

# TRABAJO FINAL DE MÁSTER

Máster universitario de Comunicación corporativa, protocolo y eventos  
Universitat Oberta de Catalunya (UOC)

**TÍTULO DEL TFM: Plan de comunicación. Level(s) y la arquitectura sostenible en Madrid y Barcelona.**



AUTOR/A (Nombre del estudiante): Lucía Olivera García

TIPOLOGÍA DE TFM: Modalidad C (proyecto práctico-profesionalizador)

TUTOR/A ACADÉMICO/A QUE ASUME LA DIRECCION DEL TFM:  
Carmen Silva Robles

POBLACIÓN Y FECHA: Cantabria, 28/4/2019

## ÍNDICE

1. Resumen / palabras clave .....	3
2. Introducción .....	3
3. Justificación .....	7
4. Objeto de estudio .....	13
5. Objetivos .....	13
6. Marco teórico .....	14
Plan de comunicación Fase I. Investigación	
7. Metodología de investigación .....	25
a) Análisis de documentación disponible .....	25
b) Análisis del contexto e historia de la entidad .....	27
c) Entrevista en profundidad .....	27
d) Análisis DAFO .....	28
e) Análisis de la situación de partida. Resultados.....	28
8. Misión, visión y valores .....	37
9. Mapa de públicos .....	38
Plan de comunicación Fase II. Estrategia .....	42
10. Objetivos de comunicaión.....	42
11. Estrategias .....	44
12. Mensajes .....	46
Plan de comunicación Fase III Tácticas y Fase IV Evaluación.....	47
13. Tácticas .....	47
14. Presupuesto y ejecución del proyecto .....	54
15. Cronograma .....	55
16. Futuras líneas de trabajo .....	57
17. Conclusiones .....	57
18. Anexo .....	59
19. Bibliografía .....	61
20. Webgrafía y hemerografía.....	64

## 2. Resumen

Según las últimas conclusiones publicadas por *Earth System Dynamics* (2018), el cambio climático habrá alcanzado el punto de no retorno en 2035. La lenta reacción de los líderes mundiales a la crisis climática que vivimos y la pobre divulgación que se ha hecho sobre la misma hasta hace apenas 5 años, ha reducido el margen de actuación y aumentado la urgencia para tomar medidas. Algunas de estas se están llevando desde la Unión Europea, órgano que propone realizar una transición hacia un modelo económico y de vida sostenible para el medioambiente. La comunicación ha demostrado anteriormente su efectividad para promover cambios de comportamiento y generar progreso. Por eso, para llevar a cabo esta transición la comunicación se considera una herramienta de gran utilidad. Como parte de los planes hacia la sostenibilidad medioambiental, la Comisión Europea ha creado la herramienta Level(s). Su objetivo es facilitar la adopción de métodos de construcción sostenibles que respeten el medioambiente. Para lograr su éxito es necesario informar sobre su existencia, beneficios y prestaciones a sus públicos. En el presente trabajo se propone la creación de un plan de comunicación estructurado, fundamentado en los conceptos de *Relaciones Públicas*, *Comunicación Institucional* y *Comunicación Medioambiental*. Debido a la gran extensión de la herramienta, este trabajo acotará sus límites a la divulgación entre sus públicos del área de arquitectura y diseño de Madrid y Barcelona. **Conceptos clave:** sostenibilidad, medioambiente, comunicación institucional, comunicación medioambiental, plan de comunicación, Relaciones Públicas, Level(s), Comisión Europea.

### Abstract

As recently stated by *Eath System Dynamics scientific magazine* (2018), the world is nearing a Point of No Return on climate change (which is expected to be reached by 2035). During last decades the world leaders' reaction to climate change hasn't been fast enough and the information about the situation towards the matter lacks on divulgation amongst the publics. These circumstances have reduced the scope of action and available time to take measures in order to stop climate change. However, different world organizations and institutios have started developing actions in order to prevent the planet's environmental sustainability. That is the case of the European Commission, which is determined to change Europe's economic and energetic model and transition towards an environmental sustainable one. This institution has developed different tools in order to prevent climate change. This paper is based on one of those tools: Level(s). Level(s)'aim is to help promote sustainable building. In order to assure Level(s) success

it is necessary to spread the news about its existence, use's benefits and advantages. In order to do so, this paper aims to develop a structured communication plan based on three core concepts: Public Relations, Environmental Communication and Institutional Communication. Due to the wide geographic, politic and professional ranges that Level(s) covers, this project will be limited to its divulgation amongst architects and housing designers in Madrid and Barcelona.

**Key words:** sustainability, environment, Institutional Communication, Environmental Communication, communication plan, Public Relations, Level(s), European Commission.

### 3. Introducción

Hace más de 50 años, los climatólogos Syukuro Manabe y James Hansen<sup>1</sup> advirtieron por primera vez la existencia del calentamiento global y los peligros que este suponía para el planeta. Los gobiernos, los núcleos de poder de nuestras sociedades y la población sólo fueron conscientes de su existencia 30 años más tarde.

Un primer símbolo de esta toma de conciencia fue la adopción del Protocolo de Kioto, en 1997, que no entró en vigor hasta 2005 (45 años después del “descubrimiento” de Manabe y Hansen). Mediante este protocolo, los países industrializados se comprometían a reducir sus emisiones de CO2. Sin embargo, algunos de los países que más emisiones generaban no lo aplicaron posteriormente - como EE.UU.- (Campins, 2015).

Durante la época de bonanza económica de la década de los 2000, el Reino Unido dio un rumbo significativo al modo de abordar el cambio climático; en lugar de hacerlo a través del clima en sí mismo, lo hizo a través de la economía (lo que surtió mayor efecto en el sistema capitalista en el que se desenvuelve el mercado) (Stern 2006).

El *Centre d'Estudis d'Informació Ambiental* apunta a que esta nueva perspectiva puede resultar clave para la creación de un modelo alternativo de intercambio de información ambiental, necesario para una nueva forma de promoción de la sostenibilidad<sup>2</sup>.

Basado en esta nueva perspectiva, el gobierno de Reino Unido encargó a Nicholas Stern<sup>3</sup> un estudio sobre el impacto del cambio climático en la economía mundial. Sin embargo, sus conclusiones determinantes se mantuvieron entre los círculos

---

<sup>1</sup> García. P. (19/1/2017) *Los primeros científicos que predijeron el calentamiento global* en Ethic. Rescatado de: <https://ethic.es/2017/01/ellos-advirtieron-del-calentamiento-global-aunque-nadie-les-escuchara/>

<sup>2</sup> A New Model of Environmental Communication for Europe from consumption to use of information. Prepared for the European Environment Agency. Consultado: 23/3/2019. Rescatado de: [www.ictnet.es/terrabit](http://www.ictnet.es/terrabit)

<sup>3</sup> Presidente del Centro para el Cambio Climático Economía y Política del *London School of Economics*.

institucionales, gubernamentales o académicos. La información apenas se divulgó entre empresas y ciudadanos (Ari y Yilmaz, 2017).

La conciencia social sobre el medioambiente se limitaba a reducidas campañas informativas promocionando el reciclaje en escuelas o entornos locales, bajo premisas de la necesidad de cuidar el medioambiente (Ari y Yilmaz, 2017). En su estudio sobre analfabetismo medioambiental, estos autores recogen que no se explicó a los ciudadanos la razones por las cuales es necesaria su preservación, ni a las empresas los beneficios que nuevas medidas públicas y modelos económicos podrían aportar a sus negocios (Ari y Yilmaz, 2017).

En 2018, la revista *Earth System Dynamics* (2018) divulgó las últimas conclusiones de los científicos: “la fecha límite para detener el cambio climático es 2035.” Según su publicación, si en los próximos 15 años no conseguimos frenar de forma drástica y casi el total las emisiones de gases invernadero y reinventar nuestros modelos económicos para dar lugar a una Economía Circular, no habrá cómo evitar los desastres naturales y económicos que anunció Stern (2006). Uno de los autores del estudio, el profesor Henk Dijkstra, de la Universidad de Utrecht (Países Bajos)<sup>4</sup> añade: “Llegamos a la conclusión de que queda muy poco tiempo antes de que los objetivos de París se vuelvan inviables incluso con drásticas estrategias de reducción de emisiones”<sup>5</sup>. Se habría alcanzado, por tanto, un punto de no retorno.

El aspecto diferenciador y el gran reto que plantea este dilema es que nos enfrentamos a una cuestión que sólo se puede resolver a través del diálogo global, ya que “el cambio climático no entiende de fronteras”<sup>6</sup>. Para ello, Stern (2006) concluye la necesidad de tomar medidas coordinadas y equitativas entre todos los países.

A partir de esta idea, el autor considera que EE.UU, la Unión Europea, Japón, India y China deberían ser los responsables de encabezar una transición hacia un modelo económico basado en la sostenibilidad de las fuentes de energía y del medioambiente.

---

<sup>4</sup> Earth System Dynamics – An interactive open-access Journal of the European Geosciences Union-. (4/4/2019) Rescatado de: <http://www.rtve.es/noticias/20180830/tierra-llegara-punto-no-retorno-2035-si-no-se-frena-cambio-climatico/1788440.shtml> y <https://www.earth-syst-dynam.net/9/1085/2018/>

- Earth System Dynamics. (2018, August 30). The point of no return for climate action: effects of climate uncertainty and risk tolerance. Recuperado el 1 de Setiembre de 2018 de <https://www.earth-syst-dynam.net/9/1085/2018/> y <https://www.cinconoticias.com/2035-cambio-climatico-punto-de-no-retorno/>

<sup>5</sup> Earth System Dynamics – An interactive open-access Journal of the European Geosciences Union-. (2018)

<sup>6</sup>Patricia Espinosa -Secretaria Ejecutiva de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático – Conferencia de Transición Ecológica, Universidad Complutense de Madrid, (2018).

Patricia Espinosa -Secretaria Ejecutiva de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático<sup>7</sup> -, apunta a la Unión Europea como un actor clave para liderar, además, un cambio de mentalidad, que no sería posible sin una comunicación efectiva, clara y coordinada.

La urgencia, la magnitud del problema y la necesidad de utilizar la comunicación como un vehículo para dar soluciones, son las motivaciones personales que motivan el desarrollo de este trabajo final.

### *Situación actual*

La llegada a este punto sin retorno, ha provocado las reacciones de algunos países occidentales, como es el caso del Reino Unido e Irlanda, cuyos gobiernos se han declarado en estado de emergencia climática<sup>8</sup>.

Esta situación ha generado también las protestas de las generaciones más jóvenes, entre las que se da un pequeño cambio de mentalidad. Desde comienzos de año, estas han salido a las calles pidiendo acciones drásticas inmediatas<sup>9</sup>. Uno de los ejemplos de estas mobilizaciones es la primera convocatoria de huelga mundial por el clima. Tuvo lugar el 15 de marzo de 2019<sup>10</sup> y estuvo liderada por Greta Thunberg, la estudiante sueca que desde agosto de 2018 protesta contra la inmovilidad de los líderes mundiales ante esta situación. Desde entonces, hace huelga por el cambio climático todos los viernes. Miles de jóvenes siguen su iniciativa y se adscriben al movimiento que ha surgido de la misma: FridaysForFuture<sup>11</sup>. Tal y como relata Vilaseró (2019), también miles de científicos se han sumado a estas protestas<sup>12</sup>.

---

<sup>7</sup> Conferencia Transición Ecológica, Universidad Complutense de Madrid, (2018).

<sup>8</sup> MIRANDA, I. (2/5/2019) *Reino Unido declara el estado de "emergencia climática" por el calentamiento global*. ABC. Rescatado de: [https://www.abc.es/sociedad/abci-reino-unido-declara-estado-emergencia-climatica-calentamiento-global-201905020136\\_noticia.html](https://www.abc.es/sociedad/abci-reino-unido-declara-estado-emergencia-climatica-calentamiento-global-201905020136_noticia.html)

<sup>9</sup> Planelles, M. (16/3/2019) *El grito de los jóvenes contra el cambio climático se convierte en global*. El País. Rescatado de: [https://elpais.com/sociedad/2019/03/15/actualidad/1552653279\\_352247.html](https://elpais.com/sociedad/2019/03/15/actualidad/1552653279_352247.html)

LA VANGUARDIA, (15/3/2019). *Primeras imágenes de la huelga estudiantil mundial contra el cambio climático*. La Vanguardia. Rescatado de: <https://www.lavanguardia.com/natural/cambio-climatico/20190315/461033251315/primeras-imagenes-de-la-huelga-estudiantil-mundial-contra-el-cambio-climatico.html>

<sup>10</sup> LUIS, C. (15/3/2019) *Huelga de estudiantes del 15 de marzo por el clima: ¿Qué piden? ¿Cómo surgió?* El Mundo. Rescatado de: <https://www.elmundo.es/ciencia-y-salud/ciencia/2019/03/15/5c8a53d8fdfff55238b4598.html>

<sup>11</sup> SALDAÑA, E. (15/2/2019) *Fridays for future: en huelga por el cambio climático*. GREENPEACE. Rescatado de: <https://es.greenpeace.org/es/noticias/fridaysforfuture-en-huelga-por-el-cambio-climatico/>

<sup>12</sup> VILASERÓ, M. (14/3/2019) *Miles de científicos de Europa y los Estados Unidos apoyan la revuelta verde*. Elperiodico.com Rescatado de: <https://www.elperiodico.com/es/medio-ambiente/20190314/cientificos-apoyan-huelga-contra-cambio-climatico-viernes-15-m-7355224>

La cobertura que hacen los medios de estas movilizaciones aumentan con la intensidad y el número de convocatorias de huelgas y protestas. Además, los medios de comunicación españoles han comenzado a dar muestras de su concienciación y muchos ya han cambiado en sus libros de estilo la expresión “cambio climático” por “crisis climática”; como es el caso de *La Vanguardia*<sup>13</sup>. A principios del mes de junio de 2019 la agencia EFE emitió un comunicado junto con Fundéu, anunciando que están estudiando realizar mejoras en el lenguaje referido al cambio climático<sup>1415</sup>.

Aun así, la información sobre el cambio climático, sus consecuencias y las acciones que se están llevando a cabo para frenarlo es escasa y confusa, por lo que los públicos están desorientados (Ari y Yilmaz, 2017).

Esto demuestra, una vez más, que al igual que hay una urgencia para crear planes estratégicos de transición hacia un sistema sostenible, también es imprescindible crear planes de comunicación estratégicos. La función de los mismos sería comunicar todos estos cambios, las razones para ellos, sus ventajas o cómo se llevarán a cabo.

Las instituciones europeas están desarrollando planes de transición hacia un nuevo modelo energético, económico y medioambiental. A través del órgano para la protección del Medioambiente -*DG Environment*-, la Comisión Europea ha comenzado a desarrollar sus planes estratégicos para llevar a cabo esta transición. Sus acciones actuales forman parte del Plan Estratégico 2016-2020, dentro del Plan de Economía Circular. En el área de Economía Circular, la Comisión ha desarrollado varias herramientas para ayudar en el cumplimiento de sus objetivos medioambientales. Una de estas herramientas es Level(s).

El presente trabajo abordará las actividades de Level(s) y el desarrollo de un plan de comunicación. El objetivo de crear un plan de comunicación para Level(s) es fortalecer la herramienta y su adopción como parte de la transición hacia un modelo energético sostenible y que respete el medioambiente.

---

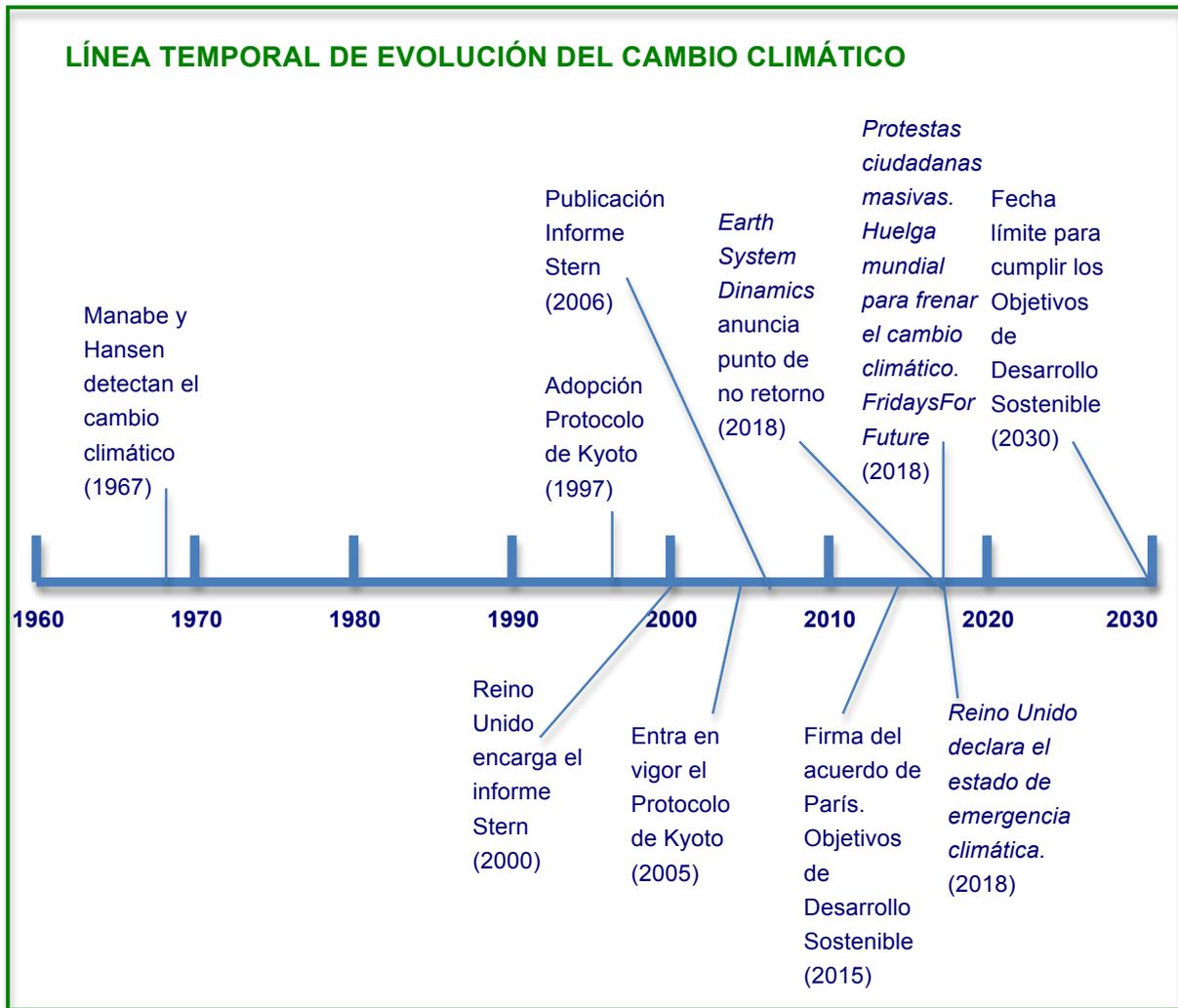
<sup>13</sup> CAMPS, M. (6/6/2019) *La Vanguardia dará prioridad a la expresión “crisis climática”, en lugar de “cambio climático”*. *La Vanguardia*. Rescatado de:

<https://www.lavanguardia.com/natural/20190606/462698358159/crisis-climatica-cambio-climatico-emergencia-climatica.html>

<sup>14</sup> EFE (4/6/2019) *EFEverde y Fundéu propondrán mejoras en el lenguaje del cambio climático*. Agencia EFE. Rescatado de: <https://www.efe.com/efe/espana/destacada/efeverde-y-fundeu-propondran-mejoras-en-el-lenguaje-del-cambio-climatico/10011-3992353>

<sup>15</sup> NEMO. *Consultado (5/6/2019) Nuevo lenguaje para luchar contra el cambio climático*. Blog NEMO Edición. Comunicación. Rescatado de: <http://edicionesnemo.es/nuevo-lenguaje-para-luchar-contra-el-cambio-climatico>

Figura 1. Fuente: Elaboración propia



#### 4. Justificación

Todas las circunstancias citadas refuerzan la importancia y urgencia de llevar a cabo medidas para frenar la crisis climática. Por eso, es necesario dar a conocer las herramientas que puedan contribuir a frenar su avance. En la actualidad, la elaboración de planes de comunicación basados en comunicación ambiental es escasa pero cada día más necesaria. Debido a la transición ecológica que se pretende abordar a nivel mundial, surge la necesidad de crear métodos, estudios y planes de comunicación especializados en su divulgación. Esta necesidad es precisamente lo que motiva el desarrollo de este trabajo.

*Un plan con el que crear un nuevo modelo de desarrollo*

La materia específica en la que se centra este proyecto toma como referencia los *Objetivos de Desarrollo Sostenible* para 2030<sup>16</sup>, en concreto en el Objetivo 9, que recoge la construcción de infraestructuras sostenibles e innovadoras. El apartado 9.4 plantea la “mejora de las infraestructuras industriales para conseguir su sostenibilidad y de las tecnologías para encontrar soluciones de uso eficiente y procesos industriales que respeten el medioambiente (...)”. El apartado 9.5 se basa en el “apoyo a la investigación científica (...) para lograr desarrollar dichas tecnologías, materiales y diseños sostenibles”<sup>17</sup>.

En cuanto a las cuestiones académicas, la justificación de este trabajo se centra en la falta de trabajos académicos con foco en el medioambiente y la comunicación medioambiental a nivel europeo o local. Así lo demuestran las conclusiones de la *Revisión Bibliométrica sobre contenidos dedicados a la comunicación medioambiental en Europa* de Barranquero y Marín (2014). Este hecho motiva que el presente trabajo se centre en una iniciativa europea de aplicación en entornos localizados y en comunicación medioambiental. En base a estos argumentos, este proyecto se centra en el estudio de la herramienta Level(s), que forma parte del Plan de Acción para la Economía Circular de la Comisión Europea. Ha sido diseñada e ideada por la Comisión Europea con el propósito de dar cumplimiento a los citados Objetivos de Desarrollo Sostenible para 2030.

