

# **XEOGRAFÍA • 26**

**YOLANDA GARCÍA VÁZQUEZ**  
IDEGA-Universidade de Santiago

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA CIUDAD DE  
SANTIAGO DE COMPOSTELA. ¿REALIDAD O FICCIÓN?**

## CONSELLO EDITOR

**José Antonio Aldrey Vázquez**

Dpto. Xeografía.

**Manuel Antelo Suárez**

Dpto. Fundamentos da Análise Económica

**Juan J. Ares Fernández**

Dpto. Fundamentos da Análise Económica.

**Xesús Leopoldo Balboa López**

Dpto. Historia Contemporánea e América.

**Roberto Bande Ramudo**

Dpto. Fundamentos da Análise Económica.

**Joam Carmona Badía**

Dpto. Historia e Institucións Económicas.

**Luis Castañón Llamas**

Dpto. Economía Aplicada.

**Melchor Fernández Fernández**

Dpto. Fundamentos da Análise Económica.

**Manuel Fernández Grela**

Dpto. Fundamentos da Análise Económica.

**Lourenzo Fernández Prieto**

Dpto. Historia Contemporánea e América.

**Carlos Ferrás Sexto**

Dpto. Xeografía.

**M<sup>a</sup> do Carmo García Negro**

Dpto. Economía Aplicada.

**Xesús Giráldez Rivero**

Dpto. Historia Económica.

**Wenceslao González Manteiga**

Dpto. Estatística e Investigación Operativa.

**Manuel Jordán Rodríguez**

Dpto. Economía Aplicada.

**Rubén C. Lois González**

Dpto. Xeografía e Historia.

**López García, Xosé**

Dpto. Ciencias da Comunicación

**Edelmiro López Iglesias**

Dpto. Economía Aplicada.

**María L. Loureiro García**

Dpto. Fundamentos da Análise Económica.

**Manuel Francisco Marey Pérez**

Dpto. Enxeñaría Agroforestal.

**Alberto Meixide Vecino**

Dpto. Fundamentos da Análise Económica.

**Miguel Pazos Otón**

Dpto. Xeografía

**Miguel Pousa Hernández**

Dpto. de Economía Aplicada.

**Carlos Ricoy Riego**

Dpto. Fundamentos da Análise Económica.

**María Dolores Riveiro García**

Dpto. Fundamentos da Análise Económica.

**Javier Rojo Sánchez**

Dpto. Economía Aplicada.

**Xosé Manuel Santos Solla**

Dpto. Xeografía.

**Francisco Sineiro García**

Dpto. Economía Aplicada.

**Ana María Suárez Piñeiro**

Dpto. de Historia I.

## ENTIDADES COLABORADORAS

- Consello Económico e Social de Galicia
- Fundación Feiraco
- Fundación Galicia Obra Social-Afundación

**Edita:** Servizo de Publicacións da Universidade de Santiago de Compostela

**ISSN:** 1138-2708

**D.L.G.:** C-1689-2003

# La Planificación Estratégica en la ciudad de Santiago de Compostela.

## ¿Realidad o ficción?

M<sup>a</sup> Yolanda García Vázquez

### RESUMEN

La imagen de Santiago de Compostela ha sido construida a partir de un discurso político, técnico e histórico que se fundamenta en el patrimonio, en la monumentalidad del casco histórico, en la tradición e historia de Santiago como sepulcro del Apóstol y su significado religioso, en la tradición Xacobeá y en el Camino de Santiago; se recrea reiterativamente la espiritualidad, la estética de los monumentos y sus tópicos asociados; es un discurso técnico que enfatiza un escenario físico literario y cinematográfico sobre el cual trabajan artistas, actores, gestores del patrimonio, gestores turísticos, técnicos de cine, de fotografía, etc. Estamos por tanto ante un caso de “planificación distorsionada” por la estética y los intereses políticos de los sucesivos gobiernos municipales. Santiago es una ciudad reconocida con premios internacionales de planificación urbanística pero no cuenta con planificación económica estratégica claramente definida; los gobiernos municipales tradicionalmente no han hecho partícipes a los ciudadanos en el diseño e implementación del plan estratégico de la ciudad y hoy en día la documentación de dicho plan estratégico no es accesible en Internet ni físicamente en ninguna oficina pública; de forma sistemática se oculta o se niega su existencia. Sin embargo, la planificación estratégica del turismo, al contrario, impulsada por el gobierno socialista-nacionalista entre el 2000 y 2011, es efectivamente reconocida por el gobierno conservador actual; dicho plan es posible conocerlo a través de Internet; en las web municipales es posible obtener documentación al respecto, pero no de forma exhaustiva. Se desconocen todo tipo de sistemas de evaluación de dicho plan turístico, sus compromisos financieros, plazos, formas de participación ciudadana o metodologías utilizadas para su elaboración. En las presentes páginas intento analizar y caracterizar la planificación en la ciudad de Santiago y concluyo que es un caso singular de “Top Down” ajeno a las metodologías de participación ciudadana, transparencia en la comunicación o sistemas de evaluación.

**Palabras clave:** marketing territorial, planificación estratégica, participación ciudadana, desarrollo sostenible, imagen urbana, turismo cultural.

## **ABSTRACT**

The image of Santiago de Compostela has been constructed from a political, technical and historical discourse which interprets the heritage, the monumentality of the old town, tradition and history as the tomb of the Apostle Santiago and its religious significance, the Jacobean tradition and the Camino de Santiago. This speech repetitively recreates spirituality, aesthetics of monuments and their associated topics; is a technical discourse that emphasizes a literary and cinematic physical stage on which artists, actors, heritage managers, tourism managers, technical theater, photography they work. We are facing a case of "distorted planning" for the aesthetic and political interests of successive municipal governments. Santiago is a city renowned international awards in urban planning but has no clearly defined strategic economic planning. Municipal governments traditionally have not involve citizens in the design and implementation of the strategic plan of the city and today documenting the strategic plan is not accessible on the Internet or in any public office; systematically is hidden or denied its existence. However, strategic planning of tourism, on the contrary, the socialist-nationalist government led between 2000 and 2011, is actually recognized by the current Conservative government; This plan may know him through Internet; in municipal web is possible to obtain documentation about it, but not exhaustively. All kinds of evaluation systems that tourism plan, its financial commitments, deadlines, forms of citizen participation or methodologies used in their production are unknown. In these pages attempt to analyze and characterize the planning in the city of Santiago and concluded that it is a singular case of "Top Down" foreign to the methodologies of citizen participation, transparency in communication and evaluation systems.

**Keywords:** territorial marketing, strategic planning, citizen participation, sustainable development, urban image, cultural tourism.

## 1 INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado actual está adquiriendo gran relevancia la imagen de conjunto que ofrece una ciudad, municipio, región, país o territorio en general, pues de sus características y definición a los ojos de los turistas, ciudades, políticos e inversores financieros dependen sus capacidades de ofrecer y/o atraer recursos económicos y servicios tecnológicos, financieros o culturales. Por estos motivos los estudios de Marketing Territorial deben poner en evidencia las características y cualidades más importantes de las ciudades, municipios o territorios, con el fin de atraer inversiones económicas, promover y desarrollar actividades productivas, incrementar el grado de identidad territorial de sus ciudadanos o aumentar la autoestima de carácter territorial y la calidad de vida.

A un nivel internacional, cualquier ciudad o región que se pretenda desarrollada recurre a métodos de promoción estratégica y mercadotecnia territorial, soportando estas prácticas grandes intervenciones de cualificación, equipamientos e infraestructuras, a la par de actividades y promoción cultural, turística, empresarial, deportiva u de otro tipo. En todos estos casos la “venta” de una imagen es uno de los principales objetivos de los “vendedores” de ciudades o de territorios.

