Revista de Comunicación de la SEECI (2026).
ISSN: 1576-3420

Recibido: 04/02/2025 --- **Aceptado**: 20/05/2025 --- **Publicado**: 26/09/2025

PERFIL Y FUNCIONES DEL ECO-MANAGER, LA FIGURA RESPONSABLE DE LA SOSTENIBILIDAD EN LA INDUSTRIA AUDIOVISUAL

PROFILE AND FUNCTIONS OF ECO-MANAGER, THE FIGURE RESPONSIBLE FOR SUSTAINABILITY IN THE AUDIOVISUAL INDUSTRY

Susana Asenjo-McCabe: Universidad Carlos III de Madrid. España.
sasenjo@hum.uc3m.es

Begoña Herrero Bernal: Universidad Carlos III de Madrid. España.
bhbernal@hum.uc3m.es

Cómo citar el artículo:

Asenjo-McCabe, Susana y Herrero Bernal, Begoña (2026). Perfil y funciones del eco-manager, la figura responsable de la sostenibilidad en la industria audiovisual [Profile and functions of eco-manager, the figure responsible for sustainability in the audiovisual industry]. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 59, 1-29. https://doi.org/10.15198/seeci.2026.59.e924

RESUMEN

Introducción: El *Green Shooting* es el nuevo comportamiento sostenible de la industria audiovisual que implica la progresiva incorporación de prácticas medioambientalmente respetuosas y de medidas para la reducción del impacto y la emisión de CO2 en todas las fases de creación de un producto audiovisual. Para garantizar este proceso y asegurar que las medidas verdes son implementadas en una producción, han emergido nuevas figuras profesionales en la industria, entre las que se encuentra el *eco-manager*. **Metodología:** Con objeto de describir el trabajo y las funciones de esta figura, así como detallar las responsabilidades esperadas y las

habilidades requeridas para desarrollar este rol, esta investigación ha realizado una encuesta a *eco-managers* en la industria audiovisual española y ha mantenido entrevistas en profundidad con expertos procedentes del campo de consultoría medioambiental aplicada al sector audiovisual. **Resultados:** El *eco-manager* es la persona garante de la sostenibilidad en un rodaje, que junto a otras figuras en el equipo de sostenibilidad –ecoconsultor y *eco-PA* (*production assitant*)– se encarga de velar porque la producción sea lo menos contaminante posible y por procurar que todos los profesionales involucrados interioricen un comportamiento sostenible. **Discusión y conclusiones:** El *eco-manager* es una figura profesional reciente en la industria audiovisual pero cuya penetración en los rodajes va en aumento. A la vista de la creciente necesidad de que las producciones audiovisuales incorporen estos perfiles para enfrentar eficazmente el reto de minimizar su impacto en el medioambiente, era necesario también definir este rol y encuadrar su responsabilidad y mandato en los equipos de rodaje.

Palabras clave: sostenibilidad, *eco-manager, Green Shooting,* producción audiovisual, perfil profesional, encuesta, entrevista en profundidad.

ABSTRACT

Introduction: Green Shooting represents the audiovisual industry's emerging commitment to sustainability. It involves the progressive adoption of environmentally friendly practices and measures to reduce impact and CO2 emissions throughout all stages of audiovisual product creation. To ensure this process and verify the implementation of green measures in a production, new professional roles have emerged within the industry, one of which is the eco-manager. **Methodology:** To describe the work and functions of this role, as well as detail the expected responsibilities and the skills required to carry it out, this research conducted a survey of active eco-managers in the Spanish audiovisual industry and held in-depth interviews with a panel of experts from the field of environmental consultancy applied to the audiovisual sector. **Results:** The main findings indicate that the *eco-manager* is the guarantor of sustainability on set. Together with other figures in the sustainability team –the eco-consultant and *eco-PA*– they are responsible for ensuring that the production is as non-polluting as possible and strive to encourage all professionals involved to internalize sustainable behavior. **Discussion and Conclusions:** The *eco-manager* is a recent professional figure in the audiovisual industry, but its presence and influence on productions are steadily increasing. In view of the growing need for audiovisual productions to incorporate these profiles to effectively face the challenge of minimizing their impact on the environment, it was also necessary to define this role and frame its responsibility and scope within the filming teams.

Keywords: sustainability, *eco-manager*, green shooting, audiovisual production, professional profile, survey, in-depth interview.

1. INTRODUCCIÓN

Hace apenas un lustro que la industria audiovisual en España ha empezado a asumir su responsabilidad para con el medioambiente adoptando acciones dirigidas a mitigar, compensar o eliminar las acciones más contaminantes de su actividad y con mayor impacto en el entorno (Doñate, 2023). Se trata de un comportamiento reciente que recibe el nombre de *Green Shooting* y que se refiere al conjunto de medidas sostenibles implementadas en el proceso de generar un producto audiovisual a lo largo de todas sus fases: preproducción, producción, postproducción, distribución, exhibición y consumo (Lopera-Mármol y Jiménez-Morales, 2021), con el objetivo de hacer compatible "la realización de ficción y entretenimiento sin comprometer los recursos naturales" (Secuoya Studios, s/f).

Esta transformación de las empresas del sector audiovisual hacia un modelo productivo sostenible se ha precipitado en los últimos años debido a diversos factores:

i. mayor conciencia sobre los considerables impactos de la actividad audiovisual en el medioambiente, tal como revelan multitud de estudios[1] que en los últimos años han medido la huella de carbono del sector, cuyas emisiones de CO2, "a diferencia de la mayoría de las demás industrias europeas, están en continuo aumento" (Gassmann y Gouttefarde, 2021, p. 18);
ii. mayor presión regulatoria, cada vez más exigente con el sector, a través de legislaciones y normativas internacionales (Acuerdo de París y la Agenda 2030), europeas (Pacto Verde) o nacionales (Plan Nacional de adaptación al Cambio Climático) que inciden en la necesidad de que todos los sectores y actores empresariales e industriales actúen de manera colectiva, rotunda e inmediata para revertir el calentamiento global;
iii. mayor dependencia de la concesión de financiación (privada y pública) al desempeño medioambientalmente respetuoso por parte de los actores audiovisuales y progresivo establecimiento de estándares sostenibles para otorgar dichos recursos (Asenjo McCabe y Herrero Bernal, 2024);
iv. mayor concienciación de la sociedad[2] acerca de la emergencia climática y creciente interpelación a que todos los agentes sociales, incluidas las empresas del sector audiovisual, contribuyan en la lucha contra el cambio climático;
v. mayor presión a los responsables corporativos del sector respecto del coste medioambiental del ciclo de vida de un producto audiovisual como consecuencia de la reciente presencia en la literatura académica de voces que han fijado su atención en el impacto medioambiental de esta industria (Maxwell y Miller, 2012; Bozak, 2012; Rust *et al.*, 2022; Maxwell *et al.*, 2015;

[1] SPA (Marzo del 2021). Carbon Emissions of Film and Television Production; AICP Town Hall: Green the Bid – (2022, 1 de diciembre). Introducing the Complete Green Production How To; Albert (2022, 13 de junio). Our 2021 Annual; Albert, The National Lottery, BFI Research and Statistics Fund y Arup (2020). *"A screen new deal: a route map for sustainable film production"*

[2] Tal como corroboran multitud de estudios, entre otros: Informe del Pew Research Center en 2019 en 26 países; Informe "Essentials" de Ipsos, en 15 países en el 2022; Estudio *La Sociedad Española frente al Cambio Climático* de 2021, por Ideara y la Fundación Biodiversidad para el Ministerio de Transición Ecológica; 'Informe Juventud en España 2020', de INJUVE a jóvenes de entre 14 y 29 años; Estudio 'Valores, actitudes y conducta medioambiental de los españoles' (Fundación BBVA, 2022)

> Starosielski y Walker, 2016; Cubitt, 2017; Kääpä, 2018; Vaughan, 2019 o Kääpä y Vaughan, 2023) con reflexiones que analizan las distintas maneras en las que cada fase en el proceso de crear imágenes deja una notable huella medioambiental.

Para enfrentar el reto climático desde las producciones audiovisuales es necesario, en definitiva, que se consolide la práctica del *Green Shooting* por cuanto implica de gestión medioambiental ecoeficiente de todos los procesos y recursos involucrados en la realización de un producto audiovisual, centrada en el aprovechamiento de los materiales y energía y la minimización o eliminación de residuos y desechos (Badii *et al.*, 2017). Con objeto de liderar esta ecogestión, resulta pertinente que figuras especializadas en sostenibilidad sean incluidas como parte estable de los equipos de rodaje, para que sean personas profesionales las que asuman específicamente las responsabilidades en esta materia y velen por el cumplimiento de las medidas "verdes" implementadas en cada producción (Spain Film Commission, 2023). La supervisión continúa es vital para garantizar el éxito de la estrategia sostenible por lo que parece aconsejable contratar a un consultor verde para la planificación, investigación y comunicación, así como a asistentes verdes para garantizar que las medidas se respetan y aplican constantemente (Vaccaro y Topper, 2023).

También el proyecto Green Screen, en sus propuestas de futuro para la descarbonización de la industria audiovisual, indica que las producciones deben recurrir a la ayuda de ecogestores como las figuras más capacitadas para crear un plan estratégico que ayude a reducir el impacto de la producción (Green Screen Project y Secoya Eco-tournage, 2020), mientras que el estudio de la Comisión Europea *Greening the European audiovisual industry* (Gassmann y Gouttefarde, 2021) afirma que, basándose en la evaluación de muchas producciones de cine y televisión, resulta muy útil contar con un experto o consultor ecológico en el equipo para obtener los mejores resultados en términos medioambientales. Así, roles como los de gestor ecológico, eco-consultor o *eco-manager* están ocupando progresivamente un espacio más destacado en la industria del entretenimiento y la cultura para lograr el objetivo de crear producciones sostenibles (Jiménez-Morales y Lopera-Mármol, 2022).

En suma, para que la industria audiovisual pueda calificarse como sostenible, una medida clave será la promoción de la figura de "gestor ecológico" en las producciones audiovisuales. Se hace necesario institucionalizar esta función para garantizar una transición fluida hacia políticas y prácticas de naturaleza ecológica en la industria (Lopera-Mármol y Jiménez-Morales, 2022) en la medida en la que los esfuerzos para maximizar la sostenibilidad medioambiental de los rodajes serán difíciles de poner en práctica y de medir si no es asignada una persona o un equipo específico para organizarlos (Victory, 2015).

