




Planificación Estratégica

2022-2025

Auditorio de Tenerife



Auditorio de Tenerife
Junio 2022

Índice

1.	Introducción	04
2.	Fundamento estratégico	06
3.	Marco estratégico y ejes del modelo	08
	/ Plan estratégico	
	/ Planes de gestión	
	/ Contrato programa	
4.	Ejes de la estrategia de la Cultura	09
	/ Equilibrio insular	
	/ Municipalidad	
	/ Promoción exterior	
	/ Concurrencia competitiva	
5.	Planificación estratégica	11
	/ Propósito	
	/ Misión	
	/ Visión	
	/ Valores	
	/ Ejes de programación	
	/ Principios de gestión	
5.1	Líneas estratégicas	14
	/ Artística y profesional	
	/ Mediación, educativa y social	
	/ Desarrollo en el territorio	
	/ Gestión corporativa	
5.2	Objetivos estratégicos	16
	1. Desarrollo creativo.	
	2. Desarrollo profesional.	
	3. Análisis de la cultura contemporánea, aprendizaje y formación.	
	4. Acceso y participación - mediación	
	5. Vertebración del territorio y del sector.	
	6. Transparencia y sostenibilidad.	
	7. Transformación digital.	
	8. Eficiencia, eficacia y calidad en la gestión.	
5.3	Coherencia del Marco Estratégico y alineación entre sus elementos Objetivos estratégicos	17
6.	Funcionamiento y seguimiento	19
6.1.	Concreción de los objetivos estratégicos en planes anuales de actuación	20
7.	Contrato programa	21
8.	Presupuestos orientados a resultados	24
9.	Modelo de gobernanza	29
	1. Hoja de ruta	
	2. Grupo de contraste	
	3. Órganos de coordinación	
	4. Monitor marco estratégico	
9.1.	Criterios de evaluación y medición de resultados	32

(1)

Introducción

Auditorio de Tenerife es una entidad pública creada en 1998 cuyo capital social pertenece íntegramente al Cabildo Insular de Tenerife, y que tiene como objeto social el fomento de la cultura mediante la planificación, organización y gestión de carácter insular, y que realiza, entre otras, las siguientes actividades: “La organización, por sí o en colaboración, de toda clase de acontecimiento, preferentemente de interés cultural, incluidos la organización de certámenes, exposiciones, congresos, convenciones reuniones y demás actividades propias del área congresual en el Auditorio de Tenerife y/o edificios que expresamente se le adscriben como fuente de financiación paralela a la actividad propia de la sociedad”.

En sus 20 años de actividad ha asumido, bajo su gestión y desarrollo, no solo amplias programaciones artísticas sino también actividades relacionadas con el progreso de las industrias creativas y con el crecimiento de la ciudadanía, a través de la integración de la cultura en el tejido social.

Es significativo el incremento de actividad que ha experimentado desde sus inicios y, como consecuencia, ha llegado un punto en el que la entidad se enfrenta a un doble reto: desarrollar una visión estratégica profesional, real e innovadora y realizar un proceso de reorganización y planificación integral que adapte su funcionamiento a la realidad actual. Con esta refundación de la estrategia no se plantea una disrupción sino

la apertura de un camino útil y estimulante para afrontar la actualidad y el futuro.

Este documento orienta de manera estratégica los propósitos de Auditorio de Tenerife en el medio y largo plazo. Recoge el trabajo realizado durante años por el equipo de la organización y también las aspiraciones de Auditorio para cumplir mejor con su misión de servicio público cultural en la próxima década.

La ambición de Auditorio es ofrecer a la ciudadanía la posibilidad de participar y experimentar la música, la ópera y las artes escénicas de la forma más plena y diversa posible en Tenerife. Y hacerlo de manera abierta, transparente y sostenible, en colaboración y coordinación con el resto de agentes culturales de la isla y la región, promoviendo la igualdad de oportunidades y la buena gobernanza en la gestión.

En los próximos años, Auditorio de Tenerife contribuirá desde su posicionamiento a favorecer de manera estratégica los ejes principales del Plan de la Cultura para Tenerife presentado por el Cabildo de Tenerife en primavera de 2021.

Este Plan aporta una visión estratégica a medio plazo para Auditorio de Tenerife y sirve de hoja de ruta para todas las personas, medios e instituciones que se relacionan directa o indirectamente con la organización.

Se establecen objetivos estratégicos y operativos claros, con criterios de evaluación, indicadores y métricas definidas que sirvan para comprender de manera periódica los avances.

Se recogen, las principales proyecciones y variables económicas, incluyendo las inversiones y las previsiones presupuestarias para los próximos años.

Se refleja el **propósito, la misión, la visión, los valores y los principios rectores** de Auditorio de Tenerife. Se incorpora la buena gobernanza y la transparencia, los principios de eficacia, eficiencia e igualdad de oportunidades, y la rendición de cuentas reconociendo asimismo el importante proceso de transición ecológica y transformación digital (verde y digital) que Auditorio de Tenerife pretende acelerar de manera decidida en consonancia con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** y con el resto de planes de transformación de la administración pública en esta dirección.



**Se refleja el propósito,
la misión, la visión, los
valores y los principios
rectores de Auditorio de
Tenerife**



(2)

Fundamento estratégico

La propuesta de Auditorio no está desligada de su entorno ni de las corrientes de pensamiento sobre la cultura que se producen en Tenerife y en el mundo. Es por esto por lo que la concepción de este marco estratégico tiene en consideración los siguientes programas de trabajo y estrategias:

Histórico de la actividad de Auditorio que respeta el trabajo que ha ido creando y que promueva con diversos proyectos de artes escénicas y música para generar impacto en la ciudadanía, en el sector cultural y en la industria, alcanzando palpables resultados.

Agenda 2030 de la ONU que propone los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como un llamamiento universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar la vida y la perspectiva de

las personas en todo el mundo. Para la ONU, el año 2020 da inicio a una década de acción ambiciosa a fin de alcanzar los Objetivos para 2030.

Agenda 21 de la Cultura de la que se extrae el compromiso de los gobiernos locales para “comprender y transformar el mundo incorporando la dimensión cultural de forma tan explícita, operativa y dinámica como los pilares relativos a lo ambiental, lo económico o lo social”.