“Selling Places the city as cultural capital past and present” de Philo y Kears (1993) presenta diversas cuestiones fundamentales, destacando los efectos perversos que las acciones de marketing pueden desencadenar, y defendiendo las bases para una práctica de marketing y comunicación más democrática. Las cuestiones expuestas por estos autores contribuyeron a analizar la perspectiva de mercadotecnia territorial y a desmitificar la idea según la cual la mercadotecnia territorial sirve por encima de todo para ejecutar y realizar grandes acontecimientos y atraer empresas. Parece que después del período en que la mercadotecnia territorial era sinónimo de promoción de ciudades, de turismo y de grandes acontecimientos, está llegando el momento de abordar con rigor, la reflexión y gestión del territorio, transversal a todos los aspectos y a todos los momentos (Ferrás et al., 2001).

La mercadotecnia territorial surge como un proceso de gestión territorial y de descentralización de poder y búsqueda del desarrollo local. Es una perspectiva que cruza la micro y la macroeconomía en contextos específicos. Actualmente, la mercadotecnia territorial es uno de los elementos fundamentales de planificación estratégica de las ciudades y de los territorios que partiendo de lo local y específico, lo

proyectan e integran en los espacios globales para los que está más preparado, promoviendo su confirmación y desarrollo. Del mismo modo, a nivel de promoción del desarrollo interno, en una perspectiva de comunicación motivadora, es el conjunto de políticas que permite el desarrollo de procesos como la valoración de la ciudadanía, la conciencia de base territorial, la integración de los actores en proyectos comunes y un mayor dinamismo en procesos de afirmación y emancipación territorial de base local. Según Philo y Kears (1993) entre 1970 a 1990 la venta de lugares era un negocio importante; hasta aquí, había estado centrada en la divulgación y promoción de las características locales para atraer turistas e inversores, a base de publicidad, videos, exposiciones pero, raramente como una perspectiva segmentada y dirigida a públicos específicos. Sin embargo ahora la mercadotecnia territorial pasa a ser vista como una parte fundamental de la planificación, más dirigida y segmentada. Requiere una mayor flexibilidad al abordarla y una perspectiva proactiva en vez de reactiva.

La mercadotecnia o marketing territorial ayuda a promover la transformación y la legitimación de los cambios territoriales necesarios para la integración de ciudades y localidades en general en el sistema-mundo. En una perspectiva más reciente (Ferrás et al., 2001) sirve para promover el desarrollo sostenible de un territorio, contribuyendo a mejorar la economía, el ambiente y la calidad de vida, aumentando la eficacia de la utilización de recursos.

Los procesos, acciones y estrategias de marketing territorial se desarrollan en un complejo y dinámico “sistema territorial” compuesto por diversos actores con características y posicionamientos diferentes, en ocasiones antagónicos. En este se desarrollan diversas relaciones en torno a la “red de actores”, integrados a través de diversos mercados y de las relaciones laterales de complementariedad, competencia o conflicto que se establecen entre sí.

En el contexto de todos estos argumentos surgen importantes y significativas interrogantes acerca de si existe o como se desarrolla el marketing estratégico territorial en Santiago de Compostela, acerca de la participación e implicación política y ciudadana en su proceso de desarrollo local o en la conformación de la imagen de la propia ciudad ante el mercado turístico.

## 2 LA IMAGEN GLOBAL DE LA CIUDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Santiago de Compostela es una ciudad media en el contexto del sistema urbano de Galicia situada en el corredor urbano que se estructura a partir de la Autopista del Atlántico entre las provincias de A Coruña y Pontevedra en el noroeste de España. Es una ciudad de unos 95.000 habitantes cuya evolución demográfica tiende a estancarse. Si tomamos de referencia los meses de diciembre respecto del número de habitantes registrados en el Padrón Municipal de Santiago de Compostela en diversos años obtenemos los siguientes resultados: en 1996 cuantificaba 93.672 residentes<sup>1</sup> que se redujeron hasta los 93.584 contabilizados en el Padrón de 1998 y que en el 2012 se incrementan hasta los 95.207; es decir en los últimos 14 años, entre los meses de diciembre de 1998 y 2012, Santiago de Compostela incrementó su población a un muy bajo promedio de 116 nuevos habitantes por año. Sin embargo dicho crecimiento se contradice con los datos censales, pues si tomamos como referencia los datos de los Censos de Población de España referidos al número de habitantes por municipios, observamos que para el caso de Santiago en 1991 contabilizaba 105.851 habitantes, que se redujeron<sup>2</sup> hasta los 95.397 según el último Censo de Población del 2011<sup>3</sup>.

Santiago de Compostela es la capital político-administrativa de la Comunidad Autónoma de Galicia y sede del Parlamento de Galicia y del gobierno autónomo de la Xunta de Galicia. Su imagen urbana está estrechamente vinculada a su patrimonio histórico. Cuenta con un centro histórico de origen medieval de excelencia internacional, catalogado como patrimonio de la humanidad por la Unesco en 1985. En él se encuentran los grandes edificios monumentales de la arquitectura histórica de Galicia, entre los que sobresalen la Catedral, el Pazo de Raxoi, el monasterio de San Martiño Pinario, etc. La imagen de “ciudad cultural y religiosa de excelencia” se basa en el valor de su patrimonio histórico vinculado a los Caminos de Santiago y al culto católico al Apóstol Santiago (Lois, 1999; Macía, 2005, López, 2012). Es destacable el hecho de que a nivel popular

---

<sup>1</sup> Tomamos el dato de referencia de 1996 por ser el año de publicación de datos padronales en España según el recuento municipal a 1 de mayo y que se hacía quinquenalmente. En dicho año se aprobó la nueva normativa oficial para la creación del registro informatizado de habitantes municipales en base a su Padrón. El primer dato oficial del Padrón Municipal de Habitantes en España tuvo lugar en 1998 y con referencia a 1 de enero; a partir de ese año se producen renovaciones anuales del Padrón Municipal aprobadas por el gobierno del Estado referidas a dicha fecha de 1 de enero.

<sup>2</sup> Dicha reducción demográfica se enmarca en las tendencias de suburbanización por la cual determinadas ciudades gallegas y sus municipios expulsaron población hacia municipios de su periferia inmediata. Ver Ferrás (2009).

<sup>3</sup> El dato de 1991 se refiere a la denominada Población de Hecho, es decir la población residente. El Censo de 1991 fue el último realizado en España que diferenció entre población de hecho y de derecho, entendiéndose por esta última como el total de la población de hecho (residente) y la ausente. A partir del censo de 2001 solo se contabiliza la población residente como único dato. Información procedente del Instituto Nacional de Estadística INE

siempre que se menciona a Galicia, y concretamente a la ciudad de Santiago de Compostela se hace referencia al camino y al culto religioso al Apóstol Santiago (Frey, 1998; Roseman, 2008). Con la aparición de Internet se crean las redes sociales y sus aportaciones al turismo son cada vez mayores, y en ellas podemos encontrar infinitas aportaciones de los peregrinos que realizan el Camino de Santiago. Un estudio realizado por Santomil (2011) a partir de la observación de 265 artículos referidos a Galicia en los principales medios de comunicación escritos, a nivel nacional e internacional, confirmó que el 55,8% de ellos nombraban al Camino de Santiago<sup>4</sup>.

