



**ESCUELA DE ARQUITECTURA, COMUNICACIONES Y DISEÑO**  
**Universidad Viña del Mar**

**Proyecto para optar al grado de**  
**Magíster en Comunicación Digital y**  
**Transmedia**

**“La Herencia”: una experiencia**  
**transmedia para cuidar la identidad**  
**de Codelco División Ventanas”**

**Autor: Claudio Espejo Bórquez**  
**Docente guía: Lila Farías Muñoz**

Viña del Mar, diciembre, 2023.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	
1.1 Propuesta de tema	4
1.2 Contexto	5
1.3 Situación actual de Codelco División Ventanas	8
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	9
<b>3. MARCO TEÓRICO</b>	11
3.1 Cultura organizacional, identidad y activar el autoconocimiento de la organización	11
3.2 Individuos postmodernos concentrados en el presente	13
3.3 La hiperconexión como una oportunidad de expansión del relato organizacional	15
3.4 Algunas conclusiones funcionales al proyecto	17
<b>4. MARCO DE REFERENCIA</b>	17
4.1 Casos de estudio	18
4.2 Tres casos interactivos y transmedia de referencia en fondo y forma	19
Caso 1: "Red Conversa (RConversa)" de Telefónica	19
Caso 2: La transformación de otra industria en España	20
Caso 3: Aplicación de Realidad Virtual para procesos de capacitación en Codelco Ventanas y Puerto Ventanas	21
<b>5. ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL PROYECTO</b>	22
5.1 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	22
Análisis específico de la competencia	26
5.2 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	28
5.2.1 Entorno demográfico y económico	28
5.2.2 Entorno social, político y cultural	
Ámbito externo	30
Ámbito interno	32
5.2.3 Entorno medioambiental y legal	34
<b>6. ESTUDIO DE AUDIENCIA Y HALLAZGOS</b>	
6.1 Elección de la audiencia y justificación	36
6.2 Sondeo de la audiencia	37
6.2.1 Sondeo para Audiencia "Trabajadores de Codelco Ventanas"	40
6.2.2 Sondeo para Audiencia "Ex Trabajadores de Fundición Ventanas"	43
6.2.3 Sondeo de documentos complementarios para perfil de audiencia interna y externa	45
6.2.4 Perfil detallado de cada audiencia del proyecto	48
6.2.5 Buyer Persona con tres perfiles representativos de cada audiencia	51
<b>7. ANÁLISIS FODA DEL PROYECTO</b>	
7.1 Fortalezas	54
7.2 Oportunidades	55
7.3 Amenazas	56
7.4 Debilidades	57

<b>8. DIAGNÓSTICO Y OBJETIVOS</b>	
8.1 Diagnóstico y consideraciones importantes para la ejecución del proyecto	57
8.2 Objetivos	59
<b>9. PROPUESTA DE VALOR</b>	
9.1 Antecedentes para construir la propuesta de valor	60
9.2 Mapa de Valor	61
9.3 Síntesis de la propuesta de valor	62
<b>10. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO</b>	
10.1 Desarrollo de análisis para definición del posicionamiento	63
10.2 Síntesis de la estrategia de posicionamiento	67
<b>11. MATRIZ DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS</b>	68
<b>12. PROPUESTA DE PIEZAS Y MAQUETAS</b>	
12.1 Ideación de prototipos y plataformas	68
12.2 Logo, isotipo y colores	70
12.3 Universo transmedia y formas de interacción de las audiencias	74
<b>13.- PRESUPUESTO DEL PROYECTO “LA HERENCIA”</b>	
13.1 Estrategia para el financiamiento	79
13.2 Costos totales del proyecto	80
13.3 Fuentes de financiamiento del proyecto total según estrategia	82
13.4 Fondo de Financiamiento a desarrollar	82
13.5 Adaptación de objetivos del proyecto al Fondo escogido	86
13.6 Desglose del presupuesto asociado al fondo escogido	88
<b>14.- IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL</b>	
14.1 Elementos de implementación	89
14.2 Elementos de control	91
<b>15. CARTA GANTT</b>	93
<b>16. BIBLIOGRAFÍA</b>	97

## 1.- INTRODUCCIÓN: TEMA Y CONTEXTO

### 1.1. Propuesta de tema

Un espacio laboral es un sistema social, donde interactúan trabajador y organización en una dinámica de “doble contingencia” (Luhmann, 1984), donde existen dos dimensiones: compromiso del trabajador con la organización y reconocimiento del trabajador hacia la organización (Rodríguez, 2002). Es una interacción entre individuos desde la alteridad, influyendo unos sobre otros, para formar un “conjunto de creencias y valores compartidos que ayudan a los individuos a comprender el funcionamiento de la organización”, proporcionándoles normas de comportamiento dentro de ella y dando forma a la cultura organizacional (Deshpandé y Webster, 1989).

En esta cultura, la comunicación interna es un factor que puede ayudar a generar condiciones favorables para el cruce entre los valores corporativos y personales, que al permearse capacitan a los integrantes de una comunidad laboral para movilizarse guiados por propósitos comunes. Éste es un tema relevante, si pensamos que las empresas con propósito presentan mayor capacidad de respuesta en términos de gestión, transformación y compromiso, mejorando un 83% su reputación con empleados” (Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership, 2021).

Un desafío permanente de la comunicación interna ha sido colaborar para que el trabajador crea en lo que hace la empresa y comparta -o al menos empatice- con sus valores. En esa misión, existe la tentación de cumplir la tarea simplemente poniendo información a disposición de los colaboradores en dípticos, agendas o artículos de oficina, como si fueran receptores pasivos del mensaje y no integrantes de una comunidad activa en la co-creación de esa identidad corporativa.

La identidad organizacional no solo responde al diseño de quien lidera el proyecto, sino también adquiere vida a través de la forma de hacer las cosas (relacionarse, tomar decisiones, informarse, crear memoria, ejercer liderazgos) por parte de quienes trabajan en él. Esa dinámica sufre grandes alteraciones en procesos de transformación que impactan profundamente. Sobre todo, cuando eso considera la salida de trabajadores históricos, que se llevan consigo esos “valores compartidos” (Peters y Waterman, 1982).

En lo contemporáneo, la crisis de los valores compartidos podría ser aún más profunda, dada la cualidad del individuo postmoderno, poco dado a las experiencias colectivas y que mediatiza sus relaciones por medio de plataformas digitales (Han, 2022).

Pero, ¿puede encontrarse en la cibercultura una oportunidad para salvaguardar la identidad corporativa?; ¿cómo pueden ayudar las nuevas formas de comunicación digital en la adopción de esa identidad organizacional por parte de las generaciones más jóvenes de una empresa?; ¿puede co-crearse esa identidad,

entre antiguas y nuevas generaciones de una comunidad laboral, sin perder el sentido de pertenencia a ella?; ¿es posible que una experiencia de comunicación digital permita el encuentro entre los valores y metas individuales y los de las organizacionales a las que pertenecen?

El presente trabajo se sostiene sobre la idea de que la comunicación digital y transmedia aparece como una oportunidad para desarrollar proyectos destinados a reforzar la identidad corporativa, pues es donde el usuario se entiende como co-creador y un protagonista activo en su relación con las marcas.

La comunicación transmedia tiene referentes importantes en comunidades que actúan en torno a una marca como usuarios externos. No así en la comunicación interna, donde esa huella es más pedregosa. Sin embargo, exhibe atributos que son muy apropiados para los desafíos que impone la gestión de personas, invitando a los comunicadores a generar más insumos académicos y proyectos que unan ambos mundos.

Ese desafío es el que toma este proyecto, que tiene como escenario la División Ventanas de Codelco, en la comuna de Puchuncaví, Región de Valparaíso, buscando hermanar los conceptos de transmedia con los de cultura e identidad organizacional, desde una experiencia que tendrá como centro a trabajadores y ex trabajadores, que viven un inédito proceso de transformación operacional y cultural, debido al repentino cierre de la histórica Fundición de Cobre, que funcionó por 58 años en la bahía de Quintero.

De ahí que el proyecto pretenda diseñar una experiencia transmedia, que rescate la memoria de su patrimonio vivo, aportando a la resiliencia de la comunidad ante el cierre de la fundición y facilitar la herencia de los valores culturales históricos hacia las nuevas generaciones de trabajadores y trabajadoras de la División Ventanas de Codelco.

## **1.2. Contexto**

En junio de 2022, el Directorio de Codelco decidió avanzar hacia el cese de las operaciones de su Fundición Ventanas, luego de 58 años de funcionamiento. Pese a que desde siempre la empresa cumplió con las normativas ambientales que la fueron rigiendo, el contexto de la bahía de Quintero hizo difícil la continuidad operacional: otras 21 empresas habitan el polo industrial y ha habido reiteradas declaraciones de episodios críticos (Ministerio de Medio Ambiente, 2023) por intoxicaciones de niños de colegios de la zona. Todo eso llevó a que la Corporación tomara la decisión de detener una operación que tenía vida útil hasta el año 2088.

Esto produjo un impacto laboral sobre 350 trabajadores de Codelco y otros 396 trabajadores de empresas colaboradoras, muchos de quienes acumulaban casi 40 años de servicio en la fundición, desde los tiempos en que perteneció a Enami y ahora (desde 2005) bajo el control de Codelco.

A pesar que, tras el anuncio, se inició un diálogo que terminó con un acuerdo de soluciones de empleabilidad para el grupo afecto al cese, el golpe emocional fue muy fuerte. Además, se sabe que los acuerdos de egreso especial o las reubicaciones no tienen el mismo valor que mantener empleos que son reconocidos como de calidad dentro de la Región de Valparaíso, que tiene una de las tasas más altas de desempleo en Chile: 9,4% en el trimestre móvil junio – agosto (INE, septiembre 2023).

Además, se levantaron riesgos en materia de seguridad y accidentabilidad, pues la Fundición debía continuar operando hasta mayo de 2023, con personas afectadas por el fenómeno de la doble presencia, definida por el Ministerio de Salud como un “riesgo psicosocial que aparece en aquellas situaciones donde una persona necesita resolver simultáneamente problemas de tipo doméstico y laboral” (MINSAL, 2013). En el caso particular, significaba que jefaturas y operadores estaban desempeñando funciones de alto riesgo industrial mientras vivían en incertidumbre sobre su futuro.

Otro factor que debieron cargar los trabajadores de la Fundición fue el estigma que podría generarse, al ser vistos como responsables de los daños a la salud de personas de la zona, pese a que tenían consciencia de todos los esfuerzos diarios por evitar incidentes ambientales. Es más: según datos de la Gerencia de Gestión de Personas de Codelco Ventanas, el 54% de las personas que se desempeñaban en la Fundición vivían en Quintero, Puchuncaví y Concón, por lo que el peso podía recaer sobre ellos en sus propias comunidades y familias.

Un trabajo realizado por GUC Consultores para la Dirección de Salud Ocupacional de Codelco Ventanas, demostró que, en noviembre de 2022, “la administración estaba consciente del fenómeno instalado -“doble presencia”- cuyo efecto potencial es la desconcentración en la operación. Ello implicaba un aumento de riesgos, “dado que la preocupación de sus definiciones de vida futura podía interferir con la concentración necesaria que requiere una operación segura” (GUC Consultores, 2022).

Paralelamente, se identificó como desafíos emergentes el empapar a las áreas que continuarían operando (Refinería Electrolítica, Refino a Fuego, Mantenimiento, entre otras) de una visión de futuro, que les permitiera sentir seguridad laboral y personal, pues el proceso de cierre se ha ido dando en paralelo a la necesidad de Codelco de mejorar los índices de productividad, justo en un momento en que la Corporación presenta el nivel más bajo de producción de los últimos años (Codelco, 2023).

En este contexto, la Dirección de Comunicaciones y, dentro de ella, el autor de este proyecto, ejecutó una serie de acciones para responder a la petición hecha por la Corporación y el Comité Ejecutivo Divisional de que el proceso de cierre de esta faena se realizara bajo un escenario de paz social y cero accidentes.

De ahí que se construyó una campaña de comunicación interna, que tuvo como objetivo representar el valor histórico de los trabajadores de la Fundición y la relevancia de esta operación para el territorio. Se diseñó un plan basado en el slogan “Cumplimos y seguiremos cumpliendo”, que tenía como eje narrativo el compromiso de las personas con la excelencia, el cumplimiento de las normas ambientales, los compromisos productivos, el trabajo seguro y con la atención puesta en el cuidado de las comunidades.

La audiencia principal estaba constituida por los trabajadores de la Fundición que dejarían de trabajar en ella, debido a su cierre. Y, en un segundo nivel, quienes se desempeñan en la Refinería, que continúan sus funciones, pero también compartían con los primeros la incertidumbre sobre qué impacto tendría el cierre de la fundición en sus trabajos. Cabe señalar que la fusión de concentrado de cobre es el paso previo a la refinación, por lo que los impactos en un proceso generan efectos en el otro.

Pese a que se crearon muchos productos comunicacionales y una narrativa en línea con esta idea, involucrar a los trabajadores en ella no fue sencillo. Uno de los dos sindicatos de la empresa manifestó su férrea oposición a la campaña, pues interpretaban que se traspasaba la idea de cumplimiento de metas ambientales, sobre la base del cierre de faenas industriales, liderada por el gobierno, dañando el valor de la Fundición en la historia y afectando la dignidad de sus trabajadores.

El equipo de Comunicaciones debía enfrentar este escenario y la estrategia escogida fue tratar de minimizar el impacto del rechazo gremial del primer momento, haciendo que el relato diseñado permeara a los trabajadores, sin la intermediación de los gremios. A medida que se fuera desarrollando la campaña, el mensaje sería comprendido primero por las personas y luego por sus representantes sindicales.

En lo táctico, se pensaron formas para nutrir la narrativa con aportes de los trabajadores. Así, ellos se verían representados en los contenidos y paulatinamente irían sintiendo la campaña como propia.

El equipo intencionó esos aportes y, progresivamente, se fue configurando una experiencia con muchos atributos con los que se identifica a la comunicación transmedia, pues se fueron co-creando productos que luego serían muy protagonistas en el desarrollo de la campaña, pese a que este resultado no era parte del diseño original del plan.

Se convocó a los trabajadores propios y de empresas colaboradoras a aportar fotografías que representaran recuerdos de su vida en la Fundición y las áreas afectas al cierre. Aunque no estaba en un origen la pretensión de reunir contenidos generados por las audiencias (CGU), de manera muy intuitiva el equipo comenzó a darse cuenta que esa iniciativa tenía potencialidades para expandirse a productos nuevos, que encarnaran el concepto de la campaña en acciones de la vida cotidiana de la empresa.

Así fue como se decidió que, en el marco de la ceremonia de homenaje a los 350 trabajadores que serían reubicados o egresarían de la Fundición, se entregaría como regalo 100 de las fotografías aportadas por las personas, pero habiendo investigado su historia y editadas en un libro impreso, de lujo, que se llevaría cada uno de los reconocidos. El libro se llamó: “Fundición Ventanas, un reencuentro con la historia”; donde cada foto y cada texto fue aportado por los propios operadores de Codelco Ventanas.

Luego, ese mismo material sería parte de más expansiones:

- La visualidad completa de la ceremonia de cese de las operaciones de la fundición, realizada el 31 de mayo, fue construida con las mismas fotos, en forma de monumentales en el acceso a la carpa central y con *loops* en las pantallas gigantes.
- Se montó un espectáculo audiovisual proyectando un *mapping*, donde se contó la historia de la Fundición Ventanas por medio de un relato visual digital y musical, que utilizaba las mismas fotografías, proyectadas en formato gigante, como una línea de tiempo animada sobre la icónica chimenea principal.

### **1.3. Situación actual de Codelco División Ventanas**

El 30 de mayo dejaron de funcionar los hornos de la fundición, pero el 31 de agosto de 2023 concluyeron todas las labores asociadas a la detención. Actualmente, el 90% de los 350 trabajadores propios afectados por el cierre de la fundición han egresado o son parte de un plan masivo de reubicaciones internas y en otros centros de trabajo de Codelco.

La Refinería Electrolítica mantiene sus operaciones, pero ha debido enfrentar una crisis de abastecimiento de ánodos (principal insumo para la elaboración de cátodos de cobre de alta pureza) por la ausencia del material que antaño producía la Fundición. Durante el mes de octubre, se ha normalizado parcialmente la situación, pero los trabajadores siguen viviendo en una sensación de incertidumbre respecto del futuro, según consigna el informe de la Unidad de Análisis y Mejoramiento de la Dirección de Seguridad y Salud Ocupacional de Codelco Ventanas (2023), denominado *Dashboard de Psicoprevención Trabajadores Codelco Ventanas*.

La producción de cátodos es el nuevo eje operacional de la División y el plan de Codelco es darle continuidad. Actualmente, hay 560 trabajadores, de los cuales el 54% habita las comunas de Quintero, Puchuncaví y Concón. El resto se distribuye en comunas cercanas, como Quilpué, Villa Alemana, Viña del Mar, Quillota y La Cruz.

En paralelo, se ha ejecutado el proceso de reubicación interna de ex trabajadores de la Fundición en la Refinería, que también está viviendo el egreso

de un número importante de trabajadores más antiguos. Ese cambio generacional tiene dos asuntos por abordar: la fuga de *know how* técnico y de “la forma de hacer”, en lo cultural.

Asimismo, las áreas que cesaron están bajo la condición de cierre temporal ante la autoridad minera y comienza un periodo de entre 2 y 5 años de tramitaciones técnicas y ambientales, para materializar el cierre definitivo de la Fundición, aprobado por la autoridad ambiental. Ello también requiere licencia social, para lo cual no solo es clave el involucramiento de los públicos internos, sino - sobre todo - de las comunidades externas.

Bajo este panorama, es que se identifican necesidades en la comunidad laboral de Codelco Ventanas, hacia las cuales se buscará dirigir el plan desarrollado en este proyecto de grado.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La película *Coco* (Estudios de Animación Pixar, 2017) construye su narrativa desde la premisa de que “solo se muere cuando se olvida”. El personaje principal se esmera por evitar que un músico fallecido sea borrado de la memoria, pues, en la cultura mexicana, los muertos están en una dimensión donde aún pueden estar presentes, si es que se mantiene vivo su recuerdo. Esta premisa es tan universal, que puede trasladarse a otros ámbitos, como aquel que es objeto de análisis para el presente proyecto.

¿Cómo se configura esta premisa en los desafíos presentes de Codelco Ventanas y cómo desde ella se levanta el problema que abordará el presente trabajo?

Como ya se ha revisado, la Fundición Ventanas fue parte de la historia local en Quintero y Puchuncaví, siendo un símbolo de desarrollo industrial para Chile y el territorio. Diario *El Mercurio* (1964), en un artículo titulado “Fundición: Misión Cumplida”, contó su inauguración como un gran hito para la minería nacional, diversificando la actividad productiva y laboral de Puchuncaví y sus alrededores.

Pasados los años, el paradigma de la industrialización (Giddens, 2000) fue mutando hacia uno basado en la operación sustentable de todas las actividades económicas (Stiglitz, 2012). En ese proceso de cambios se forjó lo que se denomina “espíritu ventanino”, basado en la resiliencia de sus trabajadores, adaptándose a cambios sucesivos en la industria, en la propiedad de la Fundición (pasó de Enami a Codelco en 2005), dejar de ser percibidos como héroes del paradigma económico productivo a ser tratados como villanos de la contaminación, la adaptación a las nuevas normativas ambientales como parte de la cultura interna y, pese a todo ello, seguir de pie.

Así se llegó al 31 de mayo de 2023, cuando los hornos de la Fundición se apagaron para unos y mantuvieron la obligación de tomar la posta de la continuidad operacional, para otros, en medio de una sensación interna de injusticia. Mientras la narrativa internacional y nacional aumenta sobre el cambio climático y la sustentabilidad del planeta (Sachs, 2015).

Este camino ha llevado a la División a enfrentar un problema basal, que se presenta en el actual momento de su operación: la mala realidad productiva de la Corporación (Reporte Codelco.com, 2023) genera más incertidumbres que certezas sobre el futuro de División Ventanas. Con ello, aparece la necesidad de dar valor al presente, con buenos indicadores productivos, de seguridad, la nueva cultura multitarea y reducir el nivel de ausentismo.

El gerente general de Ventanas, Ricardo Weishaupt, señaló en su discurso de conmemoración de los 59 años de la División que “el futuro no está garantizado por una ley, sino que se construye de lo que somos capaces de hacer hoy, para que al momento de escoger donde procesar el metal, seamos vistos como los primeros a elegir entre todas las refinerías del país” (Weishaupt, 2023).

Puestos en ese lugar, desde lo comunicacional y a propósito de los hallazgos de la investigación precedente, es posible identificar necesidades que se originan en ese problema base y dan cuerpo el problema central que será abordado por este proyecto.

- La necesidad de la empresa de dar continuidad a la identidad organizacional, reflejada en el “espíritu ventanino”, que corre riesgo de desaparecer si no se ejercen acciones para mantenerlo vivo.
- La necesidad de los trabajadores reubicados internamente de ser reconocidos por sus pares como tales, en un escenario nuevo.
- La necesidad de reforzar el compromiso actual de los trabajadores, bajo un propósito común, que una las metas corporativas con las personales
- La necesidad de reforzar el sentido de pertenencia a una División que lucha a diario por mantenerse viva.

Cada una de estas necesidades, de ser resueltas o con sus brechas reducidas, podrán considerarse una ganancia para trabajadores y la organización.

Dadas estas condiciones, el problema a abordar por el proyecto es el siguiente:

**El riesgo de perder la identidad organizacional, si no se ejercen acciones que refuercen el sentido de pertenencia y que por efecto de ese fenómeno, haya impactos operacionales, productivos y de impacto social..**

Abordar este problema desde la comunicación, permitirá actuar sobre:

- **Lo productivo:** adoptar las “formas de hacer” de los más experimentados que dieron seguridad y eficiencia a la producción en División Ventanas.

- **Lo colaborativo:** sentirse parte de una comunidad laboral donde las diferentes áreas dialogan y se coordinan con un propósito común.
- **Lo corporativo:** que se conozca el propósito divisional y se encarne en la forma de hacer las cosas en Codelco Ventanas.
- **Lo cultural:** que respete la herencia cultural dejada por los más viejos y que las nuevas generaciones se apropien de ella y la mantengan viva.
- **Lo reputacional:** que la comunidad reconozca el aporte de la presencia de Codelco en el territorio, a través de la valorización de la entrega de sus trabajadores y ex trabajadores.

Urge aprovechar este momento de traspaso generacional, para unir el mundo del pasado con el presente y, así, ayudar a las nuevas generaciones a ejercer hoy los valores históricos de resiliencia que caracterizan el espíritu ventanino.

### **3. MARCO TEÓRICO.**

Este proyecto trabaja sobre supuestos conceptuales y teóricos que pocas veces se han entrecruzado y el desafío de la presente reflexión es hacerlos coherentes y construir, con ellos, fundamentos que hagan aplicables métodos de Comunicación Digital y Transmedia en la cultura organizacional, favoreciendo estrategias de la Comunicación Interna y, en particular, las del proyecto presentado aquí.

#### **3.1. Cultura organizacional, identidad y activar el autoconocimiento de la organización.**

Partamos desde la base que sostendrá este edificio: definir lo que entenderemos, para efectos de este análisis, por cultura organizacional y, dentro de ella, la co-creación de identidad corporativa.

William Schneider es uno de quienes más ha desarrollado el concepto de cultura organizacional. En la evolución de sus conceptualizaciones es interesante ver cómo distingue entre cultura como algo que la organización “es”, frente a algo que la organización “tiene” (Schneider, 1990). De ahí que entenderemos esta cultura como la construcción colectiva del “ser” de una organización.

Sobre esta base, Schneider define una serie de elementos que constituyen esa cultura, advirtiendo que ellos se dan en capas: el perímetro, constituido por artefactos como los logos y la marca; las estructuras, entendidas como patrones de actividad, donde se cuenta -por ejemplo- la forma de tomar decisiones, coordinar y comunicar dentro de la organización; y las normas de comportamiento, entendidas como “un modo aceptable de comportarse”.

En *La Cultura Organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual* (Sánchez et.al, 2006) se recuerda que Schneider identifica otras capas fundamentales: “Los valores, como prioridades asignadas a ciertos aspectos como innovación o riesgo frente a seguridad; y los supuestos inconscientes que no son conocidos para los individuos y provienen de la interacción entre éstos” (p. 182).

En este último concepto se puede descubrir una cualidad de las comunidades laborales que es necesario comprender, si se quieren activar dispositivos en función de los objetivos de un proyecto de comunicación interna. Se trata de la interacción entre los atributos que los individuos quieren (o pueden) o no quieren (o no pueden) hacer visibles para el resto de los integrantes de la comunidad laboral y los que en conjunto son capaces de percibir.

Darío Rodríguez (2002) en su libro *Gestión Organizacional* advierte que "en la comunicación interpersonal, tienen importancia las mutuas percepciones de los interactuantes" (p. 166). Para comprenderlo mejor, cita la llamada “Ventana de Johari”; que nos permite identificar cómo hay elementos del autoconocimiento que, al no estar a disposición del grupo, dejan de aportar a los propósitos comunes de una organización.

**Tabla 1: Conceptualización de la Ventana de Johari.**

	Aspectos conocidos para uno mismo	Aspectos desconocidos para uno mismo
Aspectos conocidos para otros.	Público	Ciego
Aspectos desconocidos para otros.	Oculto	Invisible

"Fuente: Darío Rodríguez, *Gestión Organizacional*, 2002, p. 166" (p. 166).

Bajo esta conceptualización, son:

- **Públicos:** los aspectos conocidos para uno mismo y que dejo que los demás vean.
- **Ciegos:** aspectos que los demás notan, pero que yo no soy capaz de ver.
- **Ocultos:** aspectos que conozco de mí, pero no quiero que otros vean.
- **Invisibles:** aspectos que no somos capaces de percibir nosotros ni los demás.

Entonces, un proyecto de comunicación interna debe actuar particularmente sobre los aspectos ciegos y ocultos, que tienen opción de hacerse visibles, activándolos por medio de dispositivos que permitan hacer perceptible esos atributos entre los integrantes de la organización.

A propósito del proyecto presentado en este trabajo, es posible afirmar que hay valores, formas de hacer y compromisos que podrían no ser conscientes en la comunidad laboral de Codelco Ventanas, pero que pueden hacerse visibles con una estrategia de Comunicación Interna que facilite el reconocimiento entre sus

integrantes. Luego veremos la oportunidad de activarla desde el ecosistema digital y por qué.

La tarea será, entonces, desactivar la inercia por medio de la inyección de información al sistema social laboral, entendida en términos de lo que Gregory Bateson describe como “la diferencia que hace la diferencia”. Esto es, comprender la información como “la diferencia distinguida en el territorio, que conduce hacia una diferencia en el mapa”, pues -advierte- “la información funciona como tal solo cuando hace una diferencia” (Bateson, 2000).

Este cambio en el sistema social permitirá romper la entropía, pues -como recuerda D. Rodríguez citando a Norbert Wiener- “la información constituye orden, en tanto la entropía es la tendencia al desorden” (Rodríguez, 2002).

El fenómeno descrito en la Ventana de Johari puede mantenerse como una piedra de tope en los intentos por activar la identidad corporativa o abrirse de par en par para, por medio de la comunicación, estimular el autoconocimiento de la organización.

En el caso de Codelco Ventanas, estimular el autoconocimiento de la organización permitirá visibilizar entre sus integrantes aquellos atributos comunes, que pueden ayudar a encontrar que hay varios elementos que facilitarán la co-creación de identidad, para dar continuidad a una cultura organizacional bajo el precepto del “ser ventanino”, pero sumando a él las cualidades actuales de las personas.

### **3.2. Individuos postmodernos concentrados en el presente.**

A estas alturas parece obvio advertir que el sistema social de una empresa mantiene las formas de ejercer relaciones sociales propias del espacio contemporáneo en el que se desenvuelve. En este caso, parece igualmente aportador entender a los integrantes de la comunidad laboral como parte de la cultura postmoderna, hiperconectada, con las fortalezas y fisuras que ello involucra en la construcción de la identidad corporativa.

Una de las dificultades que presenta la construcción de modelos de comunicación interna para construir o consolidar la identidad organizacional, es que, actualmente, se navega sobre aguas movedizas, donde los individuos no necesariamente están en el camino de la construcción de “proyectos de vida” que, eventualmente, puedan hacerse compatibles con el proyecto corporativo. Las certezas se reemplazaron por incertidumbre.

Tal como describió Zygmunt Bauman (2002) en su obra *Modernidad Líquida*, pasamos desde la Primera Modernidad o Modernidad Sólida, representada en la solidez de las estructuras sociales, a la Modernidad Líquida. Ahí, “las individualidades, los nichos o espacios de identificación socio/cultural a los que los

individuos pueden tener acceso y en los cuales pueden desear establecerse, se están fundiendo a toda velocidad y difícilmente pueden adecuarse a objetivos del tipo proyectos de vida" (González, 2007).

González (2007) explica que, bajo los preceptos Bauman, en la modernidad líquida, "la fuente de las incertidumbres y ansiedades humanas dejaron de ser los medios (abundantes) y éstas provienen ahora de los fines, que han pasado a ser difusos, dispersos e inciertos" (p. 3).

Entonces, ¿Cómo hacer que este individuo, en tanto integrante de una comunidad laboral, pueda sentirse perteneciente a una cultura e identidad corporativa, si presenta tales cualidades?

La clave parece estar en comprenderlo para, luego, interactuar con él, tomando sus fisuras como una oportunidad.

Para ello, debemos reconocer a los integrantes de la comunidad laboral como miembros, a su vez, de la cultura postmoderna, a quienes ya no hace sentido el discurso basado en la razón, la palabra y la persuasión, propio de la modernidad, donde estaba en el centro el hombre, con su obediencia normativa para perseguir el progreso futuro.

La insuficiencia de esa búsqueda le hizo moverse hacia un momento donde el centro es la persona, en la infinidad de sus diversidades, donde la prioridad es el "yo" y actúa guiado por el deseo. El individuo postmoderno reemplazó la motivación de prepararse para el futuro, por la urgencia de vivir plenamente el presente. Para él, no existe el futuro y el pasado no tiene importancia porque ya ha sucedido.

