

Trabajo Fin de Máster

La comunicación de la gestión ambiental. La implantación del EMAS en la Fundación Patrimonio Natural de Castilla y León

Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la
Comunicación

Campus María Zambrano, Segovia

Septiembre 2016

Alumna

María Sáez González

Tutora

Ana Teresa López Pastor

La comunicación de la gestión ambiental. La implantación del EMAS en la Fundación Patrimonio Natural de Castilla y León

María Sáez González

Resumen

El respeto al medioambiente es uno de los valores más preciados en los últimos años en las sociedades posmodernas. Los ciudadanos cada vez exigen una mayor responsabilidad a las Administraciones públicas en todos los ámbitos, y por supuesto, también en el medioambiental. En este sentido, los sistemas de gestión ambiental juegan un papel importante en la responsabilidad social de las organizaciones. Este trabajo tiene como objetivo conocer el papel del sistema de gestión ambiental europeo EMAS en la actividad de las Administraciones, y en particular en la Fundación Patrimonio Natural de Castilla y León. Para desarrollar esta investigación se han llevado a cabo técnicas de carácter cualitativo como la observación participante, entrevistas en profundidad y *focus group*. Los resultados de la investigación ponen de manifiesto la escasa comunicación del sistema de gestión ambiental y por consiguiente, la necesidad de poner en marcha la estrategia comunicativa que permita mejorar el funcionamiento y la comunicación del mismo.

Palabras clave

Comunicación ambiental; EMAS; Responsabilidad Social Empresarial; observación participante; Administraciones públicas.

Abstract

Respect for the environment is one of the most cherished values in recent years in post-modern societies. Citizens are increasingly demanding greater accountability to public authorities at all levels, and of course, also in the environmental. In this sense, environmental management systems play an important role in the social responsibility of organizations. This study aims to determine the role of European environmental management system EMAS in the activity of administrations, and particularly the Natural Heritage Foundation of Castilla y Leon. To develop this research they have been carried out qualitative techniques such as participant observation, in-depth interviews and focus group. The results of the investigation show poor communication of environmental management system and therefore the need to implement the communication strategy to improve the operation and communication thereof

Keywords

Environmental communication; EMAS; Corporate Social Responsibility; participant observation; public administrations.

La comunicación de la gestión ambiental. La implantación del EMAS en la Fundación Patrimonio Natural de Castilla y León

Índice de contenido

Introducción y justificación	6
Marco metodológico	11
1. Preguntas de investigación	11
2. Objetivos.....	11
3. Técnicas de investigación.....	13
Capítulo 1. Gestión Ambiental y Comunicación para el cambio social	17
1.1. La responsabilidad social de las Administraciones públicas	18
1.1.1. Responsabilidad social y medioambiente.....	24
1.2. Sistemas de gestión ambiental	30
1.2.1. El sistema europeo de gestión y auditorías medioambientales: EMAS y EMAS plus	33
1.3. La comunicación para el cambio social	40
1.3.1. Conocimiento, actitud y práctica	43
1.3.2. La comunicación de la gestión ambiental.....	47
1.4. Análisis de buenas prácticas de comunicación de la gestión ambiental	
53	
1.4.1. Diversidad de experiencias	53
1.4.2. Análisis de buenas prácticas	54
1.4.3. El caso de la Fundación Ecología y Desarrollo.....	59
Capítulo 2. El Sistema de gestión ambiental EMAS de la Fundación Patrimonio Natural de Castilla y León	65
2.1. Contexto institucional	65
2.2. La Fundación Patrimonio Natural de Castilla y León	72
2.2.1. Proyectos de la Fundación	75
2.3. La implantación del EMAS en la Fundación Patrimonio Natural de	

Castilla y León.....	78
2.4. Diagnóstico participativo de la gestión ambiental (EMAS) de la Fundación Patrimonio Natural de Castilla y León	82
Capítulo 3. Propuesta comunicativa	90
Conclusiones de la investigación	126
Referencias.....	129

Introducción y justificación

La comunicación, actualmente, resulta una herramienta fundamental en la organización y promoción de cualquier entidad, ya sea del sector público o privado. Es necesaria a nivel interno, para lograr coherencia entre los componentes de cada organización, y a nivel externo, para dar cuenta a la sociedad de lo que se hace, cómo y por qué se hace.

Las organizaciones que comunican existen y están vivas. Esto quiere decir que en la práctica, solo aquellas instituciones que comunican, se mueven, interactúan con el público son las que existen en la mente de las personas. Por tanto, tienen que comunicar lo que quieren transmitir.

Añadido a esta necesidad que existe actualmente de comunicar para *existir* en el ámbito de las organizaciones, va surgiendo el concepto de transparencia como derecho para la ciudadanía. De este modo, las entidades tienen como labor la de poner a disposición del público ciertos documentos que prueben su forma de actuar, sus inversiones o su comportamiento medioambiental, entre otras cosas.

Estos datos que las organizaciones tendrían que facilitar a los diferentes grupos de interés pueden ser de diferente naturaleza, entre ellos están los de carácter medioambiental. Los criterios medioambientales se han convertido en una de las principales preocupaciones del público, sobre todo a la hora de la toma de decisiones en la compra de un producto: por lo general, preferirán productos que tengan en cuenta aspectos medioambientales como por ejemplo productos que utilizan materiales reciclados o reutilizados, productos eficientes desde el punto de vista energético, etc. (Yera y Pin, 2010). También repercute fuertemente en la reputación de las organizaciones tanto públicas como privadas.

En este sentido, cabe aclarar que cada vez son más los interesados en conocer información de tipo ambiental y como sostiene el Perfil Ambiental de España 2013, “en la era del conocimiento, los ciudadanos y las organizaciones ambientales reclaman un acceso cada vez más inmediato, libre y gratuito a la información ambiental, lo que supone un reto importante para las Administraciones Públicas

que poseen y gestionan dicha información” (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, 2014: 42).

En consecuencia, cada vez más, se tiene en cuenta el papel que juegan las administraciones públicas en materia medioambiental, para ir más allá de sus competencias y ser ejemplo de buenas prácticas ambientales. No solo las corporaciones privadas tienen que rendir cuentas a la sociedad por el impacto ambiental de su actividad sino que también, y especialmente las instituciones públicas tienen que hacerlo. En este sentido, este trabajo intenta mostrar la responsabilidad de los organismos públicos en materia ambiental y la importancia de su compromiso medioambiental como ejemplo de buenas prácticas para otras organizaciones.

El compromiso medioambiental de las administraciones públicas viene dado por las diferentes acciones que se llevan a cabo para reducir el impacto ambiental derivado de su actividad, lo cual se puede medir de diferentes formas. Los sistemas de gestión ambiental son, en este sentido, una fórmula mediante la cual se muestra ese compromiso medioambiental de las organizaciones. Se trata de una herramienta fácil de implantar pero que requiere un alto grado de compromiso, sobre todo en el caso de las entidades públicas, que a diferencia de las organizaciones con fines comerciales lo implementan con el fin de aumentar los beneficios de la entidad.

Existen diferentes sistemas de gestión ambiental, aunque los más conocidos son el sistema ISO 14.001 y el *Eco-Management and Audit Scheme* (EMAS). Ambos sistemas son compatibles en su aplicación en las organizaciones, aunque cada uno exige a diferentes niveles. El sistema en el que se profundiza en el presente trabajo es el sistema comunitario de gestión y auditorías medioambientales EMAS de la Comisión Europea y en particular, en su implementación en la Fundación Patrimonio Natural de Castilla y León.

La puesta en marcha del EMAS y su ejecución en el tiempo debe utilizar como guía el documento en vigor elaborado por la Comisión Europea, el Reglamento (CE) N° 1221/2009 del Parlamento Europeo y del Consejo del 25 de noviembre de 2009 relativo a la participación voluntaria de organizaciones en un sistema comunitario

de gestión y auditoría medioambientales EMAS. El Reglamento establece una serie de exigencias para las instituciones registradas en el sistema, y entre los títulos del documento se reserva uno relativo a la comunicación.

Se encuentran una serie de artículos del Reglamento destinados a explicar la promoción de EMAS (artículo 33), información (artículo 34), actividades de promoción (artículo 35), promoción de la participación de organizaciones pequeñas (artículo 36), grupos y enfoque gradual (artículo 37) y EMAS y otras políticas e instrumentos en la Comunidad (artículo 38).

Estas pautas marcadas para la actuación de las organizaciones en materia de comunicación son abiertas y permiten libertad a la hora de comunicar el sistema y sus resultados. Es decir, no existen unas pautas básicas que seguir en materia de comunicación ambiental, concretamente de los sistemas de gestión ambiental y por tanto, aún queda trabajo por hacer en lo que se refiere a claves de éxito en materia de comunicación ambiental.

Por tanto, se puede considerar que la implantación de un sistema de gestión ambiental es una buena herramienta para que las administraciones públicas se comprometan con la causa medioambiental. Esta investigación pretende destacar los beneficios que reporta el EMAS a las organizaciones, más concretamente a las del sector público, y su contribución en materia de medioambiente, teniendo presente la importancia de la comunicación en el proceso de implantación, gestión y evaluación del sistema de gestión ambiental.

Para entender las aportaciones que se vienen haciendo en torno a la comunicación de la gestión ambiental se ha hecho un rastreo en Internet sobre trabajos que traten el tema aunque el resultado no ha sido demasiado amplio. Es importante, por tanto, abrir un nuevo espacio para la investigación de la comunicación ambiental sobre todo en momentos en los que la ciudadanía se preocupa cada vez más por el compromiso medioambiental de las organizaciones y por su derecho a saber qué hacen las organizaciones y cómo lo hacen, aprovechando la importancia de la transparencia en el funcionamiento de las entidades.

Del mismo modo, es vital detectar las formas más adecuadas de comunicar los resultados del EMAS de manera interna a los trabajadores, en este caso concreto,

de la Fundación Patrimonio Natural de Castilla y León, para que se sientan parte del sistema de gestión ambiental y contribuyan al mantenimiento de este proyecto común.

Este trabajo procura detectar cuáles son las claves para una comunicación de la gestión ambiental exitosa, así como proponer un plan de comunicación del sistema de gestión ambiental de la Fundación que ayude a esta organización a dar a conocer los esfuerzos que invierte como institución pública en mejorar los impactos derivados de su actividad.

La investigación se centra en detectar cuáles son los puntos fuertes y débiles del sistema de gestión ambiental así como de la comunicación del mismo. Para ello ha sido necesario incluir en las técnicas de investigación a la empresa pública SOMACyL (Sociedad Pública de Infraestructuras y Medio Ambiente de Castilla y León) ya que comparten el espacio de trabajo con la Fundación en el edificio PRAE.

El enfoque metodológico ha sido cualitativo y la técnica principal de la investigación ha sido la observación participante, lo que ha permitido obtener un análisis del funcionamiento del sistema desde dentro de la organización, teniendo en cuenta el papel que cumple cada uno de los integrantes y su participación en la gestión ambiental. Se han realizado entrevistas en profundidad a la responsable del EMAS en la Fundación para obtener información detallada de la implantación, funcionamiento, seguimiento y evaluación del sistema, así como de las acciones comunicativas que se han puesto en marcha desde el inicio. También se ha entrevistado a los directivos de la empresa SOMACyL para conocer qué percepción tienen del EMAS y de la forma de comunicarlo que se viene dando.

Por último, se han realizado dos grupos de discusión; el primero de ellos con trabajadores de SOMACyL y el segundo, con empleados de la Fundación, ambas reuniones para conocer cuáles son los aspectos que consideran positivos del EMAS y su comunicación. Además, se presenta a ambos grupos una nueva forma de gestionar la comunicación del sistema: una metodología participativa.

El trabajo está estructurado en varios capítulos, según su contenido, comenzando con la presentación del marco metodológico que guía el trabajo, mostrando los objetivos tanto de investigación como de acción y las técnicas cualitativas

utilizadas. El segundo trata de establecer un marco teórico que explique el concepto de la Responsabilidad Social Empresarial en materia medioambiental desde las Administraciones públicas; explica los sistemas de gestión ambiental y compara las características de los más destacados; y aborda cuestiones de la comunicación ambiental en general y de la comunicación de la gestión ambiental, en particular. Además se incluye un análisis de buenas prácticas de comunicación de la gestión ambiental de dos organizaciones que tienen implantado su propio sistema EMAS.

Un tercer capítulo, expone el caso concreto de la Fundación Patrimonio Natural de Castilla y León. Para ello, se presenta un breve marco institucional sobre gestión ambiental, RSE y transparencia; se habla de la propia Fundación, sus objetivos y sus valores; la implantación del sistema de gestión ambiental en esta organización; y por último, se muestra la comunicación del EMAS que ha hecho la Fundación así como los resultados procedentes de la investigación.

La propuesta comunicativa se recoge en el tercer capítulo, que explica cómo se decidió elaborar un Plan estratégico de comunicación y a continuación se presenta el mismo. Por último, y para terminar el trabajo, se exponen las conclusiones y se incluyen las referencias utilizadas para elaborar el texto.

Marco metodológico

En el presente apartado se expone la metodología empleada para la elaboración de este trabajo, a partir de la cual se define la investigación. Para ello se explican cuáles fueron las preguntas de investigación que se plantean antes de comenzar la investigación, los objetivos fijados y por último, las técnicas de investigación, en este caso cualitativas, que se han escogido para recoger la información.

1. Preguntas de investigación

- ¿Están las administraciones públicas con competencia ambiental implantando sistemas de gestión ambiental sean responsables social y ambientalmente?
- ¿Son útiles para ello los sistemas de certificación de gestión ambiental?
- ¿Cómo se puede comunicar la gestión ambiental de una manera eficiente en y desde las Administraciones públicas?

2. Objetivos

A) OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Objetivo Principal: Conocer las claves para una buena comunicación de la gestión ambiental desde las administraciones públicas, en el contexto de la responsabilidad social corporativa y la comunicación con fines sociales.

Objetivos Secundarios:

- Profundizar en el concepto, enfoques e instrumentos de la comunicación para favorecer la gestión ambiental.
- Revisar y cuestionar los distintos enfoques de la comunicación para la gestión ambiental en el marco de las administraciones públicas, de la responsabilidad social corporativa en las administraciones públicas, y del enfoque de la comunicación con fines sociales desde las administraciones públicas.

- Conocer el sistema de gestión ambiental EMAS y su proceso de implantación (planteamiento, propuesta, etapas, obstáculos, estrategias de implantación...).
- Comparar el sistema EMAS con el ISO 14001 y sus normativas en materia de comunicación.
- Analizar ejemplos de buenas prácticas en la comunicación de la gestión ambiental.
- Detectar claves de éxito en el análisis de casos de la comunicación de la gestión ambiental

B) OBJETIVOS DE ACCIÓN-COMUNICACIÓN

Objetivo Principal: Visibilizar el sistema de gestión ambiental EMAS en los centros de trabajo de la Fundación que lo tengan implantado, así como los beneficios que reporta, implicando a los trabajadores para que colaboren en el mantenimiento del EMAS y se sientan parte de un proyecto común, estructurado en torno a un Plan de comunicación estratégico para el sistema de gestión ambiental.

Objetivos Secundarios:

- Dar a conocer a los visitantes de los centros de la Fundación que estos edificios cuentan con el certificado de verificación del EMAS y mostrar los resultados del sistema con datos significativos.
- Hacer que los visitantes, a su paso por cualquiera de los edificios, entren a formar parte del compromiso medioambiental de la Fundación cumpliendo con los criterios del sistema de gestión.
- Dar a conocer los resultados de la implantación del sistema a otras organizaciones y ser un ejemplo de buenas prácticas.
- Comenzar el proceso para que los trabajadores del edificio PRAE (trabajadores de la Fundación, SOMACyL y subcontratas) contribuyan al cumplimiento de las normas de gestión ambiental y se identifiquen con los resultados alcanzados.

- Lograr la implicación de los trabajadores de las casas del parque que estén verificadas por el EMAS para reducir el impacto medioambiental del edificio y comunicarlo a los visitantes.
- Incluir a los proveedores en el proceso para disminuir el impacto ambiental derivado de nuestra actividad, buscando con ellos unas mejores condiciones a la hora de adquirir sus productos.
- Lograr que la Junta de Castilla y León conozca el compromiso medioambiental que se hace desde la fundación y que visibilice los resultados.

3. Técnicas de investigación

A continuación se explican las diferentes técnicas de investigación que se han utilizado para la elaboración del trabajo. Mediante la observación participante, las entrevistas en profundidad y los *focus group* se obtiene la información pertinente para conocer desde dónde partimos y hacia dónde podemos dirigirnos para lograr una comunicación exitosa.

- Observación participante

La principal metodología que se emplea para esta investigación es la observación participante como técnica cualitativa de investigación social. La observación como técnica se pone en marcha el 18 de enero, al comenzar a trabajar en la Fundación Patrimonio Natural de Castilla y León para desarrollar una estrategia de comunicación del sistema de gestión ambiental (EMAS) de la organización. La observación se produce diariamente durante el tiempo de trabajo, durante el cual el investigador propone e intenta organizar acciones de comunicación e información de manera participativa, junto con las personas encargadas de gestionar el EMAS.

Para definir esta técnica, Denzin recurre a Adler y Adler; quienes proponen una definición de la observación participante que se puede utilizar en este caso:

“La observación cualitativa es fundamentalmente naturalista en esencia; ocurre en el contexto natural de ocurrencia, entre los actores que estuviesen participando naturalmente

en la interacción, y sigue el curso natural de la vida cotidiana. Como tal, tiene la ventaja de meter al observador en la complejidad fenomenológica del mundo, donde puede *ser testigo de las conexiones, correlaciones y causas tal y como se desenvuelven*. Los observadores cualitativos *no están atados, así, por categorías predeterminadas de medición o respuesta*, sino que están libres para buscar los conceptos o categorías que tengan significado para los sujetos” (Adler y Adler, 1994: 378).

En este sentido, la observación participante constituye el pilar básico de la investigación ya que permite al investigador conocer las rutinas de trabajo y el funcionamiento del sistema de gestión ambiental EMAS, así como las relaciones que se establecen entre los trabajadores de la organización y el papel que desempeñan en el sistema, todo ello desde dentro de la Fundación Patrimonio Natural de Castilla y León.

- **Entrevista en profundidad**

Las entrevistas en profundidad se utilizan como método de investigación social cualitativa pero no como la técnica principal sino complementaria a la de la observación participante. Se desarrollan algunas entrevistas en profundidad para la investigación: la primera de ellas se trata de una entrevista conjunta a la responsable del sistema de gestión ambiental de la Fundación y al director de programas de la organización. Las dos entrevistas restantes, con el director del Departamento de Administración y Finanzas y con el director del Departamento de Infraestructuras y Eficiencia, ambos de la Sociedad Pública de Infraestructuras y Medio Ambiente de Castilla y León (SOMACyL), organización que comparte lugar de trabajo con la Fundación en el edificio PRAE.

La selección de esta técnica de investigación está justificada por Valles, quien dice que “de modo similar a otras técnicas cualitativas, el estilo especialmente abierto de esta técnica permite la obtención de una gran riqueza informativa (intensiva, de carácter holístico o contextualizada), en las palabras o enfoques de los entrevistados” (Valles, 2003:196).

De estas entrevistas en profundidad se obtiene el discurso de algunos directivos de la empresa pública SOMACyL para contrastar y complementar los datos obtenidos de la observación participante y los *focus group* con los trabajadores de la Fundación y de SOMACyL.

- ***Focus group***

En esta investigación se llevan a cabo dos *focus group* que permiten recoger el discurso de los trabajadores tanto de la Fundación como de SOMACyL acerca del sistema de gestión ambiental que certifica el edificio PRAE donde se encuentran los puestos de trabajo de ambas organizaciones.

La elección de esta técnica investigativa de carácter cualitativo se sustenta en la explicación de Montañés que dice que “al propiciar la interacción e interpelación grupal, reproduce en laboratorio los sentidos producidos sobre una determinada problemática social, así como la base en la que descansan los mismos” (Montañés, 2010: 5).

De esta manera, la técnica escogida permite los discursos existentes ante una problemática que se quiere estudiar, en este caso el funcionamiento y la comunicación del sistema de gestión ambiental del edificio PRAE. Por ello, se plantean dos *focus group*: uno de ellos con los trabajadores de la Fundación y otro, con los empleados de SOMACyL.

Hay que tener en cuenta que la representatividad de los participantes en los *focus group* no es estadística sino significativa y estructural (Montañés, 2010), por lo que es importante elaborar un guion de debate que se adapte a las características del grupo.

Los ejes principales en torno a los que giran ambos grupos son los siguientes:

- Qué funciona bien del sistema de gestión ambiental EMAS
- Qué funciona bien de la comunicación del EMAS
- Qué es mejorable del EMAS
- Qué es mejorable de la comunicación del EMAS

A partir de este guion para dirigir los *focus group*, se desarrollan estas reuniones a las que acudieron algunos trabajadores de la Fundación Patrimonio Natural de Castilla y León y de SOMACyL, las organizaciones que conviven en la sede de la Fundación. Tras un comienzo algo confuso, las reuniones transcurrieron con

normalidad y los participantes cogieron el ritmo de la conversación, aportando su opinión. Más adelante se muestra detenidamente el resultado y la interpretación de los *focus group*.

Capítulo 1

Marco teórico

Gestión Ambiental y Comunicación para el cambio social

Para asentar una base teórica que fundamente la elaboración del trabajo, se ha construido un marco teórico a base de la revisión bibliográfica de diversos autores. Este repaso intenta explicar en qué momento se encuentra la comunicación de la gestión ambiental en la actualidad y en concreto desde las Administraciones públicas, sin olvidar organizaciones de otra naturaleza.

Este marco teórico se divide en cuatro apartados que abordan los temas principales que sustentan el trabajo. El primer apartado se centra en explicar qué es la Responsabilidad social, cuáles son las principales teorías que han predominado desde el nacimiento del concepto y qué papel juegan las Administraciones públicas en materia de RSC, más concretamente en materia de medioambiente. El segundo apartado se centra en explicar los sistemas de gestión ambiental como herramienta de las organizaciones para asumir su responsabilidad social con el medioambiente. El tercer apartado versa sobre la comunicación para el cambio social, dentro de la cual se encuentra la comunicación de la gestión ambiental, la cual conforma el núcleo del trabajo. Para terminar con este marco teórico sobre gestión ambiental y comunicación para el cambio social, se incluye un análisis de buenas prácticas de comunicación de la gestión ambiental, donde destaca el caso particular de la Fundación Ecología y Desarrollo.

A continuación se exponen los temas que se han enunciado anteriormente, que conforman el marco teórico de este trabajo y que además, enmarcan tanto la investigación realizada como la propuesta comunicativa que se plantea finalmente.

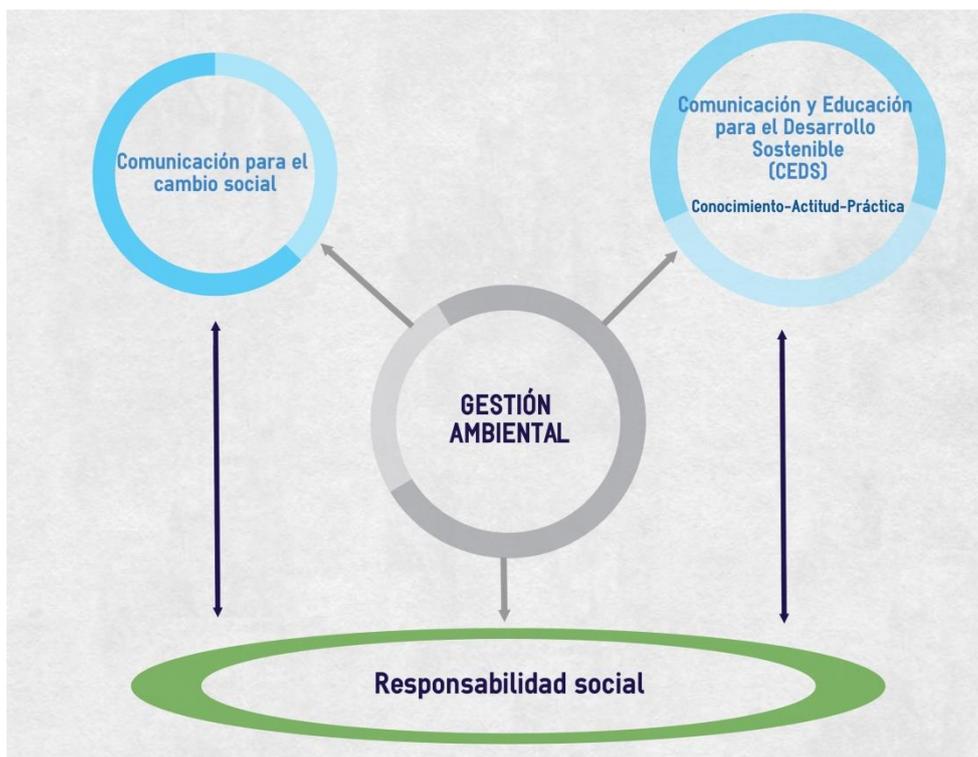


Ilustración 1. Relación de conceptos del marco teórico. Fuente: elaboración propia

1.1. La responsabilidad social de las Administraciones públicas.

La responsabilidad social corporativa es un elemento clave en el funcionamiento y la razón de ser de las organizaciones que la desarrollen. En el marco del trabajo, la responsabilidad social debería ser condición *sine qua non* de las organizaciones que trabajan por los fines sociales.

