

## Estrategia institucional de desarrollo sostenible

Ángela Blanco Muriel, M.<sup>a</sup> Carmen Rodríguez Oliva | Área de Calidad, Secretaría General, IAPH

Isabel M.<sup>a</sup> Ramírez Acedo, Rocío Rodríguez Ramos | Área de Gestión de Personas, Secretaría General, IAPH

Enrique Jaime Martín | Dpto. Obras e Infraestructuras, Centro de Intervención, IAPH

URL de la contribución <[www.iaph.es/revistaph/index.php/revistaph/article/view/5589](http://www.iaph.es/revistaph/index.php/revistaph/article/view/5589)>

### RESUMEN

En un contexto donde el concepto de sostenibilidad se aplica a numerosos aspectos medioambientales, económicos y sociales, y donde el patrimonio cultural también toma fuerza como una pieza clave, el Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico (IAPH) desarrolla una estrategia institucional de desarrollo sostenible que se vertebría en dos niveles interrelacionados: en el desarrollo de proyectos, servicios y actuaciones de patrimonio cultural y en la propia gobernanza institucional. Se trata específicamente en este texto del desarrollo de buenas prácticas en el ámbito de la gobernanza y la gestión sostenible, prácticas relativas tanto a la gestión de la calidad y la relación con los grupos de interés como a la gestión ambiental y a la gestión de personas. De todas ellas se realiza una trazabilidad con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) aprobados por la Organización de las Naciones Unidas. Asimismo, se identifican las líneas clave que se deberían potenciar a corto plazo.

Este proyecto se desarrolla con la finalidad de generar el máximo valor posible para la sociedad a través del crecimiento continuo de la institución y tiene como elementos fundamentales tanto a su personal como a los diversos grupos de interés con los que interacciona en el desempeño de su actividad. Se persigue un modelo de gobernanza que sea capaz de generar un impacto real que contribuya al desarrollo sostenible.

### Palabras clave

Buenas prácticas | Calidad | Desarrollo sostenible | Estrategia institucional | Gestión | Gestión ambiental | Gestión de personas | Gobernanza | Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico | Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) | Sostenibilidad |



Detalle de la puerta de entrada del conjunto monumental de La Cartuja, sede del IAPH en Sevilla, que da al río Guadalquivir | foto Fondo gráfico IAPH (Juan Carlos Cazalla)

## EN EL CONTEXTO DEL DESARROLLO SOSTENIBLE

La sostenibilidad es un concepto que se ha extendido con fuerza a una gran diversidad de aspectos de nuestro entorno. Si se generó en relación directa con la ecología y la economía como la necesidad de administrar adecuadamente nuestros limitados recursos para poder asegurar el futuro del ser humano y de nuestro planeta, ha ido ampliando su campo de acción en estas últimas décadas integrando también numerosas cuestiones sociales, ya que está cada vez más ligada a la búsqueda del máximo bienestar y equilibrio en el presente. Esta diversidad de factores se observa en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (en adelante ODS) aprobados por la Organización de las Naciones Unidas en 2015 y que “constituyen un llamamiento universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo” (ONU 2024), y donde podemos encontrar desde la igualdad de género al trabajo decente. En la gran mayoría de las definiciones actuales de sostenibilidad se la presenta conformada por tres dimensiones fundamentales: económica, social y medioambiental.

En este contexto, la sostenibilidad tiene una conexión directa con el concepto de patrimonio cultural que, entre otras cuestiones, se ocupa de la pervivencia de nuestro legado cultural para las futuras generaciones, ya sea material o inmaterial, y de su relevancia para las sociedades como motor de desarrollo. Ya en el 2001 se debate sobre la cultura como “cuarto pilar” del desarrollo sostenible (Hawkes 2001; Pascual i Ruiz 2020). En la Declaración de Hangzhou se sitúa la cultura “en el centro de las políticas de desarrollo sostenible” (UNESCO 2013). La abstracción del concepto de sostenibilidad se va materializando en la evidencia de la racionalización de los diversos elementos patrimoniales y ligada inevitablemente a la lucha por la perduración en el tiempo.

Otros nuevos enfoques llegarán igualmente de la mano de documentos internacionales que conforman el armazón de esta cultura sostenible. Subrayamos, entre los más recientes, algunos emblemáticos como la *Carta internacional de ICOMOS sobre turismo cultural* actualizada en 2022 o el informe del mismo año de la Unesco *Re-pensar las políticas para la creatividad: Plantear la cultura como un bien público global*. En España se destaca la *Guía práctica para integrar la Agenda 2030 en el sector cultural. Hacia una cultura sostenible*, realizada en 2021 por la Red Española para el Desarrollo Sostenible, así como el *Libro verde para la gestión sostenible del patrimonio cultural* (2023). Y posteriormente, la *Guía para la acción del recurso patrimonial en los ODS* desarrollada por la Universidad de Córdoba y el Club de Córdoba para la Unesco, y publicada en febrero de 2024.