Consolidando los principios recogidos en la Agenda 21 de la Cultura y el compromiso de la Red de Gobiernos locales asociados a ella, que estipula que “comprender y transformar el mundo requiere que los marcos de referencia del desarrollo sostenible incorporen un pilar o una dimensión cultural tan explícita,

operativa y dinámica como los pilares o las dimensiones relativas a lo ambiental, lo económico o lo social”, tal como se recoge en la Declaración de Orientación Política adoptada por Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, firmada en 2010 en la Ciudad de México.

Estrategia de la UNESCO que lleva décadas trabajando porque la cultura sea considerada el cuarto pilar del Desarrollo Sostenible, tratando de incluir la cultura en todas las políticas de desarrollo y apoyando el progreso del sector cultural y la defensa de la diversidad cultural como instrumentos de cohesión social y ciudadanía que, al mismo tiempo, juegan un papel clave en la reducción de la pobreza, el diseño de las ciudades y la lucha contra la exclusión y las inequidades. En definitiva, se trata de contar con la cultura en la actual redefinición del mundo propuesta por la Agenda 2030.

(3)

Marco estratégico y ejes del modelo

Desde su fundación, Auditorio de Tenerife ha trabajado para construir una programación y una actividad en su ámbito de referencia amparada en la calidad y la contemporaneidad. Fruto de ello es el trabajo como sede de la Sinfónica de Tenerife, la temporada de ópera y la actividad en teatro o danza. Ahora, insertos en un momento de reflexión sobre el modelo, hemos visto la necesidad de dotarnos de un Plan Estratégico que nos permita avanzar durante los próximos años en la consecución de nuestros objetivos.

Se ha aprobado el primer **Plan Estratégico** de su historia, que orienta la acción de Auditorio de Tenerife en el corto, medio y largo plazo; define su propósito, misión, visión, valores y establece objetivos estratégicos y operativos.

Se propone un nuevo modelo de gestión que, desde la situación actual basada en la

anualidad, permita a Auditorio de Tenerife llegar a un marco estratégico, contractual, de gobernanza y presupuestario plurianual, más sostenible y transparente. Que se implemente a través de **Planes de gestión** con indicadores vinculados a la estrategia. Estos planes fijan las políticas específicas, las necesidades, procesos, objetivos y operativa anual de la organización por áreas funcionales y organizativas.

A su vez, el nuevo modelo requiere de un nuevo marco de tutela contractual y financiero entre Auditorio y el Cabildo Insular de Tenerife plurianual. Esto es, un **Contrato programa**, que facilite el crecimiento armónico de la organización en el tiempo y el desarrollo de los objetivos estratégicos de manera más eficiente y transparente, fijando un sistema de tutela y seguimiento de los compromisos y resultados esperados.

(4)

Ejes de la estrategia de la Cultura

Para poder desarrollar su estrategia, se pretende dar la mayor estabilidad posible a la planificación y el mayor alineamiento con los principales ejes de la política cultural pública promovidos desde el Cabildo de Tenerife.

Así, se persigue permear progresivamente con la visión estratégica de la cultura en la isla, la manera de trabajar, rendir cuentas, planificar, aportar ideas, afinar el modelo, etc. de Auditorio de Tenerife.

En este sentido, las ideas-fuerza pasan por la protección de la creatividad y los creadores y garantizar los derechos culturales de la ciudadanía. Y los objetivos estratégicos y operativos que veremos más adelante se alinean con los cuatro ejes del plan de cultura para Tenerife:

- Equilibrio insular en el ámbito de la Cultura
- La municipalidad como centro de la acción
- La promoción exterior
- La concurrencia competitiva como herramienta de financiación del sector

Equilibrio insular en el ámbito de la Cultura

Programación propia de calidad pública y con dimensión insular.

Perseverando en el análisis periódico de Auditorio de Tenerife, las relaciones generadas más allá de sus muros, en colaboración con los municipios y comunidades artísticas, educativas, profesionales y sociales en el territorio y online para favorecer ese equilibrio territorial de la cultura en Tenerife.

La municipalidad ocupa un lugar central en la estrategia de desarrollo de las culturas de creación

Activar procesos de mediación que permitan la creación de nuevos públicos en el territorio insular.

Para producir y coproducir desde Auditorio de Tenerife contenidos pensados para girar por infraestructuras culturales municipales, trabajando en red en la planificación, el campo de la programación y distribución, pero también fomentando la colaboración en los campos de la investigación, el estudio, la formación profesional, la recuperación del patrimonio y el impulso del talento actual con el resto de equipamientos culturales y otras organizaciones afines.

La promoción exterior tanto dentro como fuera de Tenerife

Velar porque los programas, convocatorias y proyectos generados desde Auditorio estén abiertos y accesibles al máximo número de

personas y compañías bajo los principios rectores de gestión.

Usando el anclaje estratégico que supone Auditorio de Tenerife en el conjunto del ecosistema cultural de la isla para actuar como polo de atracción y acompañamiento del talento local, pero también de proyección exterior de nuestros creadores y artistas, incorporándolos al circuito nacional e internacional. Incidir en una línea existente en el espíritu de Auditorio de Tenerife desde sus orígenes con mayor determinación y con mayor amplitud que hasta ahora. Desde hace cerca de 20 años, Auditorio de Tenerife ha promovido proyectos de colaboración y trabajo conjunto con el sector cultural local, nacional e internacional.

La concurrencia competitiva como herramienta de financiación del sector

Considerar a Auditorio como un espacio estratégico en el ecosistema cultural insular que actúe como polo de atracción en la vertebración del sector.

Velando porque los programas, convocatorias y ayudas generadas desde Auditorio de Tenerife estén abiertas y accesibles al máximo número de personas y compañías que quieran proponer, participar e impulsar sus proyectos como parte de las líneas de programación de Auditorio de Tenerife. Aplicación de los principios rectores de gestión recogidos en su plan estratégico: buena gobernanza, transparencia, transformación digital e igualdad de oportunidades.