Santiago de Compostela también es la sede secular de la universidad gallega. La Universidad de Santiago con 520 años de antigüedad se encuentra entre las más significativas de España junto con Salamanca. Ciudad universitaria, ciudad religiosa y cultural, capital política de Galicia, punto de confluencia de los Caminos de Santiago, son los elementos que perfilan su imagen actual. La celebración de eventos internacionales de corte cultural-turístico contribuyen enormemente a potenciar dicha imagen cultural (Santos, 2000, 2002). Los años santos “xacobeos” de 1993, 1999, 2004 y 2010 junto con la celebración de la capitalidad europea de la cultura del año 2000 atraen o atrajeron importantes eventos culturales de todo tipo y millones de visitantes. La economía local cada vez está más orientada hacia los servicios turísticos (AA.VV., 2004). Las estadísticas oficiales señalan un flujo millonario de visitantes en Santiago durante la celebración de los años Xacobeos, algo realmente extraordinario teniendo en cuenta que su población no alcanza los 100.000 habitantes (Santos, 1999; AA.VV., 2004). Santos (2006, p. 145) sostiene a partir de datos oficiales municipales que “en un año normal llegan a Compostela 1,3 millones de turistas y unos 3 millones de excursionistas” entendiendo que la diferencia entre turistas y excursionistas radica en que los primeros a diferencia de los segundos pernoctan en la ciudad, y que dichas cifras se llegan a duplicar en años santos “xacobeos”. El turismo en la ciudad se ha convertido en una función básica en su economía, como queda reflejado en el hecho de que Santiago de Compostela en el período 2009-2011 ha recibido 635,1 viajeros, entendidos como turistas que han pernoctado en la ciudad, por cada 100 habitantes residentes, mientras el mismo dato en el periodo 2009-2011 para España fue de 173,4 por 100 habitantes y para Galicia de 125,7 por 100 habitantes. Es decir mientras que por cada ciudadano residente en la

---

<sup>4</sup> Santomil (2011) desarrolla su observación a partir de los documentos de trabajo del Observatorio Permanente de la Imagen Exterior de España en la prensa internacional (Opiex), perteneciente al Real Instituto Elcano. Santomil realizó una selección de los principales medios escritos en los mercados turísticos emisores de Galicia, Portugal, Francia, Alemania, Reino Unido, Italia y Estados Unidos



ciudad se reciben más de 6 turistas que se alojan en los establecimientos hoteleros locales, en el caso de España y de Galicia tan solo son 1,7 y 1,2 por cada habitante respectivamente<sup>5</sup>. Además las tendencias de los flujos de viajeros que llegan a Santiago de Compostela entre 1997 y 2011 han sido sostenidas (ver Figuras 1 y 2); en 1999 el Instituto Nacional de Estadística contabilizó 488.806 visitantes y en el 2011 contabilizó 544.311 según datos de la Encuesta de Ocupación Hotelera. La variación interanual del número de viajeros y la relación entre el número de viajeros y el número de habitantes que se puede observar en las Figuras 1 y 2 muestran en el caso de la ciudad una muy significativa inestabilidad, con momentos álgidos de gran incremento y momentos decrecientes negativos<sup>6</sup>, con una tendencia gráfica en ondas con crestas y depresiones pero sostenida en el tiempo, a diferencia de lo que acontece en el contexto general de la Provincia de A Coruña, en Galicia y en España que muestran tendencias decrecientes en el mismo período 1997-2011.

En la memoria histórica de Santiago domina la imagen de ciudad religiosa y universitaria, vinculada a la Iglesia católica, el culto al mito del sepulcro de Santiago Apóstol (López, 1994; Lois, 1999; Santos, 2002; Ferrás, 2004; López, 2012), y a la universidad que hasta los años 1980 era la única de Galicia. Hoy dicha imagen se refuerza con la puesta en valor de su patrimonio cultural y el papel de capital política de Galicia. La capitalidad política erosionó fuertemente la imagen de ciudad eclesiástica y actualmente Santiago refleja una imagen de ciudad de servicios especializada en el turismo cultural y religioso (Santos, 2006; López, 2012). Sin embargo, es destacable el dato de que en el año 2008 el Centro de Estudios Turístico de la Universidad de Santiago llevó a cabo una encuesta sobre la percepción del turismo por parte de los ciudadanos residentes en la ciudad y puso en evidencia que consideran la imagen de Santiago es de una ciudad histórica, monumental, religiosa y destino de peregrinación para el 98% de los entrevistados<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Datos elaborados a partir de la Encuesta de Ocupación Hotelera y del Padrón Municipal de Habitantes del Instituto Nacional de Estadística INE del Gobierno de España. Datos accesibles a través de [www.ine.es](http://www.ine.es). En el trienio 2009-2011 Santiago de Compostela ha recibido un promedio anual de 603.601 viajeros (entendidos como turistas que han pernoctado en los hoteles locales), con una estancia media de 2,08 días y una ocupación hotelera media del 46,7%. En el caso de España el promedio anual de viajeros fue de 81.465.388 por año con 3,23 días de estancia y una ocupación hotelera del 51,2%. En el caso de Galicia fue de 3.517.506 viajeros por año con 2,1 días de estancia y una ocupación hotelera del 37,5%.

<sup>6</sup> Con un intervalo de +150.000 y -150.000 visitantes entre un año santo Xacobeo y un año santo post-Xacobeo (ver Figuras 2 y 3).

<sup>7</sup> Ver CETUR (2008): Enquisa de percepción e valoración do turismo na cidade de Santiago de Compostela. Universidade de Santiago

Desde el punto de vista urbanístico, Santiago tiene fama internacional por recibir un premio de la Unión Europea en 1998 que reconoce el valor de la política de conservación y rehabilitación de su centro histórico (Aldrey y Formigo, 1999). La creación y puesta en funcionamiento de un organismo público denominado Consorcio de la ciudad de Santiago de Compostela, en el que participan las administraciones central, autonómica y local, presidido por el Rey de España, contribuye a la puesta en valor de su patrimonio y a la difusión de la imagen cultural de la ciudad (Ferrás y García, 2012). En Santiago durante los últimos años se produjo un gran auge socioeconómico y urbanístico vinculado a la dotación de grandes infraestructuras como las carreteras del anillo periférico que bordea la ciudad, la autovía al aeropuerto de Lavacolla, el palacio de congresos, el Auditorio de Galicia, la ampliación de las dependencias de la Universidad de Santiago, el Centro de Arte Contemporáneo, etc. pero todo ello no estuvo acompañado de un crecimiento demográfico ni del parque de viviendas (Aldrey, 1999; Ferrás y García, 2012). Santiago experimenta un crecimiento urbanístico sin población, la cual se dirige a los municipios de su periferia inmediata, Ames, Teo y Brión sobre todo, donde las viviendas y las políticas urbanísticas menos rígidas, a veces especulativas, cubren la demanda que no encuentra oferta en la ciudad (Ferrás, 2009). Hoy están apareciendo graves problemas de transporte y comunicación de la ciudad con los municipios de su periferia periurbana (Ferrás, 2011).

El paisaje envolvente de la ciudad de Santiago está determinado por su emplazamiento en un interfluvio entre las cuencas de los ríos Tambre y Ulla. La ciudad de Santiago se expande y crece según la disposición de los valles del río Sar y Sarela afluentes del Ulla. Se sitúa la ciudad de forma abierta sobre el territorio y en ella conviven las viviendas unifamiliares con huerta jardín, históricas y modernas, con edificios monumentales y bloques de pisos de mayor o menor densidad y alzado volumétrico. El perfil del conjunto construido no se puede definir nítidamente debido a ese emplazamiento movido repartido entre diferentes valles fluviales. La naturaleza y el paisaje rural se insieren directamente con la ciudad en plena convivencia armónica, siendo un nítido ejemplo el hecho de que al pie de la Plaza del Obradoiro se sigue cultivando las huertas como tradicionalmente se hizo desde siglos atrás. Esto es otro hito de sumo interés para promocionar la imagen de ciudad armónica con la naturaleza y con el mundo rural. También resulta de interés paisajístico el hecho de que la gran plaza insigne del casco histórico de Santiago, la mencionada Praza del Obradoiro, esté situada al pie del Monte Pedroso, un espacio natural con significativos bosques autóctonos, pero también de pinos y acacias, que se debe conservar y potenciar como un espacio de ocio para la propia ciudad.