Como se indica en la presentación del *Libro verde para la gestión sostenible del patrimonio cultural*: “la cultura es un bien esencial que proporciona

mayor bienestar a la sociedad, haciéndola más justa, libre y rica en su diversidad. Es merecedora, por tanto, de ser considerada como un Objetivo de Desarrollo Sostenible específico, tal y como declararon los ministros de cultura de los estados reunidos en la Conferencia Mundial de Cultura (Mondiacult), celebrada en septiembre de 2022 en Ciudad de México y organizada por la UNESCO”.

## EL IAPH Y LA SOSTENIBILIDAD

El IAPH, desde su creación en 1989, ha desarrollado un compromiso explícito con la sostenibilidad. Ya en esos inicios se tiene presente todo un corpus de cartas y documentos internacionales sobre patrimonio, muchos de ellos recogidos en el *Repertorio de textos internacionales del Patrimonio Cultural* (IAPH 2003), que proporcionan la reflexión y el consenso en torno a ámbitos patrimoniales diversos y su contexto: muebles, inmuebles, ciudades, paisajes culturales, patrimonio inmaterial, patrimonio subacuático, etc.

El interés por estar a la vanguardia del concepto de patrimonio ha sido decisivo en la definición de nuestro modelo institucional donde se ha destacado la sostenibilidad como un factor clave. De hecho, siempre ha estado presente en la estrategia de la institución, ya que los tres planes estratégicos habidos en su trayectoria introducen un objetivo o reto específico sobre sostenibilidad. En el actual Plan Estratégico 2021-2025 se incluye como uno de sus retos principales el considerar el patrimonio cultural como recurso para mejorar la calidad de vida y el equilibrio territorial en Andalucía (IAPH 2021).

La visión de la organización, es decir, la meta deseada para el futuro próximo, es “alcanzar la excelencia institucional y consolidar el liderazgo en investigación e innovación para la sostenibilidad social y territorial del patrimonio cultural”. En esta visión, nuestro ámbito de acción, la investigación e innovación en patrimonio cultural y los efectos que se deben conseguir en la sociedad, van unidos al concepto de excelencia institucional. Esta excelencia es entendida como algo tangible, como un medio para poder desarrollar los fines que tiene encomendados la institución de la manera más equilibrada, eficaz y respetuosa con el entorno tanto social como medioambiental. La institución debe promover el desarrollo sostenible del patrimonio cultural a través de sus proyectos y servicios y, para ello, también debe ser sostenible en su forma de actuar, de gestionar. Ambas facetas están totalmente interrelacionadas.

La sostenibilidad es un reto común de la organización que debe aplicarse a los más amplios aspectos posibles y desarrollarse de forma integradora. Así nos encontramos con que nuestra estrategia de sostenibilidad se verterá en dos niveles complementarios que tienen presente como elemento



Desde 2013 el IAPH colabora con la Asociación Cultural Hornos de la Cal de Morón en su Programa de Formación para la preservación de los materiales tradicionales aplicados a las técnicas constructivas sostenibles en la rehabilitación del patrimonio histórico

A la derecha, programa de visitas del CAS para la difusión de la arqueología subacuática dirigido, entre otros, a asociaciones y colectivos sociales | fotos Fondo gráfico IAPH



fundamental a los diversos agentes o partes interesadas, además de desarrollarse en el marco de las políticas europeas, estatales y autonómicas correspondientes:

> En el desarrollo de sus proyectos, servicios y actuaciones en el ámbito del patrimonio cultural, que deben redundar en beneficios directos en el medio y la sociedad. En este sentido, se puede realizar una trazabilidad con los diversos ODS, entre los que destaca el objetivo 11 de ciudades y comunidades sostenibles, que es actualmente el más identificado con la labor en patrimonio cultural en general. Concretamente, la meta 11.4 sobre redoblar los esfuerzos para proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural del mundo está directamente relacionada con una gran parte de nuestra actividad. Además, nuestro ámbito también afecta, entre otros, al objetivo 14 de vida submarina, gracias a la labor del Centro de Arqueología Subacuática, o al objetivo 4 de educación de calidad, a través del programa de formación especializada que se entiende como un proceso colaborativo en el que participan agentes diversos. Asimismo, nuestras actuaciones específicas pueden impactar en otros ODS.