En esta configuración del individuo en la era posmoderna, los grandes relatos o metanarrativas que solían guiar a la sociedad (como la razón, el progreso y la verdad) han perdido su poder y relevancia. En su lugar, enfatiza la importancia de las microhistorias y las diferencias individuales (Lyotard, 1979).

En las organizaciones, esa fisura impacta en la cohesión y compromiso del trabajador, pero también advierte que se debe poner el foco en aquellas cosas que permiten llenar esa fisura.

Así las cosas, es plausible que una estrategia de comunicación interna deba:

- Centrar gran parte de sus esfuerzos informativos y comunicaciones en romper espacios de incertidumbre.
- Dejar fuera los grandes relatos corporativos apelando al futuro, para centrarse en los valores de la organización en el presente.
- Identificar y difundir microhistorias que pongan en relieve la diversidad dentro de los miembros de la comunidad laboral y el respeto por ellas.

- Otorgar valor a las bondades de integrar esta empresa ya no en las proyecciones personales dentro de ellas, sino en la opción de disfrutar los atributos de la organización en el tiempo actual.
- Afectar positivamente la necesidad de nutrir el ego, valorando talentos extralaborales en los integrantes de la comunidad laboral.

En la búsqueda de rescatar los valores históricos de la organización, el desinterés por el pasado puede ser un freno. Sin embargo, podemos dar un giro en la estrategia, si somos capaces de identificar qué aspectos del pasado que pueden ser funcionales a las necesidades de desempeño y esparcimiento dentro de la comunidad laboral actual (“know how” de trabajadores antiguos o ex trabajadores, experiencias pasadas que hoy no existan, pero apelen al placer en actividades de esparcimiento).

### **3.3. La hiperconexión como una oportunidad de expansión del relato organizacional.**

En 1979, Neil Postman da forma institucional a la teoría de la ecología de los medios, que ya habían levantado tres investigadores de la Universidad de Toronto (Eric Havelock, Harold Innis y Marshall McLuhan).

Postman (1992) la explicó como el estudio de los ambientes humanos, tratando de explicar cómo las tecnologías y técnicas de comunicación controlan forma, cantidad, velocidad, distribución y dirección de la información; y cómo, a su vez, esas configuraciones o preferencias de información afectan las percepciones, valores y actitudes de las personas.

Marshall McLuhan (1967) había advertido sobre las transformaciones sociales producidas por la tecnología de los medios de comunicación electrónicos y computacionales, sosteniendo que las tecnologías y los medios de comunicación son la extensión del cuerpo y la mente del ser humano, que nos ayuda a hacer todo aquello que nuestra dimensión física no logra. Acto seguido, afirma que, una vez creada la tecnología, ella nos da moldura, pues -en el caso particular de los medios- terminan convirtiéndose en lo que influye en nuestros pensamientos. Culkin (1967) lo explica diciendo “damos forma a nuestras herramientas y, luego, ellas nos dan formas a nosotros”.

Postman se sumaría más tarde, diciendo que "un medio es una tecnología dentro de la cual crece una cultura; es decir, moldea la política de esa cultura, su organización social y sus formas de pensar habituales" (Postman, 1992).

Establecidos estos supuestos teóricos, podemos afirmar que actualmente la cultura digital es la que está moldeando las relaciones, donde la masificación de Internet permite a las personas romper distancias físicas y temporales y generar cambios que -más allá de la proyección de McLuhan (2009)- mostraron cómo una tecnología que buscaba unir terminó segmentando, generando comunidades

fragmentadas, separando al ser humano de su condición de ciudadano, convirtiéndolo en consumidor y -al ejercer esa condición - encerrándolo en burbujas donde se ha ido haciendo incapaz de interactuar con lo distinto.

Sin embargo, es posible tomar esta cualidad nuevamente como una oportunidad, para romper las distancias que hoy existen entre el presente y el pasado de una comunidad laboral, como el caso de estudio de este trabajo. Ello, porque no solo existe distancia generacional entre trabajadores que han formado y forman parte de Codelco División Ventanas, sino también físicas, al darse condiciones que complican el encuentro entre ellos:

- Los antiguos trabajadores están fuera de la empresa o en proceso de salida y, por ello, con muchas restricciones para convertirse en agentes que ayuden a dar continuidad a la identidad “ventanina”.
- Asimismo, las exigencias productivas y de seguridad de la industria, también instalan algunas restricciones para que, por medio de la comunicación cara a cara, se pueda establecer un canal único para la transmisión de contenidos que refuercen la identidad cultural de la comunidad laboral.
- Las cualidades del individuo postmoderno lo dejan a merced de relacionarse con otros dentro de una red de intereses comunes.

El desafío es aprovechar esa condición, en favor de una estrategia que, atendiendo estas cualidades, pueda aportar insumos a la conversación digital, que permitan promover la identidad, la memoria y el descubrimiento de intereses comunes entre las actuales generaciones y aquellos forjados en la historia de la División Ventanas.

Es decir, comprender que un interés común posible es el espacio laboral y hacerlo atractivo para interactuar con contenidos asociados a él en la esfera digital.

Para ello, debemos jugar con otra característica que puede ser aprovechada como ventaja: Scolari (2016) describe que, en el actual ecosistema de medios, las plataformas tradicionales dejaron de ser los exclusivos productores de contenidos verticales frente a grandes comunidades de usuarios, que se convierten en prosumidores, es decir, usuarios que consumen, pero también aportan como más contenidos que pueden expandir un relato.

En el desafío actual, aunque el relato puede iniciarse en un productor de contenido que pertenece a la Corporación, es el propio usuario quien distribuye, adapta, co-crea y manipula. El autor incluso puede perderse en el proceso de distribución de ese contenido. “No puedo confiar más que en alguien que tengo cerca”, parece decir el nuevo usuario.

Veremos cómo esta realidad puede usarse en favor del resultado, sobre todo recordando los preceptos iniciales de este análisis, cuando se establece que la identidad de una organización no debe entenderse como una imposición vertical, sino como una construcción colectiva.

### **3.4. Algunas conclusiones funcionales al proyecto**

Revisados los supuestos teóricos que sostienen la reflexión, es útil resumir algunas conclusiones que servirán de guía para el desarrollo del proyecto:

- Ante la potencial imposibilidad de que la organización pueda ser capaz de visualizar sus atributos en favor de propósitos comunes, la comunicación interna (y la transmedia) puede estimular el autoconocimiento de esos valores, comprendiendo que debe actuar sobre aquellos atributos que aparecen como ciegos u ocultos, según la Ventana de Johari.
- Es imperativo centrar la estrategia en romper espacios de incertidumbre.
- Ayuda a atender las particularidades del individuo (e integrante de una comunidad laboral), dejando en un segundo plano los grandes relatos corporativos apelando al futuro, para centrarse en los valores de la organización en el presente.
- Identificar qué aspectos del pasado que pueden ser funcionales a las necesidades de dentro de la comunidad laboral actual.
- Abordar al usuario interno en el espacio digital, permitiría unir generaciones diversas que conforman la identidad de la cultura organizacional, rompiendo los límites físicos y de diversidad de intereses.
- Aprovechar las cualidades del ecosistema digital, para estimular la co-creación de contenidos y, a través de ellos, construir un inventario de valores comunes que permitan dar forma, continuidad o adaptación a la cultura organizacional.

### **4. MARCO DE REFERENCIA.**

Como marco de referencia, es interesante analizar algunos casos de estudio y experiencias desafiantes de comunicación interna, que pueden aportar al análisis en cuestiones de forma y fondo, para la ejecución del proyecto. Aquí se presentan dos casos y tres experiencias, cuyas prácticas arrojan información interesante sobre cuatro elementos sobre los cuales se construye el proyecto La Herencia:

- El uso de la transmedia en la comunicación corporativa
- Alineamiento entre propósitos corporativos y personales dentro de una organización.
- Interactividad en plataformas de comunicación dentro de una empresa.
- Uso de tecnología digital y realidad virtual con propósitos corporativos.

#### 4.1.- Casos de estudio.

Caso de estudio	Prácticas de referencia
<p><b>Análisis coherente con la línea de investigación:</b> “Hacia una comunicación corporativa transmedia”, publicación de Carlos Molina, director general de Best Relations (2017).</p>	<p>Es un artículo académico de los pocos disponibles que hace el cruce entre Comunicación Corporativa y Transmedia, en aspectos relacionados con Comunicación Interna.</p> <p>Un elemento útil en la reflexión y para este trabajo es relevar las cinco fases en las que se ha movido la comunicación interna digital en las empresas en la última década, dando al estudio del tema categorías para medir el estatus que la empresa analizada tiene en el desarrollo del uso de lo digital para la comunicación interna. Dentro de las fases, identifica una a la que llama “ingagement” (con “i”), que describe como “un estado de afinidad entre públicos internos y organización que permite la construcción y difusión conjunta de valores y mensajes corporativos”.</p> <p>Acto seguido, presenta los elementos básicos que debiera tener la transmedia aplicada a la comunicación interna, con un modelo creado por el equipo de la organización <i>Best Relation</i>, que él encabezaba.</p> <p>El documento fue encontrado y luego aportado por el propio autor, en su versión completa, para el presente trabajo.</p> <p>Esas categorías serán incorporadas como guías en los fundamentos teóricos del proyecto, en las siguientes entregas.</p>
<p><b>Experiencia exitosa de alineamiento entre los propósitos individuales con la cultura organizacional:</b> Grupo Security, premiado como el mejor lugar para trabajar para mujeres 2022 de <i>Great Place To Work</i> en la categoría Grandes Empresas.</p>	<p>Para reforzar la identidad con la cultura organizacional, centraron sus esfuerzos en la valoración del talento de las personas sin importar su género. Comenzaron hace 30 años con un plan para conciliar trabajo, familia y vida personal, definiendo esa premisa como el aspecto central de su cultura organizacional.</p> <p>En 2022 un 61% de los colaboradores eran mujeres y el 29% de ellas estaba en posiciones de alta dirección. Además, el 62% son madres y la antigüedad promedio en la organización es de 9 años.</p> <p>Junto con ello, se establecieron estrategias de comunicación para hacer visible este proceso en públicos externos y, con ello, atraer más talento. Junto con esto, en 2018 fueron reconocidos con el premio <i>Impulsa Talento Femenino</i> como la entidad financiera con mejores índices de equidad salarial.</p> <p>El modelo puede inspirar algunos elementos aplicables a este proyecto, en el momento de su diseño y ejecución.</p>

## 4.2.- Tres casos interactivos y transmedia de referencia en fondo y forma

En la búsqueda de referencias, hay mucha dificultad para encontrar experiencias ciento por ciento transmedia en Comunicación Interna. Molina (2017) advierte que cuando pensamos en narrativas transmedia en el mundo de las marcas, solemos hacerlo a la comunicación de productos y servicios. “Lo transmediático se convierte así en un instrumento de la relación entre empresa y consumidor o cliente (...) El razonamiento anterior, sin embargo, deja a un lado la comunicación corporativa y, de forma más específica, la comunicación interna” (p. 259 y 260).

De hecho, es aquí donde una experiencia de este tipo se convierte en un instrumento innovador dentro de la organización.

Sin embargo, es posible encontrar algunas experiencias que se basan en la interactividad de los trabajadores y el uso de tecnologías digitales, dentro de planes de comunicación organizacional. Aquí se revisan dos referencias:

- “RConversa”: Una experiencia destinada a generar conversación, para que, por medio de la escucha social, se pueda involucrar a las personas de la organización en el devenir de la empresa.
- Proyecto Transmedia “La fábrica de Pueblos”, que rescata elementos de memoria e identidad, en País Vasco, cuya forma y método pueden ser aplicados en este proyecto.
- Aplicación de Realidad Virtual en Codelco Ventanas y Puerto Ventanas.

### Caso 1: “RConversa” de Telefónica



Esta acción de la empresa Telefónica fue destacada entre las 17 mejores prácticas de comunicación interna y RSE por el portal especializado “Expok, Comunicación de Sustentabilidad y RSE” (marzo, 2017). Según destaca, se trata de una experiencia destinada a que todos los miembros de la organización puedan

conocer las tendencias que influyen en su operación y generar conversación, para que, por medio de la escucha social, se pueda involucrar a las personas de la organización en el devenir de la empresa.

“Cada persona que integra la compañía es también parte de una industria, por lo tanto, todos tienen que mantenerse al tanto de las noticias, innovaciones y descubrimientos que se den en su sector de negocio y en la RSE. Asimismo, si alguien tiene información relevante, lo más recomendable es que comparta su conocimiento con los demás” (Expok, 2017).

Un proyecto de este tipo, impulsa a los colaboradores a mantener actualizados sus conocimientos, pero sobre todo abrir conversaciones con sus compañeros sobre un tema en particular. Incluso crear espacios conversacionales en el ambiente digital, ayuda a conseguir que los trabajadores contribuyeran de manera significativa a la empresa y se conviertan en agentes de cambio. Junto con ello, organizar los datos para obtener información relevante.

Un buen ejemplo -plantea Expok- es el de Telefónica, que lanzó *RConversa*, una plataforma de diálogo online para que todas las personas interesadas en temas de RSE y sustentabilidad puedan mantenerse al tanto de las últimas noticias, inicien debates, intercambien opiniones y más.

## Caso 2: La transformación de otra industria en España



Una referencia respecto del formato de proyectos asociados a transmedia e identidad, se da en áreas fuera de la comunicación interna. Un ejemplo de forma es el proyecto académico de Bugallo García (2015), en medio del cual se llevó a cabo el diseño de un proyecto transmedia llamado "Fábrica de pueblos", en la Universidad del País Vasco.

Tiene como troncal una serie documental transmedia que narra la transformación urbana y la historia industrial que tuvo lugar en los municipios de Leioa y Erandio, centrándose sobre todo en la historia de la fábrica *Dow Chemical*. Pretende hacer un viaje al pasado, presente y futuro de las consecuencias de la existencia de esa fábrica.

En su expansión transmedia, detalla los satélites alojados en una web (fabricasdepueblos.wordpress.com) realizada con Wordpress con información del documental dividida en distintos apartados.

- El inicio será un blog que contendrá información sobre el desarrollo del documental o noticias relacionadas con éste.
- Información sobre el origen del documental y sus creadores junto con un pequeño *teaser*.
- Un apartado con consecuencias y testimonios sobre *Dow Chemical* que invitará a la audiencia a compartir sus propios testimonios en cualquier formato (audio, foto, vídeo).
- Episodios: en este apartado se podrán ver una vez estén realizados los distintos episodios del documental.
- Extras: aquí se podrán encontrar varias herramientas interactivas que forman parte del proyecto, como un *timeline* de los distintos sucesos, un álbum de fotos, una visita virtual con *Google Street View* del lugar donde se situaba la fábrica y documentos/noticias que confirmen los hechos acaecidos en esos años y ayuden a entender mejor la historia.
- Familia Lipperheide: en este apartado se explicará la historia de esta familia que fueron los responsables de la creación de Dow Chemical en Leioa.

### **Caso 3: Aplicación de Realidad Virtual para procesos de capacitación en Codelco Ventanas y Puerto Ventanas**

Durante el año 2023, hubo una experiencia de aplicación de la tecnología de Realidad Virtual en Codelco Ventanas y, un año antes, se hizo lo propio en Puerto Ventanas. En ambos casos se utilizó para capacitación de habilidades técnicas en el manejo de maquinaria de alto riesgo.

En Codelco, la Gerencia de Administración, a través de su jefatura de Servicios Logísticos, llevó a la División Ventanas un simulador para la certificación de conductores de buses de pasajeros de la empresa TANDEM, que tiene el servicio de transporte de trabajadores. En dicha oportunidad, los conductores debieron enfrentar situaciones críticas al volante, utilizando una experiencia inmersiva, ingresando a un módulo de realidad virtual donde se simularon escenarios y se puso en práctica las formas de evitar accidentes.

En Puerto Ventanas, la misma tecnología ese método para la inauguración de un nuevo cargador de materiales. Por razones de seguridad, no podía llevarse a todos los invitados al muelle de carga y se ubicaron tótems y lentes de realidad

virtual para que visualizaran el muelle en 360°, experimentando la diferencia del sector sin el cargador y con el cargador nuevo. Luego esta intervención se utilizó para exposiciones de la empresa con las comunidades.

## 5.- ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL PROYECTO.

### 5.1.- ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.

Para el análisis sobre los entornos en medio de los cuales se desarrollará el proyecto, partiré presentando los aspectos asociados al microentorno. En este caso, se aplicarán cinco variables que permiten comprender cualidades y necesidades que existen en el espacio más cercano al proyecto, entendiendo que éste se desarrollará en el marco de acciones comunicacionales de Codelco Ventanas. Estas cinco categorías son las siguientes:

- **Suministradores:** tanto de aquellos que están en el microentorno como cuyos perfiles se requerirán para la ejecución del proyecto.
- **Instituciones facilitadoras del proyecto:** organizaciones que tienen vínculo con Codelco Ventanas en la actualidad y podrían ser potenciales asociadas en el desarrollo de alguna de las etapas del proyecto.
- **Intermediarios:** organizaciones que podrían ayudar a organizar una comunidad de primeros usuarios del proyecto, distribuir contenido y difundir sus alcances en los públicos principales.
- **Instituciones:** organizaciones que participan de manera indirecta, que tienen impacto en el contexto operacional de Codelco Ventanas en el corto y mediano plazo, estableciendo reglas, normas o directrices sobre su operación actual o futura.
- **Competidores:** en este caso, instituciones o empresas que tienen como objetivo actuar sobre los mismos públicos del proyecto. No se les entenderá como competidores en la oferta de productos o servicios, sino como compañías que -tal como Codelco- necesitan permear las comunidades con una narrativa favorable a sus objetivos de relacionamiento comunitario, cultura e identidad corporativa.

El desarrollo del análisis se resume en la siguiente Tabla.

**Tabla 3: Categorías y Descripción para análisis del Microentorno.**

Categorías para el análisis	Descripción de la categoría en el micro entorno
<b>Suministradores.</b>	Hay productoras audiovisuales que tienen contrato con la División Ventanas y podrían ser consideradas en alguna de las acciones del proyecto. En este caso, "Luanda" (Empresa Borie & Guzmán), que podría ser proveedora del servicio en aquella etapa que podría co-financiar Codelco. Eso requeriría de un aumento de contrato, por lo que el proyecto debe asumir en su cronograma el tiempo que lleva desarrollar el proceso administrativo que se

	<p>necesita para incrementar el servicio por encima del costo original e inyectarle recursos.</p> <p>Asimismo, existen proveedores nacionales y locales de servicios de experiencias presenciales y en línea de realidad virtual, que he mapeado para considerar eventuales contrataciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Bitplay:</b> Bitplay es una empresa de realidad virtual que se dedica a estudiar las nuevas tecnologías. Sus ingenieros, diseñadores y desarrolladores han hecho de su capacidad, experiencia y estudios diversas experiencias en Realidad Virtual. Ofrecen soluciones a medida para diferentes tipos de industrias. <u>Contactos:</u> <a href="mailto:hola@bitplay.cl">hola@bitplay.cl</a>. Sitio <a href="https://bitplay.cl/realidad-virtual/">https://bitplay.cl/realidad-virtual/</a></li> <li>2. <b>DigitalStudio Chile SpA:</b> En DigitalStudio desarrollan sistemas que permiten interactuar con el mundo que nos rodea sin ningún riesgo, gatillar experiencias, operar equipos, solucionar problemas, conversar con otros usuarios en salas virtuales, aunque nos encontremos a cientos de kilómetros de distancia. <u>Contactos:</u> <a href="mailto:contacto@digitalstudio.cl">contacto@digitalstudio.cl</a> / Sitio: <a href="https://www.digitalstudio.cl/realidad-virtual/">https://www.digitalstudio.cl/realidad-virtual/</a></li> </ol> <p>Además de estas empresas, hay servicios más accesibles en costos, dentro de la Región de Valparaíso y que son conocidas por el productor de este proyecto.</p> <p><b>3. Ran Media:</b> agencia encabezada por Julio Cifuentes, que desarrolla trabajos de recorridos de realidad virtual para empresas inmobiliarias, colegios, entre otros giros. Además, implementa sitios web destinados a usuarios del rubro inmobiliario, para que puedan conocer la oferta a través de recorridos virtuales.</p> <p><b>4. Ideálistis:</b> liderada por el periodista Felipe Mesina, dedicada a servicios integrales de comunicación y, entre ellos, maquetas 3 D y organiza instalaciones presenciales de experiencias de VR para colegios y automotoras.</p> <p>Ambas han sido contactadas para conocer su oferta, ante un eventual contrato de servicios para la elaboración de prototipos.</p> <p>A ellos se suman profesionales que requiero para desarrollar los otros elementos de la experiencia transmedia, con quienes debo tener un vínculo de contratación de servicios, aunque sin la determinación de nombres o empresas específicas.</p> <p>Estos perfiles son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa o Diseñador(a) gráfico(a) con experiencia en construcción de sitios web en plataforma WordPress y de ambientes inmersivos para VR. Servicio debe contar con respectivas Licencias de software para diseño gráfico, 3D, VR y aquellas que sean oportunas al proyecto.</li> <li>- Periodista asesor en experiencia de usuario, para la construcción del portal web y las dinámicas de interacción dentro de la experiencia inmersiva.</li> <li>- Productor ejecutivo del proyecto: ingeniero comercial o profesión afín, para la gestión de recursos financieros del proyecto.</li> </ul>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedor de servicios de producción de eventos para montaje de experiencia presencial (incluye servicios de impresión de gigantografías, paneles, módulos, para vestir la itinerancia de la experiencia de VR).</li> <li>- Periodista para construir narrativa de la experiencia y activar grilla de redes sociales (tarea: inducir la interacción) y registrar captura audiovisual de los mensajes de los usuarios de la experiencia de VR.</li> <li>- Comunicador audiovisual: micro videos y piezas audiovisuales para la comunicación entre antiguas y nuevas generaciones.</li> <li>- Psicólogo(a) para 2 talleres de conversación posterior a la experiencia presencial de realidad virtual</li> <li>-</li> </ul> <p>La División cuenta con un contrato de servicios gastronómicos para la realización de eventos y, aunque se debe costear para lo específico. Gracias a ello, se cuenta con un suministrador conocido y validado por la empresa para actividades asociadas al proyecto, tanto internas como externas.</p>
<p><b>Instituciones que participan de manera indirecta, potencialmente facilitadoras del proyecto.</b></p>	<p>Universidad Federico Santa María, que ejecuta una asesoría en Codelco Ventanas para analizar y proponer acciones que faciliten el traspaso de los trabajadores de la Fundición a la Refinería Electrolítica. Cuenta con intención de aplicar tecnología para ayudar en el mejor desempeño y compromiso de los trabajadores. Eso podría ayudar a que, bajo el mismo principio de la aplicación digital, se pueda generar sinergia para aplicarla en las Comunicaciones y, por añadidura, en el proyecto.</p> <p>Existen convenios comerciales de Codelco con medios de comunicación local, que pueden ayudar en la difusión del proyecto.</p>
<p><b>Intermediarios.</b></p>	<p>El territorio geográfico (que describiré con más detalle en el Macroentorno) cuenta con al menos dos poblaciones de ex trabajadores de Enami, con sedes sociales y participación activa. Una de ellas es la más amplia: Población La Serena de Quintero, donde se puede desarrollar uno de los satélites principales de la experiencia transmedia (visita virtual a la Fundición Ventanas), porque hay mucha capacidad de organización. La presidenta de su Junta de Vecinos, Jannette Bragazzi, es hija de ex fundidor y ha aportado datos importantes para perfilar a ese público. Además ya ofreció su colaboración para la activación presencial del proyecto y otros sondeos previos, que caractericen mejor a estos usuarios.</p> <p>Ya hemos realizado un encuentro. En ellos, participa un ex trabajador que fue encargado del Área Audiovisual de Enami Ventanas y tiene un registro histórico, que podría aportar a la expansión del proyecto. Otros vecinos también han manifestado su intención de aportar sus colecciones personales.</p> <p>Otro intermediario potencial clave son los dirigentes del Sindicato 1 y el Sindicato Turnados de Codelco Ventanas, que suelen aportar con ideas y análisis que permita enriquecer el proyecto y ayudar en la distribución de contenidos y difusión.</p> <p>Las organizaciones comunitarias que mantienen relación con Codelco pueden ser actores importantes en la distribución de contenidos asociados a la experiencia transmedia. Incluso participar de ellos. Las ubico aquí, porque esa red es un actor intermedio, pero parte del microentorno de Codelco, pues están relacionados vía convenios o proyectos. Actualmente, la Dirección de Desarrollo Comunitario de Codelco Ventanas cuenta con un</p>

	<p>grupo de distribución de WhatsApp con 230 dirigentes sociales de Quintero y Puchuncaví, todos muy activos en la red de distribución de información. Ello puede convertirse en una oportunidad para distribuir elementos de los productos principales del proyecto.</p>
<p><b>Instituciones que entregan información y protección al usuario o velando porque se cumplan normas y estatutos.</b></p>	<p><b>Codelco Casa Matriz:</b> para efectos operacionales, la Corporación funciona con una estructura que deja a su casa matriz como un actor externo. Aunque la División Ventanas es parte de la organización, toma decisiones con alto nivel de autonomía respecto de las estrategias y tácticas de su Dirección de Comunicaciones y Desarrollo Comunitario. Sin embargo, hay límites para esa autonomía, contruidos sobre lineamientos de la Corporación que se deben respetar, por lo que deben ser consideraras a la hora de la ejecución del proyecto, pues trazan un perímetro con fronteras (lineamientos estratégicos, normas gráficas, lineamientos editoriales y reglamentos internos) que no se deben cruzar.</p> <p><b>Servicio de Evaluación Ambiental y Servicio Nacional de Geología y Minería:</b> desde la permisología, son las dos instituciones que tienen más impacto en el Proyecto de Cierre de Fundición Ventanas. Ambos tienen asociadas variables de percepción de las comunidades. El SEA deberá evaluar el proyecto de Cierre Definitivo y considera una etapa de Participación Ciudadana. Para ella, debemos involucrar a la comunidad para empoderarla sobre el sentido y la forma en que se desarrollará el cierre y mantenerla informada sobre cada etapa. El proyecto podría ver en esa instancia una oportunidad de atracción a las comunidades, para combinar la experiencia transmedia con el relato construido en función del objetivo de obtener la licencia social del Plan de Cierre. Es decir, hay una necesidad de Codelco de capturar la atención de la comunidad, que se puede comprender como una oportunidad para el proyecto.</p> <p><b>Cámara de Comercio y Turismo de Quintero:</b> es una organización muy activa y mantiene relación con Codelco, por medio de la participación permanente en actividades de la empresa. Tiene una mirada centrada en la reactivación económica y romper el concepto de “zona de sacrificio”, porque dice que no los representa culturalmente. Es un actor que espera que haya ofertas de actividades atractivas para que grupos de personas participen en ellas y resignifiquen el territorio.</p> <p><b>Consejo de Salud de Las Ventanas:</b> aunque su tema parece estar lejos de las cualidades del proyecto, hay un factor que une el propósito de esta organización con la oferta de valor del proyecto, centrada en ofrecerse como una instancia que ayudará a enfrentar los vacíos emocionales que deja la distancia entre los ex trabajadores y la cerrada fundición. De esta forma, se puede esta búsqueda, con el propósito del Consejo, que entre sus líneas tiene la preocupación por enfrentar los riesgos de salud mental de personas mayores de la localidad de Las Ventanas, que es la más próxima a las operaciones de Codelco en Puchuncaví. Por esta razón lo ubico en esta sección, por es parte importante del microentorno. Además, se ha construido un vínculo cercano y permanente, por medio del Programa de Atenciones de Salud que ejecuta la empresa desde hace 4 años.</p>
<p><b>Competidores</b></p>	<p>Aunque no se puede hablar de competidores directamente asociados al producto que hay detrás de este proyecto, sí existe en el microentorno una amplia oferta de actividades de empresas hacia la comunidad.</p> <p>Estos competidores pelean por audiencias que son comunes con las de Codelco Ventanas y, en parte, con las del proyecto.</p>

	<p>Son dirigentes, socios de organizaciones comunitarias y funcionales, que se ven expuestos a una oferta programas de relacionamiento comunitario que podría sentirlos invadidos o excesivamente demandantes para sus agendas personales.</p> <p>Ahí es donde se debe levantar estratégicamente la oferta de valor de este proyecto por sobre de los de otras provenientes del polo industrial (son 16 empresas en total y, al menos, el 50% de ellas ejecuta planes de inversión social).</p> <p>Aunque es parte del macro entorno relacionado a lo económico y geográfico, es un elemento del micro entorno porque suele haber acciones de las demás empresas que impactan en la División Ventanas. Se incluye un análisis más específico de la competencia a continuación (*).</p>
--	--

**(\*) Análisis específico de la competencia:**

A continuación, se desarrolla con más profundidad el análisis de la competencia, según el método de preguntas propuesto por Santesmases (2012: 153):

**Tabla 4 Análisis de la Competencia**

Preguntas	Respuestas
<p><b>1. ¿Quiénes son los competidores de la empresa/marca?</b></p>	<p>En lo externo, al menos el 50% de las 16 empresas del polo industrial Quintero – Puchuncaví, que cuentan con programas de relacionamiento comunitario.</p> <p>En lo interno, la Gerencia de Gestión de Personas, a través de sus campañas informativas que utilizan canales comunes con el proyecto; y la Dirección de Seguridad y Salud Ocupacional, que ejecuta campañas comunicacionales paralelas, pero utilizando los mismos canales que la Dirección de Comunicaciones.</p>
<p><b>2. ¿Cómo es de intensa la competencia en el mercado?</b></p>	<p>Dentro de estas empresas que compiten por la atención de los mismos públicos generales de este proyecto, las más activas son Puerto Ventanas, AES Andes, GNL Quintero, Copec y Enap. Aunque el foco de sus acciones es muy diferente, entre sí y en comparación con la política comunitaria de Codelco y el presente proyecto. Se trata de compañías que centran sus estrategias en dos ámbitos generales: el asistencialismo, atendiendo demandas inmediatas de organizaciones sociales locales; y la formación en habilidades de emprendimiento. Además, han ayudado en inversiones de gran cuantía, para el desarrollo urbano de las comunas, en asociación con los municipios.</p> <p>En lo interno, las acciones comunicacionales que no son parte de las estrategias específicas de la Dirección de Comunicaciones son muy intensas en varios periodos del año. Existen campañas como la encuesta del Índice de Transformación Cultural; la promoción de los principales</p>

	<p>riesgos críticos de la División; o los mensajes que deben hacer llegar desde las jefaturas corporativas, que representan en algunos días el envío de al menos 10 correos electrónicos diarios; 2 gráficas informativas vía Whatsapp a la semana; y al menos un streaming al mes.</p>
<p><b>3. ¿Cómo afecta la competencia a la evolución y estructura del mercado?</b></p>	<p>Uno de los factores más interesantes de este análisis es que, basados en el tipo de programas descritos en la pregunta anterior, se ha formado a las organizaciones en la lógica de relaciones de intercambio. Es decir, los usuarios de estos programas de inversión social desarrollados por la competencia, suelen demandar recursos para proyectos de corto plazo, muy ligados a infraestructura comunitaria y pocos de ellos generando impactos en el desarrollo humano. De ahí que esta estructura del mercado dificulte un poco las cosas para iniciativas que no atienden necesidades inmediatas, sino que apelan a objetivos de promoción social o que van dirigidos hacia la salud mental.</p> <p>En la competencia interna, se visualiza que existen programas desarrollados por la Gerencia de Gestión de Personas y la Dirección de Salud Ocupacional, que invaden los tiempos de los(as) trabajadores(as) de Codelco y que saturan la atención en los tiempos donde no están efectuando sus labores específicas. Por eso, hay ciertos canales de comunicación con ellos que han dejado de usar, para evitar esa invasión.</p>
<p><b>4. ¿Cómo afectan las acciones competitivas a las decisiones comerciales?</b></p>	<p>En lo externo, el impacto más importante es la generación de una relación entre las organizaciones de la comunidad basada en el asistencialismo, que obliga a Codelco a tener muchas conversaciones difíciles en que debe dar explicaciones sobre la política de gestión social que no considera, por ejemplo, premios para bingos, pasajes de bus u otras necesidades que solo se basan en lo transaccional. Por ello, hace más complejo posicionar una forma de trabajo basada en proyecto de más largo aliento, con propósitos más complejos que la sola asistencia.</p>
<p><b>5. ¿Cómo logran y mantienen las empresas la ventaja competitiva?</b></p>	<p>Con un vínculo que permite financiar proyectos de organizaciones, por medio de fondos concursables, donde no existen muchos límites a los perfiles de los proyectos, pero sí la garantía de inyección de recursos. En muchos más bajos que los de Codelco, pero con partes de la torta dividida en más actores del territorio.</p>

## 5.2.- ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Este análisis lo realizaré en dos dimensiones que caracterizan los entornos más amplios de la audiencia “Trabajadores” de las audiencias “Ex trabajadores y Comunidades”, pues de esta manera se puede conocer el contexto en el que se mueven ambos, donde no solo lo territorial influye en ellas. Así es como en cada ítem dispondré de análisis de las implicancias externas e internas del entorno, en aquellos aspectos que se consideran funcionales al proyecto.