Llegar a un consenso en torno a la responsabilidad social de las organizaciones resulta complicado ya que se pueden observar diferentes corrientes de pensamiento en la comunidad científica sobre quién es el beneficiario de ella. Algunos autores apuntan por un lado, a la complejidad de acotar el término de responsabilidad social, y por otro, a la inclusión de ciertos conceptos en su definición:

“El concepto de Responsabilidad Social de las empresas es abierto y su definición está en función tanto del país, del organismo que la defina o del contexto en se aplique. Sin embargo, todas las definiciones se basan en el reconocimiento de los principios universales como: los del Pacto Global de Naciones Unidas, los derechos de los trabajadores de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la gestión ética, la defensa del medio

ambiente y las buenas relaciones con los grupos de interés o grupos sociales con los que existe algún vínculo (*stakeholders*)” (Boza, 2011: 3-4).

Una aproximación a la definición de la responsabilidad social corporativa (RSC) es la que propone Melle (2007) que lo define como un proceso en el cual las empresas organizan su actividad teniendo en cuenta a los grupos e interés, tanto internos como externos, en torno a los aspectos económicos, sociales y medioambientales. Por su parte, la Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES) propone su propia definición de RSC incluyendo el concepto de transparencia a su naturaleza:

“La adopción de criterios de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en la gestión empresarial entraña la formalización de políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económico, social y medioambiental; también, la transparencia informativa respecto de los resultados alcanzados en tales ámbitos; y, finalmente, el escrutinio externo de los mismos. Se dice que las organizaciones ejercen su responsabilidad social cuando prestan atención a las expectativas que tienen sobre su comportamiento sus diferentes grupos de interés” (Ecología y Desarrollo, 2004).

Para entender la RSC es importante hacer una breve revisión a las principales teorías que se han desarrollado hasta la actualidad para comprender los diferentes enfoques desde los que se aborda dicha responsabilidad. Domènec Melé (2007) revisa las cuatro teorías más destacadas de la responsabilidad social corporativa desde un punto de vista crítico:

- La **Teoría de la actuación social de la empresa** nace al pensar que la empresa al desarrollar no solo produce efectos económicos sino también sociales. En este sentido, Wood (1991) apunta que la actuación social se refiere a las acciones que lleva a cabo la organización que buscan los resultados más beneficiosos posibles para la sociedad.
- La **Teoría del valor para el accionista** o del **capitalismo fiduciario** ha sido respaldada por autores como Friedman (1970), en sus inicios, y por Jensen (2000) más recientemente. Entienden que la responsabilidad social que tiene que cumplir una organización está orientada a maximizar los beneficios para el accionista y cualquier actuación social se permite siempre y cuando el fin último sea el de maximizar los ingresos para la organización.

- La **Teoría de los *stakeholders*** o de los **grupos de interés** tiene como idea clave que la empresa, y por tanto quienes la controlan, tienen responsabilidades con los grupos de interés de la misma y no solo con los accionistas. Entre los grupos de implicados o *stakeholders* suelen estar los empleados, accionistas, clientes y consumidores, proveedores, comunidad local, organizaciones, entre otros.
- La **Teoría de la ciudadanía empresarial** o ***Corporate Citizenship*** explica el concepto de ciudadanía empresarial como término “para designar acciones filantrópicas empresariales para contribuir a solucionar determinadas necesidades sociales de la comunidad donde opera la empresa” (Melé, 2007: 62). De esta manera, la empresa, aprovechando los recursos de los que dispone tiene que ser capaz de asumir parte de los problemas y necesidades sociales.

Todas estas teorías sobre la responsabilidad social corporativa recogen las diferentes tendencias que se ha seguido a lo largo de los años para hacer referencia a dicho término. Dada la ambigüedad sobre lo que es RSC y lo que no, es conveniente diferenciar el concepto del de marketing social, términos que en algunos casos pueden resultar similares.

Actualmente existen distintos términos con los que se hace referencia a la responsabilidad social de las organizaciones. Lo más utilizados son RSC y RSE aunque no existe una clara diferenciación en sus significados, sino que la distinción se hace más bien por el lugar en el que se utiliza cada término. El primero “es de origen anglosajón (*corporate social responsibility*) y alude a las corporaciones, esto es, a las grandes compañías cotizadas; y la segunda es propia de la Europa continental y alude de manera más amplia a las empresas en general, parece que de esta manera se quiere dar cabida también a las pequeñas y medianas empresas” (Ruiz-Muñoz, 2011: 28).

Aunque inicialmente con ambos términos se hace referencia a las grandes corporaciones y a las empresas, independientemente de su tamaño, en la actualidad el concepto va más allá y extiende esa responsabilidad social a todas las organizaciones, ya sean públicas o privadas, con ánimo o sin ánimo de lucro

(ECODES, 2016). Por tanto, la RSE deja de ser un concepto únicamente empresarial y pasa a ser de interés para todas las organizaciones.

De acuerdo con ello, comienza a utilizarse el término Responsabilidad Social Organizacional para incluir todo tipo de organizaciones a la responsabilidad social y la define como un “conjunto articulado, armonizado y sistematizado de políticas y acciones en las organizaciones, que busca propiciar el mejoramiento social y ambiental y una rendición pública de cuentas a la sociedad (*accountability*)” (Berbel, Reyes & Gómez-Villegas, 2007: 32).

En este sentido, dada la ambigüedad en la distinción de los términos, se utilizarán a lo largo del trabajo indistintamente haciendo referencia no solo a las empresas y corporaciones sino a cualquier tipo de organización.

Por otro lado, es preciso hacer referencia al marketing social para distinguirlo de la RSE. Es definido por Alonso-Vázquez como una parte del marketing que desarrollan las organizaciones no empresariales. “Se limita al estímulo y apoyo de causas sociales y no incluye la totalidad de acciones llevadas a cabo por estas organizaciones. Tampoco debe confundirse el marketing social con la responsabilidad social o consecuencias éticas en las que incurren las empresas en sus intercambios con el mercado” (Alonso-Vázquez, 2006: 22-23).

Por tanto, se puede decir que el marketing social engloba aquellas acciones que las empresas desarrollan con el fin de contribuir a la reducción de un problema social y mantener esa ayuda en el tiempo. Este concepto mantiene las 4 P’s del marketing mix: producto (social), precio, promoción y distribución. Sin embargo, la RSC es un concepto del ámbito de la identidad y gestión de la corporación que comprende las acciones que lleva a cabo voluntariamente una organización para intentar satisfacer las demandas de los grupos de interés en materia económica, social y medioambiental.

Dejando a un lado la diferenciación entre el marketing social y RSC, es necesario volver a incidir sobre el segundo concepto. Para entenderlo, después de haber revisado las principales teorías, hay que destacar el papel que juega la ciudadanía en el nacimiento de la responsabilidad social. “El ciudadano del siglo XXI resulta cada día más exigente, de tal forma que cuando tiene que llevar a cabo una

selección de productos o servicios que el mercado pone a su disposición, adopta su decisión motivado por toda una serie de nuevos criterios, entre los que sin lugar a dudas se encuentran los de la reputación, la imagen social y las políticas éticas y socialmente responsables que llevan a cabo las organizaciones que ofertan” (Yera y Pin, 2010: 1).

La responsabilidad social y el buen gobierno de las Administraciones públicas no solo incluye disciplina, transparencia, rendición de cuentas e imparcialidad, sino que tiene el deber de mantener un dialogo constante con los diferentes grupos de interés o *stakeholders* para adaptarse a sus intereses y reclamos, así como incentivar la participación activa de estos grupos en la toma de decisiones públicas (Melle, 2007). A pesar del interés, cada vez más creciente, por la responsabilidad social, lo cierto es que la mayoría de las organizaciones públicas y privadas todavía no están siendo contundentes a la hora de adoptar medidas que impulsen la implantación de la RSC de manera operativa (Yera y Pin, 2010).

Frente a las teorías que defienden la implantación de la responsabilidad social desde las instituciones públicas, se tiene que hacer frente a una realidad que es muy diferente. Catalina Ruiz Rico-Ruiz define el clima actual en el que se tiene que desenvolver la RSC haciendo frente a la complicada situación desde la esfera política y pública a la que se refiere de la siguiente manera:

“El actual contexto de irresponsabilidad social pública derivado de un clima de incivismo político e institucional se ha venido manifestando mediante actuaciones extremas delictivas o contrarias a la probidad y a la ética pública. Durante la crisis económica, la contaminación de las instituciones y la alarma social generada han permitido la detección de agujeros negros en nuestro ordenamiento jurídico y constitucional. Desde la Fiscalía General del Estado se ha reconocido recientemente la concurrencia de disfunciones demoleadoras en el sistema jurídico, mientras se instala el pesimismo ciudadano y las encuestas reconocen como principal problema de la ciudadanía, la política y los partidos políticos” (Ruiz Rico, 2014: 2-3).

Teniendo en cuenta el contexto convulso en el que se busca hueco la responsabilidad social en esta segunda década del s. XXI, esta debe asumirse como una herramienta de gestión que permita a la entidad organizarse de una forma

diferente (Yera y Pin, 2010) en aras a rendir cuentas a la sociedad de los impactos de su actividad.

El ambiente político que se desarrolla en la actualidad a llevado a la ciudadanía a tomar una actitud más crítica y más exigente con la Administración pública y a preocuparse por el destino de los fondos públicos y una “corrupción sistémica insostenible” (Ruiz-Rico, 2014: 15).

Actualmente, se pueden diferenciar dos corrientes en relación al papel que juegan las Administraciones en materia de RSC. Por un lado, se propone incentivar las prácticas voluntarias de las empresas en favor de la responsabilidad social. Esto es porque la RSC empieza donde acaban las exigencias legales y, por tanto, las instituciones públicas, deben limitarse a la difusión y promoción de la RSC. Por otro lado, existe otra corriente que aboga por que la Administración introduzca cierta regulación en materia de RSC para defender esta nueva forma de organización empresarial (Melle, 2007).

Pero por encima de ambas, y ante todo, la Administración pública “debe ser ejemplarizante en sus actuaciones para con sus empleados, integrando a personas con discapacidad e incorporando planes de igualdad” (Melle, 2007), entre otras iniciativas que puedan servir de ejemplo a seguir a organizaciones, tanto del sector público como privado.

Aunque la teoría dice que la institución pública tiene que servir de ejemplo, la práctica es distinta. De hecho se plantea un conflicto entre el cuerpo político y la ciudadanía que lleva a un clima de desconfianza:

“El conflicto entre los representantes políticos y la ciudadanía, sin precedentes en nuestra democracia, constituye un fenómeno derivado de un clima de irresponsabilidad social pública que no sólo aparece entre las causas de la crisis sino también en la respuesta de los poderes públicos a la misma, agravando así la desconfianza social” (Ruiz-Rico, 2014: 3).

Para evitar el mantenimiento de este dilema social, no solo los altos cargos de las Administraciones, sino también el resto de empleados públicos deben estar comprometidos y sensibilizados con la implantación de unas líneas éticas que dirijan la conducta de los funcionarios (Yera y Pin, 2010).

Es cierto que las organizaciones que toman conciencia del impacto que genera su actividad y que se preocupan de reducirlo, no solo se benefician del compromiso y la coherencia interna que se crea son también de los beneficios que genera de cara al exterior, como la mejora de la imagen corporativa en la opinión pública y el aumento de la confianza y la credibilidad (Yera y Pin, 2010).

En un sentido más crítico, y a modo de conclusión, se plantea la pregunta que exponía Adela Cortina en un artículo de opinión para el diario El País: ¿es esta de la responsabilidad social solo una cuestión de marketing o de convicción profunda? Con el mismo fin de reflexionar sobre el sentido de la responsabilidad social, Cortina considera lo siguiente:

“La ética vende, es decir, que publicitar la apuesta por prácticas éticas atrae y no repele, que genera buena reputación. La mala noticia es que precisamente por eso puede manipularse, quedarse sólo en la apariencia de una buena actuación que funciona como reclamo. Como todo lo valioso en esta vida, como todos los grandes ideales que pueden manipularse precisamente porque atraen” (Cortina, 2005).

La responsabilidad social de las empresas y, por tanto, también de las Administraciones públicas, debe formar parte de la naturaleza de la organización y no ser un mero instrumento para rentabilizar la actividad empresarial. En el caso de las instituciones públicas, debe constituir un elemento clave de su razón de ser con el propósito de servir de ejemplo a otras organizaciones.

Para lograr una ética que dirija la actividad de las instituciones públicas es clave la implicación de los empleados públicos así como de los líderes políticos. Una ética responsable que tenga el visto bueno de los principales grupos de interés y que incorpore formas de autoevaluación para plantear mejoras en el funcionamiento de la Administración.

1.1.1. Responsabilidad social y medioambiente

Una vez contextualizado el ámbito de la responsabilidad social de las Administraciones públicas en el apartado anterior, esta revisión teórica se centra en la dimensión medioambiental de la RSC. Para situarlo es preciso recurrir a la definición de medioambiente y situar el concepto haciendo referencia a los

términos que engloba. En la norma ISO 14000 y en el Reglamento EMAS, el concepto se define de la siguiente manera: “*Medio ambiente* es el entorno en el cual una organización opera, incluyendo el aire, agua, tierra, recursos naturales, flora, fauna, los seres humanos y sus interrelaciones” (ISO, 2004: 2).

Esta definición no solo incluye los recursos naturales que conforman el medioambiente y los seres humanos, sino que hace referencia a las interrelaciones que se establecen entre ambos grupos. De acuerdo con esta acepción, Aurelia Bengochea (2010) determina tres funciones que cumple el medioambiente: función productiva, ambiental y recreativa.

- La función productiva se refiere a la capacidad de la naturaleza de ser fuente de recursos que se emplean posteriormente en la producción de bienes y servicios.
- La función ambiental es aquella que cumple el medio ambiente a la hora de recibir residuos derivados de la actividad productiva y del consumo de las sociedades, para su posterior transformación y absorción.
- La función recreativa es la que desarrolla ofreciendo a la sociedad lugares donde poder disfrutar de los paisajes del medio natural. De hecho, constituye la base del turismo.

Dichas funciones que cumple el medioambiente están integradas en los procesos que desarrollan las sociedades. Por tanto, la actividad económica de estas está íntimamente relacionada con la dimensión medioambiental, hasta tal punto que “los problemas ambientales que nos afectan en la actualidad pueden considerarse, en cierto modo, como un coste del crecimiento económico” (Bengochea, 2010: 15). El Libro verde de RSC explica que la disminución del consumo de recursos así como la reducción de emisiones contaminantes a la atmósfera también es una forma de reducir sus consumos y, por tanto, de generar un ahorro que revierte en las propias organizaciones. De esta manera aumenta su rentabilidad y competitividad. “En el ámbito del medio ambiente, estas inversiones se consideran normalmente ventajosas para todas las partes (*win-win opportunities*), tanto para la empresa como para el entorno natural” (Comisión Europea, 2001: 11).

El medioambiente se ha convertido en un tema de agenda política y social desde el siglo pasado, cuando su deterioro llegaba a niveles nunca vistos y los cuales suponía una amenaza para la vida en el planeta. A partir de este momento se comenzaron a poner en marcha acuerdos, convenciones y cumbres a nivel internacional que crearon esa conciencia social con el medio ambiente y llevaron a pensar posibles líneas de actuación para mejorar la situación (Granero y Ferrando, 2005).

Desde la aparición de esta conciencia social hasta la actualidad, las empresas, principalmente, y las administraciones públicas se desenvuelven en un contexto cada vez más competitivo en el que tienen que hacer frente a la realidad económica, social y medioambiental. En este marco, se establecen unas nuevas relaciones entre las organizaciones, el entorno y los grupos de interés (Lorenzo, 2002). Los nuevos lazos establecidos entre organizaciones y medioambiente llevan a las primeras a adoptar una actitud proactiva ante los intereses de los *stakeholders* (Lorenzo, 2002) y a la aparición de herramientas específicas como los sistemas de gestión ambiental, y las auditorías ambientales, entre otras (Granero y Ferrando, 2005).

Para controlar los efectos nocivos de la actividad económica sobre el medioambiente existen diferentes instrumentos que ayudan a regular estas actuaciones. En primer lugar, las normas, que son parte de las políticas ambientales; los impuestos, dirigidos para los entes contaminantes; las subvenciones, concedidas a empresas que trabajan en reducir la contaminación derivada de su actividad; el enfoque de Coase, basado en la compensación de las empresas al medioambiente por el recurso cedido; los permisos de contaminación transferibles propuesto por Dales; y por último, los acuerdos voluntarios (Bengochea, 2010).

Las Administraciones públicas juegan un papel crucial en la relación entre la actividad económica y el medioambiente. Dichas instituciones tienen que cumplir con sus competencias como supervisoras del comportamiento ambiental de las

empresas y por otro lado, encabezar la responsabilidad social en materia medioambiental ejemplarizando desde el seno de la Administración.

De este modo, deberían estimular la implicación de múltiples actores en la estrategia de RSC, a través de algunas iniciativas que enuncia Melle (2007), como: animar a las empresas; aportar fondos para la investigación; implementar campañas para concienciar a la ciudadanía; formación; promocionar y fomentar el consumo responsable; introducir formulas voluntarias de etiquetado de productos; crear y difundir bancos de buenas prácticas; redactar guías para los sistemas de gestión; establecer un marco legal favorable a la RSC; o promocionar los valores de la RSC desde la educación a todos los niveles.

Si se tiene en cuenta el clima actual en el que se desenvuelve la economía, todo apunta a que se tiende a buscar el desarrollo sostenible de manera constante. En este contexto, los agentes socioeconómicos “tienen la responsabilidad de incorporar en los procesos productivos criterios y fórmulas más ecoeficientes y más comprometidas con la sociedad en general. [...] Los sistemas de gestión ambiental y otras fórmulas similares no solo son susceptibles de repercutir positivamente en el entorno medioambiental, sino también permiten al tejido empresarial hallar fórmulas más eficientes y, por tanto, más rentables de sus procesos productivos” (Bengochea, 2010: 92). En resumen, los sistemas de gestión ambiental son instrumentos que ayudan a las entidades a organizar su actividad con el fin de mejorar su comportamiento medioambiental y contribuir a ese desarrollo sostenible al que se tiende actualmente.

Siguiendo la Teoría de los *stakeholders* formalizada por Freeman en 1984, cada organización debe emprender su responsabilidad social corporativa teniendo en cuenta las demandas e intereses de los diferentes grupos de interés de la entidad. En el caso de las Administraciones públicas no es diferente, sino que tiene la peculiaridad de que los grupos de interés abarcan toda la sociedad. Aun así, Melle (2007) diferencia una clasificación, a dos niveles, para los *stakeholders* más relevantes para las instituciones públicas:

- “Partícipes primarios, contractuales o directos, que asumen riesgos no diversificables y determinan estratégicamente el grado de eficiencia y eficacia de las políticas públicas. Se distingue entre:
 - o Internos: los altos cargos que asumen el rol de accionistas o propietarios y los empleados públicos.
 - o Externos: ciudadanos que serían los “clientes” para la Administración pública, proveedores, acreedores financieros...

- Partícipes complementarios, contextuales o indirectos, ya estén afectados por efectos externos positivos o negativos, sin una previa inversión voluntaria directa (sociedad y público en general, generaciones futuras...), o ya sean instituciones o grupos que intentan influir y condicionar las actuaciones de la Administración (agentes e interlocutores sociales, agentes económicos y empresariales, ONG, medios de comunicación, etc.) (Melle, 2007: 90-91).

Es importante tener en cuenta que cada Administración tiene sus propios *stakeholders*, es decir, dependiendo de los asuntos que gestione, tendrá unos determinados grupos de interés (Melle, 2007). Además, estos grupos no son estáticos sino que van cambiando con el tiempo y la institución pública es responsable de adaptarse a los intereses de estos nuevos colectivos interesados.

Los problemas medioambientales que existen actualmente requieren el compromiso de diferentes actores para solucionarlos. En primer lugar, es importante que los individuos contribuyan a minimizar los problemas limitando sus consumos y ahorrando en recursos. Por otro lado, las empresas deberían reducir los índices de contaminación, ofreciendo actividades, productos y servicios más sostenibles. Por último, las Administraciones públicas tienen la tarea de regular una conducta respetuosa con el medioambiente (Granero y Ferrando, 2005). A esta diferenciación de responsabilidades se debe añadir una segunda función a las instituciones públicas: la de promover y difundir una mayor responsabilidad social de las organizaciones a la vez que asumen la responsabilidad social pública como reto propio.

El compromiso medioambiental de las organizaciones puede venir dado por diferentes herramientas que dicen mucho de la filosofía de la entidad y que además

le ayudan en la toma de decisiones con el fin de alcanzar el desarrollo sostenible. Esto es lo que se denomina como gestión ambiental.

“Debe ser un proceso permanente, de tal forma que haga posible diseñar y ejecutar políticas ambientales, planificar y programar acciones que permitan lograr sus objetivos, establecer o reglamentar normas que se relacionen con sus actividades, respaldar la realización de estudios o investigaciones sobre la situación del medio ambiente, el manejo de los recursos naturales y las alternativas de mejora ambiental, y determinar acciones de conservación, recuperación, aprovechamiento racional, control y vigilancia” (Granero y Ferrando, 2005: 12).

Por tanto, desde hace unos años, se puede decir que está latente esa nueva concepción de organización responsable, que no solo se dedica a la producción de bienes y servicios, sino que asume su responsabilidad social respondiendo, entre otras cosas, a la conservación del medioambiente. Este compromiso se puede materializar con la implantación de un sistema de gestión ambiental, que según Lorenzo Díaz es “sin duda, la mejor estrategia ambiental de una empresa” (Lorenzo, 2002: 2).

1.2. Sistemas de gestión ambiental

Las organizaciones socialmente responsables, como se ha dicho anteriormente, son aquellas que rinden cuentas a la sociedad por el impacto de su actividad. Una manera de hacerlo en cuanto al ámbito medioambiental es la implantación de un sistema de gestión ambiental (SGMA).

El origen de los SGMA se sitúa cuando el British Standards Institution (BSI) publica en 1991 la norma inglesa BS 7750, que propone algunos aspectos concretos para la implantación de un SGMA a fin de evitar daños medioambientales. “Esta norma sirvió de inspiración para la elaboración de otras como el Reglamento Comunitario de Ecogestión y Ecoauditoría (EMAS I) o la ISO 14001: 1996, posteriormente, modificadas” (Durán, 2005:135).

En numerosas organizaciones, los directivos no asumen las demandas ambientales como una oportunidad para mejorar y lograr una diferenciación frente a la competencia, sino que lo entienden como una amenaza (Lorenzo, 2002), algo que aparece también en los discursos de nuestro análisis. Se trata de una visión errónea pues resulta interesante escuchar y aceptar las demandas de los grupos de interés para proponer e implementar mejoras en el funcionamiento de las organizaciones.

La gestión ambiental hace referencia a “todas las actuaciones que contribuyen a cumplir los requisitos de la legislación medioambiental vigente, a mejorar la protección ambiental y a reducir sus impactos sobre el medio ambiente, al facilitar el control de las actividades, productos y servicios que potencialmente genera” (Granero y Ferrando, 2005: 13).

Esta tendencia, en auge, de interés por los temas medioambientales pone en alza la función de los sistemas de gestión ambiental. Podemos definirlos como el conjunto de directrices y acciones que una organización desarrolla en su funcionamiento habitual para mantener o mejorarla calidad ambiental (Lorenzo, 2002).

Otra definición propuesta por Granero y Ferrando, entiende los sistemas de gestión ambiental como “patrones que enumeran y describen los elementos que deben implantar y desarrollar las organizaciones, las interrelaciones que deben existir

entre ellos y los resultados mínimos que es deseable conseguir” (Granero y Ferrando, 2005). Esta descripción resulta más completa ya que incorpora las interrelaciones entre los propios elementos del sistema, imprescindibles para la supervivencia del mismo.