> En la gobernanza de la propia institución, en su desempeño como organismo, que también tiene un impacto directo en su entorno y en la sociedad. El ODS 16, paz, justicia e instituciones sólidas, pone de manifiesto la importancia de la labor de las instituciones para “promover sociedad justas, pacíficas e inclusivas” y nos habla de instituciones eficaces y responsables. En el desarrollo de esta gobernanza, hay que destacar la relación con los ODS relativos a la gestión ambiental, al trabajo decente y a la igualdad de género.

La sociedad reclama la existencia de organizaciones responsables que gestionen adecuadamente sus recursos para fomentar el bienestar general. En este sentido, nuestra misión, la razón de ser de la organización, “avanzar en patrimonio cultural para el crecimiento y bienestar social”, se compromete claramente con este sentir.

Este monográfico sobre buenas prácticas de la institución incluye variados proyectos que reflejan los logros conseguidos desde la perspectiva de la investigación, documentación, conservación, intervención y difusión del patrimonio cultural. Proyectos que persiguen el desarrollo sostenible de la comunidad y cuya ejecución va también acompañada del desempeño de la organización que aplica sus valores fundamentales como el trabajo en equipo, la participación, la transparencia o el compromiso y orientación al servicio público. Asimismo, se ha querido dedicar un espacio para tratar sobre las buenas prácticas desde el ángulo específico de la gobernanza institucional, desde la aplicación de los criterios de sostenibilidad a su propia gestión. Por supuesto, todo ello enmarcado en el fin general que, como se expresa en sus recientes estatutos, es generar valor para la sociedad y contribuir a la tutela del patrimonio cultural a través del desarrollo de sus funciones (Decreto 33/2024).

## MEJORA CONTINUA COMO MOTOR DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Nuestro modelo de excelencia institucional se concibe como un marco de actuación global, en permanente revisión y mejora, que tiene como principal objetivo facilitar el crecimiento continuo de la organización para conseguir la satisfacción equilibrada de todos los grupos de interés (personas usuarias, personal, colaboradores y alianzas, administración pública, proveedores, medio ambiente, sociedad...) y lograr resultados excelentes. En definitiva, se trata de un compromiso con la mejora continua de la organización para poder dar respuesta a las necesidades de la sociedad y los demás grupos de interés con los que nos debemos relacionar en nuestra actividad. Hay que generar el máximo valor posible y transmitirlo a través de la transparencia y la comunicación. Es evidente el cambio producido en el concepto de gobernanza que ha llevado a reconocer a la sociedad como una parte activa que debe tenerse en cuenta desde el planteamiento de la estrategia hasta el desarrollo de las actividades y su evaluación.

Como comienzo de la estrategia de desarrollo sostenible, hay que destacar la realización de diagnósticos que han servido para llevar a cabo una evaluación global de la institución en los principales aspectos de la excelencia y la responsabilidad social para detectar áreas de mejora. En concreto, se ha realizado un diagnóstico basado en las recomendaciones de la Guía de Responsabilidad Social ISO 26000, así como autoevaluaciones EFQM (modelo de excelencia de la Fundación Europea de la Calidad). En sus resultados se han detectado cuestiones relevantes para nuestro crecimiento, algunas ya desarrolladas, como la idoneidad de implantar un sistema de gestión ambiental o la gestión por procesos.

La mejora continua es una metodología y el IAPH elige un modelo de Gestión de la Calidad Total para impulsarla de forma sistemática.



Jornadas Europeas de Patrimonio. Visita-taller De barro y fuego. Saberes tradicionales para la conservación medio ambiente, organizadas en el CAS en 2022 | foto Fondo gráfico IAPH (Aurora Higuera-Milena Castellano)



## GESTIONAR LA CALIDAD PARA LA SATISFACCIÓN DE NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS

El Sistema de Gestión de Calidad y Medio Ambiente del IAPH tiene como finalidad desarrollar la política de calidad y medio ambiente de la institución (IAPH 2015) en consonancia con su misión, visión y valores, así como promover la mejora continua para lograr la máxima satisfacción de los grupos de interés, especialmente de las personas usuarias como destinatarias directas de nuestra actividad. En este sistema se analizan el contexto y las partes interesadas, se marcan objetivos, se identifican las principales actividades de la organización y se decide la forma más adecuada de realizarlas, se realiza un seguimiento continuo y se planifican acciones de mejora que son evaluadas, intentando siempre integrar la participación tanto interna como externa. En todos estos aspectos entra en conexión con la meta 16.6. de los ODS: “crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas”.

Encuestas de satisfacción tras la finalización de las visitas en el CAS | foto Fondo gráfico IAPH (Aurora Higueras-Milena Castellano)

En esta preocupación por nuestros grupos de interés y personas usuarias, es fundamental dotar a nuestros productos y servicios de la máxima calidad posible y medir la satisfacción de los mismos, su impacto, para ello contamos con una metodología que se apoya en diversos instrumentos como indicadores de calidad, encuestas, análisis de las sugerencias, etc.