(5)

Planificación estratégica

El Plan Estratégico de Auditorio de Tenerife propone un **modelo de gestión integral** que desde la gobernanza colaborativa permita ofrecer a la ciudadanía una programación artística de calidad (en sus campos de referencia), construida desde lo público, con una dimensión insular y con el objetivo de establecer una relación con la ciudadanía basada en los derechos culturales, la transparencia y la confianza.

El Plan Estratégico define el propósito, la misión, visión, y los valores de Auditorio de Tenerife en el corto, medio, y largo plazo, estableciendo además los ejes de programación, los principios de gestión, objetivos e indicadores estratégicos y operativos:

Propósito



Misión



Visión



Valores

Propósito

El propósito de Auditorio es crear una relación valiosa y sostenible entre la ciudadanía, la música, la ópera y las artes escénicas.

Misión

Auditorio de Tenerife es una institución de ámbito cultural que pone a disposición de la ciudadanía una programación de música, ópera y artes escénicas de calidad que permite, desde la acción pública, conocer los signos culturales del presente y el acceso crítico a la historia cultural en sus campos de referencia.

Visión

La ambición de Auditorio de Tenerife es invitar a la ciudadanía a descubrir y a experimentar las artes escénicas, la ópera y la música de la forma más plena y diversa posible.

Hacerlo de manera abierta, transparente y sostenible, en colaboración y coordinación con el resto de agentes culturales de la isla y la región, promoviendo la igualdad de oportunidades y la buena gobernanza en la gestión.

Valores

En Auditorio nos comprometemos con los siguientes valores:

✓ **Creatividad:** fomento de la creatividad en todas las dimensiones de impacto y ejes estratégicos de Auditorio.

✓ **Calidad:** aspiración a la excelencia en todos los aspectos de la organización, cumpliendo con la misión y con los principios de gestión.

✓ **Aprendizaje:** fomento del aprendizaje como actitud para cumplir con la misión y los principios de gestión; uso efectivo de los datos para mejorar la comprensión de los procesos y el impacto de la acción de Auditorio.

✓ **Comunidad:** compromiso con el bienestar de las personas y de la isla. Contribución a la construcción de una ciudadanía activa a través de las artes y la cultura.

Estos valores afectarán a:

Todos los programas y actividades, artísticas y profesionales, sociales y de mediación, promovidas directa o indirectamente por Auditorio.

La forma de hacer el marketing y la gestión de la marca.

La experiencia ofrecida a los diferentes usuarios, en vivo y online, sea cual sea su nivel de relación con las artes escénicas o la música (iniciación, avanzado o profesional).



Ejes de programación

Música
Ópera
Artes escénicas

Principios de gestión

- / Buena gobernanza e igualdad de oportunidades.
- / Eficiencia y control de calidad de los procesos.
- / Transparencia y transformación digital.
- / Sostenibilidad: económica, pero también ecológica (medioambiente), social (equidad) y cultural (diversidad en la oferta y en la demanda cultural).

5.1. Líneas estratégicas

Hasta la fecha, se han definido cuatro líneas estratégicas alineadas con los ejes promovidos desde Cultura del Cabildo de Tenerife:

Artística y profesional

Artística, a través de una temporada estable de música, ópera y artes escénicas, siendo la casa de la Sinfónica de Tenerife y de numerosos festivales y eventos artísticos y culturales que tienen lugar en Tenerife a lo largo del año.

Profesional, a través de un completo programa de producciones y coproducciones, giras y encargos de obra, residencias artísticas, capacitación profesional y fomento del trabajo en red y colaborativo, etc., que contribuyen al desarrollo profesional del territorio y los artistas en colaboración con otras instituciones y otros creadores.

También, a través de líneas de apoyo al emprendimiento, la capacitación y la innovación, promoción y participación en ferias, redes y circuitos, convocatorias y programas de formación, concursos profesionales, premios, etc., que contribuyen al desarrollo profesional del territorio y a la movilidad internacional de los creadores, artistas y emprendedores culturales tinerfeños.

A su vez, Auditorio es sede de la Orquesta Sinfónica de Tenerife.

Mediación, educativa y social

La propuesta artística está respaldada por programas de mediación, formación, interpretación y apreciación artística, materiales pedagógicos, implicación y trabajo con familias, estudiantes y la comunidad educativa. Acuerdos con colegios, centros culturales, bibliotecas, comunidad, universitaria, conservatorios y escuelas de música, danza y de arte dramático.

El objetivo de estos programas persigue consolidar un trabajo permanente con la comunidad para desarrollar y diversificar audiencias con jóvenes, grupos artísticos y culturales, asociaciones, vecinos, colegios profesionales, empresas, minorías, etc., y con otros sectores.

Desarrollo en el territorio

Auditorio de Tenerife busca asistir a los agentes culturales de la isla, promoviendo oportunidades para el trabajo en red y colaborativo en toda la cadena de valor cultural y albergando en sus instalaciones o fuera de ellas iniciativas que fomenten el desarrollo sostenible del sector cultural en Tenerife.

En este sentido, su papel va más allá de presentar una temporada estable de artes escénicas, ópera y música, aspirando a ser un enclave de referencia para la información, la formación y el desarrollo profesional de creadores, artistas, técnicos y gestores culturales de la isla que busquen orientación, conexión con el tejido cultural local y exterior e impulso en sus respectivas carreras profesionales.

Gestión corporativa

El mejor de los programas artísticos y culturales no tiene sentido si no se produce en un entorno corporativo o institucional que vela por la buena gobernanza y que aspira a garantizar una gestión sostenible e igualitaria, un liderazgo transparente y unos objetivos claros en el medio y largo plazo.

Auditorio adquiere, por tanto, un compromiso con la calidad de la gestión, la transparencia y la buena gobernanza, alineándose con los ODS, persiguiendo el crecimiento armónico de la actividad y los costes de estructura y continuando con el proceso de modernización y transición digital en los próximos años.

5.2. Objetivos estratégicos

La programación y todas las actividades de Auditorio de Tenerife responderán a los objetivos estratégicos, que reflejamos a continuación:

1

Desarrollo creativo

Impulsar el papel de la música, la ópera y las artes escénicas como catalizadores de procesos creativos en el ámbito insular.