1.1. El *eco-manager* en la práctica del *Green Shooting*

Se desprende de lo anterior, que un indicador fiable de la expansión del *Green Shooting* es la creciente demanda por parte de las productoras de contenido audiovisual de la figura de *eco-manager* (Tena, 2024), y el hecho de que su inclusión es cada vez más habitual en los equipos (García Higueras, 2024). Efectivamente, la concienciación gradual acerca del impacto ambiental negativo del sector audiovisual ha llevado a algunas productoras a implementar prácticas más sostenibles, destacando entre ellas la creciente contratación del gestor ecológico en los rodajes (Lupu *et al.*, 2023).

Estos profesionales son responsables de asesorar en la redacción de un plan de sostenibilidad y en el diseño de una estrategia de medición y reducción de huella de carbono, mediante la adopción de una serie de acciones a implementar a lo largo del ciclo de vida de un producto audiovisual (Spain Film Commission, 2023). Estas personas se responsabilizan de la sostenibilidad de la producción y asumen las labores de educación y asistencia al personal de la producción en todos los aspectos, desde la conceptualización previa a la producción hasta los aspectos prácticos del rodaje, de acuerdo con los principios de sostenibilidad (Lopera-Mármol y Jiménez Morales, 2022).

Dado que ser ecológico en el plató significa mucho más que colocar una papelera de reciclaje en el *set*, pues implica también educar al equipo, proporcionar recursos para alternativas sostenibles y hacer un seguimiento de las iniciativas y progresos en esta materia, se hace aconsejable la contratación de ecosupervisores. La inclusión en las producciones de estas personas específicamente formadas e informadas en este aspecto y que presten atención a estos detalles, garantiza mayores tasas de éxito en la consecución de los objetivos medioambientales y la correcta supervisión de los esfuerzos en sostenibilidad de una producción (O'Brien, 2014).

El *eco-manager* sería, junto al ecoconsultor o *eco-advisor,* la figura responsable de gestionar la ecoeficiencia en la producción de bienes audiovisuales, identificar los impactos de la producción y proponer las conductas sostenibles que permitan su reducción. Ambas figuras son complementarias y actúan conjuntamente para llevar a buen término los planes de sostenibilidad en la industria, de manera "que uno es el cerebro y el otro el músculo, y que son la pareja perfecta para hacer una producción más sostenible" (Mrs. Greenfilm, 2022). En definitiva, ambos profesionales serían los encargados de implementar el plan de sostenibilidad y velar por las buenas prácticas en materia medioambiental en la producción (Creast, 2022) y formarían parte de una estructura idealmente formada por ellos dos y reforzada con un *eco-PA* o delegado/auxiliar verde en rodaje.

En el *Green Book* desarrollado por el Grupo Secuoya (Fundación Secuoya, 2022) se identifican estas tres figuras, que también son reconocidas por la Basque Green Film (2022) como los principales profesionales del sector audiovisual formados en la gestión de la sostenibilidad en rodaje, donde el *eco-manager* es la persona responsable de la sostenibilidad a lo largo de toda la producción siendo sus funciones principales redactar el plan de sostenibilidad y garantizar el cumplimiento del mismo.

Ruiz Guzmán (2022) señala la importancia de agregar a los rodajes la figura del *greener* y un departamento ecológico, un grupo de personas en la producción, dedicado a mantener limpio el *set*, añade. Vincula, por tanto, estas figuras al departamento de producción y describe así sus funciones: establecer estaciones de reciclaje, composta y basura; separar, clasificar y gestionar los residuos y lugares a los que la producción pueda hacer donaciones; educar al personal sobre cómo debe reducir desechos individuales; y establecer programas de recompensa con los miembros del equipo que reduzcan al máximo la cantidad de desperdicios.

Debido a la relativa novedad del puesto, considerando que los profesionales que lo ocupan no llevan más de cuatro años ejerciendo este oficio (Asenjo-McCabe y Herrero Bernal, 2025), hay todavía una falta de comprensión sobre las responsabilidades del ecogestor, su capacidad de decisión y cómo este papel debe funcionar dentro de una producción (Lupu *et al.*, 2023). Hay también una falta de normalización del trabajo y las funciones de los departamentos de sostenibilidad al no existir una descripción estandarizada de sus funciones que detalle las responsabilidades esperadas o las habilidades requeridas para desarrollar estos roles (Hadas, 2024). Así pues, con el fin de ampliar y profundizar en la definición de este perfil y en su caracterización, la presente investigación ha sondeado a los propios profesionales encargados de velar (diseñar, planificar, proponer, monitorear, hacer tangible, garantizar, medir y evaluar) por la sostenibilidad en los rodajes: los *eco-advisors* y los *eco-managers*.

2. OBJETIVOS

Esta investigación tiene como objetivo caracterizar la nueva figura profesional, responsable de reducir el impacto medioambiental en el desarrollo de las producciones audiovisuales, llamada *eco-manager*, especificando sus principales funciones, su imbricación en el equipo de rodaje, determinando su lugar y rango dentro de la estructura y jerarquía de los equipos sostenibles, y definiendo su papel específico en relación con otras figuras garantes de la sostenibilidad en el ámbito audiovisual.

Las autoras parten de una serie de preguntas de investigación:

- PI1: ¿Cómo suelen configurarse los equipos de sostenibilidad en las producciones audiovisuales en España, cuál es el lugar y cuál el papel que asume en éstos cada profesional y particularmente el *eco-manager*?
- PI2: ¿Cuáles son las labores y principales funciones que asume el *eco-manager* y qué responsabilidades acarrea este rol, a diferencia del resto de roles sostenibles?
- P13: ¿Qué cualidades, formación, habilidades y competencias son necesarias para que un profesional pueda ejercer adecuadamente el papel de *eco-manager* en un rodaje audiovisual?

3. METODOLOGÍA

Para alcanzar nuestro objetivo será aplicada una metodología cuanti-cualitativa, ofreciendo diversas perspectivas de análisis mediante la combinación de dos herramientas de investigación, a saber:

(i) Encuesta dirigida a una muestra de profesionales del sector audiovisual que ejercen actualmente la función de *eco-manager* en la industria en España.
(ii) Entrevistas en profundidad a un panel de ecoconsultores, informantes expertos que trabajan para consultoría medioambiental aplicada al ámbito audiovisual en España.

3.1. Metodología cuantitativa

La encuesta ha sido considerada el instrumento idóneo para medir el fenómeno a estudio a partir de la recogida sistemática del autoinforme de los participantes (Meneses y Rodríguez, 2011) y para la obtención de datos de interés sociológico mediante la interrogación a los miembros de nuestro universo (Sierra Bravo, 1994). En nuestro caso, se ha considerado una técnica oportuna para alcanzar nuestros objetivos porque resulta especialmente indicada para interrogar a los sujetos que aportan a un objeto de estudio por su grado de conocimiento y experticia profesional (López Roldán y Fachelli 2015) y por cuanto "recoge y analiza datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características" (García Ferrando, 1993, p. 124).

Nuestro grupo de interés está formado por profesionales del sector audiovisual que trabajan como *eco-managers* en rodajes audiovisuales en España en la actualidad. El tamaño del universo ha sido determinado a partir de la información recogida en distintas fuentes: *film commissions*, consultoras medioambientales centradas en el sector audiovisual, perfiles de LinkedIn o productoras y ayudadas por el efecto bola de nieve.

Así, en los directorios de profesionales locales de las *film commissions*, sólo en 4 de ellas se han registrado 22 individuos bajo la categoría *eco-friendly*/sostenible (Málaga Film Office) o *eco-manager* (Madrid Film Office, Film Madrid e Illes Balears Film Commission). Sin embargo, sólo 6 de estos 22 ejercen realmente como *eco-managers*. En otras tres *film commissions* existen epígrafes bajo los que podrían inscribirse estos perfiles, pero no figura ningún profesional registrado.

Son contactados otros 24 profesionales localizados en empresas consultoras, productoras o en la red social LinkedIn y se pone en evidencia que nuestra muestra pertenece a un universo muy reducido, conocido y finito, donde es posible identificar cada una de las unidades que lo forman. Siendo el interés del investigador, no el sujeto concreto que contesta el cuestionario, sino la población a la que pertenece (Casas Anguita *et al.*, 2003), el número de elementos/casos de nuestra muestra (n=28) resulta una proporción apreciable de los de la población al reflejarla en su práctica totalidad, por lo que cabe esperar una elevada representatividad.

Presentamos, en conclusión, una encuesta no probabilística basada en un muestreo intencional, adecuado especialmente en la recolección de datos para poblaciones pequeñas y muy específicas, útil en la caracterización de formas sociales y como procedimiento indicado para alcanzar casos que poseen mucha información cualificada sobre el tema que se estudia (Alaminos, 1993).

Fue confeccionado un cuestionario anónimo con arreglo a los pasos recomendados por Igartua Perosanz (2006) y Santesmases (1997) y formado por 19 preguntas (P1 a P19) que se hizo accesible a través de enlace distribuido por *email* entre junio y octubre de 2024. Las respuestas recibidas a nuestra herramienta fueron posteriormente codificadas y tratadas en el *software* informático SPSS qué, junto al programa Excel, nos asistió en la realización del análisis estadístico descriptivo (percentiles, medias, modas, medianas y tablas cruzadas) y la elaboración de gráficos y tablas.

3.2. Metodología cualitativa

Respecto a la metodología cualitativa, se han abordado entrevistas en profundidad focalizadas semiestructuradas (Scribano, 2007) como técnica que nos permite recopilar información y conocimientos sobre un tema determinado a partir de una conversación personal larga, en la que el entrevistado expresa de forma libre sus opiniones, actitudes o preferencias sobre el tema objeto de estudio. Se trata, por tanto, de "una interacción social entre dos personas en la que se va a generar una comunicación de significados; una va a explicar su visión del tema al entrevistado y la otra va a tratar de comprender o interpretar esa explicación" (Varguillas Carmona y Ribot de Flores, 2007, p. 250).

El muestreo fue propositivo (Izcara Palacios, 2007) y fundado en la selección de los informantes con arreglo a la calidad, amplitud o profundidad de la información que podrían ofrecer a las investigadoras con relación al tema materia de indagación (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [Sineace], 2020). Se trata de profesionales dedicados a asesorar en la ecogestión de los rodajes y a contratar a los profesionales de los equipos de sostenibilidad que se encargarán de implementar los planes medioambientales consensuados en cada producción, tal como refleja la Tabla 1. Han sido considerados, por tanto, individuos relevantes para formar parte de la muestra por ser profesionales que conocen su mundo (Robles, 2011) y, de acuerdo con la Teoría Fundamentada, que tienen el potencial para ayudar a los investigadores en la comprensión del fenómeno estudiado (Glaser y Strauss, 1967).