Hay que señalar que el Sistema está certificado desde el año 2014 en la normativa ISO 9001 de Sistemas de Gestión de la Calidad e ISO 14001 de Sistemas de Gestión Ambiental, cuyos estándares son reconocidos internacionalmente y su cumplimiento es auditado todos los años por una entidad certificadora acreditada. La última renovación se ha realizado en enero de 2024.

### El análisis de nuestro desempeño como instrumento de mejora

Resulta indispensable una reflexión crítica sobre el desempeño de nuestras actividades para avanzar como organización, por ello, se realiza un análisis periódico como base de la mejora continua de nuestro trabajo. Para la implantación de la gestión de calidad se realizó un análisis en profundidad de todas las actividades a través de talleres participativos en los que se contó con las diversas unidades y departamentos y donde se redefinieron nuestros procesos de trabajo, siempre en la medida de los condicionantes económicos y humanos. Se estableció así el primer mapa de procesos de la organización conformado por los grandes grupos de nuestra actividad, se estableció la misión de cada uno de ellos y los indicadores de calidad que marcan los estándares que se quieren alcanzar. Una de las cuestiones principales para el desarrollo de la gestión de la calidad ha sido la asignación de responsabilidades en todos los niveles organizativos, desde el compromiso de la Dirección a los responsables de proceso que tienen que velar por el cumplimiento de sus estándares a través de la coordinación de los equipos técni-

cos, hasta la coordinación general por parte del personal de Calidad. Todo el personal forma parte activa del sistema al integrarse su actividad en uno o varios procesos definidos. Otra cuestión fundamental ha sido el acceso a la información, los diversos protocolos de trabajo, así como cualquier otra documentación normalizada, son consultables por cualquier persona de la institución, ello ha favorecido la transparencia y la gestión del conocimiento.

Hay que tener presente que el sistema se debe adaptar al desarrollo de la institución y de su contexto; los cambios tecnológicos, las nuevas metodologías, la planificación estratégica o, por supuesto, la atención a las necesidades de nuestros grupos de interés conllevan las actualizaciones y modificaciones oportunas. Actualmente hay un total de 22 procesos que ordenan y sistematizan la gran variedad de actividades que desarrolla nuestra institución.

Una fase clave de la mejora continua es la evaluación que está conformada por una gran variedad de elementos, tanto por la observación directa por parte de los equipos, el seguimiento de los indicadores de calidad, el análisis de la satisfacción de nuestros usuarios, las aportaciones de las auditorías internas y externas, así como por la revisión anual llevada a cabo por la Dirección. Mediante el análisis y valoración de toda esta información se detectan oportunidades de mejora y se programan acciones para desarrollarlas.

### **La participación de los grupos de interés**

Si hay que destacar una buena práctica en los últimos años, resulta relevante el trabajo realizado para favorecer la interacción con nuestros grupos de interés. La comprensión de sus necesidades, así como la evaluación de su satisfacción son fundamentales para nuestro desarrollo. Un objetivo prioritario ha sido el impulsar su participación en la mejora de nuestros servicios, por lo que todos los servicios disponen de encuestas de evaluación que permiten analizar las sugerencias de mejora recibidas, así como medir el índice de satisfacción. Hay que destacar que las evaluaciones de los últimos años han resultado muy satisfactorias con la obtención de una calificación media que se puede considerar de sobresaliente (4,7 sobre 5).

Por otra parte, integrar la participación en nuestros procesos de trabajo resulta tan importante que se han realizado procedimientos específicos, como el de la Red de Agentes Informantes del Patrimonio Cultural de Andalucía o la Gestión de solicitudes de inclusión en el registro de Paisajes de Interés Cultural de Andalucía. Ambos se han consolidado para fortalecer la red de colaboración tanto institucional como ciudadana en la producción del conocimiento sobre patrimonio cultural. Asimismo, además de un procedimiento general para la solicitud de nuestros servicios, se ha realizado uno específico para gestionar las relaciones con los usuarios de los servicios especializados de intervención debido a su complejidad y relevancia. Este

procedimiento regula los diversos elementos de su participación y designa una atención continua y personalizada a la misma. Hay que resaltar que la institución continúa trabajando por el desarrollo de las relaciones con nuestros grupos de interés a través de la innovación y la sostenibilidad.