2

Desarrollo profesional

Fomentar el desarrollo profesional en el campo de las artes en vivo. Apoyo a la investigación, la formación continua y la creación contemporánea.

3

Análisis de la cultura contemporánea, aprendizaje y formación

Identificar y generar oportunidades de mediación para la música, la ópera y las artes escénicas con el objetivo de atraer nuevos públicos a Auditorio.

4

Acceso y participación -mediación

Incrementar el acceso y la participación de la ciudadanía, promoviendo la diversidad y la igualdad de oportunidades.

5

Vertebración del territorio y del sector

Actuar de enclave vertebrador del tejido cultural en Tenerife, promoviendo la colaboración y coordinación con el resto de agentes culturales, asociativos y empresariales del territorio.

6

Transparencia y sostenibilidad

Mantener el compromiso con una gestión transparente y sostenible, respetuosa con el entorno, el medioambiente y los principios de eficiencia y calidad en la gestión.

7

Transformación digital

Incrementar la capacidad de Auditorio de Tenerife para continuar con el proceso de transformación digital de la organización.

8

Eficiencia, eficacia y calidad en la gestión

Incrementar la eficiencia, eficacia y calidad en la gestión de Auditorio.

5.3. Coherencia del Marco Estratégico y alineación entre sus elementos

1. Cabildo de Tenerife

Ejes de la estrategia de Cultura

- | | | | |
|--|--|-----------------------|--|
| 1. Equilibrio insular en el ámbito de la Cultura | 2. La municipalidad como centro de la acción | 3. Promoción exterior | 4. La concurrencia competitiva como herramienta de financiación del sector |
|--|--|-----------------------|--|
-

2. Plan estratégico 2022-2025 Auditorio de Tenerife

Líneas estratégicas

- | | | | |
|----------------------------|----------------------------------|--------------------------------|------------------------|
| 1. Artística y profesional | 2. Mediación, educativa y social | 3. Desarrollo en el territorio | 4. Gestión corporativa |
|----------------------------|----------------------------------|--------------------------------|------------------------|
-

Objetivos estratégicos

- | | | | |
|---------------------------|--|---|---|
| 1. Desarrollo creativo | 3. Análisis de la cultura contemporánea, aprendizaje y formación | 5. Vertebración del territorio y del sector | 6. Transparencia y sostenibilidad |
| 2. Desarrollo profesional | 4. Acceso y participación - mediación | | 7. Transformación digital |
| | | | 8. Eficiencia, eficacia y calidad en la gestión |
-

3. Contrato programa - Presupuesto orientado a resultados

4. Plan anual 2022

Contrato programa y Plan anual en proceso.



Plan estratégico y los Objetivos de Desarrollo Sostenible [ODS]

PLAN ESTRATÉGICO 2022-2025				1 FIN DE LA POBREZA	2 HAMBRE CERO	3 SALUD Y BIENESTAR	4 EDUCACIÓN DE CALIDAD	5 IGUALDAD DE GÉNERO	6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO	7 ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE	8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO	9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA	10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES	11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES	13 ACCIÓN POR EL CLIMA	14 VIDA SUBMARINA	15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES	16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS	17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS	
LÍNEA ESTRATÉGICA	DIMENSIÓN BALANCE SCORECARD	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTOS <small>(en elaboración, a completar cuando dispongamos de los Planes Gestión 2022)</small>	1. FIN DE LA POBREZA	2. HAMBRE CERO	3. SALUD Y BIENESTAR	4. EDUCACIÓN DE CALIDAD	5. IGUALDAD DE GÉNERO	6. AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO	7. ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE	8. TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO	9. INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA	10. REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES	11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	12. PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES	13. ACCIÓN POR EL CLIMA	14. VIDA SUBMARINA	15. VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES	16. PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS	17. ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS	
1. ARTÍSTICA Y PROFESIONAL	1. SOCIEDAD	1. Impulsar el papel de la música, la ópera y las artes escénicas como catalizadores de procesos creativos en el ámbito insular.					✓	✓			✓		✓	✓	✓						✓
	5. APRENDIZAJE	2. Fomentar el desarrollo profesional en el campo de las artes en vivo. Apoyo a la investigación, la formación continua y la creación contemporánea.					✓	✓			✓										
2. MEDIACIÓN, EDUCATIVA Y SOCIAL	3. CLIENTES/USUARIOS	3. Identificar y generar oportunidades de mediación a través de las artes escénicas, la ópera y la música con el objetivo de atraer nuevos públicos al Auditorio.		✓			✓	✓			✓		✓	✓	✓						✓
	3. CLIENTES/USUARIOS	4. Incrementar el acceso y la participación de la ciudadanía, promoviendo la diversidad y la igualdad de oportunidades.		✓			✓	✓					✓	✓	✓						✓
3. DESARROLLO EN EL TERRITORIO	5. APRENDIZAJE	5. Actuar de enclave vertebrador del tejido cultural en Tenerife, promoviendo la colaboración y coordinación con el resto de agentes culturales, asociativos y empresariales del territorio.					✓				✓										
4. GESTIÓN CORPORATIVA	4. PROCESOS	6. Mantener el compromiso con una gestión transparente y sostenible, respetuosa con el entorno, el medioambiente y los principios de eficiencia y calidad en la gestión.							✓	✓						✓					
	4. PROCESOS	7. Incrementar la capacidad de Auditorio de Tenerife para continuar con el proceso de transformación digital de la organización.																			
	2. FINANCIERA	8. Incrementar la eficiencia, eficacia y calidad en la gestión de Auditorio.						✓			✓	✓									✓

(6)

Funcionamiento y seguimiento del plan

El presente documento supone un punto de partida sobre el que construir una forma de trabajar teniendo presente los objetivos en el medio y largo plazo de la organización.

Aprovechando todo lo construido estos años, el plan estratégico nace con la aspiración de ordenar el crecimiento de su actividad, establecer criterios claros de actuación y definir objetivos estratégicos que orienten y permitan el seguimiento en los próximos años del cumplimiento de su misión, aportando asimismo unos principios de gestión que reflejen mejor sus compromisos como servicio público.