### 5.2.1.- Entorno demográfico y económico

División Ventanas está ubicada en el Polo Industrial de la conurbación de comunas de Puchuncaví - Quintero, donde actualmente existen 16 grandes empresas. Este polo genera en su conjunto más de 25 mil empleos (directos e indirectos). Esta división de Codelco mantiene una relación permanente con los municipios de las dos comunas: Puchuncaví, con 20.959 habitantes; y Quintero, 38.040 habitantes (Biblioteca del Congreso Nacional, 2023).

Usando datos del Censo de Población y Vivienda 2017 y sus Proyecciones de Población 2023, entregadas por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), según sexo y edad, éstas son las cualidades demográficas de ambas comunas:

#### Porcentaje de distribución de la población por edad en Puchuncaví

Grupo Edad	Proyección 2023 en %
0 a 14	18,6
15 a 29	18
30 a 44	20,9
45 a 64	25,4
65 o mas	17

Elaboración propia con datos del Censo de Población y Vivienda 2017, Proyecciones de Población 2023, INE.

#### Porcentaje de distribución de la población por edad en Quintero

Grupo Edad	Proyección 2023 en %
0 a 14	19,2
15 a 29	19,6
30 a 44	20,9
45 a 64	24,6
65 o mas	15,7

Elaboración propia con datos del Censo de Población y Vivienda 2017, Proyecciones de Población 2023, INE.

## Distribución de población hombres – mujeres en Puchuncaví y Quintero

Comuna	Hombres	Mujeres
Puchuncaví	10.400 (49,6%)	10.559 (50,4%)
Quintero	18.796 (49,4%)	19.244 (50,6%)

Elaboración propia con datos del Censo de Población y Vivienda 2017, Proyecciones de Población 2023, INE

Ambas comunas presentan un alto índice de ruralidad, en comparación a la Región de Valparaíso y el país, según la proyección 2023 del Censo de Población de 2017. En el caso de Puchuncaví, es de un 11,8; y en el de Quintero es un 16,6%. En la Región, la ruralidad es del 8,2% y en el total país es de 11,3%. (Biblioteca Congreso Nacional, 2023), lo que muestra que esta cualidad debe ser considerada a la hora de planificar las acciones del proyecto.

La comuna de Puchuncaví presenta una cualidad muy particular: su dispersión territorial, pues está compuesta por 22 localidades, que combinan geografía de mar y campo, atomizando a la población en pequeños grupos, con un núcleo urbano pequeño, pero bien poblado, y muchos sectores rurales, con necesidades muy diferentes. Quintero vive una situación similar, pero con mucho menos división, pues además del centro urbano, tiene núcleos distritos rurales importantes, como Loncura y Ritoque.

Según la Tasa de Pobreza por Ingresos de 2020, Quintero presenta un 13,6%, que supera la media nacional (10,8) y regional (11,3). Así también Puchuncaví, que presenta un 13,3% (Biblioteca Congreso Nacional, 2023).

En Quintero, el sistema educacional escolar cuenta con 15 colegios y tiene como su principal soporte al sistema particular subvencionado (9) y luego el municipal (6). No registra colegios particulares pagados. En cambio, Puchuncaví sostiene su sistema educativo principalmente en 14 colegios municipales, dejando solo 1 establecimiento particular subvencionado.

A 2022, hay 1982 empresas registradas en Quintero en toda su tipología. Hay 16 grandes empresas y 40 medianas, que son las principales generadoras de empleo. Las empresas siempre fueron aumentando en número, entre 2019 y 2021. En el caso de Puchuncaví, se registran patentes de 6 empresas grandes, de un total de 1.700. Solo considerando las grandes empresas, de las 22 que se registraban en 2021, el número de empleos que generan para ambas comunas es de 3.432 puestos laborales directos (Estadísticas del SII en Biblioteca de Congreso Nacional, 2023).

Según datos de Codelco Ventanas (Documento interno 2023), el polo industrial entrega 25 empleos, sumando los directos (registrados como empleos de Grandes Empresas según el SII) y los indirectos (que son otorgados por medianas, pequeñas y microempresas que prestan servicios a las grandes). Esto no solo

corresponde a empleos ocupados por personas de Quintero y Puchuncaví, sino también de diversas comunas de la Región de Valparaíso.

En el caso de Codelco Ventanas, el 54% de los trabajadores es de Quintero, Puchuncaví y Concón, mientras que el otro 46% proviene de las comunas de Viña del Mar, Valparaíso, Quilpué Villa Alemana, Quillota, La Cruz, La Calera y Limache.

## **5.2.2.- Entorno social, político y cultural**

### **A) Ámbito externo:**

Esta área geográfica tiene una particularidad que otorga cierta complejidad al relacionamiento comunitario, pues existen más de 1000 organizaciones, entre sociales, comunitarias, territoriales y funcionales. Eso se suma a otra singularidad: hay personas que forman parte de varias de estas organizaciones, teniendo participación paralelamente en consejos de salud comunales, junta de vecinos, uniones comunales y organizaciones no gubernamentales, principalmente de perfil ambiental.

Eso muestra un tejido social muy profundo, donde varios liderazgos son ejercidos por habitantes nacidos(as) y criados(as) en la zona, pero también existen ONG's cuyas vocerías son ejercidas por personas llegadas al territorio desde otras ciudades y que mantienen, además, militancia política o en fundaciones de perfil ambiental, de alta connotación pública nacional. Ejemplos son "Mujeres en Zona de Sacrificio en Resistencia", Fiscalía Medio Ambiental (FIMA), Fundación Terram, ONG Dunas de Ritoque, entre otras.

Los sindicatos de pescadores y de estibadores tienen una presencia muy relevante en la realidad sociopolítica, pues representan a un alto número de personas, la mayoría de ellas habitantes del territorio. Han protagonizado movilizaciones que frenan temporalmente proyectos industriales o las operaciones portuarias.

Existen 12 sindicatos de pescadores, una federación que representa a 5 de ellas; dos sindicatos de estibadores, en uno de los cuales está uno de los dirigentes nacionales de trabajadores portuarios.

La gestión de varias de estas organizaciones tiene su mirada puesta en propósitos de cambio de nivel nacional, pero existe -y con mucha fuerza- organizaciones territoriales y funcionales con muchos socios y gran capacidad de despliegue territorial. Algunos ejemplos son, en Puchuncaví: la Unión Comunal de Juntas de Vecinos; la Unión Comunal de Clubes de Personas Mayores; el Consejo de Salud Las Ventanas; y una larga red de Juntas de Adelanto, que -aunque se crearon para fines específicos- se mantuvieron representando a territorios muy dispersos y diversos. En el caso de Quintero, está la Unión Comunal de Juntas de

Vecinos, la Unión de Padres y Apoderados de Colegios Particulares Subvencionados (que agrupa a más de 1000 personas).

Además, debido a la existencia del Plan de Prevención y Descontaminación de Quintero, Puchuncaví y Concón, existe el Consejo para la Recuperación Ambiental y Social (CRAS) de Quintero y Puchuncaví, que en conjunto con el Ministerio del Medio Ambiente vela por la ejecución del programa destinado al mismo fin. Está compuesto por 15 integrantes: 11 representantes del sector sociedad civil, 6 del sector productivo local, 3 del sector empresarial - parque industrial y 5 en representación de los servicios públicos. Sus debates y decisiones tienen gran impacto en el territorio y refuerza aún más el concepto de participación social.

Otro dato que refuerza este perfil es su nivel de participación electoral, pues a septiembre de 2022 se registraba un 82,3% de participación respecto del padrón electoral. Es levemente más baja que la nacional (86%).

En relación directa con el proyecto, dentro del territorio existen barrios de ex trabajadores de Enami Ventanas, que mantienen actividad y reunión permanente entre varios socios. Una de ellas es la población Enami y la población Nueva Serena, ambas de Quintero, integrada en su mayoría por ex trabajadores de Enami Ventanas.

En caso de Nueva Serena, Su presidenta, Jeanette Bragazzi, es hija de un ex trabajador de la Fundición Ventanas. Este elemento del macroentorno es muy relevante, pues su sede social tiene las condiciones para alojar uno de los satélites del proyecto, generar encuentros con una de las audiencias más importantes (ex trabajadores), en un espacio propio y donde se pueden desenvolver de manera segura. Este lugar cuenta con una superficie total de 80 metros cuadrados; ingreso con acceso universal, nuevos servicios higiénicos, ampliación de la cocina, un baño inclusivo y una oficina administrativa.

En el ámbito político y de ordenamiento territorial, la zona está *ad portas* de una elección municipal en 2024, que siempre revive los conflictos socioambientales, con argumentos verídicos y otros no, dentro de los discursos de campaña. Asimismo, las empresas son sacadas a la palestra, con el ejercicio de presiones para aumentar sus inversiones sociales en el territorio.

En el caso de Puchuncaví, su alcalde, Marco Morales (independiente pro Renovación Nacional), irá a la reelección; mientras que en Quintero los ánimos de los potenciales candidatos podrían estar más activos, pues el jefe comunal, Mauricio Carrasco (independiente), no puede reelegirse, al cumplir el máximo de los periodos establecidos por la Ley Electoral.

Paralelo a este escenario, se está discutiendo la actualización del Plan Regulador Metropolitano de la Región de Valparaíso (PREMVAL), que presentó en el mes de octubre su imagen objetivo por parte del Ministerio de Vivienda y

Urbanismo. Es la primera etapa previa al anteproyecto, que fue aprobada por el Consejo Regional, con presiones políticas para hacer modificaciones que facilitarían la expansión portuaria en la bahía.

En ese escenario, se ha generado un alto nivel de incertidumbre en las empresas del polo, pues muchas de ellas desarrollan operaciones autorizadas para ejecutarse en terrenos aprobados para el funcionamiento para industrias “Peligrosas”, condición que se mantiene vigente. El nuevo PREMVAL busca una nueva regulación del suelo industrial, bajando estas zonas a la categoría de “Molesta”, lo que podría dejar sin opción de desarrollo a las operaciones presentes en el sector, poniendo en riesgo su continuidad en el tiempo.

La Asociación de Industriales de Valparaíso (ASIVA) está a cargo de las gestiones para velar por que los cambios no perjudiquen la proyección de desarrollo de la actividad económica más importante del territorio, definida así por el número de empleos que otorga y su calidad en cuanto salario y seguridad laboral. También se han activado los sindicatos de trabajadores de Puerto Ventanas y Codelco Ventanas.

En el caso de Codelco, este tema impacta directamente en su realidad operacional y laboral, porque -en las propuestas preliminares- se limita su capacidad de crecimiento, incluso dentro del mismo terreno que hoy utiliza. El riesgo es que se impida su proyección de futuro y ello impacte a los trabajadores.

## **B) Ámbito interno**

En el ámbito interno, División Ventanas de Codelco cuenta con 1.327 trabajadores: 559 trabajadores propios, es decir, con contrato directo de la Corporación; y 768 trabajadores de empresas colaboradoras que prestan servicio en 46 contratos dentro de la División. La participación femenina sigue siendo muy baja, pero actualmente alcanza el 10%, que es mucho mayor a la que ha tenido históricamente, que superaba el 8% hasta julio de 2023.

El 54% habita las comunas de Quintero, Puchuncaví y Concón. El resto se distribuye en comunas cercanas, como Quilpué, Villa Alemana, Viña del Mar, Quillota y La Cruz.

Son representados por dos sindicatos: Sindicato Número 1, con un alto porcentaje de trabajadores(as) del turno administrativo y algunos de la operación; y Sindicato Turnados, principalmente compuesto por trabajadores de la operación industrial. Ambos sindicatos son muy activos y cuentan con una red de distribución de contenidos por WhatsApp. Además, tienen dos centros recreacionales de primer nivel, en Mantagua y Valle Alegre (Quintero).

Tras el cese de las operaciones de, su principal operación es la producción de cátodos de cobre de alta pureza, siendo la Refinería Electrolítica más grande de

toda la Corporación, en cuanto a la capacidad productiva potencial: 410 mil toneladas métricas de cobre fundido (tmf) en forma de cátodos de alta pureza (99,99% de pureza) que salen hacia los mercados internacionales a través de los puertos de San Antonio y Valparaíso.

No se utiliza el Puerto Ventanas (perteneciente a Sigdo Copper), porque su infraestructura es la de un puerto granelero, por lo que la industria del cobre exporta desde ahí solo concentrado de cobre, que llega desde otras divisiones de Codelco y Anglo American.

En su relación con la comunidad, Codelco Ventanas mantiene vigentes 22 convenios con organizaciones sociales de Quintero y Puchuncaví.

En junio de 2022, el Directorio de Codelco decidió avanzar hacia el cese de las operaciones de su Fundición Ventanas, lo que produjo un impacto laboral sobre 350 trabajadores de Codelco y otros 396 trabajadores de empresas colaboradoras, muchos de quienes acumulaban casi 40 años de servicio en la fundición, desde los tiempos en que perteneció a Enami y ahora (desde 2005) bajo el control de Codelco.

El 30 de mayo dejaron de funcionar los hornos de la Fundición y el 31 de agosto de 2023 concluyeron todas las labores asociadas a la detención. Actualmente, el 90% de los 350 trabajadores propios afectados por el cierre de la Fundición han egresado o son parte de un plan masivo de reubicaciones internas y en otros centros de trabajo de Codelco.

En el proceso de reubicación interna de ex trabajadores de la Fundición en la Refinería, se han enfrentado varios desafíos culturales:

- El riesgo de pérdida de la identidad, debido al cambio generacional.
- La adaptación de los trabajadores BEL (denominación de Codelco para “Baja Experiencia Laboral) debido a sus nuevas funciones.
- El traspaso de información e incertidumbre de esos trabajadores a los de la Refinería, sobre el riesgo de cierre de esta unidad si no se logran las metas, tal como lo vivieron en la Fundición.
- Alto porcentaje de ausentismo, en comparación con las metas Codelco.
- La presión por llegar a buenos números productivos, pese al desabastecimiento de ánodos desde mayo a octubre de 2023.

Pese a estos desafíos, la División muestra cero accidentes con tiempo perdido (CTP) y sólo 5 sin tiempo perdido (STP).

Otro elemento interesante del ámbito interno, es la existencia de un propósito corporativo de la División Ventanas, que da un marco de referencia importante para que el proyecto pueda ser cobijado por la empresa o se facilite su ejecución. Dicho propósito es el siguiente: “Codelco Ventanas existe para impulsar el desarrollo sustentable de Codelco y la Región de Valparaíso”.

### 5.2.3.- Entorno medioambiental y legal

Ese entorno es uno de los que más influye en la cultura local y, además, impacta en el desarrollo de las tareas de los trabajadores de la División Ventanas de Codelco, particularmente intenso durante los tiempos en que estuvo operativa la Fundición de Cobre, que representaba el 60% de las emisiones de dióxido de azufre respecto del total del polo industrial, pero que eran capturadas en un 95% por sistemas que se mantuvieron operativos hasta su cierre.

La conurbación Quintero – Puchuncaví sigue enfrentando desafíos ambientales considerables. En 2015, el Ministerio del Medio Ambiente declaró la zona geográfica que comprende las comunas de Concón, Quintero y Puchuncaví como:

- Zona saturada por Material Particulado Fino Respirable MP2,5, como concentración anual
- Zona latente por el mismo contaminante como concentración de 24 horas
- Zona latente por Material Particulado Respirable MP10, como concentración anual,

Esta designación reconoce la presencia de elevados niveles de contaminación atmosférica, afectando la calidad de vida de la población local. Así fue como empezó a ser llamada como “Zona de Sacrificio”, imponiendo un estigma que comenzó a mermar las actividades comerciales y turísticas de empresas de menor tamaño. Ello, además de los impactos en la salud mental de los habitantes.

Como respuesta a esta problemática, se implementó un Plan de Prevención y Descontaminación Atmosférica en 2018, con medidas específicas dirigidas a reducir las emisiones de los compuestos identificados. Sin embargo, a pesar de estas acciones, la comunidad sigue enfrentando episodios de contaminación, lo que ha generado un llamado a revisar y fortalecer estas estrategias.

En la zona, se monitorean las emisiones de dióxido de azufre, óxidos de nitrógeno y material particulado respirable (PM10 y PM2.5), entre otros. En la actualidad, se están instalando sistemas capaces de monitorear compuestos orgánicos volátiles (COVS), que no habían sido medidos sistemáticamente. Estos compuestos son liberados principalmente por otras industrias locales diferentes a Codelco.

A pesar de la declaración de zona saturada y la implementación de planes de prevención, la comunidad sigue padeciendo los impactos negativos en su salud y calidad de vida. La inclusión de compuestos específicos en la declaración destaca la necesidad de medidas más efectivas y la importancia de la participación ciudadana para lograr una mejora sostenible en las condiciones medioambientales de la región.

En medio de este contexto, Codelco Ventanas ha sido un actor permanentemente puesto en el centro de la atención, hasta antes del cese de las

operaciones de su Fundición. Ello, pese a su cumplimiento permanente de las normativas y la ausencia de evidencias que vincularan los casos de intoxicaciones por efectos ambientales con su operación.

Algunos datos muestran esta asimetría entre los datos y las percepciones de la comunidad:

- A pesar de los problemas reputacionales descritos en la introducción de este proyecto, Codelco exhibe cero incidentes operacionales con consecuencia ambiental en los últimos 12 años, cuando se presentó el episodio del sector La Greda. En esa oportunidad, la empresa decidió resolver el problema por medio de acuerdos extrajudiciales, más allá de los resultados de los análisis técnicos del incidente. Sin embargo, desde la percepción pública, esta acción se entendió como un reconocimiento de responsabilidad.
- Durante la última década, se le han realizado 488 fiscalizaciones, sin tener sanciones levantadas por parte de la Superintendencia de Medio Ambiente (SMA).
- Actualmente, la División mantiene 4 Resoluciones de Calificación Ambiental activas en sus procesos, con 892 compromisos ambientales asociados a ellas, con cero incumplimientos hasta la fecha del cierre de este proyecto (Informe de Gestión Ambiental Codelco Ventanas, documento interno, 2023).

Esta disociación entre los datos duros y la percepción de la opinión pública es la que ha influido en las disposiciones emocionales de ejecutivos, trabajadores y ex trabajadores, fenómeno que ha sido tomado por este proyecto como uno de los aspectos que justifica su ejecución.

En la actualidad, la sobrexposición mediática y socioambiental ha bajado considerablemente, pues se han mantenido los casos de intoxicaciones, pese a que la Fundición está detenida desde mayo de este año.

En el contexto del cese de las operaciones de la Fundición, sus instalaciones se encuentran en condición de Cierre Temporal, aprobado por el Servicio Nacional de Geología y Minería, por un periodo de 2 años, prorrogables por otros tres. En medio de ese tiempo, se deben desarrollar los estudios de ingeniería y tramitar los permisos ambientales para que se pueda ejecutar el Plan de Cierre Definitivo, que considera el desmantelamiento de las instalaciones, eventuales remediaciones de suelos impactados y el manejo de otros pasivos ambientales.

Aquí es donde existirán procesos de participación ciudadana, voluntarios y exigidos por ley, que podrían impactar en la relación de la empresa con las comunidades. Claro que esas instancias pueden ser una oportunidad para un fortalecimiento del vínculo, si es que se ejecutan acciones que conduzcan a ello.

Una de las principales preocupaciones de este proceso, es la capacidad de la División de moderar las expectativas de la comunidad, sobre todo en temas de difícil tratamiento e intervención, como el depósito de escoria colindante al humedal

urbano Maitenes - Campiche, que es uno de los íconos más explícitos de la presencia de la actividad de la Fundición durante 59 años.

De ahí que el proyecto “La Herencia” podría verse, también, como una oportunidad para que, en alguna de sus etapas, sea funcional al objetivo de conseguir la licencia social para el proyecto de Cierre Definitivo que debe aprobar la autoridad ambiental.

Todo este contexto permea las percepciones, emociones y disposiciones al trabajo o de la vida personal de los trabajadores y ex trabajadores de la División Ventanas, lo que hace urgente reforzar su sentido de pertenencia y compromiso con la excelencia operacional, vinculados directamente con el propósito y la propuesta de valor del proyecto. Y, por la expansión que puede presentar el proyecto, actuar positivamente sobre las percepciones de la comunidad.

## 6.- ESTUDIO DE AUDIENCIA Y HALLAZGOS

### 6.1.- Elección de la audiencia y justificación.

Para el presente proyecto, he definido tres audiencias principales que pueden actuar como prosumidores, en la co-creación de relato y contenidos. Cada una de ellos tiene un nivel diferente de participación inicial, principalmente en aquellos momentos en que dejan de ser solo receptores y se convierten, también, en generadores de contenidos. En primer lugar, se presenta una tabla para justificar la elección de estos públicos para la ejecución del proyecto.

**Tabla 5 de elección y justificación de la audiencia.**

Público	Justificación de los públicos
<b>Trabajadores(as) de Codelco Ventanas</b>	<p>Los trabajadores de la Refinería no cuentan con el mismo vínculo emocional histórico de los extrabajadores de la Fundición, desde donde se levantaron siempre las bases de la cultura organizacional de la División.</p> <p>De ahí que son el destinatario inicial y principal del proyecto. Requieren una activación, desde la Comunicación, para facilitar el proceso de traspaso de esos valores identitarios o, en su defecto, comenzar un proceso de adaptación en torno a ellos. Se trata de trabajadores ligados principalmente a la operación de la Refinería Electrolítica, el Refino a Fuego y Mantenimiento, que ahora son el eje de las operaciones de Codelco Ventanas. Se trabajará sobre la siguiente fisura: el desarraigo de la historia del lugar donde trabajan, que los va distanciando progresivamente del “espíritu ventanino”.</p>
<b>Ex trabajadores de Fundición Ventanas.</b>	<p>Se requiere generar instancias de valoración pública del aporte de los trabajadores de la fundición, tanto los históricos como los que han egresado más recientemente, para ayudar a evitar estigmatizaciones y dar sentido de justicia a su compromiso con el trabajo de excelencia y con compromiso por las comunidades.</p>

	<p>Se trata de personas que habitan en las comunas de Quintero y Puchuncaví, ex operadores de Enami Ventanas (que fue la que dio origen a la industria). Dentro de este grupo, se suma a familiares y cercanos, que pueden ayudar a expandir el relato activamente en una experiencia transmedia, por empatía con los contenidos y con los protagonistas de la historia.</p> <p>Se trabajará sobre la siguiente fisura: el olvido del que son víctimas muchos adultos mayores y la percepción de que la comunidad los responsabiliza de las consecuencias negativas de la industria en la zona. El necesario sentido de reconocimiento, incluso de ellos consigo mismos, tras años de dar su vida por la producción de cobre fino.</p>
<p><b>Líderes sociales de Quintero y Puchuncaví</b></p>	<p>Se debe dar continuidad a las acciones comunicacionales con públicos externos, que hagan sostenibles los procesos que continúan en el Plan de Cierre Definitivo de la Fundición y la continuidad de operaciones de la Refinería.</p> <p>Pero, además, por medio de ellos se puede llegar a los vecinos y vecinas de ambas comunas, que -eventualmente- tengan una imagen negativa respecto de los trabajadores y Codelco. Su liderazgo es una oportunidad para la distribución del relato y la validación ante una audiencia que, por su masividad y espíritu crítico, podría ser complejo llegar directamente.</p> <p>Se trabajará sobre una debilidad percibida desde terceros (trabajadores de Codelco): la falta de conocimiento sobre lo que se realizaba en la Fundición y la distancia empática respecto de los trabajadores, en aquellos casos de líderes sociales sin familiares ligados a la planta,</p>

## 6.2.- Sondeo de la audiencia.

Los sondeos de la audiencia han tenido como propósito conocer sus estados emocionales actuales y aquellos aspectos duros que permitieran la construcción de sus perfiles. Estos sondeos preliminares se realizaron sobre dos audiencias clave: trabajadores actuales de Codelco Ventanas y Ex Trabajadores de Codelco Ventanas.

Para tener una mirada asertiva sobre estas necesidades se creó una matriz con tres categorías de información. Dos de ellas construidas para capturar información de los públicos internos y uno que toma el pulso de los públicos externos.

Durante la etapa de estadía corta se desarrolló la aplicación de un instrumento exclusivo para público interno que se expresa en las tablas N°2 y N°3 y uno que, habiendo sido aplicado para fines internos, se tabuló nuevamente para el proyecto. El detalle de cada uno es el siguiente:

**Tabla 6 Matriz de instrumentos para analizar público interno y externo. Elaboración propia.**

<b>Instrumento</b>	<b>Creador del instrumento</b>	<b>Universo</b>	<b>Muestra</b>	<b>Propósito del instrumento</b>
Evaluación del Desempeño Social de Codelco, Diciembre 2022.	Dirección de Estudios Sociales de la Pontificia Universidad Católica de Chile.	20.959 habitantes de Puchuncaví; y 38.040 habitantes de Quintero.	385 habitantes de zonas aledañas a la operación de Codelco Ventanas: Horcón, La Greda, Puchuncaví, Ventanas, Los Maitenes, Loncura oriente, Loncura poniente, Quintero.	Medir el índice reputacional de Codelco en los territorios aledaños a la operación de la Corporación en las comunas de Quintero y Puchuncaví.
Encuesta de maneras de informarse y uso de medios internos Codelco División Ventanas.  OBS: Esta encuesta se realizó originalmente para un análisis de la Dirección de Comunicaciones. Sin embargo, se realizó una segunda tabulación de los resultados, para hallazgos exclusivos del presente trabajo.	Claudio Espejo, con asesoría de Tironi Consultores.	560 trabajadores propios (Codelco) y 859 trabajadores de contratos permanente en empresas colaboradoras.	308 trabajadores propios y de empresas colaboradoras de Codelco Ventanas. 301 hombres y 41 mujeres (en la División, la orgánica presenta un 10% de mujeres). De ellos, se incluyó un perfil representativo de 2 ejecutivos, 23 directivos, 109 trabajadores del rol operativo, 194 contratistas.	Descubrir por medio de qué canales análogos o digitales llegar a la audiencia del proyecto transmedia y ver cuáles de esos canales tiene mayor nivel de validación para las personas que integran la comunidad laboral de Codelco Ventanas.
Entrevistas en profundidad a tres directivos que trabajan en terreno con trabajadores(as) de la operación. (*)  Diseño exclusivo para la Estadía Corta del Magíster.	Claudio Espejo, exclusivamente para la Estadía Corta.	45 directivos de Codelco División Ventanas.	Directivos relacionados directamente con los trabajadores de la operación. Ello, considerando que uno de estos instrumentos arrojó como dato que el 71% de los encuestados	- Compromiso actual con la División Ventanas.  - Sentido de pertenencia histórico y percepción de la identidad organizacional ("Ser "ventanino")

			<p>considera que la comunicación por línea de mando es la más importantes y que en el 69% de las veces se informan a través de ellos, advirtiendo que existe una relación comunicativa esencial para el proyecto entre jefaturas operativas y trabajadores. Los perfiles escogidos son tres:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Superintendente de Refinería</li> <li>- Superintendente de Mantenimiento</li> <li>- Ingeniero jefe de Refino a Fuego.</li> </ul> <p>Sus rangos de jefatura cubren aproximadamente el 80% de los roles operacionales de la División.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brechas comunicacionales</li> <li>- Importancia de su trabajo en Codelco</li> <li>- Relación y valoración de los ex trabajadores como referentes para la construcción de identidad organizacional.</li> </ul>
<p>Dashboard Psicoprevención Octubre 2023 Codelco División Ventanas.</p>	<p>Área de Análisis y Mejoramiento de la Dirección de Seguridad y Salud Ocupacional de Codelco Ventanas, para la Estadía Corta de este proyecto.</p>	<p>560 trabajadores propios (Codelco) y 859 trabajadores de contratos permanente en empresas colaboradoras.</p>	<p>Consolidado de 1262 atenciones entre enero y octubre de 2023. 85% personal Codelco y 15% personal de empresas colaboradoras. Se consideran atenciones de contención emocional, <i>counseling</i>, charla y Open Space, reintegro laboral y escucha activa.</p>	<p>Capturar percepciones respecto de la relación actual de los trabajadores con el proceso de cambio de Codelco Ventanas.</p> <p>Rupturas emocionales que podrían representar riesgo y que sean potencialmente atendibles por el proyecto.</p>

				Relación con la identidad organizacional.
--	--	--	--	---

### 6.2.1.- Sondeo para Audiencia “Trabajadores de Codelco Ventanas”

Se diseñó un instrumento para aplicar tres entrevistas en profundidad a cargos directivos que están en relación permanente con los trabajadores de la operación. Además, ellos deben realizar diagnósticos permanentes sobre el estado de sus equipos de trabajo y, por lo tanto, representan un buen barómetro de emociones, predisposición al trabajo, relación entre valores de la organización con motivaciones personales, entre otros factores útiles para el proyecto.