### ¿Qué es Level(s)?

Level (s) es una plataforma virtual. Funciona como un “banco de datos” inteligente. Trabaja con información de diferentes proyectos; todos ellos relacionados con la construcción de estructuras y edificios sostenibles para el medioambiente. Se “alimenta” de los datos que diversas empresas constructoras proporcionan sobre sus proyectos de forma voluntaria. Estos *stakeholders* son denominados *testers*, debido a que participan en la fase de prueba de Level(s).

### ¿Cómo funciona Level(s)?

---

<sup>16</sup> Los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 son una serie de metas y objetivos incluidos en la Agenda de Desarrollo Sostenible. El 25 de septiembre de 2015, los líderes de mundiales se comprometieron a la mejora del mundo y para ello adoptaron 17 objetivos a cumplir hasta 2030. Estos incluyen desde la erradicación de la pobreza, acceso a la educación, defensa del medioambiente o el diseño de nuestras ciudades. Para más información: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

<sup>17</sup> UN. (28/2/2019) Sustainable Development Agenda – *17 Goals to transform our world*. Rescatado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>

Los *testers* introducen en la plataforma los datos de diferentes proyectos que están llevando a cabo. Estos podrían ser naves industriales, edificios de oficinas, viviendas y estructuras. Las empresas van actualizando los datos de cada proyecto conforme este avanza. También introducen los datos referentes a la eficiencia energética que les ha supuesto utilizar un determinado material, o el beneficio económico que les han brindado las diferentes decisiones sostenibles. Después, Level(s) relaciona cada experiencia de construcción con el beneficio final económico y medioambiental que genera. Así, crea patrones que determinan el nivel de sostenibilidad que se alcanza con cada práctica durante su construcción y en el uso futuro de la misma.

Por tanto, en primer lugar, Level(s) ayuda a medir el impacto individual de las acciones de construcción en cuestiones globales como eficiencia energética y cambio climático. Determina así, cuáles son las mejores soluciones para impactar lo mínimo posible en el medio ambiente y generar mayores beneficios económicos que el antiguo modo de construcción.

En segundo lugar, Level(s) actúa como espacio común en el que compartir y reunir todos los conocimientos y la información generada por los colaboradores voluntarios – *testers*-. Materializa las ventajas de la unión, el diálogo y la colaboración – valores que promueve la propia fundación de la Unión Europea<sup>18</sup>-. Ya que su eficiencia y precisión se multiplican con el aumento del número de *testers* que cooperan. Cuanto mayor la cantidad de datos con los que se trabaja, más eficientes sus resultados; el aumento de la calidad de la herramienta atrae a su vez mayor número de usuarios de la misma. En definitiva, Level(s) sirve también como agente de cohesión, diálogo y convergencia del sector de la construcción y la arquitectura.

Por último, Level(s) cumple la función de hoja de ruta para crear un nuevo paradigma de construcción sostenible. Joanna Drake<sup>19</sup>, Deputy Director-General, DG Environment- Level(s) and the Circular Economy describe esta funcionalidad: “In this sense, Level(s) represents the European consensus today on the common core aspects of sustainable buildings, bringing a focus to key aspects of environmental performance beyond energy consumption during the use phase of buildings.”<sup>20</sup>

Por tanto, la herramienta juega un importante papel en lo que respecta a crear consciencia sobre construcción sostenible. Servirá como elemento para aprender y

---

<sup>18</sup> BAR, A. (2014). *La Unión Europea como unión de valores y derechos: teoría y realidad*. Rescatado de: <file:///Users/luciaolivera/Downloads/Dialnet-LaUnionEuropeaComoUnionDeValoresYDerechos-4724009.pdf>

<sup>19</sup> Material creado por Comisión Europea, (14/3/2019). Rescatado de: [http://ec.europa.eu/environment/eussd/pdf/LEVEL\(S\)%20CONFERENCE%20REPORT.pdf](http://ec.europa.eu/environment/eussd/pdf/LEVEL(S)%20CONFERENCE%20REPORT.pdf)

<sup>20</sup> Material creado por Comisión Europea, (14/3/2019). Rescatado de: [http://ec.europa.eu/environment/eussd/pdf/LEVEL\(S\)%20CONFERENCE%20REPORT.pdf](http://ec.europa.eu/environment/eussd/pdf/LEVEL(S)%20CONFERENCE%20REPORT.pdf)

localizar los puntos de mejora para instituciones locales y globales en los procesos de creación de políticas públicas, leyes y reglamentación. La Comisión Europea considera que este será el comienzo del camino de transición hacia una construcción exclusivamente sostenible en la Unión Europea.

#### *Un plan de comunicación.*

Divulgar estos datos y crear conciencia entre la población, empresas y estados es tarea de los medios de comunicación, la comunicación corporativa e institucional.

Stern (2006, p. 35), concluye que “la eliminación de las barreras al cambio comportamental” es esencial para lograr la transición ecológica. Según el autor, esta barrera es la carencia de información fiable, segura y organizada hacia las instituciones y desde las mismas hacia la población y las empresas. Incluso aunque la adopción de este nuevo modelo genere rentabilidad, la realidad es que no existen vías de comunicación que divulguen estos resultados entre los públicos.

El *Informe Stern* considera que comunicar sobre el medioambiente – y sobre las herramientas que desarrollamos para preservarlo- es necesario para adoptar medidas gubernamentales que regulen las empresas y sus actividades: “Los gobiernos pueden ser los catalizadores del diálogo, mediante la provisión de pruebas, educación, persuasión y debate (...)” (Stern, 2006, p.24).

En la Conferencia para la Transición Ecológica<sup>21</sup> - Nicholas Stern, la periodista Rosa María Calaf y Teresa Ribera -Ministra de España para la Transición Ecológica-, coinciden en la necesidad de explicar a los públicos de forma clara, organizada y efectiva por qué debemos cambiar de modelo, cómo se llevará a cabo y cómo los ciudadanos pueden contribuir a ello. Además, hacen hincapié en que estas tareas serán posibles gracias a trabajos de comunicación institucional y mediática.

#### *¿Cuáles son las carencias comunicativas de Level (s)?*

Antes de realizar una investigación a fondo a través de diversas metodologías, es posible reunir una imagen superficial sobre la situación comunicativa de Level(s). Se recogen a continuación algunos de los datos sobre las impresiones de sus públicos hasta el momento. No obstante, los análisis en profundidad de la situación determinarán las limitaciones reales de esta plataforma.

Los testimonios de los representantes de instituciones y de grandes constructoras sobre el proyecto no dejan lugar a dudas sobre la necesidad de divulgar la herramienta.

---

<sup>21</sup> Conferencia Transición ecológica. Impulsando la Ambición Climática. Universidad Complutense de Madrid (2018).

Los *testers* y otros productores de la herramienta insisten en la necesidad de comunicar y divulgar sus virtudes, de hacer saber de su existencia a otros *stakeholders* y a los ciudadanos. James Drinkwaters<sup>22</sup>, Director Regional de la Red Europea del World Green Building Council considera que esta herramienta es la “creación de un lenguaje común entre diferentes profesionales de la construcción y entre la oferta y la demanda del mercado”<sup>23</sup>. Karmenu Vella<sup>24</sup>, Comisario Europeo para el Medioambiente, Asuntos Marítimos y Pesca, apunta la necesidad de divulgar información sobre la misma: “There is still one thing missing: if we want major change, then, the news need to be as widespread as possible.”<sup>25</sup>. Esto lleva a pensar que su utilidad de la herramienta reside en conseguir extrapolar los discursos globales que surgen en su interior hacia el mundo exterior.

La carencia comunicativa estaría afectando al potencial de la herramienta, cuyo uso se localiza en áreas profesionales y geográficas determinadas: empresas constructoras y de materiales y países cuya conciencia medioambiental está muy desarrollada. El ámbito profesional de la arquitectura y el diseño y, en términos geográficos, países como España están todavía fuera del alcance informativo de Level(s) y muy alejados de su aprovechamiento.

Las necesidades comunicativas que presenta el caso de Level(s) no podrían cubrirse de forma satisfactoria sólo con el uso de la comunicación medioambiental que describe Estanyol (2019)<sup>26</sup>, ni con el uso de la comunicación institucional o de “Relaciones con la Comunidad” que cita la autora.

Además, Level(s) es sólo un ejemplo de la gran cantidad de herramientas y acciones que se desarrollarán desde el ámbito institucional europeo durante los próximos años. Estos requerirán la creación de un nuevas vías de comunicación institucional de la sostenibilidad, que se acerque al ciudadano, que defienda sus derechos y también impulse y divulgue medidas públicas. **De este modo, se considera que en términos académicos, este proyecto podría aportar una visión y posibles nuevos caminos para la comunicación para la sostenibilidad del medioambiente.**

---

<sup>22</sup>Material de DG Environment.(1/3/2019)*What is Level(s)?*. Rescatado de:  
<https://www.youtube.com/watch?v=AZfbNjkBTN0>

<sup>23</sup>*Level(s), a common language for sustainable buildings*.(7/3/2019) Rescatado de:  
<https://www.youtube.com/watch?v=AZfbNjkBTN0>

<sup>24</sup>*Conferencia de la Primera Evaluación de Level(s)*.(8/3/2019) Rescatado de:  
[http://ec.europa.eu/environment/eussd/pdf/LEVEL\(S\)%20CONFERENCE%20REPORT.pdf](http://ec.europa.eu/environment/eussd/pdf/LEVEL(S)%20CONFERENCE%20REPORT.pdf)

<sup>25</sup>Conferencia de la Primera Evaluación de Level(s). (8/3/2019)Rescatado de:  
[http://ec.europa.eu/environment/eussd/pdf/LEVEL\(S\)%20CONFERENCE%20REPORT.pdf](http://ec.europa.eu/environment/eussd/pdf/LEVEL(S)%20CONFERENCE%20REPORT.pdf)

<sup>26</sup> ESTANYOL, E. (2018). Guía para la elaboración del trabajo final de máster, Máster Universitario de Comunicación Corporativa, Protocolo y Eventos. Universitat Oberta de Catalunya.UOC.

Por todo lo expuesto, la premisa en el abordaje de este proyecto es que **es necesario desarrollar un plan de comunicación (o varios, en función de sus acotaciones) para asegurar el éxito de la herramienta**. Sin este plan sus funciones quedarían inutilizadas- no habría creación de conciencia, los procesos sostenibles no reportarían los beneficios esperados. Por desconocimiento del público no se alcanzaría el nivel de demanda potencial, y de poco serviría (si es que fuera posible) “imponer” una serie de medidas europeas hacia una transición a la construcción sostenible. En ese caso, los ciudadanos no comprenderían los beneficios que esto aportaría y probablemente se resistirían a los cambios, lo que pondría en peligro la reputación y por tanto, el poder de la Unión Europea.

#### *La acotación de este proyecto*

La transición hacia un modelo energético y de vida sostenible ha de ser total y afectar a todas las actividades humanas (Stern, 2006), pero para realizar este proyecto y simplificarlo será necesario abordar elementos más específicos.

En este caso nos centraremos en crear un plan de comunicación en el contexto de la Unión Europea - ya que se considera un actor muy importante del cambio de mentalidad y de modelo económico-, a través del estudio de Level(s). Este abarcará específicamente el área de la arquitectura y diseño sostenible para el medioambiente y en los ámbitos geográficos de Madrid y Barcelona. La elección de estos dos focos geográficos se debe a que ambas ciudades son las más pobladas del país y aquellas que presentan mayor problemática de habitabilidad. Por otra parte, España es un país aun con carencias en términos de sostenibilidad pero el presente gobierno ( con Pedro Sánchez a la cabeza) ha creado el Minsiterio del Medioambiente con el objetivo de sumarse a la transición hacia el nuevo modelo energético. Por estas razones, se considera que estos dos son los focos prioritarios de actuación.

#### 4. Objeto de estudio

El objeto de estudio de este proyecto práctico-profesionalizante es el modo en que Level(s) está divulgándose entre sus públicos principales. Se busca comprender cuál es hasta el momento su imagen y qué necesidades comunicativas presenta.

Debido a su creación cooperativa y su uso global, la herramienta es útil en muchos niveles. Por estas mismas razones, su divulgación puede resultar muy compleja. Una divulgación ineficiente de la herramienta impediría su éxito, que reside en el uso que los públicos hagan de ella.

## 5. Objetivos.

### Objetivos generales

- Aprender sobre los ámbitos de Comunicación Institucional, Relaciones Públicas y Comunicación Medioambiental en la Unión Europea.
- Conocer el trabajo práctico de comunicación llevado a cabo hasta el momento en las instituciones europeas dedicadas al medioambiente y la promoción de la sostenibilidad.
- Aprender a desarrollar un plan de comunicación institucional global de aplicación local.

### Objetivos específicos

#### Objetivo principal:

Diseñar un plan de comunicación de aplicación a un año a partir del lanzamiento oficial de Level(s) - en Enero de 2020 (aprox)-, que permita cumplir con los objetivos secundarios.

#### Objetivos secundarios:

- Ayudar a organizar y divulgar la información referente a Level(s) y facilitar su contacto con los públicos especializados a nivel general.
- Contribuir a la creación de un modelo de aplicación en ámbitos nacionales/locales con el ejemplo de España y dedicado a los públicos del área de diseño y arquitectura en Madrid y Barcelona.

## 6. Marco teórico

### *Relaciones públicas*

Este proyecto se enmarca en el ámbito de las relaciones públicas, cuyo desarrollo como materia independiente comienza a surgir en EEUU tal y como hoy lo conocemos alrededor de los años 50 (Wilcox y Cameron, 2012). Sus orígenes están en la figura del líder de opinión y de los estudios sobre los valores, impresiones y comportamientos de los públicos. Con sus actividades, las relaciones públicas generan contenidos a partir de información pero su propósito final no es el de informar (papel que se dejaría a los medios de comunicación y al periodismo), sino modificar las percepciones y comportamientos del público para lograr los objetivos de la organización (Wilcox y Cameron, 2012).

Para conseguir una transición hacia otro modelo de vida, es necesario un cambio de mentalidad. Las relaciones públicas – con todas sus características- son la herramienta más útil para llevarlo a cabo y conseguir imprimir en los públicos una nueva

visión sobre la arquitectura sostenible y unos nuevos valores. Centrar el proyecto en una comunicación agresiva, y un estilo más propio del activismo ambiental que describe Estanyol<sup>27</sup>, sólo generaría mayor resistencia por parte de los públicos.

Las definiciones originarias de las relaciones públicas se centran en la persuasión (fruto de la influencia de las Teorías de Comunicación Mediática de la época), aunque en la actualidad los autores coinciden en que la materia es mucho más compleja y está compuesta por muchos otros elementos.

En su evolución, las relaciones públicas, consideradas una rama o variable de otros ámbitos comunicativos ha ido adquiriendo cada vez más importancia. Su alcance ha extrapolado la magnitud de las materias en las que se englobaba y se han extendido a todo tipo de ámbitos externos como el empresarial, el institucional e incluso hasta las vidas de personas independientes.

Para el desarrollo de este proyecto, se considera que uno de los casos que muestra mejor la nueva dimensión de las relaciones públicas, es el ejemplo que incluye Smith.R (2017) en *Strategic Planning for Public Relations*. El autor relata la historia de Silva Harotonian, trabajadora para una ONG que fue acusada en 2008 de “preparar una revolución sutil” en Irán y arrestada por las autoridades. En lugar de utilizar mensajes propagandísticos o el activismo para conseguir su liberación, (lo cuál habría generado mayor resistencia por parte del gobierno iraní), la ONG para la que trabajaba contrató a una empresa de relaciones públicas. La compañía desarrolló todo un plan para acercarse sutilmente a los círculos de influencia del presidente de Irán y cambiar su *percepción* sobre el asunto, convenciéndole de liberar a la activista. En este caso se utilizaron todos los elementos que caracterizan a las relaciones públicas tal y como se entienden hoy en día: se conoció a los públicos que había que movilizar, dentro de un estilo discreto y sutil y dando pequeños pasos calculados se llegó a conseguir un cambio de visión del público objetivo y por tanto se logró la *persuasión* y el objetivo final.

En *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*, L. Wilcox, Glen T. Cameron y Jordi Xifra (2012) analizan la evolución de la materia dentro de la esfera de la comunicación hasta convertirse en un elemento distinguido y aplicado en los ámbitos corporativos e institucionales. Estos autores remarcan las diferencias y similitudes entre esta disciplina y otras con las que conversa: el periodismo, el marketing y la publicidad y las múltiples aplicaciones que se le dan en la actualidad a través de ejemplos reales.

En *Strategic Planning for Public Relations*, Smith. R (2017, p.) considera las Relaciones Públicas como una parte o ejemplo de Comunicación Estratégica, que es una

---

<sup>27</sup> ESTANYOL, E. (2018). Guía para la elaboración del trabajo final de máster, Máster Universitario de Comunicación Corporativa, Protocolo y Eventos. Universitat Oberta de Catalunya.UOC.

actividad informativa o persuasiva y cuyo propósito final es crear conocimiento, consenso y apoyar ideas y causas. Esta descripción está ligada a los orígenes de la materia, basada en la opinión pública, la reputación y la aceptación de los públicos de una serie de premisas que emite la institución u organización.

En cuanto al término de Relaciones Públicas, hay gran cantidad de definiciones. En *Building a Public Relation Definition*, Harlow.R (1976, p.6) reunió casi quinientas. Cada una de ellas recogen la gran amplitud y transversalidad de la materia y cada autor la adapta al contexto en el que se van a desarrollar las actividades, el carácter de la organización en la que se desenvuelvan y sus objetivos.

A pesar de esto, las definiciones han ido añadiendo algunas modificaciones a lo largo de su historia. Las primeras, por ejemplo, no identificaban explícitamente las relaciones públicas con las funciones de *management*, es decir, con el desarrollo de estrategias, tácticas, establecimiento de objetivos o evaluación.

En *Managing public relations Grunig y Hunt (1984)*, definen las relaciones públicas como “management of communication between an organization and its publics”. Además identifican cuatro tipos o modelos de relaciones públicas:

1. **Modelo de prensa:** es un modelo que trata de llamar la atención de la prensa a través de un estilo espectacular. No da valor a la calidad informativa y su foco es la creación de noticias poco contrastadas o sin fundamento que generen interés en el público. Hoy en día muy poco utilizado.
2. **Modelo de la información pública:** En esta etapa el objetivo es dar a conocer toda la información a los públicos – informar-. Se da gran importancia a la veracidad de la información. Es un modelo de comunicación unidireccional desde la organización hacia sus públicos, que no deja opción a los diálogos entre los mismos. Hoy en día se utiliza en instituciones gubernamentales y se materializa a través de la entrega de folletos, guías explicativas, etc.
3. **Modelo asimétrico de doble sentido:** en este caso, el objetivo es informar y persuadir. Se basa en el diálogo con los públicos y en el estudio de los mismos y a través de las ciencias sociales para encontrar las claves de persuasión. Se busca que haya un cambio en las percepciones y actitudes del público. Se entiende que la entidad emisora es quien “controla el diálogo” y busca el apoyo y aceptación de sus públicos.
4. **Modelo simétrico de doble sentido:** la base de las relaciones entre la organización y sus públicos es negociada y surge a través del diálogo y el acuerdo común de ambos actores. De este modo, ambas partes son informadas por la otra y ajustan sus percepciones a la relación con su interlocutor; ambas utilizan la

persuasión sobre la otra. Según Ortels (2013), “solo un 1% de las organizaciones, reguladas por la Admin. Pública, utilizan este modelo”.

En 1992, estos mismos autores, Grunig y Hunt, publican *Excellence in Public Relations and Communication Management*, donde utilizan los términos *organizational communication*, *communication management* y *public relations* indistintamente y explican su definición originaria, desglosando sus elementos. Establecen que las relaciones públicas “van más allá” de unas técnicas de comunicación especializadas en la relación con los medios o la publicidad y especifican que estas engloban todo un proceso de planificación, ejecución y evaluación de la comunicación en una empresa con sus públicos externos e internos, que son aquellos grupos que posibilitan que esta cumpla con sus objetivos.

En la actualidad, las definiciones del término incluyen en todos los casos la función administrativa – *Management function*-, que haría referencia a la investigación, la planificación y el uso de técnicas y tácticas. Así, Cutlip, Center y Broom (2012) definen que: “las relaciones públicas constituyen la función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso.” Y utilizan los términos *business communications* y *public affairs* para referirse también a las relaciones públicas.

Xifra, Cameron y Wilcox (2012, p.6) consideran que la mejor definición moderna de las relaciones públicas la hacen Long y Hazelton, que las consideran “una función directiva de comunicación a través de la cual las empresas se adaptan, alteran o mantienen su entorno con el propósito de lograr las metas de la organización. También deberían fomentar una comunicación abierta, bidireccional y una comprensión mutua, con la idea de que la empresa también cambie sus actitudes y comportamientos a lo largo del proceso, sin que esto se deje únicamente al público objetivo.”

Para el desarrollo de este proyecto, considero que la definición que más se ajustaría sería aquella que proporciona la Public Relations Society of America (PRSA). Su concepción de las Relaciones Públicas está más ligada al servicio público y a las contribuciones sociales. Así, consideran que: “Public Relations is a strategic communication process that builds mutually beneficial relationships between organizations and their publics”<sup>28</sup>.