Un plan estratégico que nace con la aspiración de ordenar el crecimiento de su actividad, establecer criterios claros de actuación y definir objetivos

6.1. Concreción de los objetivos estratégicos en planes anuales de actuación

Los objetivos estratégicos definidos por cada eje de acción deberán plasmarse en **iniciativas estratégicas** concretas e **indicadores de seguimiento** que permitan comprender el nivel de cumplimiento de cada objetivo estratégico.

En muchas ocasiones, estos objetivos son transversales entre departamentos de la organización y es ahí donde la misión y los **principios de gestión** orientarán cada paso de los procesos de decisión para cumplir con los indicadores identificados para cada eje.

Las iniciativas estratégicas se concretan en **planes de actuación** (plan de seguridad, plan de gestión, plan de formación, plan de marketing, plan artístico...) que deben ser presentados desde las distintas áreas responsables fijadas en el plan estratégico para el cumplimiento de cada objetivo. Cada vez más, los avances estratégicos incorporan el valor aportado por varias áreas de trabajo de Auditorio. Fomentar la colaboración y comunicación entre departamentos para el cumplimiento conjunto de estos objetivos no es solo conveniente, sino esencial y parte del modelo de funcionamiento que se fija para los próximos años. De esta forma, se recogen en este plan los ejes y objetivos estratégicos que deberán ser recogidos cada año en:

Planes anuales de gestión

Que dan respuesta cada año a los objetivos estratégicos vinculados a la **gestión de Auditorio**, recogiendo los diversos objetivos establecidos en los planes de actuación presentados por cada área responsable de su cumplimiento. Entre otros, los siguientes:

- a. Plan de recursos humanos
- b. Plan de marketing, comunicación y públicos
- c. Plan comercial, patrocinio y mecenazgo
- d. Plan de accesibilidad
- e. Plan de seguridad
- f. Plan de igualdad
- g. Plan de eficiencia energética
- h. Plan de inversiones
- i. Plan de contratación

Plan artístico anual

Que da respuesta a los objetivos estratégicos vinculados con la **misión** de Auditorio, tanto en el plano artístico como en el resto de líneas estratégicas de aprendizaje, social, profesional y con el sector de las artes escénicas y la música en Tenerife.

(7)

Contrato programa

Los contratos programas constituyen un marco contractual que establece las directrices entre la Administración Pública, en este caso el Cabildo, y los entes creados o controlados por ella, en este caso Auditorio, para desarrollar de forma eficiente y controlar el cumplimiento de unos objetivos de acuerdo con su objeto social y con las competencias que tienen atribuidas, delimitando sus responsabilidades, fijando las expectativas de resultados y estableciendo los medios económicos disponibles durante un periodo de tiempo suficientemente largo.

Además, el establecimiento de un marco de control y de tutela de la actividad, como es el contrato programa, permite ejercer un mejor control presupuestario y la supervisión de una orientación hacia la creación de valor cultural y público.

Así, uno de los principales problemas a los que se enfrenta Auditorio para elaborar la programación cultural es la necesidad de hacerlo con la antelación suficiente. Esta situación es especialmente delicada en el caso de la ópera y la Orquesta Sinfónica de Tenerife, en la que es necesario coordinar la contratación de los solistas y coro.

El sector artístico-cultural en el que ejerce su actividad Auditorio, y el caso de la ópera o la Sinfónica de Tenerife en particular, requiere que las contrataciones de los intérpretes para las futuras temporadas (solistas, bailarines, etc.) se cierren con una media de dos años de anticipación, debido fundamentalmente a que la oferta es muy limitada y son muchos los teatros y auditorios de todo el mundo que quieren contar en sus programas anuales con la participación de los mejores.

Este hecho choca frontalmente con la forma habitual de trabajo de las administraciones públicas, y no solo del Cabildo, en la medida en que no es habitual que las aportaciones públicas tengan carácter plurianual.

Desde la puesta en marcha de Auditorio no se ha suscrito ningún contrato con el Cabildo (contrato programa, contrato de gestión, etc.) en el que quede recogida de forma explícita el contenido de las relaciones entre Auditorio y Cabildo en términos de objetivos, en la fijación de criterios para la programación cultural o para la fijación de la política de precios, etc.

El propósito de dicho contrato programa es establecer las condiciones y objetivos de los servicios prestados por parte de Auditorio, así como los términos en los que el Cabildo Insular contribuirá a su financiación y seguimiento.

Su formalización permitirá la evaluación continua de indicadores cualitativos y cuantitativos del servicio prestado, y de los resultados obtenidos aplicando el enfoque de Presupuestos Orientados a Resultados (POR), los cuales soportarán y ayudarán a una gestión más eficaz y eficiente en todos los ámbitos, y entre los que se incluye de manera relevante, la gestión de las aportaciones que realiza el Cabildo de Tenerife.

Consecuentemente, esta herramienta permitirá, además de mejorar la planificación de la oferta de servicios del Auditorio, analizar su rendimiento en el ámbito de los ingresos, gastos, balances, puestas en valor de sus activos, satisfacción del usuario, grado de recepción de la oferta, etc.

Además, se avanzará en el buen gobierno y, por tanto, en transparencia, eficacia, eficiencia y cumplimiento de la legalidad. De esta manera, los objetivos que se pretenden lograr con su formalización, son los siguientes:

1. Contar con una herramienta de planificación y de presupuestación orientada a resultados (POR).
2. Facilitar el análisis de las palancas de rendimiento de la entidad: ingresos, gastos, balances y puestas en valor.
3. Establecer un marco plurianual de oferta y financiación.
4. Simplificar la gestión que conlleva propuestas, abonos, justificación, etc. de multitud de “pequeñas” aportaciones.
5. Mantener el control de la gestión financiera, a través del seguimiento de indicadores, principalmente.

Por tanto, se considera necesario modificar el modelo de financiación de Auditorio, que viene condicionado por sus especificidades: empresa pública, sector de actividad, proyectos encomendados, etc.