Tabla 1.

Tabla con la relación de informantes entrevistados

INFORMANTE	CONSULTORA	INFORMANTE	CONSULTORA
Paloma Andrés Urrutia	Mrs. Greenfilm	Fco. Javier Gómez Elvira	The other green production
Yolanda Costas	Creast	Eneko Muruzábal	Bilibin Circular
Marta García Larriu	Another Way	Jeniffer Castañeda	Rodaje Sostenible
Oliver Lupiañez	K is for Knowledge	Yanira Cáceres	*Free Lance*
Asia Jarzyna	Willco/free lance	Anna Cassina	Amazon Studios

Fuente: Elaboración propia.

Las diez entrevistas fueron realizadas en conformidad con las recomendaciones sugeridas por Kvale (1996), Martínez (1998) y Hernández Sampieri *et al.* (2014) y se realizaron en formato virtual entre octubre de 2023 y febrero de 2024. Después fueron sometidas al Análisis Temático del contenido cualitativo como método para identificar, analizar y reportar los patrones o temas dentro de los datos que representan un cierto nivel de pauta de respuesta o significado. Este análisis permite organizar y describir en detalle la información recogida y captar lo importante en relación con las preguntas de investigación, ayudando a la adecuada comprensión/interpretación del fenómeno estudiado (Braun y Clarke, 2006). Se ha seguido su guía de análisis en seis fases y se ha finalizado el proceso midiendo la validez, la fiabilidad y la precisión de los datos, comprobando la credibilidad (Castillo y Vásquez, 2003), la conformabilidad y la transferibilidad de la información (Valles, 1997).

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados de la encuesta

4.1.1. Resultados de la primera sección (P1 a P5). Perfil demográfico

Nuestra muestra, ligeramente representada por más mujeres (57,1%) que hombres, está formada por profesionales de nacionalidad española (100%), de entre 30 y 45 años (50%) –seguidos de los mayores de 45 años (28,6%)–, con estudios superiores en el 78,6% de los casos (53,6% son estudios de postgrado), principalmente del ámbito de comunicación (en un 60,7% de las ocasiones) seguido de los estudios medioambientales (25,5%).

4.1.2. Resultados de la segunda sección (P6 a P10). Perfil profesional

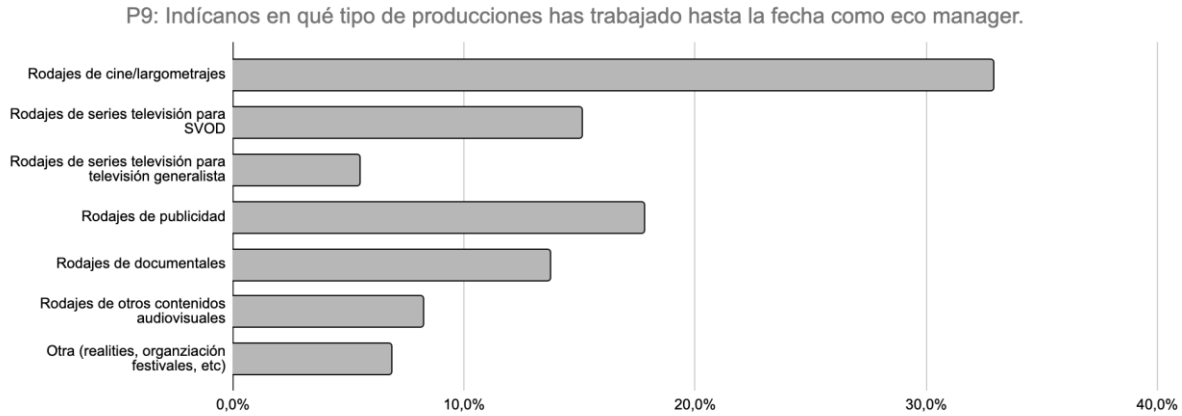
El 42,9% de los encuestados llevan entre 2 y 3 años ejerciendo el rol de *eco-manager,* siendo los que llevan menos de un año, el segundo grupo más numeroso (28,6%). Solo un 17,9% de los encuestados llevan más de tres años realizando esta función, lo que confirma la relativa novedad de la profesión, si bien, el 89,3 % viene de haber trabajado previamente en la industria audiovisual, fundamentalmente ocupando cargos en el departamento de producción (75% de la muestra).

Un 46,4% de estos profesionales trabajan como *freelance,* contratados directamente por las producciones y por obra en cada proyecto, mientras que un 42,9% trabaja para una empresa consultora medioambiental especializada en el ámbito audiovisual. Solo un 10,7% son parte del departamento de sostenibilidad dentro de una productora.

Con relación al tipo de producciones para las que los encuestados han trabajado principalmente hasta la fecha como *eco-manager*, el siguiente gráfico (Figura 1) revela que las producciones de cine son las más señaladas, hecho vinculado seguramente a la inclusión de baremos medioambientales en la concesión de ayudas a la producción de largometrajes (Ayudas generales y selectivas para la producción de largometrajes del ICAA).

Figura 1.

Gráfico con las respuestas a la pregunta 9



Fuente: Elaboración propia.

Preguntados acerca de la estructura más habitual y recurrente en la que se han integrado en las producciones para las que han trabajado, se pone de relieve que el modelo más habitual (35,7%) es el de la existencia de un equipo completo de sostenibilidad, formado por un ecoconsultor, el *eco-manager* y un *eco-runner*, seguido, en un 21,4% de los casos, por la integración del *eco-manager* como un miembro más del equipo de producción, que asume junto a las tareas propias de este departamento, las responsabilidades en sostenibilidad. Los/as *eco-managers* que trabajan solos/as, como única persona responsable de los asuntos de sostenibilidad en rodaje, representan el tercer grupo más numeroso (17,9%). Algunas variantes sobre estas implementaciones también han aflorado. Por ejemplo, equipo de ecoconsultor + *eco-manager* sin *eco-runner*; equipo de ecoconsultor con apoyo de *eco-PA* en *set*, sin *eco-manager*; *eco-manager* que colabora directamente con el jefe/a de localizaciones y los auxiliares del departamento que asumen el rol de *green runners*; persona de producción (auxiliar o ayudante) que asume estas funciones sostenibles, tal como reflexiona uno de los encuestados: "En mi experiencia, el *eco-manager* la mayoría de las veces no está presente en rodaje. Una persona de producción se encarga de realizar estas labores" (Anónimo, 2003).

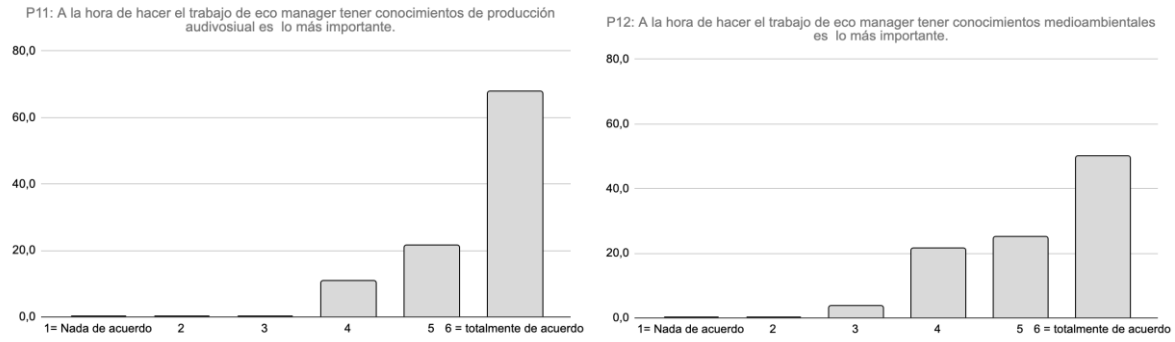
4.1.3. Resultados de la tercera sección (P11 a P14). Perfil formativo

Los/as encuestados/as están bastante de acuerdo en considerar que conocer bien cómo funciona la industria y cada departamento dentro de una producción audiovisual y estar muy familiarizado con la particular naturaleza e idiosincrasia de un ecosistema tan particular como es un rodaje audiovisual, es lo más importante para poder hacer bien su trabajo, pues sólo han sido escogidos los valores 4, 5 y 6 en una escala Likert de 6 valores (el 67,9% de la muestra ha elegido el valor 6=Totalmente de acuerdo). Ninguno de estos profesionales considera poco o nada necesarios estos conocimientos (valores 1, 2 o 3) mostrando los datos una distribución asimétrica sesgada hacia la derecha, donde la moda y mediana (6), son mayores que la media (5,57).

Por el contrario, tal como reflejan la Figura 2, los conocimientos sobre normativa medioambiental y sobre gestión del entorno para poder ofrecer alternativas sostenibles en cada uno de los procesos involucrados en un rodaje audiovisual, no son considerados tan importantes para poder hacer bien el trabajo de *eco-manager,* a la vista de que las respuestas están más dispersas entre los valores 3 a 6 en una escala Likert de 6 valores, no siendo en cualquier caso elegidos los valores 1 y 2 (consideración de estos conocimientos como nada importantes). El valor 6 (= Totalmente de acuerdo) vuelve a ser el más elegido con el 50% de las respuestas, si bien, aunque la media es de 5,21 existe una mayor desviación en las respuestas (SD=0,91)

Figura 2.

Gráficos con las respuestas a las preguntas 11 y 12



Fuente: Elaboración propia.

En todo caso, la Figura 3 muestra cómo el 64,3% de la muestra ha recibido formación específica para ejercer el rol de *eco-manager*, frente al resto que ha aprendido en rodaje y sobre la marcha (21,4%) o de la mano de otros *eco-managers* que les han ido enseñando el oficio (14,3%).

Figura 3.