Se escogió a los tres líderes que encabezan áreas equivalentes al 80% de las operaciones de Codelco Ventanas, para representar la diversidad de funciones y roles que buscan ser abordados por el proyecto, en la definición de su audiencia principal y las audiencias complementarias.

Se estructuró un cuestionario común para los tres entrevistados.

Los entrevistados representan, además, uno de los públicos esenciales del proyecto pues la *Encuesta de Maneras de Informarse y Uso de Medios Internos de Codelco División Ventanas* mostró que el principal canal creíble para los trabajadores son sus jefaturas operativas, por lo que una estrategia que se diseña es utilizar a estos líderes como una forma de ejecutar la etapa de Circulación del contenido.

Se escogió a los siguientes entrevistados:

**Tabla 7 Entrevistas a actores claves para el proyecto. Elaboración propia.**

Entrevistado	Cargo	Perfil
Isabel Venegas	Superintendente de Refinería	Es la líder de la principal área operacional activa de Codelco Ventanas, que representa a 201 trabajadores(as) de la División. Ello equivale al 35,9% de la audiencia del proyecto, dentro del grupo de público interno. Su área vive un proceso de cambio profundo, con el egreso de muchos trabajadores históricos y la recepción de 80 trabajadores reconvertidos desde la Fundición hacia la Refinería. Por ello, es el área más impactada por la Transformación en las personas.
Eduardo Toro	Superintendente de Mantenimiento	Es el líder de la principal de Mantenimiento de Codelco Ventanas, que representa a 121 trabajadores(as) de la División. Ello equivale al 21,6% de la audiencia del proyecto, dentro del grupo de público interno. Esta área

		es la que presenta el mayor impacto de la Transformación divisional, en el ámbito operacional, pues deben redirigir sus acciones a nuevas tareas y con una organización nueva de jefaturas y funciones.
Eduardo Marín	Ingeniero jefe de Refino a Fuego.	Es el principal líder de esta área, que suma 67 trabajadores. Representa al 11,6% del público interno del proyecto. Vive un fenómeno de identidad organizacional complejo, pues siempre dependieron de la Superintendencia de Fundición, que hoy desaparece y deben sentirse parte del proceso productivo, cultura organizacional y dependencia de la Refinería. Además, traen consigo su sentido de pertenencia natural a la desaparecida fundición, porque su rol es fundir ánodos para reutilizarlos en el proceso de refinación. A diferencia de la fundición, procesan material metálico. Su rol es clave en el abastecimiento y la economía circular, pero se supone en ellos un proceso más lento de adaptación al cambio y de sentido de reconocimiento desde la organización, pues quedaron como la unidad operativa más pequeña, pese a que históricamente pertenecieron a la más grande.

**Tabla 8 Instrumento cuestionario para entrevistas en profundidad. Elaboración propia.**

Categorías generales de análisis	Qué queremos saber sobre esta materia	Preguntas
Compromiso con la nueva división Ventanas	Si el equipo se siente o no parte de un momento importante para la División	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué sentimientos tiene el equipo de trabajo actualmente, una vez cerrada la fundición?</li> <li>2. ¿Los trabajadores reubicados se sienten integrados con sus nuevos lugares de trabajo?</li> <li>3. ¿Se ha roto el sentido de equipo con la incorporación de otras personas?</li> <li>4. ¿Siente que es importante trabajar en Codelco y en la División?</li> </ol>
Sentido de pertenencia histórico (ser “ventanino”)	<p>Si el equipo se siente heredero de una forma de hacer las cosas y de relacionarse entre las personas como se hizo históricamente en tiempos de Enami y Codelco</p> <p>Si se sienten parte de la historia</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. ¿Qué tiene de diferente trabajar en Ventanas que en otra División?</li> <li>6. ¿Qué aprendieron de los viejos que se fueron de la División, más allá de lo técnico?</li> <li>7. ¿Sienten que existe un verdadero “espíritu ventanino”?</li> <li>8. ¿Cómo se manifiesta?</li> <li>9. ¿Qué elementos de ese espíritu ventanino cree que se debe mantener?</li> </ol>

Brechas comunicacionales	<p>Cómo puede aportar una estrategia de comunicaciones en el área de trabajo</p> <p>Eficiencia de Canales pueden ser más eficientes</p>	<p>10. Si ustedes pudieran elegir qué historia debiéramos contar de su área de trabajo. ¿cuál sería?</p> <p>11. ¿Qué tipo de historias podrían ayudar a mejorar el trabajo? / ¿Qué tipo de historias hace falta que contemos dentro de la División?</p> <p>12. ¿Por qué medios se enteran de las noticias o las historias de la División?</p> <p>13. ¿Hay alguno que no estemos usando y crean que sea bueno suma o alguno que no les sirva?</p> <p>14. Conocen las redes sociales de la División</p> <p>15. ¿Usan los grupos de WhatsApp para informarse?</p> <p>16. ¿Leen los mails de la Dirección de Comunicaciones?</p> <p>17. ¿Estarían dispuestos a enviar información o participar haciendo comentarios en publicaciones de redes sociales o mensaje del WhatsApp?</p>
Importancia de su trabajo en Codelco	Si sienten o no que el equipo está haciendo un aporte valioso a la Corporación y a Chile desde la División	18. ¿Sienten que están aportando a Chile con su trabajo o es un lugar más para trabajar igual que cualquiera?
Prácticas noticiables	Si existen proyectos o acciones que puedan ser consideradas para contarse como noticia dentro y/o fuera de la División.	19. ¿Están desarrollando acciones, proyectos, iniciativas de voluntariado, innovaciones o soluciones que les gustaría que toda la División o incluso el resto de la Corporación las conociera?

## Hallazgos en sondeo de audiencia interna

Respecto a la muestra de 3 actores clave abordados con sendas entrevistas en profundidad y que buscaba levantar información en torno a las percepciones sobre lo que sucede a un universo de 389 trabajadores (equivalente al 69,4% de la audiencia interna potencial del proyecto), se pudo establecer que, en efecto, las personas que integran la comunidad laboral sienten que, luego de mucho tiempo de incertidumbre, están viviendo el proceso mismo de transformación, en cuya etapa necesitan sentirse reconocidos en su esfuerzo por adaptarse al cambio.

Además, apareció un concepto muy atractivo para el proyecto: “el maestro”, que es el vínculo que sienten las nuevas generaciones hacia quienes los han acompañado en sus reubicaciones y nuevos roles. Les creen y sienten que está en ellos plasmada la identidad organizacional y se muestran dispuestos a heredarla.

Asimismo, mantienen su sentido de pertenencia a una división de Codelco que se autopercibe como distinta, pero requieren esa ligazón con el “maestro” (muchos de quienes egresarán) para mantenerla. A través de ellos, sus historias personales y “know how” técnico, se sienten parte de la historia.

Sin embargo, hay un hallazgo interesante en torno al apego: el cierre de la Fundición reforzó en las personas el sentido de pertenencia a Codelco Ventanas, más que a la Corporación en general. Sienten que deben aportar al crecimiento de la División, pues perciben que así lo estarán haciendo por ellos, sus familias y la dignidad divisional. El sentimiento que existía originalmente se transformó hacia uno que tiene un objetivo no solo emocional, sino también práctico y productivo.

Otro de los hallazgos interesantes radica en que existe un cambio de foco sobre las motivaciones personales en el ejercicio de las tareas, dando forma a una especie de nueva épica: a las personas las moviliza trabajar “por nosotros”, desde tres dimensiones:

- **La División:** “Hoy debemos cuidar la refinería”, “No nos pasará lo mismo que a la FU y queremos ser atractivos y útiles para la Corporación”.
- **La comunidad:** el porcentaje de trabajadores de la zona es del 54% y el resto es de comunas aledañas. Frase: “Si trabajamos bien, cuidaremos la zona y los empleos”.
- **Propósitos personales y la familia.**
- **Identidad organizacional:** Sigue haciéndoles sentido el concepto del “Espíritu Ventanino”, entendido como resiliencia, escuela, familia y una forma diferente de hacer las cosas
- **Importancia para Codelco:** “Somos importantes para Codelco, porque hoy refinamos el 50% de la producción de la Corporación”.

### 6.2.2.- Sondeo para Audiencia “Ex Trabajadores de Fundición Ventanas”

Para tener información más precisa sobre esta audiencia, se han utilizado dos fuentes de información preliminares:

- Entrevista con presidenta de la Junta de Vecinos Nueva Serena de Quintero, conformada en su mayoría por ex trabajadores de Fundición y Refinería Ventanas, realizada para este sondeo.
- Acta de Reunión Informativa y Conversatorio con ex trabajadores de Fundición y Refinería Ventanas, habitantes de la población Nueva Serena de Quintero. Fue elaborada como registro de una actividad de la Dirección de Desarrollo Comunitario y la Dirección de Codelco Ventanas, en que participó el autor de este proyecto y que reúne información relevante para fundamental el perfil de esta audiencia específica.

**Tabla 9 Hallazgos en sondeo de audiencia externa “Ex trabajadores de Fundición y Refinería Ventanas”**

Fuente	Citas y hallazgos de cada fuente
<p>Entrevista con presidenta de la Junta de Vecinos Nueva Serena de Quintero, conformada en su mayoría por ex trabajadores de Fundición y Refinería Ventanas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigenta manifiesta que los vecinos están a la espera de una nueva reunión con Codelco, en formato de conversatorio, para recordar la historia y aportar material fotográfico y de video que ayude a levantar un proyecto de recuperación de la memoria (fue un acuerdo de la primera reunión).</li> <li>- “Acá todo el mundo quiere contar su experiencia de trabajo y sería muy importante generar un proyecto que les ayude a recordar”</li> <li>- Ante la consulta sobre la utilidad del proyecto para los socios de la organización, respondió: “Sería un muy buen proyecto, porque, así, podemos sacar mucho provecho. Todos quieren volver de alguna manera a sus raíces, porque para ellos la Fundición era su casa. Como para mi papá, que se llevaba pegado allá, hacían dos turnos. Habrá mucha gente que quiera participar”.</li> <li>- “Yo converso mucho con los adultos mayores y si hay algo que quieren es poder revivir esos momentos. Hay muchos con una mente muy sana, muy buena, pero hay que hacer cosas que los mantengan activos. La actividad que hicimos con Codelco hizo que se fueran a la casa muy contentos y emocionados”</li> <li>- “Con este proyecto los vamos a hacer recordar, tocar las cosas que había en su trabajo, como volver a trabajar y sentirse importantes. Les vamos a mover la mente”.</li> </ul>
<p>Acta de Reunión Informativa y Conversatorio con ex trabajadores de Fundición y Refinería Ventanas, habitantes de la población Nueva Serena de Quintero</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participaron 33 personas, todas ellas ex trabajadores de Enami Ventanas, en proporción aproximada de 70% fundidores y 30% refineros</li> <li>- Equipo de Comunidades y Comunicaciones expusieron sobre el día el cese de Fundición. Expusieron video de en qué se encuentra actualmente el proyecto de cierre y cuánto durará.</li> <li>- Se expuso el micro documental “El último Giro del CT”, que retrata la historia de un trabajador en su último día y cierra con el último giro del Convertidor Teniente, que marca el final de las operaciones de la FU.</li> <li>- Se expuso video de la ceremonia de cierre de Fundición Ventanas, con el momento de la última instrucción y los reconocimientos a los trabajadores que egresan o se reubican.</li> <li>- Se abrió el diálogo.</li> </ul> <p><b>Hallazgos registrados en el acta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistentes manifestaron que no comprenden la decisión de cierre si se cumplieron siempre las leyes</li> <li>- Hicieron varios recuerdos de su época de trabajadores y debatieron sobre lo que sienten del fin de la operación, manifestando desazón y sensación de injusticia.</li> <li>- Se conoció a uno de los ex trabajadores que era el encargado de todos los registros audiovisuales de la planta. Puede ayudar en la expansión de los contenidos del proyecto, con material inédito.</li> <li>- Recepción positiva a reunir fotografías y videos que permitan hacer proyecto de recuperación de memoria, para un libro u otra iniciativa similar. Se acordó nuevo encuentro.</li> <li>- Están todos disponibles para participar de actividades de promoción del valor de Codelco.</li> </ul>

### **6.2.3.- Sondeo de documentos complementarios para perfil de audiencia interna.**

Si se somete a la mirada de terceros las cualidades de la audiencia “Trabajadores”, se pueden descubrir cualidades oportunas para considerarla en la ejecución del proyecto. Una fuente que aporta información en ese ámbito es el informe *Evaluación del Desempeño Social de Codelco* del año 2023, que exhibe lo que vecinos de Quintero y Puchuncaví perciben sobre los trabajadores de la Corporación en el territorio.

De la muestra de 385 habitantes de zonas aledañas a la operación, se advierte una baja calificación de la comunidad en el concepto “Integridad”, respecto del personal de Codelco. La evalúa por debajo del 40%. Eso refuerza la necesidad de levantar proyectos que valoricen ante la comunidad de Quintero y Puchuncaví el aporte de su trabajo en el desarrollo local.

También en la esfera de la audiencia interna, es importante detenerse a evaluar los canales por medio de los cuales los trabajadores consumen información dentro de División Ventanas.

Estos datos se rescatan de la *Encuesta de Maneras de Informarse y Uso de Medios Internos de Codelco División Ventanas*, donde se revelan cuáles son los medios digitales más usados y legitimados por la audiencia, que en este caso fue representada por una muestra de 308 trabajadores, de un universo de 1.419 (560 propios y 859 contratistas permanentes).

Algunos datos que respaldarán los canales escogidos por el proyecto son los siguientes: el mailing es la vía oficial más accesible, seguido por la Intranet y el WhatsApp. Una vía de información que no consumen son las noticias organizadas en formato de “newsletter”, dando prioridad a aquellas que llegan directamente pegadas a un mail. También se genera la oportunidad para una estrategia digital, toda vez que dentro de los canales menos utilizados está la revista “Somos Codelco”, que, aunque se distribuye en formato papel digital, tiene una interfaz que asimila el consumo de medios impresos y el formato no les acomoda. Así también sucede con la lectura en diario mural.

A continuación, se grafican algunos de dichos hallazgos.

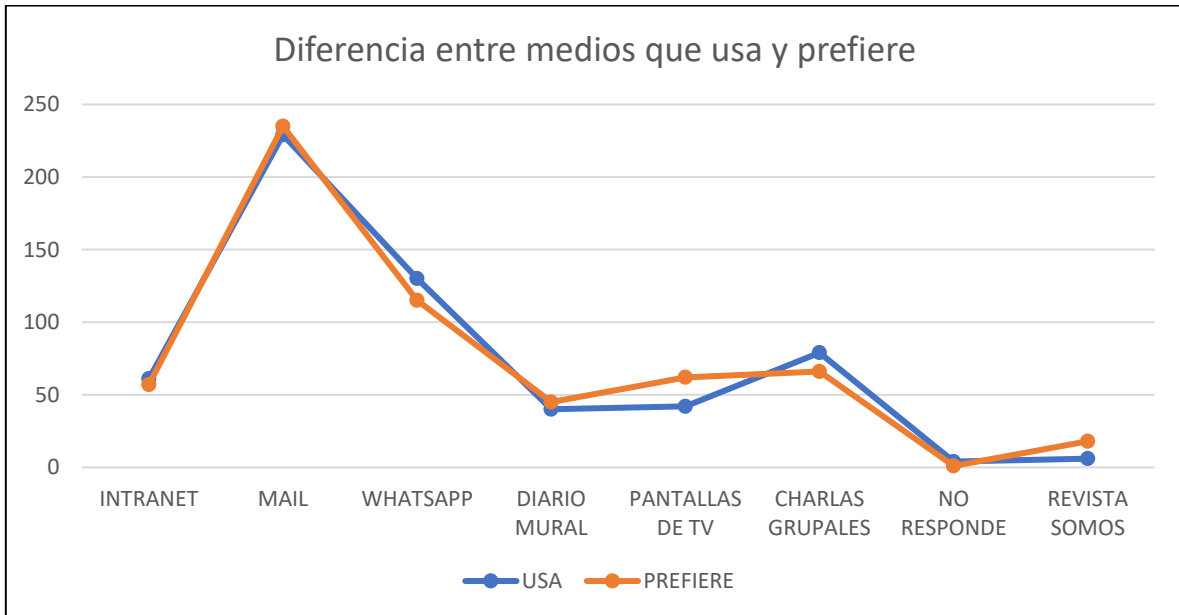


Gráfico de elaboración propia de la *Encuesta de Maneras de Informarse y Uso de Medios Internos de Codelco División Ventanas*.

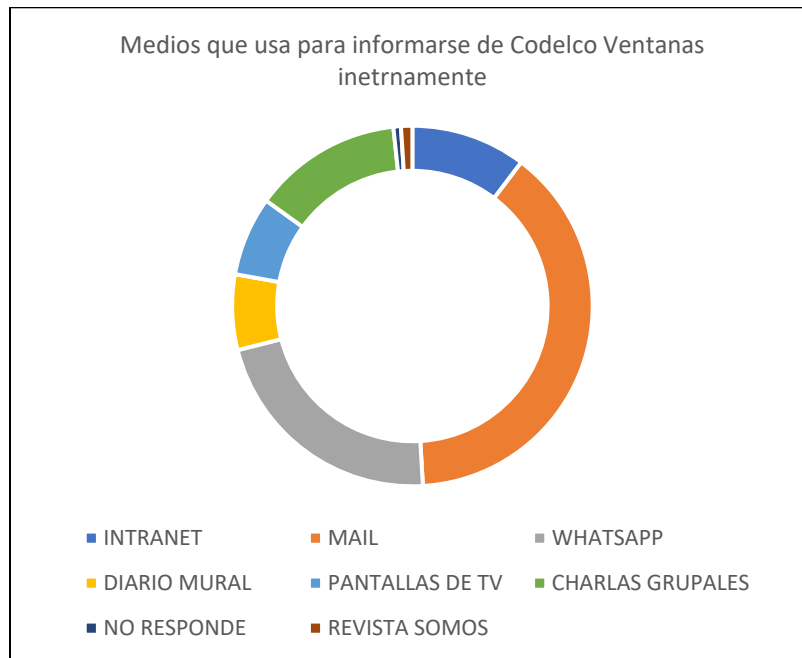


Gráfico de elaboración propia de la *Encuesta de Maneras de Informarse y Uso de Medios Internos de Codelco División Ventanas*.

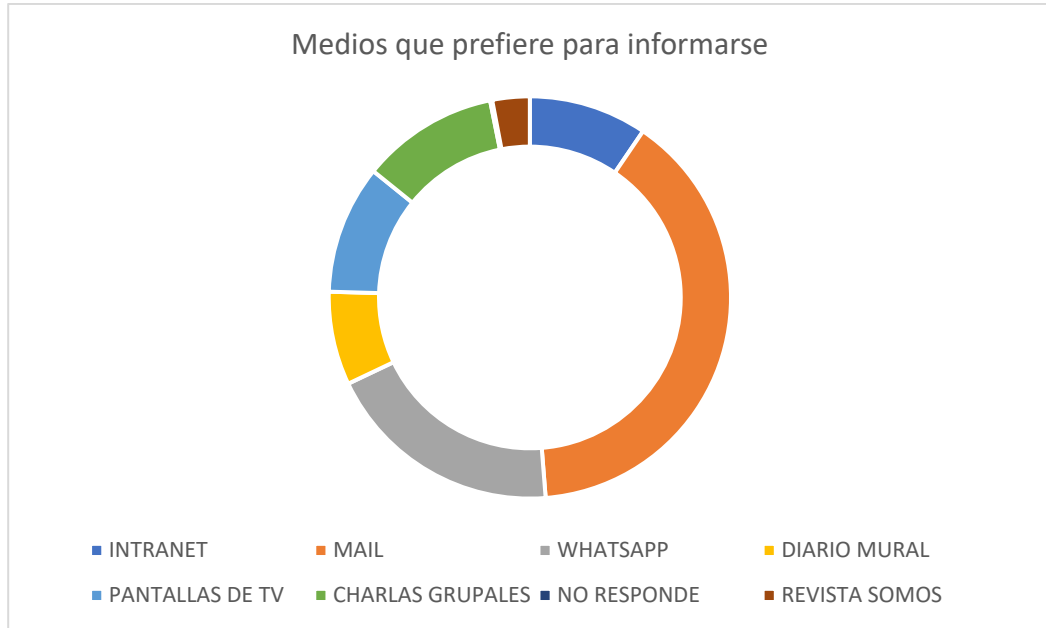


Gráfico de elaboración propia de la *Encuesta de Maneras de Informarse y Uso de Medios Internos de Codelco División Ventanas*.

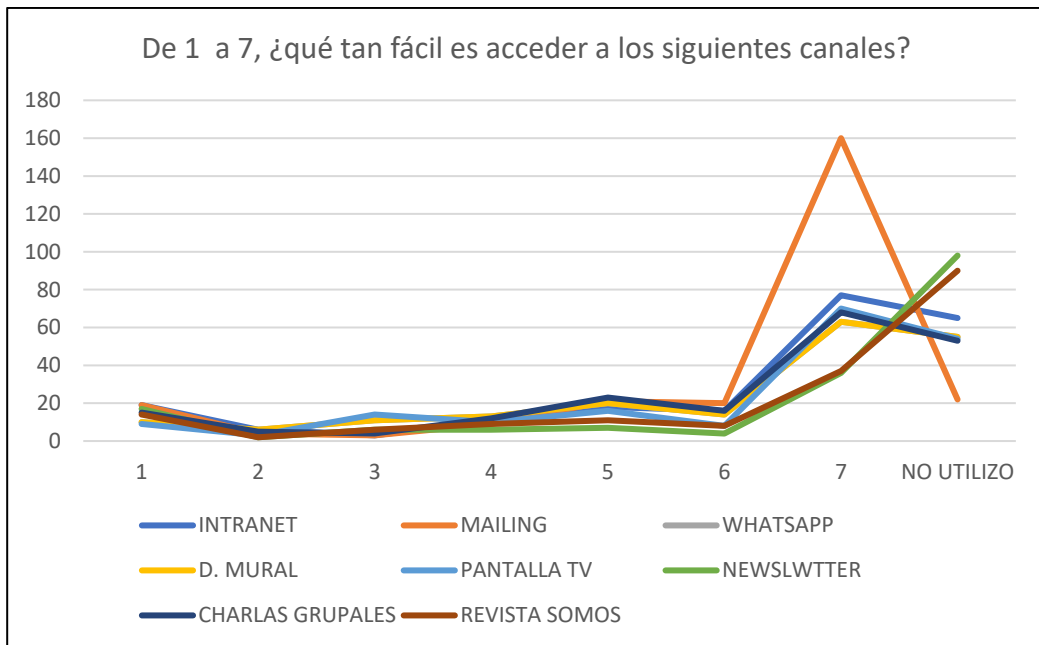


Gráfico de elaboración propia de la *Encuesta de Maneras de Informarse y Uso de Medios Internos de Codelco División Ventanas*.

#### 6.2.4.- Perfil detallado de cada audiencia del proyecto.

Escogidas estas audiencias, ahora se requiere caracterizarlas en sus múltiples atributos demográficos, movilizadores de acción y decisión, consumo de información, formas de acceder a ella, entre otros aspectos situacionales. Los perfiles descritos usan como base los resultados que ha arrojado la investigación descrita previamente.

**Tabla 10 Perfil de audiencias principales del proyecto**


Público	Descripción de la audiencia
<p><b>Trabajadores(as) de Codelco Ventanas</b></p>	<p>Operadores hombres (90%) y mujeres (10%), de entre 25 y 55 años, con competencias para el trabajo profesional, técnico y oficios en faenas industriales. El primer público a abordar en este rango corresponde a un universo de 560 personas, con contrato Codelco.</p> <p>Se organizan conforme a turnos de trabajo, que los mantienen en sus labores por 4 días y descansando otros 4.</p> <p>Al menos el 30% ha ido asumiendo responsabilidades nuevas en los últimos 3 meses, debido al proceso de transformación de Codelco Ventanas, situación que les genera espacios largos de incertidumbre.</p> <p>Al menos 25% es de familia de ex trabajadores de la planta y un 55% habita las comunas de Concón, Quintero y Puchuncaví. El resto habita en Viña del Mar, Valparaíso, Villa Alemana, Quilpué, La Cruz y Quillota.</p> <p>Tienen acceso a sus redes sociales (la mayoría Facebook e Instagram) en sus viajes en bus, entre las 6:30 y 07:45 de la mañana; entre las 19:00 y 20:00; además en sus horas de colación, dentro de la franja horaria de las 12:30 y las 14:30.</p> <p>Son disciplinados, porque se han formado así dentro de la empresa, para evitar accidentes. Por ello, cuando están en turno sus horas de consumo de Internet se limitan a las señaladas y a sus horas de descanso en casa.</p> <p>No así en los días de descanso, donde tienen acceso libremente a cualquier hora del día.</p> <p>Suelen jugar fútbol en sus poblaciones y algunos lo hacen con sus compañeros de trabajo.</p> <p>Sienten que su esfuerzo debe estar pensado en la División Ventanas y no necesariamente en Codelco, pues piensan que la Refinería de Cobre podría cerrarse si es que no cumplen con los estándares de productividad y calidad que les han pedido. Este pensamiento se ha reforzado en los últimos meses debido a la influencia de los trabajadores que fueron reubicados en la refinería y que cargan una historia que -desde sus perspectivas- mostró que, aunque se hicieran las tareas pedidas, igual se cerró la fundición. De ahí que el miedo se puede convertir en un movilizador o un congelador, dependiendo del liderazgo de sus jefaturas directas, algunas de las cuales están en proceso de aprendizaje en la gestión de las emociones de sus grupos de trabajo.</p>

	<p>Sin embargo, se mantiene la influencia de los de rango etario mayor, quienes aún sienten que el “espíritu” ventanino” (resiliencia y mantenerse siempre en pie) les va a ayudar a mantener viva a la División Ventanas, pero les preocupa que las generaciones más jóvenes no hayan asumido la posta de los “viejos” que se fueron.</p> <p>Son trabajadores ligados principalmente a la operación de la Refinería Electrolítica, el Refino a Fuego y Mantenimiento, que son quienes está en el centro del sistema productivo de Codelco Ventanas.</p>
<p><b>Ex trabajadores y su entorno.</b></p>	<p>Se trata de hombres (85%) y mujeres (25%), de entre 55 y 75 años, que han jubilado u optado por el Plan de Retiro Voluntario de Codelco Ventanas, habitantes de las comunas de Quintero y Puchuncaví.</p> <p>Suelen vivir en una de las tres poblaciones de “enaminos”; y varios de ellos se reúnen en la sede social de una de las poblaciones que cuenta con mayor organización: Nueva Serena de Quintero.</p> <p>Los embarga una sensación de injusticia, al ver cómo varios de los suyos se vieron forzados a terminar su vida laboral, por la decisión de la empresa de cesar las operaciones de la fundición, donde trabajaron -en promedio- por más de 35 años.</p> <p>Sienten que, pese a haber cumplido siempre con las normas ambientales, los culpan de problemas que no se relacionan con su forma de trabajar. Por eso temen vivir con un estigma, incluso ante sus conocidos y vecinos.</p> <p>Siempre trabajaron pensando en que aportaban a Chile y se sienten los herederos de quienes dieron la “batalla” para que, entre varias ciudades de Chile, Puchuncaví se quedara con la industria en 1964. Ven con pena que, años después, se convirtiera en un ícono de contaminación. Algunos de ellos sienten que Codelco no hizo mucho por resolver ese problema reputacional.</p> <p>Eso les duele y quieren ayuda para que esa imagen cambie.</p> <p>Están dispuestos a reunirse cada vez que alguien quiera hablar sobre la fundición y son muy buenos para contar historias. Podrían estar varias horas en eso, sin aburrirse.</p> <p>Algunos de ellos mantienen colecciones de fotos y videos de la empresa y recuerdan, como si fuera ayer, nombres de personas que pasaron por ella.</p> <p>En su consumo digital, su red social favorita es Facebook y suelen tener muchas conversaciones e intercambio de archivos por WhatsApp, respecto de la que conocen sus funcionalidades más comunes.</p> <p>En su vida cotidiana, realizan actividades laborales como independientes, escuchan noticias en radio y se levantan a las 08:00 de la mañana y terminan sus actividades diarias a las 22:00 horas. Los de mayor edad, suelen reunirse con sus ex compañeros de trabajo en reuniones de sede, viajes de turismo y programas de vida saludable.</p>

<p><b>Lideres sociales de Quintero y Puchuncaví</b></p>	<p>El primer abordaje se quiere realizar con los 243 dirigentes que están comunicados por canales digitales con Codelco Ventanas.</p> <p>Mujeres (70%) y hombres (30%) de entre 40 y 65 años, que dirigen o integran directorios de organizaciones sociales de Quintero y Puchuncaví.</p> <p>En general, cada uno de ellos es parte de más de 10 grupos de WhatsApp de sus juntas de vecinos, colegio de los hijos, unión comunal, seguridad ciudadana, entre otros.</p> <p>Cada vez que les llega una notificación, la abren y revisan el contenido. Puede ser a cualquier hora del día.</p> <p>En general, sienten que, sin ellas o ellos no están, muchas cosas no sucederían en sus barrios u organizaciones. Por eso, les cuesta dejar esas responsabilidades y cargos, que suelen ocupar por varios años o rotar entre una organización y otra. Los conminan a quedarse.</p> <p>Son activos todo el día y suelen estar muy bien informados de lo que sucede en sus comunas.</p> <p>Creen que Codelco pudo haber tenido efectos negativos en el ambiente, pero también tienen un sentido práctico en la relación con las empresas, pues saben que hay recursos que podrían obtener para financiar sus iniciativas para la comunidad.</p> <p>Comparten contenidos de sus actividades en Facebook, revisan y alimentan Instagram (los más jóvenes), pese a que no suelen tener tanta interacción como en Facebook.</p> <p>Los más jóvenes viven en pareja y tienen hijos. Los mayores, están casados y tienen hijos que en varios casos son los primeros profesionales de sus familias.</p> <p>Son estratégicos al pensar y tienen un vínculo con las empresas que es de mucho mayor acceso en comparación al resto de los vecinos.</p> <p>Saben que deben mantener a la empresa sin certezas de su lealtad hacia ellas, pues prefieren verse como independientes. Una de las acciones más realizadas es “bajar” información a sus socios, por lo que son excelentes canales de distribución de contenidos, si lo consideran útil para quienes los siguen o se contactan con ellos.</p>
---	--


## 6.2.5.- Buyer Persona con tres perfiles representativos de cada audiencia

Aquí se han escogido tres perfiles, en forma de arquetipos, que son representativos de las cualidades y hábitos de personas que integran alguna de las tres categorías de audiencia descritas previamente.



