

Una hoja de ruta para
afrentar el futuro

Etorkizunari aurre egiteko
Bide-orria

FUNDACIÓN BALUARTE FUNDAZIOA
PLAN ESTRATÉGICO
PLAN ESTRATEGIKOA
2025-2028

RESUMEN EJECUTIVO

Índice

▪ 1. Introducción	3
▪ 2. Contexto	4
▪ 3. Necesidades, potencialidades, retos, frenos y motores	5
▪ 4. Ámbitos de incidencia para el análisis y la acción	8
▪ 5. Análisis DAFO y diagnóstico	9
▪ 6. Retos y foco estratégico	11
▪ 7. Marco estratégico	13
▪ 8. Líneas estratégicas y líneas de actuación	15
▪ 9. Plan y senda de acción	17
▪ 10. Metodología de trabajo	19

FICHA TÉCNICA

Plan Estratégico 2025-2028. Resumen ejecutivo.

Entidad responsable: Fundación Baluarte.

Periodo de vigencia: 2025-2028.

Fases de elaboración:

- Lanzamiento: 5-13 de septiembre de 2024.
- Trabajo interno: 14 de septiembre-30 de octubre de 2024.
- Avance y contraste: 31 de octubre-28 de noviembre de 2024.
- Entrega y presentación: 29 de noviembre de 2024-marzo de 2025.
- Presentación pública: 12 de septiembre de 2025 en el Auditorio Baluarte.

Coordinación:

Grupo Motor: Ignacio Apezteguía, Director General de Cultura-Institución Príncipe de Viana; Rubén Jauquicoa, director gerente de Fundación Baluarte y la Orquesta Sinfónica de Navarra; Virginia Suárez, responsable de Recursos Humanos de Fundación Baluarte.

Metodología utilizada

Plan participativo estructurado en torno a cinco agentes: Grupo Motor, Grupo de Reflexión Estratégica, Grupo Amplio Territorial, Equipo de Fundación Baluarte y Equipo Consultor.

Contacto:

info@fundacionbaluarte.com / +34 948 22 92 17

El documento (versión 1) está disponible en euskera en la sección de Transparencia de la web de Fundación Baluarte: <https://www.fundacionbaluarte.com/es/transparencia>

1. Introducción

Fundación Baluarte es una entidad pública dependiente del Departamento de Cultura, Deporte y Turismo del Gobierno de Navarra. Nació en 2002 con el objetivo de dotar de programación artística al Auditorio Baluarte. Amplió significativamente su misión en 2016 con la integración de la Orquesta Sinfónica de Navarra (OSN), lo que supuso un punto de inflexión.

En 2024, el Patronato de la Fundación impulsó la elaboración del primer Plan Estratégico (2025-2028), con el objetivo de redefinir su misión, reforzar su papel territorial y social y dar respuesta a los desafíos organizativos y estructurales a los que se enfrenta. El proceso, que ha contado con el asesoramiento de “Conexiones improbables”, se diseñó de forma participativa e incluyó a representantes del Patronato, del equipo técnico y musical, así como a agentes culturales vinculados a Navarra.

El proceso de elaboración se estructuró en cuatro fases. El lanzamiento tuvo lugar entre el 5 y el 13 de septiembre de 2024, con el establecimiento de los objetivos y el enfoque metodológico. A continuación, se desarrolló la fase de trabajo interno, entre el 14 de septiembre y el 30 de octubre, centrada en el análisis, la reflexión estratégica y la elaboración de los primeros contenidos. Entre el 31 de octubre y el 28 de noviembre se llevó a cabo la fase de avance y contraste con agentes clave. Finalmente, la fase de entrega se extendió desde el 29 de noviembre de 2024 hasta marzo de 2025. La presentación pública se celebró el 12 de septiembre de 2025 en el Auditorio Baluarte.