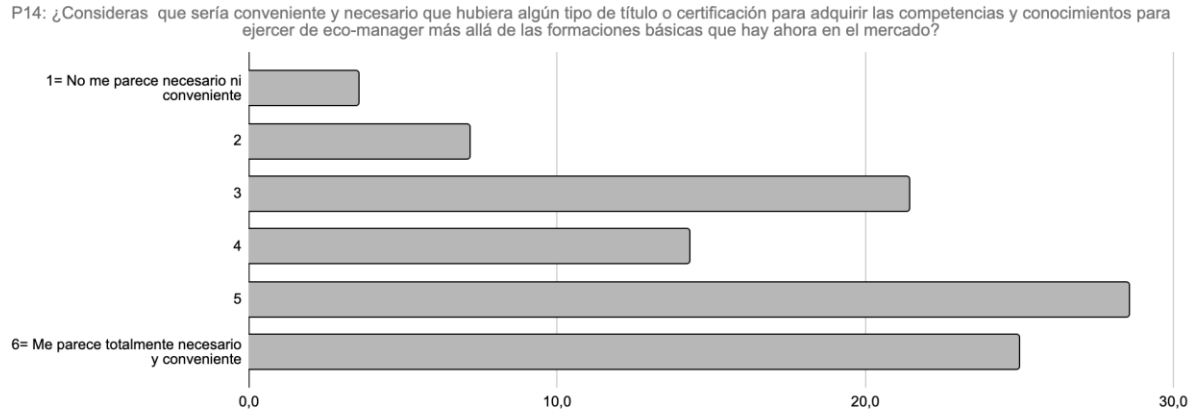
Gráfico con las respuestas a la pregunta 13

Fuente: Elaboración propia.

Así y todo, más de la mitad de la muestra considera que sería conveniente y necesario que hubiera algún tipo de título o certificación para ejercer de *eco-manager* (53,6% eligen los valores 5 y 6 en una escala Likert de 6 valores, siendo 6=Totalmente necesario y conveniente). En todo caso, la distribución de las respuestas a esta pregunta es platicúrtica como consecuencia de una curtosis negativa (-0,62), estando los valores de los datos poco concentrados alrededor de la media (4,32) y resultando dispersos y bastante heterogéneos. La elevada variabilidad es corroborada por los coeficientes de desviación típica (1,44) y de varianza (2,07), lo que implica que no hay una opinión unánime y clara en relación con esta cuestión (ver Figura 4).

Figura 4.

Gráfico con las respuestas a la pregunta 14



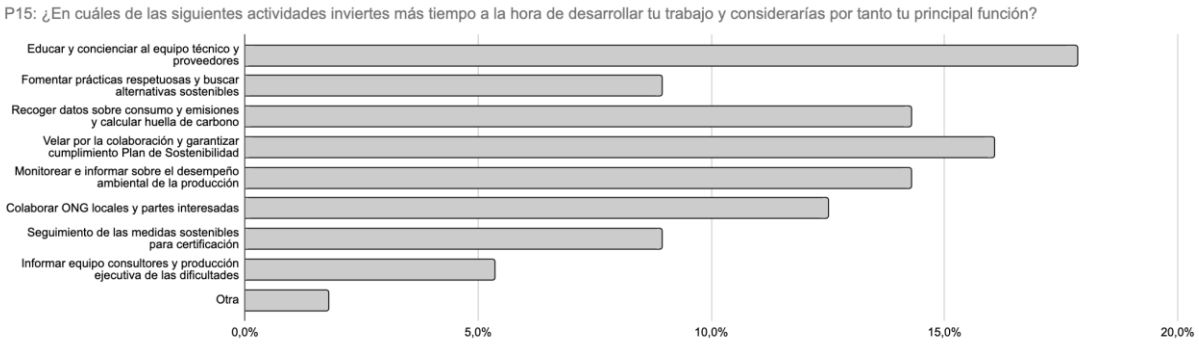
Fuente: Elaboración propia.

4.1.4. Resultados de la cuarta sección (P15 a P19). Principales funciones

Las actividades a las que dedican más tiempo los encuestados y que consideran por tanto sus principales funciones en las producciones audiovisuales, se muestran a continuación en la Figura 5:

Figura 5.

Gráfico con las respuestas a la pregunta P15



Fuente: Elaboración propia.

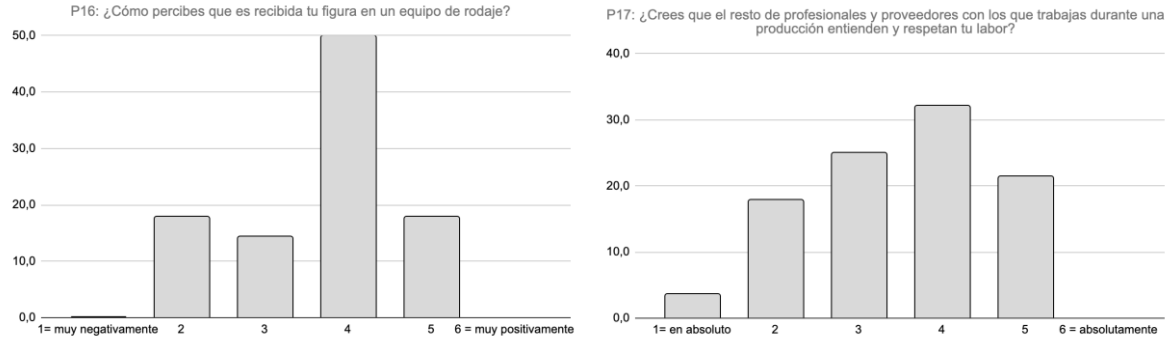
Se pone de relieve que la labor didáctica que realizan estas figuras, junto a la tarea general de velar por el cumplimiento de los compromisos consensuados en el plan de sostenibilidad, resulta la más relevante, seguida de las tareas más procedimentales y técnicas, como la recogida de evidencias y datos y el monitoreo del desempeño de la producción.

La siguiente pregunta revela que los/as profesionales encuestados/as se ven tibiamente recibidos por el resto de los/as profesionales de rodaje pues la media es de 3,68, (moda 4) en una escala Likert de 6 valores, y si bien ninguno elige el valor 1 (=Muy negativamente), tampoco es elegido por ningún encuestado el valor 6 (=Muy positivamente), denotando que las respuestas se concentran en los valores centrales, pero con una cierta dispersión (SD=0,98).

A su vez, los y las *eco-managers* encuestados/as tienen opiniones muy dispares al ser preguntados por si creen que el resto de profesionales y proveedores con los que trabajan durante una producción entienden y respetan su labor (ver Figura 6). Con una media de 3,50 y una moda de 4, la desviación típica (1,14), la varianza (1,30) y la curtosis (-0,72) confirman la dispersión en las respuestas. Ningún encuestado elige el valor 6 =Absolutamente (entendido y respetado).

Figura 6.

Gráficos con las respuestas a las preguntas 16 y 17



Fuente: Elaboración propia.

Asociado a este aspecto, los obstáculos más destacados que encuentran los encuestados a la hora de realizar su trabajo son los desglosados en la Tabla 2:

Tabla 2.

Tabla con las respuestas a la pregunta 18

Pregunta P18		Alternativa de respuesta	casos	porcentaje
¿Cuáles son los principales obstáculos con los que te encuentras para realizar correctamente	V18.1	La sostenibilidad es o se percibe como cara	4	5,1%
	V18.2	Las prisas y plazos de ejecución en cada departamento (la propia vorágine y el caos inherente a un rodaje)	17	21,8%
	V18.3	Las inercias y costumbres o apego a los métodos tradicionales del sector a la hora de abordar sus distintos procesos ("esto se ha hecho siempre así")	13	16,7%

tu trabajo de *eco-manager* en una producción?	V18.4	La consideración por parte de los equipos de rodaje de que los parámetros medioambientales son secundarios o innecesarios frente a otras prioridades de cada departamento	17	21,8%
	V18.5	Los egos de determinadas figuras dentro del rodaje que no renuncian a sus privilegios (casting, por ejemplo).	5	6,4%
	V18.6	La falta de convicción de los principales responsables y jefes de equipo que ven la sostenibilidad como una incómoda obligación que hay que cumplir	13	16,7%
	V18.7	El desconocimiento generalizado acerca de los impactos de la industria: hay voluntad pero falta formación e información a los equipos	8	10,3%
	V18.8	La resistencia a las medidas sostenibles por considerar que coartan la creatividad	1	1,3%
	V18.9	Otra	0	0,0%
Total			73	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados a estas tres últimas preguntas revelan que la labor educativa a los equipos, aun siendo considerada la más importante, debe intensificarse con objeto de que estos profesionales puedan realizar su trabajo de manera más eficaz y para que los equipos sean más permeables y tengan una actitud más positiva ante las consignas que defienden los profesionales en sostenibilidad. También ponen de manifiesto la importancia de que las figuras más relevantes dentro de una producción respalden el trabajo realizado por los *eco-managers* de manera que, al verse acreditados por el mandato emanado de los principales responsables de la producción, las directrices medioambientales sean recibidas con menor resistencia y escepticismo y mayor autoridad y contundencia.

Al respecto de los logros obtenidos tras su intervención en una producción, la muestra sondeada destaca los siguientes resultados recogidos en la Tabla 3:

Tabla 3.

Tabla con las respuestas a la pregunta 19

Pregunta P19	Alternativa de respuestas		Casos	Porcentaje
Respecto a la última producción donde has intervenido como *eco-manager,*	V19.1	Hemos logrado reducir la huella de carbono	8	28,6
	V19.2	Hemos logrado medir eficaz y precisamente la huella de carbono para poder compensarla	6	21,4
	V19.3	Hemos hecho lo que hemos podido por falta de tiempo/presupuesto y/o respaldo del equipo y responsables de la producción	5	17,9

¿con cuál de estas afirmaciones te identificas?	V19.4	Hemos conseguido sensibilizar a los miembros del equipo para que en el próximo rodaje sean conscientes de sus impactos y trabajen para reducirlos	6	21,4
	V19.5	Otra	3	10,7
Total			28	100,0

Fuente: Elaboración propia.

En Otra se señala el logro de haber conseguido evitar impactos medioambientales graves o haber logrado a ejecutar el Plan de Sostenibilidad Ambiental, diseñando medidas adaptadas al proyecto. Las respuestas resultan coherentes con los mayores esfuerzos y principales tareas que realizan estas figuras en una producción.

4.2. Resultados de las entrevistas en profundidad

4.2.1. Resultados en relación con la PI1

A juicio de los/as entrevistados/as, la labor de *eco-management* se divide en tres funciones generales:

(i) asesoría, gestión y diseño del Plan de Sostenibilidad; después, en rodaje,
(ii) registro de evidencias y seguimiento del Plan y del cumplimiento de los objetivos y del mandato sostenibles; y, finalmente,
(iii) medición del impacto y cálculo de la huella para poder diseñar la compensación.

Estas tareas suelen repartirse entre las tres figuras que configuran habitualmente un equipo completo en sostenibilidad: el ecoconsultor, el *eco-manager* y el *eco-PA*, que asumen, respectivamente, las funciones de dirección, jefatura y ayudantía de sostenibilidad, replicando la estructura de cualquier otro departamento (P. Andrés Urrutia, comunicación personal, 4 de diciembre de 2023). Tanto la terminología para denominar estas figuras como la jerarquía propuesta son modelos acuñados por las plataformas americanas y adaptados posteriormente por las empresas consultoras españolas (P. Andrés Urrutia, comunicación personal, 4 de diciembre de 2023; A. Cassina, comunicación personal, 2 de noviembre de 2023).