Los sistemas de gestión ambiental más reconocidos son el ISO 14001:2004, una norma de carácter internacional, y el sistema de gestión y auditorías medioambientales (EMAS), de alcance europeo. Para conocer ambos sistemas, a continuación se desarrolla una breve descripción de cada uno de ellos y una comparación entre ambos.

- La **norma ISO 14001: 2004** pone a disposición de las organizaciones la posibilidad de sistematizar los aspectos ambientales que tienen que ver con sus actividades, así como actuar para proteger el medioambiente y prevenir la contaminación, todo ello teniendo en cuenta también la variable económica (AENOR¹, s.f.).

Los objetivos definidos por esta norma son:

- Establecer y evaluar los procedimientos para la implantación de una política y unas metas medioambientales; trabajar para alcanzar los objetivos propuestos; y comunicarlo a terceros.
 - Apoyar la protección del medioambiente y la disminución de la contaminación, en equilibrio con los objetivos socioeconómicos.
 - Garantizar a las partes interesadas la existencia de un sistema de gestión ambiental adaptado al contexto.
 - Esta norma no pretende cambiar las obligaciones legales de las organizaciones ni crear barreras comerciales
- El **Reglamento EMAS** permite a las organizaciones adherirse a un sistema comunitario de gestión y auditorías ambientales. Este reglamento es de

¹Asociación Española de Normalización y Certificación

alcance europeo, a diferencia de la norma ISO 14001 que abarca el ámbito internacional.

El *Eco-Management and Audit Scheme*, EMAS, es más estricto que la norma ISO 14001 ya que exige a las organizaciones algunos aspectos más detallados como la elaboración de una declaración ambiental anual, además de su publicación de cara a los grupos de interés, así como la realización de una revisión ambiental preliminar (Lorenzo, 2002).

A continuación se expondrán las principales diferencias entre dichos sistemas de gestión ambiental para entender las características de cada uno, a partir de la información recogida de dos autores que plantean las diferencias básicas entre ambos sistemas:

Tabla 1. Comparación de la norma ISO 14001 con el Reglamento EMAS. Fuente: elaboración propia a partir de Granero y Ferrando (2005) y Lorenzo (2002).

ASPECTO	ISO 14001	EMAS
Ámbito de aplicación	Internacional	Unión Europea
Comprobación del cumplimiento de requisitos por entidad acreditada	Auditoría	Verificación
Revisión medioambiental inicial	Recomendable	Obligatoria
Participación activa de los empleados en el diseño y mantenimiento del sistema	No	Sí
Publicación de la política, el programa y la declaración ambiental del sistema	No	Sí
Control de la certificación	Externo	Interno y externo
Logotipo propio para cada organización	No	Sí
Control a los contratistas y proveedores	No	Sí

A partir de las diferencias planteadas, algunos autores llegan a la conclusión de que el EMAS es un sistema de gestión ambiental más estricto que la norma ISO 14001, ya que tiene más exigencias hacia las organizaciones registradas que la norma internacional, sobre todo en la elaboración y publicación de documentos que den cuenta al exterior de la labor llevada a cabo por la organización, lo que muestra una mayor transparencia.

En el siguiente epígrafe se ahondará en las características del Reglamento EMAS para comprender su funcionamiento, los pasos necesarios para su implantación, así como los beneficios que reporta a las entidades.

1.2.1. El sistema europeo de gestión y auditorías medioambientales: EMAS y EMAS plus

El sistema de gestión y auditorías medioambientales, que tiene por nombre en inglés *Eco-Management and Audit Scheme*, es más conocido comúnmente por sus siglas EMAS. Actualmente sigue vigente, desde el 25 de noviembre de 2009, el Reglamento (CE) nº 1221/2009 del Parlamento Europeo y del Consejo relativo a la participación voluntaria de organizaciones en un sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales (EMAS). Con la adopción de este Reglamento, quedan derogadas las normas anteriores, es decir, el Reglamento (CE) nº 761/2001 y las Decisiones 2001/681/CE y 2006/193/CE de la Comisión.

El EMAS, según indica el sitio web de la Comisión Europea², es un instrumento voluntario disponible para cualquier clase de organización que tiene como fin mejorar su funcionamiento ambiental y financiero; así como comunicar sus logros ambientales a sus grupos de interés y a la sociedad en general.

Los elementos clave de este sistema de gestión y auditorías medioambientales son los siguientes, según el propio EMAS:

- Actuación. El EMAS es un sistema que se adopta voluntariamente por las organizaciones que así lo deseen y que tiene como principal objetivo reducir el impacto ambiental derivado de la actividad de las organizaciones. Por

²http://ec.europa.eu/environment/emas/about/index_en.htm

consiguiente, las entidades mejorarán su comportamiento medioambiental a largo plazo.

- Credibilidad. La independencia de los órganos que controlan y regulan el proceso de registro del EMAS garantizan que los resultados expuestos por las organizaciones otorguen credibilidad a las mismas.
- Transparencia. Se logra poniendo a disposición del público información verificada y real, que en este sistema se logra a través de la publicación de la declaración ambiental, que resulta obligatorio en el caso del EMAS.

En 2009, la Comisión Europea realizó un estudio, el *Study on the Costs and Benefits of EMAS to Registered Organizations*, del que derivaron los principales beneficios que reportaba la implantación de este sistema a las organizaciones. De las conclusiones del estudio se extrajeron los beneficios más comunes para las entidades:

- Aumento del ahorro derivado de la eficiencia
- Reducción de incidentes negativos
- Mejora de las relaciones con los grupos de interés o *stakeholders*

Tabla 2. Indicadores de probables beneficios según el tipo de organización. Fuente: Study on the Costs and Benefits of EMAS to Registered Organisations, 2009.

Tamaño de la organización	Ahorro de energía y de recursos	Ahorro financiero	Mejora de las relaciones con los grupos de interés	Mejora de la contratación del personal/ Retención	Aumento de las oportunidades en el mercado	Mejora de la productividad	Reducción de incidentes negativos
Público	++	+	++	+	0	0	+
Privado	++	0	+	0	+	+	+

El EMAS está abierto a que todo tipo de organizaciones, ya sean públicas o privadas, participen. Se establece una lista que recoge los tipos de entidades que pueden formar parte del sistema, en la que aparecen:

- Sectores de cualquier actividad económica y ámbito geográfico
- Instituciones públicas
- Pequeñas y medianas empresas
- El sector servicios
- El sector financiero

En este sentido resulta interesante destacar el papel que juegan las administraciones públicas, sobre las que se apunta la siguiente explicación:

“Participation in EMAS has been open to the public sector since 2001. Public authorities play an important role in promoting environmental consciousness and sustainable development. A number of local authorities across the European Union have already taken up the plan. For its part, the Commission has every intention to practice what it preaches. In order to improve its environmental performance and to set an example for all economic actors and public authorities, the European Commission has decided to participate in EMAS” (Comisión Europea, 2009).

Como se ha dicho anteriormente, el EMAS es el sistema de gestión y auditorías medioambientales de la Unión Europea y, por tanto, la implantación de dicho

sistema es posible en el ámbito europeo, aunque también existe la posibilidad de implantar EMAS para organizaciones que no sean de la Unión Europea, en los siguientes países: Finlandia, Alemania, España, Italia, Dinamarca, Austria, Bélgica y Portugal.

El proceso de registro en el EMAS

Las organizaciones que voluntariamente quieran implantar el EMAS para regular el impacto ambiental de su actividad deberán seguir una serie de pasos que permitan entrar a formar parte del registro.

La Comisión Europea expone en su página web, en el apartado de registro en EMAS, una serie de pasos que deben seguir las organizaciones para registrarse en este sistema. En este sentido, se establecen tres pasos a seguir, de un modo esquemático, atendiendo a los pasos que se establecen en el Reglamento:

1) Hacer una evaluación ambiental inicial.

Se trata de poder realizar un análisis inicial del impacto ambiental derivado de las actividades de la organización que permita conocer cuáles son los datos sobre consumo de energía, emisiones de CO₂ o consumo de materias primas, por ejemplo. Las principales tareas a realizar en este primer diagnóstico son:

- a) Mostrar una idea sobre el comportamiento medioambiental de la organización
- b) Identificar los aspectos e impactos ambientales, tanto directos como indirectos, de la organización
- c) Identificar los requisitos legales aplicables. Para poder obtener una correcta evaluación inicial de deben llevar a cabo una serie de acciones que lo hagan posible. Los pasos a seguir según lo establece la Comisión Europea son los siguientes:
 - **Desarrollar una política ambiental.** Se trata de una declaración de intenciones por parte de la organización. En ella se incluyen los objetivos y principios de acción en relación con el medio ambiente que considera la entidad. La política ambiental de las organizaciones debe revisarse

periódicamente y adaptarse a los intereses en materia de medio ambiente que vaya teniendo institución.

- **Establecer un sistema de gestión ambiental (SGA).** Es necesaria la implantación de un sistema de gestión ambiental que permita establecer organización en torno al tema medioambiental. Para ello, los trabajadores de la institución deben formarse para conocer el funcionamiento del sistema así como recibir información con el fin de sensibilizar.
- **Realizar una auditoría ambiental interna.** Es imprescindible realizar auditorías internas periódicas para conocer el comportamiento medioambiental de la organización, saber en qué grado se han cumplido los objetivos propuestos en el programa ambiental y cómo actúa el personal de la institución dentro del sistema de gestión ambiental. Tras la auditoría se elabora un informe que indica el cumplimiento de los objetivos así como propuestas de mejora del sistema.
- **Revisar y corregir acciones.** La revisión y corrección de las acciones que propone el sistema de gestión ambiental es importante para comprobar que existe una coherencia entre lo que se plantea y lo que se hace. Este paso es imprescindible para rectificar y actualizar los objetivos y las acciones.

2) Desarrollar una declaración ambiental.

La declaración ambiental es un documento que debe elaborar la organización para recoger los logros y mejoras ambientales que se han alcanzado, así como su política ambiental y su sistema de gestión ambiental para ponerlo a disposición de aquel que esté interesado en la entidad.

3) Validación y registro.

Una vez cumplidos los pasos anteriores, un verificador medioambiental independiente comprueba que la política ambiental, el sistema de gestión ambiental y la auditoría respetan el Reglamento EMAS y valida la declaración ambiental. Si es así, se envía la declaración validada por el organismo oficial pertinente y la organización estaría inscrita en el registro EMAS y podría utilizar el logotipo.

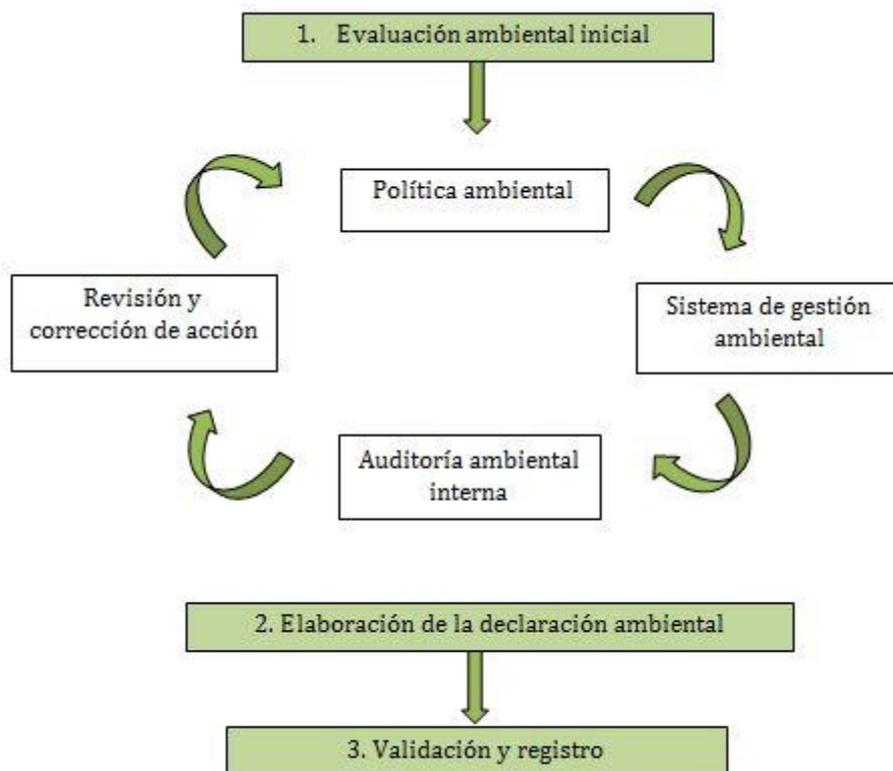


Ilustración 2. Pasos para el registro EMAS. Fuente: Comisión Europea, 2016.

El registro de las organizaciones en el EMAS conlleva que estas cumplan unos mínimos en materia de comunicación. Esto quiere decir que las entidades deben poner a disposición del público ciertos documentos por petición de la organización del EMAS, para poder mantener la certificación.

Los requisitos obligatorios a cumplir por la entidad inscrita en el registro EMAS son la realización de una revisión ambiental preliminar; publicación de la declaración medioambiental y exponer públicamente la política ambiental de la organización.

Las organizaciones que pasan a formar parte del registro EMAS tienen que pasar unos ciertos controles de “calidad” para conservar su certificación. Para ello, aparte de publicar la declaración ambiental cada año con información actualizada de ciertos indicadores medioambientales, tienen que realizar auditorías internas

cada cuatro años, en los que el responsable del sistema de gestión ambiental debe verificar que cumple los requisitos para seguir en el registro EMAS.

Por otro lado, también se realizan unas auditorías externas que asume una empresa certificadora de prestigio internacional, TÜV Rheinland, que se encarga de comprobar el cumplimiento del Reglamento EMAS y verificar el compromiso de las organizaciones con su sistema de gestión ambiental y la política ambiental que ha desarrollado.

EMAS Plus

El EMAS plus es un sistema de gestión sostenible que se recoge en el Reglamento EMAS y que va más allá del sistema de gestión medioambiental. Los sistemas de gestión sostenible son aquellos encaminados a lograr un desarrollo sostenible para lo cual tienen que lograr mejoras en materia social, económica y ambiental (Ecología y Desarrollo, 2006).

Las principales características que tiene un sistema de gestión sostenible son las siguientes (Ecología y Desarrollo, 2006):

- Proceso de mejora continua
- Compromiso y liderazgo de la dirección
- Participación y comunicación
- Transparencia y divulgación pública
- Cumplimiento de la legislación vigente

Como se ha indicado, EMAS plus es un sistema basado en el Reglamento EMAS que incorpora la RSE a sus áreas de trabajo y así se crea un sistema de gestión integrado que permite gestionar las organizaciones. Al igual que el EMAS, es un sistema de aplicación voluntaria que exige unos requisitos mínimos: cumplir la normativa legal vigente; mejora continua de las acciones de sostenibilidad; transparencia y comunicación con la publicación de un informe de sostenibilidad y; proceso de implantación participativo (Ecología y Desarrollo: 2006).

1.3. La comunicación para el cambio social

El marco teórico en que se realiza este trabajo es el paradigma de la comunicación para el cambio social. Estamos hablando de comunicación con fines sociales en y desde las administraciones públicas y sus organismos relacionados, en este caso en la región Castellano-Leonesa.

Definir la comunicación con fines sociales nos lleva a hacer una breve revisión de los antecedentes. En un primer momento, es preciso hacer referencia al concepto de desarrollo, el cual ha ido pasando por diferentes fases a lo largo de la historia: en un primer momento entendido como sinónimo de crecimiento económico; más adelante, se entendía que era necesaria la redistribución y la ayuda asistencial; y actualmente, se entiende como un proceso de educación general que tiene como fin último alcanzar un cambio en la estructura social (Alvarado, 2005).

Para explicar las grandes tendencias de la comunicación, en relación con los paradigmas del desarrollo, Jan Servaes (2012) propone tres modelos equivalentes con los paradigmas de cada momento:

- **El Modelo de desarrollo**, en el que la comunicación se entiende como un proceso en el que el mensaje pasa del emisor al receptor. Se trata de una visión jerárquica y bancaria de la comunicación.
- **El Modelo modernizador y difusionista**, planteado como un modelo limitado ya que la comunicación se explica como un proceso vertical y unidireccional. Sus principios se corresponden con los del paradigma modernizador, que entendía el desarrollo como un sinónimo de crecimiento económico, es decir, se trata de un paradigma materialista. Es necesario involucrar activamente al desarrollo en el proceso de comunicación. Teorías como la de “two steps flow” y “difusión de innovaciones” se enmarcan dentro de este modelo.
- **El Modelo participativo** defiende que la comunicación no incluye a los receptores en el proceso comunicativo, sino que los posiciona como el punto de partida del que emana la comunicación. En este modelo, la autogestión es la forma más extendida de participación. Sin embargo, esta corriente de la

comunicación se encuentra con una debilidad que afecta a su funcionamiento: las jerarquías existentes en la sociedad.

Por tanto, el paradigma participativo, y por consiguiente, el modelo de comunicación participativo, entiende el desarrollo como un proceso integral, multidimensional y dialéctico. El punto de partida del desarrollo es la propia comunidad y se entiende la comunicación como un proceso, dialógico y creador de vínculos (Alvarado, 2016).

Por otro lado, el cambio social es entendido por algunos autores como la suma de varios conceptos. En el caso de Paulo Freire, se trata de la adhesión de los términos concientización y educación, los cuales ofrecen como resultado el cambio social. Es necesario entender el concepto de concientización para entender la ecuación de Freire:

“La concientización es un proceso de acción cultural a través del cual las mujeres y los hombres despiertan a la realidad de su situación sociocultural, avanzan más allá de las limitaciones y alienaciones a las que están sometidos y se afirman a sí mismos como sujetos conscientes y co-creadores de su futuro histórico” (Freire, 1974 cit. en Villalobos, 2000: 18).

En este sentido, es interesante destacar el desarrollo como la combinación de una mejora individual y social, que forme parte de un proceso participativo y que nace de la necesidad de crecimiento de las propias comunidades o grupos. Alvarado (2016) entiende la comunicación como fin, como núcleo, como gestora de significados, como productora de vínculos de confianza. Es decir, la comunicación está en todo el proceso de desarrollo, forma parte de él.

Sin embargo, otra corriente de pensamiento defiende que el término desarrollo tiene ciertas connotaciones negativas que debían paliarse. Por ello se reemplazó el concepto de comunicación para el desarrollo por el de comunicación para el cambio social. Para Felder y Deane (1999), la comunicación para el cambio social se refiere al proceso de diálogo constante en el que las personas exponen quiénes son, cuáles son sus necesidades y qué medidas se pueden tomar para llegar a emprender una marcha común para lograr una vida mejor.

“El nuevo paradigma de la comunicación para el cambio social apela a lo endógeno, pero preserva inconscientemente el trazado exógeno y universalista que tan trágicos resultados ha deparado sobre los recursos del planeta. Si una de las premisas del comunicador para el cambio es el respeto a la autonomía y diversidad de las culturas, no podemos seguir insistiendo en la idea de desarrollo o de progreso, sobre todo porque hay colectivos que no desean ni necesitan cambiar, sino mantener y consolidar sus antiguas estructuras” (Barranquero, 2012: 67).

Se aborda el cambio social desde una perspectiva radical, en la cual se entiende como un proceso de interrelación y participación. Se pretende cambiar las estructuras de la sociedad y llegar a la sensibilidad, creatividad y participación por parte de la ciudadanía, cada vez más empoderada, más crítica y entendida como agente de cambio, aunque a la vez más llena de incertidumbre y más bloqueada (Alvarado, 2016).

Se puede abordar la comunicación en los procesos de cambio social desde diferentes puntos de vista: en primer lugar como una herramienta para alcanzar el cambio; en segundo lugar, como método de información o persuasión; y por último, como proceso de diálogo, de intercambio de ideas para crear un camino común hacia el cambio. En este caso, se ajusta más a la última opción.

Autores claves en este paradigma proponen una definición de comunicación para el cambio social tiene que ver con lo colectivo, lo público y el alzamiento de las voces que antes estaban ocultas:

”Proceso de diálogo público y privado a través del cual la propia gente define lo que es, lo que quiere y necesita, y cómo trabajará colectivamente para obtener aquello que contribuirá al mejoramiento de su vida. Se basa en principios de justicia, equidad, voz y participación, en la tolerancia y en el proceso de desatar aquellas voces que antes no eran escuchadas” (Gumucio y Tufte, 2006: 19).

Por su parte, Barranquero (2012) sintetiza la evolución que ha sufrido el concepto de desarrollo, desde la deconstrucción y reelaboración del término incorporando otros conceptos añadidos —como desarrollo humano, desarrollo sostenible, cambio social sostenible— sin embargo, otros autores abogan por la retirada de los

conceptos de cambio social y progreso para dar paso a otros tales como los de justicia social y ecológica, empoderamiento, buen vivir, etc.

Aun cuando nos ubicamos en un modelo de comunicación para el cambio social con un fuerte componente participativo, es necesaria una estructura organizada para que tenga sentido y contribuya al cambio social que pretende. Por ello, es necesaria la planificación estratégica de procesos de cambio social, que se puede estructurar en los siguientes pasos según Alvarado (2016):

- Diagnóstico
- Diseño y planificación de acciones e ideas
- Implementación
- Evaluación y control

1.3.1. Conocimiento, actitud y práctica

El proceso de la planificación estratégica del que se habla en el apartado anterior es complejo y requiere conocer en qué situación se encuentra el público objetivo al que se quiere llegar. Dentro de las estrategias de Comunicación y Educación para el Desarrollo Sostenible (CEDS) hay que diferenciar una serie de fases entre las que estarían las siguientes (UNESCO, 2008):

- Definir problemas, dentro de lo que destaca la definición participativa de problemas como una de las técnicas más empleadas.
- Priorizar los problemas.
- Identificar qué grupo humano sería el actor relevante para solucionar los problemas, es decir, el grupo objetivo de los procesos de comunicación-educación.
- Conocer cuál es el nivel de conciencia de estas personas sobre el problema que queremos abordar. Para ello se recurre a los estudios de Conocimientos, Actitudes o Prácticas (CAP).

- Una vez que conocemos en que escalón del CAP nos encontramos, sabremos lo que tenemos que hacer: dar conocimiento, generar actitud o mejorar la práctica.
- Generar el mensaje, que debe ser coherente con lo que se dice y lo que se hace.
- Elaborar los materiales que utilizaremos y qué formas de ejecución se llevarán a cabo.
- Ejecutar y posteriormente, evaluar lo ejecutado.

Dentro de estos pasos establecidos a la hora de planificar una estrategia de CEDS, es importante centrarse en el cuarto paso, es decir, en conocer qué nivel de conciencia tienen las personas a las que se va a dirigir la estrategia de comunicación. Lo que se propone en esta fase puede parecer algo evidente, sin embargo es una de las causas más frecuentes por las que fracasan los procesos de CEDS (UNESCO, 2008).

En este sentido, el mensaje que se difunde al público objetivo tiene que ser coherente con el nivel de conocimiento que tiene. En función del grado de conciencia del grupo, se hará un tipo u otro de comunicación y se emplearán unos canales y no otros.

Por tanto, existen tres grados de conciencia y, a su vez, se establecen tres objetivos que puede perseguir el proceso de CEDS (UNESCO, 2008):

- Qué queremos que la gente conozca (**conocimiento**)
- Qué queremos que la gente considere bueno o malo (**actitud**)
- Qué queremos que la gente sepa hacer (**práctica**)

Esta investigación es determinante a la hora de definir y plantear las estrategias de Comunicación y Educación para el Desarrollo Sostenible ya que resulta necesario conocer el escenario en el que nos movemos y por tanto, saber en qué nivel de conciencia está el público objetivo al que queremos comunicar.

Para poner en práctica esta herramienta de investigación sobre los conocimientos, actitudes y prácticas del grupo al que se destina la estrategia de comunicación, se expondrán los resultados de una investigación cualitativa que ha permitido conocer el nivel de conciencia del público objetivo, en los próximos apartados.

Después de los debates y las modificaciones de la terminología que define este nuevo paradigma comunicativo, y tras nuestra investigación, hemos podido comprobar que es preciso que se replantee la comunicación para el cambio social constantemente para que siga teniendo sentido porque si no “volverá a ser inoperante si no se cuestionan sus bases mismas hasta desecharla e incorporar sendas nuevas” (Barranquero, 2012: 75).

Como refleja este marco teórico, que se establece como el tipo ideal hacia el que aproximarnos, nos encontramos ante una nueva situación, un nuevo paradigma de la comunicación para el cambio social en el que el diálogo es el núcleo del proceso y en el que todas las personas alzan su voz para formar parte de ese cambio en el conjunto de la sociedad. La participación es requisito imprescindible de este proceso transformador y constituye la esencia de del cambio. Sobre esta base teórica se construirá, más adelante, una modificación en la forma de conducir el sistema de gestión ambiental de la Fundación Patrimonio Natural de Castilla y León.