En el paisaje urbano de Santiago hoy en día conviven lo nuevo y lo viejo, la tradición y lo contemporáneo ejemplificado en la coexistencia estética de arquitectura románico-medieval, barroca, renacentista, moderna y contemporánea. Las huellas de importantes arquitectos actuales de fama internacional quedan patentes en la arquitectura contemporánea de perfil racionalista de Alvaro Siza en el Centro de Arte Contemporáneo o en la Facultad de Xornalismo. En el futuro inmediato la oficialmente denominada imagen cultural de “excelencia” de Santiago de Compostela parece ser que se reforzará con la llamada “Cidade da Cultura”<sup>8</sup> que ha proyectado la Xunta de Galicia para emplazar en el Monte Gaiás y que se pretende que sea el referente simbólico-cultural de “la Galicia del nuevo milenio, urbana y moderna”. Proyecto del arquitecto norteamericano Eisenman<sup>9</sup>, autor entre otros del monumento conmemorativo del holocausto judío en Berlín.

---

<sup>8</sup> Es un complejo arquitectónico y cultural localizado en el denominado Monte Gaiás, en las inmediaciones de la ciudad de Santiago. Ocupa una superficie de 141.800 metros cuadrados y engloba entre otros equipamientos el Museo de Historia de Galicia y la Biblioteca de Galicia. Es un proyecto muy polémico desde el punto de vista político; siendo muy frecuentes los debates en los medios de comunicación gallegos sobre el denominado “despilfarro do Gaiás”.

Es interesante la reflexión crítica presentada por el arquitecto gallego Pedro de Llano respecto a lo que él denomina “Cultura Espectáculo” en los siguientes términos:

*“La maqueta era una maravilla”, reconoce el arquitecto local Pedro de Llano, gran detractor del proyecto. “Pero funcionaba solo como escultura, a esa escala. En cuanto estudié los planos y el programa de construcción me di cuenta de que aquello no tenía sentido. La biblioteca se construyó en principio solo para libros editados en Galicia o que trataran sobre Galicia, cuando aquí apenas se editó nada hasta que no empezaron a llegar las subvenciones. ¿A quién se le ocurre construir una biblioteca más grande que la Biblioteca Nacional de Berlín? Si en Alemania, que vienen editando libros desde Gutenberg, no vieron la necesidad de hacerla más grande, por qué nosotros sí? Y lo mismo pasó con la hemeroteca. En el siglo XXI una hemeroteca es un pequeño estudio con ordenadores donde están los archivos digitalizados de los periódicos. Y además, se diseñó un Palacio de la Ópera con tres ascensores en el escenario, con capacidad para montar tres óperas en un mismo día, como si fuera el Lincoln Center. En Nueva York puedes mantener una temporada de ópera durante todo el año. Pero en el resto de Europa, en Milán y Venecia, por ejemplo, no se puede. Y nosotros aquí, con poco más de 90.000 habitantes, podíamos permitirnos un teatro así. Contaban con que iban a venir la gente de A Coruña y de otras ciudades gallegas. Pero es que en Galicia la gente no suele desplazarse de una ciudad a otra para ver un concierto. Y aunque lo hicieran, ¿cómo se puede mantener el presupuesto para llenar de contenido esos edificios? Se comerán todo el dinero de la Consejería de Cultura. Peter Eisenman nunca se propuso crear una obra destinada a servir como contenedor de unas actividades precisas. Lo suyo ha sido un claro ejemplo de la arquitectura entendida como un espectáculo en sí misma, tan extendida hoy en día. Y ahora están haciendo allí actividades absurdas, a base de conferencias para 60 personas y conciertos para 200; todo eso para hacer ver que allí existe una vida que en realidad no existe”.* Declaración aparecida en el diario El País del 11 de noviembre de 2011 coincidiendo con la inauguración del complejo..

Ver: [http://politica.elpais.com/politica/2011/11/11/actualidad/1321028878\\_539150.html](http://politica.elpais.com/politica/2011/11/11/actualidad/1321028878_539150.html)

Existe abundante información detallada sobre la “Cidade da Cultura” en la Red. Para una visión general y descriptiva ver el Wiki: [http://es.wikipedia.org/wiki/Ciudad\\_de\\_la\\_Cultura\\_de\\_Galicia](http://es.wikipedia.org/wiki/Ciudad_de_la_Cultura_de_Galicia). La Web ode “A Cidade da Cultura” muestra en detalle su programación e historia oficial: [www.cidadedacultura.org](http://www.cidadedacultura.org)

<sup>9</sup> Peter Eisenman es un arquitecto estadounidense miembro del grupo Five Architects de Nueva York. Licenciado en arquitectura en la Universidad de Cornell, Eisenman está doctorado en filosofía por la Universidad de Cambridge y en bellas artes por la Universidad de Chicago. Impartió docencia en algunas de las universidades más prestigiosas del mundo como Harvard, Cambridge, Princeton, Yale y Ohio, en 1980, estableció un estudio de arquitectura en Nueva York. Ver: [http://es.wikipedia.org/wiki/Ciudad\\_de\\_la\\_Cultura\\_de\\_Galicia](http://es.wikipedia.org/wiki/Ciudad_de_la_Cultura_de_Galicia)

### 3. PATRIMONIO CULTURAL Y AMBIENTAL

Durante los últimos veinte años se han llevado a cabo ambiciosos programas de rehabilitación de los edificios del Centro Histórico, tanto de viviendas como de locales comerciales, que son controlados por una oficina municipal que ofrece ayudas económicas y controla el proceso y su calidad; para este cometido específico fue creado el Consorcio de Santiago que es una institución conformada por las administraciones municipal, autonómica y nacional.

El problema fundamental del centro histórico es conseguir un rejuvenecimiento de su población residente y la potenciación de su función comercial y de servicios en general. Es un reto la recuperación de la funcionalidad urbana, la planificación, la ordenación del tráfico en el centro histórico y el control de la especulación urbanística. Está despuntando un interés creciente por la rehabilitación de viviendas de calidad que se destinan a alojamiento de grupos sociales con gran poder adquisitivo y que puede llegar a coexistir con bolsas de marginación en algún sector, donde por las características físicas no son lugares idóneos para ese tipo de desarrollo urbanístico (aquellas calles más sombrías y frías, estrechas y alejadas de las inmediaciones de la Catedral y calles adyacentes). La estructura urbano-territorial del municipio de Santiago se completa con el Ensanche, los Barrios Periféricos y las Parroquias Rurales, los cuales en su conjunto quedan diluidos en la imagen de ciudad patrimonial, religiosa y cultural que trasciende de su casco histórico. El sector conocido popularmente como Ensanche, desarrollo urbanístico-especulativo de los años 1970 en base a una densificación de bloques de pisos de hasta 8-10 alturas en calles muy estrechas, necesita de un plan de intervención que potencie una renovación urbanística y puesta en valor de una imagen deteriorada. Los Barrios Periféricos se benefician de una política de descentralización de los servicios urbanos de tal modo que la urbanización se extiende territorialmente siguiendo las principales carreteras de acceso a la ciudad (San Lázaro se vincula con el estadio de fútbol, con el Palacio de Congresos de Galicia y con importantes dotaciones hoteleras de alto rango; El Castiñeiriño-Pontepedriña con el Centro Comercial de El Corte Inglés, Vista Alegre con la Universidad y el Auditorio de Galicia, etc.). Parece que las parroquias rurales del municipio necesitan una mayor atención en cuanto a su vinculación social con la ciudad y su desarrollo urbanístico.

Santiago cuenta con una importante programación cultural permanente durante todo el año en el Auditorio de Galicia, Universidade de Santiago, Teatro Principal, sede del

Centro Dramático Galego, etc. Es sede de la Orquesta Filarmónica de Galicia y acoge gran número de conciertos de música de diferentes estilos programados periódicamente. Exposiciones de escultura, pintura y de cualquier género artístico están presentes en la vida cotidiana de la ciudad. Cuenta con una importante red de museos entre los que destacan el Museo do Pobo Galego, Arte Contemporáneo, Peregrinaciones, etc. Además de salas de exposiciones de arte privadas. Las redes de salas de teatro y arte alternativo también están presentes en la ciudad.