La mayor parte de la muestra coincide en señalar que en los equipos de sostenibilidad se reconocen estas tres figuras separadas, si bien y dependiendo de la naturaleza y envergadura de la producción, todas estas responsabilidades podrían recaer en una única persona o repartirse entre dos, o ser compartidas, como sucede a menudo, con el equipo de producción, identificándose, en consecuencia, "varios modelos de implementación" (Y. Costas, comunicación personal, 26 de octubre de 2023).

Destacan los/as expertos/as que estas figuras no trabajan solas y la producción siempre mantiene un vínculo muy estrecho con el equipo de sostenibilidad, cuando no asume directamente parte de las responsabilidades en esta materia. Producción es a menudo el encargado de distribuir tareas y de centralizar labores e información, en coordinación, necesariamente, con los jefes de departamento de cada área (Y. Costas, comunicación personal, 26 de octubre de 2023). Además de la colaboración y

complicidad del equipo de producción y de todos los jefes de departamento –especialmente el departamento de localizaciones, que es clave y va muy de la mano de la gestión ambiental (J. Castañeda, comunicación personal, 10 de noviembre de 2023)– también, especialmente para la fase de medición, se necesita contar con el apoyo del *controller* y de los departamentos de contabilidad, financiero y de administración (Y. Costas, comunicación personal, 26 de octubre de 2023; E. Muruzábal, comunicación personal, 26 de octubre de 2023) "porque dependes mucho de una documentación a nivel de facturas" (O. Lupiañez, comunicación personal, 7 de noviembre de 2023). La estrecha colaboración con guionistas y directores/as de arte también es considerada crucial para alcanzar los objetivos sostenibles (A. Jarzyna, comunicación personal, 2 de noviembre de 2023).

Conforme a los informantes, cada uno de los profesionales de esta triada sostenible tendría una serie de responsabilidades definidas.

Así, el ecoconsultor sería la persona que analiza y estudia el proyecto desde los primeros documentos que maneja en desarrollo la productora, como el guion (O. Lupiañez, comunicación personal, 7 de noviembre de 2023; M. García Larriu, comunicación personal, 16 de noviembre de 2023), y que, tras una serie de reuniones con la producción ejecutiva y los jefes de departamento, asigna, distribuye o busca compromisos y objetivos sostenibles, siempre de acuerdo con los recursos económicos, de producción y de personal. A partir de ahí, diseña y redacta un Plan de Sostenibilidad o un documento ambiental donde se implementan una serie de acciones (O. Lupiañez, comunicación personal, 7 de noviembre de 2023) y se establecen un conjunto de medidas a realizar, a menudo determinadas por el órgano ambiental o sello al que se aspira (Y. Cáceres, comunicación personal, 28 de noviembre de 2023). Además, una vez iniciada la producción, sigue revisando y haciendo un seguimiento de la documentación, datos y evidencias que el *eco-manager* y *eco-PA* han reunido y remitido, pues, cuando acaba el rodaje, se encarga de realizar un informe de sostenibilidad y de huella de carbono en función de los criterios establecidos en el protocolo de medición seguido. Así pues, en la fase de cierre del proyecto, y si hay verificación, el ecoconsultor, reunida y recopilada toda la documentación necesaria, se pone en contacto y se coordina con la entidad verificadora elegida por la productora (aunque propuesta a menudo por el propio ecoconsultor) proporcionándole el informe exigido en función de la metodología o certificación adoptada. A su vez, y si la verificación es aprobada, el *eco-advisor* genera la documentación que ha de remitirse a la entidad financiadora o patrocinador del proyecto, principalmente en España, el ICAA (O. Lupiañez, comunicación personal, 7 de noviembre de 2023). Así pues, esta figura está más en la fase preliminar de asesoramiento, previa a la preproducción, para diseñar el mapa general, analizar y valorar dónde se puede actuar y tomar las grandes decisiones (E. Muruzábal, comunicación personal, 26 de octubre de 2023) y, en la fase final de proceso de certificación posterior, sin dejar nunca, en todo caso, de supervisar el proyecto (O. Lupiañez, comunicación personal, 7 de noviembre de 2023). El *eco-advisor* está pendiente, en consecuencia, de la configuración de la película, de la estrategia corporativa, y del valor añadido que le da a la producción (a la película, a la propia productora, a la dirección) el esfuerzo en sostenibilidad (P. Andrés Urrutia, comunicación personal, 4 de diciembre de 2023).

Por su parte, el *eco-manager* es la persona responsable de que se cumpla el plan de sostenibilidad dentro de la producción, revisando que sean implementadas las acciones que este incorpora, que coordina todo lo necesario para alcanzar los objetivos fijados (Y. Cáceres, comunicación personal, 28 de noviembre de 2023), verificando que se están haciendo todos los esfuerzos acordados para la reducción del impacto y haciendo seguimiento de los pasos necesarios para la certificación, en caso de que exista, en lo relativo a la pertinente recogida de datos (E. Muruzábal, comunicación personal, 26 de octubre de 2023; O. Lupiañez, comunicación personal, 7 de noviembre de 2023). Es el profesional que va a gestionar y supervisar el día a día del rodaje (O. Lupiañez, comunicación personal, 7 de noviembre de 2023) por lo que debe estar presente en el *set*, estrechamente vinculado al proyecto –como cualquier jefe de equipo– (J. Castañeda, comunicación personal, 10 de noviembre de 2023). Entre otras labores, el *eco-manager* tiene que mantener comunicación constante con los responsables de cada departamento, ofreciéndoles alternativas sostenibles y dándoles acceso a proveedores certificados (A. Cassina, comunicación personal, 2 de noviembre de 2023). Si el ecoconsultor es el director de sostenibilidad, el *eco-manager* detenta el nivel de jefatura y conoce de cerca "este mundillo del proveedor, los contactos, se dedica todo el tiempo a buscar alternativas sostenibles" (P. Andrés Urrutia, comunicación personal, 4 de diciembre de 2023). El *eco-manager* es, así, la persona que se centra en que todo lo que ocurra en el *set* se desarrolle según los parámetros sostenibles acordados, y que, más allá de

> recoger cuántos kilómetros ha hecho un camión o pesar los residuos (pues, aunque el dato hace falta no es lo que va a aportar valor a la producción), se centra en las intervenciones en el *set*, por ejemplo, que se evite un vertido o que se corte la rama de un árbol. (Y. Costas, comunicación personal, 26 de octubre de 2023)

Finalmente, el *eco-runner* o *eco-PA* suele ser una persona vinculada al departamento de producción y se ubica en la línea más baja de la jerarquía del equipo de sostenibilidad. Suelen ser auxiliares o ayudantes de producción o del equipo de localizaciones (J. Castañeda, comunicación personal, 10 de noviembre de 2023),

> un chico o chica para todo, dentro de la estructura del equipo de producción, la persona que está en el *set* durante los días de rodaje y que se encarga de recopilar la información que pide el ecoconsultor, recogiendo las evidencias y volcando esos datos. (F. J. Gómez Elvira, comunicación personal, 26 de octubre de 2023)

Este *green runner* o *eco-assistant* es también la persona que se hace responsable de que se recicle, "que estén los contenedores, que la gente rellene su botella de agua" (Y. Cáceres, comunicación personal, 28 de noviembre de 2023) y pendiente del tema de gestión de residuos, además de prestar apoyo en los trámites para las donaciones de material (por ejemplo, los restos del *catering* a un banco de alimentos).

4.2.2. Resultados en relación con la PI2

En lo relativo al desglose de funciones, y considerando que a menudo una única persona asume toda la gestión de la ecoeficiencia en rodaje sin que las

responsabilidades queden divididas, las siguientes serían las tareas que habitualmente han de desarrollar los gestores de sostenibilidad en una producción audiovisual:

1) Intervención en guion: aunque los/as consultados/as señalan que rara vez tienen oportunidad de intervenir en esta fase de desarrollo y de poder aportar soluciones narrativas en línea con los criterios ambientales, sí que se hacen esfuerzos por incluir mensajes sostenibles en los guiones, valorando donde podría "colarse algún mensaje sostenible: que nadie coja una botella de plástico, que nadie coja un avión" (A. Jarzyna, comunicación personal, 2 de noviembre de 2023). En todo caso, la labor es más de aconsejar y sugerir que de intervenir: "¿por qué no incluís en el guion algún aspecto de sostenibilidad, por ejemplo, si en pantalla un personaje tira una botella a la basura que la tire a su correspondiente contenedor; que el personaje vaya andando en lugar de coger el coche…?" (F. J. Gómez Elvira, comunicación personal, 26 de octubre de 2023), o que "si alguien tiene que ir a comprar a una tienda de ropa pues ¿por qué no a una de segunda mano?" (O. Lupiañez, comunicación personal, 7 de noviembre de 2023).
2) Identificación de los mayores impactos: el primer paso en la labor de los ecogestores es un desglose de guion con un punto de vista de impacto ambiental (M. García Larriu, comunicación personal, 16 de noviembre de 2023) de manera que se vayan identificando las acciones más contaminantes que, normalmente, "siempre están vinculadas con localizaciones, con transporte, si se contrata equipo local o no, este tipo de decisiones" (E. Muruzábal, comunicación personal, 26 de octubre de 2023). Así, se trabaja, con arreglo a un plan ambicioso, inicial y teórico, sobre guion, analizando todos los impactos que se detectan, sobre las siete categorías de emisiones de huella de carbono más la parte de impacto ambiental. Se analiza la producción y, según su presupuesto y su planteamiento creativo, se valora todo lo que se va a poder hacer, "y se acuerda una guía para que se comparta con el equipo" (Y. Costas, comunicación personal, 26 de octubre de 2023) con objeto de reducir tales impactos (O. Lupiañez, comunicación personal, 7 de noviembre de 2023).
3) Contacto con jefes de equipo para fomentar las prácticas de producción sostenible: esta labor incluye compartir las órdenes, el mandato y los criterios sostenibles al resto del equipo, hablando con los jefes de todos los departamentos y recordándoles a lo largo de la producción los objetivos medioambientales (Y. Costas, comunicación personal, 26 de octubre de 2023). Estas reuniones con los jefes de los departamentos tienen, además del propósito de exponerles los objetivos sostenibles de la producción, el de intentar ver con ellos las posibilidades de reducir ciertos impactos, hacerles sugerencias y recomendaciones para que las tengan en cuenta cuando tomen las decisiones relativas a su área de trabajo y a los procesos y rutinas de cada departamento, y trabajar sobre las alternativas más sostenibles. El trabajo con los equipos es constante a lo largo de una producción y el fin es "animarles a que hagan las acciones que son más factibles y de sentido común" (E. Muruzábal, comunicación personal, 26 de octubre de 2023). Se trata, en definitiva, de "dar la *"ecochapa"*, de contar a todos los departamentos por dónde pueden cambiar" (A. Jarzyna, comunicación personal, 2 de noviembre de 2023), en una labor de

"estar detrás de todo el mundo intentando que se cumplan con las variables de la sostenibilidad" (J. Castañeda, comunicación personal, 10 de noviembre de 2023). También es aconsejable que se comunique a todos los miembros del equipo, al final de la producción, los resultados de los esfuerzos realizados durante la producción "para saber todo lo que hemos hecho bien y todo lo que es mejorable" (A. Jarzyna, comunicación personal, 2 de noviembre de 2023).