La PRSA añade que las actividades de las Relaciones Públicas “ayudan a nuestra sociedad compleja y pluralista a alcanzar decisiones y funcionar mejor,

---

<sup>28</sup> PRSA (2011a). *State of the Society*. Recuperado August 27, 2012 de: [www.prsa.org/AboutPRSA/SatateOfTheSociety](http://www.prsa.org/AboutPRSA/SatateOfTheSociety)

contribuyendo al entendimiento mutuo entre grupos e instituciones; ayudan a conciliar los intereses privados y públicos. Las relaciones públicas están al servicio de una gran variedad de instituciones en la sociedad, (...). Para alcanzar sus objetivos estas instituciones deben desarrollar relaciones efectivas con audiencias o públicos muy distintos, como empleados, miembros, clientes, autoridades locales, accionistas y otras (...), así como con la sociedad en general (...)<sup>29</sup>.

Por último, la PRSA considera que sus actividades deben llevarse a cabo a través de planes estratégicos mediante los cuáles entender la actitud, percepción y los valores de los públicos para cumplir con los objetivos institucionales y definen así la figura del profesional de las relaciones públicas: “the public relations practitioner acts as a counselor to management and as a mediator, helping to translate private aims into reasonable, publicly acceptable policy and action.” (PRSA, 2011b).

Debido al carácter de este trabajo, que busca la divulgación de Level(s), con el objetivo de promover medidas públicas y facilitar la transición hacia un modelo económico y de pensamiento diferente a cargo de una institución pública (la Unión Europea), la perspectiva de la PRSA sirve como base fundamental teórica para su desarrollo.

### *Comunicación Institucional*

Rodrich (2012) sitúa la aparición de las primeras actividades de comunicación institucional en 1641, cuando el Harvard College de EEUU envió tres emisarios a Inglaterra para realizar una campaña de recaudación de fondos. En Inglaterra, los públicos del Harvard College le solicitaron un folleto informativo con informaciones sobre la institución. Esta de hecho es un tipo de herramienta característico de las Relaciones Públicas hoy en día. Y la anécdota que cuenta esta autor demuestra que la Comunicación Institucional es uno de los ámbitos pioneros dentro de las Relaciones Públicas.

Según Olaski (1987); Grunig y Hunt (2000); Cutlip, (2001); L'Etang, (2004), las Relaciones Públicas ganan importancia institucional a partir del S. XX. Este auge se da a partir del momento en que varios países – de Europa y EE.UU- llegan al acuerdo de que un Estado debe organizarse en torno a un sistema educativo y un desarrollo económico sustentado sobre procesos de industrialización y comercialización.

---

<sup>29</sup> Orama, M. (22/5/2017) *Qué son las Relaciones Públicas*. Relaciones Públicas. Rescatado de: <https://miryeloramarp.wordpress.com/2017/05/22/que-son-las-relaciones-publicas/>

Durante la Primera y Segunda Guerra Mundial, las Relaciones Públicas comenzaron a ser utilizadas por parte de los Estados para movilizar a la opinión pública. Posteriormente hubo dos elementos que desencadenaron el desarrollo de la Comunicación Institucional tal y como la conocemos hoy en día.

En primer lugar, el reconocimiento del derecho Universal a la Información, en 1948. Esto generó que todo tipo de personas e instituciones pudieran expresar sus ideas y opiniones con libertad (Rodrich, 2012). Las materias de marketing y publicidad comenzaron a llevarse a cabo en instituciones o incluso regímenes políticos (Rodrich, 2012). Miquez (2006) en Rodrich (2012) considera que las instituciones son sistemas y que se relacionan con otros sistemas y diversos públicos y que “la Comunicación Institucional es la herramienta adecuada para esa interacción” (Rodrich, 2012, p.217).

En segundo lugar, las emisiones públicas de televisión y radio. Lo cual, “abrió nuevas oportunidades y problemas para las Relaciones Públicas de instituciones públicas (...)

En tercer lugar, Bowen (1978) añade el surgimiento de movimientos de responsabilidad pública de las instituciones – en los años 70-. El autor observa que durante esta época, las insituciones comenzaron a desarrollar planes y acciones de lo que hoy se conocería como “comunicación de crisis”. Debido a la demanda por parte del público de sinceridad y apertura de las instituciones y de un perfil de actor en la vida social, comenzaron a llevarse a cabo ciertas campañas hacia los públicos. Surgió también la figura del encargado de Comunicación Institucional, cuya función era recordar el deber social de la institución y trabajar para comunicarla a sus públicos, “contribuyendo a la preparación de balances e informes sociales que brindaran información periódica” Bowen (1978) en Rodrich (2012, p.218).

En Rodrich (2012, p. 213) La Porte (2001); Sotelo (2007) y Mora (2009) definen la Comunicación Institucional como el “conjunto de elementos y actividades de comunicación que emprenden las instituciones de modo organizado. Desde su perspectiva, el término se puede aplicar a cualquier organización y utiliza las técnicas de las Relaciones Públicas, Marketing y publicidad. Cutlip (2001, p.145) considera que “Comunicación Institucional es la que desarrollan las administraciones y las entidades del ámbito de la política”.

Corneliesen (2008) entiende la Comunicación Institucional como “la función de gestión que ofrece un marco para la coordinación efectiva de todas las comunicaciones internas y externas, con el propósito general de establecer y mantener una reputación favorable frente a los diferentes grupos de públicos de los que la organización depende.

Dolphin (2001, p.11) define esta materia como “una disciplina y un proceso de gestión que integra la actividad comunicativa de la organización. Se basa en la comunicación de la institución con *stakeholders*, aspira a una mayor toma de conciencia, comprensión y aprecio de su identidad y sus principios”.

La visión de Rodrich (2012) sería la más apropiada para el desarrollo de este proyecto. Este autor considera que la Comunicación Institucional se ve afectada directamente por el entorno globalizado, competitivo y cambiante en que se desarrolla. De este modo, las instituciones “se enfrentan a desafíos y oportunidades que requieren análisis y planteamientos cada vez más profesionales de la comunicación; tanto a nivel estratégico como operativo. La práctica de la Comunicación Institucional busca proporcionar una visión global de la comunicación dentro de la estrategia competitiva de las organizaciones”. (Rodrich, 2012, p. 219).

#### *Plan estratégico de comunicación*

Otro de los conceptos sobre los que se sustenta este proyecto es el de *plan estratégico de comunicación*. Durante los procesos largos y complejos a veces, las actividades del día a día pueden hacer que se pierda la visión global subjetiva de una situación al completo. La planificación ayuda a coordinar todas las acciones que se llevan a cabo dentro del plan de comunicación, a que estas sean coherentes y para evitar que se desvíen de los objetivos propuestos.

Cameron, Wilcox, y Xifra, J (2012, p.11) lo consideran el proceso mediante el cuál se llevan a cabo las relaciones públicas, un “conjunto de acciones, cambios o funciones que implican un resultado”. En *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*, Matilla (2008) introduce los primeros pasos en la historia de los planes estratégicos, que surgen con la figura del *planner*, la persona que en un principio se encargaba de realizar las investigaciones previas a las campañas publicitarias o propagandísticas y aprovechar las sinergias entre las conclusiones y las diferentes áreas de una misma organización. El *briefing* fue otro de los elementos originarios de los primeros planes estratégicos.

En *Cómo hacer un plan estratégico de planificación*, Matilla (2008) recoge la visión de Gregory, (2000, p.35-36), que considera que la planificación en las relaciones públicas es necesaria porque: “It focuses effort, It improves effectiveness, It encourages the long-term view, It helps demonstrate value, It minimises mishaps, It reconciles conflicts (and) It facilitates proactivity.” Añade que un plan estratégico debe servir como guía de ruta y elemento que aporte perspectiva global a todo el proyecto de comunicación. Por eso es necesario tener presente la razón por la que se desarrolla y su

finalidad; es decir, el “qué” y el “para qué”, respetando la línea de comunicación, la misión, visión y valores de la entidad. Además, para Vila, J. (2017, p.11), un plan de comunicación debe recoger el conjunto de estrategias de comunicación interna y externa diseñadas para conseguir una serie de objetivos.

La definición de plan de comunicación que más se ajustaría a este proyecto sería la de Xifra (2005a, págs. 87-89), que lo considera “el conjunto de acciones o de proyectos de comunicación para iniciar la estrategia de intervención sobre un público concreto, habitualmente para resolver una problemática”.

Xifra resalta también que en un escenario ideal, el plan de comunicación debería llevarse a cabo como una orientación estratégica. Esto quiere decir que debería seguir, adaptarse y difundir la filosofía de la institución o empresa en que se lleve a cabo. Aplicar un plan de comunicación no ligado al estilo y los valores de quien lo promueve (orientación exclusivamente táctica), lo desvincularían de la marca que representan y supondrían tener que renegociar constantemente los valores que promueve, lo que generaría una gran inestabilidad y la pérdida de fuerza de las acciones. “Desde esta perspectiva, pues, los mensajes solo deben concebirse y difundirse desde un enfoque global, en sinergia con la filosofía corporativa, que será el pilar sobre el que edificar la gestión de las relaciones de la organización con los públicos de su entorno” (Xifra, 2005a, págs. 87-89)

En términos prácticos, la estructura más común para recordar todos los elementos y pasos que deberían conformar un plan de comunicación completo y eficaz fue desarrollada por Marston (1963) en *The Nature of Public Relations*. Este utilizó las siglas RACE, que se corresponden con las cuatro etapas del plan: Research (Investigación), que se basaría en analizar la situación que se pretende abordar y la organización en que se da –sus valores, visión, estilo, ética- y descubrir la “problemática” que podrían resolver las relaciones públicas; Action (planificación de un programa), que en función de las conclusiones del análisis y la investigación propondría una serie de acciones que llevar a cabo para resolverlo; Communication (ejecución de las acciones propuestas) y Evaluation (evaluación de los resultados obtenidos por el plan).

Otro punto de vista desde el que abordar el plan estratégico de comunicación es entenderlo como un ciclo de retroalimentación continua, que “nunca acaba” y que considera que el plan de comunicación no debería surgir para “solucionar una problemática” sino como elemento constante de contacto con los públicos. Este proceso incluye dos pasos más a parte de los que recoge el RACE: la retroalimentación y la valoración del programa y ajustes.

Para elaborar el plan de comunicación de este proyecto, se utilizará como referencia el modelo de Smith (2017), basado en el modelo RACE de Marston (1963), debido a que plantea un abordaje más delimitado – con un inicio y un fin específicos. En función de las magnitudes y la complejidad de las relaciones públicas de la Unión Europea -organización que promueve Level(s)- y el alcance internacional de la herramienta para la cuál se desarrollará el plan, este modelo ayudará a mantener una estructura más enfocada a las necesidades y lo más simple posible. La estructura de esta propuesta es la siguiente:



Fuente: Smith, 2013, p.14

Para el desarrollo de los pasos específicos, se utilizarán también las aportaciones de Estanyol. E, García.E y Lalueza.F (2016) en *¿Cómo elaborar un plan de Comunicación Corporativa?*.

### *Comunicación Medioambiental*

El marco teórico presentado hasta el momento recoge los elementos generales del proyecto. Sin embargo, una de las características específicas de Level(s) es precisamente su objetivo de promover la sostenibilidad y llevar a cabo los planes de acción para frenar el calentamiento global. Esta particularidad debe recibir especial atención, ya que la comunicación medioambiental dista mucho de las teorías comunicativas más extendidas, que hacen referencia al marketing de producto, ventas o medidas sociales ya conocidas. Por esta razón, el apoyo de un marco teórico basado en la comunicación medioambiental resulta necesario para desarrollar el plan con éxito.

La urgencia y la importancia de abordar el cambio climático y el calentamiento global han contribuido a que este tipo de comunicación se haya desarrollado rápidamente en las últimas dos décadas. Las principales teorías de la materia parten de una premisa común: la forma en que percibimos el ambiente que nos rodea es indisoluble de nuestra

comunicación con los demás. Cox (2016) explica: “It is impossible to separate our knowledge about environmental issues from the ways we communicate about these issues”. Cantrill y Oravec (1996, p.2) añaden: “the environment we experience and affect is largely a product of how we come to talk about the world”.

De ese modo, la comunicación no sólo lingüística sino visual o en forma de producto cultural influyen en gran medida en cómo percibimos el medioambiente, nuestra relación con el mismo y las acciones que tomamos para preservarlo o no. Del mismo modo, Cox (2016) explica que en función de cómo percibimos estas cuestiones, percibimos también ciertas circunstancias o no como “problemas ambientales”; si desconocemos las consecuencias del cambio climático o no lo percibimos como algo “real”, muy difícilmente accederemos a cambiar ciertos hábitos de nuestras vidas para prevenirlo. Es en ese momento en el que entra en juego la comunicación, cuyo papel es ayudarnos a establecer un diálogo y negociar nuestra relación con el medioambiente. Por esta razón, la comunicación medioambiental estudia (especialmente en sus orígenes) el modo en que la comunicación configura nuestra percepción de las cuestiones ambientales entre los públicos<sup>30</sup>.

En *Environmental Communication and the Public Sphere*, Cox (2016) define la comunicación medioambiental como ““The pragmatic and constitutive vehicle for our understanding of the environment as well as our relationships to the natural world; the symbolic medium that we use in constructing environmental problems and in negotiating society’s different responses to them.”

En su estudio sobre prácticas para la comunicación medioambiental. Altinay y Reynolds (2017) recogen la definición de Meisner, M. (n.d.)<sup>31</sup>: “ Environmental communication focuses on the ways people communicate about the natural world and environmental affairs. Environmental communication as a field of study examines the public’s perceptions of the real world and how these perceptions shape human–nature relations. It examines the “role, techniques, and influence of communication in environmental affairs” (Cox, 2010; Meisner, n.d., n.p.).

Ambas perspectivas ponen especial énfasis en la psicología ambiental como una herramienta para conseguir modificar estas percepciones y entender a los públicos.

La Working Party on Development Cooperation and Environment (WPDCE) define comunicación medioambiental como: “the strategic use of communication

---

<sup>30</sup> COX, R. y PEZZULLO C.P. (2016) *Environmental Communication and the Public Sphere. 4th Edition*, SAGE Publications, United States of America. ISBN 978-1-4833-4433-1.

<sup>31</sup> Meisner, M. (n.d.). (24/3/2019). *What is environmental communication?* One Planet Talking. The IECA – International Environmental Communication Association. Rescatado de: <https://theieca.org/what-environmental-communication>

processes and media products to support effective policy-making, public participation and project implementation geared towards environmental sustainability” (1999, p. 8).

Considero que la perspectiva más técnica y estratégica que recoge la definición de la WPDCE ofrece un marco más adecuado para el desarrollo de este proyecto. A partir de esta definición teórica, la aplicación práctica se realiza a través de los modelos informativos que presentan los estudiantes y expertos del *ENVS Program*<sup>32</sup>, del *Lewis & Clark College*, basados en los estudios de Hansen (2011).

Estos modelos representan la evolución en las tendencias del pensamiento ambientalista: el *classical (deficit) model*, el *framing model* y el *contemporary (dialógic) models*.

- **El modelo *déficit***, es el más antiguo y el clásico hasta el momento. Se basa en la idea de que el público, cuando es informado sobre hechos científicos, se siente motivado a actuar. Se basa en la premisa de que las personas, al recibir datos que se basan en hechos científicamente probados, utilizan su raciocino para sacar las conclusiones “obvias” que transmiten las informaciones y da por hecho que saben cómo actuar al respecto. La información con la que se aborda al público, por tanto, son datos y estadísticas chocantes, que buscan su reacción y su colaboración. Hulme (2009) cita como ejemplo de este modelo piezas audiovisuales como la película de Al Gore: *An Inconveniente Truth*(2006). Sin embargo, hay varios estudios que confirman que el tono apocalíptico de sus mensajes es menos efectivo que la comunicación que se establece a través de un tono más conciliador y amistoso (Feinberg and Willer 2011).

- **El modelo *framing*** asume que no todas las personas reciben la información y la descodifican del mismo modo, sino que esto depende de las circunstancias en las que se encuentre y el ambiente en el que viva. De este modo, su foco está en los diferentes contextos en los que las personas reciben la información. Uno de sus defensores es George Lakoff (2008 y 2010). Este modelo busca conocer la mayor parte de datos posibles sobre sus públicos y ofrece análisis valiosos sobre los mismos, agrupándoles en grupos y subgrupos para poder configurar sus mensajes. Sin embargo, en el mundo globalizado en que vivimos hoy en día, establecer un límite en los contextos de cada individuo para tratar de entender sus reacciones y percepciones es muy difícil. El “problema” que muchos autores identifican en este modelo es el hecho de que todavía considera que el flujo de información es unidireccional: de los expertos hacia los receptores y no tiene en cuenta un posible diálogo con los públicos.

---

<sup>32</sup> FELLOWS, A. y PROCTOR, J. (25/3/2019). *ENVS Resources. Models of Environmental Communication. Rescatado de:* <https://jimproctor.us/envs/models-of-environmental-communication/>

- **Los modelos contemporarios (*dialógic*)**: ENVS Resources explica que los nuevos modelos de comunicación medioambiental han evolucionado desde ser deficitarios en cuanto al conocimiento de sus públicos hasta querer relacionarse con ellos a través de un diálogo constante (Stilgoe et al. 2014, p.5). Las nuevas estrategias de estos modelos rescatan los hechos científicos pero los utilizan como tema central de debates con el público para poder establecer un diálogo en torno a los datos y entender cómo estos son percibidos, además de explicar las consecuencias que estos acarrearán en el día a día. Por tanto, las estrategias de los modelos de diálogo se basan en una escucha activa: *listening as well as speaking*.

LaCour y Green (2014) en *This American Life*<sup>33</sup> especifica el tipo de diálogo que se puede realizar a través de este modelo; este sería un diálogo cara a cara, que invita a ambas partes a empatizar con el otro y lo resume con la frase “dialogue opens the door to attitude change”.

Los expertos de *ENVS Resources* defienden que los modelos basados en el diálogo pueden ser de gran ayuda para comunicar información sobre temas medioambientales no-controvertidos, ya que ayudan a entender el ambiente de los interlocutores, cómo estos perciben el tema en sí y cómo reaccionan al mismo. Argumentan que este modelo tiene en cuenta las excepciones circunstanciales que identificarían gracias al uso de un modelo de *framing* pero además, conseguirían movilizar a sus receptores, haciendo que no sólo recibieran la información sino que incluso quisieran colaborar: “dialogic approaches to communication may ultimately be the best way for those concerned about environmental issues to engage with others, as they are the only approaches that take people seriously and listen to them—an important democratic principle we must not forget.”<sup>34</sup>

Para este proyecto, en base a las conclusiones de los estudios del comportamiento y la efectividad de los modelos, el modelo de transmisión de la información ambiental que mejor se ajusta a los resultados que se quieren conseguir sería el modelo de diálogo.

---

<sup>33</sup> <https://www.thisamericanlife.org/555/the-incredible-rarity-of-changing-your-mind>

<sup>34</sup> <https://jimproctor.us/envs/models-of-environmental-communication>

## PLAN DE COMUNICACIÓN

### FASE I: INVESTIGACIÓN

– “Analyzing the situation” (Smith, 2013, p.21)

#### 7. Metodología para la investigación:

La investigación previa es un paso fundamental para la realización de un plan de comunicación. El resto de las etapas del mismo se basan en las conclusiones que surjan durante esta etapa. Para la realización de la investigación, Morley (2002) aconseja un análisis de la historia de la entidad. Smith (2013) considera imprescindible el contacto directo con la misma y el análisis de sus documentos o material informativo y campañas de comunicación previas. Cuenca *et.al*, (2017. p.119) menciona que Xifra se basa en McGrath (1998) para “aconsejar la revisión de publicaciones oficiales, periodísticas, de grupos de interés, buscar las ideas centrales de conferencias, revistas especializadas y sitios *web*; desarrollar entrevistas a expertos (...)”. Para llevar a cabo esta investigación se han seguido las siguientes metodologías.

#### Análisis documentación disponible:

Durante los meses de marzo y abril de 2018 se ha analizado toda la información disponible en folletos informativos de Level(s), páginas web oficiales, conferencias, informes científicos y de desempeño, *flyer*, folletos de preguntas frecuentes y vídeos sobre Level(s). Tal y como aconseja Morley (2002, p.207-208), se han examinado los informes de presentación pública y evolución de la herramienta e informes técnicos (I, II y III), *flashcards* informativos, *toolkits*, presentaciones especializadas, presentaciones de los *stakeholders* con los resultados de los proyectos, comunicados, eventos, conferencias (Sustainable Energy Week, Green Building Council...), seminarios, notas de prensa, noticias y publicaciones en blogs y sus vídeos, clips de vídeos explicativos, webinars, acuerdos de compromiso de la Unión Europea con el desarrollo de Level(s) y grupos de trabajo organizados para alimentar el diálogo entre la Comisión Europea, sus *stakeholders* en materia de construcción sostenible y las empresas voluntarias que participan en el proyecto Level(s). Sigue una lista de los documentos consultados:

Level(s), el marco común de la UE de indicadores básicos de sostenibilidad para edificios residenciales y de oficinas. Partes 1 y 2: Presentación de Level(s) y de su funcionamiento.

Level(s): el marco común de la UE de indicadores básicos de sostenibilidad para edificios residenciales y de oficinas. Parte 3: Cómo realizar evaluaciones del comportamiento con Level(s) (Versión beta 1.0)

Taking action on the TOTAL impact of the construction sector

Level(s): a guide to Europe's new reporting Framework for sustainable buildings.

Testing protocol for Level(s)

Level(s) . Rendimiento de los edificios en materia de sostenibilidad.

Level(s) Conference Background report

Level(s) Factsheet. Presentación de Level(s) y “¿A qué se refieren los indicadores?”.

Level(s). Presentación. Level(s) testing bouygues construction. Apartment building “Ecoparc Micheville”.

Comunicado: La Comisión lanza el primer instrumento a escala de la UE para la notificación del rendimiento de los edificios en materia de sostenibilidad

Level(s). Commitment by the leading partner.