### **EL COMPROMISO CON EL MEDIO AMBIENTE: LA GESTIÓN AMBIENTAL**

El IAPH siempre ha estado comprometido con la protección del medio ambiente y ha favorecido una cultura de respeto hacia el entorno en sus actividades. Como garantía de ello, desde el año 2013 se desarrolla un Sistema de Gestión Ambiental, el cual está actualmente certificado en la norma ISO 14001: 2015 de forma integrada con el Sistema de Gestión de Calidad, como se ha comentado anteriormente. Entre sus principales objetivos, se encuentran la prevención de la contaminación en todas nuestras actividades y el respeto hacia el entorno, siendo conscientes de la importancia del respeto al medio ambiente para lograr un desarrollo sostenible pleno.

Se persigue una mejora del desempeño ambiental mediante la reducción del consumo de recursos como la energía y el agua, las emisiones contaminantes y la generación de residuos como los productos químicos; así como asegurar el cumplimiento de las normas ambientales y conseguir un ahorro económico mediante la disminución de los costes asociados al consumo. Para ello es indispensable la concienciación de todo el personal y su compromiso. También se trabaja para concienciar de una correcta gestión medioambiental a empresas proveedoras de servicios mediante la incorporación de cláusulas ambientales en las licitaciones de contratación.

Hay que destacar la singularidad de que las dos sedes de la institución (la sede central en la Cartuja de Sevilla y el Centro de Arqueología Subacuática en el Balneario de la Palma de Cádiz) son edificios patrimoniales catalogados como bien de interés cultural, por lo que es necesario tener en cuenta

A la izquierda, sede del IAPH en el conjunto monumental de La Cartuja de Sevilla; a la derecha, el Balneario de la Palma en Cádiz, sede del CAS | fotos Fondo gráfico IAPH (Valentín Luján, imagen izquierda)



una serie de medidas para respetar su valor histórico y cultural a la hora de realizar mejoras de eficiencia energética y gestión ambiental. Las principales líneas de actuación están orientadas a la mejora de las sedes con sistemas de iluminación y climatización más eficientes y a la realización de un correcto mantenimiento de las instalaciones. En este sentido, se ha obtenido una subvención del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER 2.1.) de la Consejería de Turismo, Cultura y Deporte, que permitirá desarrollar desde 2024 a 2027 actuaciones para la mejora de los sistemas de climatización de ambas sedes y sus envolventes térmicas, en línea con el ODS 7 de energía asequible y no contaminante.

### Economía circular y gestión de residuos

Nuestro Sistema de Gestión Medioambiental realiza el seguimiento de los principales aspectos ambientales identificados mediante procedimientos de control. Estos aspectos van variando anualmente en función de la actividad de la institución y pueden ser tanto consumos de recursos (energía eléctrica, agua, papel, tóner, gasoil o productos químicos) como generación de residuos (químicos, pilas, aparatos electrónicos, tubos fluorescentes, etc.). Los objetivos ambientales que se planifican anualmente se centran en el control de aquellos aspectos con impactos ambientales más significativos.

Dentro de la estrategia de desarrollar la economía circular en nuestra organización, entendida como “un modelo de producción y consumo que implica compartir, reutilizar, reparar y reciclar productos existentes todas las veces que sea posible para crear un valor añadido, extendiendo así su ciclo de vida” (Parlamento Europeo 2023), se realiza una gestión integral de los residuos de nuestras dos sedes por una empresa autorizada de la Junta de Andalucía como gestora de residuos peligrosos. Este servicio incluye la recogida selectiva de residuos peligrosos y no peligrosos, recogida y transporte homologado, tratamiento, recuperación, reciclado o eliminación controlada en plantas autorizadas. Además, se tramita anualmente la documentación de esta gestión de residuos en la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio de la Junta de Andalucía. Esta actividad se enmarca en el ODS 12 de producción y consumo responsables. Mediante comunicados internos se promueve este consumo responsable de los recursos y reducir los residuos en la medida de lo posible.

### Determinación de la huella de carbono

Otro aspecto elevante para la organización es la mejora del impacto ambiental a través de la determinación de su huella de carbono. Esta huella se analiza a través del estudio de las emisiones directas e indirectas de Gases de Efecto Invernadero (GEI) que se derivan de la actividad del IAPH y se podrá planificar en un futuro la posibilidad de minimizar su impacto, según esta-



El IAPH cuenta con una gestión integral de los residuos de sus dos sedes, por una empresa autorizada de la Junta de Andalucía como gestora de residuos peligrosos | fotos Fondo gráfico IAPH (Aurora Higueras-Milena Castellano y Valentín Luján)

blece la norma ISO 14064-1:2019. Sería interesante avanzar también en las fuentes que se originan de GEI en otras organizaciones externas que se relacionan con nuestra actividad (proveedores u otros grupos de interés). También está previsto realizar la inscripción del cálculo de la huella de carbono en el registro del Ministerio de Transición Ecológica para finalmente planificar acciones y poder compensarla. Esta actividad estaría alineada con el ODS 13 de acción por el clima, sobre incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales.