4) Coordinación con el departamento de localizaciones: el objetivo sería hacer compatibles las exigencias de las localizaciones con los estándares medioambientales, poniendo límites a las acciones. Si el lugar de rodaje es muy frágil, se recomienda modificar la localización o, si se insiste en rodar en ella, se propone una modificación en la forma de ejecutar las acciones descritas en guion (Y. Cáceres, comunicación personal, 28 de noviembre de 2023). En la búsqueda de localizaciones, se intentará reducir la construcción de decorados (J. Castañeda, comunicación personal, 10 de noviembre de 2023) y procurar una cercanía para evitar el recurso innecesario a los transportes (O. Lupiañez, comunicación personal, 7 de noviembre de 2023) que facilite la gestión de hoteles y del resto de necesidades de producción reduciendo al máximo los desplazamientos u optimizando el plan de transportes (E. Muruzábal, comunicación personal, 26 de octubre de 2023). Los ecogestores suelen abrir localizaciones, verificar que son aptas para trabajar y de que "cuando se cierra la jornada de rodaje, todo queda tal y como tiene que quedar" (J. Castañeda, comunicación personal, 10 de noviembre de 2023) siendo responsables de que todo vuelva a su sitio (Y. Cáceres, comunicación personal, 28 de noviembre de 2023). En este ámbito también quedaría incluida la labor de acordonar y marcar las zonas de paso: para evitar vertidos, dejar residuos, no erosionar el suelo, etc. sobre todo en espacios naturales, controlando el trasiego del equipo. Trabajo, en definitiva, vinculado a toda esta parte de impacto en *set* y de que "todo se quede limpio" a la finalización, tal como se encontró inicialmente (Y. Costas, comunicación personal, 26 de octubre de 2023).
5) Comunicación sostenible en pantalla: se procura aprovechar el altavoz que ofrece la pantalla cinematográfica o televisiva para lanzar comunicación sostenible positiva, introduciendo elementos que respalden el discurso verde a partir de los aspectos tangibles que aparecen en pantalla. Por ejemplo, "con arte, trabajamos mucho intentando colar, en las piezas de decoración y atrezzo, elementos sostenibles: mucha bici, el transporte más sostenible…todas esas cosas que se pueden explicar con los decorados" (A. Jarzyna, comunicación personal, 2 de noviembre de 2023). O. Lupiañez corrobora esta clase de sugerencias sostenibles proponiendo la introducción de "coches híbridos o eléctricos, patinetes y bicis eléctricas; si la situación pasa en una cocina, evita la botella y el vaso de plástico y elementos de un solo uso, pon estaciones elegantes de reciclaje en la cocina" (comunicación personal, 7 de noviembre de 2023).
6) Contacto con proveedores: considerando que la industria audiovisual tiene un elevado alcance 3 y se basa, para sacar adelante la producción, en el apoyo de distintos servicios auxiliares, la contratación de proveedores certificados y compra de productos "verdes" es una variable constante, clave y que afecta a todos los departamentos. El trabajo con proveedores es muy intensivo e

incorpora una parte importante de educación y concienciación, de ir mentalizando (F. J. Gómez Elvira, comunicación personal, 26 de octubre de 2023) a estas empresas a que vayan entendiendo la necesidad, para efectuar la plena transformación verde de la industria, de su contribución adaptando su oferta a los estándares sostenibles (A. Jarzyna, comunicación personal, 2 de noviembre de 2023).

7) Búsqueda de alternativas sostenibles: vinculado a lo anterior, apoyar a la producción en la localización e interlocución con proveedores y productores sostenibles para cada departamento, resulta una labor muy relevante. Es necesario estar permanentemente detectando que se está necesitando y ofreciendo, siempre que se pueda, alternativas más sostenibles (A. Jarzyna, comunicación personal, 2 de noviembre de 2023). Manejar estos procesos alternativos para todos los problemas, situaciones y necesidades de rodaje para cada departamento que faciliten actuaciones más respetuosas con el medioambiente es determinante para alcanzar los objetivos sostenibles. Un ejemplo sería facilitar una conexión a la red eléctrica y dejar el generador como última alternativa (O. Lupiañez, comunicación personal, 7 de noviembre de 2023; M. García Larriu, comunicación personal, 16 de noviembre de 2023) o proponer procesos alternativos para reuniones, por ejemplo, con videollamadas desde casa, y "así evitamos que 50 personas se tengan que desplazar a un punto" (F. J. Gómez Elvira, comunicación personal, 26 de octubre de 2023). En definitiva, para poner freno a los distintos impactos "tengo que ofrecer una alternativa" (M. García Larriu, comunicación personal, 16 de noviembre de 2023).
8) Uso sostenible de los recursos: debe estimularse el uso optimizado de todos los recursos y materiales en una producción (agua, energía, alimentos, materia prima, etc.), potenciando la economía circular con acciones como el alquiler o la donación. Así, por ejemplo, procurar que un decorado ya usado "se pueda alquilar o donar, no hay que eliminarlo ni guardarlo en un almacén si no lo vas a utilizar para una producción posterior inmediata" (O. Lupiañez, comunicación personal, 7 de noviembre de 2023). En definitiva, aplicar la máxima de reciclar siempre que sea posible (Y. Costas, comunicación personal, 26 de octubre de 2023). Este aspecto se vincula con un trabajo de colaboración y sinergias con organizaciones locales para mover la conciencia ambiental y la sostenibilidad mediante el aprovechamiento de materiales, favorecer la política de residuos cero y dar más vida a los recursos ya empleados.
9) Gestión de residuos: esta labor de controlar y gestionar este aspecto con ayuda de producción o de empresas de gestión de residuos externas –y considerando que, dependiendo de los datos que haya que recoger para la huella de carbono, puede ser necesario su pesaje (O. Lupiañez, comunicación personal, 7 de noviembre de 2023)– exige coordinación con los distintos departamentos, especialmente con aquellos que mayores residuos generan, como arte o catering. Además, requiere conocimiento de las características del territorio de manera que, por ejemplo, "puedo ir a rodar un sitio, pero si no tiene planta de reciclaje, tengo que interaccionar con el sistema para ver si me lo facilita" (M. García Larriu, comunicación personal, 16 de noviembre de 2023).

10) Concienciación, sensibilización y educación del equipo y proveedores, para asegurar su colaboración y compromiso con el plan de sostenibilidad: esta labor resulta crucial a lo largo de todo el ciclo de vida del producto audiovisual, en todas sus fases, en un esfuerzo por motivar al equipo y hacerle entender la relevancia de cada una de las acciones. Esta labor pedagógica busca que los profesionales colaboren activamente a través de las contribuciones que desde su departamento o área de trabajo puedan realizarse. La labor didáctica también favorece que se "conciencie la gente para que el próximo proyecto lo enfoquen de otra manera" (J. Castañeda, comunicación personal, 10 de noviembre de 2023), pues, si se hace una buena labor, una buena consultoría y un buen acompañamiento, "es altamente probable que los profesionales salgan de ahí tomando costumbres que interiorizarán" (M. García Larriu, comunicación personal, 16 de noviembre de 2023). El papel didáctico es fundamental por cuanto, en palabras de M. García Larriu, comunicación personal, 16 de noviembre de 2023:

> La gente no entiende qué está pasando con el clima. Si no les explicas qué se nos van los recursos vitales, que nuestra vida depende de ello, que estamos con un sistema biológico roto, les estás obligando a hacer algo que no saben ni por qué.

11) Registro de impactos, recogida de datos y evidencias sobre consumo y emisiones de todos los departamentos para el cálculo de huella de carbono y la adopción de medidas de compensación: es necesario monitorear e informar sobre el desempeño ambiental de la producción, haciendo un seguimiento del consumo de recursos, los desechos generados y las emisiones producidas, recopilando información durante todo el proceso y recogiendo las fuentes de verificación. Esto supone reunir evidencias de que las acciones consensuadas en materia medioambiental se están cumpliendo, tomando fotografías cada día de estos aspectos, "preguntando al del grupo electrógeno cada día por su consumo de gasoil, recopilando las facturas de los taxis que se han cogido e ir compendiando fotografías, facturas o datos" (F. J. Gómez Elvira, comunicación personal, 26 de octubre de 2023). El fin es poder realizar posteriormente un cálculo de la huella de carbono, un proceso muy laborioso dada la gran cantidad de documentación que debe recopilarse y de la que hay que llevar registro (A. Cassina, comunicación personal, 2 de noviembre de 2023). Una vez medida la huella, toca tomar las decisiones más oportunas para que el CO2 emitido por la producción se vea compensado (A. Jarzyna, comunicación personal, 2 de noviembre de 2023). La medición de la huella también será necesaria para obtener las certificaciones pertinentes en cada caso.
12) Hacer una memoria, reporte o informe de impacto ambiental para la administración pública o la entidad financiadora del proyecto y un análisis de costes, donde quede reflejada la reducción de los impactos o el plan de compensación: esto implica que a lo largo de toda la producción es necesario hacer un seguimiento de las medidas sostenibles adoptadas, orientadas a la obtención de certificación de sostenibilidad auditada y al cumplimiento del Plan de Sostenibilidad.

4.2.3. Resultados en relación con la PI3

Finalmente, la última cuestión discutida con los/as entrevistados/as fue la del perfil idóneo para asumir estas responsabilidades y las cualidades que idealmente habrían de acreditar estas figuras para encarar su labor de la manera más efectiva.