CRH Level(s) Pilot Project.

Level(s) by the Joint Research Centre

UK GBC European Commission “Level(s)” framework presentation and workshop – with Josefina Lindblom

European Alliance on Level(s)

European Portal for Energy Efficiency in Buildings. Introducing Level(s): a common language for sustainable buildings

Blog9: What does Level(s) success look like to the European Comisión?

Level(s), bringing buildings into the Circular Economy

Conference on sustainable buildings: Level(s) – bringing buildings into the circular economy.

Conference on Sustainable Buildings, 4 December 2017

Webinar on Level(s)

¿Por qué Level(s)? Un lenguaje común para los edificios sostenibles.

¿En qué consiste Level(s)? Un lenguaje común para los edificios sostenibles.

¿A quién va dirigido Level(s)? Un lenguaje común para los edificios sostenibles.

¿Cómo se puede participar en los ensayos de Level(s)? Un lenguaje común para los edificios sostenibles.

Opportunities for Level(s)? Testimonials from our stakeholders.

Josefina Lindblom – “Indicadores para la certificación de los edificios sostenibles en la UE”.

Level(s) Newsletters

### Análisis del contexto e historia de la identidad

Investigación sobre los orígenes de la Unión Europea, de su Plan de Acción Sostenible y de la visión, misión y valores que promueve la institución. El análisis partió de la consulta bibliográfica de estudios acerca de la entidad (en bibliografía) y las páginas web oficiales de las mismas. A través de un formulario online en la página web de contacto de la Comisión Europea se solicitó información directa. Los responsables de atención al ciudadano facilitaron información a través de folletos y páginas web sobre la institución, su contexto y su historia.

### Entrevista en profundidad:

Con el objetivo de conocer en profundidad la situación de Level(s), se solicitó una entrevista con Josefina Lindblom -Responsable del desarrollo de *Level(s)* en la Comisión Europea - *European Commission Directorate General for Environment*-. Tras establecer contacto por email, se procedió a realizar una entrevista telefónica de una hora de duración. La transcripción de la misma se encuentra en ANEXO. Preguntas de la entrevista:

1. Firstly, I would like to ask you about this project: about its origins and its development process.
2. What are the new plans for the project?
3. What is the current situation?
4. About Level(s) teamwork, how is the area activities distributed?
5. What actions have you taken so far to promote and communicate about Level(s), in what concerns to communications and Public Relations?
6. How do you create these materials?
7. Who helps you to organize these conferences?
8. Who helps you writing down the press releases?
9. What do you think are Level(s) communications needs from now to the future?

10. From your point of view, as responsible for the Project Level(s), Do you feel there is a need for a Communications plan to promote it?
11. How do you get the feedback from the testers?
12. And how do you keep on contact or communicate with them?
13. Do you think testers talk to other people towards to become testers?

### Análisis DAFO

Por último análisis DAFO con el objetivo de determinar de forma más localizada las posibles oportunidades y debilidades de la estrategia utilizada para la divulgación de Level(s) entre sus públicos. El nombre de este tipo de análisis - DAFO – es un acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades - en inglés, SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats- (Humphrey (2005).

#### 7. Análisis de la situación de partida - Resultados:

Dentro de la fase de investigación, Smith (2013) define la “situación de partida” como “a set of circumstances facing an organization.” Y añade: “without an early and clear statement of the situation to be addressed, you will not be able to conduct efficient research or define the goal of your Communications program later in the planning process” (Smith, 2013,p.21). En este caso, el punto de partida general hace referencia a la Comisión Europea. En términos específicos se expondrá la situación de sus políticas medioambientales, el órgano institucional a través del cual se llevan a cabo y la situación de Level(s) dentro del mismo.

### Análisis de la historia y contexto

#### **Comisión Europea:**

La Comisión Europea es el órgano ejecutivo de la Unión Europea. Se creó en 1958. Es independiente políticamente y sus cometidos son: crear propuestas y borradores legislativos y ayudar a implementar y llevar a cabo las decisiones del Parlamento Europeo y el Consejo de la Unión Europea. La Comisión propone nuevas leyes y desarrolla los detalles técnicos de las propuestas para llevarlas a la práctica a través de programas. Se apoya en las consultas a expertos y los públicos para implementar y desarrollar sus estrategias. El público general no hace una distinción entre Unión Europea y Comisión Europea ya que la opinión pública entiende ambos organismos como un mismo ente. Por esta razón, la reputación de uno contagia al otro y viceversa (Casas y Rodríguez, 2014).

### *Reputación polémica y recuperación:*

Desde su fundación, la Unión Europea y sus órganos de gobierno y ejecutivos (Comisión Europea) han gozado de buena reputación en España y dentro de los Estados Miembros (Casas y Rodríguez, 2014). Los autores mantienen que la UE y sus instituciones se han percibido como un motor de desarrollo y crecimiento. También es percibida como una institución necesaria para que los países europeos logren ocupar una posición de poder en el mundo occidental capitalista.

Sin embargo, durante la crisis mundial de 2008, la UE enfrentó serios problemas de reputación entre sus públicos. Zafra (2012) apunta que la principal razón de la crisis de reputación serían las falacias creadas por los dirigentes del sector bancario, que culpaban a la UE de la crisis. A su vez, hubo dirigentes y medios de comunicación de los Estados Miembros que acusaron a otros países de la Unión de ser los culpables por la crisis económica europea. Para Casas y Rodríguez (2014) estos hechos generaron entre el 2008 y el 2012 una serie de falacias y enfrentamientos que debilitaron la reputación de la UE y por contagio, de la Comisión Europea. Los estudios de Aixalá (2014) coinciden en esta visión y determinan que a partir de 2007 la UE comenzó a afrontar una crisis democrática debido al empeoramiento de su reputación y a la desconfianza de los ciudadanos en sus instituciones. En su análisis de los resultados de las encuestas del *Pew Research Center* y el *Institut Français d'Opinion Publique (IFOP)* apuntarían a una mejora de la reputación a partir de 2012. Esta tendencia se habría mantenido hasta el momento en que se realizaron otras encuestas, en 2014. En los últimos sondeo del *Pew Research Center* (2014) el autor detecta “una mejora en la opinión favorable a la UE entre los ciudadanos franceses, alemanes y españoles, e incluso entre los británicos” y un aumento de la confianza de estos públicos en la UE.

### **La Unión Europea y el Medioambiente:**

Las primeras medidas de la Unión Europea con foco en las cuestiones ambientales tuvieron lugar durante la reunión del Consejo Europeo en París, en 1972. Fueron motivados por la primera conferencia de las Naciones Unidas dedicada a la materia. En esta reunión los líderes de los Estados Miembros “reconocieron la necesidad de establecer una política comunitaria en materia de medioambiente que acompañara la expansión económica y pidieron un programa de acción”<sup>35</sup>. En 1973, la Comisión Europea comenzó a trabajar con estas nociones y a materializar el acuerdo a través de “programas de acción plurianuales”. Estos programas recogen acciones, objetivos y

---

<sup>35</sup> <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/71/la-politica-de-medio-ambiente-principios-generales-y-marco-basico>

estrategias para cumplir con las políticas medioambientales de la UE. Desde 2007 y hasta 2020, la Comisión Europea seguirá el Séptimo Programa de Acción para el Medioambiente, titulado: “Vivir bien, respetando los límites de nuestro planeta”<sup>36</sup>.

El Tratado de la Unión Europea (TEU) y el Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFEU, artículos 3, 11, 191 Y 193) establecieron las políticas y objetivos de necesario cumplimiento para proteger y mejorar la calidad del medioambiente. La aplicación de estas medidas sigue los preceptos de que es posible y necesario actuar en el medioambiente en términos locales y nacionales. No obstante, contempla que muchas cuestiones ambientales exceden las fronteras y por tanto, es necesario promover soluciones comunes. Por esto, aplicar políticas a nivel europeo se considera más efectivo: “At global and regional levels environmental challenges can be best addressed through international co-operation. The EU can influence international governance in order to address these challenges and most successfully when it acts with one voice”<sup>37</sup>.

En la actualidad, La Unión Europea mantiene que su política medioambiental “protege los recursos naturales de Europa y preserva la salud y el bienestar de los ciudadanos de la UE”<sup>38</sup>. Pero la propia institución reconoce que aún hay muchos desafíos que afrontar como “el cambio climático, el consumo y la producción insostenibles, así como las distintas formas de contaminación.”<sup>39</sup> Para promover los planes de sostenibilidad medioambiental, en 1973, la Comisión Europea creó el *Environment Directorate General of the European Commission (DG Environment)*.

#### Resultados del análisis de la documentación disponible:

##### **Environment Directorate General of the European Commission<sup>40</sup>:**

Debido a su cometido, la situación relevante para este estudio englobaría a la Comisión Europea y en especial a la del *Directorate General de Medioambiente* (DG Environment). Sus acciones se rigen por el Plan Estratégico 2016 – 2020 hasta el momento, del que forman parte su Plan de Economía Circular y dentro del mismo, el proyecto Level(s).

Estos organismos están ante una serie de cambios que tendrán lugar a partir del 31 de octubre de 2019. En ese momento se dará término a la vigencia de la Comisión Europea actual y se compondrá una nueva Comisión, con nuevas directrices y

---

<sup>36</sup> <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/71/la-politica-de-medio-ambiente-principios-generales-y-marco-basico>

<sup>37</sup> [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/strategic-plan-2016-2020-dg-env\\_march2016\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/strategic-plan-2016-2020-dg-env_march2016_en.pdf)

<sup>38</sup> [https://eur-lex.europa.eu/summary/chapter/environment.html?root\\_default=SUM\\_1\\_CODED=20&locale=es](https://eur-lex.europa.eu/summary/chapter/environment.html?root_default=SUM_1_CODED=20&locale=es)

<sup>39</sup> <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/71/la-politica-de-medio-ambiente-principios-generales-y-marco-basico>

<sup>40</sup> [https://eur-lex.europa.eu/summary/chapter/environment.html?root\\_default=SUM\\_1\\_CODED=20&locale=es](https://eur-lex.europa.eu/summary/chapter/environment.html?root_default=SUM_1_CODED=20&locale=es)

orientaciones políticas. Estas circunstancias colocan al *DG Environment* ante una buena situación en términos políticos, ya que la nueva Comisión tendría especial interés en crear un Segundo Plan de Economía Circular, lo que aportaría más recursos. Este interés se debe al gran éxito cosechado por el Primer Plan de Economía Circular (Lindblom, 2019).

Por tanto, se espera que haya un mayor énfasis en la promoción de cuestiones ambientales y mayor apoyo económico a los proyectos que formen parte del DG Environment, como es el caso de Level(s).

#### **Comunicación de DG Environment<sup>41</sup>:**

En términos comunicativos, la Comisión Europea dedica una página web a sus actividades relacionadas con el medioambiente<sup>42</sup>. En este espacio, expone diferentes pestañas en las que se da acceso a los proyectos que desarrolla a través de temas relacionados con las actividades que cada uno desempeña. Los contenidos públicos de su página web se presentan de manera confusa y poco atractiva para cualquier persona ajena a la organización. Sin duda, los accesos y la disposición de la página web dificultan la localización de proyectos o planes (como es el caso de Level(s)). *DG Environment* utiliza tres canales de comunicación con el público general: su página web y sus cuentas en *Facebook* y *Twitter*.

[Resultados de la entrevista a Josefina Lindblom y análisis de la documentación disponible.](#)

#### **Situación de Level(s):**

En función de la entrevista con Josefina Lindblom, se ha establecido que el objetivo comunicativo de Level(s) no es por el momento la comunicación con el público general. Su atención se centraría en entidades colaboradoras, empresas, públicos especializados e instituciones públicas de los Estados Miembros.

Hace 8 años que el proyecto de Level(s) comenzó a desarrollarse en la Comisión Europea como parte de su Plan de Economía Circular. Desde entonces, su avance ha sido muy lento debido a la falta de apoyo. Los diferentes ponentes en seminarios y conferencias sobre Level(s) matizan la importancia para Europa de tomar la delantera en este caso y avanzar en el desarrollo y la promoción de la herramienta. Consideran que divulgar sus ventajas sería la mejor forma de hacer un buen aprovechamiento de la misma. Materializar su potencial facilitaría el salto hacia un modelo económico mundial mucho más próspero.

---

<sup>41</sup> [https://eur-lex.europa.eu/summary/chapter/environment.html?root\\_default=SUM\\_1\\_CODED=20&locale=es](https://eur-lex.europa.eu/summary/chapter/environment.html?root_default=SUM_1_CODED=20&locale=es)

<sup>42</sup> [http://ec.europa.eu/dgs/environment/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/dgs/environment/index_en.htm)

Hasta el momento ha sido posible desarrollar la herramienta y conseguir suscitar el interés de una serie de instituciones y *stakeholders*. A partir de este paso, se ha conseguido que más de 200 proyectos la utilicen y se presten a generar datos y *feedback* durante la fase de prueba.

Después de un año en fase de prueba, Level(s) ha conseguido generar aún más interés entre los públicos del sector de la construcción, específicamente de empresas constructoras y especialistas en materiales.

A pesar de esto y según los materiales analizados, los públicos interesados solicitan mayor información sobre la herramienta y hablan sobre la necesidad de darle visibilidad. Joanna Drake -*Deputy Director-General, DG Environment- Level(s) and the Circular Economy*<sup>43</sup>- hace hincapié en el testimonio de las constructoras que prueban el proyecto. Estas manifiestan que una de las razones por las que comenzaron a pensar en la sostenibilidad de sus procesos son que, “en el mercado, los consumidores demandan cada vez más edificios sostenibles; no sólo construidos de forma sostenible, sino también diseñados para residir de la forma más económica y sostenible posible.”<sup>44</sup> Seminarios posteriores corroboraron su testimonio: los principales públicos de la herramienta consideran que los beneficios que aporta son muy útiles y el número de públicos que solicitan información está creciendo. A pesar de esto, en los últimos congresos organizados para exponer su *feedback*, hacen referencia constante a la necesidad de divulgar la existencia de la herramienta y su valor a otros públicos del sector, en especial a diseñadores de interiores y arquitectos.

### **Comunicación de Level(s):**

Las acciones llevadas a cabo hasta el momento quedan reunidas en el apartado que el *DG Environment* le dedica a la herramienta en su página web. Es decir, Level(s) carece de una página web independiente en la que mostrar sus materiales.

Este hecho genera cierta confusión para acceder a los contenidos dedicados en exclusiva para la herramienta. La información está dispuesta de forma poco atractiva (en formato de lista). Los contenidos creados para la divulgación de Level(s) que se pueden encontrar serían: notas de prensa, flyers, informes de desempeño y evolución del proyecto, vídeos explicativos sobre el funcionamiento de Level(s) – disponibles en el

---

<sup>43</sup> Conference Sustainable Building: Level(s) – Bringing Buildings into the Circular Economy. Consultado: 20/2/2019. Rescatado de: [https://ec.europa.eu/info/events/conference-sustainable-building-level-s-bringing-buildings-circular-economy-2018-dec-18\\_en](https://ec.europa.eu/info/events/conference-sustainable-building-level-s-bringing-buildings-circular-economy-2018-dec-18_en)

<sup>44</sup> Conference Sustainable Building: Level(s) – Bringing Buildings into the Circular Economy. Consultado: 20/2/2019. Rescatado de: [https://ec.europa.eu/info/events/conference-sustainable-building-level-s-bringing-buildings-circular-economy-2018-dec-18\\_en](https://ec.europa.eu/info/events/conference-sustainable-building-level-s-bringing-buildings-circular-economy-2018-dec-18_en)

canal de *Youtube* de *DG Environment*-, vídeos de conferencias y seminarios de seguimiento de Level(s) y webinars. La mayor parte de estos documentos pueden encontrarse hasta en 6 idiomas. La página web de *DG Environment* pone a disposición del público una dirección de email de contacto para atender dudas a través de la central de atención al ciudadano de la Comisión Europea. Sin embargo, este método de comunicación hace que el proceso hasta recibir una respuesta se alargue en el tiempo y requiera de diversos diálogos con áreas diferentes de la Comisión hasta conseguir una respuesta.

La herramienta no cuenta con un espacio en el que informar sobre las intervenciones de sus representantes en diferentes conferencias, tampoco con la presentación de su responsable, con canales de redes sociales o de un canal de información rápida a los públicos interesados, que pueda resolver sus dudas de una forma más simple.

Antes de comenzar la fase de prueba, una empresa externa se encargaba de gestionar la divulgación y relaciones públicas de la herramienta. Sin embargo, una vez finalizado el contrato con dicha agencia, este no se renovó. En la actualidad es la responsable del proyecto -Josefina Lindblom- quien se encarga de pensar y llevar a cabo las acciones comunicativas que se han realizado hasta el momento.

La responsable del proyecto realiza un gran trabajo para conseguir mantener una cierta visibilidad de la herramienta sin apenas ayuda de profesionales de la comunicación. Sin embargo, en términos prácticos y efectivos, las acciones llevadas a cabo para divulgar la herramienta son discontinuas y carecen de una estructura a través de la cuál se puedan aprovechar las sinergias de sus características.

En la entrevista realizada a la responsable por el proyecto en la Comisión Europea -Jacinta Lindblom-, esta apunta al gran avance que supondría para Level(s) contar con un plan de comunicación que siga unos objetivos, estrategias y tácticas.

En especial, lo considera un elemento necesario para abordar las cuestiones comunicativas que surgirán con el fin de la fase de prueba (en diciembre de 2019). Lindblom apunta a que, una vez finalizada esta fase, habrá gran cantidad de datos de desempeño y testimonios de las compañías que han aportado sus datos. Debido al éxito y la buena reputación que está obteniendo el proyecto, este momento supondrá una puerta abierta a la oportunidad de dar a conocer la herramienta. Este Trabajo Final mantiene que la creación de un plan de comunicación estructurado y bien direccionado es de vital necesidad e importancia para aprovechar esa oportunidad.

Dentro de la necesidad de crear un plan de comunicación para dar a conocer la herramienta, es necesario establecer un área limitado de actuación para poder exponer en este trabajo, ya que el espacio y tiempo para desarrollarlo son a su vez limitados.

La herramienta ha tenido una muy buena recepción por parte de los públicos especializados. Los testimonios de los “testers” - *stakeholders* que están participando en la fase de prueba de la herramienta- son muy positivos. Otra prueba de la gran aceptación de Level(s) y de la necesidad de diseñar un plan de comunicación y crear puentes de diálogo, es que varios Estados Miembros y sus instituciones locales y nacionales se han organizado por iniciativa propia para promover su divulgación y aprovechar las sinergias que ofrece.

Estas comunidades han reconocido el potencial de la herramienta y muchos de ellos, ante la carencia de un plan de Relaciones Públicas, han comenzado a articular de forma espontánea una red de diálogo de públicos. Diferentes Estados Miembros como Finlandia, Francia, Irlanda, Italia y Eslovenia han desarrollado vínculos a nivel nacional y organizado sus propios eventos (congresos y workshops) para promover Level(s) y generar conocimiento. Estas iniciativas han agilizado la evolución de la comunicación entre la Comisión Europea y los responsables del proyecto.

Lindblom<sup>45</sup> lo explica: “In some member states there are a lot of testers so they are able to take advantage of that; they have created a kind of a national Level(s) community, and they have national workshops or lectures, like for example Finland, France, Italy...”

La iniciativa de estos Estados Miembros podría ser un buen comienzo a la hora de abordar la creación de un plan de comunicación. Se considera partir de este punto ayudaría a cumplir los objetivos del Trabajo Final y salvar las limitaciones de tiempo y espacio para su realización. Además, sería de gran utilidad y aportaría sentido a los aspectos locales, nacionales y locales que se le quiere dar a la herramienta Level(s). También contribuiría a cumplir con la misión, visión y valores de la Unión Europea, DG Environment y Level(s).

Por otra parte, centrar el modelo de comunicación en España cubriría un nicho inexistente, ya que este país no se encuentra entre los que ya han creado este tipo de redes espontáneamente. El partido vencedor en las últimas elecciones presidenciales ha hecho público en múltiples ocasiones su voluntad de dirigir el sector económico del país hacia un Plan de Transición Ecológica. Esto favorecería el impulso de una herramienta como Level(s) en el país. Por todas estas razones, el presente trabajo se centra en la

---

<sup>45</sup> Ver entrevista en Anexo.

creación de un modelo que toma como ejemplo España y específicamente las ciudades de Madrid y Barcelona.

En cuanto a lo que respecta a la competencia de Level(s), la herramienta no busca hacerse un lugar entre la oferta de certificaciones ambientales que ya existen. Según Lindblom, no es una “certificación más”. Level(s) es una plataforma exclusiva cuyo sistema y proyecto no se ha desarrollado en otras instituciones o empresas, por lo tanto, no tiene competidores. Su uso es gratuito y aporta datos valiosos para la construcción y el diseño sostenible. Sin embargo, presenta ciertas contraprestaciones, como el tiempo y capital humano que es necesario invertir por parte de los *stakeholders* que participan en el proyecto para la recopilación de datos. Por esta razón, la colaboración de inversores institucionales y otros *stakeholders* sería muy relevante. También sería conveniente superar la resistencia de diversas empresas y compañías que relacionan los conceptos de “sostenibilidad medioambiental” con “altos costes económicos” o los públicos más conservadores, que temen los cambios y son reticentes a las actualizaciones.

### **Reputación y estado actual**

La fuerza y el poder de la institución que desarrolla Level(s) le dota de gran capacidad de cohesión con sus públicos. La reputación de la Comisión Europea contagia en términos positivos a la herramienta, en la medida en que suscita un primer interés entre los públicos. Después de este primer interés, la herramienta genera unas reacciones muy positivas entre los públicos que la prueban. Las características de Level(s), su utilidad y la calidad de sus aportaciones han conseguido que la herramienta tenga su propia reputación, separada de la de la Comisión Europea. Estas características también han conseguido movilizar a los públicos, que llegan a organizarse por iniciativa propia para suplir las carencias de comunicación del proyecto. Todas sus características la posicionan ante una gran oportunidad de divulgación, aplicación global y creación de nuevas políticas públicas al final de la fase post-test. En ese momento Level(s) tendrá a su disposición gran cantidad de datos y la reunión de todos los feedbacks y comentarios positivos de los “testers”.