### Germán Bernal Castro

Ex operador de fundición de cobre  
(sangrador y operador de grúa)



Edad: 65 años	Ciudad, País: Quintero, Chile
Sexo: Masculino	Educación: técnica profesional
Estado civil: Casado, 3 hijos (2 V y 1 M)	Ocupación: Jubilado

### BIOGRAFÍA

Llegó desde Valparaíso a Quintero por trabajo a los 22 años. Primero fue operario de Chilectra por 1 año, pero ingresó en 1980 a la Fundición de Enami Ventanas, donde pasó por varios oficios: desde sangrador hasta operador de la grúa que transportaba el blister de cobre al Rebervero y luego al Convertidor Teniente. Ahí trabajó por 42 años. Hoy realiza trabajos como electricista independiente.

### METAS Y OBJETIVOS

- Viajar dentro de Chile
- Terminar de construir su casa de descanso en Limache.
- Reunirse a sus ex compañeros de trabajo
- Visitar la Fundición Ventanas antes de morir

### PERSONALIDAD



### GUSTOS Y AFICIONES



### HÁBITOS

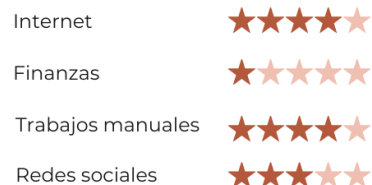
Realiza actividades laborales como independiente, escucha noticias en radio y se levanta a las 08:00 de la mañana. Terminan sus actividades diarias a las 22:00 horas. Se reúne con sus 4 mejores amigos (dos ex fundidores) una vez a la semana y participad e reuniones de su junta de vecinos, en la población Nueva Serena (ex funcionarios de Enami Ventanas).

### REDES SOCIALES

Utiliza las redes sociales por temas familiares y de amigos. Su favorita es Facebook y suelen tener muchas conversaciones e intercambio de archivos por WhatsApp. Revisa videos de fútbol y música en Youtube.



### HABILIDADES





# Elvira González Castro

Presidenta Junta de Adelanto en La Chocota, Puchuncaví



Edad: 55 años	Ciudad, País: Puchuncaví, Chile
Sexo: Femenino	Educación: técnica profesional
Estado civil: Divorciada, 2 hijos (1 V, 23 y 1 M, 16)	Ocupación: funcionaria pública.

## BIOGRAFÍA

Nació en el mismo sector donde vive, de donde salió solo para estudiar su carrera técnica de secretariado ejecutivo. Volvió a Puchuncaví para ser secretaria de la Municipalidad y, actualmente, es funcionaria de finanzas del Hospital de Quintero. Desde hace 10 años participa en organizaciones sociales, actividad que se inició luego de la separación de su marido, con quien mantiene buena relación.

## METAS Y OBJETIVOS

- Mejorar el barrio donde vive.
- Que sus hijos se titulen de carreras universitarias.
- Subir de nivel laboral en el Hospital.
- Terminar de pagar su casa propia.
- Conseguir una beca para estudiar una carrera profesional que mejore su sueldo.

## PERSONALIDAD



## GUSTOS Y AFICCIONES



## HÁBITOS

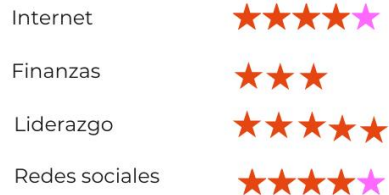
Es activa participante de 4 organizaciones sociales de Puchuncaví: Consejo de Salud, Junta de Adelanto, UNCO de Juntas de Vecinos y Centro de Padres del colegio de su hija. Suele estar muy bien informada de lo que sucede en su comuna. Siente que sin ella muchas cosas no sucederían en sus barrios u organizaciones. Por eso, le ha costado dejar sus cargos sociales y los conminan a quedarse.

## REDES SOCIALES

Es parte de más de 10 grupos de WhatsApp. Cada vez que les llega una notificación, la abre y revisa contenido, a cualquier hora del día. De ahí, puede saltar a Youtube o Facebook, red que comparte con Instagram para mostrar sus actividades sociales. Sigue cuentas de medios de comunicación y tiene un incipiente perfil en LinkedIn.



## HABILIDADES





# Juan Rojas Cataldo

Electricista de la Superintendencia de Mantenimiento Codelco Ventanas



Edad: 38 años	Ciudad, País: Villa Alemana, Chile
Sexo: Masculino	Educación: técnica profesional
Estado civil: Soltero, pero convive con su pareja.	Ocupación: Jefe de Turno en Mantenimiento,.

## BIOGRAFÍA

Nació en Quintero y luego de estudiar en el Liceo Politécnico a carrera de electricidad decidió continuarla de manera técnico profesional en Inacap. Hizo la práctica en una contratista de Codelco, donde lo vieron y dos años después le ofrecieron un cargo de electricista. Con los cambios del último año, accedió a un nuevo cargo, como jefe de turno, donde está a cargo de 10 colegas, a quienes conoce por haber compartido labores. Quiere casarse, cuando logre mayor estabilidad económica. Hace dos años se cambió a vivir a Villa Alemana, donde vive junto a su pareja, que es administrativa de un colegio particular.

## METAS Y OBJETIVOS

- Sacar la carrera universitaria de ingeniero eléctrico.
- Comprar su casa propia en no más de dos años.
- Casarse y tener dos hijos.
- Aprovechar alguna oportunidad de traslado dentro de Codelco o ascender a rol profesional.

## PERSONALIDAD



## GUSTOS Y AFICCIONES



## HÁBITOS

Es disciplinado, porque se ha formado así dentro de la empresa, para evitar accidentes. Por ello, cuando está en turno, sus horas de consumo de Internet se limitan a las señaladas y a sus horas de descanso en casa. No así en los días de descanso, donde tienen acceso libremente a cualquier hora del día. Juega fútbol dos veces a la semana: con compañeros y en el club de su barrio. Se levanta a las 05:00, incluso los fines de semana. Trabaja en turnos 4 (trabajo) x 4 (descanso)

## REDES SOCIALES

Tienen acceso a sus redes sociales (la mayoría Instagram. Interactúa con amigos y familia por Whastapp. También con los compañeros de trabajo que tiene a cargo y sus jefaturas directas. Usa Tik Tok para mirar, pero no publica. Cada vez menos frecuencia en Facebook). Los revisa en sus viajes en bus, entre las 6:30 y 07:45 de la mañana; entre las 19:00 y 20:00; además en sus horas de colación, dentro de la franja horaria de las 12:30 y las 14:30. Acaba de abrir su cuenta en LinkedIn, por eventuales oportunidades de trabajo.. Escucha música en Spotify.



## HABILIDADES



## 7.- ANÁLISIS FODA DEL PROYECTO

### 7.1.- Fortalezas (endógenas):

Se gradúa su valoración considerando el nivel actual de impacto de cada fortaleza en el proyecto. Se representan con verde aquellas que están con un impacto positivo con bases concretas; con amarillo aquellas que tienen un potencial impacto al ser gestionadas; y con rojo aquellas que, siendo fortalezas, no se han analizado o gestionado.

		Valorización											
		-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
Fortalezas	Conocimiento de Codelco Ventanas y las audiencias												
	Contratos vigentes licitados con empresas productoras que podrían participar del proyecto												
	Convenios de relacionamiento comunitario activo con barrios de ex trabajadores para construcción de troncal del proyecto												
	Proveedores nacionales y locales de servicios de experiencias presenciales y en línea de realidad virtual, que he mapeado para considerar eventuales contrataciones:												
	Baja exposición mediática para Codelco en el contexto de episodios de contaminación e intoxicaciones												
	Contrato de servicios gastronómicos para la realización de eventos y, aunque se debe costear para lo específico												
	Asesoría vigente de UTFSM												
	Plan de Medios vigente de Codelco con medios de comunicación regional y local												
	Lista de Distribución WhatsApp con más de 200 dirigentes sociales del territorio												
	Plataformas de redes sociales activas de Codelco Ventanas												
	Necesidad de Codelco de innovaciones para alinear a los trabajadores con los propósitos de la empresa												
	Capacidad de distribución de contenidos de los dos sindicatos de trabajadores de Codelco Ventanas												
	Identificación clara de los públicos												
	Presupuesto de Comunicaciones que potencialmente podrían financiar el proyecto desde la Gerencia de Transformación (como eventualidad)												

## 7.2.- Oportunidades (exógenas):

Se gradúa su valoración considerando el nivel actual de impacto de cada oportunidad en el proyecto. Se representan con verde aquellas que están con un impacto positivo con bases concretas; con amarillo aquellas que tienen un potencial impacto al ser gestionadas; y con rojo aquellas que, siendo oportunidades, no se han analizado o gestionado suficientemente.

		Valorización										
		-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
<b>Oportunidades</b>	Sede social disponible de poblacion Nueva Serena	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
	Evaluación ambiental del proyecto de cierre definitivo de la FU-VEN con participación ciudadana	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
	Existencia de un propósito divisional alineado con el perfil del proyecto.	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
	Cámara de Comercio y Turismo de Quintero como potencial asociado	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
	Consejo de Salud de Las Ventanas y su plan de promoción de Salud Mental para adultos mayores	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
	Relación habitual de los habitantes del territorio con empresas del polo y conocimiento de la historia industrial	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
	Potencial uso de la red de padres y apoderados de colegios de Quintero	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
	Potencial participación de ASIVA	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
	Asociatividad con universidades regionales con planes de innovación en el mundo de la empresa	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
	Conocimiento de la VR por medio de planes de capacitación con esta tecnología ejecutados en el polo y en Codelco	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5

### 7.3.- Amenazas (exógenas):

Se gradúa su valoración considerando el nivel actual de impacto de cada amenaza en el proyecto. Se representan con rojo aquellas que tienen un alto impacto con bases concretas; con amarillo aquellas con un potencial impacto si es que no son gestionadas; y con verde aquellas que, siendo amenazas, se están gestionando para evitar su impacto.

		Valorización										
		-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Amenazas	Competencia de acciones de relacionamiento comunitario de otras empresas del polo	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow					
	No contar con la voluntad de inversión de fondos externos o internos	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red			
	Falta de voluntad de trabajadores de Codelco Ventanas de participar	Green	Green	Green	Green							
	Falta de voluntad de ex trabajadores de participar	Green										
	Influencia de la mala percepción de las comunidades sobre el desempeño ambiental de Codelco	Green	Green	Green								
	Ruralidad de Quintero y Puchuncaví que genere problemas de acceso a Internet	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow					
	Elecciones Municipales y plebiscito de Salida Constitucional / Instructivo de no participación política de Codelco	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red				
	Manifestaciones de grupos de defensa ambiental	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red			
	Disposiciones de seguridad laboral que limiten el acceso a áreas detenidas de la Fundición, para captura de imágenes	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red			
	Pronunciamientos del CRAS sobre acciones de Codelco con la comunidad	Green										

#### 7.4.- Debilidades (endógenas):

Se gradúa su valoración considerando el nivel actual de impacto de cada debilidad en el proyecto. Se representan con rojo aquellas que muestran un alto impacto con bases concretas; con amarillo aquellas que tienen un potencial impacto si es que no son gestionadas; y con verde aquellas que, siendo debilidades, se están gestionando para evitar su impacto.

		Valorización										
		-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Debilidades	Falta de equipo profesional propio para la ejecución del proyecto	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
	Falta de equipamiento técnico para la ejecución del proyecto	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
	Falta de espacios físicos para la ejecución del proyecto	Verde	Verde									
	Destinación de tiempo del productor del proyecto	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Amarillo					
	Bajo conocimiento específicos sobre técnicas de realidad virtual	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Amarillo					
	Falta de estrategia para enfrentar el riesgo derivado del alto nivel de ausentismo laboral	Verde	Verde									
	Falta de estrategias para enfrentar la destinación de tiempos prolongados de trabajadores a capacitaciones, talleres de reconversión que limiten sus tiempos de acceso a canales de comunicación interna	Verde										

## 8.- DIAGNÓSTICO Y OBJETIVOS

### 8.1 Diagnóstico y consideraciones importantes para la ejecución del proyecto.

Los resultados de estos análisis, permiten llegar a algunas conclusiones que fundamentan y dan un marco al proyecto “La Herencia: una experiencia transmedia para cuidar la identidad de Codelco División Ventanas”:

- a) Existe la necesidad de ejecutar un proyecto comunicacional que facilite el rescate de los valores de las personas que dan forma a la División Ventanas de Codelco, tanto su aporte en la historia, en el conocimiento acumulado en años de experiencia, como en la adaptación de esa cultura a la realidad actual.
- b) Esto permitirá atender la urgencia de reforzar la resiliencia de la comunidad laboral de Codelco Ventanas, impactada tras el cierre de la Fundición; y facilitar la herencia de valores culturales históricos hacia las nuevas generaciones de trabajadores y trabajadoras.

- c) Tanto al interior de la División como en la comunidad, están las condiciones de uso y acceso de espacios y de Internet, para desarrollar esta experiencia en un ecosistema que combina la presencialidad con lo digital, pues son formas valoradas por cada audiencia que interactúa con los diversos satélites del universo transmedia de este proyecto.
- d) Sin embargo, algunos aspectos clave a considerar es la elección de fuentes de financiamiento que estén alineados con el propósito del proyecto, pues en la actualidad no existen los recursos económicos para su desarrollo de manera autónoma. De ahí que se requieran adaptaciones de este proyecto, conforme a las bases o condiciones de aprobación de esas potenciales fuentes de financiamiento.
- e) Una de las amenazas que se debe abordar con atención es el eventual impacto que podría tener el rechazo de algunas organizaciones a actividades realizadas por las empresas del polo, mal entendiéndola o reinterpretablas como acciones de propaganda o de desinformación. Por esta razón, se deben aprovechar elementos consignados en las fortalezas y oportunidades para neutralizar cualquier acción que entorpezca el desarrollo del proyecto, generando alianzas con todas aquellas organizaciones que pueden aportar y, de paso, colaborar en la distribución de contenidos. De ahí que sea oportuno sumar como socios del proyecto a colectivos como la Junta de Vecinos de Población Nueva Serena, el Consejo de Salud Las Ventanas, la Unión de Padres y Apoderados de Colegios Particulares Subvencionados de Quintero, el Sindicato 1 de Codelco Ventanas, el Sindicato Turnados de Codelco Ventanas, y otras organizaciones que pueden mapearse en los siguientes estados de avance del proyecto.
- f) Queda en evidencia que las audiencias tienen diferentes formas de ser abordadas, dadas sus distintas motivaciones para la acción y su nivel de participación activa, conforme al flujo de interacciones entre ellas y los componentes del universo transmedia. De esta forma (y cómo se detallará más adelante en las estrategias y tácticas), hay una audiencia detonante de las energías del universo, representada en los ex trabajadores, cuya experiencia presencial – digital motiva una serie de mensajes que van actuando en efecto dominó, primero sobre los trabajadores actuales y luego sobre la comunidad de dirigentes sociales y, por su intermedio, a la comunidad de habitantes del territorio. Esta dinámica será exhibida con más claridad en el siguiente apartado.
- g) Cabe considerar que, como ha sido expuesto, se tiene como primera meta un impacto sobre los públicos internos y de ex trabajadores, en quienes se deberán reconocer las consecuencias de esta experiencia transmedia; pasando, luego, a una segunda dimensión de impactos sobre la comunidad, alcanzada en aquellas etapas en las que el proyecto irá exhibiendo expansiones co-creadas entre el productor y los primeros usuarios.
- h) De esta forma, se configura una experiencia que caminará hacia la construcción colectiva del Museo Digital Colaborativo de la Fundición Ventanas, pero que no se agota en la alimentación de la primera interfaz del sitio web que alojará los contenidos, pues las interacciones creadas para el desarrollo de este proyecto permiten que el ciclo se vaya nutriendo

permanentemente de información, que tiene a un desarrollo infinito de opciones de co-creación.

- i) El diseño de esta experiencia está pensado para tener una proyección ilimitada en nuevas formas de expansión, que -idealmente- no estén en manos del productor original. Entre ellas, por ejemplo, la utilización de los múltiples testimonios como insumo para la creación de obras de teatro itinerantes; diseño de líneas de tiempo digitales con la historia de Fundición y Refinería Ventanas, un documental seriado con la historia de la industria; la expansión del universo con galaxias integradas por experiencias similares de otras empresas históricas del polo, entre muchas otras.

## 8.2. Objetivos

Para cumplir con el espíritu que guía esta iniciativa, se ha llegado a la conclusión de que es necesario perseguir los siguientes objetivos:

**Objetivo general:** Diseñar una experiencia transmedia que rescate la memoria del patrimonio vivo de la comunidad laboral de Codelco Ventanas, facilitando la herencia cultural de antiguos trabajadores a nuevas generaciones, tras el cierre de la fundición.

### Objetivos específicos

- Reforzar el sentido de pertenencia histórica y actual en los trabajadores y trabajadoras de Codelco Ventanas.
- Co-crear un Museo Digital de Fundición Ventanas, para valorar la presencia histórica y actual de Codelco en el territorio de Quintero y Puchuncaví, ante públicos internos y externos.
- Crear un repositorio de testimonios y consejos de maestros para el museo digital, que rescate “formas de hacer” de los antiguos trabajadores y que se expanda gradualmente a través de la participación activa de trabajadores y ex trabajadores.
- Tributar la memoria histórica de Fundición Ventanas, por medio de la puesta en valor de hechos, tradiciones y logros, rescatados por trabajadores y ex trabajadores.
- Generar conciencia en la comunidad de Quintero y Puchuncaví sobre el aporte de Codelco Ventanas al desarrollo del territorio, tanto en su historia como en el presente, permeando con este objetivo el mensaje asociado con el propósito de la División.
- Generar un modelo innovador para Codelco y otras empresas de la industria minera, que sea capaz de vincular los objetivos de Comunicación Interna y de Comunicación Externa de una compañía.

## 9.- PROPUESTA DE VALOR

### 9.1.- Antecedentes para construir la propuesta de valor

En una primera aproximación, a la propuesta de valor de este proyecto se le ve sostenida sobre el propósito que le da sentido. Antes de presentar las cualidades diferenciadoras respecto de lo que se ha hecho hasta ahora en comunicación interna y relacionamiento comunitario de empresas mineras o similares, se pueden plantear los siguientes conceptos:

**Propósito del proyecto:** este proyecto nace y existe para posicionar al trabajador como el protagonista principal de la historia de Codelco, en Quintero y Puchuncaví.

**Fisura para la construcción narrativa del proyecto:** debemos ver este factor, desde la perspectiva de los dos públicos principales y que, a su vez, son los llamados a expandir su narrativa. Primero, la audiencia "Ex trabajadores(as)", que es la primera a impactar en el ámbito de la comunicación externa y la estrategia comunitaria; y, luego, la audiencia de trabajadores, que es el grupo a impactar, en el ámbito de la comunicación interna. Cada uno de ellos se enfrenta a sus fisuras de la siguiente manera:

- a) **Ex trabajadores(as):** La fisura se aprecia en el dolor que les provoca creer que van a ser olvidados y la necesidad de sentirse útiles. Son los habitantes de las villas de ex trabajadores de Ventanas, que siempre han soñado con volver a su Fundición y, ante la imposibilidad de hacerlo, el proyecto les permitirá cumplir ese sueño, para volver a sentirse útiles. Esta vez, de manera diferente, pues antes se sentían útiles para Chile en tiempo presente, en sus vidas reales; hoy recuperarán esa sensación, sabiendo que su esfuerzo fue útil al país y ningún estigma de "hombres verdes" es más fuerte que ese sentimiento. Al no existir dispositivos que activen esa emoción, están solo a merced del estigma. El proyecto es el dispositivo perfecto para devolverles la dignidad.
- b) **Trabajadores(as):** en este grupo, la fisura es vivir una adaptación compleja, que incluso les provoca malestar emocional, y eso les produce desarraigo de Codelco y su historia. No tienen esa misma historia. Este malestar emocional se genera debido a varios factores, entre los que se cuentan:
  - El temor a que, tal como sucedió con la Fundición, se cierre el resto de la División.
  - La exigencia que hay desde las jefaturas de cumplir con las metas, pero sin un relato claro del porqué, en un contexto de ausencia de aquellos compañeros que, siendo pares, ejercían un liderazgo natural en el día a día.
  - Ir perdiendo sentido al porqué de la operación de la Refinería, debido a la situación de otras operaciones dedicadas a lo mismo y que no tienen suficiente inversión para desarrollarse.

- Operar sin mística, cualidad que siempre acompañó a la cultura de Codelco Ventanas.

Teniendo claros estos elementos en la audiencia, se pueden cruzar con las cualidades del proyecto “La Herencia” y notar cómo el encuentro entre ambos espacios hace visible su propuesta de valor. Para ello, se trabajará un Mapa de Valor.

## 9.2.- Mapa de Valor:

Para cruzar las cualidades del proyecto con las de las audiencias, se puede utilizar la conceptualización presentada de Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2014), que da continuidad a un trabajo anterior de Osterwalder, donde presenta el “Mapa de valor y esquemas de alegrías, trabajos y frustraciones del Receptor”.

Los autores desarrollan un método para presentar la información del proyecto y de la audiencia, para luego ver cómo uno puede responder a las necesidades del otro.

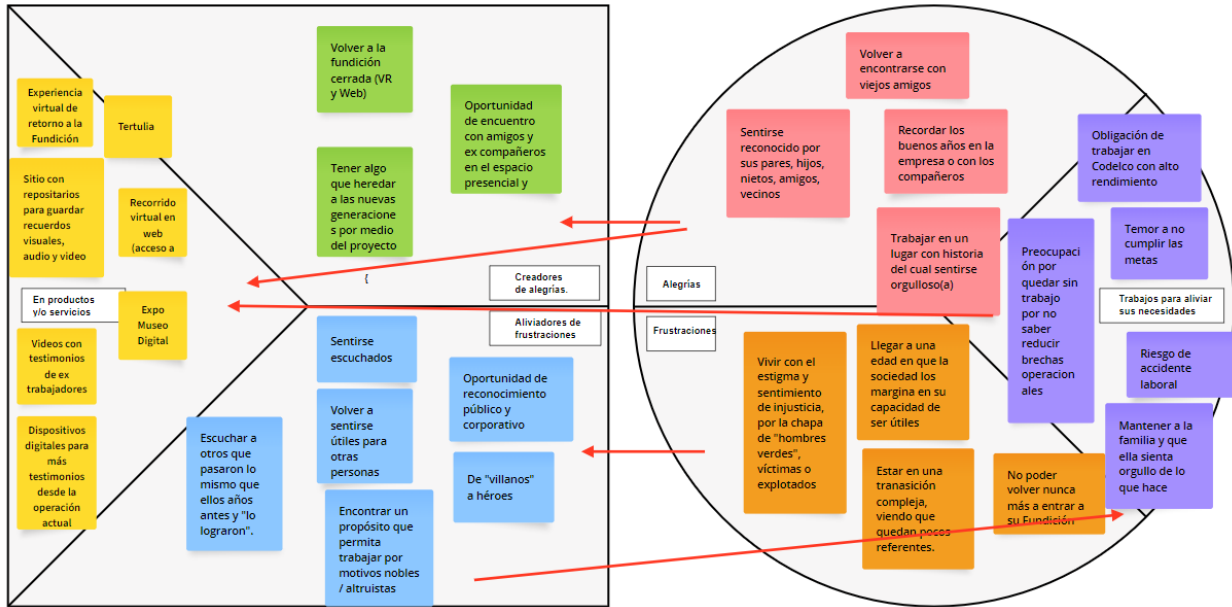
En este mapa de valor se describen, de manera estructurada y detallada, las características de una propuesta de valor específica en el modelo de negocio, las cuales se dividen en:

- Productos y/o servicios.
- Aliviadores de frustraciones.
- Creadores de alegrías.

Luego, se establece el perfil del receptor, donde se describe de manera estructurada y detallada el segmento específico del modelo de negocio, dividido en:

- **Sus trabajos:** aquello que la audiencia intenta resolver en su vida personal y laboral tal como lo expresan sus propias palabras.
- **Frustraciones:** malos resultados, riesgos y obstáculos relacionados con los trabajos.
- **Alegrías:** resultados que quiere conseguir la audiencia o beneficios concretos que buscan.

Planteado esto, se presentan algunos elementos del proyecto y de la audiencia, sobre la base de esta construcción conceptual en modelo Canvas:



**Mapa de Valor y Esquema de Alegrías, Trabajos y Frustraciones del Receptor Proyecto “La Herencia” (Basado en Mapa de Osterwander, et al., 2015). Para revisarlo en alta resolución, ingresar al link: [https://drive.google.com/file/d/11qsC35L-Yz3\\_T9dQ3mTL0JR9WLjuYiK/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/11qsC35L-Yz3_T9dQ3mTL0JR9WLjuYiK/view?usp=drive_link)**

### 9.3.- Síntesis de la Propuesta de Valor:

De esta forma y considerando dos de las tres audiencias principales, la propuesta de valor del proyecto se resume en las siguientes ideas:

- Existe una serie de necesidades en las audiencias “Trabajadores” y “Ex trabajadores” que son atendidas de forma inédita por un solo proyecto.
- Hasta el momento de su presentación, el proyecto es el único que rompe con la imposibilidad de que ex trabajadores, trabajadores y la comunidad vuelvan a la Fundación, por medio de la tecnología, tanto en experiencias presenciales de realidad virtual como *online*.
- Entrega una experiencia piloto de un modelo de intervención socio laboral que cumple con objetivos internos y externos al mismo tiempo.
- Se rompen estigmas, al dejar de presentarse la historia centrada en las infraestructuras que hicieron visible a la Fundación Ventanas, siendo reemplazadas por las redes humanas que hoy le permitirán mantener viva su cultura organizacional.
- Gracias a la dinámica de interacción de las audiencias con el proyecto, todos los públicos principales del proyecto viven experiencias transformadoras, que podrían generar cambio positivo en sus vidas, al generarse un encaje entre las situaciones que les provocan alegría, con los detonantes de alegría del proyecto.

- La dinámica de comunicación que se dará en el proyecto, permitirá que el proyecto expanda su propósito, pues ayudará a estar al servicio de los objetivos corporativos internos y de relacionamiento comunitario, generando un modelo que actualmente no se ha identificado como activo en la industria minera o similares.

## **10. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO**

### **10.1.- Desarrollo de análisis para definición del posicionamiento.**

Los análisis hechos en las secciones anteriores a este ítem, muestran que existen oportunidades importantes para el desarrollo de este proyecto, dada la ausencia de experiencias transmedia orientadas al reforzamiento de valores corporativos, en estrategias de comunicación interna. Sin embargo, sería un error pensar que las personas definidas como prosumidores para “La Herencia” tienen su disposición totalmente despejada hacia el proyecto. Menos aún si recordamos que hay una sobrexposición de las personas a mensajes en el espacio digital y debemos ser una estación elegible dentro de su viaje por el ciberespacio.

Por esta razón, desarrollar las bases de una estrategia de posicionamiento para este proyecto debe considerar que los trabajadores y ex trabajadores de la Fundación Ventanas y la comunidad del entorno social y geográfico son consumidores de información con cualidades comunes a todos los miembros de la actual sociedad hiperconectada.

Ries y Trout plantean que, en realidad, en nuestra sociedad sobrecomunicada hay una escasa comunicación. Lo que una empresa ha de hacer es establecer un posicionamiento en la mente del cliente. Tal posicionamiento debe tomar en cuenta no sólo los aspectos fuertes y débiles de la empresa, sino también los de sus competidores (Ries y Trout, 2002, p. 12).

Luego agregan: "La mente no tiene espacio para lo nuevo y lo diferente, a menos que lo relacione con lo viejo. Por esto, si se tiene un producto totalmente nuevo, es mejor decirle al cliente en perspectiva lo que no contiene en lugar de explicarle qué es".

Los mismos autores ejemplifican recordando que "el primer automóvil fue llamado 'carruaje sin caballos', denominación que le permitió al público ubicar ese concepto frente al modo existente de transporte. Las palabras como 'gasolina sin plomo' o 'neumáticos sin cámara' son ejemplos de cómo es posible colocar a los nuevos productos frente a los anteriores" (Ries y Trout, 2002).