Todas estas reflexiones se encuentran recogidas en el concepto de comunicación con fines sociales del que trata este trabajo y enmarcado dentro de la titulación para la que se elabora el mismo. Para ello se asume la comunicación con fines sociales como “el proceso dialógico que se genera en una determinada comunidad (grupo, organización), sobre el horizonte que establece un fin social determinado 0por los sujetos que la constituyen como deseable (en términos de justicia, derechos, igualdad, etc.) desde parámetros estratégicos, creativos, inclusivos y responsables” (Alvarado, Andrés del Campo y González Martín, s.f.: 2).

En resumen, a través de los diferentes paradigmas de desarrollo y sus correspondientes modelos de comunicación, se llega a un punto en el que la participación y el diálogo se convierten en requisito imprescindible para alcanzar un verdadero cambio en la estructura social. Dentro de este proceso, la

comunicación con fines sociales y las personas que la promueven son el eje central del cambio y el elemento indispensable para que aflore. De la misma manera lo deberían ser las administraciones públicas como responsables de promover el cambio que se gesta desde y para la ciudadanía.

Sin olvidar que se trata la comunicación con fines sociales desde las administraciones públicas, es pertinente recordar que las instituciones no siempre hacen un único tipo de comunicación. La comunicación pública, entendida como el conjunto de actividades que lleva a cabo la administración en materia de información y comunicación (Canel, 2007) incluye tres grandes tipos de comunicación:

- La comunicación-imagen, entendida como las actividades que promocionan la imagen de la institución y preservan su actividad.
- La comunicación de servicio que da a conocer los servicios que presta la administración.
- Comunicación con fines sociales desde las instituciones públicas tiene como fin lograr un cambio social formulando objetivos a medio y largo plazo.

Comprender el funcionamiento de las administraciones públicas y sus competencias puede llegar a ser complicado, dado el amplio número de ellas en todos los ámbitos (internacional, europeo, nacional, regional y local), sus interrelaciones en el mundo globalizado actual y los numerosos organismos semi-públicos vinculados a ellas, como nuestro caso de análisis, la Fundación Patrimonio Natural de Castilla y León.

Hay dos factores clave que no podemos olvidar al abordar la comunicación de las instituciones públicas: la ineludible coherencia entre la comunicación y la gestión que deben mostrar y los fuertes condicionantes de su estructura y dinámica organizativa para una estrategia planificada y con continuidad. Entre estos últimos tres son los obstáculos clave: la duración del mandato político, la selección del personal y los condicionantes legales.

1.3.2. La comunicación de la gestión ambiental

La comunicación se ha convertido en una herramienta transversal para las organizaciones. Aun así, en el contexto de un mundo que tiene una sobreabundancia de información a su disposición, las entidades deben abogar por la creación de una comunicación de calidad, que otorgue credibilidad a la institución y que la diferencie del resto.

Para centrar más este apartado, es preciso definir la comunicación ambiental como el proceso de desarrollo e intercambio de mensajes entre los diferentes actores para promover la adopción de conocimientos, actitudes y prácticas en favor del medioambiente y del desarrollo sostenible (Castro, 1999).

La comunicación ambiental, puede ser un complemento de otros mecanismos como las normas legales o los económicos, como tasas, impuestos y multas, desarrollados con el fin de prevenir o minimizar las problemáticas ambientales que existen (Vinke, 1993).

Actualmente, autores que estudian cómo se está haciendo la comunicación en este ámbito, convergen en que la comunicación ambiental está fallando, no tanto por el contenido y los canales, sino más bien por el enfoque global que se le da al proceso de la comunicación (Libaert, 2012). Esto pone encima de la mesa la necesidad de replantear los procesos de comunicación ambiental.

El gran objetivo sigue siendo realizar campañas de comunicación efectivas, que exigen un replanteamiento global del sentido de las mismas. Libaert señala que el problema de las campañas medioambientales gira en torno a la credibilidad.

“El problema de la credibilidad del discurso medioambiental no se resuelve multiplicando las menciones obligatorias a la publicidad medioambiental, como por ejemplo los paquetes de cigarrillos ni, más globalmente, atacando al soporte de comunicación. Es más probable que la solución resulte de una modificación profunda de la comprensión del sentido mismo de la comunicación y de sus modos de acción” (Libaert, 2012: 115).

Aparte del problema de la credibilidad, por otro lado, se tienen en cuenta algunos obstáculos a los que se enfrentan las autoridades nacionales y locales en materia de comunicación medioambiental. El manual del PNUMA y Futerra (2005) para la

producción de campañas públicas efectivas, plantea la existencia de los siguientes obstáculos:

- Los cambios en la Administración pueden llevar a un cambio en la forma de gestionar la comunicación, reduciendo el presupuesto destinado a este campo. Las campañas de comunicación más exitosas son las que se mantienen durante un periodo de tiempo adecuado para calar en la gente.
- La coherencia entre lo que se dice y lo que se hace es imprescindible. Los mensajes que se transmiten deben ser claros, creíbles y coherentes con las acciones de los gobiernos.
- El uso de tecnicismos supone una barrera para una comunicación gubernamental exitosa. Por tanto, se deben evitar estos términos para alejar del público la idea de que el desarrollo sustentable es un “club exclusivo solo para aquellos que comprenden su terminología” (PNUMA y Futerra, 2005: 21). La solución que se propone es someter los mensajes a la opinión del círculo social del comunicador: si ellos no entienden el mensaje, tampoco lo entenderá el público objetivo.
- La falta de presupuesto en las Administraciones públicas es un problema determinante en el desarrollo de campañas de comunicación efectiva.

Por su parte, de Castro (2002) plantea una serie de fallos de la comunicación ambiental, algunos de los cuales coinciden con los anteriormente expuestos. Estos errores son: el uso de tecnicismos; el catastrofismo y el enfoque apocalíptico; enfoque de propaganda; uso de tópicos; la falta de realismo; la unidireccionalidad de las campañas; y por último, la saturación de mensajes con un mismo fin.

Si se tienen en cuenta estos errores comúnmente cometidos en las campañas de comunicación medioambiental, también es importante mostrar cuales son las soluciones o las líneas de acción que permiten guiar una comunicación eficiente. En lo que coinciden los autores en cuanto al desarrollo de campañas, es que es necesaria la planificación estratégica de las mismas.

Para explicar la necesidad de incorporar la comunicación a todos los niveles en los programas de gestión ambiental, de Castro lo hace de la siguiente manera:

“Los gestores y expertos ambientales se enfrentan al reto de integrar la comunicación en todas las fases de la política ambiental y en los procesos de diseño de programas de gestión. Reto que no solo se presenta en el ámbito institucional, sino que también se dirige a otros actores como las organizaciones no gubernamentales, las cuales son también responsables de promover cambios comportamentales hacia una sociedad sostenible, y a las empresas, al reconocer estas un espacio de responsabilidad social compartida y mostrar su coherencia ambiental como estrategia de la propia corporación (Castro, 2002: 12).

La comunicación ambiental requiere de una planificación estratégica que para poder desarrollarse de forma efectiva tiene que (Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y Futerra Comunicaciones de Sustentabilidad (2005)): entender la situación antes de comenzar; estudiar e investigar al público objetivo; establecer objetivos claros y alcanzables; definir mensajes y canales; planear la implementación de la campaña; y medir los resultados.

“La mejor forma de traducir sus ideas en acciones concretas es delinear un plan de comunicación” (PNUMA y Futerra, 2005: 16).

Cada plan es diferente porque atiende a la problemática sobre la que se quiere comunicar, es decir, se trata de elaborar un plan de comunicación *ad hoc*, para cada entidad. Diversos autores muestran unas líneas comunes para estructurar y desarrollar un plan de comunicación.

Según Juan Monserrat Gauchi, un plan estratégico de comunicación es “un instrumento de previsión de actuaciones para un tiempo determinado, que recoge las acciones de comunicación que debe desarrollar la empresa para conseguir unos objetivos previamente fijados” (Monserrat, 2014: 10). Estas metas deben ser claras, concisas y alcanzables, aunque también medibles, para poder comprobar su cumplimiento en la fase final del plan: el control y la evaluación de los resultados.

Las etapas que se distinguen en un plan estratégico de comunicación (Monserrat, 2014), son las siguientes:

1. Análisis de la situación, interna y externa. De esta primera tarea se debe extraer información sobre las características internas de la organización, su *innenwelt*: quién es la organización; cuál es su misión, su visión y sus valores; conocer cuál es su filosofía, etc.

Pero no es suficiente con conocer la entidad por dentro, sino que es necesario saber qué le rodea, el *umwelt*, y para ello es necesario comprender el entorno en el que desarrolla su actividad, ya que influye en su forma de tomar decisiones. Para comprenderlo se debe poner en marcha un análisis externo y conocer el sector de actividad en el que opera, su competencia, su público objetivo, etc.

2. Diagnóstico de situación. Después de recabar la información necesaria para conocer la naturaleza y la situación actual de la organización, con los resultados del análisis de la situación, “diagnosticaremos el estado de salud” (Monserrat, 2014: 11) de la organización. Esto se puede hacer con herramientas como la matriz Dafo y los mapas de posicionamiento.
3. Determinación de los objetivos. La persona que dirija y gestione la comunicación debe identificar el problema a resolver y, teniendo en cuenta los puntos fuertes y débiles de la entidad, fijar unos objetivos concretos.
4. Elección de las estrategias. Si se quiere solventar el problema encontrado y alcanzar los objetivos planteados, se tiene que determinar que estrategias de comunicación se van a seguir para alcanzar dichas metas.
5. Definir los planes de acción. El encargado de comunicación es responsable de indicar cómo implementar las estrategias de comunicación a través de acciones concretas. Para ello, tendrá que determinar quién hace qué, durante qué periodo de tiempo y qué presupuesto se destina a cada acción.
6. Evaluación. El plan estratégico de comunicación tiene que indicar cómo controlar y evaluar los resultados con el fin de comprobar si la situación de la organización ha mejorado. Resulta necesario volver a los objetivos que se plantearon en un principio para saber en qué medida se han cumplido.

Por último, y a modo de conclusión para este apartado dedicado a la comunicación enfocada a los temas medioambientales, resulta interesante plantear una serie de pautas que permitan “resituar la comunicación organizativa sobre unos cimientos

más perennes” en materia medioambiental, Libaert propone siete elementos clave (Libaert, 2012: 116):

- El principio de responsabilidad del emisor respecto del mensaje que difunde. La organización que comunica debe respetar los objetivos de sus mensajes y tener en cuenta todos los interlocutores que intervienen en el proceso.
- Una comunicación humilde. Se trata de hacer un tratamiento modesto del objetivo de comunicación y una reorientación hacia nuevos mensajes y un tono, más reservados. Al fin y al cabo, se trata de otorgar una mayor transparencia a las palabras.
- Una comunicación holística. El ámbito medioambiental es un mundo interconectado en el que no podría existir la comunicación social como ente aislado, ni la comunicación medioambiental sin comunicaciones económicas y sociales.
- Una comunicación participativa. Se debe dejar atrás la concepción de la comunicación hacia el desarrollo sostenible como proceso unidireccional y se debe enfocar en el sentido del intercambio y la escucha.
- *Slow RR.PP.* El cortoplacismo de la comunicación medioambiental tiene consecuencias negativas en su eficiencia. “La comunicación vive en la urgencia permanente y el desarrollo sostenible en el largo tiempo de las generaciones futuras” (Libaert, 2012: 123). Esta frase explica la necesidad de conciliar los ritmos de la comunicación con los del público objetivo, como sujeto que lidera los cambios de conducta en favor de actitudes ecorresponsables.
- La transparencia de la comunicación se ha convertido en un parámetro indispensable para evaluar la imagen de las organizaciones. Es responsabilidad de las entidades establecer los límites de lo que es comunicable y lo que no, aunque solo se puede determinar de acuerdo con la opinión de los grupos de interés de la institución.

- Una comunicación de moderación. La instantaneidad como tendencia actual en la comunicación se concibe como un bombardeo de comunicación por parte de la entidad hacia los ciudadanos. “Entre comunicar más y comunicar mejor existe previamente una reflexión inevitable sobre la identidad de la empresa, sus valores, los cimientos de su reputación, las características de su imagen querida y la huella que ella cree propagar” (Libaert, 2012: 129).

La comunicación ambiental y, por ende, la comunicación de la gestión ambiental, es un proceso complejo y laborioso que debe abordarse desde la profesionalidad. Para comunicar asuntos del ámbito medioambiental, al igual que asuntos de otra índole, es recomendable recurrir a la elaboración de un plan estratégico de comunicación que permita organizar y estructurar las acciones en el tiempo con el fin de alcanzar unos objetivos concretos.

Los comunicadores de temas ambientales deben dejar atrás los tecnicismos, el catastrofismo, el uso de tópicos, la falta de realismo y la unidireccionalidad de las campañas de comunicación ambiental para dar paso a nuevos procesos: una comunicación responsable, humilde, holística, participativa, permanente, transparente y moderada. Lo que cierra el círculo que hemos planteado en nuestro marco teórico.

1.4. Análisis de buenas prácticas de comunicación de la gestión ambiental

En este apartado se expondrán una serie de experiencias que se han recogido como ejemplos de buenas prácticas de la comunicación de la gestión ambiental porque se ha considerado interesante conocer las claves de éxito de otras organizaciones que trabajan este tipo de comunicación. Para ello se estudian algunos casos españoles que resultan claros ejemplos a seguir como puede ser el del Centro Nacional de Educación Ambiental (CENEAM), la Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES) y otros proyectos financiados mediante el instrumento financiero de la Unión Europea LIFE dedicado al medioambiente.

1.4.1. Diversidad de experiencias

Hay numerosas organizaciones que en los últimos años se añaden a la lista de entidades que implantan un sistema de gestión ambiental o un sistema de gestión integrado, sin embargo, nos centraremos en analizar dos casos que resultan interesantes desde el punto de vista de la comunicación de la gestión ambiental. Por tanto, se han escogido dos organizaciones de diferente naturaleza: por un lado, la Fundación ECODES, como organización sin ánimo de lucro, y por otro, el CENEAM como centro de referencia a nivel nacional dependiente de una Administración pública.

Por su parte, el **CENEAM** cuenta con un sistema integrado de gestión que viene dado por el cumplimiento de las Normas de Calidad ISO 9001, Medio Ambiente ISO 14001 y Seguridad y Salud en el Trabajo OSHAS 1800, además del certificado EMAS desde el 2007. Este sistema integrado requiere la renovación periódica de las metas y objetivos de todos los ámbitos que abarca el sistema y para ello el centro recurre a la ayuda de los trabajadores (Magrama, 2016) por lo que decimos que se trata de un proceso participativo que forma parte de su estrategia comunicativa.

Por su parte, la **Fundación ECODES** cuenta con un sistema de gestión integrado EMAS Plus desde 2005, que se entiende en la organización como un proyecto

común para todos los trabajadores. El diagnóstico para su implantación así como la elaboración de propuestas y objetivos se realiza de manera participativa entre los trabajadores de la entidad. El resultado es una comunicación interna potente que refuerza la imagen de la organización y que emite una imagen de compromiso común de todos los empleados de cara al exterior.

Tabla 3. El CENEAM y ECODES como buenas prácticas de comunicación de la gestión ambiental. Fuente: elaboración propia.

	Sistema de gestión	Año de implantación	Método de implantación	Estrategia de comunicación
CENEAM	Sistema integrado de gestión y certificado EMAS	2007	Metodologías participativas	Participación activa de los trabajadores para definir objetivos y renovar metas
ECODES	Sistema de gestión integrado EMAS Plus	2005	Metodologías participativas y diagnóstico conjunto	Proyecto común, participación de los trabajadores,

1.4.2. Análisis de buenas prácticas

Este análisis de buenas prácticas intenta estudiar algunas de las estrategias de comunicación de la gestión ambiental que han llevado a cabo organizaciones, tanto públicas como privadas, y que pueden ser ejemplo para otras entidades. Para el análisis se han estudiado los casos de dos organizaciones públicas que han sido finalistas en los EMAS Awards y por otro lado, dos organizaciones privadas que han sido galardonadas en 2015.

Se propone un breve estudio sobre las acciones de comunicación online que han llevado a cabo otras organizaciones para comunicar su sistema de gestión ambiental EMAS al exterior. Por tanto, hemos observado qué labores comunicativas han llevado a cabo otras organizaciones para visibilizar el EMAS a través de sus páginas web y sus cuentas en redes sociales como Facebook y Twitter.

Tomando como referencia los EMAS Awards 2015, hemos analizado qué comunicación *online* hacen algunos de los premiados. Por lo general, las entidades de carácter privado hacen una mayor difusión del sistema de gestión ambiental que tienen implantado.



Ilustración 3. Banner de los EMAS Awards 2015. Fuente: Comisión Europea, 2015.

Sin embargo, en el ámbito público hay más carencias en materia de comunicación. Aun así, organizaciones de carácter público como la Autoridad Portuaria de Cartagena y el Departament de Territori i Sostenibilitat de la Generalitat de Catalunya fueron nominadas en los premios EMAS 2015. Se ha analizado la comunicación externa de ambas entidades públicas para conocer cómo comunican la gestión ambiental.

El **Departament de Territori i Sostenibilitat** de la Generalitat de Catalunya organiza su página web presentando las diferentes áreas que abarca (Movilidad, Vivienda, Medio Ambiente, Territorio y Urbanismo). La que más nos interesa, por contener lo relativo a los sistemas de gestión ambiental, es la de Medio Ambiente.



Ilustración 3. Captura de pantalla de la web del Departament de Territori i Sostenibilitat donde aparecen los sistemas de gestión. Fuente: Generalitat de Catalunya.

Dentro de este apartado aparece un subapartado (Empresa y Producción Sostenible), dentro del cual se encuentran los sistemas de gestión.

En esta sección de la web encontramos información detallada acerca del EMAS y su funcionamiento, además de enlaces a la normativa y un documento que muestra los pasos para implantar el sistema en tu organización. También tiene disponibles documentos de elaboración propia como la Guía práctica para la implantación de un sistema de gestión ambiental en las playas y la Guía de elaboración de declaraciones ambientales según el Reglamento EMAS, entre otros.

Podemos encontrar los siguientes contenidos:

- ¿Qué es el sistema de gestión y auditoría ambientales (EMAS)?
- Organizaciones registradas y declaraciones ambientales
- Cómo implementar el EMAS
- Normativa
- Verificadores acreditados
- Solicitud
- Logotipo
- Jornadas
- Publicaciones
- Incentivos
- Club EMAS. Asociación de organizaciones con EMAS en Cataluña

Toda la información a la que se ha hecho referencia anteriormente relacionada con el sitio web del Departament de Territori i Sostenibilitat de la Generalitat de Catalunya está disponible en <http://territori.gencat.cat/ca/inici/>

Por otro lado, se ha analizado la comunicación externa de la **Autoridad Portuaria de Cartagena (APC)** a partir de su página web y su actividad en las redes sociales. En la página web principal aparece el cartel de los EMAS Awards 2015 a partir del que anuncian su nominación. No se trata de un contenido estático pero visibiliza el EMAS en su página principal utilizando el logotipo de la APC y el del sistema de gestión, creando la asociación de la imagen de marca a la gestión ambiental.



Ilustración 1. Página web principal de la APC en la que aparece la nominación de los EMAS Awards 2015. Fuente: APC.

Sin embargo sí que incluye contenidos estáticos en su página web dentro del apartado Compromiso, disponibles en el siguiente enlace: <http://www.apc.es/compromiso.php?reg=12>.

También encontramos apartados relacionados con el medioambiente y el sistema de gestión ambiental como:

- Responsabilidad Social Corporativa (RSC), en el que hacen una declaración de intenciones sobre el compromiso medioambiental
- Medio Ambiente, donde encontramos diferentes subapartados:
 - Certificaciones
 - Declaraciones EMAS
 - Política Medioambiental
 - Objetivos
 - Club EMAS Región de Murcia

Las cuentas de Facebook y Twitter de la APC son dinámicas y tienen una actualización constante. Encontramos contenidos relativos a la nominación de la organización a los EMAS Awards 2015 y contenidos fotográficos relacionados con la convocatoria de los premios.

En el caso de organizaciones de ámbito privado, se han escogido dos entidades privadas de las que se pueden derivar ejemplos de buenas prácticas también para el sector público. Una de ellas es la que recibió el premio EMAS 2015 a la mejor

micro-organización del sector privado, la empresa catalana **La Page Original**. Es una organización dedicada a la comunicación visual que está comprometida con el medioambiente a través de varios proyectos y compromisos.

Esta entidad muestra en la cabecera de su página web el premio EMAS recibido en 2015 como seña de identidad corporativa que ayuda a relacionar la imagen de marca con la certificación EMAS y, por tanto, con su compromiso medioambiental.



Ilustración 2. Cabecera de la página web de La Page Original con el logotipo de los EMAS Awards 2015. Fuente: La Page Original.

En su web, destinan un apartado con el nombre “Diseño eco-responsable” que recoge las iniciativas de la marca en materia de medioambiente, así como noticias relacionadas con la temática ambiental en las que son partícipes. En esta sección de la web se encuentra un apartado dedicado al EMAS y un proyecto encauzado por la entidad para difundir el sello EMAS de una forma original y sencilla como es el mítico juego del comecocos.



Ilustración 5. Juego para promocionar el sello EMAS. Fuente: La Page Original.

Por otro lado, la empresa **COMEXI** fue otra de las galardonadas con el premio EMAS 2015 a la mejor gran empresa del sector privado. En su página web aparece el logotipo EMAS en la zona inferior, en un faldón donde se encuentran todas las certificaciones que tiene la organización.



Ilustración 6. Certificaciones de la empresa COMEXI situadas en la parte inferior de su página web. Fuente: COMEXI.

Uno de los apartados de la web de la empresa está dedicado a la Responsabilidad Social Empresarial de la misma. Trata de reflejar cuáles son las acciones de RSE que desarrolla la empresa entre las que se encuentra la iniciativa de elaborar productos teniendo en cuenta la ecoinnovación. A parte de esta iniciativa también colabora con entidades sociales, culturales y humanitarias, coopera con diversas universidades y ha editado un código ético para orientar las acciones de la empresa.

Tabla 4. Organizaciones nominadas en los EMAS Awards 2015. Fuente: Comisión Europea, 2015.

	Departament de Territori i Sostenibilitat	Autoridad Portuaria de Cartagena	La Page Original	COMEXI
Tipo de empresa	pública	pública	privada	privada
Tamaño de empresa	grande	pequeño	microempresa	grande
EMAS Awards	Nominada	Nominada	Premiada	Premiada
Visibilidad logotipo EMAS	En sección "Medio Ambiente"	Página principal	Cabecera	En sección "RSE"

1.4.3. El caso de la Fundación Ecología y Desarrollo

Uno de los casos de buenas prácticas que se ha seleccionado para su análisis es la Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES). Se trata de una organización sin ánimo de lucro que busca "cómplices en la ciudadanía, las organizaciones de la sociedad civil, las empresas y las administraciones públicas, para acelerar la transición a una

economía verde, inclusiva y responsable, enmarcada en una nueva gobernanza, mediante la innovación y la creación de puentes y alianzas” (ECODES, 2016).

Lleva trabajando más de 21 años en el análisis de la forma de trabajar de distintas empresas en temas de justicia social siguiendo los valores que fija en sus quehaceres diarios: innovación, coherencia, empatía, dar soluciones y transparencia. Su visión se resumen en una sola frase: “bienestar para todas las personas dentro de los límites del Planeta” (ECODES, 2016). También es importante indicar que ECODES es una ONG controlada por la Fundación Lealtad, es decir, que voluntariamente se somete a una serie de parámetros de transparencia y buenas prácticas.

Es importante hacer referencia al caso concreto de Ecología y Desarrollo y a su director, Víctor Viñuales Edo, un referente en materia de responsabilidad social y colaborador activo en numerosas organizaciones como se indica en el sitio web de ECODES:

“Sociólogo, cofundador y Director de ECODES. Profesor asociado del Programa Superior de Dirección en Responsabilidad Corporativa de IE Business School desde 2007. Miembro del Consejo Asesor de la Fundación Biodiversidad. Miembro del Consejo Asesor de Triodos Bank, del Consejo Asesor de CREAS Fondo Social, vicepresidente de la Red Española del Pacto Mundial, miembro del Consejo Social de INDITEX y del Panel de Expertos en sostenibilidad de Sol Meliá. También es Secretario de la Comisión Ejecutiva de Spainsif (Foro español de Inversión socialmente responsable), miembro del Consejo Asesor del Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento del Gobierno de España, miembro del Consejo de Greenpeace. Fue miembro del Foro de Expertos en Responsabilidad Social del Ministerio de Empleo y Asuntos Sociales, evaluador de proyectos de Cooperación al Desarrollo para el Ministerio de Asuntos Exteriores, experto de la Agencia Española de Cooperación Internacional (Nicaragua) desde 1992 a 1995, jefe del Servicio de Juventud del Ayuntamiento de Zaragoza (1987-1992), cofundador del Colectivo Por la Paz y el Desarme, cofundador de la revista En Pie de Paz” (Ecología y Desarrollo, 2016).