Level(s) presenta carencias respecto a presupuesto – que podrían verse suplidas en cierto grado con la formación de una nueva Comisión-. Además, no está preparada en términos comunicativos para afrontar la nueva fase post-test del proyecto. Deberá enfrentar la oposición de algunos grupos reticentes a los cambios. Tiene el reto de conseguir aunar los ámbitos local, nacional y global para abordar la situación a través de la cooperación conjunta.

Según la clasificación de Grunig y Hunt (1984) de las Relaciones Públicas, las actividades de Level(s) se encuadrarían en el 2º modelo, de información pública. Según Ortells (2013), en la época actual el 3º modelo – asimétrico de doble sentido o el 4º - simétrico de doble sentido- serían mucho más idóneos para las instituciones y organizaciones públicas – como es la Comisión Europea-.

Resultado del análisis DAFO

Figura 3.

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
ANÁLISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnología e innovación de calidad.</li> <li>- Producto de uso y adquisición gratuita.</li> <li>- Oferta de soluciones especializadas y variadas: gran cantidad de datos para todos los sectores y para todo tipo de proyectos (arquitectura, materiales, estructuras, diseño/ viviendas, oficinas, obras públicas).</li> <li>- Muy buena reputación de la herramienta.</li> <li>- Gran interés por parte de los públicos.</li> <li>- Públicos movilizados y con voluntad de colaboración.</li> <li>- Da respuesta a la gran necesidad del cambio de modelo económico.</li> <li>- Genera efecto llamada entre los públicos especializados.</li> <li>- Inexistencia de alternativas a esta herramienta: no tiene competidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de recursos financieros hasta el momento.</li> <li>- Carencia de plan de divulgación y comunicación.</li> <li>- Equipo de trabajo muy reducido.</li> <li>- Desconocimiento por parte de los públicos del sector de diseño y arquitectura.</li> <li>- Imagen y reputación de “sostenibilidad ambiental” ligada a ciertas ideologías que genera rechazo entre algunos públicos.</li> <li>- Imagen del cambio de modelo económico ligado al encarecimiento de los costes de producción y a la pérdida de hegemonía en el sector.</li> </ul>	
	OPORTUNIDADES		AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nulo interés de posibles potencias “competidoras” en desarrollar herramientas similares (China o USA).</li> <li>- Mejora en los últimos años de la reputación de la Unión Europea entre el público.</li> <li>- Aumento de la conciencia de cambio en los modelos económicos (entre instituciones públicas y en el sector privado).</li> <li>- Llegada de una nueva Comisión interesada en promover un nuevo Plan de Economía Sostenible: mayor énfasis, recursos económicos y ayuda para proyectos medioambientales.</li> <li>- Nuevos datos y valor añadido tras el final de la fase de prueba.</li> <li>- Garantía de uso certificada cuando se desarrollen futuras políticas públicas con carácter obligatorio.</li> <li>- Ahorro de costes con consultores especializados en construcción/diseño sostenible.</li> <li>- Ampliación de públicos a académicos y estudiantes de arquitectura y diseño.</li> <li>- Efecto boca-oreja para su divulgación y contagio positivo tras los datos de la fase de prueba.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extensión geográfica de aplicación muy amplia y diversa: muchas culturas y lenguajes sociales diferentes/ mayor complejidad.</li> <li>- Reticencia a los cambios, miedo a la transformación del modelo económico.</li> <li>- Ondas de inestabilidad económica en la Unión Europea.</li> <li>- Miedo a la reducción de margen de beneficio en las empresas.</li> <li>- Falta de información sobre los beneficios de la herramienta.</li> </ul>	

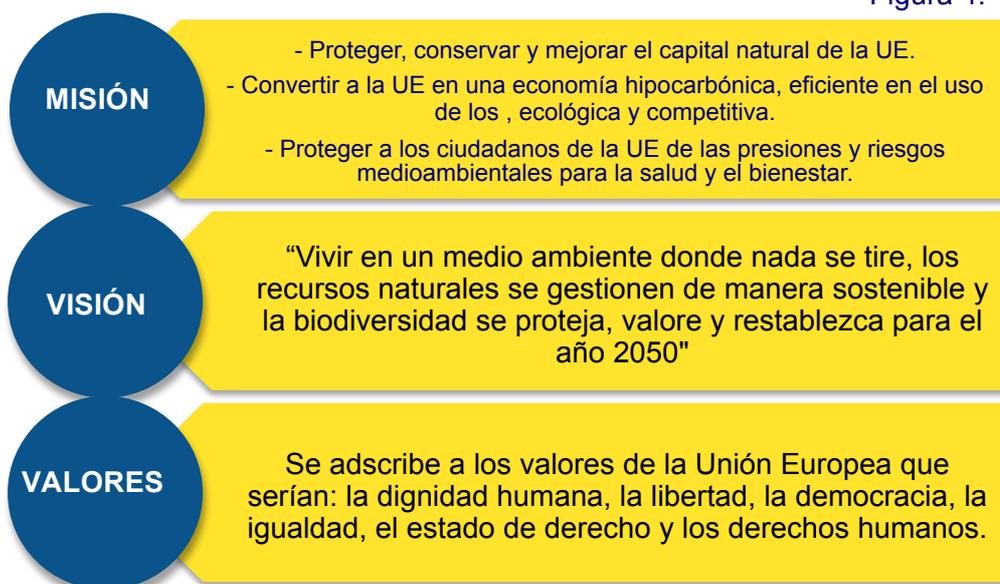
Fuente: Elaboración propia

## 8. Misión, visión y valores.

Las actividades de Level(s) se engloban dentro del marco medioambiental de la Unión Europea, representado por el General Directorate of Environment (DG Environment). Por esta razón, resulta relevante tener en cuenta la misión, visión y valores de DG Environment en términos globales y de Level(s) en términos específicos.

### DG Environment<sup>46</sup>

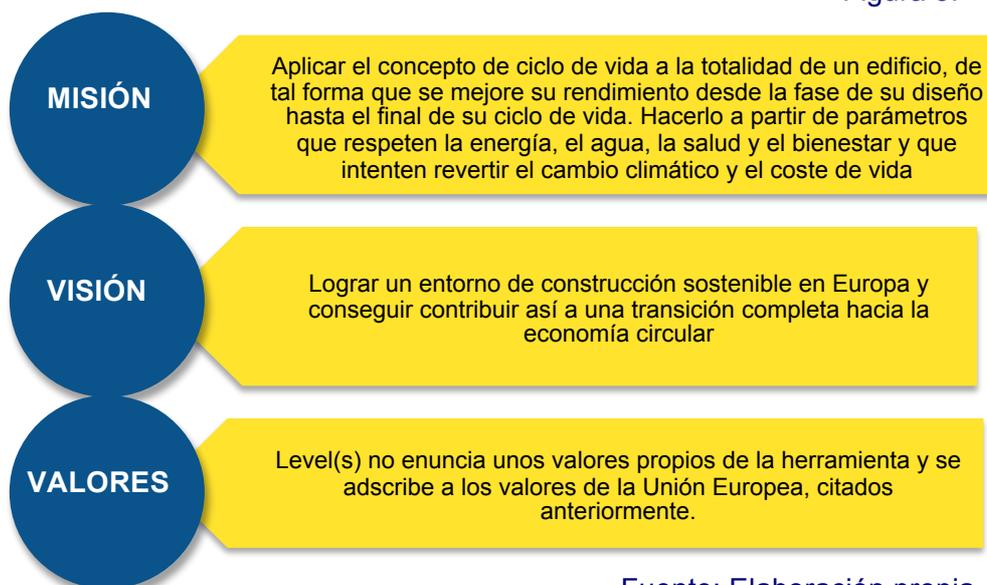
Figura 4.



Fuente: Elaboración propia

### Level(s)<sup>47</sup>

Figura 5.



Fuente: Elaboración propia

<sup>46</sup> Visitar: [https://europa.eu/european-union/topics/environment\\_es](https://europa.eu/european-union/topics/environment_es)

<sup>47</sup> Visitar: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/strategic-plan-2016-2020-dg-env\\_march2016\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/strategic-plan-2016-2020-dg-env_march2016_en.pdf)

## 10. Mapa y análisis de públicos.

Smith (2013, p.61) define a los públicos de una organización como “various groups of people who interact with your organization on the issue at hand”. El autor apunta que este paso incluye el análisis de cada público. En función de estas nociones, este trabajo final analiza los diversos grupos que se relacionan con la herramienta.

### CONSUMIDORES POTENCIALES

Figura 6.

#### NUEVOS CONSUMIDORES DE LEVEL(S)

**Público latente** (conocen la existencia de Level(s) pero no tienen conocimiento de sus funciones/ usos ni información directa)

**Público inactivo** (no han oído hablar de Level(s))

**Características:** Pueden necesitarlas aportaciones de la herramienta cuando entren en vigor políticas públicas. También para mantener su negocio dentro del mercado. Se informarán a través de las fuentes utilizadas por el resto de los públicos.

**Benefit statement:** Acceso gratuito a una herramienta necesaria en un futuro en el mundo de la construcción y la habitabilidad. Producto innovador de un consumo reducido y mejor aprovechamiento de los recursos. Level(s) aporta ganancias y estabilidad a la compañía a largo plazo.

#### TESTERS

**Público activo:** conocen Level(s), han tenido contacto con la plataforma. Podrían decidir aplicarla de forma sistemática una vez finalizada la fase de prueba. Sus decisiones impactan en el mercado al que se dirige Level(s). Ya han comenzado la transición de su negocio hacia un modelo sostenible o planean hacerlo.

**Características:** Son conscientes de la necesidad de mantener actualizado su negocio. Están concienciados de que el próximo paso en materia de construcción será la sostenibilidad. Entienden la necesidad y la urgencia por adoptar modelos de construcción sostenible y conocen los beneficios a largo plazo del mismo.

**Benefit statement:** Comprender y tener dominio de una herramienta que les posiciona a la cabeza en las nuevas etapas del mercado de la construcción y el diseño. Contribuir con sus actividades a crear un nuevo modelo de desarrollo sostenible, beneficiando el medioambiente.

Fuente: Elaboración propia

**PRODUCTORES**

Figura 7.

**TESTERS**

**Público activo:** Público activo. Participan por completo en el desarrollo del proyecto aportando sus datos; también a través de eventos en los que se reúnen con otros *testers* (creadores) para poner la información en común.

**Características:** Tienen gran interés en el éxito del proyecto. 1: Para ver recompensada y recuperar su inversión de tiempo y recursos humanos. 2: crear una herramienta de gran calidad y utilidad puede traería éxito a su compañía. 3: el éxito del proyecto contagiará su propia reputación personal. Son testigos de la ética y sello de calidad con que se desarrolla Level(s).

**Benefit statement:** Motivación y satisfacción personal. El proyecto aportará estabilidad al futuro de la compañía para la que trabajan. Podrían recibir retribuciones económicas o aumentos. El éxito y la reputación de Level(s) contagia su reputación personal. Autorealización al trabajar para la protección del medioambiente y por el avance social.

**TRABAJADORES**

**Público activo:** Público activo; este grupo ha trabajado directamente para posibilitar el desarrollo de la herramienta y su lanzamiento. Es clave para el éxito de la iniciativa.

**Características:** Son muy similares a la de los *testers*. Su interés por el éxito del proyecto se basa en la autorrealización y la satisfacción personal, la reputación y beneficios profesionales y la contribución a la reputación de su compañía. Pueden ser grandes embajadores de la herramienta, ya que han podido supervisar y tomar parte en el proceso de creación de la misma.

**Benefit statement:** Participar en el desarrollo de una herramienta puede reportar sensación de motivación y satisfacción personal. Este proyecto aportará también estabilidad al futuro de la compañía de IT que lo desarrolla, o de la Comisión Europea y de sus trabajadores. En términos personales podrían recibir retribuciones económicas extras o ascensos en su carrera. El éxito de Level(s) también es suyo.

Fuente: Elaboración propia

Figura 8.

**DISTRIBUIDORES**

**INSTITUCIONES NACIONALES, LOCALES Y GLOBALES / SUS REPRESENTANTES**

**Público activo:** Conocen y divulgan Level(s) y la ponen a disposición de sus públicos para su uso-.

**Público consciente:** Conocen Level(s) quieren divulgarla y ponerla a disposición de sus "consumidores".

**Público latente:** no conocen Level(s), habrá que informarlos sobre todos los beneficios que puede aportar a los ciudadanos y empresas con los que se relaciona la institución "distribuidora".

**Benefit statement:** Participar en el desarrollo de una herramienta puede reportar sensación de motivación y satisfacción personal. Este proyecto aportará también estabilidad al futuro de la compañía de IT que lo desarrolla, o de la Comisión Europea y de sus trabajadores. En términos personales podrían recibir retribuciones económicas extras o ascensos en su carrera. El éxito de Level(s) también es suyo.

**Características:** Tienen interés en promover iniciativas innovadoras que beneficien a los ciudadanos, al medioambiente, al mercado y a la economía del ámbito geográfico al que representan.

Fuente: Elaboración propia

Figura 9. Fuente: Elaboración propia

**LIMITADORES**

**GRUPOS CONSERVADORES / ESCÉPTICOS DEL CAMBIO CLIMÁTICO**

**Características:** Hostiles/reactivos con cuestiones medioambientales. Es posible que tengan poder en el área de la construcción y condicionen a otros públicos para que no apoyen Level(s). Oportunidad para cambiar su percepción sobre la transición ecológica y abrir vías de diálogo con estos públicos.

**Público latente:** saben que existe la nueva corriente de "construcción sostenible medioambiental" y Level(s) pero no tienen mucha información al respecto. Desconocen que se trata de un elemento clave para iniciar la transición ecológica en el área de la construcción.

**Público inconsciente:** – no saben que existe Level(s) y tampoco cree que se vaya a producir una transición ecológica pero podrían enterarse a través de sus relaciones con el público latente.

**Benefit statement:** Interactuar con Level(s) y las instituciones potentes que lo promueven podría fortalecer a su empresa. Utilizar la herramienta Level(s)- independientemente de que favorezca o no al medioambiente- generará beneficios económicos tangibles para la compañía con un coste bajo.

Figura 10. Fuente: Elaboración propia

## HABILITADORES

### LÍDERES DE OPINIÓN

**Características:** Su relación con Level(s) se basará en el intercambio de prestigio personal y profesional y el contagio de buena reputación. Si la herramienta es un éxito, su sello de calidad se transferirá a los “expertos” que la apoyaron. Es esencial que estos grupos puedan probar Level(s) para comprobar ellos mismos su calidad y eficiencia.

**Público consciente - podría pasar a ser público activo:** grupos o personas que influyen en el área del diseño, la sostenibilidad, el medioambiente, la economía y el nuevo modelo de transformación energética. Su apoyo sería de gran ayuda pero si son defraudados podrían convertirse en públicos limitadores.

**Benefit statement:** Colaboración similar a la que llevan a cabo org. como Naciones Unidas con sus nombramientos de “Embajadores de Buena Voluntad”. Las acciones que lleven a cabo con Level(s) formarán parte de una relación simbiótica de mejora de reputación mutua y beneficio de los públicos de ambos. Lógica de Responsabilidad Social Corporativa”.

### MEDIOS DE COMUNICACIÓN

**Público consciente:** medios especializados en diseño y sostenibilidad del medioambiente que pueden estar al corriente de la existencia de Level(s) pero desconocen más detalles.

**Público latente:** medios especializados que todavía desconocen el ámbito de la arquitectura sostenible y sus avances. Pueden ser de gran utilidad antes de dar comienzo al uso de Level(s) tras la fase de prueba, para atraer a más usuarios.

**Características:** su relación con Level(s) surge de los contenidos y los datos que la herramienta les puede proporcionar -el suministro de información-. P.ej: para reportajes sobre diseños sostenibles, artículos sobre las mejores prácticas, números especiales sobre construcción sostenible, estudios universitarios que aprovechan los datos para crear nuevas áreas de conocimiento, etc. La relación también podría desarrollarse por la contratación de publicidad.

**Benefit statement:** Acceso a información útil, novedosa e innovadora, y así poder ofrecérsela a sus públicos, manteniendo sus líneas editoriales “a la cabeza de la vanguardia”. También podría reportar ingresos económicos a través de la publicidad.

\* Este análisis de públicos abarca grandes áreas geográficas y gran cantidad de agentes e instituciones involucradas así como de áreas profesionales. En todo caso, por motivos de tiempo y espacio y dentro de cada tipo de público, este trabajo centrará su plan de comunicación en aquellos que se engloben en un solo sector: el de la arquitectura y el diseño y en el área geográfica de las ciudades de Madrid y Barcelona.

**FASE II: ESTRATEGIA**

- “Where to go and how to get there” (Smith, 2013, p.93)

## 11. Objetivos de comunicación:

Según Smith (2013, p.98) los objetivos de comunicación pueden dividirse en:

- a) Objetivos de tarea: dedicados a conseguir “ciertas cosas”.
- b) Objetivos de reputación: sobre la reputación y la imagen de Level(s)
- c) Objetivos de relaciones: tratan el modo en que Level(s) va a relacionarse con sus públicos.

En este caso, se localizan los objetivos de tarea y de reputación pues aquellos de relaciones son más complejos y se extienden en el tiempo, a medida que el proyecto se va afianzando a largo plazo. (Smith, 2013).

En función del tipo del efecto que quiera provocar el objetivo en los públicos y el foco principal para la elaboración de mensajes, se pueden distinguir entre:

- Objetivos con efecto concienciación: su foco es el proceso cognitivo; la información, atención, comprensión y retención son el componente principal del mensaje.
- Objetivos con efecto de aceptación: su foco es la reacción de los públicos a la información. Las reacciones emocionales son el principal componente del mensaje.
- Objetivos con efecto de acción: su foco es la respuesta que se espera de los públicos ante la información y sus sentimientos. El componente del mensaje es la expresión y la conducta.

	OBJETIVO	PÚBLICO	EFECTO	FOCO	EVALUACIÓN
OBJETIVOS DE TAREA	1. <b>Generar conocimiento</b> entre los consumidores potenciales de Level(s): sobre su existencia, sus características y el momento en que estará disponible para su uso.	Consumidores potenciales -	Concienciación / conocimiento	Que los consumidores conozcan sus beneficios, cómo utilizarlo y retengan estos datos.	Diciembre 2020: 50% de los públicos hayan oído hablar de la herramienta, tengan conocimiento de qué se trata y que está relacionada con la construcción sostenible.
	2. <b>Generar interés</b> para que los públicos busquen la herramienta a través de Internet y consulten su página web.	arquitectos, diseñadores de interiores y estudiantes de estos ámbitos de Madrid y Barcelona.	Acción; comportamiento	Conseguir mayor visibilidad de la herramienta a través del aumento de número de visitas en una nueva página web de Level(s), de su blog y sus Redes Sociales.	Diciembre de 2020/ Crecimiento de las consultas en la nueva página web del 25%. 25% de los públicos que conocen Level(s) se conviertan en sus seguidores en RRSS.
	3. <b>Establecer buenas relaciones</b> con los “distribuidores” potenciales de Level(s).	Distribuidores - Instituciones nacionales, locales y globales (como la Comisión Europea), representantes y gestores públicos de los Estados Miembros-.	Conocimiento. Concienciación	Lograr que los “distribuidores” tengan interés en Level(s), y quieran utilizarlo en sus proyectos de construcciones públicas y divulgarlo entre las compañías de construcción afincadas en cada ciudad.	Agosto 2020. Haber iniciado relaciones directas con el 80% de las instituciones relacionadas con el diseño y el medioambiente nacionales – Ministerio para la Transición Ecológica-, Green Building Council de España, locales – ayuntamiento de Barcelona y Madrid. Universidades.
OBJETIVOS DE REPUTACIÓN	4. <b>Generar reacción</b> entre los productores de Level(s): que muestren su satisfacción con la herramienta y que, dentro de los mismos, los <i>testers</i> se adhieran a su uso.	Desarrolladores IT de la plataforma. Funcionarios de la Comisión Europea y trabajadores para empresas externas- y “testers” – compañías y empresas colaboradoras en la fase de prueba.	Acción. Comportamiento	Conseguir que los “testers” pasen de ser productores en la fase de prueba a ser “consumidores” en la fase real de Level(s) / Que os trabajadores muestren su satisfacción al haber desarrollado la herramienta y se conviertan en sus embajadores.	Agosto de 2020 / Que 90% de los “testers” de Level(s) se hayan convertido en consumidores actuales y continúen utilizando la herramienta y que el 90% de los trabajadores en el desarrollo de Level(s) haya publicado en su Linked-in que estuvieron involucrados en su desarrollo.
	5. <b>Conseguir buena reputación</b> para Level(s).	Consumidores, distribuidores y medios de comunicación especializados	Acción. Comportamiento	Conseguir que se divulguen buenas opiniones sobre Level(s) entre sus consumidores y distribuidores y cobertura positiva en los medios de comunicación especializados.	Octubre de 2020 / Conseguir que el 80% de los consumidores y distribuidores de Level(s) ofrezcan <i>feedbacks</i> positivos sobre la herramienta. Conseguir que el 70% de los impactos de Level(s) en los medios sean positivos.
	6. <b>Reducir las opiniones negativas</b> sobre diseño sostenible medioambiental / la resistencia a adoptar nuevos métodos de construcción.	Limitadores / grupos conservadores que niegan la emergencia climática / grupos que rechazan la transición hacia modelos sostenibles de	Acción Opinión	Establecer diálogo y acercamiento con estos grupos y evitar que presionen a otros grupos para rechazar Level(s) y la transición a una economía circular.	Diciembre de 2020/ Conseguir la asistencia de un representante de cada uno de estos grupos a dos eventos de diálogo sobre Level(s) con <i>feedback</i> de sus usuarios.