Siguiendo estas mismas directrices, una forma de guiar la estrategia de posicionamiento es:

- Mirar el interior de la mente del cliente, en este caso, de los trabajadores, ex trabajadores y la comunidad.
- Romper la exclusividad del contacto en ambientes virtuales, dada la sobrecomunicación a la que se ven expuestos, con actividades que detonen acciones digitales, pero dando los primeros pasos en la dimensión presencial.
- Al ser un producto que muestra cualidades innovativas, desarrollar conceptos asociados a lo que no es, pues eso permitirá despejar los temores de la audiencia a enfrentarse a experiencias que ya conocen o le han resultado incómodas.
- Buscar posicionamiento en la mente de los potenciales usuarios, haciéndolos sentir parte de un proceso histórico, donde son protagonistas.

Para aplicar estos conceptos, ayudará apoyarse en las ocho preguntas de Ries y Trout, que deben realizarse para sentar las bases de un programa de posicionamiento. Cada una de ellas, está desarrollada en el siguiente cuadro:

**Tabla 11: Preguntas para el desarrollo de un programa de posicionamiento para el proyecto “La Herencia”**

Preguntas	Análisis del proyecto para cada pregunta.
<p>1.- ¿Qué posición se ocupa? (en la mente de la gente)</p> <p>2.- ¿Qué posición se quiere ocupar?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hasta ahora, la posición que se ocupa es emergente, pues ninguno de los productos asociados al proyecto ha sido expuesto a los públicos definidos para su ejecución. Sin embargo, lo que se busca es posicionarlo, primero, como un contenido de nicho, para convertirse -luego- en una innovación en las estrategias de comunicación corporativa, que dé paso a un modelo de trabajo para el resto de la Corporación u otras empresas del rubro minero, que hayan aportado valor a la historia local.</li> <li>- De todos modos, en el análisis de la audiencia presentado en ítems anteriores un proyecto de este tipo puede conquistar uno de los peldaños en la mente de las personas, dadas sus necesidades de ser vistos, heredar conocimientos y experiencias y la de sentirse parte de la historia. En la oferta de valor se presentará un mapa que clarifica ese juego entre las cualidades de la audiencia y los elementos del proyecto que las atienden.</li> </ul>
<p>¿A quién debe superar?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En el caso del público interno, a los productos de Comunicación Interna de Codelco Ventanas, que tienen un programa establecido de distribución por mail, WhatsApp y Redes sociales. Entre ellos, un noticiero de 4 minutos (Ventanas Express); video historias que se envían a razón de al menos uno a la semana; <i>mailing</i> con noticias de la División y de la corporación todos los días.</li> <li>- En el público externo, es la comunicación que se hace por medio de los medios locales con contenidos asociados a Codelco y los que se envían directamente a los dirigentes sociales vía WhatsApp. Todos estos, generados por la Dirección de Comunicaciones. En el caso del público externo, además los dirigentes de la comunidad y algunos ex trabajadores, reciben contenidos de la Dirección de Desarrollo Comunitario.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por ello, la oferta de los productos asociados a “La Herencia” deben considerar esa “sobrecomunicación” para abrirse un espacio, mostrando sus características diferenciadoras, en objetivos, forma y fondo.</li> </ul>
<p><b>¿Tiene dinero suficiente?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los recursos dependen del éxito en la gestión del plan de negocios. Por ello, se irá escalando progresivamente, para ir sumando audiencia por audiencia, en un plan que partirá desde el troncal que permite dar el primer aliento que dará vida a todo el universo.</li> <li>- Esta división en etapas requiere un posicionamiento inicial en los ex trabajadores más antiguos y luego en los que han dejado la División recientemente, pues ellos son los que generarán los primeros insumos para alimentar las diversas plataformas a las que serán expuestos, en una siguiente escala, los trabajadores actuales y, luego, ascender a la comunidad. Por ello, el modelo de negocios requiere asociatividades con instituciones y organizaciones, que apalanquen recursos, en cada etapa.</li> <li>- Por otra parte -y como se ha argumentado anteriormente-, existe una necesidad en la propia División Ventanas de Codelco de contar con proyectos que faciliten el clima laboral, la relación con la comunidad y ayuden a generar las condiciones para obtener la licencia social para el proyecto de cierre definitivo de Fundición Ventanas.</li> <li>- Aunque habrá un desarrollo más profundo en las siguientes secciones, la estrategia de financiamiento es híbrida, dividiendo los montos en objetivos: primero, asegurando el financiamiento del equipo profesional por medio de un fondo público; para que esos recursos apalanquen la etapa de desarrollo, presentando la iniciativa a la Gerencia de Gestión del Cambio y Transformación de Codelco Ventanas; y en su fase de ejecución de acciones, consolidar una asociatividad público – privada, con la incorporación de actores públicos, que vean en el proyecto una oportunidad para el cumplimiento de sus objetivos de gestión.</li> </ul>
<p><b>¿Puede resistir?</b></p>	<p>La expansión del proyecto es viva. Progresivamente, va impulsando la acción de las propias audiencias en el aporte de testimonios y nuevos contenidos. Pero, además, hay elementos en las aplicaciones digitales, que permitirán a “La Herencia” mantener su estrategia de posicionamiento, gracias a que tiene diversas formas de comunicación para desarrollarse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vídeos testimoniales en el sitio.</li> <li>- Guías de audio en el mapa virtual de la Fundición, que puede ir alimentándose infinitamente.</li> <li>- Post de redes sociales, intencionados desde el sitio o generados por la propia audiencia, basados en fotos históricas en una cadena de aportes de personas. (Similar al formato de los grupos de Facebook “No eres de Quillota si...” o ex alumnos de colegios, que crece de manera autónoma.</li> <li>- La experiencia presencial de este proyecto, que combina lo análogo con lo digital, es noticiable y aumentará su vida en los medios y las redes sociales, a través de una estrategia comunicacional. Es más: podría ser solicitada</li> </ul>

	<p>espontáneamente por la propia empresa o la comunidad, en fechas importantes o planes de relacionamiento comunitario. Tampoco tiene límites duros, si se van consiguiendo recursos y asociatividades para mantenerlo activo.</p>
<p><b>¿Está a la altura de su posición?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los contenidos informativos, testimoniales y guías serán capturados desde los encuentros presenciales y virtuales, por lo que el proyecto tiene como cualidad esencial dar forma a un museo virtual esencialmente desde el aporte de las personas que protagonizaron y protagonizan la historia. Eso le permite mantenerse permanentemente “vestido con ropas propias”, lo que le otorga legitimidad ante los pares y ante públicos no relacionados directamente con la fundación.</li> <li>- Ello, en un contexto donde los trabajadores se sienten víctimas de un proceso impuesto y que nadie dejará una herencia por ellos, por lo que la propuesta adquiere valor ante aquellas personas a las que se pretende conquistar como consumidores y productores de contenido.</li> </ul>
<p><b>El papel de una tercera persona.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La asociatividad en el proyecto le da una perspectiva que complementa y amplía la mirada del productor. Así es como se espera sumar a la Municipalidad de Quintero, los sindicatos de trabajadores, la propia División Ventanas, desde su Dirección de Desarrollo Comunitario y la Gerencia de Gestión del Cambio, más la Gerencia de Gestión de Personas, lo que suma miradas informadas, interesadas y profesionales, para enriquecer el desarrollo del proyecto, además de su evaluación y posteriores expansiones y/o evoluciones.</li> <li>- Todos estos actores buscan proyectos de innovación para mostrarse como factores que hagan la diferencia, por lo que esa necesidad alimentará su interés por evaluar y aportar nuevas perspectivas, con el propósito de generar ese apoyo, se les sumará en una estrategia de alianza, donde el equipo pueda generar insumos con información útil para sus reportes de gestión ante las jefaturas.</li> <li>- Aunque no se tiene considerada la contratación de una agencia externa, sí se sumarán capacidades técnicas y profesionales de personas externas, que se sumarán a quien diseñó originalmente el proyecto.</li> </ul>
<p><b>Lo que la tercera persona no puede proporcionar.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No debe perderse de vista que se trata de un proyecto que desea proyectarse como una innovación en la comunicación corporativa, por lo que en el plan del primer productor no buscará convertirse en lo que no es, como una pieza de arte, un documental histórico u otro producto, si es que esa evolución no se genera en los propios usuarios, como resultado de la lógica de co-creación propia de la transmedia. La expansión hacia estrategias diferentes solo se considerará si es parte de este fenómeno generado en las audiencias.</li> </ul>

## 10.2 Síntesis de la estrategia de posicionamiento (frases que la guiarán).

Dada la etapa de análisis, se puede establecer una frase que resume la estrategia de posicionamiento del proyecto “La Herencia”. Asimismo, atendiendo las orientaciones de los autores citados en torno a los proyectos nuevos, también se pueden definir algunas ideas fuerza complementarias a la idea principal, respecto de lo que no es el proyecto y, desde ahí, buscar su espacio de posicionamiento en medio de la oferta que recibe permanentemente el público al cual se dirige la iniciativa.

De esta forma, la idea principal que resume la estrategia de posicionamiento y sus conceptos complementarios son los siguientes:

<b>Posicionamiento esperado del proyecto. (Lo que es y dónde quiere ubicarse)</b>	<b>El primer museo corporativo digital co-construido por las mismas personas que vivieron la historia.</b> <b>Ésta es una invitación a recordar quiénes somos.</b>
<b>Ideas fuerza que se trabajarán con la audiencia sobre el posicionamiento de producto nuevo. (Lo que no es y de lo que quiere estar distanciado)</b>	<b>Ésta no es la historia oficial.</b> <b>Éste no es un museo intocable donde las personas solo contemplan, sino un museo vivo, en permanente evolución gracias a la acción de usuarios que lo alimentan de contenido.</b> <b>Éste no es un ejercicio para monitorear sentimientos para informar a los jefes.</b> <b>Esto no es una obligación laboral.</b>

## 11.- MATRIZ OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS.

Definidos los objetivos, se presenta una tabla que resume las estrategias que acompaña a cada uno y sus respectivas tácticas.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIA	TÁCTICAS		
Diseñar una experiencia transmedia que rescate la memoria del patrimonio vivo de la comunidad laboral de Codelco Ventanas, facilitando la herencia cultural de antiguos trabajadores a nuevas generaciones, tras el cierre de la fundición.	Co-crear un Museo Digital de Fundición Ventanas, para valorar la presencia histórica y actual de Codelco en el territorio de Quintero y Puchuncaví, ante públicos internos y externos.	Inducir la participación en una experiencia inmersiva, presencial y online, que permita reunir insumos gráficos, audiovisuales y testimoniales que nutran un sitio web, que irá dando forma paulatina al Museo, con el aporte de la audiencia que busca impactar el proyecto. Con ello, se levantará un repositorio con factor humano, validado por las personas y sin cuestionamientos por resignificaciones corporativas o historias oficiales.	Levantar un sitio web como repositorio de contenidos de mapa virtual, audio, video y galerías fotográficas, con opciones de capturar audio de parte de los usuarios a través de redes sociales para	Estrategia de redes sociales para actuar opciones de co-creación por medio de la interacción e intercambio de archivos.	
	Crear un repositorio de testimonios y consejos de maestros para el museo digital, que rescate "formas de hacer" de los antiguos trabajadores y que se expanda gradualmente a través de la participación activa de trabajadores y ex trabajadores	Convocar e inducir la participación de ex trabajadores de Ventanas en la recuperación de la memoria laboral y social, por medio de un experiencias que combinan realidad virtual y terfuda, desde donde se recogerá la construcción colectiva de un relato desde las antigüas hacia las nuevas generaciones de trabajadores.	Experiencia de realidad virtual presencial co ex trabajadores de Ventanas que hoy son parte de la comunidad, en sede de población Nueva Serena. La jornada los invitará a volver a su lugar de trabajo después de décadas, por medio de la VR.	Conversatorio con participantes de la experiencia de VR.  Captura de audios en tiempo real de participantes en la experiencia de VR para pegar sobre las instalaciones virtuales de la fundición.  Captura de testimonios en audio y video de los asistentes.	Campaña en redes sociales (Instagram, Facebook, divisionales y corporativas): fotografías de objetos de la Fundición, testimonios de personajes del universo, difusión de la experiencia como noticias.  Llamado a la acción por redes sociales a enviar materiales que expandan los contenidos del repositorio.
	Reforzar el sentido de pertenencia histórica y actual en los trabajadores y trabajadoras de Codelco Ventanas.	Permear a los públicos internos con relatos de ex trabajadores de Ventanas, que les permitan recordar la epica que ha guiado a la División, con formas de hacer las cosas y relacionarse entre personas, que la distinguen de las otras Divisiones de Codelco y de empresas del rubro.	Experiencia de realidad virtual presencial co ex trabajadores de Ventanas que hoy son parte de la comunidad, en sede de población Nueva Serena. La jornada los invitará a volver a su lugar de trabajo después de décadas, por medio de la VR.	Producción y exposición de videos testimoniales de ex trabajadores sobre el "espíritu o cultura ventanina" y producción de reels para redes sociales sobre el valor de la fundición para la zona	Creación de cuenta de LinkedIn para aprovechar la experiencia como innovación de estrategias de comunicación corporativa.  Difusión en medios de comunicación de la experiencia.
	Tributar la memoria histórica de Fundición Ventanas, por medio de la puesta en valor de hechos, tradiciones y logros, rescatados por trabajadores y ex trabajadores	Inducir a la entrega de objetos, imágenes, testimonios de las actividades laborales, sociales y empresariales que se han desarrollado a lo largo de los años en Fundición y Refinería Ventanas.	Firma de convenios de colaboración con organizaciones parahaceras sociales del proyecto	Jornada de experiencia de realidad virtual con trabajadores reconvertidos para alimentar las guías del mapa virtual con textos y audios.	Llamado a la acción por redes sociales a enviar materiales que expandan los contenidos del repositorio.
	Generar conciencia en la comunidad de Quintero y Puchuncaví sobre el aporte de Codelco Ventanas al desarrollo del territorio, tanto en su historia como en el presente, permeando con este objetivo el mensaje asociado con el propósito de la División.	Involucrar a dirigentes sociales y comunitarios del territorio, en la distribución de contenidos y e impulsó su participación activa en la recolección de información funcional al desarrollo del proyecto / Distribuir por redes sociales divisionales y de las organizaciones, los productos resultantes de la experiencia transmedia.	Firma de convenios de colaboración con organizaciones parahaceras sociales del proyecto	Jornada de experiencia de realidad virtual con dirigentes vecinales a la instalación en la sede de villa Nueva Serena. Captura de impresiones y llamado a compartir en sus RRSS personales.	Difusión en redes sociales: Instagram, Facebook divisionales y corporativos
	Generar un modelo innovador para Codelco y otras empresas de la industria minera, que sea capaz de vincular los objetivos de Comunicación Interna y de Comunicación Externa de una compañía.	Poner en valor la experiencia completa, por medio de su documentación y posterior difusión en espacios institucionales	Reducción de documento con el registro de la experiencia y el modelo de trabajo de ella, para su entrega a la Vicepresidencia de Sustentabilidad y Asuntos Externos de Codelco y a la Escuela de Arquitectura, Diseño y Comunicaciones de UVM.		Difusión en medios de comunicación de la experiencia.

Archivo de Excel, Hoja "Objetivos, Estrategias y Tácticas", en el siguiente Link:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1jZ0WYrOD7n9ergw29M30hKRdQdtuvDVu/edit?usp=drive\\_link&oid=109761975097359351448&rtprof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1jZ0WYrOD7n9ergw29M30hKRdQdtuvDVu/edit?usp=drive_link&oid=109761975097359351448&rtprof=true&sd=true)

## 12.- PROPUESTA DE PIEZAS Y MAQUETAS.

### 12.1.- Ideación de prototipos y plataformas.

Para desarrollar la idea, en esta etapa, se ha utilizado el modelo IDEO, con sus cinco etapas. Para ello, se ha llevado a un esquema los siguientes elementos:

1. Ideas preliminares sobre el proyecto y su universo, detalladas en el Diagrama de Experiencia Transmedia presentado en las etapas anteriores.
2. Reunión con ex trabajadores de Fundición Ventanas, realizada el martes 12 de diciembre de 2023, en la sede de la población Nueva Serena. En ella, participaron 7 ex trabajadores, que representaron diversos oficios y años de experiencia en la Fundición Ventanas: gruero, seguridad industrial, sangrador, prevencionista, conductor de convoy, fundidor. En esta reunión se explicó el objetivo y estrategias del proyecto, plataformas de interacción, posibles limitaciones físicas, distancia o de salud, se auscultó sobre los deseos y expectativas del grupo y sus sentimientos de vínculo con la historia

de la ex Fundición Ventanas. Además se reflexionó sobre el concepto de “espíritu ventanino” y cómo llevarlo al proyecto.

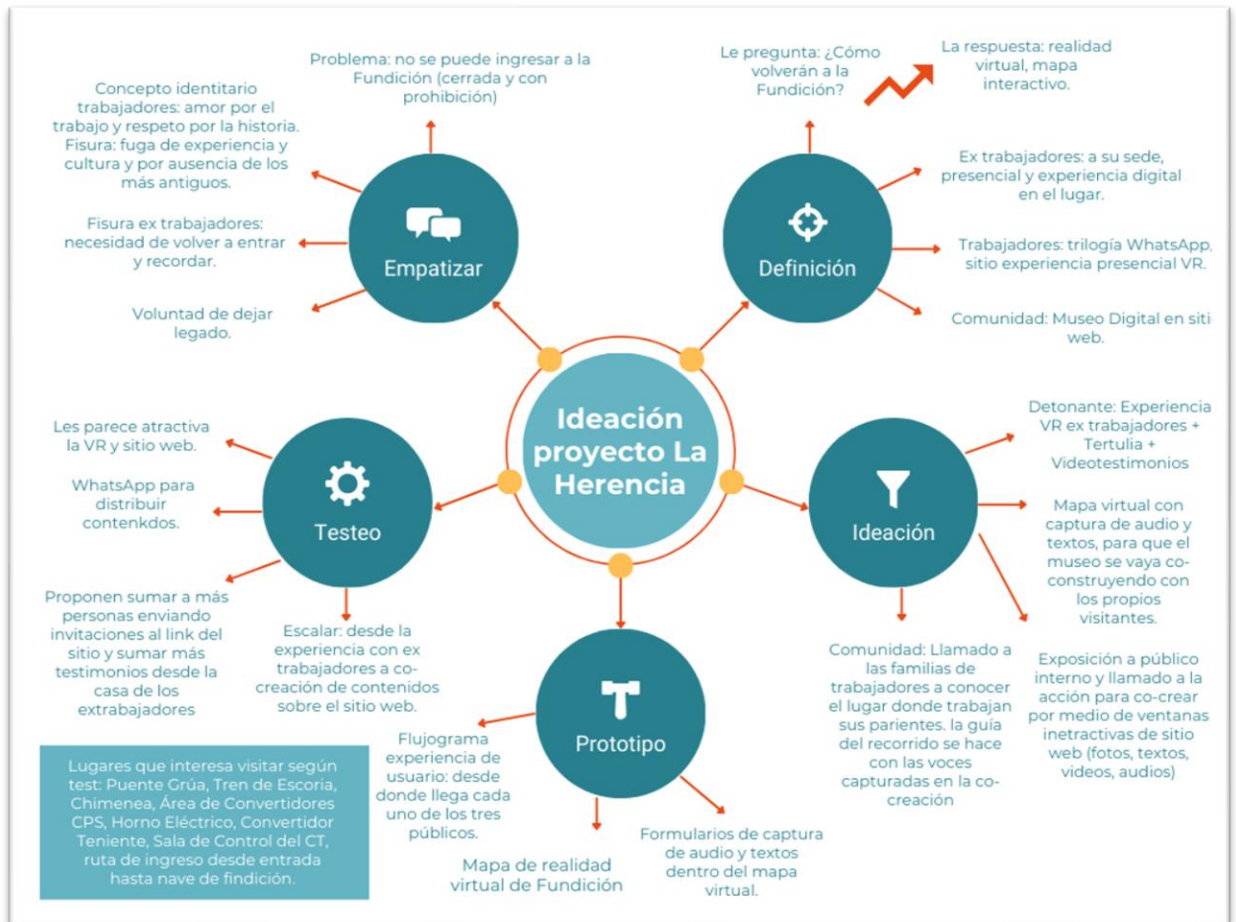
3. Primeras conclusiones de testeo de relato divisional con trabajadores actuales de Codelco Ventanas, desarrollado el lunes 11 de diciembre de 2023, en que participó el autor de este proyecto. En uno de sus ítems, se dialogó sobre: valoración de ex trabajadores como herederos de la cultura organizacional; conceptualización del “Espíritu Ventanino”, necesidad de capturar la herencia de los más antiguos, necesidad de contar con una épica que dé sentido a lo que hacen a diario.



Imagen: primera reunión de testeo preliminar con ex trabajadores de fundición ventanas. Al centro, el autor del proyecto, junto a los ex trabajadores de Enami Ventanas Alejandro Orellana Reyes, ex trabajador de Protección Planta; José Segura, ex trabajador de Prevención de Riesgos; Florencio Rodríguez, ex operador de Equipo de Servicio; Luis Bragazzi, ex operador de Fundición y ex conductor de convoy de escoria; Miguel Soto Rojas, ex operador de Refractario; Mario Gonzalez López, ex operador de Fundición, Comando y Convertidores.

Los resultados, se sistematizaron en una gráfica que resume lo obtenido y muestra la forma cómo se atiende el problema del usuario, validando las acciones y productos de la experiencia transmedia “La Herencia”, tanto desde las fisuras emocionales como la predisposición física y de voluntad para someterse a los llamados a la acción del proyecto.

El análisis se presenta en la siguiente imagen:



El archivo en alta resolución se puede mirar en el siguiente link:

[https://drive.google.com/file/d/1u2HD4meBnrM7DLxnY3purz3AunEReH7d/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1u2HD4meBnrM7DLxnY3purz3AunEReH7d/view?usp=drive_link)

## 12.2.- Logo, isotipo y colores

La imagen gráfica de La Herencia, desarrolla el siguiente concepto: la unión entre el pasado (la historia) y el presente, a través de las personas, como una forma de mantener viva la identidad cultural de Ventanas, uniendo las cualidades que caracterizaron a los trabajadores desde el origen de la planta y lo que ellos representan en la actualidad. Se rescatan aquellas formas que simbolizan cada uno de esos elementos, para hacer evidente ese viaje de las personas entre el pasado y el presente.

a) Elementos rescatados para construir la imagen:


Elemento	Imagen original del elemento
<p><b>Olla de Fundición:</b> es el elemento característico del proceso que cesó sus operaciones, pues la fundición se desarrollaba en los hornos, donde el material fundido era trasladado por ollas gigantes, movilizadas por una grúa, en un trabajo de precisión que identifica la operación de la fundición de cobre. Es un símbolo que identifica a quienes se desempeñaron en dichas funciones y representa la historia, pues es un elemento que estuvo presente siempre, sin cambiar, pese al paso del tiempo y los cambios de tecnología. Los hornos originales se reemplazaron, pero la olla siempre fue parte del proceso.</p>	
<p><b>Trabajador de Ventanas:</b> la persona es lo más importante en el proyecto, representada con sus implementos de seguridad, mostrando que son parte del proceso minero. Para ello, se destaca el casco, que es el elemento que usan todas las personas, sin importar el área de trabajo, profesión, oficio o cargo.</p>	

**Cátodo y sus círculos concéntricos:** es el resultado final del proceso que se mantiene operando en Ventanas. El cátodo ENM es el mejor de toda la corporación y se identifica con sus círculos concéntricos en el mercado internacional. Actualmente, el centro productivo es ese elemento, que da sentido a todas las demás áreas de la empresa y representa el presente de Codelco Ventanas.



## b) Paleta de colores

La paleta de colores, rescata elementos que son propios de la minería, que además son los que tiene Codelco para toda su imagen corporativa. Pero el proyecto suma un cuarto color, para plasmar la idea de rescate histórico, con un tono café, que identifica el paso del tiempo. Este color es posible verlo en los equipos más antiguos de la Fundición. Así, se combinan los elementos corporativos con los que requiere el proyecto, en cuanto al rescate de la memoria histórica. Así se detalla en el siguiente cuadro:

			
<b>#F36C24</b>	<b>#129AA0</b>	<b>#FDBC14</b>	<b>#A67C52</b>
Representa el color final del cobre, una vez que se procesa y se convierte en cobre fino. Es el que tienen los cátodos producidos en Ventanas. Además, es el color principal de Codelco, usando en todos sus elementos gráficos.	Representa el color original del cobre en concentrado, cuando es extraído del cerro. Además, es el segundo color corporativo, que debe usarse para que el proyecto se identifique con la marca.	Es el contraste de los colores corporativos de Codelco, que debe usarse para que el proyecto se identifique con la marca.	Representa el paso de la historia, con un opaco que es con el que van quedando los equipos de la planta industrial.

### c) Imagen, logotipo e isotipo de “La Herencia”

De esta manera, se fusiona el título del proyecto con su imagen y colores, según se sintetiza en el siguiente gráfico:



Imagen en alta resolución en el siguiente link: [https://drive.google.com/file/d/1ul5y-OsqSOHaR\\_9d6xUZfoXNmyqiUt5A/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1ul5y-OsqSOHaR_9d6xUZfoXNmyqiUt5A/view?usp=drive_link)

### 12.3.- Universo transmedia y formas de interacción de las audiencias

La idea base del relato que guía a los prototipos es la siguiente: “La herencia del maestro “ventanino”: respétala, apréndela y mantenla viva”.

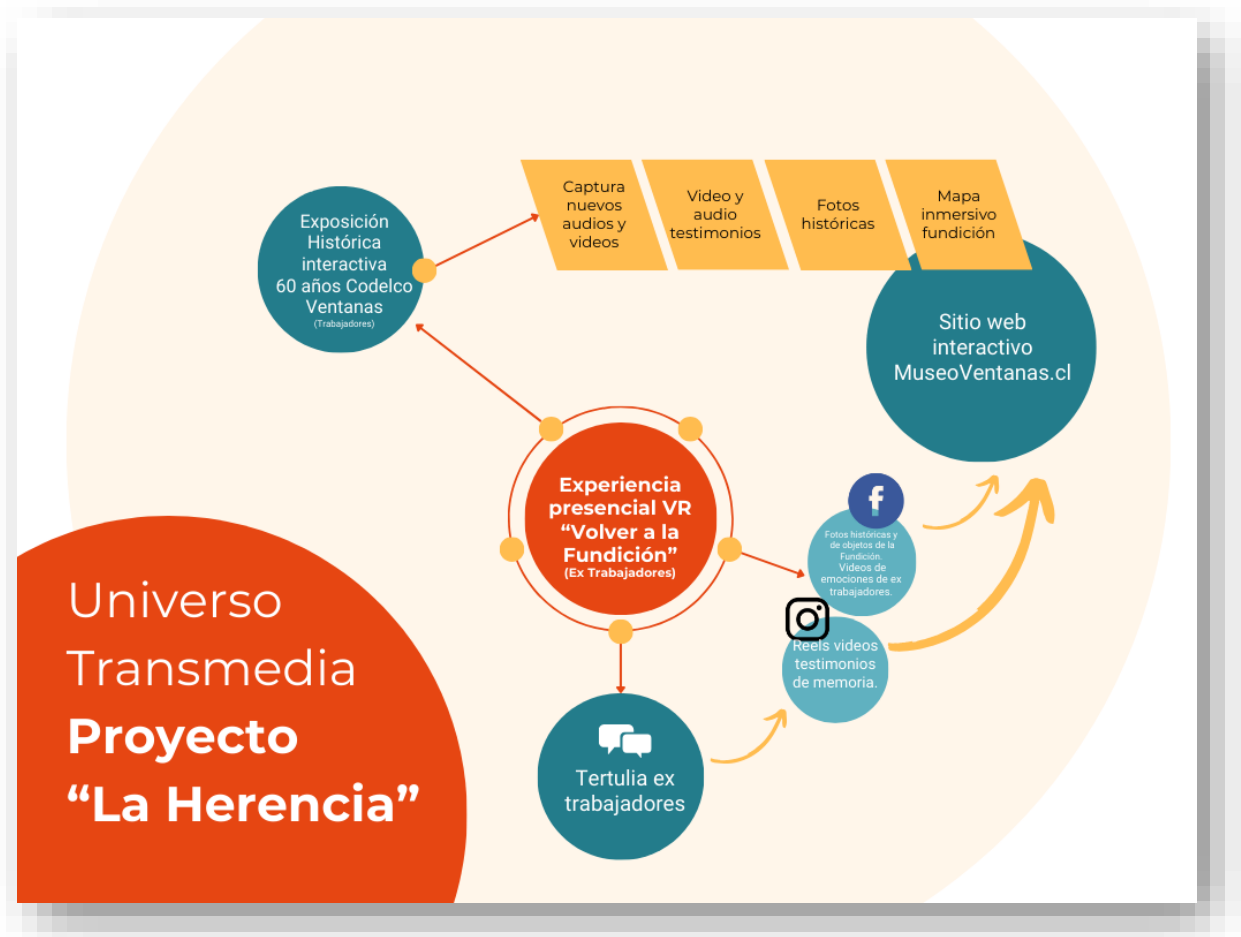
Se representará en el universo transmedia, presentando como llamado a las audiencias la siguiente historia:

**“Había una vez una industria que trabajaba en beneficio de Chile. En ella varios de nosotros trabajamos muchos años. A pesar de que la Fundación Ventanas cerró, cumpliré el sueño de volver y te invitaré a conocer cómo convertimos la riqueza de Chile en cobre fino”.**

Pero, en su base, se aplicará el relato en un universo narrativo que combina experiencias presenciales y digitales, para ir avanzando progresivamente en la co-creación del “Museo Digital Colaborativo de Codelco Ventanas”.

Para ello, se estableció como troncal la experiencia inmersiva de un grupo de ex trabajadores de la Fundación Ventanas, que volverán a ingresar virtualmente a la planta, donde vivirán momentos que los motivarán a recordar la operación, dejar testimonio de sus formas de trabajar y relacionarse, para que se vaya armando un relato que, luego, será presentado a los actuales trabajadores de la División.

El universo transmedia de este proyecto se sintetiza en la siguiente gráfica:



Este universo se mueve sobre una dinámica de 10 pasos clave, que inducirán la generación de contenidos de los usuarios:

1.- Se realizará una experiencia de Realidad Virtual (VR) presencial, donde ex trabajadores podrán volver a su Fundación Ventanas por medio de lentes de VR. En la inmersión a ese mundo, irán recorriendo los lugares donde trabajaban y, para pasar de un lugar a otro, deben dejar testimonios de audio sobre la interfaz del recorrido, para que queden sus emociones, recuerdos y guías registradas.

