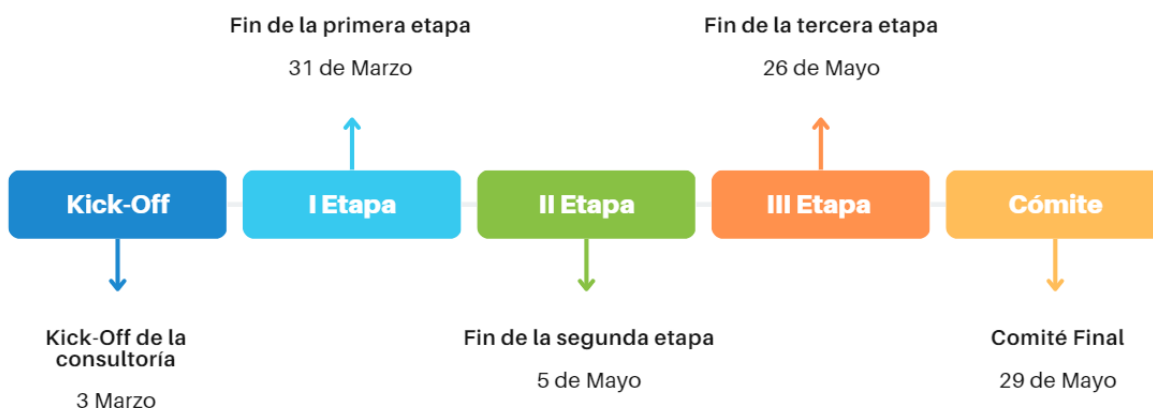
¿Qué se busca en esta etapa? A partir de lo consolidado en la etapa de co-creación se busca evaluar el desempeño de estrategias, mecanismos o esquemas de comunicación con el objetivo de validar supuestos y hacer los ajustes pertinentes. Adicionalmente, se espera diseñar y ajustar un piloto en conjunto con los especialistas, veedores y sus comunidades para la posible implementación de la estrategia de comunicación para el desarrollo.

¿Qué valor le aporta al cliente? Le aporta al cliente un mayor acercamiento con las comunidades étnicas y un plan de acción para ejecutar con aquellas comunidades no evaluadas, para la creación de valor de veedores y comunidades para una mayor autonomía. De igual manera, la empresa podrá evaluar las estrategias implementadas y la forma de abordar veedores y comunidades mejorando de manera continua.

Actividades:

- Balance y evaluación de prácticas y metodologías sugeridas.
- Ajustes de posible piloto de estrategia de comunicación para el desarrollo.
- Propuesta final.

5. Cronograma



6. Equipo Consultor

	<p>MARIANA CERQUERA MORA</p> <ul style="list-style-type: none"> Estudiante de Administración de Empresas y opción en Psicología Social Monitora de Fundamentos de Mercadeo y Negocios Internacionales. Conocimientos en Marketing Digital, teoría organizacional y estrategia. 		<p>JOSÉ GUEVARA</p> <ul style="list-style-type: none"> Estudiante de Administración de Empresas. Conocimientos e intereses en Gestión y Estrategia. Extender mis conocimientos en el área de logística y operaciones.
	<p>JUAN PABLO SARAVIA</p> <ul style="list-style-type: none"> Estudiante de Administración de Empresas. Amazon Team Manager y Client Services Manager para Brickell Media US. Conocimientos en Marketing Digital y Customer Relationship Management. 		<p>DANIEL FELIPE AMAYA</p> <ul style="list-style-type: none"> Estudiante de Administración de Empresas y Ingeniería Civil. Pasante en proyectos del CCCS. Intereses por la sostenibilidad, gestión de proyectos y gestión organizacional.

7. Aclaración Consultandes

“Esta propuesta es el resultado de un ejercicio académico de estudiantes de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.

Los hallazgos, conclusiones y recomendaciones presentados serán de exclusiva responsabilidad de los autores y no comprometen el nombre de la Universidad ni sus programas académicos.

Los autores efectuarán sus indagaciones, análisis, conclusiones y recomendaciones de buena fe utilizando la información suministrada por el cliente.

La presentación tiene como destinatario único al representante de la organización que accedió al ejercicio académico indicado y convenido; en ninguna circunstancia puede utilizarse para propósitos distintos u otros usuarios.

El proyecto se va a desarrollar siguiendo las dinámicas de las metodologías ágiles. Por lo tanto, si bien, se mantendrá el foco en la creación de valor esperada a lo largo del proyecto, es posible que las actividades plasmadas en esta propuesta se modifiquen o sustituyan al por otras según las necesidades del proyecto que aparezcan en el camino.”

8. Bibliografía

Cerro Matoso (2023). Nosotros. Recuperado de <https://www.cerromatoso.com.co/sostenibilidad/>

Flowers, J. (2000). Wearing Your Client's Shoes. Operational Research Society.

Triana, A. (2012). ¿POR QUÉ QUIERO SER CONSULTOR?

Consultandes. (2022). MANUAL DEL CONSULTOR: GUIA DE BUENAS PRÁCTICAS. Universidad de los Andes.