En cuanto al contenido mínimo del contrato programa, deben quedar claros los siguientes aspectos:

- / Objeto del contrato
- / Obligaciones y derechos de Auditorio (indicadores de actividad y resultado)
- / Presupuestación con Orientación a Resultados (POR)
- / Aportaciones plurianuales y plazos y medios de justificación
- / Comité de seguimiento y control del cumplimiento de los objetivos
- / Características y tipología de la actividad prevista

Para formalizar el contrato programa será necesario elaborar la oferta del servicio público y/o actividad económica por parte de Auditorio y el área dependiente para los próximos cuatro años que, al menos, deberá contemplar:

- a. Los objetivos específicos a cumplir por la entidad pública en el ejercicio de la función de servicio público o de actividad de mercado, incluidos los objetivos de naturaleza organizativa o económica.
- b. La identificación expresa de los contenidos de servicio público y/o actividad de mercado.
- c. Los porcentajes de géneros.
- d. Las aportaciones con cargo a los Presupuestos Generales del Cabildo Insular, destinadas a la prestación del servicio público y/o actividad económica de la oferta en cuestión.
- e. Los medios para adaptar los objetivos acordados a las variaciones del ámbito económico, garantizando siempre el cumplimiento de la oferta básica y el objetivo de estabilidad presupuestaria.
- f. Los mecanismos de control de ejecución del contrato programa y el sistema de evaluación del cumplimiento de objetivos.
- g. Los efectos que han de derivarse del incumplimiento de los compromisos acordados.
- h. La concreción del sistema de contabilidad analítica que, garantice la transparencia financiera y permita determinar el coste neto de las obligaciones de servicio público impuestas.
- i. Procedimiento de modificación.
- j. El procedimiento a seguir para la cobertura de los déficits anuales que, en su caso, se pudieran producir por insuficiencia de los ingresos reales respecto de los estimados y las consecuencias de responsabilidad en la gestión que, en su caso, deban seguirse de tales déficits (esta cuestión aportada desde el servicio de análisis financiero, sostenibilidad y control financiero).

(8)

Presupuestos orientados a resultados [POR]

La herramienta de gestión más extendida en el ámbito público es el presupuesto (tanto de ingreso como de gasto).

Históricamente se ha tratado de introducir en la administración pública herramientas de gestión más avanzadas en diversos ámbitos de gestión como el de la planificación (p.e. Plan estratégico o de legislatura, Plan gestión anual), en el control de gestión (p.e. cuadros de mando, indicadores), en la gobernanza (p.e. órganos de coordinación político-técnicos), y en la rendición de cuentas (p.e. transparencia).

Auditorio de Tenerife, como entidad pública enfocada hacia los servicios culturales, pretende realizar un cambio de orientación a

partir de una herramienta tan arraigada en la administración como lo es el presupuesto.

En esta circunstancia, Auditorio de Tenerife en su enfoque de servicios, pretende hacer un cambio en la orientación de los mismos tomando de base lo que toda administración conoce bien y tiene una cultura muy arraigada: el presupuesto.

Para transitar con seguridad y garantía este camino, el Auditorio de Tenerife quiere profundizar tanto sobre trabajos desarrollados en el mundo académico, que son referencia obligada, como en la observación activa de lo que se está haciendo en otras organizaciones públicas y aprender de las experiencias de las administraciones más avanzadas (p.e.

Gobierno de Canarias, la Diputación Foral de Gipuzkoa, La Generalitat de Catalunya, Diputación de Barcelona,...) y comenzaremos a trabajar con la metodología de Presupuestos Orientados a Resultados (POR).

El POR se puede definir como el sistema de planificación, presupuestación y evaluación de las políticas públicas que relaciona los recursos que se asignan (euros) con los resultados que se esperan obtener (en términos de productos ofrecidos y de impactos conseguidos). Dicho de otra manera, introducir la planificación estratégica en el presupuesto.

Es un mecanismo destinado a hacer más estrecho el vínculo entre la financiación de programas o intervenciones públicas y el resultado que se obtiene a través del uso sistemático de la información de resultados con el objetivo de mejorar la gobernanza, control de gestión (eficiencia y eficacia) y la rendición de cuentas.

Esta metodología se basa en la Cadena de Valor que presentamos en la figura 1.

El POR no se concreta en un único modelo, sino que admite diferentes modelos, según la finalidad que se priorice, de la forma en que se establezca la vinculación entre

recursos y resultados y de la información de resultados en que se base. El modelo más conocido es el presupuesto estructurado por programas, pero existen otras modalidades, como los presupuestos basados en metas de cumplimiento (contratos programa o contratos de gestión) o la financiación por medio de fórmulas directas (formulafunding)¹.

Uno de los principales objetivos del POR es la eficiencia, entendida tanto como la distribución de recursos entre las prioridades del gobierno que tienen un mayor impacto, según los objetivos perseguidos como el aumento de la producción de un bien o servicio sin utilizar más recursos, o bien mantener la producción de un bien o servicio con menos recursos.

Si bien todos los modelos mencionados persiguen la eficiencia, en el caso del presupuesto por programas se pone más énfasis en la distribución de recursos entre las prioridades del gobierno. La estructuración del presupuesto por programas permite visualizar los créditos presupuestarios agrupados según las finalidades del gasto. En este sentido, un programa presupuestario estaría compuesto por un conjunto de actividades, servicios y productos que consumen recursos para contribuir a

Figura 1



1 Robinson, M. Performance Budgeting Models and Mechanisms. Performance Budgeting. Linking Funding and Results. Palgrave, 2007.

alcanzar unos objetivos estratégicos. Los objetivos se tienen que poder identificar y medir, deben definirse en función de los problemas a los que hacer frente y a la cobertura de las necesidades detectadas (ver diagrama de cadena de valor). Estos objetivos, evidentemente, tienen que estar de acuerdo y ser coherentes con el plan o la estrategia del gobierno (plan estratégico, legislación o de mandato).

La planificación estratégica y el presupuesto son componentes integrados de la gestión por resultados o POR. Mientras que los planes estratégicos señalan la orientación, el presupuesto facilita los recursos para poder implantar los planes.