<small>BASES</small> Plan estratégico = Escucha Diálogo Participación	<small>IMPULSO</small> Proceso impulsado por el Patronato (2024)	<small>APOYO</small> Respaldo de Gobierno de Navarra
1	2	3

2. Contexto

Fundación Baluarte desarrolla programas culturales de alta calidad artística en toda Navarra, apostando por la música y las artes escénicas como herramientas de transformación social. Su programación incluye la temporada artística del Auditorio Baluarte, la temporada de la OSN y el Programa Educativo y Social, a los que se suman proyectos promovidos junto al Gobierno de Navarra como *Encuentros de Pamplona/ Iruñeko Topaketak* y *Con los pies en las nubes / Oinak hodeietan*.

Desde 2016, la Fundación opera de forma independiente del Auditorio Baluarte y asume la gestión completa de la Orquesta Sinfónica de Navarra. La trayectoria histórica de la OSN, caracterizada por etapas de crisis, transformación y profesionalización, alcanzó un hito significativo con su integración en la Fundación, en respuesta a una situación crítica en materia de gestión y sostenibilidad.

NUESTRA HISTORIA, NUESTRA IDENTIDAD

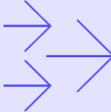


3. Necesidades, potencialidades, retos, frenos y motores

A continuación, se relacionan algunas de las ideas surgidas durante los grupos de trabajo en relación con los siguientes campos:

1. **Necesidades:** escuchar al sector/agentes culturales, mayor proximidad y relación entre los artistas/institución, necesidad de renovar formatos, mayor colaboración entre las entidades, trabajar en la integración social, generar espacios para la investigación y la creación, mayor conexión con la ciudadanía.
2. **Potencialidades:** respaldo institucional del Gobierno de Navarra, profesionalidad del equipo, calidad de la oferta, conexión del equipo y la dirección con su entorno, recursos.
3. **Retos:** fomentar la colaboración con otros sectores y agentes culturales, acortar distancias con determinados sectores sociales, innovar en diversos ámbitos, lograr mayor fortaleza y diferenciación de marca, llegar a nuevos públicos, romper barreras con otras organizaciones.
4. **Frenos:** complejidad organizacional, público excesivamente tradicional, recursos económicos comprometidos, escasez de equipo de gestión ante nuevos retos, desconexión con el público, rigidez organizativa.
5. **Motores:** el equipo humano, la OSN, el Programa Educativo y Social, el apoyo institucional.

FASE DE ANÁLISIS

NECESIDADES	RETOS	FRENOS	POTENCIALIDADES Y MOTORES
<ul style="list-style-type: none">— Proximidad— Colaboración— Educación— Integración social	<ul style="list-style-type: none">— Ampliar públicos— Innovar formatos— Fortalecer marca— Atraer patrocinios	<ul style="list-style-type: none">— Rigidez organizativa— Recursos limitados— Confusión de marca— Falta de sede estable	<ul style="list-style-type: none">— Equipo humano— Orquesta— Proyecto educativo— Apoyo institucional
			

La evaluación interna destaca varias reflexiones clave:

- **Identidad y cohesión:** Persiste una falta de integración real entre la Fundación Baluarte y la Orquesta Sinfónica de Navarra (OSN), afectando la dinámica interna y la imagen externa.
- **Sobrecarga económica:** La OSN consume la mayor parte de la partida presupuestaria y arrastra una deuda que limita la flexibilidad financiera.
- **Necesidad de reestructuración:** El aumento de proyectos y personal ha complicado la administración, generando tensiones por rigidez organizativa y el absentismo, lo que demanda redefinir roles y mayor versatilidad.
- **Retos futuros:** Prioridades como acercarse a la sociedad, mejorar visibilidad, conectar con comunidades diversas y fortalecer alianzas culturales.
- **Cambio en el rol de la OSN:** Para su 150 aniversario en 2029, se busca que la Orquesta adopte un papel más abierto, social y educativo, implicando un cambio organizativo y laboral complejo.
- **Visión del director artístico:** Destaca su compromiso social y liderazgo para ampliar el impacto social y educativo sin perder calidad artística.

- **Clarificación institucional y de marca:** Existen confusiones internas y externas sobre roles y relaciones entre Fundación, OSN, NICDO y Auditorio, dificultando la percepción pública y resaltando la necesidad de un branding claro.