Destaca también la actividad del Palacio de Congresos y Exposiciones de Galicia que acoge importantes eventos de todo tipo, de exposiciones de negocios, convenciones y congresos y reuniones científicas. La función de ciudad de congresos se está enraizando en la economía local que parece contar con un gran potencial para estas formas de turismo; (Miranda, 2008). Todo esto se completa con la impartición de conferencias casi a diario en los organismos públicos y privados de la ciudad. Son frecuentes las presentaciones de libros de afamados escritores internacionales e incluso conferencias de científicos de gran relevancia y premios Nobel que llegan periódicamente a la ciudad a partir de una programación estable desarrollada por las instituciones locales<sup>10</sup>.

#### **4. LA CIUDAD Y SU ENTORNO EN EL CONTEXTO DE SU IMAGEN EXTERNA**

La zona de influencia de Santiago viene determinada por sus funciones urbanas. Como cabecera comarcal su influencia llega por el norte hasta el municipio de Ordes, donde entra en competencia con la atracción de la ciudad de A Coruña; al sur llega hasta Valga y Caldas de Reis donde entra en competencia con la ciudad de Pontevedra; al este hasta Melide, en los límites con la provincia de Lugo y hacia el oeste llega hasta Noia, Poto do Son y Ribeira. Sin embargo, su zona de influencia es de ámbito autonómico-regional en la función política al ser la capital administrativa de Galicia y sede del

---

<sup>10</sup> Programa organizado por la Universidad de Santiago de Compostela y el Consorcio de Santiago, financiado por la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología - Ministerio de Economía y Competitividad. Sus objetivos son:

1. La divulgación científica a cargo de figuras de máximo nivel internacional.
2. Proyectar la imagen de la ciudad de Santiago de Compostela como foco universal de pensamiento.
3. Servir de puente para el reforzamiento de contactos científicos entre líderes de máxima relevancia científica mundial y el cuerpo de investigadores de la propia universidad.

Podemos acceder a toda la información del programa ConCiencia-Programa de divulgación Científica 2013. <http://www.usc.es/conciencia>. El del año 2013 es el de su octava edición.

Al respecto hemos indagado sobre la financiación y la evaluación de resultados de dicho programa pero no hemos encontrado información en detalle ni respuestas. Interpretamos que dicho programa sigue una estrategia de comunicación que busca el reforzamiento de la imagen inducida de la ciudad de Santiago a partir de íconos internacionales.

Gobierno Autonómico y del Parlamento de Galicia. En la función cultural, religiosa e incluso universitaria su zona de influencia se extiende al resto de España, a Portugal y llega a diversos países europeos y americanos.

En cuanto a los agentes que pueden intervenir en la difusión de la imagen externa de la ciudad destacan las administraciones públicas, local, autonómica y estatal, que actúan a través del llamado “Consortio de la Ciudad de Santiago”<sup>11</sup>, el cual es un organismo que promociona a través de sus actividades la imagen urbana de Santiago a nivel nacional e internacional, así como también contribuye en la coordinación de las políticas y acciones de todos los agentes sociales de la ciudad para difundir su imagen corporativa de “Ciudad de Excelencia Cultural”. La Universidad de Santiago, la Confederación de Empresarios, Cámara de Comercio, medios de comunicación en general, y federaciones de vecinos, ONGs etc, deberían tener un protagonismo fundamental en la difusión de su imagen, pero no siempre ocurre esto. La difusión de la imagen debería resultar de un proyecto global de ciudad con la que esten identificados todos los sectores sociales de la ciudad, es decir, empresas, instituciones, administraciones y ciudadanos. Sin embargo la investigación doctoral llevada a cabo ha puesto en evidencia, a partir de la observación detenida de los documentos existentes para difundir la imagen externa de la ciudad, en las Web institucionales, en la bibliografía y los folletos turísticos, como se constata reiteradamente un énfasis en la monumentalidad de la ciudad histórica, a veces denominado casco histórico, de Santiago, sus infraestructuras culturales, educativas, etc., y en los premios de “excelencia internacional” recibidos por su patrimonio y política urbanística. La imagen fomentada es la de ciudad cultural y religiosa, cosmopolita, abierta, universitaria moderna y contemporánea donde convive la tradición y la innovación. Hemos podido comprobar como es fácilmente perceptible que son necesarios

---

<sup>11</sup> El Consortio de la ciudad es un organismo público con identidad jurídica propia participado al 100% por entidades públicas. Se centra en la recuperación, rehabilitación y conservación de la ciudad histórica de Santiago de Compostela. Se creó a raíz de la proclamación de la ciudad de Santiago como Patrimonio de la Humanidad en 1992 por parte de la UNESCO. En su Web dicho organismo se presenta en los siguientes términos:

“El Consortio de Santiago dentro de su actividad en el conjunto de la ciudad histórica contempla tres principales ámbitos de actuación en la ciudad compostelana: las obras en el espacio público, la recuperación de viviendas y locales comerciales, y las intervenciones en monumentos.

Desde 1992 esta entidad interadministrativa de la ciudad promueve a través del Ayuntamiento un conjunto de medidas de fomento y ayudas para garantizar el mantenimiento de la Ciudad Histórica, reconocida como Patrimonio de la Humanidad.

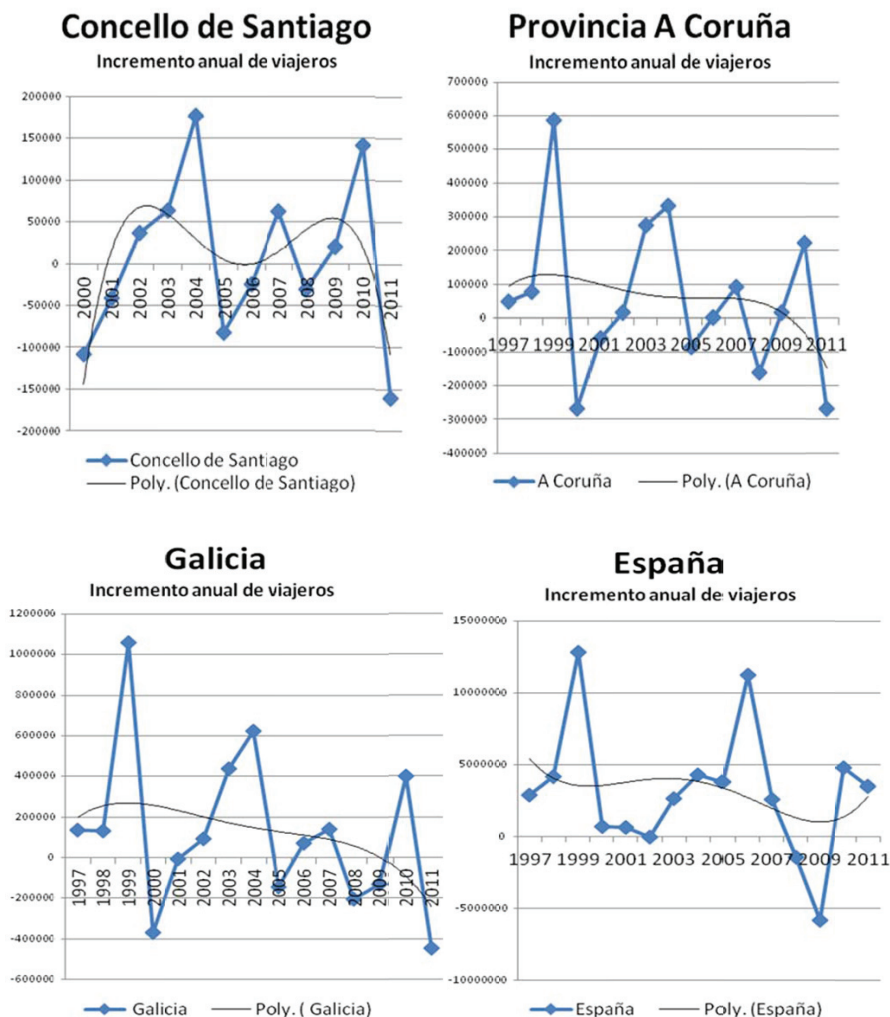
El Casco histórico de Santiago cuenta con unas viviendas en las que se realizan unas intervenciones con unos criterios de rehabilitación que procuran satisfacer las necesidades actuales de confort, sin romper el equilibrio de la ciudad y sin variar los sistemas que aseguran la transformación de estos edificios a las futuras generaciones.