## 12. Estrategias:

Las estrategias “definen cómo y por qué van a conseguir el objetivo los componentes de la campaña” (Wilcox, Cameron, Xifra, 2012, p.162). La estrategia que se decide seguir sirve como hoja de ruta para llevar a cabo las acciones del plan. En este caso los públicos son variados y con diversas características, al igual que los objetivos con los que se pretende cumplir. Por esta razón, **se seleccionará un conjunto de estrategias** – y no solo una-, que se adapten a las singularidades de cada caso.

Las estrategias utilizadas en este caso serán todas proactivas, pues será la organización – Comisión Europea y Level(s)- quien busque a sus públicos para establecer contacto. Su uso puede resultar más eficiente y sus resultados más controlados que el de estrategias reactivas, pues se engloban dentro de una planificación previa. **Dentro de las estrategias proactivas, para llevar a cabo los objetivos fijados se utilizarán estrategias de acción y de comunicación.**

Figura 12. Fuente: Elaboración propia

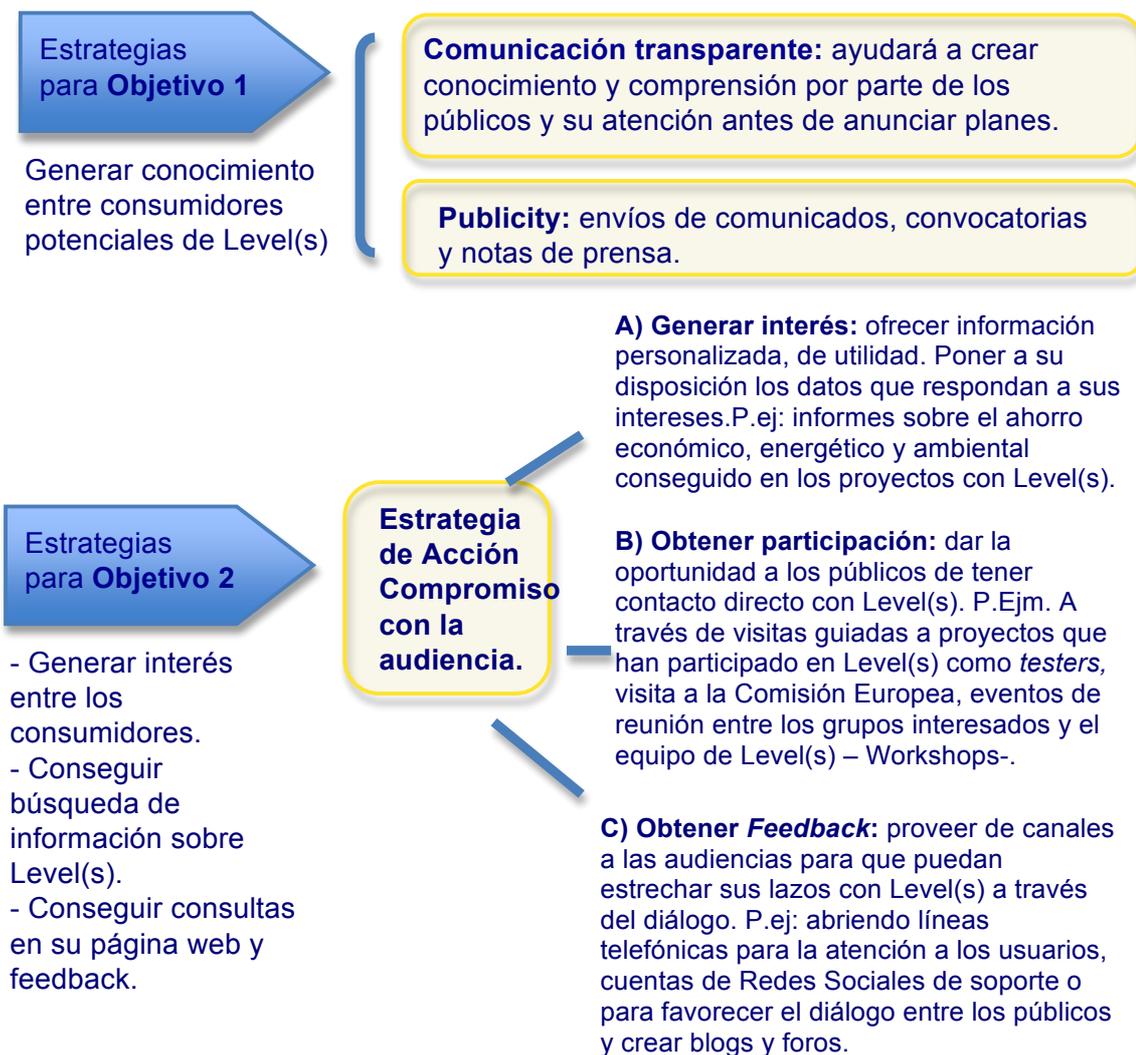
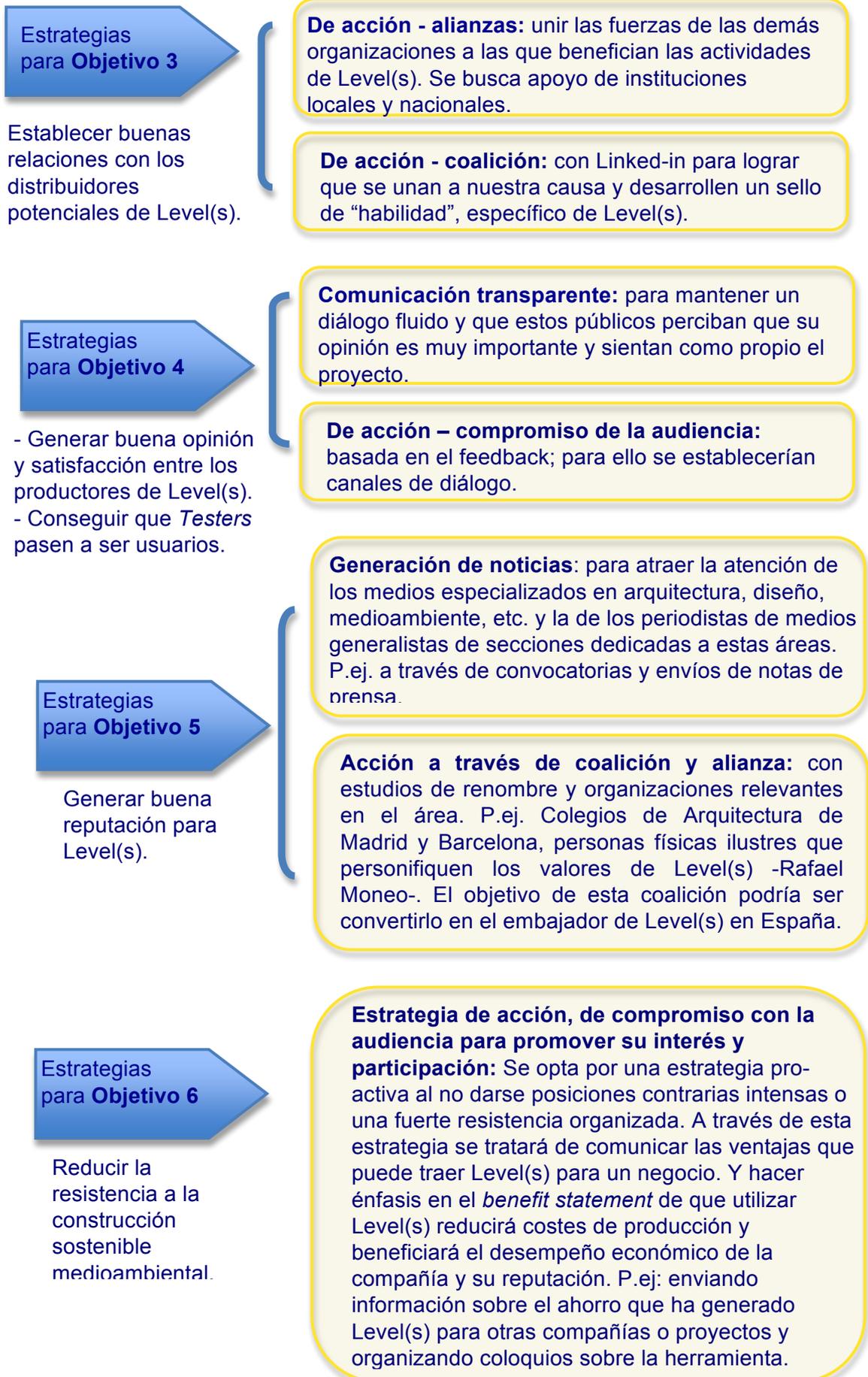


Figura 13. Fuente: Elaboración propia



### 13. Mensajes.

En *Best Practices in Environmental Communication: A Case Study of Louisiana's Coastal Crisis*, (Brown, Altinay, Reynolds, 2017) se enfocan en identificar las mejores prácticas en la formación y presentación de mensajes en contextos locales y ámbitos delimitados. Se considera que “los valores que incluyen justicia social y medioambiental, la unidad de la naturaleza y la protección del medioambiente han mostrado una mayor predisposición para motivaciones y comportamientos pro-ambientales” (Corner et al., 2014; Steg & de Groot, 2012)”. Los estudios de Goldstein, Cialdini, y Griskevicius (2008) y Schultz, Nolan, Cialdini, Goldstein, y Griskevicius (2007) han concluido que para incorporar estos valores a los mensajes medioambientales hay varias formas de proceder. El paso principal sería “taking into account the value orientations, worldviews and political ideologies of the target audience.” En segundo lugar, resalta que aquellos mensajes que hacen énfasis en “pro-environmental social norms, significantly promote positive behavior toward energy use” (Clayton y Meyers, 2011, p. 9). Estos mismos autores concluyen que las personas responden más positivamente a mensajes que apoyan prácticas pro-ambientales y que muestran ejemplos a seguir que por aquellos que condenan prácticas erróneas e insta a liderar la adopción de un comportamiento. Los mensajes propuestos se realizarán siguiendo estas particularidades ligadas al ámbito medioambiental.

PÚBLICOS	MENSAJES
Consumidores Potenciales	<p><b>Apelar a la razón/demostrable:</b> “Level(s) es la herramienta indispensable para el futuro de la construcción. El x% de las compañías que la han conocido, han comenzado a utilizarla. Las empresas que la utilizan ya han conseguido ahorrar hasta X€.”</p>
Productores – Trabajadores - Testers	<p><b>Reconocimiento profesional/valor del trabajo;</b> los beneficios que aporta trabajar con Level(s) en términos de estabilidad y el sentimiento de comunidad “Gracias por cuidar de nuestro hogar y ayudarnos a construir un futuro sólido y sostenible.”</p>
Distribuidores –Instituciones - Representantes	<p><b>Apelar a la razón/a través de proposiciones objetivas – proposición política:</b> “Level(s) es la herramienta necesaria para la llevar a cabo la transición del modelo económico, que situará a Europa y a nuestras ciudades a la cabeza de la economía mundial” “Países como Finlandia y Francia ya se preparan para la transición económica sostenible con Level(s). Han regulado ya su uso y conseguido ahorrar X€, XPPM de CO2 y una aceptación del x% entre su población.”</p>

Figura 14. Fuente: Elaboración propia

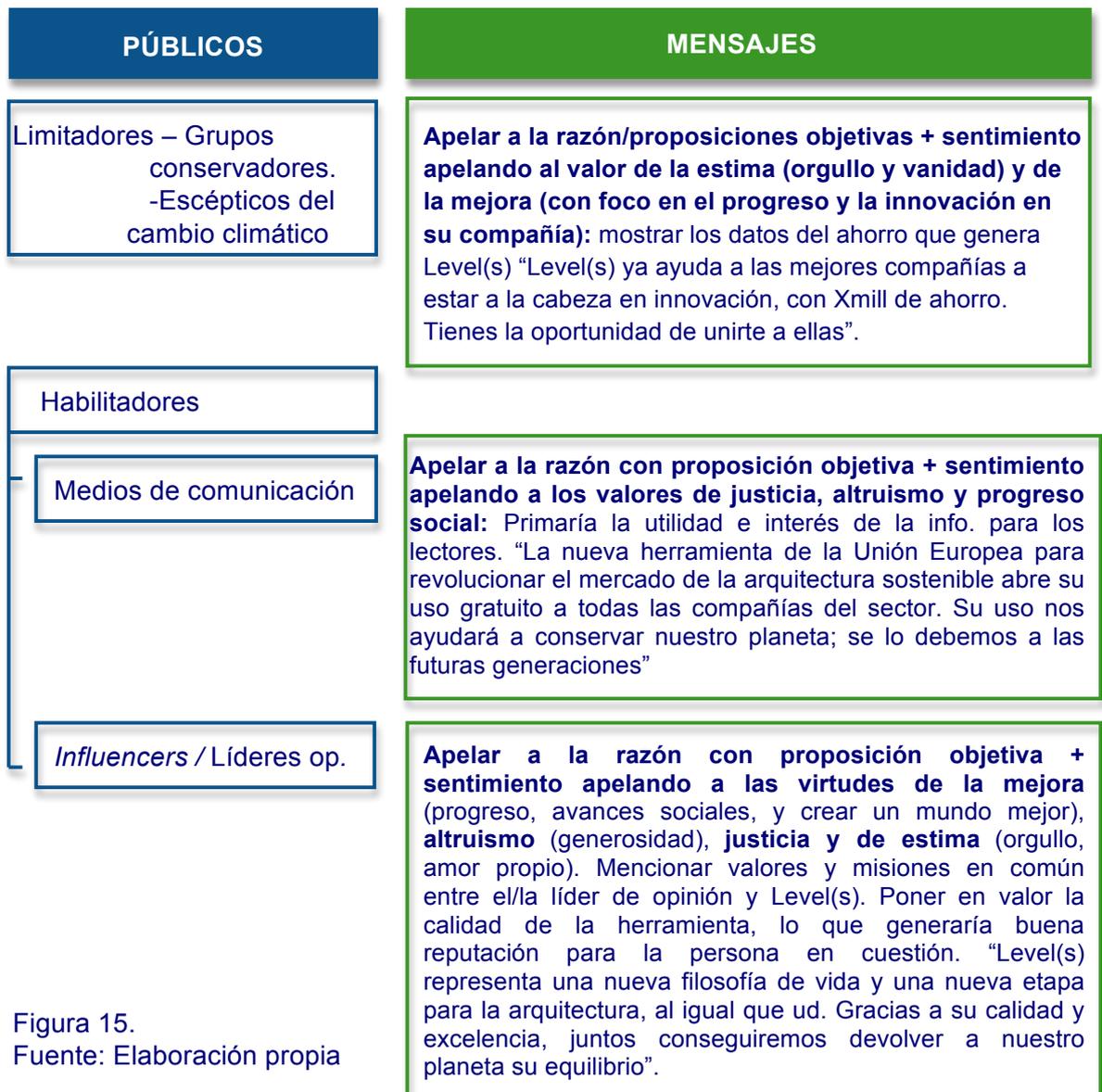


Figura 15.  
Fuente: Elaboración propia

**FASE III: TÁCTICAS**

- “The things we see” (Smith,2017, p.225)<sup>48</sup>

**FASE IV: EVALUACIÓN**

- “Completing the full circle” (Smith, 2017. p. 329)

14. Tácticas.

En este Trabajo los objetivos se han elaborado de forma individual y por tanto, han sido asociados a grupos de públicos muy delimitados. Por esa razón, las tácticas planteadas se agruparán en función de sus públicos; ya que estos están relacionados

<sup>48</sup> La Fase III: Tácticas y la Fase IV: Evaluación, se desarrollarán en paralelo, ya que se incluirá una evaluación para cada táctica (de forma individual).

directamente con un objetivo independiente de los demás. Así, se trata de seguir las teorías sobre comunicación medioambiental, que resaltan la importancia de tratar a cada público de forma personalizada (Aparicio, 2016, Reeson, 2008, Vicente, 2009).

**TÁCTICA 1:** Creación de canales informativos, de interacción y diálogo exclusivos para Level(s). Creación de un canal de atención.

**Objetivos específicos:** Divulgar la herramienta y poner a disposición del público especializado información y conocimiento sobre la misma. Establecer vías de comunicación directa y de interacción con todos los públicos.

**Elementos tácticos:** Nueva página web exclusiva de Level(s), nuevas cuentas de Level(s) en RRSS – Instagram, Twitter y Facebook-, fotografías de los proyectos realizados con Level(s) para Instagram, Informes de desempeño, vídeos sobre la herramienta. Canal de RRSS para atención a todos los públicos. Blog de Level(s). Creación de entrada de Level(s) en Wikipedia.

**Evaluación:** Medición número de visitas en la nueva página web, nuevos seguidores en RRSS, número de visualizaciones de los vídeos, número de consultas en los canales de atención, números de solicitudes para registrar un proyecto arquitectónico en Level(s) como usuario.

**TÁCTICA 1:** Encuentro educativo. Organización de evento de presentación con taller en las sedes de los Colegios de Arquitectos de Madrid y Barcelona (una vez al año)

**Objetivo específico:** dar a conocer el producto al público potencial y buscar la interacción con los consumidores potenciales.

**Elementos tácticos:** Obsequio de pen-drive con demo de Level(s), obsequio realizado con materiales reciclados (libreta de papel reciclado, bolígrafo de bambú, botellas de vidrio para evitar el consumo de plástico).

**Evaluación:** Evaluación del número de nuevas consultas al canal de atención.

**TÁCTICA 2:** Premios Colegio de arquitectura con paraguas temático construcción sustentable para el medioambiente; Premio Level(s).

**Objetivo específico:** Aumentar en un 80% la visibilidad y el reconocimiento entre este público.

**Elementos tácticos:** todos aquellos necesarios para la organización de un evento<sup>49</sup>.

<sup>49</sup> Consultar Smith, 2013, p.238, *Progress Oriented Event*.

**Evaluación:** Un año después, comparativa del número de proyectos nominados a los premios realizados con Level(s). Número de aumento de solicitud de nuevos usuarios de Level(s).

**TÁCTICA 3:** Participación en ferias de arquitectura y diseño en Madrid y Barcelona con exhibición de producto.

**Objetivo específico:** Mostrar la herramienta, diálogo e interacción directa con los públicos y prueba de producto a través del Demo de Level(s).

**Elementos tácticos:** Stand, cartelería, lonas informativas, rolls-ups, factsheets con datos objetivos de ahorro e impacto positivo en el medioambiente, vídeos de testimonios e imágenes de proyectos realizados con Level(s), obsequio de pen-drive con Demo de Level(s) y otros materiales creados para su difusión.

**Evaluación:** número de solicitud de nuevos usuarios en Level(s), aumento de consultas a través de los canales de atención de Level(s), aumento de las visitas a la página web de Level(s).

**TÁCTICA 1:** Presentación de Level(s) en una de las asignaturas de cada curso de arquitectura; una clase con un representante del proyecto con exhibición de producto. Muestra de la página web, explicación de la herramienta.

**Objetivo específico:** Dar a conocer la herramienta y atraer la atención de los estudiantes hacia la misma.

**Elementos tácticos:** folletos, *fact sheet* con preguntas y respuestas, link a la página web de Level(s), presentaciones interactivas, modelos de proyectos realizados con Level(s) y datos de ahorros y beneficios de cada uno, representantes de Level(s), clave de acceso a demo para probar Level(s).

**Evaluación:** Número de estudiantes que escogen el curso de Level(s) como créditos libres. Análisis del número de nuevos seguidores en RRSS de Level(s), de sus perfiles (si son estudiantes) con *Audiense* y del aumento de las visitas en la página web con *Google Analytics*.

**TACTICA 2:** Curso en Level(s) para convalidar créditos de libre elección.

**Objetivo específico:** Dar a conocer la herramienta y fomentar su uso.

**Elementos tácticos:** materiales didácticos, informes técnicos, vídeos, maquetas de proyectos realizados con Level(s), informes de desempeño.

**Evaluación:** Número de nuevos alumnos inscritos en el año siguiente.

**TÁCTICA 3:** Concurso entre todos los alumnos que asisten al curso en Madrid y Barcelona. Consistirá en diseñar el proyecto más sostenible para el medioambiente y económicamente utilizando Level(s).

**Objetivo específico:** Valoración de los públicos potenciales futuros, aumento de la sensación de pertenencia y fidelización de las nuevas generaciones de arquitectos con la sostenibilidad y Level(s).

**Elementos tácticos:** Folletos, cartelería, emails, presentaciones sobre Level(s).

**Evaluación:** Encuesta enviada por email a los participantes del concurso. A largo plazo: % de participantes en el concurso que utilizan o abogan por la utilización de Level(s) en su ambiente profesional.

**TÁCTICA 4:** Participación en la exposición de los 10 mejores proyectos en espacio de exposiciones y Premio al proyecto ganador en los Premios anuales nacionales de arquitectura del Colegio de Arquitectos de Madrid.

**Objetivo específico:** Dar visibilidad a las ventajas comparativas de utilizar Level(s). Mostrar datos y ejemplos objetivos. Reconocimiento del valor del medioambiente. Y generar conciencia en las nuevas generaciones y en los diseñadores y arquitectos actuales.

**Elementos tácticos:** Elementos propios de la organización del evento de ceremonia de premios.

**Evaluación:** % Porcentaje de aumento del número de proyectos presentados entre el primer año y el segundo. Encuestas de valoración: todos los participantes deberán responder a estas encuestas enviadas por e-mail: número de participantes que reconocen los beneficios de utilizar Level(s) y que recomendarían su utilización en sus próximas experiencias laborales.