2.- Inmediatamente después de la experiencia, se realizará una tertulia, para generar un espacio de escucha activa con los ex trabajadores

3. En medio de esa tertulia, se capturan videos y audios testimoniales, que tienen como destinatarios a los actuales trabajadores de División Ventanas de Codelco, con elementos de recuerdos, consejos del “cómo hacer”, cualidades que distinguen al trabajador de Ventanas. Es aquí donde se materializa de manera más visible el concepto de “La Herencia”.

4.- Se difunden esos materiales audiovisuales por medio de los canales internos de Codelco Ventanas, para llegar a los trabajadores actuales (mailing, WhatsApp, redes sociales internas, reuniones de inicio de turno, entre otros espacios).

5.- Se levanta un sitio interactivo, donde han quedado depositados los testimonios de los ex trabajadores y se inicia campaña interna y externa para invitar a hacer el recorrido virtual por Fundición Ventanas. Se mantiene la opción de cargar testimonios de audio y se suman otras para la carga de testimonios escritos y fotografías.

6.- En ningún momento se ha generado contenido por parte del productor, sino que éste ha sido un facilitador de la incorporación de archivos multimedia.

7.- Bajo el concepto del “juego Infinito”, se va expandiendo el universo de “La Herencia”, sin que haya límites en el aporte de contenidos desde los usuarios. hasta que toma forma un Museo Digital Colaborativo de Fundición Ventanas, que nunca está ciento por ciento completado, pues estará en permanente construcción. Por ello, se acompañará en el home una frase que diga: “Sitio en construcción permanente”.

8.- Durante la semana de aniversario (septiembre de 2024) de Ventanas, se lanzará el Museo Digital en el estado de evolución de esa fecha y se convoca, por medio de una actividad presencial y campaña interna de comunicaciones, a vivir el recorrido virtual y sumar más contenidos desde los usuarios. Para ello, se utilizará la misma técnica aplicada en el encuentro presencial con ex trabajadores, con llamados a la acción dentro del recorrido virtual, que permitan seguir caminando por el mapa. Es decir, se hará una pregunta, que, al responderse con texto o audio, permitirá continuar el viaje.

9.- Se diseña una estrategia orientada a los ex trabajadores, llamada “Ven a conocer donde trabajé”, donde hacen un llamado a que puedan ingresar a la web del proyecto y recorrer la Fundición y otros espacios de la División.

10.- Esa experiencia irá creciendo, con el llamado a la acción desde redes sociales, donde se publicarán algunos de estos testimonios. Se convocará seguir aportando nuevos relatos, que irán dando forma al museo y, en medio de todo ese proceso, mantener conversaciones sobre el “espíritu ventanino”, concepto que sintetiza la identidad corporativa de Codelco Ventanas, que se busca proteger y dar larga vida, por medio de la herencia de los viejos fundidores.

La dinámica antes descrita entre el universo y las audiencias, se resume en el siguiente diagrama:



## Maqueta de interacción de usuarios ex trabajadores y trabajadores

En la experiencia inmersiva, se considera un recorrido por las diversas áreas de la Fundación Ventanas. En un primer momento, con la audiencia de ex trabajadores y, luego, con los trabajadores.

El diseño impulsa la participación, al ir habilitando los accesos al responder preguntas que, al ser respondidas en audio o texto, permiten continuar el recorrido. Con eso, se va construyendo una guía elaborada, espontáneamente, por los usuarios, sin previo guion.

Esa interacción con la interfaz se explica en la siguiente maqueta:



## 13.- PRESUPUESTO DEL PROYECTO “LA HERENCIA”

### 13.1.- Estrategia para el financiamiento.

Las características del proyecto “La Herencia” han hecho complejo el hallazgo de un fondo que pueda abarcar todos los costos asociados a su planificación y ejecución. Esas cualidades dicen relación, principalmente, con la búsqueda de objetivos internos de una organización, en una línea de innovación que no es atendida por muchas fuentes públicas de financiamiento.

Ello, porque no se centra en la capacitación del capital humano, sino en aspectos emocionales que redundan en actitudes de trabajo seguro, eficiente y con compromiso por la excelencia. Sin embargo, una cualidad permite abrir las puertas a opciones que, siendo limitadas, pueden ser favorables: la experiencia inmersiva, combinando una interfaz digital con una actividad presencial, que permiten presentar el proyecto como una excelente oportunidad de experimentación en el uso de la interactividad inmersiva en estrategias de mejora continua en grandes empresas.

Por otra parte -y como he argumentado anteriormente-, existe una necesidad en la propia División Ventanas de Codelco de contar con proyectos que faciliten el clima laboral, la relación con la comunidad y ayuden a generar las condiciones para obtener la licencia social para el proyecto de cierre definitivo de Fundición Ventanas.

Por estas razones, se buscará financiar el proyecto por medio de la siguiente estrategia:

- **Financiamiento para equipo de trabajo:** asegurar el financiamiento del equipo profesional por medio de un fondo público.
- **Financiamiento de Codelco Ventanas:** Que ese aseguramiento, facilite la percepción de viabilidad del proyecto ante la Gerencia de Gestión del Cambio y Transformación de Codelco Ventanas, para disponer de todos los recursos que no corresponden a contratación de profesionales, dadas las limitaciones normativas que tiene la corporación en esta materia.
- **Asociatividad público - privada:** Incorporación de actores públicos, que vean en el proyecto una oportunidad para el cumplimiento de sus objetivos de gestión. Por ello, se convocará a asociar a la Municipalidad de Puchuncaví (bajo el argumento de que el proyecto se alinea con su plan de Turismo Patrimonial y Sustentable); la Municipalidad de Quintero, por ser una comuna que cuenta con Centro Cultural que requiere ir alimentando su agenda y ofertas diferenciadoras, dentro del territorio. En ambos casos, sus alcaldes han manifestado la necesidad de romper con el estigma de zona de sacrificio y generar instancias de resignificación del lugar. Además, la articulación con estos actores es una oportunidad para Codelco, de generar nuevas instancias de acercamiento con *stakeholders* críticos; el Centro de Innovación Tecnológica de la Municipalidad de Concón, que desde 2022 está llevando a la bahía experiencias de realidad virtual, con el objeto de promover

la innovación; y la Junta de Vecinos Nueva Serena, de ex trabajadores de la Fundición y Refinería, que desde su población serán el espacio de detonación de las acciones del proyecto, dándole desde el origen un factor humano, instalado desde el barrio.

A pesar de la existencia de dichas asociatividades, las dos primeras fuentes permiten asegurar la ejecución de todas las acciones del proyecto. La existencia de esta red permitirá enriquecer su ejecución.

### 13.2.- Costos totales del proyecto

Para comprender los volúmenes de inversión y cómo se distribuirá la gestión del financiamiento, en la siguiente tabla se presenta el presupuesto total del proyecto.

**Tabla de Costos totales del proyecto “La Herencia”**

Costos proyecto							
Costo sin imprevistos	\$	63.110.190,00					
Costo total con imprevistos (15%)	\$	65.003.495,70					
Items del proyecto	Q	Impuesto o leyes	Costo neto por unidad	Subtotal Bruto	Comentarios		
<b>Honorarios equipo de trabajo</b>				Costo neto	SUBTOTAL \$	25.764.000,00	
Director y guionista	6	1,13	\$ 1.500.000,00	\$	10.170.000,00	Podría proveer equipo Codelco	
Productor	6	1,13	\$ 1.200.000,00	\$	8.136.000,00	Podría proveer equipo Codelco	
Periodista y Gestor de redes sociales	6	1,13	\$ 950.000,00	\$	6.441.000,00		
Diseñador	1	1,13	\$ 900.000,00	\$	1.017.000,00		
<b>Contratos servicios experiencia transmida en VR</b>				UNIDAD	SUBTOTAL \$	19.778.990,00	
Productor	1		\$ 300.000	\$	300.000,00	Se contratará a productora de eventos con contrato con Codelco Ventanas para realizar todas estas acciones. Para efectos de planificación y modificación de presupuestos y control de costos, se maneja cada ítem de manera independiente. El valor total de este ítem corresponde al valor a pagar a la productora. En el subtotal está incorporado el IVA.	
Asistente de producción	1		\$ 150.000	\$	150.000,00		
Monitores de apoyo	3		\$ 70.000	\$	210.000,00		
Vestuario monitores	3		\$ 45.000	\$	135.000,00		
Ariendo de salón	1		\$ 450.000	\$	450.000,00		
Coffe de bienvenida	30		\$ 18.500	\$	555.000,00		
Cocktail de cierre	30		\$ 24.300	\$	729.000,00		
Tarima de escenario	1		\$ 220.000	\$	220.000,00		
Fondo gráfico	1		\$ 380.000	\$	380.000,00		
Mobiliario para conversatorio	1		\$ 135.000	\$	135.000,00		
Iluminación de escenario	1		\$ 250.000	\$	250.000,00		
Iluminación perimetral	1		\$ 320.000	\$	320.000,00		
Pendones digitales de 2 x 1 mts.	8		\$ 120.000	\$	960.000,00		
Ariendo de lentes para realidad virtual	8		\$ 160.000	\$	1.280.000,00		
Casetas tipo cabina telefónica	4		\$ 850.000	\$	3.400.000,00		
Diseño, invitación digital, motion, piezas gráficas, presentación	1		\$ 920.000	\$	920.000,00		
Microfonía	1		\$ 420.000	\$	420.000,00		
Círculo cerrado de tv a 2 cámaras, con registro del evento	1		\$ 400.000	\$	400.000,00		
Edición video resumen del evento y 4 videos para RRSS	1		\$ 850.000	\$	850.000,00		
Pantalla de led 5 x 3,5 metros	1		\$ 920.000	\$	920.000,00		

Visualista pantalla	1		\$ 120.000	\$ 120.000,00	
Musicalizador evento	1		\$ 120.000	\$ 120.000,00	
Transportes	2		\$ 65.000	\$ 130.000,00	
Materiales de montaje	1		\$ 40.000	\$ 40.000,00	
Comunicaciones	1		\$ 80.000	\$ 80.000,00	
Gastos fijos	1		\$ 150.000	\$ 150.000,00	
Comisión Agencia Productora	1		\$ 2.997.000	\$ 2.997.000,00	
<b>Contratos servicios plataformas online</b>			<b>UNIDAD</b>	<b>SUBTOTAL \$ 10.353.000,00</b>	
Sitio web interactivo	1,00	0,19	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	
Post producción Mapa 360 Interactivo (50 interacciones totales)	50,00	1,19	\$ 20.000,00	\$ 1.000.000,00	
Servidor	6,00	1,19	\$ 500.000,00	\$ 3.000.000,00	
Escaneo 360 áreas de Fundación Ventanas	1,00	1,19	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	
Registro audiovisual 2 cámaras (Testimios)	1,00	1,19	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	
Postproducción videos (10 reels)	1,00	1,19	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	
		1,19		\$ -	
<b>Gastos operacionales</b>				<b>SUBTOTAL \$ 1.050.000,00</b>	
Transportes	1		\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	
Gastos de consumo de celular e Internet	6		\$ 45.000,00	\$ 270.000,00	
2 Discos duros de 4TB Respaldo	2		\$ 140.000,00	\$ 280.000,00	
				\$ -	
<b>Inversión de redes sociales</b>				<b>SUBTOTAL \$ 571.200,00</b>	
Facebook	12		\$ 10.000,00	\$ 120.000,00	
Instagram	12		\$ 10.000,00	\$ 120.000,00	
LinkedIn	12		\$ 20.000,00	\$ 240.000,00	
<b>Difusión medios tradicionales</b>				<b>SUBTOTAL \$ 5.593.000,00</b>	
Website de noticias regionales	4		\$ 600.000,00	\$ 2.400.000,00	
Radios Quintero y Puchuncaví	2		\$ 400.000,00	\$ 800.000,00	
Diarios impresos	2		\$ 750.000,00	\$ 1.500.000,00	
				\$ -	
<b>Imprevistos (3%)</b>					
Imprevistos (3%)	1	0,03	\$ 63.110.190,00	\$ 1.893.305,70	Se suman arriba, al total. Varía porcentualmente.

Para revisar el archivo en alta resolución, ingresar al siguiente link:  
[https://drive.google.com/file/d/16DS1kM5e8KEMLJQZW6DDJFm5DzH19X1L/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/16DS1kM5e8KEMLJQZW6DDJFm5DzH19X1L/view?usp=drive_link)

### 13.3.- Fuentes de financiamiento del proyecto total según la estrategia.

Considerados estos costos totales, la estrategia para la cobertura de dichos costos, se resume en la siguiente tabla:

**Tabla de Estrategia de Financiamiento**

I. Identificación del proyecto		II. Tipo de cambio		III. Costo total del proyecto		
Nombre del proyecto	"La Herencia": Experiencia transmida para el rescate de la memoria y el patrimonio humano de la Fundación Ventanas.	Fecha	25-11-2023			
Tipo de proyecto	Audiovisual Interactivo digital y presencial	Valor 1 USD	USD 866	CLP	USD	EURO
Director	Claudio Espejo Bórquez	Valor 1 €	950 €			
Productor/s ejecutivo/s	Por definir					
Empresa/Productora/Agencia	Independiente para Codelco Ventanas					
				TOTAL	\$ 67.223.495	USD 77.445 € 70.730

FUENTE FINANCIAMIENTO	TIPO DE APOORTE	TIPO DE APOORTE	TIPO DE APOORTE	VALORIZACIÓN	CLP	USD	EURO	% DEL TOTAL	ESTADO DEL APOORTE	% ASEGURADO	DETALLA EN QUÉ UTILIZARÁS EL MONTO	OBSERVACIONES (OPCIONAL)
Fondo Audiovisual Ministerio de Cultura / Convocatorias Cultura 2023-2024 / Línea de Audiovisual Interactivo y/o experimental	Aporte de terceros	Público	Nacional	Pecuniario	\$ 25.764.000	USD 29.681	€ 27.108	38%	Por postular	0%	Financiamiento del equipo profesional que liderará el proyecto: director/guionista, productor(a), periodista/gestor(a) de redes sociales, diseñador(a)	El plan considera asegurar esta base de financiamiento, para obtener el compromiso de Codelco División Ventanas de aportar el resto del de los recursos. Se optó por sostener al estar al equipo de trabajo, para exhibir a la empresa un proyecto que tiene a su equipo base asegurado para iniciar.
Codelco División Ventanas / Presupuesto asignado al Plan de Comunicaciones de la Gerencia de Gestión del Cambio y Transformación año 2024.	Aporte de terceros	Privado	Nacional	Pecuniario	\$ 39.239.495	USD 45.206	€ 41.286	58%	Por postular	0%	Financiamiento de contratos de servicios de experiencia transmida / contratos servicios plataformas online e interfaz de experiencia en VR / Gastos operacionales / inversión en redes sociales / difusión de medios tradicionales / imprevistos	La Gerencia de Gestión del Cambio y Transformación de Codelco Ventanas cuenta con un presupuesto anual para acciones de comunicación, vinculadas específicamente con el cierre de la Fundación Ventanas, que es el eje de este proyecto. Dicho presupuesto tiene una ventana para proyectos nuevos que equivale a una cifra menor al costo solicitado.
El Centro de Innovación Tecnológica de Concón (CITEC), (CITEC).	Aporte de terceros	Público	Nacional	Valorado	\$ 600.000	USD 691	€ 631	1%	Por postular	0%	Llevar a la experiencia de VR a jóvenes de colegios municipales y/o particulares subvencionados de Concón, para aumentar alcance de la experiencia.	Estado de idea, por gestionar. No es esencial para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
Junta de Vecinos Nueva Serena de Quintero	Aporte de terceros	Privado	Nacional	Valorado	\$ 120.000	USD 138	€ 126	0%	Asegurado	0%	Sede para reunir a ex trabajadores en la experiencia de VR	Se analiza viabilidad técnica de instalar aquí la experiencia de VR.
Municipalidad de Quintero	Aporte de terceros	Público	Nacional	Valorado	\$ 1.500.000	USD 1.728	€ 1.578	2%	Por postular	0%	Difusión en medios de comunicación, como parte de su plan de rescate cultural de la comunidad local.	Se escoge este municipio, debido a que la JVV Nueva Serena es de la comuna y la experiencia más innovadora se desarrollará en ella.
					\$ 67.223.495	USD 77.445	€ 70.730	100%		0%		

Para revisar el archivo en alta resolución, **acceder al siguiente link:**  
[https://drive.google.com/file/d/1FPwQfMk\\_BX7MtIOWNMgAxpXg3poZ-m8u/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1FPwQfMk_BX7MtIOWNMgAxpXg3poZ-m8u/view?usp=drive_link)

### 13.4.- Fondo de Financiamiento a desarrollar

Dado este plan y ante la necesidad de levantar el presupuesto base, orientado a financiar al equipo profesional que liderará el proyecto, presento a continuación los argumentos que fundamentan la elección del fondo señalado en la tabla, con los que se busca acceder a los primeros \$25.756.000, equivalentes al 38% del presupuesto total de "La Herencia".

Esta primera fuente escogida es la que se desarrollará en este ítem, correspondiente al Fondo Audiovisual Ministerio de Cultura de la Convocatorias Cultura 2023-2024. Dicho eso, es preciso recordar que el proyecto ha definido en su etapa de "Posicionamiento" no convertirse en un proyecto esencialmente artístico. Sin embargo, se generarán adaptaciones argumentales en la fundamentación de la postulación, como mera decisión estratégica en la búsqueda de financiamiento.

**a) Identificación de la línea específica de postulación.**

La línea del fondo corresponde a la de “Audiovisual Interactivo y/o experimental”, pues es el que tiene propósitos coherentes con las cualidades del proyecto, según lo detallado a continuación.

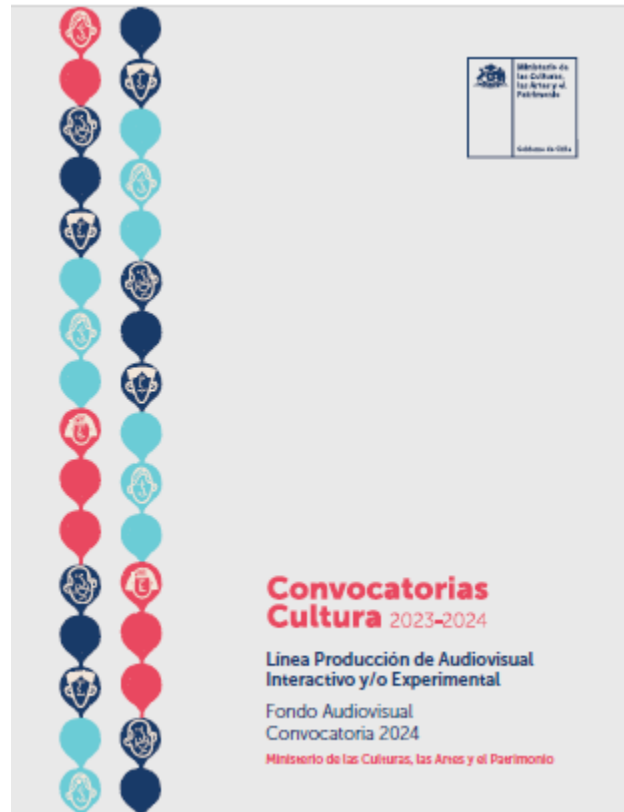


Imagen de bases técnicas del Fondo Audiovisual Convocatoria 2024, línea Producción de Audiovisual Interactivo y/o Experimental

**b) Objetivos de postulación:**

- Financiar el 38% del proyecto total del proyecto “La Herencia”
- Apalancar la inversión de Codelco Ventanas para las etapas de producción y ejecución, asegurando el ítem Honorarios, donde tiene más limitaciones de inversión, debido a normativas internas.
- Dar visibilidad a esta línea de financiamiento del Fondo Audiovisual del Ministerio de Cultura, presentándolo como una oportunidad de desarrollo de iniciativas innovadoras no solo en las expresiones tradicionales del arte y la cultura, sino también en el uso de las técnicas del arte y la cultura para propósitos de validación de las memorias organizacionales.

**c) Argumento de postulación.**

Este fondo está alineado con las cualidades del proyecto, principalmente en los siguientes aspectos:

<b>Características del fondo escogido según sus Bases Técnicas</b>	<b>Características del proyecto que se alinean a las bases técnicas</b>
<p><b>Perfil del fondo:</b> Según explican las bases técnicas del Fondo, esta convocatoria “tiene por objetivo el financiamiento total o parcial para proyectos audiovisuales, tanto interactivos como no interactivos, <b>que se caracterizan por contar con elementos relevantes de innovación y/o experimentación</b>, sea en cuanto a sus técnicas narrativas, sus formas de expresión, <b>sus mecánicas de conexión e interacción con su audiencia</b>, ya sea en particular o en general, su formato, su género, u otros elementos centrales del proyecto”.</p> <p><b>Las bases plantean, además, que el objetivo del concurso se cumple</b> en mediante una nueva aplicación de técnicas o herramientas ya existentes, o a través de <b>la aplicación de nuevas técnicas, tecnologías, plataformas, herramientas y/o métodos que representen una innovación respecto del estado actual del arte y la industria audiovisual.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El proyecto se presenta desde el principio como una innovación en la forma de contar la historia humana detrás de la Fundación Ventanas de Codelco, con la utilización de tecnología digital, en varios espacios: realidad virtual en evento presencial, troncal del proyecto; mapa interactivo digital en sitio web del Museo Digital Colaborativo; y es una iniciativa de experimentación en un área donde las interfases digitales y la narrativa transmedia no se han utilizado para el fortalecimiento de la cultura organizacional, convirtiéndolo en un potencial modelo o prototipo, que lo haga elegible en la concursabilidad.</li> <li>- Asimismo, en la esencia del proyecto está la aplicación de una mecánica de conexión e interacción con la audiencia, donde ésta es a la vez co-creadora, por lo que se trata de una experiencia creativa que tiene sentido solo por la participación de los usuarios, desde la primera a la última actividad.</li> <li>- Revisado el estado del arte, se hizo evidente la ausencia de proyectos de narrativa transmedia en la recuperación de la memoria de organizaciones locales que provengan de la historia</li> </ul>

	<p>industrial de los territorios, que son los que han dado vida a la identidad cultural de ellos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esto último, utilizando plataformas y tecnologías de última generación, que se alinean con los objetivos de esta línea del Fondo Audiovisual.</li> </ul>
<p>El fondo señala: “Financiamos un monto máximo de \$26.250.000.- (veintiséis millones doscientos cincuenta mil pesos chilenos) por cada proyecto que seleccionemos”. Además, no exige co-financiamiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El proyecto “La Herencia” tiene un costo total de 68 millones de pesos. Sin embargo, el objetivo de esta postulación es financiar solo al equipo de trabajo, sabiendo que el grueso de la inversión en producción y ejecución lo podría llevar Codelco Ventanas.</li> <li>- El costo del equipo de trabajo es de <b>\$25.764.000</b>, levemente por debajo del umbral máximo establecido en las bases.</li> <li>- El proyecto parte con cero recursos pecuniarios, por lo que requería apalancar las etapas siguientes con un fondo que no exigiera co-financiamiento obligatorio.</li> </ul>
<p>Tiempo máximo de ejecución según las bases: 12 meses de ejecución v/s tiempos de ejecución del proyecto “La Herencia”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se alinea con los tiempos del proyecto, que no pretende superar los 12 meses, pues su planificación original es de 6 meses, durante el año 2024.</li> <li>- Esta temporalidad es muy importante, porque se proyecta vivir la máxima etapa de difusión y exposición interna y externa en el mes de septiembre, cuando la División Ventanas de Codelco cumple 60 años de historia.</li> </ul>
<p>Las bases señalan que los proyectos pueden tener un alcance 100% virtual; 100% presencial; o una combinación de ambas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es un “match” ideal, porque la experiencia transmedia de “La Herencia” tiene como punto de partida una experiencia presencial desde donde se</li> </ul>

<p>Pueden ser personas naturales o jurídicas. Establece prohibiciones a empresas públicas creadas por ley.</p>	<p>alimenta la plataforma digital, en cuyo ambiente continúa la expansión del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A pesar de que existe prohibición para las empresas públicas creadas por ley, este fondo da la opción de levantarse desde el emprendimiento individual del director del proyecto. Incluso, desde la asociatividad, una excepción a las prohibiciones son los municipios, actores que serán convocados por La Herencia. Así que es 100% viable la postulación.</li> </ul>
--	---

### **13.5.- Adaptación de objetivos del proyecto al Fondo escogido**

Para presentar el proyecto al citado fondo, se deben hacer algunos ajustes al planteamiento de los objetivos, sin dañar la esencia de lo que pretende conseguir. La estrategia más importante es que se pondrá el foco en el diseño de las interfases y plataformas digitales, a cargo de los profesionales líderes del equipo. Además, se reemplazará uno de los perfiles por otro que dé garantía de cumplimiento de la elaboración de un prototipo funcional, como producto mínimo viable, dentro del marco del proyecto.

Asimismo, se podrá en el centro a los ex trabajadores, para levantar argumentos menos asociados a los propósitos internos y más vinculados a los que se quieren cumplir en la comunidad. Así, el proyecto podrá exhibir atributos más amplios, al convencer al evaluador de que, además de las audiencias tradicionales del arte y la cultura, se presentan otras distintas, asociadas al mundo laboral y productivo.

En la siguiente tabla, se presenta un ejercicio de los objetivos general y específicos de La Herencia y la adaptación al fondo escogido para financiar el 38% del total:

**Tabla de adaptación de los objetivos originales a los objetivos alineados con las bases de postulación**

<b>Objetivos originales del proyecto</b>	<b>Propuesta de adecuación para postulación a Fondo Audiovisual.</b>
<p><b>Objetivo General:</b> Diseñar una experiencia transmedia, que rescate la memoria de su patrimonio vivo, aportando a la resiliencia de la comunidad laboral de Codelco Ventanas ante el cierre de la Fundición Ventanas y facilitar la herencia de los valores culturales históricos hacia las nuevas generaciones de trabajadores y trabajadoras.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforzar el sentido de pertenencia histórica y actual en los trabajadores y trabajadoras de Codelco Ventanas.</li> <li>- Co-crear un Museo Digital de Fundición Ventanas, para valorar la presencia histórica y actual de Codelco en el territorio de Quintero y Puchuncaví, ante públicos internos y externos.</li> <li>- Crear un repositorio de testimonios y consejos de maestros para el museo digital, que rescate “formas de hacer” de los antiguos trabajadores y que se expanda gradualmente a través de la participación activa de trabajadores y ex trabajadores.</li> <li>- Tributar la memoria histórica de Fundición Ventanas, por medio de la puesta en valor de hechos, tradiciones y logros, rescatados por trabajadores y ex trabajadores.</li> <li>- Generar conciencia en la comunidad de Quintero y Puchuncaví sobre el aporte de Codelco Ventanas al desarrollo del territorio, tanto en su historia como en el presente, permeando con este objetivo el mensaje asociado con el propósito de la División.</li> <li>- Generar un modelo innovador para Codelco y otras empresas de la industria minera, que sea capaz de vincular los objetivos de Comunicación Interna y de Comunicación Externa de una compañía.</li> </ul>	<p><b>Objetivo general:</b> Diseñar una experiencia de narrativa audiovisual transmedia, que rescate la memoria histórica de los ex trabajadores de la fundición y Refinería Ventanas, en medio de la conmemoración de los 60 años desde su fundación.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conformar un equipo de trabajo que diseñe un producto mínimo viable de la experiencia transmedia, el diseño de sus interacciones, universo creativo y difusión.</li> <li>- Apalancar la inversión de la empresa pública, que tiene límites normativos para el financiamiento de equipos profesionales para proyectos externos, pero tiene voluntad y condiciones legales para invertir en producción y ejecución de proyectos con objetivos comunitarios.</li> <li>- Diseñar un modelo de intervención comunitaria por medio experiencias creativas colaborativas, desde el ámbito de la comunicación audiovisual interactiva y experimental.</li> <li>- Llevar experiencias y narrativas audiovisuales que aplican tecnología de</li> </ul>

	<p>última generación a zonas periféricas de la Región de Valparaíso, para acercar a sus habitantes la innovación, experimentación y experiencias de construcción de relatos colectivos, utilizando nuevas metodologías de producción.</p>
--	---

### 13.6.- Desglose del presupuesto asociado al fondo escogido.

Los Ítems a financiar por este fondo, se presentan en la siguiente tabla:

Items del proyecto	Q	Impuesto o leyes	Costo neto por unidad	Subtotal Bruto
<b>Honorarios equipo de trabajo</b>			<b>Costo neto</b>	<b>SUBTOTAL \$ 25.764.000,00</b>
Director y guionista	6	1,13	\$ 1.500.000,00	\$ 10.170.000,00
Productor	6	1,13	\$ 1.200.000,00	\$ 8.136.000,00
Periodista y Gestor de redes sociales	6	1,13	\$ 950.000,00	\$ 6.441.000,00
Diseñador	1	1,13	\$ 900.000,00	\$ 1.017.000,00

Tabla de ítems a financiar con el Fondo Audiovisual del Ministerio de Cultura, por un monto de 25.746.000, correspondiente al 38% del total del proyecto.