“Es necesario enfocarse en el horizonte con una mirada estratégica”

4. Ámbitos de incidencia para el análisis y la acción

Los ámbitos de incidencia identifican las áreas claves en las que la Fundación Baluarte puede actuar para generar impacto:

1. **Territorio:** Ampliar la presencia y el impacto de la Fundación más allá de su oferta en Pamplona, Tafalla y Tudela, abarcando de manera más integral todo el territorio navarro.
2. **Comunitario:** Llegar a públicos diversos y no habituales, fomentando la inclusión y la cohesión social a través de la cultura.
3. **Ecosistema artístico, cultural y creativo y alianzas:** Replantear y fortalecer alianzas multinivel, tanto público-público como público-privadas, con las organizaciones de los ecosistemas culturales navarro, nacional e internacional.
4. **Comunicativo:** Desarrollar una estrategia de marca y posicionamiento que refleje claramente las singularidades y el valor añadido de la Fundación y sus programas.
5. **Organizativo y financiero:** Implementar nuevos modelos de trabajo y gestión, flexibilizar estructuras y competencias y abordar aspectos económico-financieros para mejorar la eficiencia y sostenibilidad.

5. Análisis DAFO y diagnóstico

El análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) proporciona un marco estructurado con el que sintetizar el análisis de situación de la Fundación para elaborar un diagnóstico:

- **Debilidades:** complejidad organizacional, rigidez de estructura, recursos económicos altamente comprometidos, envejecimiento del público y poca conexión con algunos segmentos de la población, confusión de marca respecto al Auditorio Baluarte, percepción de incertidumbre y confusión.
- **Amenazas:** límites a la ampliación presupuestaria, competencia cultural por parte de otros agentes, nuevos marcos de pensamiento.
- **Fortalezas:** respaldo de Gobierno de Navarra, profesionalidad y experiencia del equipo, OSN como activo artístico, recursos existentes y singularidad de la oferta.
- **Oportunidades:** mayor conexión con la ciudadanía, colaboración con otros agentes culturales, mayor foco en los proyectos sociales y educativos, entorno favorable a través del apoyo institucional, innovación en formatos y programación, adaptación de las organizaciones a un mundo cambiante.

La Fundación se encuentra en un punto de inflexión con alto potencial transformador. Cuenta con los recursos, el talento humano y el respaldo necesarios para posicionarse como un referente cultural inclusivo, innovador y territorialmente arraigado.

Su proyección futura dependerá de su capacidad para:

- Definir una **identidad** clara y cohesionada (especialmente entre la FB y la OSN).
- Reorganizar internamente su **estructura** para ganar en eficiencia y agilidad.
- Innovar en **contenidos** y **formatos culturales** que conecten con una ciudadanía diversa.
- Construir **alianzas** más horizontales con el ecosistema cultural navarro.

- Gestionar eficazmente sus **recursos** en un contexto de contención económica.
- La **dimensión organizativa** es la base de todo: de su fortalecimiento dependerán el impacto social, territorial, comunicativo y relacional que la Fundación desea alcanzar en esta nueva etapa.

MATRIZ DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> — Rigidez — Recursos limitados — Público envejecido — Desconexión con las nuevas generaciones — Falta de diferenciación 	<ul style="list-style-type: none"> — Recursos — Competencia — Cambios sociales 	<ul style="list-style-type: none"> — Orquesta — Respaldo institucional — Profesionalidad — Programación diversa 	<ul style="list-style-type: none"> — Conexión ciudadana — Proyectos educativos — Innovación — Colaboración

6. Retos y foco estratégico

A partir del diagnóstico realizado, se identifican ocho retos estratégicos prioritarios que marcarán el rumbo de Fundación Baluarte en los próximos años:

1. **Aumentar la flexibilidad organizativa:** Simplificar estructuras internas, adaptar el marco funcional del cuerpo musical, fomentar la colaboración entre áreas y agilizar la toma de decisiones.
2. **Conectar con públicos diversos:** Diseñar estrategias inclusivas que eliminen barreras de acceso, especialmente para jóvenes y comunidades poco representadas.
3. **Innovar en formatos y contenidos:** Incorporar nuevas tendencias, lenguajes artísticos y experiencias híbridas que respondan a las demandas actuales.
4. **Ampliar el impacto social:** Desarrollar acciones que refuercen los derechos culturales, especialmente en sectores en situación de vulnerabilidad, así como en el propio sector cultural.
5. **Sostenibilidad financiera:** Asegurar la viabilidad a largo plazo mediante una financiación diversificada (pública y privada).
6. **Reforzar su identidad:** Comunicar con claridad una marca diferenciada del Auditorio Baluarte, posicionando a la Fundación como un referente cultural.
7. **Ampliar las alianzas estratégicas:** Establecer relaciones de cooperación estables con actores públicos y privados del ecosistema cultural navarro, nacional e internacional.
8. **Liderar la construcción de una arquitectura cultural:** Actuar como motor de vocaciones artísticas y de ciudadanía crítica y comprometida con la cultura.
9. **Traccionar la cultura en Navarra** como derecho fundamental, mediante la divulgación, socialización y participación cultural, promoviendo una cultura reflexiva, próxima, excelente y sostenible.

RETOS ESTRATÉGICOS

01. Flexibilidad organizativa
02. Sostenibilidad financiera
03. Conexión con la sociedad
04. Impacto social



05. Innovar y liderar el panorama cultura
06. Reforzar identidad institucional
07. Ampliar alianzas estratégicas
08. Liderar la construcción de una arquitectura cultural sólida

APUESTA

La cultura
en el centro

Encuentro,
Cohesión &
Transformación
social

7. Marco estratégico

Misión: Fundación Baluarte nace con el propósito de impulsar el acceso, disfrute, reflexión, participación y experimentación cultural de toda la ciudadanía navarra como un derecho fundamental. Desde su carácter público, su razón de ser consiste en acompañar y provocar procesos culturales transformadores que, mediante experiencias significativas, despierten la curiosidad, el pensamiento crítico y la creatividad.

Visión: Fundación Baluarte aspira a consolidarse como motor artístico y cultural de transformación social y educativa en Navarra, siendo una pieza central del sistema cultural de la Comunidad Foral.

Quiere ser un referente en el sector, capaz de equilibrar tradición y contemporaneidad, profesionalización y participación ciudadana.

Principios y valores:

1. **Proximidad y accesibilidad:** Diseñar propuestas inclusivas, cercanas y adaptadas a los distintos públicos.
2. **Diversidad e inclusión:** Fomentar activamente la participación de miradas diversas en todas las fases de los proyectos.
3. **Escucha activa y participación:** Implicar a la ciudadanía desde el diagnóstico hasta la coproducción.
4. **Transversalidad y colaboración:** Fomentar modelos organizativos matriciales y relaciones más horizontales con terceros.
5. **Transdisciplinariedad:** Propiciar cruces entre artes, saberes y disciplinas para afrontar retos complejos.
6. **Rejuvenecimiento:** Renovar públicos y estructuras, dando protagonismo a las nuevas generaciones.
7. **Identidad:** Construir comunidad y pertenencia a partir de una oferta singular y reconocible.
8. **Sostenibilidad integral:** Equilibrar los pilares ambiental, social, económico y cultural.

9. **Innovación y contemporaneidad:** Introducir creatividad en todos los niveles de la organización, sin renunciar a la tradición.
10. **Impacto transformador:** Poner la cultura al servicio del desarrollo personal, social y territorial.



El ámbito de actividad principal es la divulgación, socialización y participación, bajo una perspectiva de universalidad, en torno a las artes (especialmente en vivo), la cultura y la creatividad como vehículos de inclusión social, equidad y desarrollo en Navarra.

La competencia central de Fundación Baluarte es la mediación cultural entendida no solo como herramienta de acceso, sino como motor de cocreación, participación activa y transformación social.

8. Líneas estratégicas y líneas de actuación

El siguiente punto recoge las principales líneas estratégicas planteadas como consecuencia de cruzar los retos estratégicos definidos con los ámbitos de actuación, determinados fruto del análisis de situación.