## EL TALENTO DE NUESTRO PERSONAL COMO BASE DEL CRECIMIENTO: LA GESTIÓN DE PERSONAS

El personal de la institución constituye el principal activo para el adecuado desarrollo de sus fines y alcanzar la excelencia de su gobernanza. La gestión sostenible de recursos humanos implica una serie de prácticas que avancen en el camino de la satisfacción del personal y en el crecimiento de la organización. Dentro de este ámbito, el IAPH tiene como misión el desarrollo del talento de las personas trabajadoras a través del equilibrio de la igualdad de oportunidades, la formación y el desarrollo profesional, la seguridad y salud en el trabajo, el desarrollo eficaz de las funciones y la conciliación de la vida laboral y familiar, siempre buscando maximizar un impacto positivo en el camino de la sostenibilidad, crecimiento y bienestar de las personas. Todas estas prácticas se relacionan directamente con diversos ODS, de esta forma se observa que las capacidades para promover la igualdad de género están en línea con el ODS 5. Igualmente, hay una relación directa con el ODS 8 que pretende promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo, y proteger los derechos laborales con un entorno de trabajo seguro.

Jornadas de formación interna en Cádiz para el conjunto del personal del IAPH en diciembre de 2023 | foto Fondo gráfico IAPH (José Manuel Santos Madrid)



Y finalmente, la trazabilidad del ODS 4 respecto a la formación interna donde se garantiza una educación inclusiva, equitativa y de calidad, promoviendo las oportunidades de aprendizaje.

### Igualdad de género

Desde la entrada en vigor del *I Plan de Igualdad* en 2022 se ha trabajado para implementar medidas y acciones concretas para fomentar la igualdad de género en el entorno laboral. En este ámbito se desarrolla formación interna especialmente dirigida a sensibilizar a la plantilla en temas de igualdad de género para crear un ambiente de trabajo inclusivo. Con la creación del Protocolo de acoso sexual y por razón de sexo se ofrece una herramienta para garantizar un entorno laboral seguro y respetuoso. Respecto al uso de un lenguaje no sexista, se ha creado un decálogo con instrucciones para realizar comunicaciones, redactar escritos, realizar presentaciones, etc. Además, se han incluido en los puestos de trabajo tres nuevas competencias profesionales: uso del lenguaje de género inclusivo, gestión del presupuesto desde la perspectiva de género, y conocimientos del Plan de Igualdad y del Protocolo de acoso sexual. Finalmente, se subraya la importancia sobre la auditoría retributiva que ha garantizado una remuneración justa y equitativa para todo el personal desde la perspectiva del género.

### Conciliación de la vida personal, familiar y laboral

El I Convenio Colectivo del IAPH (Resolución de 21/02/2022 de la D.G. de Trabajo y Bienestar Laboral) ha asumido un compromiso firme con la conciliación de la vida familiar y laboral como parte integral de nuestra estrategia de sostenibilidad. Las medidas adoptadas reflejan un compromiso

A día de hoy, el 67 % de la plantilla del IAPH está conformada por mujeres | fotos Fondo gráfico IAPH (Valentín Luján y Aurora Higueras-Milena Castellano)



con el bienestar del personal, reconociendo la importancia de equilibrar las responsabilidades profesionales y personales. También contribuyen a la creación de un entorno laboral inclusivo y solidario. Así, la flexibilidad de jornada y horarios, los permisos y reducciones de jornadas por motivos familiares y los permisos retribuidos, constituyen unas medidas que afrontan las diversas situaciones personales. Además, el Fondo de Acción Social ha dado un respaldo adicional para apoyar a personas en situaciones que requieran asistencia económica, cubriendo gastos derivados de tratamientos médicos, rehabilitación o atenciones especiales relacionadas con discapacidades físicas, psíquicas o sensoriales no cubiertas por entidades oficiales o privadas.

### **Formación y desarrollo interno**

La formación y el desarrollo continuo son esenciales para nutrir el talento interno y fomentar un ambiente de aprendizaje constante de la organización. El Plan de Formación desarrollado en el IAPH ha sido el resultado de las políticas de formación reflejadas en el Convenio Colectivo y de la puesta en práctica de un innovador modelo propio de planificación de la formación interna, que ha integrado la percepción y expectativas de sus profesionales, para contribuir a la modernización de la cultura organizativa. Hasta el momento, las estrategias formativas adoptadas han sido reveladoras en cuanto a la satisfacción de las acciones implementadas teniendo un impacto positivo significativo en diversos aspectos de nuestra organización. La adquisición de nuevas habilidades, conocimientos y competencias ha potenciando el desempeño, impulsando así la eficiencia operativa. Las dinámicas formativas han favorecido la comunicación efectiva entre los miembros del equipo fomentando una cultura colaborativa, un fortalecimiento del trabajo en equipo, que se traduce en una mayor armonía laboral.