## 14.- IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

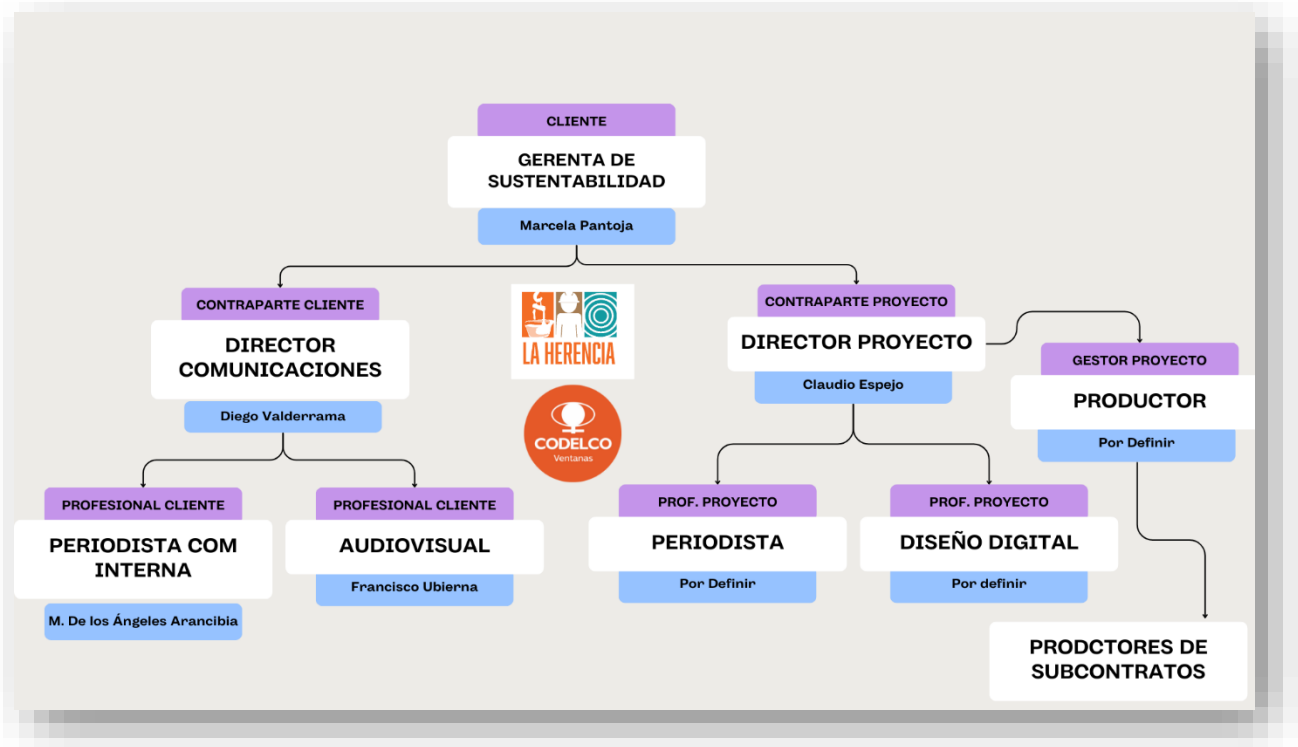
### 14.1.- Elementos de implementación

En la siguiente tabla se explica dónde y cómo están aplicados los 6 elementos de la Implementación, dentro del proyecto “La Herencia”, según la conceptualización de Ferrel y Hartline (2011).

Elementos	Insumos
<b>Objetivos y valores compartidos.</b>	<p>Está definido un Objetivo General y seis Objetivos Específicos. En torno a ellos se ha diseñado un plan con estrategias y tácticas, que permiten planificar el trabajo y diseñar KPI's para el control de su cumplimiento.</p> <p>Sobre los valores compartidos, se han establecido como esenciales:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- El centro puesto en las personas.</li><li>- El respeto por la historia (que hace viable la valoración de la herencia, frente a la audiencia).</li><li>- La participación como el eje que da vida al proyecto.</li></ul>
<b>Estructura</b>	<p>Se ha diseñado un equipo de trabajo, que permite dar estructura al proyecto, constituido por:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Director y guionista, a cargo de las implementaciones creativas.</li><li>- Productor, a cargo de la gestión logística, administrativa y la captura de recursos para el proyecto.</li><li>- Periodista y gestor de redes sociales: a cargo de la generación y curatoría y contenidos.</li><li>- Diseñador gráfico digital, a cargo de la imagen del proyecto y sus actualizaciones en las plataformas digitales.</li></ul> <p>Además de este equipo base, el presupuesto considera la contratación de servicios para tareas específicas, como el diseño y programación de plataformas digitales, la producción de eventos presenciales (experiencias VR y tertulia), que serán liderados por el encargado de cada área según las responsabilidades antes descritas.</p> <p>Y finalmente, se suma al desarrollo del proyecto, desde el inicio hasta el cierre, al equipo de la Dirección de Comunicaciones de Codelco Ventanas, que serán entendidos como “El Cliente”, quienes tomarán decisiones y cuidarán los bordes del proyecto, según el marco corporativo de Codelco. (Ver gráfica de Estructura, Personas y Liderazgos).</p>

<b>Sistemas y procesos.</b>	<p>Existen como insumos de la planificación y producción, los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto general del proyecto.</li> <li>- Presupuesto específico para gestión de recursos humanos.</li> <li>- Bases de licitación de Fondo Audiovisual al que se postulará.</li> <li>- Carta Gantt general con el itemizado de objetivos, estrategias y tácticas, según los tiempos en que se irá materializando cada objetivo, dividido en bloques de meses.</li> <li>- Carta Gantt de acciones, con el detalle dividido en etapas de Planificación, Producción de Experiencia Transmedia, Ejecución, Gestión de Prensa, Evaluación y Rendición.</li> <li>- Cotizaciones de servicios a subcontratar.</li> </ul>
<b>Recursos</b>	<p>Se detallan en el Presupuesto del proyecto, donde se dividen en una Tabla de Costos Totales; una tabla de presupuesto asociado al fondo a postular para la confirmación del “Equipo de trabajo”; además de una tabla de alianzas con organizaciones que aportarán en el desarrollo del proyecto en intangibles, como distribución, relaciones públicas, difusión, entre otros.</p>
<b>Personas</b>	<p>Se tiene un equipo base, que es el que se hará cargo de administrar todos los subcontratos; además del trabajo coordinado del equipo de profesionales de Codelco Ventanas. Así, se contará con las capacidades fijas de 4 periodistas, 1 productor general, 1 comunicador audiovisual, un diseñador digital, 1 director. (Ver gráfica de Estructura, Personas y Liderazgos).</p>
<b>Liderazgo</b>	<p>Se distribuirá de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo cliente: director de Comunicaciones de Codelco Ventanas, quien se relaciona en la gestión del proyecto con el director del proyecto.</li> <li>- Director del proyecto: contraparte ante el director de Comunicaciones de Codelco Ventanas y quien encabeza al equipo de trabajo del proyecto.</li> <li>- Asesores corporativos: son los profesionales de Ventanas que sirven de contraparte en la generación de contenidos desde Codelco Ventanas ante el equipo de trabajo del proyecto. Además, sin facilitadores de la gestión de acciones dentro de la División.</li> </ul> <p>(Ver gráfica de Estructura, Personas y Liderazgos).</p>

## Gráfica de estructura, personas y liderazgos



### 14.2.- Elementos de control.

En la siguiente tabla se explica cómo se realizará el control del desarrollo de las acciones y cumplimiento de objetivos del proyecto.

**Tabla 12 KPI's evaluación y control de cumplimiento de objetivos**

Objetivo	KPI	Verificadores
<b>Objetivo General:</b> Diseñar una experiencia transmedia, que rescate la memoria de su patrimonio vivo, aportando a la resiliencia de la comunidad laboral de Codelco Ventanas ante el cierre de la Fundación Ventanas y facilitar la herencia de los valores culturales históricos hacia las nuevas generaciones de trabajadores y trabajadoras.	Volumen de participación en la experiencia  Nivel de impacto en el sentido de pertenencia de los trabajadores de Codelco Ventanas	Métricas de sitio web, redes sociales, registro de asistentes a experiencias presenciales.  Encuesta aplicada por Unidad de Análisis de la Dirección de Salud Ocupacional.

<p><b>Objetivo específico 1</b> - Reforzar el sentido de pertenencia histórica y actual en los trabajadores y trabajadoras de Codelco Ventanas.</p>	<p>Nivel de impacto en el sentido de pertenencia de los trabajadores de Codelco Ventanas</p>	<p>Encuesta aplicada por Unidad de Análisis de la Dirección de Salud Ocupacional.</p>
<p><b>Objetivo específico 2</b> - Co-crear un Museo Digital de Fundición Ventanas, para valorar la presencia histórica y actual de Codelco en el territorio de Quintero y Puchuncaví, ante públicos internos y externos.</p>	<p>Cumplimiento de levantamiento y operación de sitio web.</p>	<p>URL operativa Interacciones funcionando Inventario de contenidos subidos por los usuarios en actividades presenciales y online</p>
<p><b>Objetivo específico 3</b> - Crear un repositorio de testimonios y consejos de maestros para el museo digital, que rescate “formas de hacer” de los antiguos trabajadores y que se expanda gradualmente a través de la participación activa de trabajadores y ex trabajadores.</p>	<p>Verificación de operación permanente de sitio web  Alimentación de contenidos  Desarrollo de grilla de redes sociales</p>	<p>Contenidos en video, audio y texto con testimonios de trabajadores y ex trabajadores.  Reporte semanal de redes sociales, con número y tipos de interacción.</p>
<p><b>Objetivo específico 4</b> - Tributar la memoria histórica de Fundición Ventanas, por medio de la puesta en valor de hechos, tradiciones y logros, rescatados por trabajadores y ex trabajadores.</p>	<p>Alimentación de contenidos  Desarrollo de grilla de redes sociales</p>	<p>Contenidos en video, audio y texto con testimonios de trabajadores y ex trabajadores.  Reporte semanal de redes sociales, con número y tipos de interacción.</p>
<p><b>Objetivo específico 5</b> - Generar conciencia en la comunidad de Quintero y Puchuncaví sobre el aporte de Codelco Ventanas al desarrollo</p>	<p>Percepción comunitaria de Codelco Ventanas</p>	<p>Informe anual del Índice de Relacionamento Comunitario Codelco,</p>

del territorio, tanto en su historia como en el presente, permeando con este objetivo el mensaje asociado con el propósito de la División.		elaborado por Desuc de la PUC.
<b>Objetivo específico 6</b> - Generar un modelo innovador para Codelco y otras empresas de la industria minera, que sea capaz de vincular los objetivos de Comunicación Interna y de Comunicación Externa de una compañía.	Documentación del proceso de ejecución del proyecto.	Informe de cierre de proyecto, con detalle de su ejecución y propuesta de un modelo de implementación de experiencias transmedia para la Comunicación Interna y Externa de Empresas Mineras y similares.

## 15.- CARTA GANTT

Se aplicará la estrategia de financiamiento en dos pasos, para dar sustentabilidad al proyecto completo, que ha sido diseñado para ser ejecutado en un periodo de 6 meses. A ese periodo se ha sumado un mes extra, para elaborar informes de resultados, que permiten entregar insumos a los socios del proyecto y que, a su vez, ellos expongan la experiencia como proyectos de innovación.

La Carta Gantt presenta como opción el inicio de su ejecución en el mes de marzo de 2024, pues así queda dentro del periodo exigido por las bases de la primera fuente de financiamiento y en diciembre se tendrán listas las gestiones con Codelco Ventanas para el compromiso de inversión de la producción y ejecución.

Junto con ello, el tiempo permite llegar a septiembre de 2024 con las acciones de mayor impacto interno y externo, coincidiendo con la celebración de los 60 años de Codelco Ventanas.

En primer lugar, se presenta una tabla general, donde se muestra en qué momentos de la ejecución se irán cumpliendo los objetivos, con la ejecución de las estrategias y tácticas/acciones:

**Tabla 13 Tiempos en cumplimientos de objetivos, estrategias y tácticas**

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIA	TÁCTICAS	Enero	Febr	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Diseñar una experiencia transmedia, que resalte la memoria del patrimonio vivo, apuntando a la realidad de la comunidad laboral de Codelco Ventanas, que resalte la memoria del patrimonio vivo, apuntando a la realidad de la comunidad laboral de Codelco Ventanas ante el cierre de la fundación y facilitar la herencia de los valores culturales históricos hacia las nuevas generaciones de trabajadores y trabajadoras.	Crear un Museo Digital de Fundición Ventanas, para resaltar la presencia histórica y actual de Codelco en el territorio de Chile y Puerto Montal publicando memos y videos.	Elaborar la programación de una experiencia transmedia, audiovisual y físico, que permita resaltar aspectos gráficos, audiovisuales y tecnológicos de un museo virtual, que se pueda acceder desde cualquier dispositivo móvil, con el apoyo de la audiencia que busca y busca el proyecto. Con ello, se busca la integración con la red social, validando que se demuestre de una experiencia con proyecciones transmedia y virtuales o físicas.	Elaborar un sitio web como repositorio de contenidos de co-experiencia por medio de interacción y multimedia de contenido.										
	Crear un repositorio de materiales y contenidos de narración para el museo digital, que resalte la historia de los antiguos trabajadores y que se encuentre profesionalmente a nivel de la programación actual de tecnologías e interactivos.	Crear y validar la programación de los contenidos de narración de la memoria a través de un sitio web, que se pueda acceder desde cualquier dispositivo móvil, con el apoyo de la audiencia que busca y busca el proyecto, que resalte la historia de los antiguos trabajadores y que se encuentre profesionalmente a nivel de la programación actual de tecnologías e interactivos.	Experiencia de realidad virtual presentada en un dispositivo de pantalla que tenga acceso a la cámara, en un sitio web que permita acceder desde cualquier dispositivo móvil, con el apoyo de la audiencia que busca y busca el proyecto, que resalte la historia de los antiguos trabajadores y que se encuentre profesionalmente a nivel de la programación actual de tecnologías e interactivos.	Experiencia de realidad virtual presentada en un dispositivo de pantalla que tenga acceso a la cámara, en un sitio web que permita acceder desde cualquier dispositivo móvil, con el apoyo de la audiencia que busca y busca el proyecto, que resalte la historia de los antiguos trabajadores y que se encuentre profesionalmente a nivel de la programación actual de tecnologías e interactivos.									
Dar una mirada a la memoria del patrimonio vivo, apuntando a la realidad de la comunidad laboral de Codelco Ventanas ante el cierre de la fundación y facilitar la herencia de los valores culturales históricos hacia las nuevas generaciones de trabajadores y trabajadoras.	Retomar o revisar el patrimonio histórico y actual en los laboratorios y talleres de Codelco Ventanas.	Revisar a los públicos internos con respecto a los valores de Ventanas, que se han ido formando a lo largo de la historia, con formas de hacer las cosas y relaciones entre personas, con la historia de los otros Distritos de Codelco y de empresas del grupo.	Construcción de contenidos en audio o video de los contenidos.	Construcción de contenidos en audio o video de los contenidos.									
	Trabaja la memoria histórica de Fundición Ventanas, por medio de la herencia de los valores culturales históricos hacia las nuevas generaciones de trabajadores y trabajadoras.	Trabaja la memoria histórica de Fundición Ventanas, por medio de la herencia de los valores culturales históricos hacia las nuevas generaciones de trabajadores y trabajadoras.	Trabaja la memoria histórica de Fundición Ventanas, por medio de la herencia de los valores culturales históricos hacia las nuevas generaciones de trabajadores y trabajadoras.	Trabaja la memoria histórica de Fundición Ventanas, por medio de la herencia de los valores culturales históricos hacia las nuevas generaciones de trabajadores y trabajadoras.									
Generar un modelo de acción para Codelco y otras empresas de la industria minera, que sea capaz de validar los valores de Sustentabilidad y de la Comunidad Laboral de una corporación.	Generar un modelo de acción para Codelco y otras empresas de la industria minera, que sea capaz de validar los valores de Sustentabilidad y de la Comunidad Laboral de una corporación.	Generar un modelo de acción para Codelco y otras empresas de la industria minera, que sea capaz de validar los valores de Sustentabilidad y de la Comunidad Laboral de una corporación.	Generar un modelo de acción para Codelco y otras empresas de la industria minera, que sea capaz de validar los valores de Sustentabilidad y de la Comunidad Laboral de una corporación.										

Archivo en alta resolución en el siguiente link:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1gSXxDsCga\\_SazZb0hyjtt7M-3r1qcuB4/edit?usp=drive\\_link&ouid=109761975097359351448&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1gSXxDsCga_SazZb0hyjtt7M-3r1qcuB4/edit?usp=drive_link&ouid=109761975097359351448&rtpof=true&sd=true)

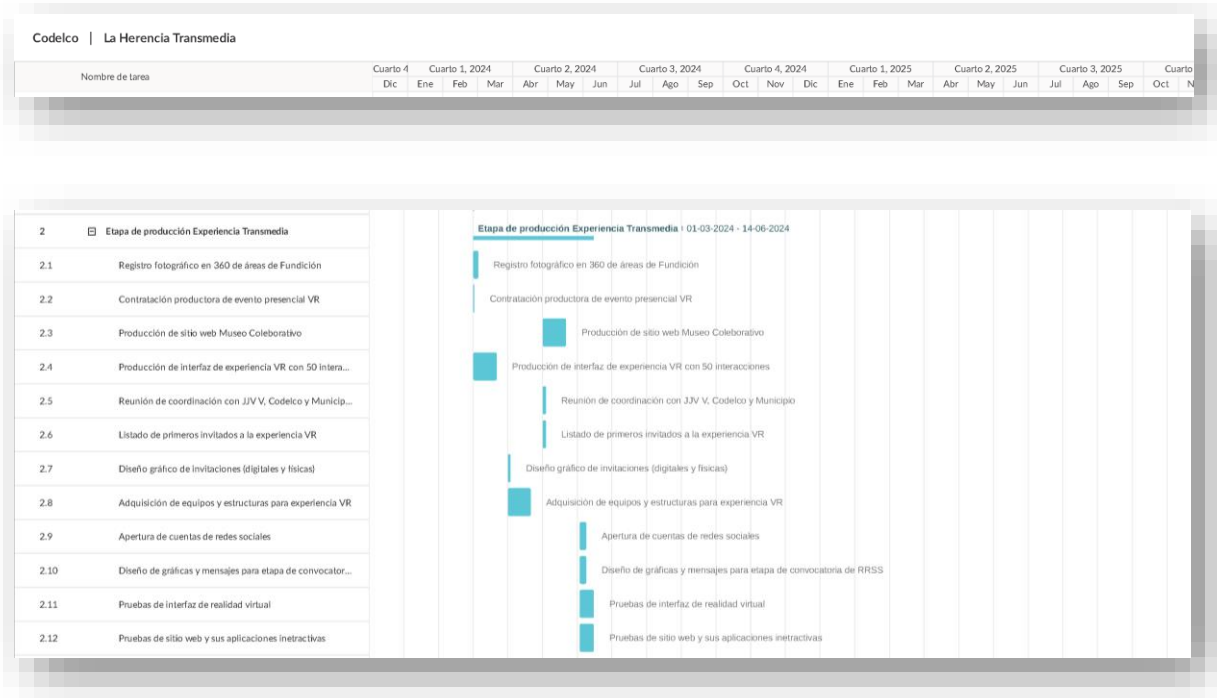
e

La carta Gantt de cada una de las fases de ejecución del proyecto, está graficada en las siguientes láminas, divididas en etapas:

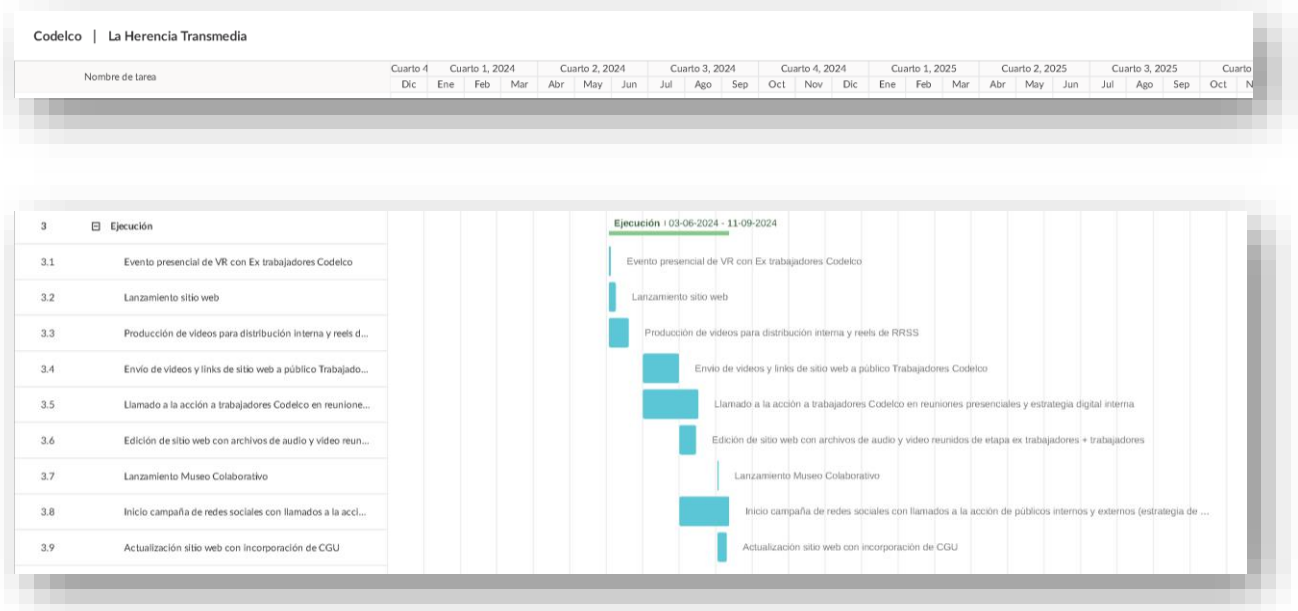
**Gantt 1 Etapa de Planificación:**



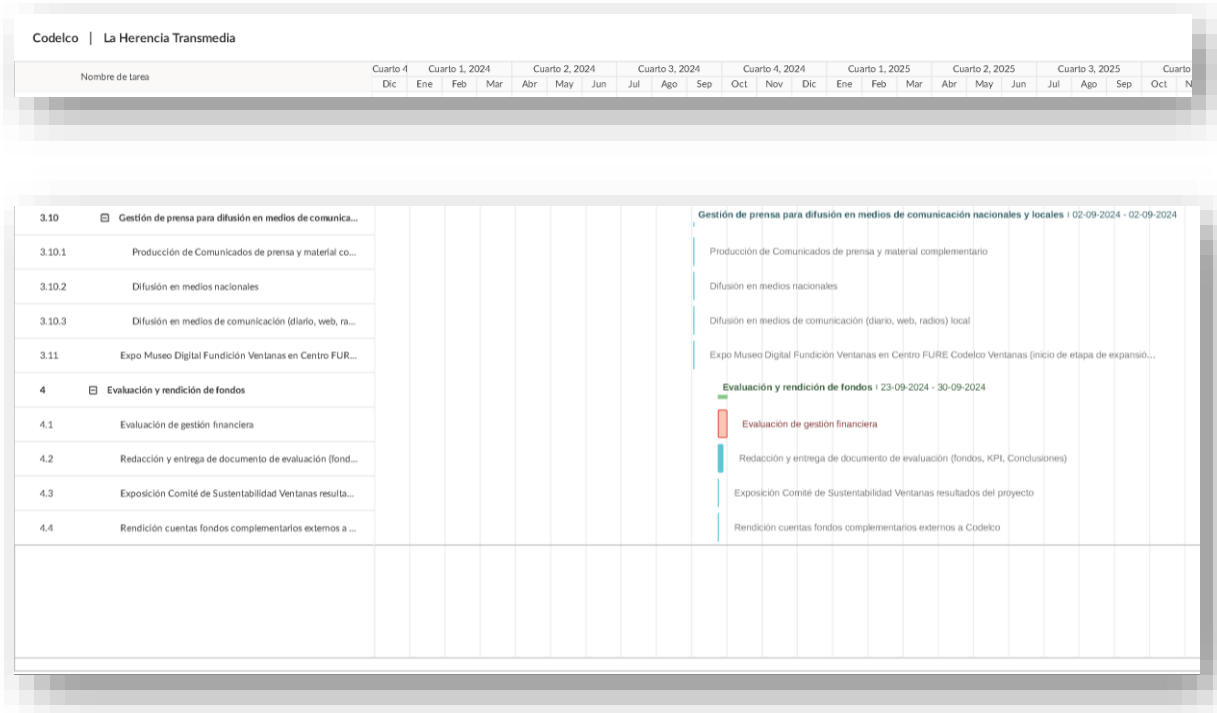
## Gantt 2 Etapa de Producción de la Experiencia Transmedia:



## Gantt 3 Etapa de Ejecución:



## Gantt 4 Etapa de Gestión de Prensa, Evaluación y Rendición de Fondos:



La carta Gantt Completa en PDF de alta resolución en el siguiente link:  
[https://drive.google.com/file/d/1MyxmjU\\_1qrKLY800y1xUZM6-o-X3I8kV/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1MyxmjU_1qrKLY800y1xUZM6-o-X3I8kV/view?usp=drive_link)

## 16.- BIBLIOGRAFÍA:

- Bateson, G. (2000). *Pasos hacia una ecología de la mente: Una introducción a la cibernética y la teoría de la información*. Ediciones Universitarias de Valparaíso.
- Bauman, Zygmunt. (2002). *La Modernidad Líquida*. Fondo de Cultura Económica.
- Biblioteca del Congreso Nacional. (2023). Reporte Comunal 2023. URL: <https://www.bcn.cl/informes/reportecomunal2023>.
- Bugallo García, C., & Arana Arrieta, E. (2015, agosto). *Diseño de un proyecto transmedia: "Fábrica de pueblos"*. Curso 2014 – 2015, Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación, Universidad del País Vasco.
- Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership. (2021, 18 de marzo). *La empresa en el mundo post COVID-19*. Revista electrónica HAZ.
- Codelco. (2023). *Reporte sobre utilidades para el Estado* [Informe]. Codelco. URL: [https://www.codelco.com/prontus\\_codelco/site/docs/20230331/20230331113948/2023\\_03\\_31\\_codelco\\_entrega\\_resultados\\_4t\\_2022.pdf](https://www.codelco.com/prontus_codelco/site/docs/20230331/20230331113948/2023_03_31_codelco_entrega_resultados_4t_2022.pdf)
- Codelco. (2023, 26 de octubre). Codelco genera EBITDA por US \$3.237 millones al tercer trimestre. Codelco. <https://www.codelco.com/codelco-genera-ebitda-por-us-3-237-millones-al-tercer-trimestre>
- Culkin, J. (1967). "Cada cultura desarrolla su propia relación sensorial para satisfacer las demandas de su entorno". En G. Stearn (Ed.), McLuhan: *Hot and Cool* (páginas 49-57). Nueva Biblioteca Americana.
- Diario El Mercurio. (1964, 30 de septiembre). Fundición: Misión Cumplida. El Mercurio, pág. 1.
- Dirección de Comunicaciones de Codelco Ventanas. (2023). *Encuesta de Maneras de Informarse y Uso de Medios Internos de Codelco División Ventanas* [Documento interno].
- Dirección de Estudios Sociales de la Pontificia Universidad Católica de Chile. (2022). *Evaluación del Desempeño Social de Codelco* [Documento interno].
- Expok (2017, 24 de marzo). *17 mejores prácticas de comunicación interna y RSE. Expok, Comunicación de Sustentabilidad y RSE*. URL: <https://www.expoknews.com/como-desarrollar-una-comunicacion-interna-para-rse/>
- Giddens, Anthony (2000). *Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas*. Ediciones Taurus.
- González, Noé (2007), *Bauman, identidad y comunidad*, en Espiral (Guadalajara).
- GUC Consultores. (2022). *Reunión Diagnóstico*. Documento interno para la Dirección de Comunicaciones de Codelco Ventanas.
- Han, Byung-Chul (2022). *La Expulsión de lo Distinto*. Herder.

- Instituto Nacional de Estadísticas. (septiembre, 2023). *Boletín estadístico: empleo trimestral*, edición N°88; INE, Chile.
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE). (2017). Censo de Población y Vivienda 2017, Proyecciones de Población 2023.
- Luhmann, Niklas. (1984). *Sistemas Sociales*. Editorial Siglo XXI.
- Lyotard, J.-F. (1979). *La Condición Postmoderna: Informe sobre el saber*. Ediciones Siglo XXI.
- McLuhan, M. (2006), "The classical trivium: The place of Thomas Nashe in the learning
- McLuhan, M. (2009), *Comprender los medios de comunicación*. Barcelona, Paidós.
- McLuhan, M. y Fiore, Q. (1967), *The medium is the message: An inventory of effects*, Nueva York, Ed. Bantam.
- Ministerio de Medio Ambiente, 2023, *Plan de prevención y Descontaminación Concón Quintero Puchuncaví*. Aire.cqp.cl., MMA.
- Ministerio de Salud de Chile (2013). *Protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo*, Minsal Chile.
- Molina, C. (2017). *Hacia una comunicación corporativa transmedia*.adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación, nº14, 259-265. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2017.14.15>
- Peters, TJ y Waterman, RH, Jr. (1982). *En busca de la excelencia: lecciones de las empresas mejor administradas de Estados Unidos*, editorial Harper Collins.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Editorial Wiley.
- Postman, Neil (1992). *Technopoly. The Surrender of Culture to Technology*. New York: Random House.
- Ries, A., & Trout, J. (2002). *Posicionamiento*. McGraw-Hill-Management Series. McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.
- Rodríguez, Darío (2002). *Gestión Organizacional*, ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rohit Deshpande y Frederick E. Webster, Jr. (1989). *Cultura organizacional y marketing: definición de la agenda de investigación*, Revista de Marketing, American Marketing Association.
- Sachs, J. (2015). *La era del desarrollo sostenible*. España. Deusto.
- Sánchez Cañizares S., Trillo Holgado, M.; Mora Márquez C., Ayuso Muñoz M. (2006); *La cultura organizacional como núcleo central en la medición del*

*capital intelectual*, en Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones – 2006, Volumen 22, n.º 2 - Págs. 179-202.

Schneider, B. (1990). *Cultura y Clima Organizacional*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Scolari, C. (2015). *Ecología de los medios: entornos, evoluciones e interpretaciones*. Gedisa.

Stiglitz, J. (2012). *El precio de la desigualdad: cómo la sociedad dividida de hoy pone en peligro nuestro futuro*. WW Norton & Company.

Unidad de Análisis y Mejoramiento, Dirección de Seguridad y Salud Ocupacional de Codelco Ventanas. (2023). *Panel de Psicoprevención Trabajadores Codelco Ventanas*. Documento interno para la Dirección de Comunicaciones, Codelco, Puchuncaví, Chile.

Unkrich, L. (Director). (2017). *Coco* [Película]. Estudios de animación Pixar.

Weishaupt, R. (2023). *Discurso 59 años de Codelco Ventanas* [Documento interno]. Codelco Ventanas.