En primer lugar, se destaca que el *eco-manager* ha de ser un profesional con vocación y con un determinado talante (E. Muruzábal, comunicación personal, 26 de octubre de 2023): con capacidad de diálogo y negociación, que ha de dar mucha armonía (A. Jarzyna, comunicación personal, 2 de noviembre de 2023) y mostrar empatía hacia la labor de todos los departamentos (M. García Larriu, comunicación personal, 16 de noviembre de 2023). Estas personas han de adoptar un lenguaje muy cercano y aterrizado en el día a día de rodaje, muy directo y adaptado al contexto de producir de manera sostenible, para que los interlocutores (equipo y proveedores) se sientan partícipes (O. Lupiañez, comunicación personal, 7 de noviembre de 2023) y entiendan el fin de las acciones a implementar. Para el desarrollo de este rol, y el de *eco-runner,* funciona muy bien "gente que ya tiene experiencia en producción, resulta más útil" (P. Andrés Urrutia, comunicación personal, 4 de diciembre de 2023), por su capacidad organizativa y porque entiende todas las dinámicas y los problemas habituales de rodaje. En definitiva y de acuerdo a la opinión del conjunto de nuestra muestra, mientras que el *eco-PA* definitivamente ha de ser alguien de rodaje que, en todo caso, haga una formación básica, el *eco-manager* tiene que ser un profesional especialista en la producción audiovisual con formación en estas capacidades y habilidades (Y. Cáceres, comunicación personal, 28 de noviembre de 2023) o "puede ser alguien con formación de los dos lados, del lado audiovisual y/o del lado medioambiental" (M. García Larriu, comunicación personal, 16 de noviembre de 2023).

Así, la muestra coincide en señalar que los *eco-managers* deben tener un alto conocimiento de producción y luego saber dónde y cómo informarse en los temas medioambientales, pero "ante todo, han de ser profesionales que entiendan bien dónde buscar esas mejoras en los procesos de producción de todos los departamentos" (A. Jarzyna, comunicación personal, 2 de noviembre de 2023), por lo que "funciona mejor gente de producción que aprende sobre sostenibilidad, que tiene gran capacidad para introducirse en el equipo y aportar un *know how*" (P. Andrés Urrutia, comunicación personal, 4 de diciembre de 2023) y que concurre con ese conocimiento al rodaje "para analizarlo y para poder guiarlo de la mejor manera posible" (M. García Larriu, comunicación personal, 16 de noviembre de 2023). Una de las cosas más importantes es concretar, en acciones específicas, esos esfuerzos sostenibles para que la gente lo vea como algo posible y razonable, y "esto lo puedes hacer bien si entiendes muy bien el trabajo de cada departamento" (A. Jarzyna, comunicación personal, 2 de noviembre de 2023). De hecho, tal como señala E. Muruzábal (comunicación personal, 26 de octubre de 2023), cuando el interlocutor sostenible "es gente de cine, se nota mucho que ha estado en la trinchera. Cómo habla y cómo conoce la jerarquía, entiende los pasos, cómo funciona y lo que es desarrollar una producción".

Otro aspecto importante es la capacidad para transmitir el discurso sostenible de una manera cercana, amena, divertida y "flexible, también: hay que entender que hay cosas que sí se pueden hacer y cosas que no" (M. García Larriu, comunicación

personal, 16 de noviembre de 2023), para que no se convierta en una tediosa obligación. Así pues, el *eco-manager* ideal tendría capacidad para poner en valor y hacer atractivo un discurso medioambiental que *a priori* puede percibirse como árido e impositivo.

Por el contrario, los/as entrevistados/as defienden, mayoritariamente, que el ecoconsultor debe ser un técnico ambiental, una persona con un conocimiento sobre sostenibilidad que "pueda unir el contexto con el proyecto y viceversa, que esté enterado, por ejemplo, de que la Unión Europea acaba de sacar esta nueva normativa para ver si resulta aplicable a tu proyecto" (P. Andrés Urrutia, comunicación personal, 4 de diciembre de 2023) y no una persona del mundo audiovisual. El ecoconsultor sería, pues, una persona especialista en sostenibilidad del medio ambiente, que se asocia con el territorio, con las cosas naturales, con la administración local (Y. Cáceres, comunicación personal, 28 de noviembre de 2023), un ambientólogo, biólogo o figuras afines que puedan hacer esa valoración de potenciales daños (J. Castañeda, comunicación personal, 10 de noviembre de 2023).

5. CONCLUSIONES

En un contexto donde la industria audiovisual está progresivamente realizando mayores esfuerzos por resultar menos contaminante y más ecológica, la incorporación de equipos de sostenibilidad encargados de supervisar este proceso y guiar en la adopción de este comportamiento, se ha vuelto una realidad necesaria y en expansión. Ante esta situación, resulta oportuno encuadrar y definir adecuadamente los perfiles, competencias y responsabilidades de los roles responsables de sostenibilidad en la industria.

Tras analizar conjuntamente los resultados derivados de las dos metodologías aplicadas, podemos concluir que el *eco-manager* es un anglicismo que define al jefe del departamento de sostenibilidad en un rodaje, departamento dirigido por un ecoconsultor y apoyado en el *set* por un *eco-PA*, como parte de una estructura idealmente formada por estas tres figuras.

Se trata de la persona encargada de supervisar el proyecto audiovisual de acuerdo a un Plan de Sostenibilidad previamente consensuado por el ecoconsultor con la producción ejecutiva, controlando que todas las intervenciones se están produciendo con arreglo al mismo, velando por el cumplimiento de los compromisos en sostenibilidad adquiridos, tratando de que la huella de carbono de la producción sea mínima y certificando que las normativas de cuidado del medio ambiente sean aplicadas en la producción.

Habida cuenta de que la sostenibilidad en el sector es algo relativamente nuevo, la labor educativa, de sensibilización y concienciación de los profesionales de rodaje y de los proveedores, sigue siendo la tarea principal que asumen estas figuras. Queda mucho recorrido para que la labor pedagógica pueda bajar su intensidad dada la tibieza con la que estas figuras son todavía recibidas en los rodajes, la falta de respaldo por parte de los altos mandos de la producción y dada la consideración por parte del equipo, a menudo, de que los esfuerzos sostenibles son algo secundario o innecesario. Esta labor de acompañamiento garantizará mayor compromiso y mejores resultados

en la producción y procurará profesionales del audiovisual más sensibles a las directrices "verdes" que, habiendo interiorizado los comportamientos más respetuosos con el medioambiente, puedan hacer de la sostenibilidad una actuación más orgánica y transversal. Además, las funciones más procedimentales, relativas a la recogida de datos y registro de emisiones, siguen siendo vitales para medir y calcular la huella de carbono, poder obtener ayudas y certificaciones y valorar las medidas de compensación.

Con relación al perfil de estos profesionales, lo óptimo es que las personas abocadas a esta tarea tengan capacidades organizativas, negociadoras y persuasivas y que sepan actuar con mano izquierda, flexibilidad, perseverancia, empatía y capacidad de escucha. Lo ideal es que estas figuras cuenten con algún tipo de título o certificación profesional que los acredite para ejercer este rol, contando con formación *ad hoc* que les facilite los conocimientos sobre normativa medioambiental y sobre gestión del entorno para poder ofrecer alternativas sostenibles en cada uno de los procesos involucrados en un rodaje audiovisual, además de conocimientos de producción audiovisual. Estas últimas competencias son consideradas las más importantes, por lo que es conveniente que hayan sido, además, adquiridas a partir de la experiencia en dicho departamento. Los conocimientos acerca de cómo funciona la industria y cada área dentro de una producción audiovisual y estar muy familiarizado con la particular naturaleza e idiosincrasia de un ecosistema tan particular como es un rodaje audiovisual es clave para que estos profesionales puedan llevar a cabo adecuadamente su labor.

En definitiva, el *eco-manager* es una figura emergente en los rodajes audiovisuales, si bien, su penetración y presencia va en aumento y está llamada a consolidarse como un jefe de equipo más en las producciones, responsable de velar porque todas las actuaciones, intervenciones y comportamientos en rodaje, sean lo más respetuosos y menos nocivos posible para el medio ambiente.

6. REFERENCIAS

Alaminos, A. (1993). *Teoría y práctica de la encuesta. Aplicaciones a los países en vías de desarrollo*. Cedeal, OBTS, Universidad de Alicante.

Asenjo McCabe, S. y Herrero Bernal, B. (2024). Nuevo comportamiento estratégico de las empresas españolas productoras de contenido audiovisual: el Green Shooting y la figura del *eco-manager*. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 28, 271-290. http://dx.doi.org/10.6035/adcomunica.8015

Asenjo-McCabe, S. y Herrero Bernal, B. (2025). Formación para *eco-manager* en el sector audiovisual: La nueva figura profesional responsable de la sostenibilidad de una producción. *Revista Prisma Social*, 48, 64-95. https://revistaprismasocial.es/article/view/5671

Badii, M. H., Guillen, A. y Abreu, J. L. (2017). La industria y el desarrollo sostenible. *Daena: International Journal of Good Conscience*, *12*(1), 105-126. http://www.spentamexico.org/v12-n1/A8.12(1)105-126.pdf

Basque Green Film (2022). *Guía básica Plan de sostenibilidad para producciones audiovisuales. Marzo de 2022. Versión 1.0*. https://lc.cx/Xg03vr

Bozak, N. (2012). *The cinematic footprint: lights, camara, natural resources*. Rutgers University Press.

Braun, V. y Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77-101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Casas Anguita, J., Repullo Labradora, J. R. y Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención Primaria*, *31*(8), 527-38. https://doi.org/10.1157/13047738

Castillo, E. y Vásquez, M. L. (2003). El rigor metodológico en la investigación cualitativa. *Colombia Médica*, *34*(3), 164-167. https://www.redalyc.org/pdf/283/28334309.pdf

Creast (8 de abril de 2022). *Ecomanager: ¿necesitas a este profesional en tus rodajes?* https://web.archive.org/web/20220408140212/https://creast.network/landing/eco-manager-necesitas-este-profesional-en-tus-rodajes/

Cubitt, S. (2017). *Finite Media: Environmental Implications of Digital Technologies*. Duke University Press. https://www.jstor.org/stable/j.ctv11smp48

Doñate, A. (8 de febrero de 2023). El Green shooting: los nuevos perfiles profesionales para rodajes sostenibles. *Todo Comunica. Blog de los Estudios de Ciencias de la Información y de la Comunicación*. https://blogs.uoc.edu/comunicacio/es/el-green-shooting-rodajes-sostenibles/

Fundación Secuoya (28 de septiembre de 2022). *Fundación Secuoya pone a disposición de todo el sector audiovisual su Green Book*. https://www.fundacionsecuoya.org/fundacion-secuoya-pone-a-disposicion-de-todo-el-sector-audiovisual-su-green-book/

García Ferrando, M. (1993). La encuesta. En: M. Garcia, J. Ibáñez y F. Alvira (Eds.), *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación* (pp. 123-152). Alianza Universidad Textos.