En el año 1985 Santiago de Compostela fue declarada Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO lo que genera que el Consortio realice distintas actividades encaminadas a la recuperación y mantenimiento de los numerosos monumentos de la ciudad que conforman su patrimonio arquitectónico”.

Ver [http://www.consortio-santiago.org/?page\\_id=3&language=es](http://www.consortio-santiago.org/?page_id=3&language=es)

estudios de detalle de la imagen urbana y políticas de marketing territorial que integren a Santiago con su comarca y a la ciudad con su entorno rural y suburbano. No existen o son muy escasas las publicaciones, estudios, información de todo tipo, audiovisuales, fotografías, etc., relativos a los barrios y parroquias, los cuales se muestran como los grandes marginados del “boom turístico” de la ciudad.

**Figura 1. Variación interanual de viajeros en Santiago, A Coruña, Galicia y España 1997-2011**

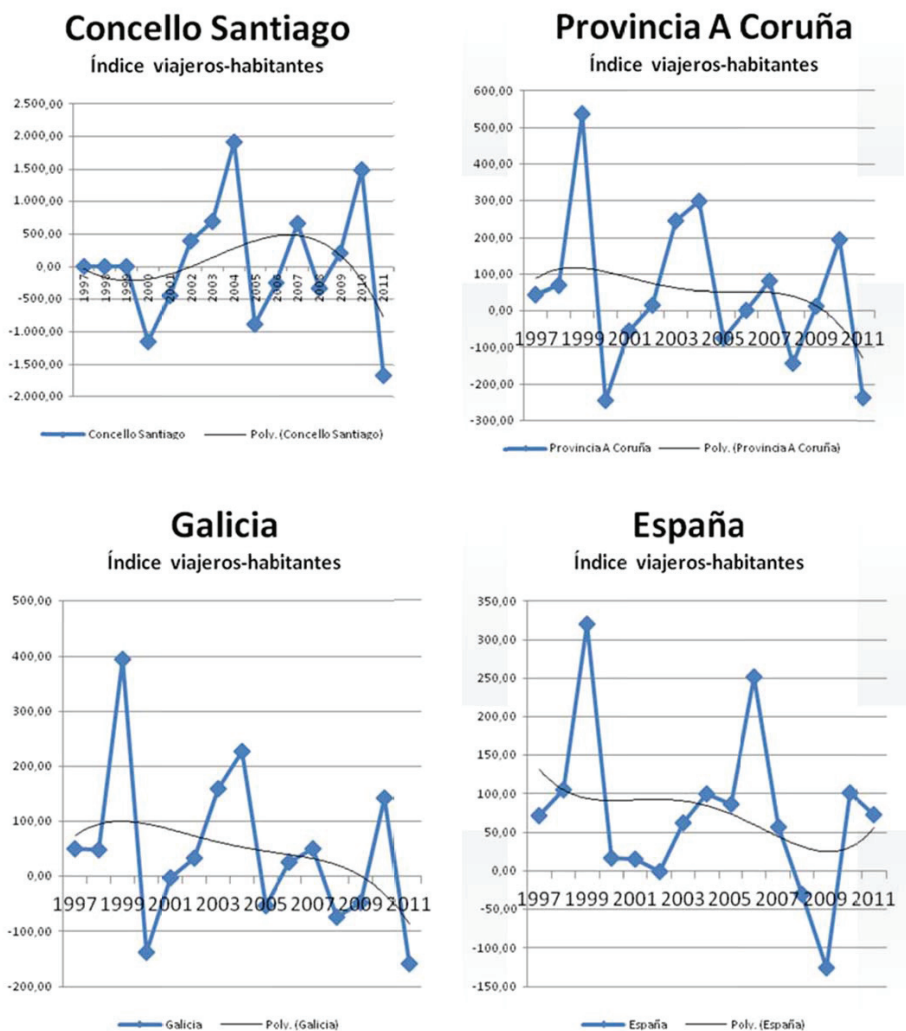


Fuente: INE. Encuesta de ocupación hotelera 1997-2011 y elaboración propia.

La variación interanual del número de viajeros se calculó a partir de la diferencia entre los datos registrados.



Figura 2. Índice de viajeros por 1000 habitantes en Santiago, A Coruña, Galicia y España 1997-2011



Fuente: INE. Encuesta de ocupación hotelera 1997-2011. Índice Viajeros-Habitantes= Incremento interanual de viajeros x 1000 /Nº habitantes total. Elaboración propia.



## 5. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CIUDAD

La ciudad de Santiago de Compostela y su municipio disponen de un Plan Estratégico desde 15 de enero de 2007, fecha en la cual fue presentado por las autoridades municipales a los medios de comunicación tras la aprobación de sus conclusiones en el “Consello Económico y Social” del Ayuntamiento de Santiago. En la actual web municipal de la ciudad y en las notas de prensa recogidas en las hemerotecas se afirma literalmente: “El Plan Estratégico de Santiago es una apuesta por una ciudad con una base económica sólida, diversificada y competitiva, un futuro con empleo, cohesión social...”. El proceso de elaboración de dicho plan comienza en el 2003 a partir de un acuerdo entre el Ayuntamiento y la Universidad de Santiago contando con financiación de Caixa Galicia, una entidad financiera fusionada en la actual Nova Caixa Galicia Banco, y la colaboración de tres sindicatos (Comisiones Obreras, Unión Xeral de Traballadores y Confederación Intersindical Galega), Confederación de Empresarios de Galicia, Arzobispado de Santiago, Cámara de Comercio y Asociación de Hostelería de Santiago y Comarca. Sin embargo, actualmente no existe la posibilidad de acceder a dicho documento ni a un resumen del mismo a través de Internet u otro canal de comunicación. No se facilita información en las oficinas municipales y la página Web municipal no ofrece datos ni información al respecto. Se desconocen los compromisos económicos, las líneas de actuación, objetivos concretos o sistemas de seguimiento o evaluación. Así como no es posible conocer el coste de elaboración y su metodología<sup>12</sup>; incluso no es posible conocer la cronología de dicho plan; ni cuando ha empezado ni cuando acaba. La web municipal ofrece escueta información genérica haciendo constar las conclusiones de dicho plan a partir de lo que denomina 6 líneas estratégicas de actuación, que por genéricas podrían aplicarse a cualquier ciudad en cualquier otro lugar; estas líneas son: Diversificación Económica; Mejora de la Movilidad; Proyección Turística, Comercial, de los Servicios y Cultural; la Innovación y la Ciudad del Conocimiento; el Aumento de la Calidad de Vida; y la Cooperación.