Ecología y Desarrollo se constituye en Zaragoza en 1992 y desde entonces se ha convertido en motor de cambio para muchas organizaciones. Trabaja áreas como la economía verde e inclusiva y la economía responsable, enmarcadas en una nueva gobernanza basada en la participación (Ecología y Desarrollo, 2016).

A través de su página web, Ecología y Desarrollo expone una serie de compromisos estratégicos que conforman su línea de actuación. Son los siguientes:

- Con el buen gobierno
- Con la transparencia
- Con el medioambiente
- Con nuestros socios
- Con los proveedores
- Con nuestros trabajadores
- Con la participación de nuestros grupos de interés en la construcción de un desarrollo sostenible: la búsqueda de cómplices para el cambio
- Con la comunidad
- Con la mejora de procesos y actividades
- Con los desafíos actuales

El caso de ECODES es especial porque no solo se dedica a acelerar el proceso de implantación de una economía más sostenible, sino que además tiene implantado un sistema de gestión ambiental EMASplus. Su trabajo en materia de RSE es analizar los casos concretos de diferentes organizaciones que asumen en cierta parte su responsabilidad social. Los asuntos con los que trabaja ECODES en sus análisis a las organizaciones son: Agua; Responsabilidad social; Cambio climático; Salud y medioambiente; Consumo responsable; y Pobreza energética.

Entre estos temas que afronta ECODES, se encuentra el de la responsabilidad social, que se corresponde con el tema principal de este trabajo. La RSE para esta Fundación juega un papel fundamental para alcanzar su principal objetivo:

“En Ecología y Desarrollo creemos que las empresas deben jugar un papel activo en la resolución de los retos que plantea alcanzar un desarrollo económico, social y ambiental más sostenible. Por ello venimos trabajando con el objetivo de conseguir que las empresas y productos más respetuosos con el medio ambiente y la sociedad sean reconocidos por el mercado, que el compromiso con el desarrollo sostenible se convierta en un factor de éxito

empresarial y que, por tanto, las empresas tengan incentivos no sólo éticos sino también económicos para actuar más responsablemente” (ECODES, 2016).

ECODES se encarga de controlar las acciones de RSE que llevan a cabo algunas entidades mediante la elaboración de informes sobre ciertos productos, informaciones o prácticas. Estos documentos se ponen a disposición de los diferentes grupos de interés para que puedan tomar decisiones fundamentadas a la hora de adquirir productos o servicios.

Esta información se puede aportar a través de sellos o certificaciones. Aunque estos datos no resultan suficientes en muchos casos para completar el análisis que se hace. Se estudian las siguientes áreas: Gobierno Corporativo; Gestión de Riesgos Sociales, Ambientales y Éticos; Corrupción y Soborno; Derechos Humanos; Cadena de Suministro; Relación con Grupos de Interés; Medio Ambiente; y Cambio Climático. Además se hacen análisis sectoriales de industrias específicas y *screening* negativo en áreas como actividad militar o nuclear (ECODES, 2016).

ECODES y su sistema de gestión integrado

El responsable de la implantación de un sistema de gestión EMAS Plus en ECODES fue Charles Castro, quien decidió en 2005 que apostar por herramientas “integradas” evitaría la duplicidad en los asuntos económicos, sociales y ambientales.

Este modelo de gestión denominado EMAS Plus desarrollado de acuerdo con los requisitos del Reglamento EMAS, así como con los requisitos de la Guía de Gestión Sostenible EMAS Plus, que va más allá e incluye el concepto de responsabilidad social en materia económica, social y medioambiental.

El proceso de implantación del sistema de gestión integrada se realizó de manera participativa, por lo que se elaboró un primer diagnóstico y posteriormente se fijó la política ambiental a modo de compromiso prolongado en el tiempo de la Fundación con el medioambiente. ECODES (2016) contempla el sistema de gestión EMAS Plus como una oportunidad para poder:

- Mejorar la eficacia de nuestra organización
- Mejorar la eficiencia ambiental, social y económica

- Fomentar la comunicación interna
- Predicar con el ejemplo
- Promover la innovación y fortalecer la proyección institucional

Además, de la implantación del sistema, Ecología y Desarrollo elabora anualmente una memoria de emisiones de gases de efecto invernadero y a partir de estos datos gestiona diferentes proyectos a través de la plataforma CeroCO₂ con el fin de compensar sus emisiones contaminantes, como una forma de rendir cuentas a la sociedad y asumir su responsabilidad social. Algunos proyectos activos de la plataforma tienen que ver con la reforestación, prácticas de agricultura orgánica o conservación de ciertas zonas como la Amazonia.

Desde 2002, Ecología y Desarrollo participa en la creación del estándar europeo de calidad verificable para organizaciones que se dedican a analizar la responsabilidad social de las entidades. El *Voluntary Quality Standard* persigue “mejorar la calidad de los sistemas de análisis RSE, asegurar su integridad, incentivar la transparencia y facilitar el proceso de verificación” (ECODES, 2016).

Este estándar del que se acaba de hablar, tiene algunos criterios básicos que hay que ECODES ha decidido tener en cuenta en su forma de actuar, que son los siguientes:

- Independencia
- Profesionalidad
- Rendición de cuentas
- Objetividad
- Imparcialidad
- Tratamiento igualitario (de todas las empresas analizadas)
- Relaciones responsables (con todos los grupos de interés)
- Evitar interés personales (que pueden afectar la calidad y la imparcialidad del análisis de las empresas)

Por tanto, a modo de resumen de este caso de buenas prácticas de comunicación de la gestión ambiental, cabe destacar la iniciativa participativa que desarrolla ECODES, en este caso para poner en marcha el sistema de gestión integrado EMAS

Plus en su Fundación. De la participación de los trabajadores nace la idea de implantar el sistema y posteriormente, de realizar un primer diagnóstico y elaborar su Política de Sostenibilidad. Por su parte, la información que aparece en su página web tiene un lenguaje claro, en primera persona del plural, lo cual le aporta cercanía con el público, y explica que el proceso de implantación del sistema se hizo de forma participativa.

La forma de comunicación tanto del sistema de gestión integrado como de las iniciativas de RSE en general, se hace de forma breve y concisa, hablando de un “nosotros” que deja ver el sentimiento de pertenencia a un proyecto común. Aunque lo más destacable de este caso es el método participativo empleado para la implantación del EMAS Plus. Estas consideraciones se tendrán en cuenta más adelante, a la hora de la propuesta comunicativa para el caso concreto de este trabajo.

Capítulo 2

Análisis de caso

El Sistema de gestión ambiental EMAS de la Fundación Patrimonio Natural de Castilla y León

En el apartado anterior se han revisado las aportaciones teóricas que más se aproximan a la temática del trabajo, desde sus orígenes hasta la actualidad, para conformar la base de este caso concreto. El análisis de caso se centra en conocer el proceso de implantación del sistema de gestión ambiental EMAS en la Fundación Patrimonio Natural de Castilla y León. Para ello, se resume el contexto institucional con una aproximación a las principales normativas e iniciativas que se promueven desde las Administraciones públicas en materia de RSE y medioambiente. Posteriormente, se explica cómo es la Fundación, a qué se dedica, cómo decide implantar el EMAS y su evolución hasta el momento. Concluye el capítulo realizando un análisis de los retos pendientes en la comunicación de la gestión ambiental a partir de la observación y los discursos durante la investigación llevada a cabo.

2.1. Contexto institucional

Para situar la responsabilidad social de las organizaciones así como los aspectos normativos de la gestión medioambiental se presentan brevemente las normativas, convenios y planes relevantes a nivel Internacional, Europeo, Nacional, y de Castilla y León que sitúan el contexto normativo del trabajo.

La Comunidad Internacional

El marco legal de la gestión ambiental es relativamente reciente, ya que la innovación en la manera de gestionar las organizaciones de manera eficiente es una preocupación con poca trayectoria temporal aunque muy estudiada recientemente. Si se quiere retroceder hasta los antecedentes de los sistemas de gestión ambiental hay que remontarse a la Conferencia de las Naciones Unidas

sobre Medio Ambiente, celebrada en Estocolmo en 1972. Es a partir de este encuentro cuando las políticas europeas abandonan su carácter sancionador y se centran en prevenir y reducir el impacto ambiental de las empresas (Fraj, 2003). Se crea el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), comenzando en este último tercio del siglo pasado el nuevo paradigma en que se consideraba el medio ambiente como eje transversal de las políticas, del desarrollo y de todas las áreas de investigación. Posteriormente, se celebró, en 1992, la Conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo en Río de Janeiro, más conocida como Cumbre de Río, otro hito fundamental del que salieron propuestas concretas de acción y objetivos de desarrollo sostenible para el nuevo siglo.

De la Cumbre de Río nacieron dos documentos importantes: la Declaración de Río y la *Agenda 21*. También surgieron dos tratados internacionales que hay que destacar en materia legislativa medioambiental: el Convenio sobre Diversidad Biológica y el Convenio sobre Cambio Climático. En este entorno, la Unión Europea desarrolla el Sistema de Gestión y Auditoría Medioambientales, que se atiene a lo establecido en el Reglamento EMAS, que nació en 1993 y fue renovado por última vez en 2009.

Si revisamos las iniciativas a nivel internacional en materia de medio ambiente y relacionadas con la posterior legislación de la gestión ambiental, podemos destacar las Cumbres de Naciones Unidas. La ya citada Cumbre de Río, que concluye con líneas concretas que orientan la acción de los países a conseguir un desarrollo sostenible. El Protocolo de Montreal, tratado internacional que ponía sobre la mesa el problema que causan ciertas sustancias en la capa de ozono, proponiendo eliminar progresivamente los clorofluorocarbonados (CFC) en algunos países. Aunque el tratado fue firmado en 1987, entró en vigor en 1989.

En agosto de 2002, se celebró la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, más conocida como Cumbre de Johannesburgo, en Sudáfrica, centrada en lograr el desarrollo sostenible mediante la cooperación internacional. Durante la reunión también se incidió en hacer un llamamiento a las entidades privadas a dirigir la mirada hacia ese desarrollo sostenible, además de crear instituciones más eficientes, democráticas y responsables (ONU, 2002).

Finalmente, ha sido en 2007, cuando se establecieron plazos concretos para que los países se comprometieran a reducir cada vez más estos compuestos dañinos para la capa de ozono. Por último, el Protocolo de Kioto hace referencia a la reunión de más de cien países en Kioto con el objetivo de reducir las emisiones de gases contaminantes a la atmosfera. Sin embargo el protocolo no entró en vigor hasta 2005 cuando Rusia ratificó el acuerdo y partir de ahí se establecieron tres mecanismos para alcanzar los objetivos establecidos: la implementación conjunta, el mecanismo del desarrollo limpio y la puesta en funcionamiento de un mercado internacional de derechos de contaminación (Bengochea, 2010).

Tabla 5. Principales aspectos de las Cumbres de las Naciones Unidas. Fuente: elaboración propia.

	Cumbre de Río	Protocolo de Montreal	Protocolo de Kioto	Cumbre de Johannesburgo
Nombre completo de la Cumbre	Conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo	Protocolo de Montreal	Protocolo de Kioto	Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible
Año de celebración	1992	1989 (entrada en vigor)	2005 (entrada en vigor)	2002
Aportaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Declaración de Río • Agenda 21 • Convenio sobre Diversidad Biológica • Convenio sobre Cambio Climático 	Fijar plazos para eliminar los CFC en algunos países	Establecer mecanismos para reducir las emisiones contaminantes	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer pautas para lograr el desarrollo sostenible a la vez que se tiende al desarrollo económico • Dossier de la energía
Objetivo de la Cumbre	Guiar a los países hacia el desarrollo sostenible	Proteger la capa de ozono de compuestos químicos	Reducir los gases contaminantes que provocan el efecto invernadero	Conciliar los esfuerzos para alcanzar el desarrollo sostenible y el económico

Por otro lado, también en el ámbito internacional, la Organización de las Naciones Unidas desarrolla ciertas iniciativas que tienen que ver con el medioambiente como la Estrategia para la Neutralidad Climática de las Naciones Unidas. En las líneas de esta estrategia se utiliza el término neutralidad climática para hacer referencia a las acciones o los pasos que deben seguir las agencias, fondos y programas alcancen esa neutralidad climática, según se menciona en el documento de la Estrategia para la Neutralidad Climática de la ONU (2011).

La Unión Europea

En 1958 la Comunidad Económica Europea planteaba la cooperación económica entre algunos países del continente europeo como son Alemania, Italia, Francia, Bélgica, Luxemburgo y los Países Bajos. Esta unión en materia económica es el antecedente directo de la Unión Europea (UE), que nace en 1993, para incorporar a los asuntos económicos las preocupaciones políticas, incluyendo el medioambiente entre uno de los frentes políticos más relevantes.

La celebración de la Cumbre Mundial del Desarrollo Sostenible en Johannesburgo en 2002, fue clave en la UE para fijar metas para alcanzar el desarrollo sostenible, entre las cuales se encuentran estrategias para abordar asuntos como la eficiencia energética y las energías renovables; el uso sostenible de los recursos naturales; empresas limpias y competitivas; o la responsabilidad social de las empresas (Unión Europea, 2002).

En materia de Responsabilidad social empresarial la Comisión Europea publica en 2001 el Libro Verde para fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social Empresarial, citado anteriormente en el Marco teórico del trabajo, con el objeto de incitar a las empresas a trabajar en materia de RSE.

Según apunta la Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social Europeo (2006) este Libro Verde busca “poner en práctica el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas” es una pieza fundamental para el marco institucional del trabajo. Además, ya el Consejo de Lisboa celebrado en el año 2000, planteaba convertir la UE en la economía más potente a nivel mundial y en 2001,

fue cuando se incorporó la dimensión ecológica a este objetivo, haciendo de las organizaciones organismos más eficientes y responsables.

Además de estas iniciativas, la Unión Europea puso en marcha la creación de un sistema comunitario de la etiqueta ecológica Ecolabel, en 1992, para potenciar el consumo de productos que tengan un impacto ambiental reducido. En sus inicios, la etiqueta Ecolabel solo se utilizaba en lavadoras y lavavajillas pero en 2004 ya abarcaba más de 30 categorías de productos.



Ilustración 7. Etiqueta Ecolabel. Fuente: Comisión Europea

De esta manera, se hacen evidentes algunos de los compromisos de la UE con el medioambiente. En el ámbito de la gestión ambiental, la UE creó el Sistema comunitario de Gestión y Auditorías Medioambientales EMAS en 1993, el cual se rige por el Reglamento EMAS.

Este Reglamento nació para que dentro de la RSE, las organizaciones asuman un compromiso voluntario con el medioambiente y planteen nuevas formas de implementar su actividad diaria con el fin de reducir su impacto ambiental (Comisión Europea, 2009).

Otra forma de incentivar las iniciativas centradas en fomentar el desarrollo sostenible es el Programa de Medio Ambiente y Acción por el Clima (LIFE), el instrumento financiero de la Unión Europea que destina sus fondos exclusivamente al medioambiente a través de subvenciones a los proyectos más innovadores en este ámbito (2013).

España

Dado que la industria española conforma una parte importante de la economía estatal, numerosas medidas fijadas por la Comisión Europea, específicas para cada país, pretenden reducir las emisiones de gases contaminantes. Esta situación supone un reto para las industrias del país (Bengochea, 2010).

Cada país de la Unión Europea está obligado a elaborar su propio Plan Nacional de Asignación de Derechos (PNA) para cada periodo marcado por la Directiva sobre

responsabilidad civil de la UE: un primer periodo comprendido entre el 1 de enero de 2005 y el 31 de diciembre de 2007, y el segundo periodo, que comienza con el año 2008 y termina en diciembre de 2012.

Por otro lado, hay que destacar la Estrategia Española de Cambio Climático y Energía Limpia (EECCCEL), creada para cumplir con lo acordado en el Protocolo de Kioto. El texto, se dedica un apartado a los sistemas de gestión ambiental:

“Los sistemas de gestión ambiental constituyen una excelente herramienta para incorporar la Sostenibilidad en el desarrollo empresarial y productivo, así como para el cumplimiento de la normativa ambiental. La limitación o reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero para los sectores afectados por el Protocolo de Kioto a través del mecanismo de control de los impactos ambientales y de mejora continua del comportamiento ambiental de la actividad se conseguirá más fácilmente una vez incorporados estos sistemas de gestión ambiental” (Ministerio de Medio Ambiente, 2007: 42).

Una vez expuesta la importancia de la implantación de formas ecoeficientes de gestionar las organizaciones, las medidas que se proponen en esta Estrategia (2007) en relación con los sistemas de gestión ambiental son las siguientes:

- Apoyar la implantación de sistemas de gestión ambiental ISO y EMAS, tanto en el sector público como en el privado.
- Marcar la obligación de que las empresas que colaboran con las Administraciones públicas tengan implantado un sistema de gestión ambiental.
- Incentivar que los proveedores de grandes empresas cuenten, también, con dichos sistemas.
- Animar a que las empresas asuman compromisos voluntarios para reducir su consumo energético.

La Ley 26/2007, del 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental se relaciona directamente con el tema de estudio. “Esta ley regula la responsabilidad de los operadores de prevenir, evitar y reparar los daños medioambientales, de conformidad con el artículo 45 de la Constitución y con los principios de prevención y de que *quien contamina paga*” (BOE, 2007: 9).

Por otro lado, es preciso hacer referencia a la *Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno* que tiene como objetivo mejorar la transparencia de las instituciones públicas y el ejercicio de la política en áreas como: información institucional, organizativa y de planificación; información jurídica; información económica, presupuestaria y estadística; contratación y subvenciones, entre otras.

Castilla y León

La Estrategia de Desarrollo Sostenible de Castilla y León 2009-2014 sucede a la anterior estrategia regional promovida por la Junta. Aboga por la creación de empleo, educación, protección sanitaria y cohesión social en el marco de la protección del medioambiente y la utilización de recursos naturales de manera racional, además de desarrollar estrategias participativas de los grupos de interés en un nuevo modelo de desarrollo (Medio Ambiente de Castilla y León, s.f.).

Junto a ella, la Estrategia Regional contra el Cambio Climático en Castilla y León 2009-2012-2020 trata de mitigar las emisiones de gases contaminantes que causan el efecto invernadero y por tanto, el cambio climático. Plantea la creación de medidas normativas, inversoras, formativas, divulgativas, etc. que contribuyan a hacer desaparecer dichas emisiones (Consejería Fomento y Medio Ambiente, s.f.).

En Castilla y León, la normativa relativa a los sistemas de gestión ambiental sigue la misma dirección que la Unión Europea y apuesta por la promoción del Reglamento EMAS entre las organizaciones. Por ello, se aprobó el *Decreto 53/2015, de 30 de julio, por el que se establecen los procedimientos para la tramitación, suspensión y cancelación de la inscripción en el Registro de organizaciones adheridas al sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales en la Comunidad de Castilla y León*.

Por otro lado, el Plan de Responsabilidad Social Empresarial de Castilla y León 2014-2020 es una iniciativa de la Junta que busca “la recuperación de la economía y la competitividad del tejido productivo y de servicios de Castilla y León, a través de acciones que generen valor entre los grupos de interés, que aumenten la competitividad y la reputación de las empresas y mejoren las condiciones del

entorno social, ambiental y económico en el que operan” (Consejería de Empleo, 2014: 6).

2.2. La Fundación Patrimonio Natural de Castilla y León

La Fundación Patrimonio Natural de Castilla y León es considerada en sus Estatutos como una organización sin ánimo de lucro que tiene como principal objetivo:

“La restauración, potenciación, estimulación, promoción, mantenimiento y gestión integral de los bienes integrantes del Patrimonio Natural de Castilla y León, así como impulsar su conocimiento y difusión , promoviendo para ello cuantas actividades sirvan para favorecer los fines fundacionales, sirviendo asimismo de apoyo al desarrollo cultural, social y económico de la Comunidad de Castilla y León” (Fundación Patrimonio Natural, s.f.).

Los órganos de Gobierno de la Fundación son el Patronato y la Comisión Ejecutiva, subordinada al Patronato. Además el Patronato puede crear los órganos adicionales que considere necesarios para la gestión de la Fundación.

Las actividades que desarrolla la Fundación, recogidas en sus Estatutos y en su sitio web (Fundación Patrimonio Natural de Castilla y León, 2016), se refieren a:

- Gestión, mantenimiento y explotación Gestión, mantenimiento y explotación de los Centros dependientes de la Consejería de Fomento y Medio Ambiente que le sea encomendadas por ésta (Casas del Parque, Centros de Recuperación de Aves, Aulas del Río,...).
- Realización de cursos, seminarios y asistencia ferias nacionales e internacionales de promoción de la Red de Espacios Naturales de Castilla y León.
- Realización de actividades de difusión y concienciación ciudadana de la importancia del Patrimonio Natural en la idiosincrasia castellano-leonesa.
- Ejecución de trabajos de restauración, limpieza, mantenimiento del Patrimonio Natural de Castilla-León.

- Edición de revistas, libros, folletos, carteles etc. así como su distribución y venta.
- Realización de campañas divulgativas en centros escolares.
- Establecimiento de convenios de colaboración en el campo de la investigación y aplicación de las nuevas tecnologías al medio natural.
- Establecimiento de convenios de colaboración con personas físicas y jurídicas para la ejecución de determinados proyectos.
- Establecer líneas de ayudas y subvenciones a personas físicas y jurídicas relativas a programas específicos de defensa del medio natural en zonas Red de Espacios Naturales de Castilla y León.
- Realizar actividades mercantiles, incluso industriales, para la obtención de rentas e ingresos destinados a financiar la realización de los fines fundacionales e incrementar la dotación fundacional.
- Apoyo y colaboración técnica, jurídica, documental y económica a personas, asociaciones, entidades ciudadanas y organismos de cualquier tipo interesados en la protección del medio ambiente.
- Gestión y explotación de terrenos pertenecientes a la Junta de Castilla y León afectados a la conservación de la Naturaleza.
- Gestión de legados o cesiones temporales de bienes del patrimonio natural cuyo beneficiario pudiera ser la fundación.

Es importante desatacar que la Fundación (2014) cuenta con una política ambiental, que hace pública en su página web, renovada por última vez en junio de 2014. El documento que recoge la política ambiental de la Fundación, expone su compromiso medioambiental mediante la implantación y el mantenimiento de un sistema de gestión ambiental con el fin de reducir su impacto ambiental. Este sistema, sigue el Reglamento EMAS de la Unión Europea e incluye la Red de casas del parque, ubicadas en los Espacios Naturales de Castilla y León, así como el Centro de Recursos Ambientales, dentro del Complejo PRAE, en Valladolid.

Además de este documento, la Fundación hace pública en su página web la Declaración ambiental vigente, así como la anterior y el certificado de inscripción en el registro EMAS.

La Fundación cuenta con varios edificios: el Complejo PRAE (Parque Ambiental y Centro de Recursos Ambientales), donde se encuentra la sede central de la Fundación y se organizan actividades y exposiciones de educación ambiental, y las casas del parque, situadas en los diferentes Espacios Naturales de la región castellana y leonesa.

Como indica su página web, el Complejo PRAE está formado por el Centro de Recursos Ambientales (CRA), donde se sitúan las oficinas de la Fundación, y el Parque Ambiental. El CRA es un edificio “ecoficiente”³ y en su diseño y construcción se han tenido siempre presentes los principios de la sostenibilidad. Cuenta con un diseño respetuoso con su entorno, está semienterrado para evitar el impacto con el medio e incluye medidas como: caldera de biomasa; lámparas de bajo consumo y gestión eficiente del alumbrado; aparcamiento semioculto; placas solares fotovoltaicas; sistema de drenaje que permite recoger agua de lluvia para su utilización en otros usos (PRAE, 2010). Por su parte, el CRA:

“Ha sido galardonado con el primer Premio de Edificación Sostenible de Castilla y León, convocado por el Instituto de la Construcción de Castilla y León y la consejería de Fomento. También ha obtenido el prestigioso certificado de Sello Verde que otorga el Green Build Challenge (GBC) y ha sido seleccionado para representar a España en la Conferencia Mundial “Sustainable Building Challenge 08” que se celebró en septiembre en la ciudad australiana de Melbourne como ejemplo de construcción sostenible de un edificio no residencial” (PRAE, 2010).