**TÁCTICA 5:** Tour y visita guiada a la Comisión Europea, área de Level(s) y Bruselas durante 4 días con todos los gastos pagados. Premio del concurso para todos los componentes del grupo/proyecto ganador.

**Objetivo específico:** Conseguir que el 70% de los estudiantes que han acudido a las charlas reconozca la herramienta y sepa explicar de qué se trata.

**Elementos tácticos:** folletos, *factsheets*, catálogos, página web Level(s), presentación, maquetas de proyectos construidos con Level(s).

**Evaluación:** encuestas conocimiento entre todos los asistentes a través de email, dos meses después del curso.

**TÁCTICA 1:** Crear un blog con foro y chat en el que los *testers* puedan expresar sus opiniones y establecer diálogo entre ellos.

**Objetivos específicos:** Conseguir que se conviertan en usuarios de Level(s) después de la fase de prueba al reconocer las sinergias que surgen de la herramienta y el conocimiento conjunto.

**Elementos tácticos:** Plataforma digital con blog, chat y foro.

**Evaluación:** Número de participantes en el blog (potenciales *testers*) que se han convertido en usuarios de su versión post-prueba.

**TÁCTICA 2:** Reconocimiento de su excelencia profesional individual y conjunto mediante un sello de calidad en su perfil de Linked-in (otorgado por Level(s) y la Comisión Europea).

**Objetivos específicos:** Generar sensación de pertenencia y valoración de la herramienta.

**Elementos tácticos:** acuerdo con Linked-in para generar el sello, sello de calidad.

**Evaluación:** Encuestas de valoración- que el 80% de los *testers* valoren positivamente Level(s) y consideren que aporta calidad a los proyectos y a sus carreras.

**TÁCTICA 1:** Gira por España (Madrid y Barcelona) para presentación de la plataforma Level(s) en facultades dedicadas al desarrollo de TI y los responsables de Level(s). Con 4 días extra de convivencia / vacaciones para hablar del proyecto entre ellos y disfrutar del país.

**Objetivo específico:** Reconocimiento de la profesión del trabajador de TI, sensación de ayuda al progreso de las nuevas generaciones, sensación de “premio” con un viajes pagados por España.

**Elementos tácticos:** materiales didácticos, folletos y catálogos explicativos

**Evaluación:** Encuesta para conocer la percepción de los trabajadores sobre la experiencia de gira para explicar Level(s) y el funcionamiento de la plataforma.

**TÁCTICA 1:** Reunión con diferentes representantes y grupos políticos nacionales y de las ciudades de Madrid y Barcelona. Ponencia de homólogos políticos o representantes de otros países que ya colaboran con Level(s).

**Objetivos específicos:** Dar a conocer Level(s) y motivar el interés de estos públicos por formar alianzas o coaliciones para impulsar su uso y la arquitectura y diseño sustentable. Generar interacción directa con este público.

## Instituciones

**Elementos tácticos:** con folletos informativos, hojas de Preguntas Frecuentes, informes de desempeño, gráficos con los datos de Level(s), imágenes de proyectos desarrollados con Level(s) en otras ciudades.

**Evaluación:** Análisis de nuevos acuerdos, de peticiones de información por los canales de RRSS de atención a los usuarios.

**TÁCTICA 1:** Reunión con universidades / centros educativos Madrid y Barcelona.

**Objetivos específicos:** Dar a conocer Level(s) y mostrar el interés de la Comisión Europea en divulgarlo en las universidades seleccionadas.

**Elementos tácticos:** Invitación por email y por escrito, envío de materiales explicativos de Level(s): flyers, catálogos, informes de desempeño, testimonios de universidades de otros países que lo promuevan (si hubiera).

**Evaluación:** % de respuestas positivas para realizar la reunión y % de reuniones realizadas dentro del total de invitaciones.

**TÁCTICA 2:** Convenio de colaboración para la creación de un curso Level(s), que puede ser elegido como opción para créditos de libre elección. Acuerdo para dedicar una clase de cada grupo y curso de arquitectura a la presentación de Level(s).

**Objetivos específicos:** establecer coaliciones o alianzas para promover Level(s) entre sus estudiantes futuros arquitectos, diseñadores o desarrolladores de TI.

**Elementos tácticos:**

**Evaluación:** % de centros que acceden a impartir *workshops* y la presentación de la herramienta en todos los cursos de arquitectura y diseño y el curso para convalidar por créditos libres - durante tres años consecutivos-.

**TÁCTICA 1:** Reunión y alianza o coalición con personalidades de la arquitectura y el diseño español que represente el espíritu de Level(s). P.ej. Rafael Moneo. Smith, (2017, p.121) aconseja establecer el contacto con los líderes de opinión lo antes posible.

**Objetivos específicos:** vincular la imagen y reputación de Level(s) a los valores de las personalidades “amigas” y viceversa. Generar una buena opinión de Level(s) entre sus públicos.

**Elementos tácticos:** invitación por escrito, material gráfico: flyers, informes de seguimiento de la herramienta, gráficos con su desempeño.

**Evaluación:** Conseguir establecer la alianza con al menos dos personalidades antes del comienzo de las acciones de presentación oficial de Level(s).

## DISTRIBUIDORES

### Universidades/centros educativos de arquitectura y diseño Madrid y Bcn

## HABILITADORES

### Personas influyentes

**TÁCTICA 2:** Organización de evento: posible ceremonia de nombramiento de “Embajador Level(s)”.

**Objetivos específicos:** generar una percepción de pertenencia en los líderes de opinión, de orgullo y de reconocimiento.

**Elementos tácticos:** discurso, obsequio, sala de eventos, etc.

**Evaluación:** A través de la recepción por parte del homenajeadado y de su disposición para colaborar con Level(s) en diferentes momentos. Si tiene RRSS, comentarios o publicaciones que haga sobre Level(s) o menciones que le dedique a la herramienta en los medios especializados.

**TÁCTICA 1:** Convocatoria de prensa de medios especializados y periodistas especializados en medios generalistas.

**Objetivos específicos:** dar a conocer/ divulgar Level(s)

**Elementos tácticos:** envío de notas de prensa, comunicados, noticias.

**TÁCTICA 2:** Retransmisión de las visitas guiadas y la experiencia de los estudiantes ganadores del concurso Proyecto Level(s).

**Objetivos específicos:** conseguir una reputación positiva de Level(s) en los medios de comunicación.

**Elementos tácticos:** Testimonio de los ganadores en publicación del blog de Level(s), Canales de RRSS de Level(s).

**Evaluación:** Análisis de calidad y de reputación de los impactos de Level(s) en los medios analógicos y digitales (si son positivos, negativos, neutrales).

**TÁCTICA 3:** Contenidos de *publicity* para medios especializados.

**Objetivo específico:** Generar contenidos interesantes o útiles personalizados para los medios especializados y generales. Conseguir una cobertura positiva de Level(s).

**Elementos tácticos:** reportajes sobre Level(s) de interés y enfocados a cada medio especializado, entrevistas con los responsables de la herramienta, testimonios de los *testers*,

**Evaluación:** Análisis de calidad y de reputación de los impactos de Level(s) en los medios.

**TÁCTICA 1:** Organización de dos reuniones anuales y grupos de diálogo entre estos públicos y representantes de compañías *testers*.

**Objetivos específicos:** Establecer el diálogo con estos públicos reticentes. Escuchar y conocer las razones de sus resistencias a convertirse en usuarios de Level(s). Cambiar su concepción de Level(s). Lograr que la herramienta sea percibido como un elemento que agrega valor en las compañías de arquitectura.

**Elementos tácticos:** invitación en papel por correo, folletos explicativos, gráficos y datos de desempeño.

**Evaluación:** Encuestas a los públicos citados antes y después de cada grupo de diálogo.

#### 15. Presupuesto y ejecución del proyecto.

Para poder determinar el mejor modo de realizar un presupuesto, Smith (2017) considera importante tener en cuenta las características del proyecto en cuestión y de la organización en que se llevará a cabo.

En el caso de Level(s), se está hablando de un proyecto en crecimiento constante. Gracias a la investigación realizada y una vez han tenido lugar las elecciones europeas - con gran presencia de los partidos verdes- se prevé que *DG-Environment* crezca rápidamente. Por esta razón en un primer momento, el presupuesto podría englobarse dentro de lo que Smith (2017, p. 320) denomina *Stage-of-life-cycle budgeting*.

El *Stage-of-life-cycle budgeting* centra el presupuesto en la fase de desarrollo en la que está “la situación” que se quiere resolver a través de este plan de comunicación. En este caso, nos centraríamos en Level(s) con el perfil de una *start-up*, ya que es la primera vez que este proyecto de comunicación se desarrolla. Por tanto, y en referencia a Smith (2017), se debe tener en cuenta que los programas *start-up* generalmente necesitan mayor financiación que los programas de mantenimiento.

Por otra parte, las características de la Comisión Europea - institución pública con partidas presupuestarias concretas y divididas a cargo de otros agentes- dificultan la creación de un presupuesto al uso.

En este punto se considera que realizar el cálculo de cada uno de estos elementos extrapola los límites y el alcance de este Trabajo Final. La redacción de un presupuesto de esta magnitud sería muy complejo y no demasiado útil –debido a los protocolos de funcionamiento de la entidad-.

En función de estas circunstancias, se aconseja el acercamiento al método de presupuesto *Competitive Parity*, que aborda “organizacion’s budget for various activities

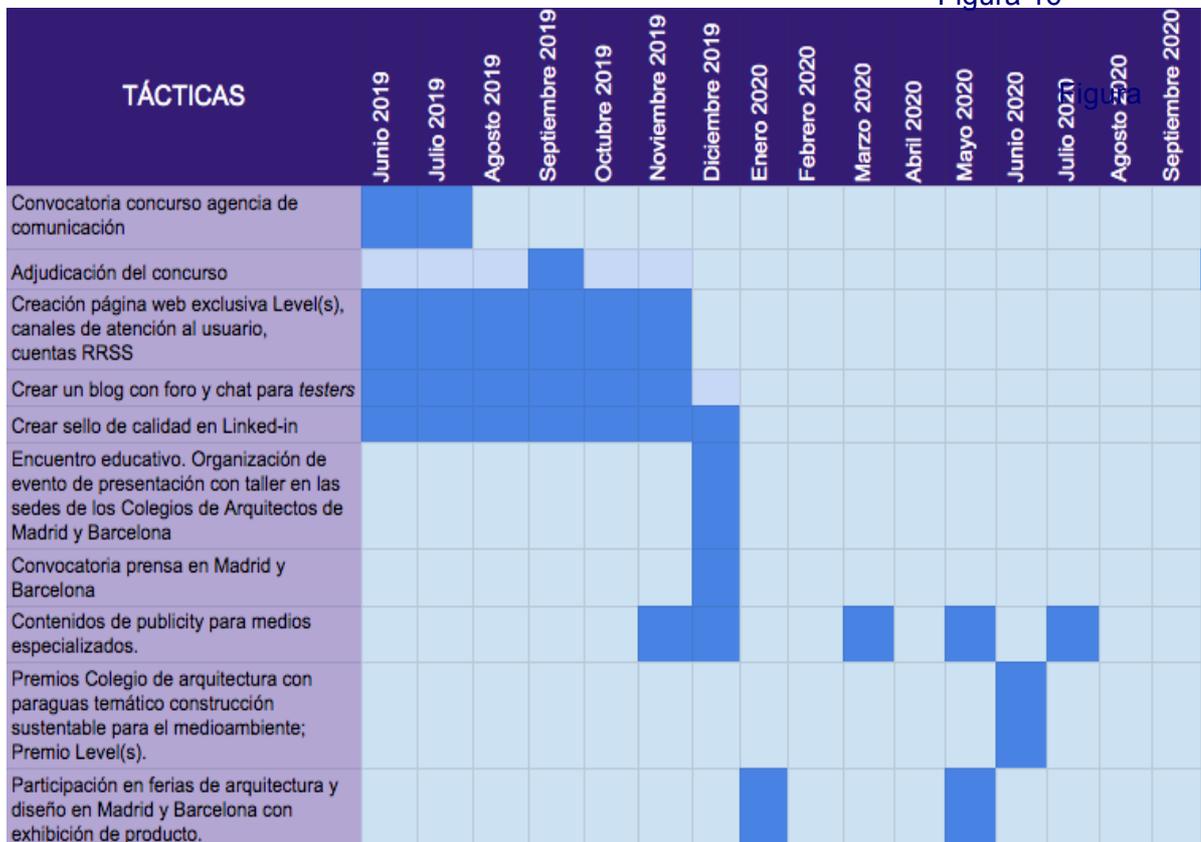
on the level of similar activity by major competitors” (Smith, 2017, p. 319). En este caso, en lugar de *major competitors*, se utilizarían como referencia otras instituciones y los estándares de presupuesto de la propia Comisión Europea en otros proyectos similares. En base a estas referencias, se propone llevar a cabo un concurso público al que se convoca a diferentes agencias de comunicación para llevar a cabo la implementación del plan. La empresa ganadora será quien proyecte la oferta con mejor relación entre calidad técnica y precio.

Los responsables de Level(s), DG Environment o las personas encargadas de los departamentos de comunicación de la Comisión Europea serían las encargadas de determinar la partida presupuestaria que se dedicaría a la implementación del plan propuesto. También serían responsables por la elección de la agencia externa que lo llevaría a cabo, a través de un sistema de puntos, evaluando su experiencia previa, su calidad técnica y el precio por el que podrían desempeñar las actividades.

#### 16. Cronograma del proyecto.

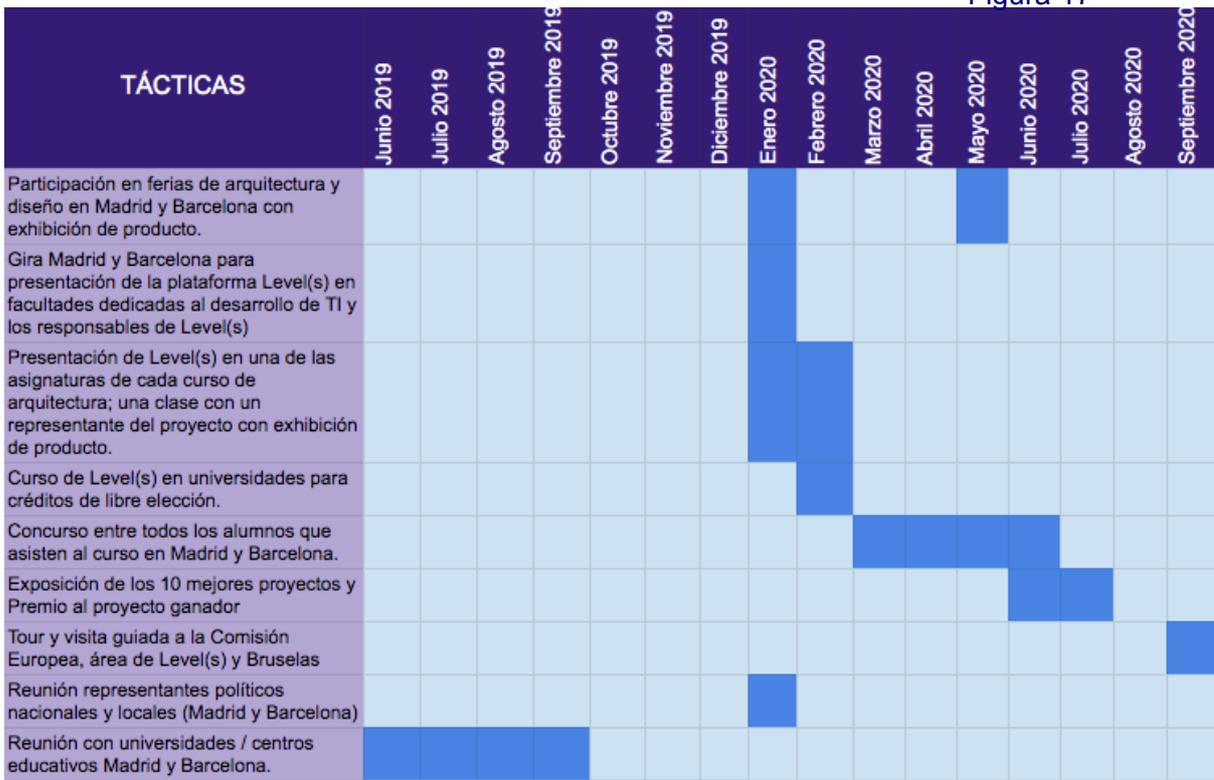
El siguiente cronograma contiene las tácticas propuestas y una distribución de las mismas en el tiempo. No aporta gran cantidad de detalles debido a que se esperaba que tras el concurso del servicio, estos pudieran ajustarse con la empresa ganadora.

Figura 16



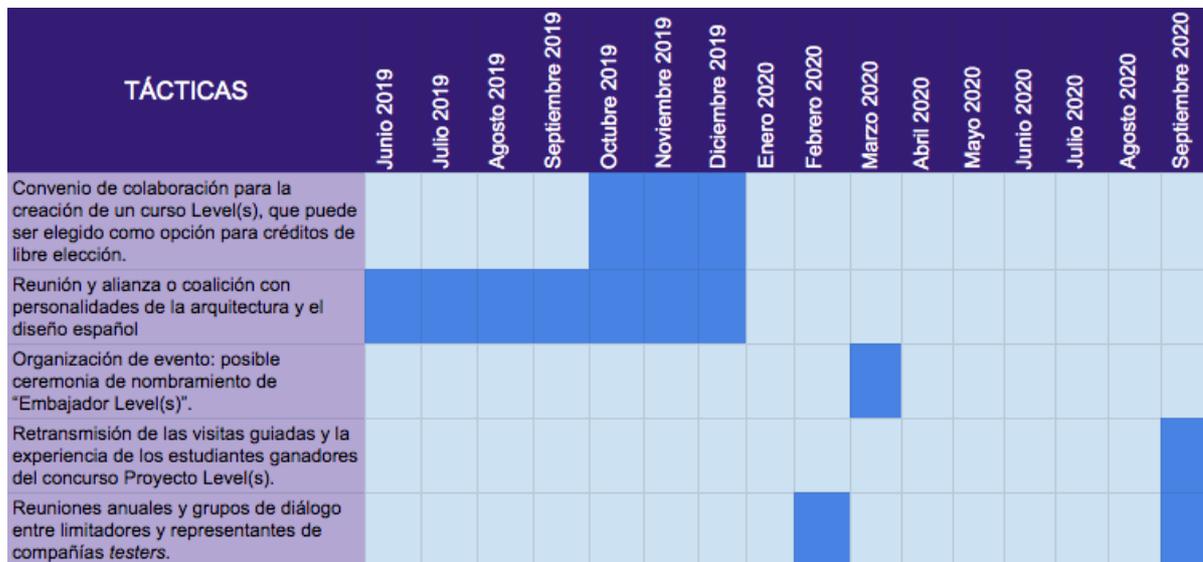
Fuente: Elaboración propia

Figura 17



Fuente: Elaboración propia

Figura 18



Fuente: Elaboración propia

## 17. Futuras líneas de trabajo:

Debido a las limitaciones de tiempo y espacio de este trabajo, su aplicación y desarrollo se ha acotado. Los límites del mismo se han fijado en los públicos pertenecientes al ámbito de la arquitectura y al área geográfica de las ciudades de Madrid y Barcelona.

Sin embargo, Level(s) ha sido creada para generar un lenguaje común entre todos los agentes cuyas actividades afectan la construcción. Esto incluiría a empresas constructoras, técnicos y jefes de obra, empresas que desarrollan materiales de construcción, distribuidores, usuarios de las construcciones: familias, empresas que buscan oficinas para establecerse, políticos que impulsan la construcción de Obras Públicas, etc. Por tanto, para cumplir con su misión, Level(s) necesitaría interactuar y divulgar su uso entre todos ellos. En términos geográficos, se pretende también que Level(s) sea adoptada en todos los Estados Miembro de la Unión Europea. Así, su ámbito de actuación es muy amplio en términos de territorio.

Por estas razones, la herramienta proporciona numerosas líneas de trabajo.

Expansión territorial con enfoque local: Una de las líneas futuras podría ser la creación de otros pequeños planes de comunicación con una estructura similar a este, pero que se centre en su divulgación en otras ciudades importantes europeas (Paris y Lyon en Francia, por ejemplo).

Divulgación entre otros públicos: Otra opción podría ser la divulgación de Level(s) entre otros públicos localizados como usuarios potenciales de construcciones realizadas con la herramienta.

Plan general: La creación de un plan global de Level(s) podría ser beneficioso para el momento en que se quisiera hacer llegar la herramienta al público general – más allá de los públicos especializados en construcción-. Su objetivo sería reunir o coordinar los planes locales de aplicación en cada país. Podría reunir a los representantes *Embajadores de buena voluntad* de la herramienta en cada país y generar acciones conjuntas.

En términos académicos, debido a la creciente importancia del modelo de transición ecológica, podría ser de gran interés el estudio de la materia de comunicación institucional especializada en medioambiente.

## 18. Conclusiones

Tras el trabajo realizado para llevar a cabo este proyecto y abordar todas las materias que se propusieron para el estudio, ha sido posible extraer algunas ideas finales.

Las más generales hacen referencia a la situación climática que afrontamos como habitantes de este planeta y al modo en que la comunicación podría dar apoyo para intentar revertirla. En este caso, ha sido posible constatar que la comunicación medioambiental no ha recibido especial atención hasta el momento, al igual que las políticas que velan por la sostenibilidad del medioambiente. No obstante, ha quedado patente que los líderes mundiales y las instituciones gubernamentales cada vez enfocan más sus esfuerzos y recursos en llevar a cabo acciones para afrontar la emergencia climática. Gracias al desarrollo de este trabajo - a través del ejemplo de Level(s)- ha sido posible constatar que para lograr el éxito, es necesario que las nuevas “políticas de preservación ambiental” sean divulgadas.