- **Proceso de cambio organizativo:** Es fundamental para consolidar la estrategia. Se centra en relevo generacional y la optimización de esfuerzos, adopción de un modelo matricial que promueva colaboración y flexibilidad, gestión por proyectos con liderazgo distribuido, y fomento de la creatividad e innovación en toda la organización.
- **Alianzas estables en sector y territorio:** Se priorizan relaciones sólidas y significativas con agentes culturales y sociales de Navarra para fortalecer la cooperación, codiseño y coproducción, ampliando la red de colaboración y diversificando fuentes de financiación y apoyos territoriales.
- **Estrategia de diversificación de públicos y descentralización territorial:** Busca identificar y atraer públicos periféricos o excluidos, ajustar la oferta para mantener públicos tradicionales, y fomentar el desarrollo profesional de artistas locales, ampliando la presencia de la Fundación en todo el territorio navarro, nacional e internacional.
- **Desarrollo metodológico y de formatos:** Impulsar la mediación cultural, sistematizar y compartir buenas prácticas innovadoras dentro y fuera de la organización, así como diseñar nuevos formatos que respondan mejor a las necesidades sociales y culturales actuales.
- **Plan de comunicación:** Contemplará la gestión de marca, la comunicación externa e interna, así como la proyección digital. El objetivo es alinear todos los canales y mensajes bajo una misma identidad coherente, fortaleciendo la imagen institucional, mejorando la relación con los públicos internos y externos y potenciando el posicionamiento.

- **Sistema de indicadores de impacto:** Implementar un sistema para medir y evaluar el impacto social, cultural y económico de las actividades, asegurando la eficacia de la intervención y facilitando la rendición de cuentas y la mejora continua.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

LÍNEA 01 Cambio organizativo	LÍNEA 02 Alianzas estables con sector cultural	LÍNEA 03 Diversificación de públicos y territorio	LÍNEA 04 Desarrollo de nuevos formatos	LÍNEA 05 Comunicación y marca	LÍNEA 06 Indicadores de impacto
1	2	3	4	5	6

9. Plan y senda de acción

Cada línea estratégica se concreta en un plan de acción con actuaciones priorizadas para el periodo 2025-2028. Se prevé una implementación progresiva, con herramientas de seguimiento y evaluación.

- **Cambio organizativo:** Optimizar la estructura, definir nuevos criterios de incorporación de talento alineados con el plan, implementar un nuevo modelo de gestión por proyectos con acompañamiento externo, fomentar la creatividad e innovación interna con apoyo externo.
- **Alianzas sectoriales y territoriales:** Mapear el ecosistema cultural local, ampliar el área de actuación, diseñar un plan de patrocinio y alianzas con financiadores y entidades sociales.
- **Diversificación de públicos y descentralización:** Identificar y priorizar públicos objetivos, rediseñar la oferta en microtemporadas y proyectos piloto para nuevos públicos, crear actividades complementarias en periodos de baja actividad, fortalecer el desarrollo profesional de músicos locales y su vinculación con el ecosistema formativo.
- **Desarrollo metodológico y formatos:** Formar en mediación, sistematizar metodologías y procesos, crear un banco interno de buenas prácticas.
- **Comunicación y marca:** Definir un plan de comunicación que abarque todas las dimensiones (interna, externa, digital, branding...).
- **Indicadores de impacto:** Establecer un plan de medición con indicadores basados en la teoría del cambio, diseñar un sistema para recoger información clave, analizar y difundir casos de impacto previos.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN

LÍNEA 01 Cohesión Fundación- Orquesta, marcos laborales, cultura interna	LÍNEA 02 Convenios y alianzas estables dentro y fuera de Navarra	LÍNEA 03 Programas para jóvenes, proyectos socioedu- cativos, descentra- lización, inclusión	LÍNEA 04 Programa- ción innova- dora e interdisci- plinar, diálogo tradición- contempo- raneidad	LÍNEA 05 Plan de comuni- cación y marca	LÍNEA 06 Sistema de indicadores
1	2	3	4	5	6

10. Metodología de trabajo

El plan ha sido elaborado entre septiembre de 2024 y marzo de 2025, con una metodología participativa basada en grupos de trabajo, entrevistas y sesiones facilitadas. Ha involucrado a más de 50 agentes clave del ecosistema cultural de Navarra.