Si se tienen en cuenta las medidas que ha tomado la Fundación desde su nacimiento hasta la actualidad, se puede observar una coherencia en su línea de actuación en cuanto a temas medioambientales, así como notables mejoras en la gestión de los edificios. Una de las mejoras planteadas es la implantación del

³ Así se mantiene en el discurso externo desde su creación, pero como veremos, nada más lejos de la realidad, algo que condiciona fuertemente la implantación de la gestión ambiental y la satisfacción de los trabajadores con el edificio.

sistema de gestión ambiental EMAS que persigue una mejor gestión de los recursos y la reducción de los impactos derivados de la actividad de la Fundación.

2.2.1. Proyectos de la Fundación

Dentro de la actividad regular de la Fundación, se han puesto en marcha una serie de programas de diversa naturaleza en los últimos años, que conviven con el sistema de gestión ambiental. Estos proyectos se enmarcan en diversas categorías, entre las que están: accesibilidad, biodiversidad, restauración del Patrimonio Natural, uso público en espacios naturales y Músicos en la Naturaleza.

Junto a estos programas, volcados al público exterior y relacionados con la puesta en valor del patrimonio natural de la región, se han ido desarrollando otros proyectos vinculados a la gestión ambiental, que no siendo exactamente el programa EMAS, se mezclan en la percepción de los trabajadores como si de una misma gestión ambiental se tratara, algo que en términos objetivos también puede considerarse así. Son los proyectos europeos LIFE Domotic y LIFE Green TIC.

El **proyecto LIFE Green TIC**, durante tres años (2012-2015) ha tenido como objetivo principal “demostrar y cuantificar el gran potencial de las Tecnologías de la Información y Comunicación para reducir las emisiones de CO₂ en el planeta, tanto reduciendo su propia huella de carbono, promoviendo un mejor y más inteligente uso de las TIC, como por la contribución de estas tecnologías para conseguir mejores servicios medioambientales” (LIFE Green TIC, 2016).

En el marco del proyecto, se han desarrollado algunas acciones en el edificio PRAE que afectan a las dos entidades que trabajan allí, SOMACyL y la Fundación. Una de las iniciativas que se pusieron en marcha fue la de virtualización del Centro de Datos de la Fundación, eliminando más de 11 servidores convencionales. De la misma manera se han virtualizado 30 puestos de trabajo a través de la eliminación de la CPU y el monitor, y su sustitución por *thin client ll-in-one*. Esta acción se exportó a algunos miembros de la empresa SOMACyL y el resultado no fue todo lo bien acogido que se esperaba. La percepción de los trabajadores es que no se tuvo en cuenta su opinión ni las necesidades individuales de cada puesto de trabajo cuando les virtualizaron, lo que ha generado un clima laboral tenso que afectó a las relaciones personales. Este clima condiciona fuertemente la implantación de EMAS,

como veremos, aunque asistimos, en este mismo año, 2016, a lo que se puede considerar una nueva etapa en las relaciones personales y profesionales entre los trabajadores de ambas organizaciones, SOMACyL y la Fundación Patrimonio Natural de Castilla y León.

El **proyecto LIFE Domotic**, por su parte, es una iniciativa que trata de poner en valor la capacidad para reducir las emisiones de CO₂ el empleo de tecnologías domóticas y modelos de eficiencia energética en edificios de gran afluencia de visitantes. El proyecto se desarrolló entre 2010 y 2013 y las acciones se han llevado a cabo en tres edificios que cumplen con dichas características. En Valladolid, se ha desarrollado en el edificio PRAE la instalación de un sistema inteligente que “incluye elementos de climatización, gestión y monitorización de energía, alarmas y telecomunicaciones” (PRAE, 2016).

La Comisión Europea ha seleccionado este proyecto como el mejor de 2015, durante la *Green Week*. La iniciativa, coordinada por la Fundación San Valero, ha recibido el Best LIFE de 2015. Como se verá en el capítulo correspondiente, la reacción de los trabajadores del PRAE a la comunicación de este premio no está exenta de cierta ambivalencia: junto al orgullo del premio y de forma inseparable se ha producido una reacción negativa que ha ahondado el malestar general por las condiciones térmicas en las que trabajan.

Tabla 6. Distinción de programas en los que participa el PRAE relacionados con la gestión ambiental. Fuente: elaboración propia.

	EMAS	LIFE Green TIC	LIFE Domotic
Objetivo principal	La gestión ambiental del edificio PRAE	La reducción de emisiones de CO ₂ haciendo un uso responsable de las TIC	La reducción de emisiones de CO ₂ aplicando sistemas de domótica
Periodo de tiempo	Atemporal	2013-2016	2010-2013

<p>Algunas acciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de emisiones de CO₂ • Mejoras de aislamiento térmico • Reducción del consumo de agua 	<ul style="list-style-type: none"> • Virtualización del edificio PRAE • Guía de compra verde • Guía de buenas prácticas para usuarios TIC 	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación de aplicaciones domóticas en el edificio PRAE
--------------------------------	---	--	---

El PRAE ha sido la sede de la Fundación Patrimonio Natural de Castilla y León desde 2012, pero a partir de 2013 también es la sede de la empresa SOMACyL (Sociedad Pública de Infraestructuras y Medio Ambiente). La llegada, forzada para todos, de otra empresa con una cultura laboral muy diferente y la adaptación de espacios para los trabajadores de la misma que no estaban pensados para oficinas, generó desde el principio un clima carente de entendimiento mutuo que ha dificultado la implantación del sistema EMAS.

Poco a poco la creación de relaciones personales entre los trabajadores de ambos organismo, consolidadas en dos prácticas colectivas como el grupo de consumo del PRAE y “la Comida anual de verano”, celebrada por primera de forma conjunta este junio de 2016, ha suavizado el día a día en el centro y su organización.

Esta nueva etapa de actitudes y conductas, que viene fraguándose en los últimos meses, parece favorecer un nuevo empuje del sistema EMAS, en el que el plan de comunicación que se presenta en este trabajo espera poder ser un instrumento más. De hecho, no todo se ha percibido como negativo últimamente. Algunas acciones concretas dirigidas a poner en marcha buenas prácticas de las TIC, como por ejemplo realizar limpiezas periódicas del correo electrónico para reducir el consumo de energía de los ordenadores, fue bien recibida por la mayoría de los trabajadores, con una participación del 80% de los trabajadores de ambas organizaciones, algo que se considera un éxito.

2.3. La implantación del EMAS en la Fundación Patrimonio Natural de Castilla y León

La Fundación tiene implantado el sistema de gestión ambiental EMAS que, como se ha indicado en apartados anteriores, se rige por el Reglamento europeo con el mismo nombre. El SGMA comenzó a funcionar en el año 2010 e incluye la Red de Casas del Parque y la sede de la Fundación, es decir, el Centro de Recursos Ambientales, ubicado en el Complejo PRAE, en Valladolid.

El EMAS abarca “las labores de información interpretación y educación en relación con el patrimonio natural de nuestra Comunidad Autónoma desarrolladas desde las casas del parque, así como la gestión de las propias casas tanto in situ como desde las oficinas centrales” (Fundación Patrimonio Natural de Castilla y León, 2016).



Ilustración 8. Logotipo EMAS de la Fundación. Fuente: Patrimonio Natural de Castilla y León, 2016.

El primer paso dentro de las acciones relacionadas con la gestión ambiental fue el **desarrollo de la política ambiental** de la Fundación en 2009, cuando se asume un compromiso medioambiental y se centran los esfuerzos en: mejorar la comprensión de los valores naturales y culturales por parte de los visitantes de las casas del parque y del PRAE; reducir el impacto ambiental derivado de las instalaciones y de su actividad; reducir la huella de carbono derivada del consumo de energía; incluir las instalaciones en el entorno; convertirse en un modelo de gestión ambiental; y comunicar los resultados del sistema de gestión ambiental (Patrimonio Natural de Castilla y León, 2014).

Pero no es hasta 2010 cuando **se implanta definitivamente el sistema de gestión ambiental** en la Fundación. Hasta entonces se prepararon aspectos burocráticos y documentos como la política ambiental ya citada. En este momento se implantó el EMAS en el PRAE así como en algunas de las casas del parque, aunque de ahí en adelante se fueron incorporando otros centros al sistema de gestión ambiental. A su vez, ese mismo año, comenzó a desarrollarse el proyecto

LIFE Domotic en el edificio PRAE, un proyecto europeo que se desarrolla durante tres años incorporando aplicaciones domóticas en las instalaciones.

Más adelante, en 2012, se produce un hecho que afecta directamente al funcionamiento del sistema de gestión ambiental de la Fundación. Los **trabajadores de la empresa pública SOMACyL abandona su centro de trabajo**, situado entonces en la Consejería de Fomento y Medio Ambiente, para instalarse en un nuevo espacio: el edificio PRAE. El cambio de sede y la forzada convivencia con otra organización supuso el estallido de una serie de desencuentros entre los trabajadores de ambas entidades. Dado que las instalaciones no estaban preparadas para albergar a tantos empleados, se improvisaron algunos puestos de trabajo en condiciones que no eran las adecuadas. También se tuvieron que compartir despachos y los espacios se redujeron para el personal de las dos organizaciones. Añadido a esta situación, hay que destacar que no se realizó ninguna presentación formal entre la Fundación y SOMACyL, lo cual distanció aún más las posturas de las dos instituciones. Desde que se produjo el cambio de sede, SOMACyL se sintió obligada a cumplir con las normas de un sistema de gestión ambiental que no conocían y que no tuvieron la opción de elegir. La Fundación, ante la llegada de la nueva empresa, convocó una reunión para dar a conocer lo que era el EMAS, sin embargo, ante este encuentro, SOMACyL se mostró reticente y poco permeable así que resultó un fracaso. Desde ese momento no se ha vuelto a convocar ninguna reunión informativa sobre el sistema de gestión ambiental dirigida a los trabajadores y por tanto existe una completa desinformación, al menos de cara a SOMACyL.

Al año siguiente la Fundación comienza a dirigir el **proyecto europeo LIFE Green TIC**, destinado a reducir la huella de carbono derivado principalmente del consumo de energía en el PRAE. La iniciativa requería de la ejecución de diferentes acciones encaminadas a ahorrar energía en el edificio. La acción más polémica fue la virtualización del centro de datos del edificio PRAE, es decir, la eliminación de 30 ordenadores convencionales con CPU y la sustitución por nuevos ordenadores integrados sin CPU, que tienen pantallas más pequeñas y consumen menos energía. Este proyecto se trasladó a algunos puestos de trabajo de los trabajadores de SOMACyL, quienes se vieron afectados negativamente por la virtualización.

Enmarcada dentro del proyecto, se puso en marcha una iniciativa para reducir la huella de carbono que consistía en hacer una limpieza del correo electrónico del trabajo para eliminar todos aquellos archivos que no se utilizaran. Esta acción fue un éxito entre los trabajadores de las dos empresas ya que alrededor de un 80% participó haciendo dichas limpiezas. Sin embargo, otro tipo de comunicaciones acerca del proyecto LIFE Green TIC se han hecho mediante correo electrónico pero no han tenido efectividad, no son mensajes claros y cortos, sino que son poco atractivos y no adaptados al público al que va dirigido.

En 2014, la Fundación **renueva su compromiso medioambiental** y reafirma su política ambiental con nuevas metas que alcanzar en materia medioambiental.

Un año más tarde, el proyecto **LIFE Domotic recibe el premio Best LIFE 2015** por parte de la Comisión Europea por lo que el PRAE, que formaba parte de este proyecto, fue galardonado. Este premio se comunicó a través de correo electrónico a todos los trabajadores tanto de la Fundación como de SOMACyL. Se hizo mediante un mail breve y conciso que anunciaba que el proyecto había sido premiado. El envío de este mensaje fue un éxito pues todos los trabajadores lo recibieron y leyeron.

Para terminar este breve recorrido por los momentos más importantes relacionados con la gestión ambiental en la Fundación, cabe destacar la **recta final del proyecto LIFE Green TIC** que tendrá lugar durante este año, 2016.

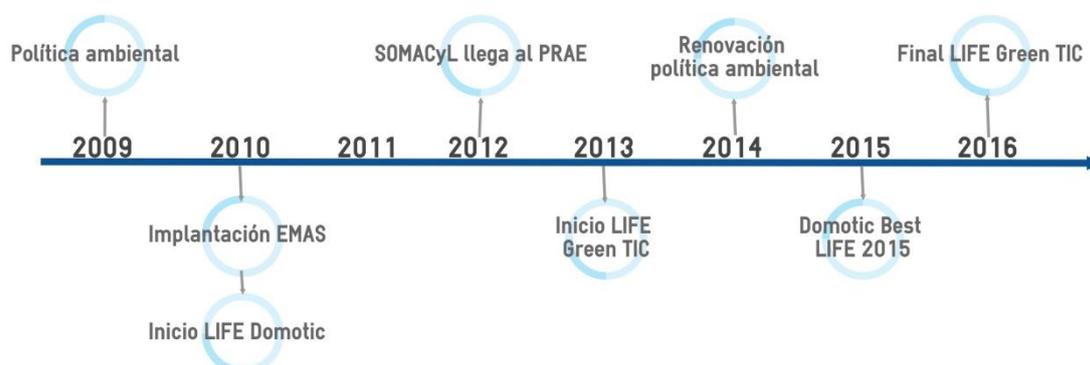


Gráfico 1. Cronograma de los principales acontecimientos relacionados con el sistema de gestión ambiental. Fuente: elaboración propia.

En general, la **información relacionada con EMAS** que se comunica a los trabajadores de la Fundación y SOMACyL se hace a través de un correo electrónico. En primer lugar, no se hace la misma comunicación para las dos entidades ya que no existe una lista de correo electrónico en la que se encuentre todo el personal de las dos organizaciones. Por tanto, los correos sobre gestión ambiental que envía el Responsable del Sistema de gestión ambiental llegan directamente a los trabajadores de la Fundación pero no a los de SOMACyL.

Los correos electrónicos relacionados con la gestión ambiental del edificio PRAE se envían alrededor de 4 o 5 veces al año y son mensajes densos, extensos y con vocabulario técnico en algunos casos, lo cual puede producir indiferencia a los receptores si no comprenden lo que se les dice.

Otro de los problemas que se observa en la comunicación de la gestión ambiental en la Fundación es que los empleados de SOMACyL no saben distinguir cuáles son asuntos relacionados con el EMAS de otros aspectos que tienen que ver con el proyecto LIFE Domotic y el LIFE Green TIC: consideran que cualquier información que emite la Fundación es parte del sistema de gestión ambiental y por tanto, no comprenden ni contextualizan los mensajes.

Desde el punto de vista de la comunicación externa, la Fundación pone a disposición de los distintos grupos de interés en su página web la información que exige el Reglamento EMAS. La política ambiental de la organización, que sienta las bases de su visión como entidad, plantea una serie de metas en las cuales centrar sus esfuerzos. Por otro lado, el certificado de inscripción en el registro EMAS es el documento oficial que otorga la certificación a la Fundación, también disponible en su web. Por último, se incluye la Declaración ambiental vigente, exigida por el Reglamento EMAS, así como la Declaración del periodo anterior.

Además, actualmente, la Fundación sigue planteando nuevas metas para su sistema de gestión ambiental, por ejemplo, para que las casas del parque que aún no forman parte del EMAS, se incorporen al sistema en los próximos años.

2.4. Diagnóstico participativo de la gestión ambiental (EMAS) de la Fundación Patrimonio Natural de Castilla y León

Como se indica en el apartado anterior, el sistema de gestión ambiental de la Fundación se mantiene activo desde 2010. Desde su implantación hasta la actualidad se han desarrollado escasas labores comunicativas del EMAS y en este marco, es importante trabajar para contribuir a su correcto funcionamiento. A continuación se presentan los resultados de la investigación obtenidos de las técnicas investigativas empleadas: entrevistas en profundidad y *focus group*.

Ambos *focus group* se celebraron el día 8 de junio de 2016 en el salón de conferencias del PRAE. El primero de ellos, con los trabajadores de SOMACyL, desde las 10:45 hasta las 12:15 horas, y el segundo, con los trabajadores de la Fundación, desde la 13:45 hasta las 14:45 horas. Los dos grupos se plantearon de la misma manera y siguieron la misma estructura. Se proponen los siguientes temas: qué funciona bien del EMAS y que es mejorable del EMAS, y por otro lado, qué funciona bien de la comunicación del EMAS y qué es mejorable de la comunicación del EMAS.

De los *focus group* y las entrevistas se han recogido las percepciones y los discursos de los trabajadores y jefes de las dos organizaciones que conviven en el edificio PRAE. A continuación se exponen las ideas principales que han surgido de las conversaciones mantenidas en los grupos y las entrevistas.

Los debates y conversaciones se han estructurado en torno a cuatro cuestiones básicas:

- Qué funciona bien del Sistema de gestión medioambiental
- Qué es mejorable del Sistema de gestión medioambiental
- Qué funciona bien de la comunicación del Sistema de gestión medioambiental
- Qué es mejorable de la comunicación del Sistema de gestión medioambiental

A continuación, se exponen los resultados de cada uno de estos ejes temáticos:

- **Qué funciona bien del Sistema de gestión medioambiental**

Existe una gran disonancia en cuanto a la opinión que merece el Sistema de gestión ambiental entre los trabajadores de ambas organizaciones. Mientras algunos ven el EMAS como una herramienta necesaria que aporta valor añadido al PRAE, otros lo perciben como algo casi **“inexistente”** que reduce el confort de los empleados.

Por tanto, lo que algunos trabajadores consideran que funciona bien dentro del EMAS es el orden que obliga a tener en la documentación así como la ayuda que supone a la hora de gestionar correctamente el centro. Por otro lado, destacaron el aliciente de tener un sistema de gestión ambiental entre organizaciones que se trabajan con el medioambiente.

Por su parte, las personas que gestionan el sistema, apuntaron que a través del sistema se han conseguido numerosas **mejoras en el edificio** PRAE como la instalación de puertas con marco para aislar mejor el edificio o el montaje de toldos en algunos despachos para reducir el impacto del sol.

Por parte de los directivos de SOMACyL se entiende que el Sistema de gestión ambiental reporta cosas buenas pero únicamente a la Fundación, por tanto normalmente lo consideran algo **ajeno** a ellos.

- **Qué es mejorable del Sistema de gestión medioambiental**

Si hablamos de qué es mejorable del sistema, encontramos que los trabajadores de ambas organizaciones tienen propuestas muy similares. En los dos grupos de discusión se hicieron patentes las preocupaciones de los empleados en torno a los siguientes temas:

- El **funcionamiento del propio sistema**. Sienten que los trabajadores deben recibir más motivación para participar activamente en el sistema además de ver una mentalidad predispuesta, tanto por parte de los directivos como de los trabajadores, para llegar a un mejor funcionamiento. Se entiende que así se lograría llegar a que todos se sientan parte del EMAS.
- Otro punto de convergencia es el de la **credibilidad del sistema**. No se puede comunicar una imagen sostenible y eficiente del PRAE si los trabajadores y el público externo lo perciben como algo negativo. Se crea así una contradicción entre la realidad que viven los trabajadores y la imagen

que se emite y produce un efecto boomerang en el que se ve afectada la credibilidad del sistema.

- En cuanto a la **climatización del edificio** PRAE la opinión también es compartida. Los trabajadores perciben que se deberían mejorar las condiciones en las que desempeñan sus labores a diario, es decir, considerar el confort del empleado por encima de la gestión ambiental del edificio.
- La **movilidad** es otra variable que apenas se contempla en el Sistema de gestión ambiental pero que preocupa a la mayoría de los trabajadores. Creen que se debería incentivar el uso de la bicicleta, transporte público o compartir coche para ir a trabajar. De esta manera, se contribuiría también a mejorar el funcionamiento del EMAS, ampliando los parámetros del sistema.
- Por último, la **participación** ha sido un tema transversal en las conversaciones que se mantuvieron. Los trabajadores demandan mayor participación en el sistema proponiendo mejoras adaptadas a sus necesidades reales. Consideran que el EMAS funcionaría mejor si todos participasen en el sistema activamente, pudiendo elaborar sus propuestas, debatiendo cuáles podrían ser las mejoras para años siguientes y comunicando los aspectos mejorables del sistema.

Por otro lado, los responsables del sistema también consideran que sería positivo dar un giro al planteamiento del EMAS y comenzar un proceso participativo en su funcionamiento. Además creen que es necesario el compromiso de todos para lograr una mejor gestión.

Los directivos de SOMACyL sienten que la empresa es el “inquilino” del edificio y que no conocen los procedimientos del sistema, sin embargo, les gustaría conocer cómo funciona y qué resultados se obtienen de su aplicación en el PRAE. Además consideran que aunque no son partícipes del EMAS podrían aportar cosas para mejorarlo. También destacan que es importante que haya una sintonía entre la imagen que se emite del PRAE con la realidad.

- **Qué funciona bien de la comunicación del Sistema de gestión medioambiental**

En este punto, no existe tanta armonía entre las dos organizaciones. Algunos trabajadores de la Fundación que participan activamente en el sistema, tiene la

percepción de que sí hay una buena información sobre el EMAS. Sin embargo no es visto de tal manera por toda la Fundación. Por tanto, se extrae de estas conversaciones que los actores implicados en EMAS creen que la comunicación que han hecho hasta ahora ha tenido sus efectos. Sin embargo, desde SOMACyL aseguran que “no sabemos quién gestiona el Sistema de gestión ambiental”, “no conocemos el procedimiento para pedir las cosas”, “no nos dan datos de consumos”.

A pesar de este disenso, creen que sí que hay algunos asuntos que se han comunicado correctamente como por ejemplo el correo que se envió desde la Fundación para comunicar que se había recibido un premio por el proyecto LIFE Domotic a través del correo electrónico, que fue breve y les llegó a todos.

Es importante destacar que tanto los trabajadores como los directivos de ambas empresas consideran que **la comunicación es imprescindible y transversal** en el Sistema de gestión medioambiental. Aunque también hay que hacer referencia a que todos indican que el principal problema es que “ha faltado comunicación desde el principio”.

- **Qué es mejorable de la comunicación del Sistema de gestión medioambiental**

Las mejoras en materia de comunicación son claras y comunes para los trabajadores de ambas entidades. Proponen una serie de mejoras en las que coinciden claramente:

- Que haya más comunicación.
- Que se nombre un interlocutor de cada organización.
- Que exista un *feedback*, que haya respuestas por parte de las personas que gestionan el EMAS.
- Que se creen canales formales de comunicación comunes a las dos organizaciones.
- Que se establezcan al menos dos reuniones al año para que los interlocutores de cada entidad transmitan y analicen las demandas de los trabajadores.
- Que el canal más adecuado para la comunicación del EMAS es el correo electrónico, con formato breve, visual y dinámico.

- Que existan otros canales formales para dudas, quejas, propuestas de mejora, soluciones, o consultas de otro tipo, como por ejemplo, las encuestas o un correo electrónico habilitado para ello.
- Que todos aquellos que quieran puedan participar en el Plan anual de mejora del EMAS para el año siguiente a través de talleres de trabajo.
- Que en todo el proceso de comunicación se tenga en cuenta que debe haber una coherencia entre la imagen que se quiere dar del PRAE y la realidad que viven los trabajadores.

Los directivos de ambas entidades están de acuerdo con los trabajadores en que sería positivo que el Sistema de gestión ambiental fuese participativo. Desde la Fundación se incide en que para ello “hace falta compromiso” y por su parte desde SOMACyL, creen que lo fundamental es que exista ese *feedback*, que hace falta “que los trabajadores se crean que pueden conseguir y proponer cosas”.

De la propuesta a la acción

Propuestas de los trabajadores	Acciones en el plan de comunicación
Comunicación entre las dos entidades	Nombramiento de un interlocutor de cada entidad.
Creación de canales formales de comunicación	Poner a disposición de los trabajadores un correo electrónico para dudas, consultas, propuestas, etc.
	Creación de un infoboletín que se envíe cada 6 meses con información general del sistema.
	Establecer al menos dos reuniones anuales (una en invierno y otra en verano) para que los interlocutores pongan en común las demandas de los trabajadores.
	Envío de encuestas de satisfacción a los trabajadores del edificio PRAE sobre el funcionamiento y las posibles mejoras del EMAS.