También se ha podido concluir que el mejor modo de difundirlas y generar su aceptación es a través de planes de comunicación estructurados que promuevan una organización clara y un estudio integral de la situación. Se ha podido concluir que través de estos planes es posible conocer en profundidad la organización desde la cuál se llevan a cabo los planes, su contexto, historia y las características de sus públicos, así como su reputación y los puntos débiles en los que se debería trabajar para mejorar las relaciones de la organización con el exterior y el interior.

Tras la elaboración de este proyecto ha sido posible concluir también la importancia de ubicar los planes de comunicación medioambiental en un modelo de doble sentido para lograr los mejores resultados. Este pondría especial énfasis en la escucha y la interacción a través del diálogo constante con los públicos.

Las conclusiones más específicas del trabajo hacen referencia a cuestiones técnicas. En el caso de la comunicación medioambiental promovida dentro de instituciones, sería necesario tener en cuenta el papel de la comunicación ante el deber de servicio público. Esto implicaría que la comunicación fuera destinada a la educación, la cohesión social, la mejora de nuestras sociedades y la preservación del medioambiente a través de la colaboración. Para ello, el presente trabajo se ha centrado en la **personalización**; de cada público, objetivos y tácticas.

Por último, a lo largo del proceso de trabajo, ha sido posible reconocer que ante las áreas de comunicación medioambiental y las Relaciones Públicas se abre una enorme oportunidad de colaboración o complementariedad. Ambas podrían encontrarse frente a una nueva etapa de especialización y crecimiento en las instituciones públicas globales, nacionales y locales.

## ANEXO

**Entrevista Josefina Lindblom – Responsable del desarrollo de Level(s) en la Comisión Europea - European Commission Directorate General for Environment-**



**Firstly I would like to ask you about this project: about its origins and its development process. What are the new plans for the project? What is the current situation?**

We started this project back in 2011, when we had the idea and started talking about it. We wanted to create something based on sustainable buildings, concerning environmental sustainability too that is when we started to talk about this idea. We kept working on our relationships with the institutions until 2014 when we started to establish relations with the building sector.

In 2014 we set up different actions to develop a Framework, setting up different actions to develop a Framework which we wanted to be useful for the building market in terms of sustainability – specifically environmental sustainability-. Opposed to existing certification keys, which were more usual in the market. We wanted to create a tool ready and easy to use.

In 2015 we started to work on the development of the tool. We decided to set up meetings and conversations with different interest groups as government institutions, contractors, Designers and the main building sectors representatives and then of course, member states.

We had different plans to establish open consultations to see if the idea was useful in the sector. Based on the feedback that we got then, we prepared a beta version of Level(s),

which was not called Level(s) at the beginning of this Project and that is the version is being tested. We starting testing it a year ago and we need to see how it works and what they think about it. We this phase is finished by December 2019. For us it is important the numbers that the participants on the testing phase get but rather than something that is really precise or accurate we are looking for something useful and easy to use and to adapt to; we want to understand if most of the groups testing it are able to use it. We want to know how it is to work with the tool.

I believe this is a good tool and a good situation; we would like to expand its use amongst architects and other publics that are not big construction companies, as Member States, but that would require more efforts. I think we are now in a good situation politically, now we a new Commission coming in, as there is a key interest in the Commission to set up a second Circular Economy plan. The first one that we had was considered a success so it is likely that we would have a second one.

**About Level(s) teamwork, how is the area activities distributed?**

So far it is only I taking care of it but I have great collaboration groups working with me. I don't really have a wide group, I try to cover the activities on my own; I am however fortunate that

different areas of the commission try to help me.

**What actions have you taken so far to promote and communicate about Level(s), in what concerns to communications and Public Relations?**

Well, we obviously have not created actions to communicate with the general public yet, but we set a technical helpdesk to support the organizations testing Level(s) and we developed an electronic platform, where they can exchange information and experience, and hold discussions linked to specific topics. Also we publish different reports and organize conferences, not general conferences but specialized events for the participants on the Level(s) test. So far we don't have a communications plan or anything like that.

**How do you create these materials? Who helps you to organize these conferences? Who helps you writing down the press releases?**

In the beginning we had a contractor who helped us with this but the contract is over now so we don't have that help anymore. After that anything we do for the project, I do it or I get help from other areas from the Commission, like the communication area.

**What do you think are Level(s) communications needs from now to the future?**

Well, that's a very good question now. I am not a Communications expert so I don't know the details very well but if I was talking to a Communications responsible about what I need here I think it would be important to start communicating on a more general way, outside buildings construction. At this exact point I don't think it would be important to communicate to the general public yet, but I think it would be important to look at the demand side of buildings and to communicate with

institutions which are investing in this kind of programs. Because not much would happen if we have a program but we don't change the demand. Also, I would communicate to the private sector. Again, I am not an expert.

**From your point of view, as responsible for the Project Level(s), Do you feel there is a need for a Communications plan to promote it?**

Yes, of course, I would have loved to have a Communications plan but yet, that was just not a possibility. But again, of course if we are going on with this we will need this kind of plan.

**How do you get the feedback from the testers? And how do you keep on contact or communicate with them?**

First of all, we have conferences and reports, first of all we have formularies with different questions and then we have webinars where all testers are invited - only the testers are invited it is precisely for them- where we would present different topics to discuss and talk about. Then we have conferences where they would have long topics where they share their experiences with others. Those actions happen during the testing phase. At the end of the testing, they will have questionnaires to fill in with data about their experience: if Level(s) is easy to use, if they would likely work with it, if it provides with easy information to use, if it was helpful and other general output. Those are the kind of feedbacks that we would be getting after this phase. Then, we will have the last conference in December, which will open to everyone, also to not-testers informing about the result of the test phase and talking about the future of Level(s).

I, of course, try to keep an open dialogue with them always, and I travel a lot, as I am invited a lot to talk about Level(s) and give conferences in different countries interested on the tool and sustainable building. I try to make myself as available as possible and to

participate in workshops and environmental sustainability seminars. I don't go to visit testers specifically.

**Do you think testers talk to other people towards to become testers?**

That I do not know, because I don't know the different testers personally, some I do actually but it is more like a coincidence. What I do know

is that in some member states there are a lot of testers so they are able to take advantage of that; they have created like a national Level(s) community, and they have national workshops or lectures, like for example Finland, France, Italy... I think they are very interested in the tool and it would be nice if other countries would do the same, I think it is useful for them too.

16. Bibliografía.

AIXALÀ, A. y BLANCH (2014). *Crisis económica y Euroescepticismo (2007-2014). Propuestas para afrontar la crisis democrática europea*. Estudios de Progreso, Fundación Alternativas 81/2014.

APARICIO, R. (2016), *Comunicación ambiental: aproximaciones conceptuales para un campo emergente – Environmental Communications: conceptual approaches for an emerging field*. Nueva época, núm. 25, Enero – junio, 2016, pp. 209-235. ISSN 0188-252x.

ARI, E. y YILMAZ, V. (2017) *Effects of environmental illiteracy and environmental awareness among middle school students on environmental behavior* en Environment, Development and Sustainability A Multidisciplinary Approach to the Theory and Practice of Sustainable Development, Vol.19, nº.5, ISSN 1387-585X. Springer.

Associated Press & NORC. (2015). *Public opinion and the environment: the nine types of Americans*. Issue Brief. AP/NORC & Yale School of Forestry & Environmental Studies.

BAIN, P.G., HORNSEY.M, BUONGIORNO.R, JEFFRIES,C. (2012) *Promoting pro-environmental action in climate change deniers*. Nature Climate Change 2 (8): 600–603. <https://doi.org/10.1038/nclimate1532>.

BROWN,J, (2017) *Best Practices in Environmental Communication: A Case Study of Louisiana's Coastal Crisis*, *Environmental Communication*, Vol. 11, No. 2, 143–165, <http://dx.doi.org/10.1080/17524032.2015.1094103>

BROWN,P, ZEYNEP, J. & REYNOLDS,A. (2011 a) PRSA, *State of the Society*. August 27, 2012 Recuperado de [www.prsa.org/AboutPRSA/SatateOfTheSociety](http://www.prsa.org/AboutPRSA/SatateOfTheSociety)

CANTRILL, J. G & ORAVEC, C.L. (1996). *Intruduction*. En J.G. Cantrill & C.L. Oravec (Eds.), *The symbolic Earth: Discourse and our creation of the environment* (pp. 1-8). Lecington: University of Kentucky Press.

CAMPINS, M. (2015) *De Kioto a París: ¿Evolución o involución de las negociaciones internacionales sobre el cambio climático?* Documento Opinión, 6/2015, Instituto Español de Estudios Estratégicos.

CASAS, F y RODRÍGUEZ, G. (2014) *La crisis de la Unión Europea, de los Estados europeos de Bienestar y del Modelo Social Europeo (MSE) con especial referencia a las*

*políticas de inclusión*. Fundación Foessa- Fomento de Estudios Sociales y de sociología Aplicada. VII Informe sobre exclusión social y desarrollo en España 2014.

Centre D'Estudis d'Informació Ambiental (n.p.) *A New model of Environmental Communication for Europe from consumption to use of information*. Expert Corner Report prepared for the European Environment Agency. Rescatado de: <http://www.ictnet.es/terrabit>

CE4Reputation, 19/02/2014. "La reputación corporativa como driver en la remuneración de empleados", Leading by reputation, rescatado de: <http://blog.corporateexcellence.org/la-reputacion-corporativa-como-driver-en-la-remuneracion-de-empleados/>

COX, R. y PEZZULLO, C.P. (2016) *Environmental Communication and the Public Sphere* .4thEdition,SAGE Publications, United States of America. ISBN 978-1-4833-4433-1.

CUESTA, U. (coord.) (2012). *Planificación estratégica y creatividad*. Madrid: ESIC Editorial. Capítulo 1: La aparición del planner: una nueva forma de enfocar la estrategia. Capítulo 2: El consumer insight págs. 35-43 y 45-54.  
DICKSON, D. (2005). *The case for a 'deficit model' of science communication*. SciDev.Net. June 27, 2005.

DURÁN, A., y FERRARI, M. (2019)*Estudio internacional sobre Relaciones Públicas y Sustentabilidad: el estado del arte en organizaciones brasileñas y ecuatorianas*. Revista Mediterránea de comunicación / Mediterranean Journal of Communication, 10(1), 189-201. <https://www.doi.org/10.14198/MEDCOM2019.10.1.8>

DURÁN, A. y MOSQUERA, P. (2016). Relaciones públicas y sustentabilidad: Disciplinas convergentes y complementarias. En A. Rúas; V. A. Martínez; M. M. Rodríguez et al. (Eds.), *De los medios y la comunicación de las organizaciones a las redes de valor*. II Simposio de la Red Internacional de Investigación de Gestión de la Comunicación (pp. 1377-1393). Quito: Red Internacional de Investigación de Gestión de la Comunicación, XESCOM. Disponible en <https://goo.gl/893SHw>

ESTANYOL, E.; GARCÍA, E.; LALUENZA, F. *¿Cómo elaborar un plan de comunicación corporativa?*. Barcelona : Universitat Oberta de Catalunya, 2016

*Environmental Communication*, 2017 Vol. 11, No. 2, 143–165, Rescatado de: <http://dx.doi.org/10.1080/17524032.2015.1094103>

FACCHIN, J. 6/08/2017, "¿Qué es el SEO y qué factores tener en cuenta para optimizar el posicionamiento de tu web?", El Blog de José Facchin. Rescatado de: <https://josefacchin.com/que-es-el-seo/>

FEINBERG, M., y WILLER, R. (2011) *Apocalypse soon?: Dire messages reduce belief in global warming by contradicting just-world beliefs*. Psychological Science 22 (1): 34–38. <https://doi.org/10.1177/0956797610391911>.

GRAU, F. (2015) "Redes sociales de uso empresarial". Publicaciones UOC

GRUNIG, J. & Kim, J. N. (2011). Actions speak louder than words: How a strategic Management approach to public relations can shape a company's brand and reputation through relationship. *Insight Train*, (1), 36-51.

GRUNIG, J. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Nueva York: Holt, Rinehart & Winston.

HANSEN, A. (2011) *Communication, media and environment: Towards reconnecting research on the production, content and social implications of environmental communication*. *International Communication Gazette* 73 (1-2): 7-25.  
<https://doi.org/10.1177/1748048510386739>.

HARLOW, Rex. (1976). "Building a Public Relation Definition". *Public Relations Review* 2 no.4 Winter 1976. pág. 36.

HULME, M. 2009. "The Communication of Risk." en *Why We Disagree about Climate Change: Understanding Controversy, Inaction and Opportunity*, 211-47. Cambridge University Press.

KAHAN. D.M., JENKINS-SMIT. J, y BRAMAN. D.(2011) *Cultural cognition of scientific consensus*. *Journal of Risk Research* 14 (2): 147-74.  
<https://doi.org/10.1080/13669877.2010.511246>

KAHAN, D.M., JENKINS-SMIT. J, TARANTOLA.T, Silva. L, y BRAMAN. D (2012) *Geoengineering and climate change polarization: Testing a two-channel model of science communication*. SSRN Scholarly Paper ID 1981907. Rochester, NY: Social Science Research Network.

KING, L, Schroeder & King (2016) *Institutions and Environmental Change: Principal Findings, Applications, and Research Frontiers*, Forthcoming, MIT Press, Rescatado de <https://www.researchgate.net/publication/265539969> .

LaCOUR. M.J y GREEN, P. D (2014) *When contact changes minds: An experiment on transmission of support for gay equality*. *Science* 346 (6215): 1366-69.  
<https://doi.org/10.1126/science.1256151>.

LEDINGHAM, J.A. y Burning,S.D.(2001). Community relations. In R.L.Heath (Ed.), *Handbook of Public Relations* (527-534). Thousand Oaks, CA: Sage.

LLORENTE Y CUENCA, (2017). "Reputación y valor añadido". *d+i Desarrollando Ideas*. Anatomía de Red, Madrid

MAIBACH.E, ROSER-RENOUF. C, y LEISEROWITZ. A, (2009) *Global warming's six Americas 2009: An audience segmentation analysis*. Center for Climate Change Communication: George Mason University.

MARIÑO, M (n.p) *Comunicación medioambiental: consolidando un campo de investigación*. Centro de investigación para la paz, CIP-ECOSOCIAL, Cultura ambiente.

MARTÍNEZ, Y. (2004) *La comunicación institucional: Análisis de sus problemas y soluciones*. Madrid: Fragua.

MATILLA, K.(2017) *Los Modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas*. UOC. p. 17-65.

MATILLA, K. (2008). «Capítulo 1: La planificación estratégica y las Relaciones Públicas». En: *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas* (págs. 17-65). Bar- celona: Editorial UOC.

MATILLA, K y CUENCA, J (2018) *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación*. Volumen III. La investigación estratégica preliminar. Editorial UOC. Barcelona, ISBN: 978 84 9116 400 5

MEISNER, M. (n.d.). What is environmental communication? Rescatado de: <https://theieca.org/what-environmental-communication>

MORA, J.M. (ed.) (2009). *10 ensayos de comunicación institucional*, Pamplona: EUNSA.

ORTELS, M. (2013) <https://montseortells.wordpress.com/2013/03/19/los-modelos-de-grunighunt/>

REESON, A. (2008) *Institutions, Motivations and Public Goods: Theory, Evidence and Implications for Environmental Policy*. Socio-Economics and the Environment in Discussion CSIRO working Paper Series 2008-01, January 2008, ISSN: 1834-5638

RODRICH, R (2012), *Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión*. Revista de Comunicación. Vol. 11, p.212 – 234. 23p.

STILGOE.J, LOCK, J.S. y WILSON.J. (2014) *Why should we promote public engagement with science?* Public Understanding of Science 23 (1): 4–15

SOTELO, C. (2001) *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Ariel.

THAKADU OLEKAE, T y ONTIRETSE,S.T. (2012). *Communicating environment in the Okavango Delta, Botswana: An exploratory assessment of the sources, channels, and approaches used among the Delta communities*. Science Communication 34 (6): 776–802. <https://doi.org/10.1177/1075547012437277>.

VIVANCO, J.A. en Cuesta, U. (2012) *Planificación estratégica y creatividad*. Cap. 22, p. 393. “El concepto creativo y su proyección en campaña”, ESIC Editorial, ISBN 978- 84-7356-863-0.

WILCOX, D.L.; Cameron, G.T.; Xifra, J. *Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas "Capítulo 5 - Investigación"*. En: Wilcox, D.L.; Cameron, G.T.; Xifra, J. *Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas*. Madrid : Pearson, cop. 2012. p. 123-149. ISBN 9788483228135

WILCOX, D.L.; Cameron, G.T.; Xifra, J. *Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas "Capítulo 6 - Planificación"*. En: Wilcox, D.L.; Cameron, G.T.; Xifra, J. *Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas*. Madrid : Pearson, cop. 2012. p. 151-170. ISBN 9788483228135

World Commission on Environment and Development. 1987. *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press, p.2.

XIFRA, J. (2005a). *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Paidós.

#### WEBGRAFÍA:

A New Model of Environmental Communication for Europe from consumption to use of information. Prepared for the European Environment Agency. Consultado: 23/3/2019. Rescatado de: [www.ictnet.es/terrabit](http://www.ictnet.es/terrabit)

CAMPS, M. (6/6/2019) *La Vanguardia dará prioridad a la expresión “crisis climática”, en lugar de “cambio climático”*. La Vanguardia. Rescatado de: <https://www.lavanguardia.com/natural/20190606/462698358159/crisis-climatica-cambio-climatico-emergencia-climatica.html>

Earth System Dynamics – An interactive open-access Journal of the European Geosciences Union-. (4/4/2019) Rescatado de: <http://www.rtve.es/noticias/20180830/tierra-llegara-punto-no-retorno-2035-si-no-se-frena-cambio-climatico/1788440.shtml> y <https://www.earth-syst-dynam.net/9/1085/2018/>

Earth System Dynamics. (2018, August 30). The point of no return for climate action: effects of climate uncertainty and risk tolerance. Recuperado el 1 de Setiembre de 2018 de <https://www.earth-syst-dynam.net/9/1085/2018/> y <https://www.cinconoticias.com/2035-cambio-climatico-punto-de-no-retorno/>

Earth System Dynamics – An interactive open-access Journal of the European Geosciences Union-. (2018)

EFE (4/6/2019) *EFEverde y Fundeu propondrán mejoras en el lenguaje del cambio climático*. Agencia EFE. Rescatado de: <https://www.efe.com/efe/espana/destacada/efeverde-y-fundeu-propondran-mejoras-en-el-lenguaje-del-cambio-climatico/10011-3992353>

FELLOWS, A. y PROCTOR, J. (25/3/2019). ENVS Resources. Models of Environmental Communication. Rescatado de: <https://jimproctor.us/envs/models-of-environmental-communication/>

GARCÍA, P. (19/1/2017) *Los primeros científicos que predijeron el calentamiento global en Ethic*. Rescatado de: <https://ethic.es/2017/01/ellos-advirtieron-del-calentamiento-global-aunque-nadie-les-escuchara/>

LA VANGUARDIA, (15/3/2019). *Primeras imágenes de la huelga estudiantil mundial contra el cambio climático*. La Vanguardia. Rescatado de: <https://www.lavanguardia.com/natural/cambio-climatico/20190315/461033251315/primeras-imagenes-de-la-huelga-estudiantil-mundial-contra-el-cambio-climatico.html>

LUIS, C. (15/3/2019) *Huelga de estudiantes del 15 de marzo por el clima: ¿Qué piden? ¿Cómo surgió?* El Mundo. Rescatado de: <https://www.elmundo.es/ciencia-y-salud/ciencia/2019/03/15/5c8a53d8fdddf55238b4598.html>

MEISNER, M. (n.d.). (24/3/2019). What is environmental communication? One Planet Talking. The IECA – International Environmental Communication Association. Rescatado de: <https://theieca.org/what-environmental-communication>

MIRANDA, I. (2/5/2019) *Reino Unido declara el estado de “emergencia climática” por el calentamiento global*. ABC. Rescatado de: [https://www.abc.es/sociedad/abci-reino-unido-declara-estado-emergencia-climatica-calentamiento-global-201905020136\\_noticia.html](https://www.abc.es/sociedad/abci-reino-unido-declara-estado-emergencia-climatica-calentamiento-global-201905020136_noticia.html)

NEMO. Consultado (5/6/2019) *Nuevo lenguaje para luchar contra el cambio climático*. Blog NEMO Edición. Comunicación. Rescatado de: <http://edicionesnemo.es/nuevo-lenguaje-para-luchar-contr-el-cambio-climatico>

PLANELLES, M. (16/3/2019) *El grito de los jóvenes contra el cambio climático se convierte en global*. El País. Rescatado de: [https://elpais.com/sociedad/2019/03/15/actualidad/1552653279\\_352247.html](https://elpais.com/sociedad/2019/03/15/actualidad/1552653279_352247.html)

SALDAÑA, E. (15/2/2019) *Fridays for future: en huelga por el cambio climático*. GREENPEACE. Rescatado de: <https://es.greenpeace.org/es/noticias/fridaysforfuture-en-huelga-por-el-cambio-climatico/>

VILASERÓ, M. (14/3/2019) *Miles de científicos de Europa y los Estados Unidos apoyan la revuelta verde*. Elperiodico.com Rescatado de: <https://www.elperiodico.com/es/medio-ambiente/20190314/cientificos-apoyan-huelga-contr-cambio-climatico-viernes-15-m-7355224>

UN. (28/2/2019) Sustainable Development Agenda - 17Goals to transform our world. Rescatado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>

## HEMEROGRAFÍA

GORE, AL. (2006) *An inconvenient truth: The planetary emergency of global warming and what we can do about it*. New York: Rodale