---

<sup>12</sup> En la web municipal [www.santiagodecompostela.org](http://www.santiagodecompostela.org) sigue constando, 26 de junio de 2013, que el Plan Estratégico de la ciudad se encuentra en “su fase final de elaboración”, cuando las conclusiones del mismo fueron aprobadas por el Consello Económico y Social del municipio seis años antes, en enero de 2007. No posible conocer las posibles conexiones con la planificación estratégica de Galicia del gobierno autónomo. Indagamos al respecto en la Web institucional de la Xunta de Galicia y comprobamos que, a diferencia del Ayuntamiento de Santiago, ofrece documentación pormenorizada al respecto; permite descargar de la Red el documento completo del “Plan Estratégico de Galicia 2010-2012. Horizonte 2020”. En dicho plan se habla de la necesidad de proceder con una “segunda modernización de Galicia”, compromete 46.000 millones de euros en 100 medidas de actuación y 600 indicadores evaluables. Sin embargo no especifica el proceso de elaboración de dicho plan, su metodología, ni un sistema claro de evaluación y seguimiento. Llama la atención que el seguimiento y evaluación se corresponde con la presentación de resultados ante los propios políticos en el Parlamento de Galicia, obviando la correcta evaluación externa que correspondería.

Las búsquedas llevadas a cabo en Internet sobre el Plan Estratégico de Santiago de Compostela no ofrecen resultados, teniendo en cuenta que las Web institucionales locales sí ofrecen información, pero desactualizada, y no permiten acceso a ningún documento. Sin embargo, es sorprendente observar la posibilidad de descargar un breve documento a modo de presentación de dicho plan en la Web del Ayuntamiento de Gijón; es posible encontrarlos entre la documentación del I Seminario de Planificación Estratégica y Territorial celebrado en dicha ciudad el 23 de febrero de 2006. En dicho documento, tipo “powerpoint”, se presentan como proyectos clave para el futuro de la ciudad de Santiago las infraestructuras de comunicaciones relativas a las carreteras de acceso, la Ciudad de la Cultura como atractivo turístico y la construcción de un nuevo hospital, pero la información es muy escueta y escasa. No presenta información alguna respecto al proceso de elaboración, participación ciudadana, evaluación o líneas de actuación.

Por otra parte, en las investigaciones llevadas a cabo para localizar los documentos relativos a los planes estratégicos de Santiago de Compostela, fuimos derivados a los servicios administrativos del órgano de gobierno municipal correspondiente, a la Concellería de Promoción Económica, Turismo y Mercados, y de ahí al denominado Edificio Cersia, un centro de promoción económica y empresarial promovido por el gobierno local, donde nos facilitaron datos estadísticos generales sobre la economía local, la demografía y otros. No nos facilitaron acceso a la documentación de los planes<sup>13</sup>.

Otras iniciativas relativas a la planificación estratégica de carácter sectorial en la ciudad han sido: el denominado “Pacto polo Empleo” del 2011, el “Plan Estratégico do Comercio Compostelán” del 2010 o la denominada “Rede de Cooperación Local” del 2004, de los cuales es muy difícil encontrar información a mayores de las escasas notas que figuran en la Web del Edificio Cersia<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Las consultas a los técnicos del Edificio Cersia fueron constantes entre los meses de septiembre y diciembre de 2012. Siempre nos remitieron a la documentación disponible en su web

<sup>14</sup> La información disponible señala que el “Pacto polo Empleo” es impulsado por el concello compostelano junto con la universidad, empresarios y otros actores institucionales locales para promover la formación de parados de acuerdo a las necesidades de la economía local; se habla de una inversión de 8 millones de euros para promover el empleo de unas 8.000 personas antes del 2011. El “Plan Estratégico do Comercio Compostelán” se presenta como una iniciativa a favor del pequeño comercio y su modernización con una inversión de 187.500 euros de los cuales 150.000 los financiaba la Diputación de A Coruña y el resto el propio Ayuntamiento. Por su parte la “Rede de Cooperación Local” que busca la colaboración entre instituciones públicas y privadas de la ciudad presenta como su único logro la elaboración del estudio- diagnóstico del sector industrial de Santiago en el año 2008 así como el mapa industrial de municipio. Ningún de estos documentos están visibles en la web municipal ni en ninguna otra. No se percibe difusión en los medios de comunicación ni sistema de evaluación o seguimiento alguno. Todo parece indicar que son iniciativas singulares y puntuales sin conexión o coordinación.

## 6. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL TURISMO

En cuanto a la planificación estratégica del turismo en Santiago de Compostela se retrae al año 2001, por lo tanto es previa a la elaboración de primer Plan Estratégico de desarrollo aprobado en el 2007; existe el Plan de Excelencia Turística 2001-2005<sup>15</sup> (denominado PET) y el documento denominado Actualización del Plan Estratégico de Turismo 2015 que fue elaborado en el 2010. Ambos documentos son accesibles en la Web municipal y fueron elaborados por la empresa catalana de Josep Ros Santasusana, especialista consultor en planificación turística, que además también ha desarrollado asesoría en el mismo tema a gobiernos locales de otras ciudades gallegas<sup>16</sup> como Pontevedra, Lugo y Ourense, así como a diversas localidades de Cataluña, de Bélgica, Uruguay, México, Chile, Argentina y Cuba<sup>17</sup>.

Es destacable también el hecho de que esta misma empresa de Ros Santasusana desarrolló el Plan de Marketing para la Captación de Operadores Aéreos de Santiago de Compostela en el año 2004, tal como consta en la Web de la empresa aunque no así en la del Ayuntamiento. Así como también es destacable la afirmación que la misma empresa hace constar en su Web respecto al éxito de su trabajo en Santiago de Compostela; fundamentado en la atracción de compañías aéreas de bajo coste, el incremento de turistas, la diversificación de los mercados y la reducción de la estacionalidad, pero sin ofrecer datos ni detalles. Sin embargo, la atracción de los vuelos de bajo coste se ha llevado a cabo a través de la subvención con dinero público a las propias compañías aéreas generando un proceso de competencia localista entre las ciudades de Santiago, A Coruña y Vigo por atraer vuelos a sus respectivos aeropuertos<sup>18</sup>.

---

<sup>15</sup> Fue publicado de forma parcial en formato de libro. Ver: AA.VV. (2004): Plan de Marketing Estratégico del Turismo: Santiago de Compostela. Edita Turismo de Santiago (Incolsa). Santiago. 71 páginas.

<sup>16</sup> A pesar de indagar al respecto no encontramos referencia alguna ni documentación pública que nos permitiera establecer comparaciones entre los documentos generados para las 4 ciudades gallegas en las cuales ha trabajado Ros Santasusana: Santiago, Lugo, Ourense y Pontevedra. Además no consta en ningún lugar intenciones de coordinación o complementariedad en red de la actividad turística de dichas ciudades entre si.

<sup>17</sup> En la web de su empresa de consultoría denominada Josep Ros Development and Planning se puede conocer la relación de planes y asesorías diversas en temas turísticos; ver <http://rosdp.com/> ; que son tan diversos y variados como la planificación del desarrollo turístico de Cuba, de la ciudad de Barcelona o los estudios de viabilidad de inversiones hoteleras o de parques temáticos en el Pirineo catalán, en Canarias, en Sevilla, etc. Destaca el hecho de que también promueve proyectos empresariales turísticos.

<sup>18</sup> En Galicia existen tres aeropuertos con vuelos internacionales en A Coruña, Vigo y Santiago de Compostela, que compiten entre si y también con el Aeropuerto SA Carneiro de la ciudad de Porto, situado a 2 horas de viaje desde Santiago de Compostela. Actualmente el aeropuerto SA Carneiro supera ampliamente con sus 6 millones de viajeros a la suma de viajeros de los tres aeropuertos gallegos.

## 6.1. Creación del Plan

El propio documento del Plan de Excelencia Turística 2001-2005 (PET) sostiene que el turismo de Santiago de Compostela es una de las fuentes de mayor riqueza para la ciudad, tanto por los ingresos como por la repercusión de esta industria en la creación de puestos de trabajo. El Ayuntamiento de Santiago de Compostela consideró oportuno establecer estrategias de mejora para consolidar el sector turístico en la ciudad. La idea surge de un acuerdo entre el Ayuntamiento y la Dirección Xeral de Turismo de la Xunta de Galicia, para convertir a Santiago de Compostela en una zona piloto de los Planes de Excelencia Turística que se venían desarrollando desde el Ministerio de Economía del Gobierno de España<sup>19</sup>.