### **Desarrollo profesional y captación del talento**

Desde el ámbito de los recursos humanos se facilita el desarrollo de funciones ligadas a proyectos de investigación, reflejándose en acciones de formación continua y en acciones de difusión de los trabajos de investigación. En este campo resulta fundamental la formación continua porque sugiere un compromiso con la excelencia académica y la innovación, y además, se convierte en un aspecto a destacar para los profesionales que buscan oportunidades para contribuir y participar en proyectos significativos que aborden desafíos sociales y ambientales.

Como uno de nuestros objetivos de futuro, se pretende avanzar en la atracción de talento, reconociendo la importancia de la futura incorporación de nuevo personal altamente cualificado, así como motivado para compartir nuestros valores y comprometido con el desarrollo sostenible. Esta estrategia refleja



Vista general de la sede del IAPH en Sevilla | fotos  
Fondo gráfico IAPH

una mentalidad proactiva y orientada al crecimiento, lo que puede resultar especialmente atractivo para profesionales que buscan oportunidades en su carrera y al mismo tiempo se fomenta nuestra propia innovación y el consolidarnos a la vanguardia de la gestión sostenible del patrimonio cultural.

## **UNA GOBERNANZA TRANSFORMADORA PARA UN FUTURO MÁS SOSTENIBLE**

Nuestro modelo de gobernanza tiene como uno de sus principales retos la sostenibilidad, un reto complejo, ya que debe permeabilizar los más amplios aspectos posibles de nuestra organización y fomentar nuestra cultura integradora, así como estar siempre en línea con el contexto actual donde es una preocupación prioritaria que genera una actualización constante de conocimiento. En este sentido, para promover una gobernanza transformadora que nos permita avanzar hacia un futuro más sostenible de la organización, de su ámbito de actuación y de la sociedad, se han detectado las siguientes líneas clave que debemos potenciar:

- > Conciencia sostenible: fomentar la educación y sensibilización del personal del IAPH, de las organizaciones colaboradoras y de la población en general.
- > Tecnologías verdes patrimoniales: la innovación en tecnologías más sostenibles resulta fundamental para reducir el impacto ambiental. Hay que destacar la importancia de la sostenibilidad de la intervención patrimonial, la labor realizada por los profesionales de la institución para promover y aplicar esas tecnologías en el análisis, conservación y restauración del patrimonio.
- > Economía circular: la transición hacia una economía circular es crucial para reducir el consumo de recursos y la generación de residuos, así como para su correcta gestión.
- > Análisis de materialidad: favorecer la participación de nuestros grupos de interés para definir las cuestiones más relevantes en el ámbito de la sostenibilidad que debemos abordar.
- > Políticas ambientales: continuar con su implementación transversal en el seno de la institución y promoverlas a su entorno (proveedores, agentes del sector, etc.).
- > Alineación con los ODS: realizar la trazabilidad en proyectos, servicios y actividades de la organización para alinearnos con sus metas.
- > Memorias anuales de sostenibilidad: aplicación de una metodología normalizada para informar de la responsabilidad y el compromiso de la institución sobre el desarrollo sostenible.