	Celebración de dos jornadas formativas sobre el sistema al año.
Mayor participación en el sistema	Participación de los trabajadores en la elaboración del Plan de mejora del EMAS para el año siguiente a través de grupos de trabajo.
	Posibilidad de que los empleados transmitan sus dudas, inconformidades o posibles mejoras a sus interlocutores con el fin de tener en cuenta su opinión para mejorar el sistema.
Información relativa a cambios y mejoras, en relación con el EMAS.	Envío de correos electrónicos con información detallada de los cambios importantes que se produzcan en el edificio relacionados con la gestión ambiental como por ejemplo, fechas en las que se enciende/apaga la calefacción/aire acondicionado.

En primer lugar, para conocer la labor comunicativa externa del EMAS desde la Fundación, se han revisado los contenidos de la página web referentes al sistema y se ha detectado que la información que se pone a disposición del público es estática y de carácter institucional. Esto quiere decir que es una información con lenguaje técnico, poco atractiva y totalmente estática; únicamente se actualiza la Declaración ambiental cada año.

Mediante entrevistas informales con la persona Responsable del sistema de gestión ambiental de la Fundación, se conocen que la otra forma de comunicación externa que se ha desarrollado, tanto en las casa del parque como en la sede central, es la colocación del certificado de inscripción en el registro EMAS a la vista de las personas que visiten estos centros, a la entrada de los edificios.

Por otro lado, dado que tan solo tiene página web propia el Complejo PRAE, se ha colocado en ella el logotipo EMAS como enlace directo al apartado de política ambiental de la Fundación. Por tanto, no tienen un espacio propio en el que se describa cómo funciona el sistema de gestión ambiental en la sede central, sino que

simplemente se redirecciona a los contenidos de la página web de la Fundación (institucionales y estáticos).

En segundo lugar, se ha analizado la comunicación interna del EMAS que se ha establecido entre las personas que gestionan el sistema y los trabajadores y otros actores que intervienen en el mantenimiento del mismo. Esta información, procedente de reuniones de trabajo y entrevistas con los miembros involucrados en la gestión y la comunicación del sistema, ha sido imprescindible para conocer el clima en el que se desenvuelve el EMAS y qué factores favorecen y cuáles obstaculizan su mejora y su funcionamiento.

En la sede central de la Fundación, donde se ha desarrollado la observación participante durante el periodo de prácticas, se ha detectado que existen relaciones desfavorables entre los trabajadores de la Fundación y los de SOMACyL de cara al mantenimiento del EMAS. Cuando los trabajadores de SOMACyL cambiaron su sede de trabajo y se instalaron en el edificio PRAE entraron a formar parte del sistema de gestión ambiental. Desde ese momento hasta la actualidad se han puesto en marcha algunas acciones de comunicación interna:

Envío de correos electrónicos para informar a los trabajadores del edificio PRAE sobre cuestiones del mantenimiento del sistema.

Envío de correos electrónicos a los trabajadores de las casas del parque para recordar la existencia del EMAS y que contribuyan a su mantenimiento en sus actividades diarias.

Reunión inicial, cuando SOMACyL se instaló en el edificio PRAE, para informar al personal de la existencia de un sistema de gestión ambiental que hay que respetar para seguir manteniendo.

A pesar de las acciones que se emprendieron en un principio para comentar con SOMACyL la existencia del EMAS, la Fundación no volvió a convocar más reuniones conjuntas para reflexionar sobre el sistema. Además, hay que apuntar que en esa primera reunión no se consiguió crear un entorno favorable y participativo para mejorar el compromiso medioambiental.

A partir de ese encuentro no se ha vuelto a trabajar de manera la relación con este grupo de interés imprescindible en el mantenimiento del EMAS, por tanto, es necesario que de cara a la propuesta comunicativa se trabaje principalmente la comunicación con SOMACyL para reforzar el sistema de gestión ambiental y crear un espacio participativo para que ambas organizaciones puedan transmitir sus intereses con el fin de mejorar el EMAS.

Capítulo 3

Propuesta comunicativa

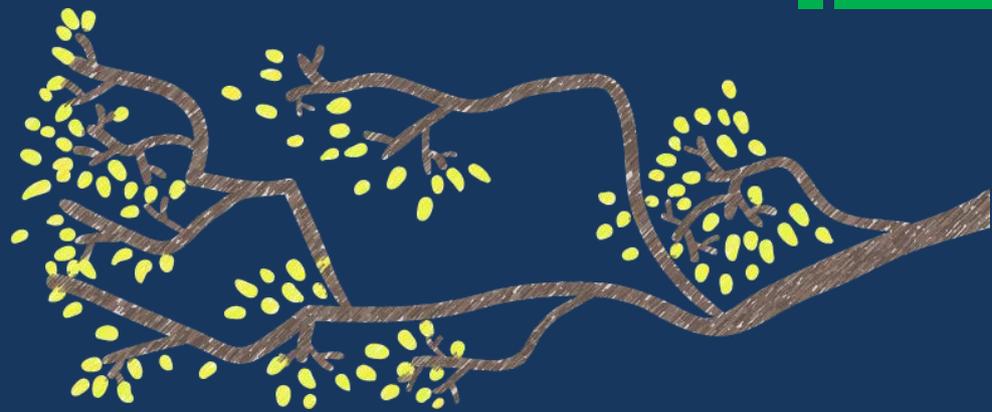
Tras haber realizado el análisis de buenas prácticas de los casos analizados anteriormente y tomando como ejemplo el análisis de la Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES) se han detectado algunos factores de éxito que se han tenido en cuenta a la hora de desarrollar la propuesta comunicativa.

Para diseñar la propuesta se han tenido en cuenta los casos analizados como buenas prácticas, así como el diagnóstico de comunicación derivado del estudio del caso particular de la Fundación Patrimonio Natural de Castilla y León y de los factores de éxito que proponen algunos autores de la comunicación ambiental y la comunicación de la gestión ambiental.

Se ha desarrollado un Plan estratégico de comunicación partiendo desde cero para el mantenimiento del sistema de gestión ambiental EMAS. Teniendo en cuenta la casuística especial de la Fundación, que comparte oficinas con otra organización que tiene diferente misión, visión y valores, se ha elaborado un Plan específico para mantener y mejorar el EMAS en la Fundación, tanto en su sede central como en los edificios de las Casas del Parque.

Es necesario decir que la labor comunicativa del EMAS ha sido limitada ya que se ha reducido a cumplir con lo estrictamente necesario, es decir, lo que obliga el Reglamento EMAS. De esta manera, el Plan de comunicación tiene que partir desde el principio y para ello sigue las líneas básicas de todo Plan: Introducción y justificación del Plan; misión, visión y valores de la organización; investigación; definición del público objetivo; análisis DAFO; definición de objetivos; definición de estrategias; planificación de las acciones; calendario; y presupuesto.

A continuación se presenta el Plan estratégico de comunicación elaborado para mejorar el funcionamiento y mantenimiento del sistema de gestión ambiental de la Fundación.



PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTA DE LA FUNDACIÓN PATRIMONIO NATURAL DE CASTILLA Y LEÓN

Alumna

María Sáez González

Tutora

Ana Teresa López Pastor

Plan estratégico de comunicación del Sistema de
gestión ambiental (EMAS) de la Fundación
Patrimonio Natural de Castilla y León

Alumna

María Sáez González

Tutora

Ana Teresa López Pastor

Introducción al Plan Estratégico de Comunicación

La Fundación Patrimonio Natural de Castilla y León (en adelante, la Fundación) implantó el Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) por primera vez en **2009**. El EMAS es un sistema de gestión ambiental que recoge las normas del Reglamento propuesto por la Comisión Europea. Este sistema se aplica a las actividades de información, interpretación y educación emprendidas para dar valor al patrimonio natural de la comunidad autónoma, así como a



los propios edificios de la Fundación, entre los que están el PRAE y las casas del parque.

El sistema se verifica a través de una entidad certificadora de prestigio internacional, TÜV Rheinland, que se encarga de comprobar el cumplimiento del Reglamento EMAS y verificar el compromiso de la Fundación con su sistema de gestión ambiental, en las 25 casas del parque certificadas, así como en el edificio PRAE, la sede central.

La adopción de estas normas de gestión supone un compromiso con el medio ambiente y una clara mejora en cuanto al impacto medioambiental derivado de la actividad de la organización, y cierta rentabilidad económica. En este sentido, resulta conveniente dar a conocer las medidas que se han implantado y que puedan servir de ejemplo a otras administraciones públicas o entidades de cualquier tipo.

Dado que, desde la implantación del sistema de gestión ambiental, la labor de comunicación ha sido escasa, resulta imprescindible **dar a conocer los beneficios** del EMAS en la Fundación tanto al público interno como externo. Para ello, la Fundación elabora un Plan de Comunicación que define una estrategia hasta 2018, año en el cual se tendrá que renovar la certificación del sistema de gestión

ambiental. Por tanto, de 2018 en adelante, se renovará el Plan de Comunicación cada 4 años.

Es importante destacar la función social que cumple la implantación de un sistema de gestión que permite que las diferentes organizaciones que lo tengan implantado cumplan, de alguna manera, con su responsabilidad social. Por este motivo, es importante destacar que la Fundación es una de las administraciones públicas pioneras en Castilla y León en la implantación de este sistema y que sería positivo establecerse como ejemplo de buenas prácticas a nivel regional para otras organizaciones y en el ámbito nacional, si fuera posible.

Para la realización de una investigación previa a la creación del Plan de Comunicación, se han utilizado diferentes metodologías que han permitido la extracción de la información conveniente. Se han combinado dos grupos de discusión con los trabajadores de la Fundación y Somacyl, las dos entidades que conviven en el edificio PRAE, con entrevistas en profundidad a directivos de ambas organizaciones, así como la observación participante desarrollada durante tres meses.

Misión, visión y valores



La Fundación es la organización sin ánimo de lucro que tiene como objetivo potenciar, estimular, promocionar, mantener y gestionar los bienes que forman parte del Patrimonio Natural de la comunidad autónoma. De la misma manera, trata de dar a conocer y difundir los recursos naturales de la región a través de diversas actividades así como fomentar el desarrollo cultural, social y económico de Castilla y León.

En este contexto, la Fundación decide incorporar el sistema de gestión ambiental europeo EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) con la **misión** de asumir un compromiso medioambiental que va más allá del cumplimiento de la legislación.

Tiene una **visión** de futuro. La Fundación quiere comunicar y visibilizar lo que hace, los resultados y beneficios que la implantación del sistema de gestión ambiental reporta a la organización. También se pretende llegar a ser un referente para otras organizaciones, tanto del sector público como del privado, y potenciar el EMAS entre las entidades regionales y exportarlo a otras regiones con el fin de que se sumen a la gestión ambiental.

Dadas las características que definen el rico patrimonio natural de la comunidad autónoma y su elevado índice de biodiversidad, los **valores** de la Fundación y la implantación del EMAS en la misma son la conservación del patrimonio natural, la puesta en valor de los recursos naturales de la región, el compromiso con el medio

ambiente, la sostenibilidad en sus actividades, la participación de la población en los espacios naturales de manera sostenible y la mejora de la calidad de vida de los habitantes de los espacios, entre otros.

Diagnóstico de comunicación



Antes de elaborar el Plan de Comunicación se deben analizar los antecedentes y la situación actual de comunicación, es decir, lo que se ha hecho en materia de comunicación hasta el momento en torno al sistema de gestión ambiental de la

Fundación. Mediante la observación participante, las entrevistas en profundidad y los *focus group* se ha recogido información sobre la comunicación del EMAS y se ha elaborado un diagnóstico participativo de comunicación.

Para comprender el estado en el que se encuentra la comunicación del sistema de gestión ambiental se tiene que recurrir al análisis de los diferentes canales. Mediante la observación participante hemos podido conocer cómo son las vías *online* y *offline* de los integrantes del sistema de gestión ambiental que abarca la Fundación. A continuación se exponen algunos datos que reflejan un **primer diagnóstico** comunicativo:

Fundación Patrimonio Natural de Castilla y León

La Fundación cuenta con una página web propia, dentro de la cual existe un apartado (“La Fundación: Política ambiental”) de carácter institucional y con contenidos estáticos que describen la propia naturaleza del sistema de gestión ambiental y el logotipo concreto del EMAS de la Fundación. En este apartado también se incluye la documentación básica referente al sistema de gestión ambiental:

- Declaración ambiental anterior
- Declaración ambiental vigente

- Certificado de inscripción en el registro EMAS
- Política ambiental de la Fundación

Casas del parque de Castilla y León

Las actividades de información, interpretación y educación en relación al patrimonio natural de Castilla y León desarrolladas desde cada una de las casas del parque de la Fundación y el PRAE están certificados por el sistema de gestión ambiental EMAS, así como la gestión de los propios centros. Sin embargo, la labor comunicativa de la gestión ambiental que se ha hecho hasta el momento desde la Fundación ha sido insuficiente y se ha limitado a cumplir únicamente lo que exige el Reglamento EMAS.

En el caso de las casas del parque, todas aquellas que forman parte del sistema de gestión ambiental incluyen en sus instalaciones el certificado de registro EMAS, que informa de que el centro en el que se encuentra el visitante se trata de un espacio gestionado de manera respetuosa con el medioambiente. Esta acción no resulta efectiva como labor de comunicación externa pues no es una comunicación atractiva o adaptada al público sino que se trata de una información institucional y meramente informativa.

Complejo PRAE (Propuestas Ambientales Educativas) en Valladolid

Es la sede principal de la Fundación y por tanto gestiona sus propios canales de comunicación. El PRAE cuenta con la página web del centro, su cuenta de Facebook, Twitter y el canal de Youtube. A nivel de comunicación, la página web y las cuentas de Facebook y Twitter son herramientas dinámicas con una actualización considerable, sin embargo, la cuenta de Youtube está un tanto desactualizada. El logotipo EMAS se encuentra situado en la zona inferior de la página principal (página web) como una imagen hipervinculada a la web de la Fundación, al apartado de la política ambiental. Como se ha mencionado anteriormente, es un apartado de contenidos estáticos donde se incluyen únicamente los documentos que se exigen desde el Reglamento EMAS.

Por otro lado, en el folleto informativo del PRAE, disponible en su página web, no se hace ninguna referencia al sistema de gestión ambiental implantado en el centro

en apartados como el de “sostenibilidad” o “el edificio” para concienciar sobre el compromiso medioambiental de la Fundación.

Además, el edificio PRAE tiene colocada una placa a la entrada del centro que permite que los visitantes conozcan el compromiso con el medio ambiente del centro, así como la política medioambiental del mismo.

Por otro lado, se ha obtenido un **diagnóstico participativo** de la comunicación del EMAS elaborado a partir de la información recogida de las entrevistas en profundidad con algunos coordinadores de las entidades que conviven en el PRAE y los *focus group* en los que participaron trabajadores de la Fundación y SOMACyL.

Es importante distinguir los discursos de las dos empresas para conocer cómo perciben la comunicación del EMAS. Para ello se ha elaborado una tabla con las principales posturas de los trabajadores y directivos de las organizaciones que han participado en la investigación, que aborda los temas de comunicación interna del EMAS, sin embargo, por otro lado es necesario conocer cómo se hace la comunicación externa desde la Fundación y las casas del parque.

Tabla 1. Discursos de la Fundación y SOMACyL acerca del Sistema de gestión ambiental y su comunicación. Fuente: elaboración propia.

		Fundación Patrimonio Natural de Castilla y León	SOMACyL
Funcionamiento	Qué funciona bien del Sistema de gestión ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Ayuda a mantener orden - Valor añadido para la Fundación - Distintivo frente a otras organizaciones - Mejoras en el edificio 	<ul style="list-style-type: none"> - El EMAS solo reporta beneficios a la Fundación - El EMAS es ajeno a los trabajadores de SOMACyL

	Qué es mejorable del Sistema de gestión ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - El funcionamiento del propio sistema - Credibilidad del sistema 	<ul style="list-style-type: none"> - El EMAS tiene que tener en cuenta primero a las personas
Comunicación	Qué funciona bien de la comunicación del Sistema de gestión ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - El correo electrónico es un canal adecuado para comunicar - Los correos breves y directos son efectivos 	
	Qué es mejorable de la comunicación del Sistema de gestión ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de canales formales de comunicación - Elaboración del Plan de mejora del EMAS para el año siguiente de forma participativa - Coherencia entre imagen y realidad que proyecta la Fundación - Necesidad de comunicar asuntos con SOMACyL 	<ul style="list-style-type: none"> - Es necesario que haya más comunicación - <i>Feedback</i> entre los trabajadores y los responsables de EMAS - Elaboración del Plan de mejora del EMAS para el año siguiente de forma participativa - Tener en cuenta la opinión de los trabajadores en la toma de decisiones

Por tanto, el principal **problema comunicativo** que existe es la escasa comunicación interna del sistema EMAS entre los propios trabajadores de la Fundación y también, entre los de la Fundación y Somacyl, a pesar de



los resultados positivos que se han obtenido con su implantación. Una vez analizada la situación y teniendo un primer diagnóstico, se detectan ciertas necesidades de comunicación para poner en alza el compromiso de la Fundación y su sistema de gestión y auditorías medioambientales. Por consiguiente, se plantean una serie de necesidades:

- Comunicar cualquier problema o mejora del EMAS a los trabajadores de la Fundación y Somacyl para lograr coherencia interna.
- Crear un compromiso de los trabajadores y directivos para mejorar la dinámica del EMAS y su funcionamiento.
- Visibilizar el compromiso de la Fundación con el medio ambiente.
- Vincular claramente la imagen de la Fundación con el EMAS en cualquiera de sus comunicados.

A continuación se van a exponer los temas que se ha considerado clave para su análisis y que posteriormente se tendrán en cuenta en la elaboración del plan estratégico de comunicación:

	Temas
Comunicación interna	Frecuencia con la que se envía información a los trabajadores
	Canales de comunicación empleados
	Eficacia de la comunicación
	Diseño y formato del mensaje emitido
	Procedimientos de comunicación
	Participación dentro del sistema de gestión ambiental
	Formación sobre EMAS
Comunicación externa	Qué se comunica
	Canales de comunicación externa
	Percepción del público del EMAS

Conclusiones de la investigación

En base al análisis comunicacional que se ha hecho del sistema de gestión ambiental de la Fundación, se pueden sacar algunas conclusiones:

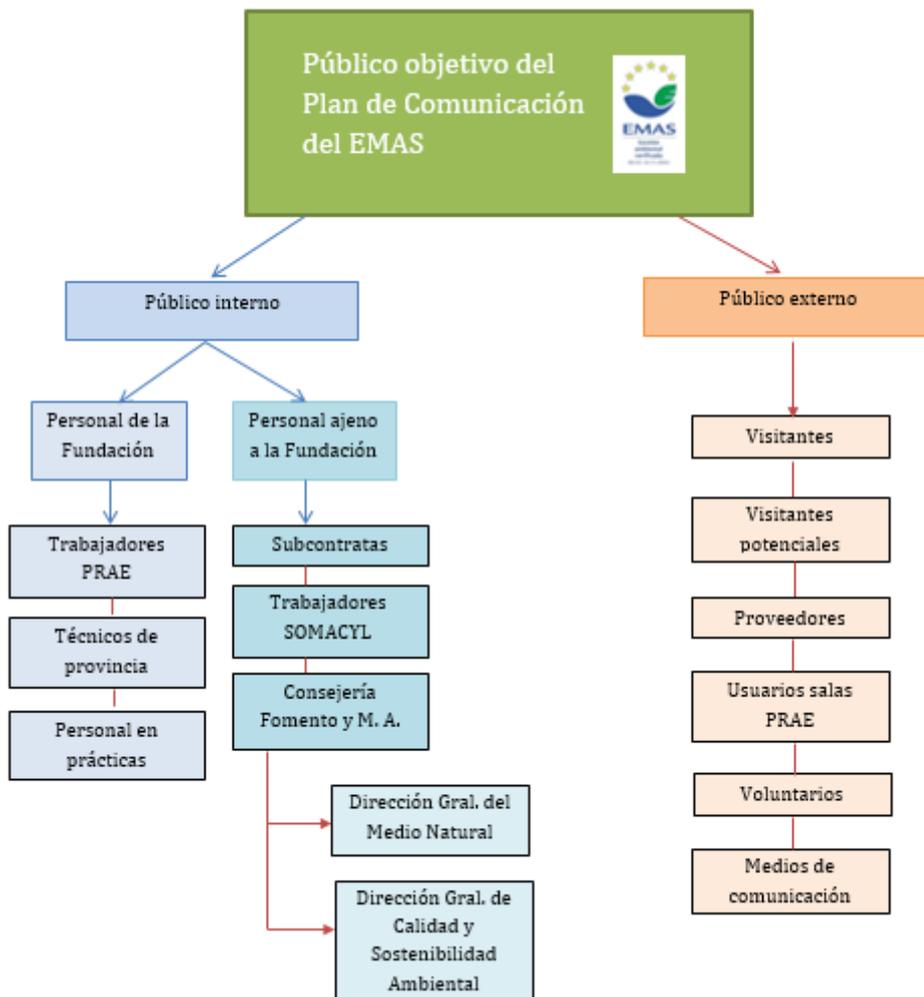
- La comunicación que se ha hecho del EMAS desde la Fundación se reduce a lo que obliga el Reglamento de la Comisión Europea.
- No se ha puesto en marcha ninguna estrategia de comunicación ni se ha comunicado, ni externa ni internamente, los resultados del sistema.
- Los visitantes de los centros, al igual que la población en general, no conocen que los centros de la Fundación tienen implantado el EMAS, ni se interesan por ello
- Los trabajadores no conocen todos los resultados del sistema y en algunos casos, no saben si quiera de qué se trata.

Para recoger información y poder hacer un diagnóstico participativo de la comunicación del sistema de gestión ambiental se han llevado a cabo dos *focus group* y 3 entrevistas. De estas técnicas se han recogido las percepciones y los discursos de los trabajadores y coordinadores de las dos organizaciones que conviven en el edificio PRAE acerca del EMAS. Algunas de las ideas que se recogen a continuación son las más comentadas entre los trabajadores:

- Necesidad de nombrar a un interlocutor por cada organización para que todos los empleados estén informados sobre el EMAS.
- No existen canales ni procedimientos formales a través de los cuales comunicar cuestiones relativas al EMAS.
- Es necesario tener en cuenta la opinión de los trabajadores para mejorar el funcionamiento y la comunicación del EMAS.
- La información debe llegar a todos los trabajadores por igual. Debe tener un formato breve, visual y dinámico para que llegue el mensaje.

Definición de los públicos objetivo

El siguiente paso para la elaboración del Plan de Comunicación es la definición de los públicos objetivo con los que se van a trabajar. Para ello vamos a definir el *target* y así podremos conocer sus necesidades y adaptar nuestro mensaje a sus características e intereses.



A continuación se detallan los diferentes segmentos del público objetivo a los que nos hemos referido en el mapa de actores para comprender mejor el gráfico. Para ello diferenciamos dos grandes grupos:

PÚBLICO INTERNO:

A) Personal de la Fundación:

- Trabajadores de la Fundación que desempeñan su labor en la sede central, en el edificio PRAE, en Valladolid.
- Técnicos de provincia, es decir, los trabajadores de la Fundación que desarrollan parte de su trabajo en alguna de las casas del parque de la región.
- El personal en prácticas en la Fundación Patrimonio Natural

B) Personal ajeno a la Fundación:

- Trabajadores de la Sociedad Pública de Infraestructuras y Medio Ambiente de Castilla y León (SOMACYL) que desempeñan su labor en la sede central de la Fundación, es decir, en el edificio PRAE.
- Los trabajadores de las empresas subcontratadas por la Fundación que desarrollan sus tareas en los centros de la organización (PRAE y casas del parque).
- La Consejería de Fomento y Medio Ambiente de la Junta de Castilla y León, en concreto dos de las direcciones generales:
 - Dirección General del Medio Natural
 - Dirección General de Calidad y Sostenibilidad Ambiental

PÚBLICO EXTERNO:

- Los visitantes de los centros de la Fundación, que forman un *target* muy variado. Nos dirigiremos principalmente a los visitantes adultos, capaces de comprender el sistema de gestión. Podemos hacer una clara distinción entre los visitantes:
 - Visitantes de las casas del parque y del PRAE, que acuden a ellos con un fin informativo
 - Participantes de actividades, cursos y talleres de los centros de la Fundación

- Visitantes potenciales de los centros de la Fundación, ya sea el PRAE o las casas del parque, a los que nos dirigiremos con el fin de que se conviertan en visitantes.
- Proveedores de la Fundación
- Usuarios de las salas que el PRAE pone a disposición del público para organizar jornadas y conferencias.
- Voluntarios que temporalmente desarrollen el programa de voluntariado en centros de la Fundación.
- Medios de comunicación a los que se dirige la Fundación cuando se produce un hecho que puede resultar de interés público.

Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> - No se ha hecho apenas comunicación del EMAS - Dificultad de comunicar con lenguaje asequible - Recursos económicos - Imposición del edificio PRAE como espacio laboral a los trabajadores de Somacyl 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad Social Corporativa de la Fundación - Coherencia teórico-práctica - Pioneros en EMAS en Castilla y León - Datos y resultado positivos del EMAS - Credibilidad - Va más allá del cumplimiento de la legislación - Ahorro - Mejora de la calidad laboral
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Escaso interés del público - Comunicar a públicos más jóvenes incluso a niños de manera entendible - Múltiples temas en la agenda comunicativa propia y ajena - Dificultad para crear notoriedad en los temas de gestión ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de la imagen de marca - Aumento del ahorro - Auge de la gestión ambiental de las organizaciones a nivel internacional - Llegar a ser ejemplo de buenas prácticas - Unión con otras AA.PP. y con otros departamentos de la Junta de Castilla y León para visibilizar el EMAS

Definición de objetivos

Se establecen en el presente Plan de Comunicación una serie de objetivos de comunicación organizados en principales y específicos, según su importancia:

Objetivo 1: Visibilizar el sistema de gestión ambiental EMAS en los centros de trabajo de la Fundación que lo tengan implantado, así como los beneficios que reporta.

- Objetivo 1.1. Dar a conocer a los visitantes de los centros de la Fundación que estos edificios cuentan con el certificado de verificación del EMAS y mostrar los resultados del sistema con datos significativos.
- Objetivo 1.2. Hacer que los visitantes, a su paso por cualquiera de los edificios, entren a formar parte del compromiso medioambiental de la Fundación cumpliendo con los criterios del sistema de gestión.
- Objetivo 1.3. Dar a conocer los resultados de la implantación del sistema a otras organizaciones y ser un ejemplo de buenas prácticas

Objetivo 2: Implicar al público interno para que colabore en el mantenimiento del EMAS en la Fundación y hacerles sentirse parte de un proyecto común.

- Objetivo 2.1. Conseguir que los trabajadores del edificio PRAE (trabajadores de la Fundación, SOMACYL y subcontratas) contribuyan al cumplimiento de las normas de gestión ambiental y que se identifiquen con los resultados alcanzados.
- Objetivo 2.2. Lograr la implicación de los trabajadores de las casas del parque que estén verificadas por el EMAS para reducir el impacto medioambiental del edificio y comunicarlo a los visitantes.
- Objetivo 2.3. Solicitar a los proveedores que se involucren en la tarea de mejorar el impacto ambiental derivado de la actividad de la Fundación y

apoyarles en la incorporación de un sistema de gestión ambiental en su organización.

- Objetivo 2.4. Lograr que la Junta de Castilla y León conozca el compromiso medioambiental que se hace desde la Fundación y que se comprometa a dar apoyo y voz al sistema de cara al exterior.

Definición de estrategias

- Estrategia 1

Emplear todos los canales de comunicación posibles, tanto *online* como *offline* para visibilizar el sistema de gestión ambiental de la Fundación con el fin de lograr un mayor reconocimiento de marca asociado al compromiso medioambiental y generar confianza en el público objetivo.



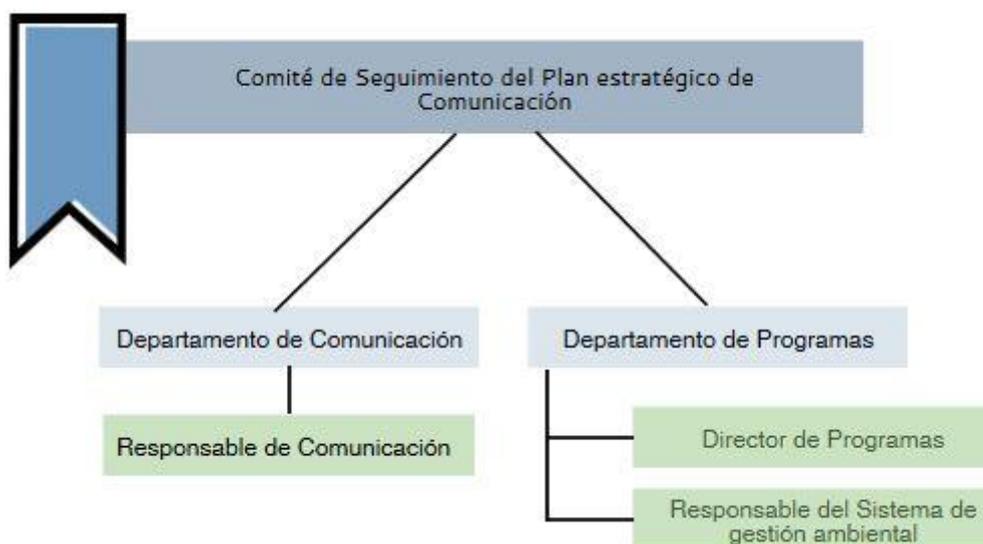
- Estrategia 2

Crear nuevos espacios de participación y nuevas formas de comunicación que permitan a los trabajadores de la Fundación, y a otros empleados que comparten el centro de trabajo, proponer y compartir experiencias para mejorar el funcionamiento del EMAS. Además, tener una relación más cercana con este público objetivo para que se sientan parte del proyecto.

Plan de acción

Acción de comunicación inicial que abarca tanto la comunicación interna como externa de la organización: creación de un Comité de seguimiento del Plan de Comunicación. Se trata de crear un grupo de trabajo de dos o tres personas que pueda implementar y evaluar el Plan, ajustándose al calendario propuesto. El comité tendrá que reunirse previamente a la ejecución de las acciones concretas recogidas en el documento y posteriormente a la realización de las mismas para evaluar el grado de cumplimiento de las actuaciones establecidas y planificar las siguientes en el tiempo. También se encargarán de realizar una memoria de evaluación que recoja las dificultades que se han encontrado en la puesta en marcha de las acciones del Plan y las propuestas de mejora para la elaboración de futuros planes de comunicación.

El organigrama del nuevo Comité de seguimiento del Plan de Comunicación sería el siguiente:



A continuación se muestran dos tablas, una con las acciones de comunicación interna y otra, con las acciones de comunicación externa que se proponen en este Plan estratégico de comunicación específico para el Sistema de gestión ambiental de la Fundación Patrimonio Natural de Castilla y León.

Tabla de acciones de comunicación interna	
Acción 1	Creación de una lista de correo electrónico que incluya todas las direcciones de e-mail de los empleados, tanto de la Fundación como de Somacyl, para poder enviar comunicados, boletines y <i>newsletter</i> relativos al EMAS.
	Responsable: departamento de programas
	Comunicación <i>online</i>
	Público objetivo: trabajadores de la Fundación y SOMACyL
Acción 2	Envío de correos electrónicos informativos a los trabajadores cuando sea preciso comunicar algún asunto relacionado con el sistema de gestión ambiental como por ejemplo fechas en las que se enciende/apaga la calefacción/aire acondicionado; reparaciones u obras relacionadas con EMAS; temas relacionados con gestión de residuos; etc.
	Responsable: departamento de programas
	Comunicación online
	Público objetivo: trabajadores de la Fundación y SOMACyL
Acción 3	Nombramiento de un interlocutor de cada organización (Fundación y SOMACyL) para establecer comunicación sobre el EMAS entre las dos entidades a través de un representante elegido por los trabajadores.
	Responsable: departamento de programas
	Comunicación offline
	Público objetivo: trabajadores de la Fundación y SOMACyL

Acción 4	Dar a conocer a todos los trabajadores la existencia de un correo electrónico para posibles dudas, consultas, sugerencias o quejas acerca del EMAS.
	Responsable: departamento de programas
	Comunicación online
	Público objetivo: trabajadores de la Fundación y SOMACyL
Acción 5	Establecer al menos dos reuniones al año, una en invierno y otra en verano, para que los interlocutores pongan en común las demandas de los trabajadores.
	Responsable: departamento de programas
	Comunicación offline
	Público objetivo: trabajadores de la Fundación y SOMACyL
Acción 6	Celebrar una jornada formativa y de recordatorio sobre el EMAS al año para los trabajadores que permita profundizar en el EMAS y establecer sinergias con otros proyectos en los que participa la Fundación.
	Responsable: departamento de programas
	Comunicación offline
	Público objetivo: trabajadores de la Fundación y SOMACyL
Acción 7	Celebrar una jornada participativa para que los trabajadores de la Fundación y SOMACyL colaboren en la elaboración del Plan de mejora del EMAS para el año siguiente. Esta reunión puede desarrollarse mediante grupos de trabajo aleatorios para luego hacer una puesta en común.
	Responsable: departamento de programas
	Comunicación offline
	Público objetivo: trabajadores de la Fundación y SOMACyL
Acción 8	Realización de una encuesta a los trabajadores de la Fundación, así como las personas que trabajen en los edificios PRAE y de las casas del parque sobre el funcionamiento del reglamento EMAS en su centro de trabajo.
	Responsable: departamento de programas

Acción 12	Diseño de una felicitación de Navidad personalizada que sea motivadora y que agradezca a los trabajadores su contribución a mejorar el espacio de trabajo y su compromiso medioambiental.
	También se podría enviar a proveedores.
	Responsable: departamento de programas
	Comunicación <i>online</i>
	Público objetivo: trabajadores de la Fundación en el edificio PRAE, trabajadores en las casas del parque, trabajadores de SOMACYL y subcontratas de la Fundación.

Tabla de acciones de comunicación externa

Acción 13	Reforzar la imagen de la Fundación y su compromiso con el sistema de gestión ambiental a través de la inclusión del logotipo EMAS en los membretes de cartas (personal de administración), comunicados, correos electrónicos (informáticos), folletos propagandísticos y otros documentos. La utilización del logotipo se llevará a cabo respetando la normativa establecida en el artículo 10 del Reglamento EMAS ⁴ vigente que hace referencia a la utilización del logotipo.		
	Responsable: departamento de programas		
	<i>Comunicación online</i>	<i>Comunicación offline</i>	
	Público objetivo: todos el público objetivo, tanto interno como externo		
Acción 14	Mejorar el apartado de política ambiental de la página web de la Fundación cuando se gestione la nueva imagen de la web.		
	Acción 14.1	Acción 14.2	Acción 14.3
	Incorporación del vídeo explicativo "EMAS: Crear un vínculo entre oportunidades de negocio y desempeño medioambiental ⁵ ".	Actualizar los contenidos del apartado de política ambiental e introducir nuevos documentos como las fichas del plan ambiental.	Introducir noticias recientes y mostrar la actividad más reciente de las redes sociales de la Fundación.
	Responsable: departamento de comunicación		
	<i>Comunicación online</i>		
Público objetivo: público externo (visitantes, visitantes potenciales y usuarios de las salas del PRAE) que sean usuarios de Internet			

⁴ Reglamento EMAS 2009. Disponible en http://www.magrama.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/legislacion/r_1221_2009_tcm7-1799.pdf

⁵ Vídeo explicativo del EMAS. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=vCSRXF0cnEo>

	del sistema de gestión ambiental.
	Responsable: departamento de programas
	Comunicación <i>online</i>
	Público objetivo: visitantes, visitantes potenciales
Acción 19	Liderar la creación de un Club EMAS de ámbito regional que permita reunir a todas las organizaciones de carácter público y privado para compartir y poner en común experiencias, técnicas y propuestas de mejora del EMAS.
	Responsable: departamento de programas
	Comunicación <i>offline</i>
	Público objetivo: público externo, sobre todo, otras organizaciones que tengan un sistema de gestión ambiental EMAS y medios de comunicación
Acción 20	Incluir en el Facebook de la Fundación y el PRAE un párrafo o frase en sus descripción que haga referencia al sistema de gestión ambiental implantado en los centros.
	Responsable: departamento de comunicación
	Comunicación <i>online</i>
	Público objetivo: todos los público externo
Acción 21	Elaboración de un vídeo explicativo acerca de los resultados del EMAS en la Fundación, que posteriormente se colgará en las redes sociales y en la página web, así como en el canal de Youtube de la Fundación.
	Responsable: departamento de comunicación
	Comunicación <i>online</i>
	Público objetivo: público externo
Acción 22	Modificar el formulario de reserva de salas del PRAE para incluir condiciones de uso relacionadas con el cumplimiento y respeto del sistema de gestión ambiental.

Calendario de acciones



Para implementar correctamente las acciones del Plan de Comunicación, hemos establecido un calendario para fijar las fechas en las que se desarrollarán cada una de las acciones propuestas. De esta manera será más fácil controlar y evaluar el cumplimiento del plan de acción, así como la puesta en marcha del mismo.

El calendario debe tenerse siempre en cuenta para cumplir con los plazos establecidos aunque las fechas señaladas pueden variar durante la ejecución del Plan y por tanto, se modificarán los plazos de las acciones. Estos cambios temporales tendrán que comunicarse al Comité de seguimiento del Plan de Comunicación para redirigir la estrategia comunicativa y fijar nuevos plazos para las acciones que necesiten planificarse de otra manera en el eje temporal.

A continuación se muestra el calendario de acciones o *timing* en el que se concretan las fechas en las que se desarrollan las acciones. Se utilizarán una serie de colores en el calendario para dar visibilidad a las acciones, tanto internas como externas y distinguirlas entre ellas.

Calendario 2016	
Septiembre	Acción 1, Acción 3, Acción 17
Octubre	Acción 4, Acción 6, Acción 15, Acción 25
Noviembre	Acción 2, Acción 5, Acción 7, Acción 24
Diciembre	Acción 8, Acción 12, Acción 20
Calendario 2017	
Enero	Acción 9, Acción 10, Acción 22
Febrero	Acción 2, Acción 16, Acción 23
Marzo	Acción 11, Acción 18
Abril	Acción 9, Acción 19
Mayo	Acción 14.1, Acción 14.2,
Junio	Acción 2, Acción 5
Julio	Acción 14.3
Agosto	Acción 16
Septiembre	Acción 2, Acción 9
Octubre	Acción 21
Noviembre	Acción 13
Diciembre	Acción 9, Acción 12



Conclusiones de la investigación

Los sistemas de gestión ambiental constituyen una herramienta que cada vez se emplea más a la hora de gestionar de manera eficiente las actividades que desarrolla una organización con el fin de minimizar al máximo posible su impacto ambiental. Para que este instrumento funcione es necesario que todos los engranajes lo hagan correctamente y que la rueda gire. Esto quiere decir que es imprescindible que todas las partes involucradas en un sistema de gestión ambiental sean conscientes de la importancia que tiene su función dentro del mismo y ejerzan su responsabilidad para mantenerlo.

Crear un clima favorable para el funcionamiento de un sistema de gestión ambiental no es una tarea fácil y menos aún en la situación del caso de la Fundación Patrimonio Natural de Castilla y León, que comparte sede de trabajo con otra empresa pública. De la investigación realizada para este trabajo, se han extraído algunas conclusiones, por un lado relacionadas con la base teórica y por otro, con el análisis de caso de la Fundación:

- La comunicación de la gestión ambiental es un campo que aún tiene que ser estudiado para poder recoger claves del éxito sobre cómo comunicar de manera eficaz los sistemas de gestión ambiental. Sin embargo, algunos autores recogen pautas sobre comunicación ambiental que se pueden aprovechar para transmitir los resultados de estos sistemas.
- La responsabilidad social empresarial empieza a considerarse un requisito en ciertas organizaciones. Aunque se trata de un compromiso voluntario, las organizaciones cada vez más se implementan medidas responsables con el medio ambiente, la economía y la sociedad. En este marco, las Administraciones públicas juegan un papel vital en la creación de normativas que beneficien a las empresas socialmente responsables a la vez que se convierten en ejemplo a seguir liderando acciones de RSE.
- La Fundación Patrimonio Natural de Castilla y León no ha desarrollado apenas labores de comunicación del sistema de gestión ambiental desde su implantación en 2010. Esta situación lleva a un estancamiento en el

- funcionamiento del EMAS en la Fundación debido a que no se han invertido los recursos necesarios para que el sistema de gestión ambiental siga creciendo y mejorando su aplicación en la organización.
- Los trabajadores de la Fundación así como los de la empresa SOMACyL, con los que comparten sede, no conocen correctamente el funcionamiento del EMAS, tan solo tienen algunas nociones básicas. Por tanto, parece necesario centrar los esfuerzos en celebrar reuniones o jornadas formativas para los empleados de ambas entidades.
 - Desde la implantación del EMAS en la Fundación hasta la actualidad, no se ha intentado que hubiese un acercamiento entre las dos organizaciones que comparten el edificio PRAE y que, por tanto, participan directamente en el mantenimiento del sistema de gestión ambiental. Por tanto, resulta necesario establecer una relación formal entre las dos entidades tendiendo lazos entre ellas a través de la creación de nuevos canales formales de comunicación. Además, se ha detectado la ausencia de procedimientos para comunicar los asuntos relacionados con el EMAS por lo que los trabajadores no saben a quién recurrir para cuestiones relacionadas con la gestión ambiental del edificio.
 - Se ha observado que los trabajadores de ambas entidades reclaman un nuevo espacio participativo donde empleados y jefes, al mismo nivel, puedan compartir sus dudas, quejas y sugerencias para mejorar el funcionamiento del EMAS y así empezar a sentirse parte de un proyecto común.
 - El actual funcionamiento del sistema de gestión ambiental se limita a mejorar los consumos energéticos de los edificios de la Fundación y a reducir el impacto ambiental derivado de su actividad. Sin embargo los trabajadores reclaman una mayor preocupación por la calidad de los puestos de trabajo. Por eso, con esta propuesta comunicativa se propone pasar del EMAS actual a un sistema de gestión integrado EMAS Plus, donde se tenga en cuenta no solo el aspecto ambiental sino otras cuestiones de responsabilidad social que preocupan a los empleados.

- El funcionamiento del EMAS así como la comunicación del mismo, necesitan que exista más comunicación interna y externa en el campo *online* de manera que en la propuesta comunicativa se presentan acciones concretas encaminadas a mejorar los procesos de comunicación con los distintos grupos de interés. En este sentido se propone la creación de canales de comunicación formales que permitan a los públicos objetivo transmitir sus dudas, sugerencias o quejas a través de un correo electrónico del que obtengan respuesta; envío de información relativa al EMAS a través de correo electrónico a los trabajadores de la Fundación y SOMACyL; actualización y publicación de información relativa al sistema de gestión ambiental en la página web de la Fundación y del PRAE; etc.
- De la misma manera, en el entorno *offline* se propone centrar los esfuerzos en mejorar las redes comunicativas de los trabajadores en torno al EMAS a través de acciones concretas como la creación de un Comité de seguimiento del Plan de comunicación que permita verificar el cumplimiento de las propuestas recogidas en el Plan. Por otro lado, se cuestionan los actuales canales de comunicación y se sugieren otros nuevos, con carácter formal y que se utilicen de forma periódica como, por ejemplo, la elección de un interlocutor de cada organización (Fundación y SOMACyL) que se reúnan cada seis meses para transmitir las demandas de los trabajadores.

Teniendo en cuenta los resultados de este trabajo sobre la comunicación de la gestión ambiental, la línea de investigación sigue abierta a futuras investigaciones que aborden el mismo tema y que completen la investigación de carácter cualitativo con otras técnicas cuantitativas que recojan datos estadísticos sobre la realidad de la comunicación de la gestión ambiental. Con esta misma trayectoria resultaría interesante analizar las estrategias de comunicación que desarrollan las organizaciones para poner en valor sus sistemas de gestión ambiental.

Referencias

- Adler, P. & Adler, P. (1994). Observational techniques. En Denzin, N. K. & Lincoln. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Alonso-Vázquez, M. (2006). Marketing social corporativo: una estrategia comercial en España. *Contribuciones a la Economía*. Disponible en: www.eumed.net/libros/2006/mav/
- Alvarado, M. C. (2005). La publicidad social: concepto, objeto y objetivos. *Redes.com*, (2), pp. 265-284.
- Alvarado, M. C. (2016). La acción y el cambio social. Herramientas. *Trabajo presentado en clase de Comunicación y Cambio Social: Modelos Teóricos y Experiencias Prácticas*, febrero, España
- Barranquero, A. (2012). De la comunicación para el desarrollo a la justicia ecosocial y el buen vivir. *CIC Cuadernos de Información y Comunicación*, 17, pp. 63-78.
- Bengochea, A. (2010). Dimensión medioambiental de la RSC. Oleiros, La Coruña: Netbiblo.
- Berbel, G., Reyes, J. D. & Gómez-Villegas, M. (2007). La responsabilidad social en las organizaciones (RSO): análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información. *Innovar* 17(29), 27-48.
- Boza, J. (2011). La Responsabilidad Social de las empresas y la Cultura de la Certificación. *Revista Atlántica de Economía*, 1, 1-20.
- Cortina, A. (2005). *Ética de la empresa, no solo responsabilidad social*. El País, edición impresa, 20 de agosto de 2005. Disponible en: http://elpais.com/diario/2005/08/20/opinion/1124488806_850215.html
- Durán, G., 2005. Empresas y gestión ambiental en el marco de la responsabilidad social corporativa. *Revista Universidad Autónoma de Madrid*, pp. 129-138

- Ecología y Desarrollo (2004). *Responsabilidad Social Corporativa y Políticas Públicas* (pp. 1-112). ECODES.
- Ecología y Desarrollo (2016). *Qué es- Responsabilidad social*. ECODES. Disponible en <http://ecodes.org/responsabilidad-social/que-es#.V256RTV5I80>
- Friedman, M. (1970). *The counter-revolution in monetary theory: first Wincott memorial lecture, delivered at the Senate House, University of London, 16 September, 1970*. London: Published for the Wincott Foundation by the Institute of Economic Affairs.
- Granero Castro, J. & Ferrando Sánchez, M. (2005). *Cómo implantar un sistema de gestión ambiental según la norma ISO 14001*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Gray-Felder, D. & Deane, J. (1999). *Communication for Social Change: A Position Paper and Conference Report*. Nueva York: Rockefeller Foundation.
- Gumucio Dragón, A. & Tufte, T. (2006). *Communication for Social Change Anthology: Historical and Contemporary Readings*. Nueva Jersey: Communication for Social Change Consortium.
- Libaert, T. (2012). *Comunicación y medio ambiente, el pacto imposible*. Barcelona: UOC.
- López Pastor, A. T. (2015). *Comunicación con fines sociales y Administraciones Públicas*. Trabajo presentado en clase de Buenas Prácticas de Comunicación y Educación con Fines Sociales desde las Administraciones Públicas, octubre, España.
- Lorenzo, M. M. (2002). *Marketing ecológico y sistemas de gestión ambiental: conceptos y estrategias empresariales*. *Revista Galega de Economía*, 11 (2). pp 1-25.
- Melé, D. (2007). *Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías*. *Ekonomiaz*, 65, pp. 50-67.
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2014). *Perfil Ambiental de España 2013*. Disponible en <http://www.magrama.gob.es/es/calidad-y->

[evaluacion-ambiental/publicaciones/Perfil Ambiental 2013 tcm7-357526.pdf](http://www.cimas.es/evaluacion-ambiental/publicaciones/Perfil_Ambiental_2013_tcm7-357526.pdf)

- Montañés, M. (2010). *El grupo de discusión*. CIMAS Cuadernos. pp. 1-29
- Onu, 2002. <http://www.un.org/spanish/conferences/wssd/basicinfo.html>
- Real Academia Española. (2016). Administración pública. En *Diccionario de la lengua española* (23ª ed.). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=0mCOzj6>
- Ruiz Rico-Ruiz, C. (2014). Responsabilidad Social Pública y calidad democrática. *Derecho y Cambio Social*, 37. Pp. 1-17.
- Ruiz-Muñoz, M. (2011). Un apunte crítico sobre la responsabilidad social corporativa (RSC/RSE). *Revista Electrónica de Derecho de la Universidad de La Rioja*, 9, 27-65.
- Servaes, J. (2012). Comunicación para el desarrollo sostenible y el cambio social. Una visión general. *Cuadernos de Información y Comunicación*, 17, pp. 17-40.
- Valles, M. (2003). Técnicas de conversación, narración (I): La entrevistas en profundidad. En M. Valles, *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis sociología. pp. 177-234.
- Villalobos, J. (2000). Educación y concientización: legados del pesamiento y acción de Paulo Freire. *Educere*, 10, 17-24.
- Vinke, J. (1993). Actors and approaches in environmental education in developing countries. En Schneider, H., Vinke, J. y Weekes-Vagliani, W. (eds) *Environmental education. An approach to sustainable development*. Paris: OECD.
- Wood, D. J. (1991). *Toward improving corporate social performance*. *Business Horizons*, 4 (34), 66-73.
- Yera, T. & Pin, J. R. (2010). La demanda social de la responsabilidad pública. Marco de referencia sobre RSC y buen gobierno. *Documento de investigación*, 1-19.