Es por lo que que ahora que hemos aprobado el Marco Estratégico del Auditorio de Tenerife consideramos la situación ideal para comenzar en una organización pública un proceso de POR dado que se ha aprobado también el Plan Estratégico 2022-2025 del Auditorio de Tenerife en el que se recogen, por un lado, los objetivos prioritarios de la gestión, las líneas estratégicas y de actuación de la organización para el periodo 2022-2025, y por otro lado, el procedimiento de gestión para orientar la acción del conjunto de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos (contrato programa).

Esta orientación estratégica básica constituirá la guía de actuación tanto de la gerencia como de los diferentes departamentos o unidades administrativas. El Plan Estratégico, que se configura como el principal instrumento para el liderazgo y la orientación de la acción del Consejo de Administración de Auditorio de Tenerife, debe nacer como un instrumento vivo, dinámico y participativo recogiendo los objetivos estratégicos a alcanzar, los planes

de actuación departamental y los mecanismos de gobernanza que aseguren la eficacia en su implementación. El Plan Estratégico debe promover una mayor coherencia entre las diferentes dinámicas departamentales e impulsa la existencia de una lógica corporativa superadora de interpretaciones exclusivamente departamentales.

Como es habitual en las administraciones públicas el presupuesto es la herramienta que permite gestionar de forma ordenada el conjunto de ingresos y gastos con el fin de alcanzar los objetivos que los responsables institucionales han fijado en el desempeño de su acción de gobierno (Plan Estratégico). Pero, al mismo tiempo, consideramos la idea de que el presupuesto es una herramienta a la que se debe exigir más. En la visión tradicional el presupuesto informa de cuánto se va a gastar; quién lo va a gastar y en qué se va a gastar. Hoy, en cambio, una nueva corriente cuestiona al presupuesto con cuestiones tales como: para qué se va a gastar; qué resultado se quiere obtener y a qué coste. El Presupuesto Orientado a Resultados (POR), busca evaluar los resultados.

Los objetivos que persigue el POR son:

- **Mejorar el proceso de asignación de recursos**
- **Mejorar la eficiencia, obtener el máximo con los recursos disponibles**
- **Reforzar la perspectiva a medio plazo**
- **Mejorar la transparencia y la rendición de cuentas**
- **Ahorrar recursos**

El POR trata de superar una cuestión cultural que hace que en la actualidad el presupuesto se elabore y valore en términos de cuantía del gasto y no en términos de productos/servicios y resultados. El presupuesto se confecciona a partir de los límites de crecimiento y no desde los objetivos del Plan Estratégico. Para superar esta carencia la gestión orientada a resultados integra como componentes complementarios la planificación estratégica y el presupuesto. Mientras que los planes estratégicos señalan la orientación, el presupuesto facilita recursos para poder implementar los planes. Un plan estratégico desligado del presupuesto no tiene sentido como tampoco lo tiene un presupuesto sin orientación estratégica.

En el proceso de presupuestación orientado a resultados se pueden distinguir cuatro cuestiones relevantes:

- Vinculación con la planificación estratégica
- Seguimiento, evaluación y presentación de resultados
- Cambio de cultura
- Uso de la información sobre resultados

En relación con el último punto, uno de los principales desafíos actuales de la política y del sector público en general, debe ser acercar el trabajo del sector público a la ciudadanía. Lograr este objetivo no depende, únicamente, de las estrategias de comunicación, sino de disponer y poder ofrecer a la ciudadanía información precisa y fácil de entender, lo que constituye uno de los objetivos del POR. Para que los agentes de la sociedad puedan valorar las actuaciones de las administraciones públicas es necesario que la información sea completa,

comprensible y que esté al alcance de toda la sociedad.

Por otra parte, el contexto financiero de responsabilidad presupuestaria junto con el crecimiento de las demandas por parte de una sociedad desarrollada, con requerimientos sociales y económicos significativos, hace ineludible que la asignación y el uso de los recursos públicos se hagan con las máximas garantías de eficiencia y eficacia.

Uno de los pilares en que se sustenta el presupuesto por resultados, como en todos los componentes del ciclo de gestión, son los sistemas de información y, más concretamente, la información de resultados. La información de resultados se compone de dos elementos fundamentales: los indicadores y la evaluación. Los indicadores de resultados tienen que poder medir los diferentes componentes del ciclo de gestión y del proceso de producción de valor público. Por otra parte, la evaluación tiene que permitir profundizar en las relaciones entre las acciones públicas y sus resultados.

El seguimiento de los indicadores tiene que permitir informar de la asignación de recursos. La manera de establecer la vinculación entre recursos y resultados es una de las cuestiones más difíciles de implantar para lo cual debemos dotarnos de una aplicación informática que nos facilite la consecución de este reto.

Toda esta información sobre resultados (grado de cumplimiento de los objetivos medidos a través de indicadores de resultado, impacto y actividad, grado de avance de las acciones y proyectos desarrollados y ejecución presupuestaria) hay que incorporarla a todas las fases del ciclo presupuestario.

En la fase de elaboración, la información de resultados tiene que ser útil a los gestores que intervienen en el proceso dentro de las áreas o departamentos del Auditorio de Tenerife para poder formular las peticiones presupuestarias al Cabildo de Tenerife. Una vez estas demandas de recursos lleguen al Cabildo de Tenerife, los responsables de Cultura también necesitarán información de resultados para poder valorarlas. En la fase de aprobación del presupuesto, la información de resultados permitirá al Cabildo de Tenerife disponer de más elementos para valorar la propuesta de presupuesto del ejecutivo.

Durante toda la fase de ejecución del presupuesto, los directivos, los gestores o responsables de programa y resto del personal tendrían que hacer uso de la información de resultados con el fin de gestionar los recursos de forma óptima y para poder reasignarlos de acuerdo con las circunstancias cambiantes y en la dirección estratégica que se priorice. Finalmente, en la fase de evaluación y de rendición de cuentas tanto los informes anuales de cuenta general como el informe anual del plan estratégico añaden información de resultados sistematizada y analizada a la información económica y financiera tradicional.