PROCESO PARTICIPATIVO

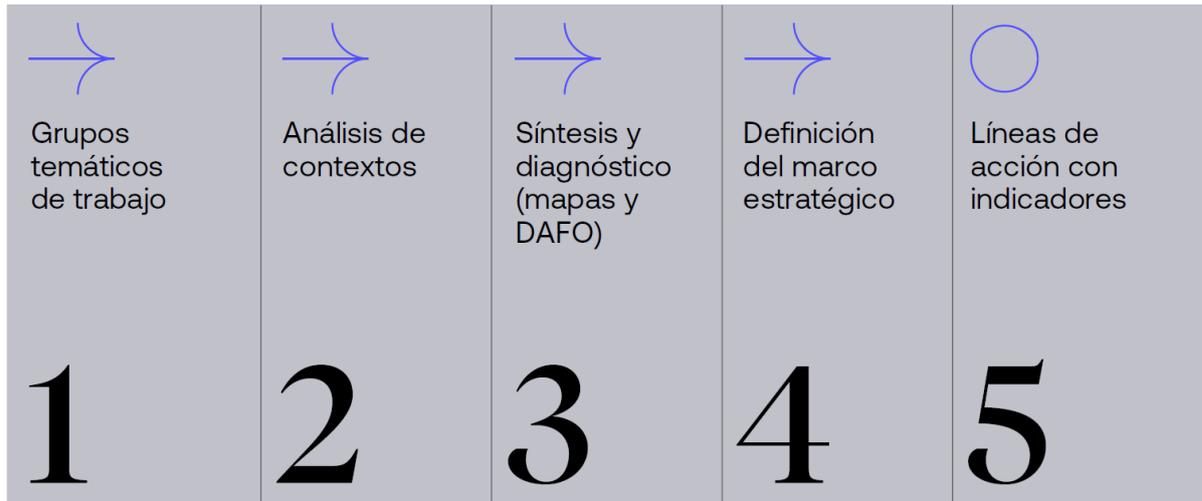


El proceso se ha desarrollado con cinco grupos clave:

- **Grupo Motor (GM):** Compuesto por tres personas: Director General de Cultura-Institución Príncipe de Viana de Gobierno de Navarra, director-gerente y responsable de Recursos Humanos de Fundación Baluarte. Se han encargado de aprobar la planificación del resto de grupos, así como de contrastar y validar los diferentes avances del proceso
- **Grupo de Reflexión Estratégica (GRE):** Equipo multidisciplinar de cinco personas de la Fundación que trabajó intensamente en sesiones para definir la estrategia mediante metodologías ágiles y de innovación, combinando reflexión conceptual y dinámicas participativas.
- **Grupo Amplio-Territorial (GAT):** Cerca de 25 personas de la Fundación, entidades públicas y culturales de Navarra, que aportaron ideas, validaron avances y detectaron barreras y aliados.

- **Equipo de Fundación Baluarte (EFB):** Se prevé una sesión con todo el equipo para difundir el plan, fortalecer la cohesión y compromiso hacia su desarrollo.
- **Equipo Consultor (EC):** Formado por consultores externos de “Conexiones improbables”, encargados de apoyar y guiar el proceso.

FASES DEL PROCESO



Fundación Baluarte

Calle Sandoval 6, bajo

+34 948 229 217

info@fundacionbaluarte.com

www.fundacionbaluarte.com

www.orquestadenavarra.es

SÍGUENOS EN:

- | | |
|--|----------------------------|
|  FundacionBaluarteFundazioa | OrquestaSinfonicaDeNavarra |
|  Fundbaluarte | orquestanavarra |
|  fundbaluarte | orquestasinfonicadenavarra |
|  Fundación Baluarte | |
|  Fundación Baluarte | |