Con el desarrollo de nuestra estrategia de sostenibilidad esperamos poder contribuir activamente en la mejora de nuestro futuro, siempre teniendo como referente el potencial del patrimonio cultural como agente transformador de nuestra sociedad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Decreto 33/2024, de 6 de febrero, por el que se aprueban los estatutos del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico. *Boletín Oficial de la Junta de Andalucía*, n.º 29, de 9 de febrero de 2024. Disponible en: [https://juntadeandalucia.es/eboja/2024/29/BOJA24-029-00018-40655-01\\_00296805.pdf](https://juntadeandalucia.es/eboja/2024/29/BOJA24-029-00018-40655-01_00296805.pdf) [Consulta: 25/04/2024]
- Hawkes, J. (2001) *The fourth pillar of sustainability: Culture's essential role in public planning*. Melbourne: Common Ground. Cultural Development Network
- IAPH [Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico] (2022) *I Plan de Igualdad del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*. Disponible en: [https://juntadeandalucia.es/sites/default/files/2024-01/I\\_PLAN\\_IGUALDAD\\_IAPH\\_DEF\\_V5%20%282%29.pdf](https://juntadeandalucia.es/sites/default/files/2024-01/I_PLAN_IGUALDAD_IAPH_DEF_V5%20%282%29.pdf) [Consulta: 25/04/2024]
- IAPH [Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico] (2021) *Plan Estratégico 2021-2025*. Disponible en: [https://juntadeandalucia.es/sites/default/files/inline-files/2022/11/IAPH\\_Plan%20Estrat%C3%A9gico%202021-2025.pdf](https://juntadeandalucia.es/sites/default/files/inline-files/2022/11/IAPH_Plan%20Estrat%C3%A9gico%202021-2025.pdf) [Consulta: 25/04/2024]
- IAPH [Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico] (2015) *Política de Calidad y Medio Ambiente del IAPH*. Disponible en: <https://repositorio.iaph.es/handle/11532/324563> [Consulta: 25/04/2024]
- IAPH [Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico] (2003) *Repertorio de textos internacionales del Patrimonio Cultural*. Granada: Junta de Andalucía, Consejería de Cultura. Editorial Comares (PH Cuadernos XIV). Disponible en: <https://juntadeandalucia.es/organismos/iaph/servicios/publicaciones/detalle/78687.html> [Consulta: 25/04/2024]
- ICOMOS [Consejo Internacional de Monumentos y Sitios] (2022) *Carta Internacional de ICOMOS sobre el Turismo Cultural Patrimonial: Reforzar la protección del patrimonio cultural y la resiliencia de las comunidades mediante una gestión responsable y sostenible del turismo*. Bangkok, noviembre de 2022. Disponible en: [https://www.icomos.org/images/DOCUMENTS/Secretariat/2023/CSI/eng-spa\\_ICHT\\_Charter.pdf](https://www.icomos.org/images/DOCUMENTS/Secretariat/2023/CSI/eng-spa_ICHT_Charter.pdf) [Consulta: 25/04/2024]
- Jordano Barbudo, M.A. y Prado Ruiz-Santaella, C. (de coord.) (2024) *Guía para la acción del recurso patrimonial en los ODS*. Córdoba: UcoPress, Editorial Universidad de Córdoba, 2024. Disponible en: <https://www.patrimonio2030.org/recursos> [Consulta: 26/04/2024]
- *Libro Verde para la gestión sostenible del patrimonio cultural* (2023) Madrid: Ministerio de Cultura y Deporte, Secretaría General Técnica. Disponible en: <https://www.cultura.gob.es/libro-verde-patrimonio/que-es.html> [Consulta: 25/04/2024]
- ONU [Organización de las Naciones Unidas] (2024) *La Agenda para el desarrollo sostenible*. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/> [Consulta: 25/04/2024]
- Parlamento Europeo (2023) *Economía Circular: definición, importancia y beneficios*. Disponible en: <https://www.europarl.europa.eu/topics/es/article/20151201STO05603/economia-circular-definicion-importancia-y-beneficios> [Consulta: 25/04/2024]
- Pascual i Ruiz, J. (2020) La cultura como un pilar del desarrollo sostenible: aportes a un debate ineludible. *Periférica Internacional. Revista para el análisis de la cultura y el territorio*, n.º 21, pp. 136-147. Disponible en: <https://doi.org/10.25267/Periferica.2020.i21.11> [Consulta: 25/04/2024]
- REDS [Red Española para el Desarrollo Sostenible] (2021) *Hacia una Cultura Sostenible: Guía práctica para integrar la Agenda 2030 en el sector cultural*. REDS. SDSN Spain. Disponible en: <https://reds-sdsn.es/publicacion-hacia-una-cultura-sostenible-guia-practica-para-integrar-la-agenda-2030-en-el-sector-cultural/> [Consulta: 26/04/2024]
- Resolución de 21 de febrero de 2022, de la Dirección General de Trabajo y Bienestar Laboral, por la que se ordena la inscripción, depósito y publicación del Convenio Colectivo del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico. *Boletín Oficial de la Junta de Andalucía*, n.º 41, de 2 de marzo de 2022. Disponible en: [https://juntadeandalucia.es/sites/default/files/2022-04/Convenio\\_IAPH.pdf](https://juntadeandalucia.es/sites/default/files/2022-04/Convenio_IAPH.pdf) [Consulta: 26/04/2024]
- UNESCO [Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura] (2013) *Declaración de Hangzhou: Situar la cultura en el centro de las políticas de desarrollo sostenible. Congreso internacional sobre la cultura: clave para el desarrollo sostenible, Hangzhou 2013*. Disponible en: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000221238> [Consulta: 26/04/2024]
- UNESCO [Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura] (2022) *Re-pensar las políticas para la creatividad: Plantear la cultura como un bien público global. Informe Mundial*. París, 2022. Disponible en: [https://www.unesco.org/creativity/sites/default/files/medias/fichiers/2023/01/380479spa\\_0\\_0.pdf](https://www.unesco.org/creativity/sites/default/files/medias/fichiers/2023/01/380479spa_0_0.pdf) [Consulta: 26/04/2024]