La información del POR es una herramienta que aspira a informar de las decisiones (de asignación de recursos, de gestión de servicios, de priorización del gasto) y a

aumentar la transparencia y la rendición de cuentas en el uso de los recursos públicos. Una vez realizadas las tareas que lo componen, los siguientes pasos irán en la línea de consolidar el proceso de cambio, impulsar una dinámica de contraste y mejora con los departamentos o unidades administrativas de modo que se obtenga el máximo rendimiento de la nueva orientación a resultados. Para lo cual se deberán incorporar cambios que den mayor consistencia al proceso de reforma presupuestaria. Entre estos, se pueden plantear los siguientes:

1. **Profundización y mejora en la medición de los resultados**
2. **Identificación de prestaciones y servicios de los programas**
3. **Cálculo de los costes de las prestaciones y servicios**
4. **Análisis de economía, eficacia y eficiencia**
5. **Evaluación de políticas públicas**
6. **Clasificación de las partidas de gastos atendiendo a criterios que permitan un mayor rigor presupuestario en la asignación presupuestaria**
7. **Cambios normativos y/o procedimentales que flexibilicen y atribuyan mayores responsabilidades a los gestores de los programas presupuestarios**
8. **Revisiones sistemáticas de áreas de gasto**

(9)

Modelo de gobernanza

El objetivo de este punto es presentar los ejes centrales de la gobernanza del Marco Estratégico del Auditorio de Tenerife. La gobernanza colaborativa pone en marcha dispositivos y metodologías que garantizan la participación de los agentes clave ligados a la gobernanza, control de gestión y rendición de cuentas de los diferentes instrumentos de planificación y gestión del Auditorio de Tenerife.

El modelo de gobernanza del Marco Estratégico del Auditorio de Tenerife se estructura en cuatro dispositivos de gobernanza y evaluación:

- Hoja de ruta
- Grupo de contraste
- Órganos de coordinación
- Monitor del marco estratégico

1.

Hoja de ruta

Es un documento de planificación que operacionaliza en cuatro instrumentos:

1. Líneas Estratégicas de Cultura - Cabildo de Tenerife
2. Plan Estratégico 2022-2025 - Auditorio de Tenerife
3. Contrato Programa + Presupuesto Orientado a Resultados (POR)
4. Planes departamentales anuales



La Hoja de ruta está elaborada y aprobada por el Consejo de Administración del Auditorio de Tenerife y se actualiza cada año.

2.

Grupo de contraste

El Grupo de contraste está integrado por personas clave del ámbito de la gestión cultural, con tres funciones principales:

- a) Validar la Hoja de ruta para impulsar la transición en el modelo de gestión actual del Auditorio de Tenerife hacia el Marco Estratégico arriba descrito.
- b) Evaluar la efectividad de las acciones que operacionalizan la Hoja de ruta.
- c) Elaborar propuestas de mejoras para la actualización de la Hoja de ruta.

3.

Órganos de coordinación

Los órganos de coordinación tienen dos funciones centrales:

- a) Evaluar la efectividad de los Programas y acciones que operacionalizan la Hoja de ruta.
- b) Elaborar propuestas de mejora basadas en la valoración de los informes de avance y evaluación realizados en el marco del Monitor del Marco Estratégico. Se propone la creación de cuatro órganos de coordinación:
 1. Consejo de Administración
 2. Consejo de Gobierno (Cabildo-Auditorio)
 3. Comité de Dirección
 4. Departamentos

4.

Monitor del Marco Estratégico

El Monitor del Marco Estratégico es un dispositivo de gobernanza, control de gestión, evaluación y rendición de cuentas que recoge información cuantitativa y cualitativa sobre cada uno de los programas y acciones que operacionalizan la Hoja de ruta (2022-2025).

El Monitor del Marco Estratégico produce informes regulares que constituyen el insumo analítico del grupo de contraste y de los órganos de coordinación para valorar el grado de implementación de la Hoja de ruta del Marco Estratégico del Auditorio de Tenerife.

9.1. Criterios de evaluación y medición de resultados

El plan estratégico no puede suponer un corsé burocrático que impida el buen desempeño de la organización, sino un estímulo y una orientación a la hora de informar sus decisiones y entender mejor los pasos que se van dando en el medio y largo plazo.

Para la evaluación del nivel de cumplimiento del plan estratégico en el tiempo, se identifican unos **indicadores de seguimiento** que deben ser contemplados en cada iniciativa promovida o propuesta por Auditorio de Tenerife. Se asigna en el plan un **responsable** que debe velar por el cumplimiento de cada objetivo estratégico, presentando los correspondientes planes de actuación.

Se establece un sistema de medición basado en la fijación de unos **indicadores de seguimiento** que permitan entender el grado de cumplimiento de cada objetivo. Se incorporará un sistema de medición de resultados que mejora la planificación de los trabajos y pone en valor la importancia de medir el rendimiento de los esfuerzos, inversiones, aciertos y errores de manera periódica en el medio y largo plazo.

Por tanto, a la hora de recibir, proponer o presentar cualquier iniciativa estratégica, Auditorio está en disposición de incardinarla en función de un plan a medio y largo plazo, contribuyendo con ello a informar las decisiones tácticas y estratégicas de la organización en cada momento.

Una manera de entender cómo encaja una nueva programación, inversión, decisión, propuesta o manera de relacionarse con el entorno puede ser la siguiente:

✓ **Iniciativa estratégica:** se propone una iniciativa estrategia desde cualquier ámbito de la organización.

✓ **Objetivos estratégicos a los que responde:** incardina en uno o varios objetivos.

✓ **Ejes estratégicos que cubre:** estos objetivos vienen asociados a unos ejes estratégicos de la organización.

✓ **Indicadores de seguimiento:** para cada objetivo estratégico, medibles, alcanzables y trazables en el tiempo.

Cada plan de actuación deberá responder a determinados objetivos estratégicos e indicadores de seguimiento específicos y es responsabilidad de la organización en su conjunto generar el contexto adecuado para que esto se produzca en las mejores condiciones.

Se trata de un modelo de gestión cultural propuesto para Auditorio que se alinea con los criterios de una organización moderna y profesionalizada al servicio de la cultura y de la ciudadanía y que mira hacia delante en la década de 2020.



**AUDITORIO
DE TENERIFE**

Auditorio de Tenerife Adán Martín
Avda. Constitución, 1
38003 Santa Cruz de Tenerife

922 568 600
info@auditoriodetenerife.com
www.auditoriodetenerife.com