García Higueras, L. (25 de marzo de 2023). Las claves para producir de forma sostenible, segura y eficiente. *20minutos*. https://lc.cx/53qVEk

Gassmann P. y Gouttefarde, M. (11 de junio de 2021). Greening the european audiovisual industry. The best strategies and their costs. *European Commission*. https://lc.cx/bXyyo-

Glaser, B. y Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Aldine Press.

Green Screen Project y Secoya Eco-tournage (2020). *Consultation for understanding carbon assessment in the frame of Green Screen project*. Interreg Europe. https://lc.cx/19mUVC

Hadas, L. (2024). *Supporting Professionalisation of the Sustainability Department in UK Screen Production: Expertise for a Sustainable Industry*. Neptune Sustainability & ISIR. https://lc.cx/IP3APk

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). McGraw-Hill.

Igartua Perosanz, J. J. (2006). *Métodos cuantitativos de investigación en comunicación*. Editorial Bosch S.A.

Izcara Palacios, S. P. (2007). *Introducción al muestreo*. Miguel Ángel Porrúa.

Jiménez-Morales, M. y Lopera-Mármol, M. (2022). Greening and Celebrification: The New Dimension of Celebrities through Green Production Advocacy. *Sustainability*, *14*(24), 16843. https://doi.org/10.3390/su142416843

Kääpä, P. (2018). *Environmental Management of the Media. Policy, Industry, Practice*. Routledge.

Kääpä, P. y Vaughan, H. (eds.) (2023). *Film and Television Production in the Age of Climate Crisis*. *Towards a Greener Screen*. Palgrave.

Kvale, S. (1996). *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Sage Publications.

Lopera-Mármol, M. y Jiménez-Morales, M. (2021). Green Shooting: Media Sustainability, A New Trend. *Sustainability*, *13*(6), 3001. https://doi.org/10.3390/su13063001

Lopera-Mármol, M. y Jiménez-Morales, M. (2022). The Sustainable Audiovisual Industry in Catalonia. En S. Rust, S. Monani, y S. Cubitt (Ed.), *Ecocinema Theory and Practice 2* (pp. 70-83). Routledge.

López Roldán, P. y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa.* Universitat Autònoma de Barcelona.

Lupu, R., Komorowski, M., Lewis, J., Mothersdale, G. y Pepper, S. (2023). Greening the Audiovisual Sector: Towards a New Understanding through Innovation Practices in Wales and Beyond. *Sustainability*, *15*(4), 2975. https://doi.org/10.3390/su15042975

Martínez, M. (1998). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. Trillas.

Maxwell, R. y Miller, T. (2012). *Greening the Media*. Oxford University Press.

Maxwell, R., Raundalen, J. y Lager Vestberg, N. (2015). *Media and the Ecological Crisis*. Routledge.

Meneses, J. y Rodríguez, D. (2011). *El cuestionario y la entrevista*. Universitat Oberta de Catalunya. https://cutt.ly/eXvI8w2

Mrs. Greenfilm. [@mrsgreenfilm] (14 de octubre de 2022). *¿Sabes la diferencia entre un Eco-consultor y un Eco-mánager y por qué son indispensables?* [Fotografía]. Instagram.

O'Brien, E. (2014). Going Green & Saving Green: A cost-benefit analysis of sustainable filmmaking. PGAGreen. https://lc.cx/9qLbCf

Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico. *Cuicuilco*, *52*(septiembre-diciembre), 39-49. https://www.scielo.org.mx/pdf/cuicui/v18n52/v18n52a4.pdf

Ruiz Guzmán, N. D. (2022). Cine con mejores prácticas y reductor del impacto ambiental. En *Avanca/Cinema 2022: livro de resumos* (capítulo V., p. 52). Edições Cine-Clube de Avanca. https://drive.google.com/file/d/1ddR38dFJrY8pC92TSBe1xg0CxFzmiN9U/view

Rust, S., Monani, S. y Cubitt, S. (2022). Cut to Green: Tracking the Growth of Ecocinema Studies. In *Ecocinema Theory and Practice* (pp. 1-15). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003246602

Santesmases, M. (1997). *DYANE. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*. Ediciones Pirámide.

Scribano, A. Ó. (2007). *El proceso de investigación social cualitativo*. Prometeo libros.

Secuoya Studios (s/f). Sostenibilidad. https://secuoyastudios.com/green-shooting/

Sierra Bravo, R. (1994). *Técnicas de Investigación social*. Paraninfo.

Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (2020). *Guía para el diseño y aplicación de entrevistas en profundidad. G-DEP-006*. https://lc.cx/CTqXyP

Spain Film Commission. (2023). *Situación actual de los aspectos de sostenibilidad en el sector audiovisual*. REDCAU y el CENER. https://lc.cx/_O5EdH

Starosielski, N. y Walker, J. (2016). *Sustainable Media. Critical Approaches to Media and Environment*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315794877

Tena, A. (2 de mayo de 2024). Cómo la sostenibilidad se está abriendo paso en el audiovisual. *Cine con ñ*. https://cineconn.es/sostenibilidad-en-el-sector-audiovisual-ecomanagement/

Vaccaro, D. G. y Tepper, D. (Coord.) (2023). *Manual europeo para producciones verdes*. Green Toolkit, Film & TV. https://lc.cx/Fw8_9Q

Valles, M. S. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Síntesis.

Varguillas Carmona, C. S. y Ribot de Flores, S. (2007). Implicaciones conceptuales y metodológicas en la aplicación de la entrevista en profundidad. *Laurus*, *13*(23), 249-262. https://www.redalyc.org/pdf/761/76102313.pdf

Vaughan, H. (2019). *Hollywood's Dirtiest Secret: The Hidden Environmental Costs of the Movies*. Columbia University Press.

Victory, J. (2015). Green Shoots: Environmental Sustainability and Contemporary Film Production. *Studies in Arts and Humanities*, *1*(1), 54-68. https://doi.org/10.18193/sah.v1i1.6

CONTRIBUCIONES DE AUTORES, FINANCIACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Contribuciones de los autores:

Conceptualización: Asenjo-McCabe, Susana y Herrero Bernal, Begoña. **Metodología:** Asenjo-McCabe, Susana y Herrero Bernal, Begoña. **Software:** Asenjo-McCabe, Susana. **Validación:** Asenjo-McCabe, Susana. **Análisis formal:** Asenjo-McCabe, Susana. **Curación de datos:** Asenjo-McCabe, Susana. **Redacción-Preparación del borrador original:** Asenjo-McCabe, Susana. **Redacción-Revisión y Edición:** Asenjo-McCabe, Susana. **Visualización:** Asenjo-McCabe, Susana. **Supervisión:** Asenjo-McCabe, Susana y Herrero Bernal, Begoña. **Administración de proyectos:** Asenjo-McCabe, Susana y Herrero Bernal, Begoña. **Todos los autores han leído y aceptado la versión publicada del manuscrito:** Asenjo-McCabe, Susana y Herrero Bernal, Begoña.

Financiación: Esta investigación no recibió financiamiento externo.

AUTOR/ES:

Susana Asenjo-McCabe
Universidad Carlos III de Madrid
Doctora en Investigación en medios de comunicación por la Universidad Carlos III, es profesora asociada en el Departamento de Comunicación de la UC3M desde 2005. Investiga sobre *marketing* social, activismo de marca y la IA en publicidad. También sobre Green Shooting en la industria audiovisual. Imparte docencia en el Grado en Comunicación Audiovisual y el Doble Grado en Periodismo y Comunicación Audiovisual de la UC3M, así como en varios másteres, coordinando sus prácticas externas, tutorizando Trabajos de Fin de Estudios e impartiendo Publicidad y Comunicación. Coordinadora del Máster en Comunicación Publicitaria.
sasenjo@hum.uc3m.es
Orcid ID: https://orcid.org/0000-0001-6817-6721

Begoña Herrero Bernal
Universidad Carlos III de Madrid
Doctora en Biblioteconomía y Documentación por la Universidad Carlos III de Madrid. Profesora asociada en el Departamento de Comunicación de la UC3M desde 2005. Investiga sobre dinámicas de producción en la industria audiovisual televisiva. Imparte docencia en el Grado en Comunicación Audiovisual y el Doble Grado en Periodismo y Comunicación Audiovisual de la UC3M, Máster Universitario en Cine y Máster en Guion de Cine y Televisión, concretamente coordinando sus prácticas externas y tutorizando Trabajos de Fin de Grado y Máster.
bhbernal@hum.uc3m.es
Orcid ID: https://orcid.org/0000-0001-9614-1382

Revista de Comunicación de la SEECI
ISSN 2695 - 5156

ARTÍCULOS RELACIONADOS:

Abendaño Ramírez, M., Guamán Guadalima, N. y Fierro Cueva, J. (2024). Indicadores para la sostenibilidad de la comunicación interna. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-21. https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1518

Livberber, T. y Kılınç, G. (2023). Reflejos de la cultura del consumo en los anuncios: Una lectura de los anuncios de Elidor en Turquía: Reflejos de la cultura del consumo en los anuncios. *Vivat Academia*, 156, 125-151. https://doi.org/10.15178/va.2023.156.e1462

McCabe, S. A. y Bernal, B. H. (2024). Nuevo comportamiento estratégico de las empresas españolas productoras de contenido audiovisual: el Green Shooting y la figura del eco manager. *adComunica: revista científica de estrategias, tendencias e innovación en comunicación*, 28, 271-290. https://doi.org/10.6035/adcomunica.8015

McCabe, S. A. y Bernal, B. H. (2025). Formación para eco manager en el sector audiovisual: La nueva figura profesional responsable de la sostenibilidad de una producción. *Prisma Social: revista de investigación social*, 48, 64-95. https://revistaprismasocial.es/article/view/5671

Torres-Mancera, R., Martínez-Rodrigo, E. y Amaral Santos, C. (2023). Sostenibilidad femenina y startups: análisis de la comunicación del liderazgo de mujeres emprendedoras en España y Portugal. *Revista Latina de Comunicación Social*, 81, 474-490. https://doi.org/10.4185/rlcs-2023-1978