El Plan de Excelencia Turística de Santiago de Compostela (PET), fue firmado el 19 de noviembre del 2001 por el Ministerio de Economía (Secretaría General de Turismo), la Xunta de Galicia ( Consellería de Comunicación Social, Cultural e Turismo), el Ayuntamiento de Santiago de Compostela, la Asociación de Hostelería de Santiago y su Comarca y la Cámara de Comercio de Santiago.

En la empresa denominada Incolsa<sup>20</sup>. Turismo de Santiago recae la gerencia del plan. Incolsa es la empresa municipal creada en 1999 por el ayuntamiento de Santiago de Compostela para atender las necesidades de la promoción de la ciudad, especialmente en el sector turístico; con la tarea de “definir una imagen de la ciudad ante sus propios habitantes y visitantes, y de mantener un diálogo permanente con los representantes del sector turístico en la ciudad y con otras instituciones de promoción turística española como el Grupo de Ciudades Patrimonio de la Humanidad, u organismos públicos de dinamización turística como Turgalicia y Turespaña”<sup>21</sup>.

El Plan de Excelencia Turística (PET) ejecutó un presupuesto de 4.056.831,69 euros en Santiago de Compostela en el período quinquenal 2001-2005, financiados conjuntamente por las tres Administraciones Públicas, con una participación de 1.352.277,23 euros cada uno.

---

<sup>19</sup> Estos Planes de Excelencia Turística tienen su origen en el Plan Marco de Competitividad del Turismo Español 1992-1995 (Futuros I y II), que nace por la cooperación entre el Estado y las Comunidades Autónomas. El éxito de esta iniciativa llevó a la Administración Turística a la renovación del programa hasta el 2006, bajo la denominación de Plan Integral de Calidad del Turismo Español (PICTE) 2000-2006

<sup>20</sup> Incolsa es el acrónimo de Sociedad Municipal de Información y Comunicación Sociedad Anónima.

<sup>21</sup> Según consta en la propia Web de la empresa, ver [www.santiagoturismo.com](http://www.santiagoturismo.com). Incolsa es una empresa participada al 100% por el Ayuntamiento de Santiago de Compostela

Esta inversión se dividió en cinco líneas de actuación:

- Información y Señalización Turística
- Formación Turística
- Actuación Medioambiental
- Nuevos Productos Turísticos
- Evaluación y control.

Sin embargo no fue posible disponer de mayor detalle en cuanto a la inversión por línea de actuación ni por años económicos en el período de vigencia de dicho plan; ni tampoco con posterioridad, del 2006 en adelante. Los datos facilitados por el órgano de gobierno municipal denominado “Concellería de Economía, Comercio, Turismo e Mercados” que presta un servicio de Observatorio Estadístico municipal nos permiten conocer los presupuestos del Ayuntamiento de Santiago en los ejercicios de los años 2008 y 2009, y concretamente el gasto destinado al Turismo, que se presenta como la actividad económica prioritaria en el municipio. Con ello, a través de la observación estadística hemos podido comprobar que en ambas anualidades, 2008 y 2009, el epígrafe de Turismo tuvo una dotación presupuestaria de idéntica cantidad cifrada en 1.071.100,00 euros cada año, lo que representa un 0,94% del presupuesto total del 2008 y del 0,92% del 2009. Al epígrafe denominado Promoción Económica, que englobaría la promoción de todas las demás actividades productivas ajenas al turismo, se destinaron menos recursos que al turismo, 900.270,29 euros en el 2008 y 1.021.498,70 euros en el 2009. También destaca, especialmente, la menor consideración de gasto con el epígrafe de Promoción del Empleo que tuvo una dotación de 579.600,00 euros en el 2008 y de 521.921,48 euros en el 2009, prácticamente el 50% del dinero destinado a la promoción del turismo<sup>22</sup>.

## **6.2. Competencias**

Según consta en el propio documento, el Plan de Excelencia Turística (PET) reveló las potencialidades que tiene la ciudad para convertirse en un destino “estrella de carácter internacional”. Se realizaron diversos estudios “donde la Universidad de Santiago de Compostela no estuvo ajena”. A raíz de estas investigaciones surgió la necesidad de la creación de un centro de investigación especializado denominado Centro de Estudios

---

<sup>22</sup> Datos tomados del documento facilitado por el propio Ayuntamiento de Santiago de Compostela en el mes de diciembre de 2012. El presupuesto municipal total en el 2008 fue de 114.196.267,88 euros y en el 2009 de 115.889.950,61 euros.

Turísticos CETUR en el año 2005, creado y promovido por la empresa municipal de turismo Incolsa en el seno de la Universidad de Santiago de Compostela, y con el fin de promover la investigación y producción de datos sobre el impacto del turismo en la ciudad<sup>23</sup>.

El Plan de Excelencia Turística tiene entre sus objetivos conseguir un crecimiento equilibrado, sostenible, afirmando que el aspecto cualitativo debe primar sobre el aspecto cuantitativo<sup>24</sup>. Por eso considera que el aumento del turista frente al excursionista es un objetivo claro. Por otro lado hace hincapié en la importancia de la desestacionalización y lograr que el turismo llegue a la ciudad en cualquier época del año. Este plan propone “una reposición de la imagen de la ciudad, que además de ser una ciudad religiosa ya consolidada, Santiago de Compostela sea percibida como un destino vivo, que compagina la tradición y la modernidad”.

El Plan de Excelencia Turística (PET) durante su vigencia del 2001 al 2005 y los desarrollos posteriores impulsados por la política turística municipal crearon una diversidad de marcas, productos, programas, acciones e iniciativas orientadas a la diversificación, promoción y desestacionalización del flujo de turistas. Estas actividades e iniciativas son las siguientes:

1. La promoción del turismo de congresos con la puesta en marcha de la “Convention Bureu” y de su página Web [www.santiagocongresos.com](http://www.santiagocongresos.com) que reúne información sobre las características de Santiago para la organización y recepción de grandes organizaciones y recepción de grandes eventos profesionales. Actualmente dicha Web está desatendida y sin información actualizada<sup>25</sup>.
2. La iniciativa denominada “Santiago de Compostela Film Comisión” y su Web [www.compostelafilm.com](http://www.compostelafilm.com); con la creación de una oficina de promoción audiovisual de la ciudad en el año 2002 por parte del Ayuntamiento de Santiago de Compostela, que es el único organismo de la que depende a través de la empresa municipal de turismo (Incolsa). Su principal objetivo es promover la ciudad a través del fomento de la cultura y

---

<sup>23</sup> Ver <http://www.usc.es/cetur/>. Centro actualmente en funcionamiento que ofrece formación, documentación y estadísticas del turismo en las ciudades de Santiago y Lugo, sedes de los campus de la Universidade de Santiago. La Xunta de Galicia por su parte dispone de un organismo propio denominado Instituto de Estudios Turísticos dependiente del gobierno autónomo. Ver [www.ietgalicia.com/](http://www.ietgalicia.com/) (consulta realizada el 23 de julio de 2013).

<sup>24</sup> Esto se contradice con el hecho de que según el índice de precios nacionales Trip Index 2012, elaborado por Trip Advisor, Santiago de Compostela junto con Mérida, Valladolid o Toledo son los destinos turísticos españoles más baratos frente a Barcelona, Pamplona o Palma de Mallorca que son los más caros. Ver [www.qtravel.es](http://www.qtravel.es). Trip Advisor es considerada la mayor Web de viajes del mundo y elabora el Trip Index de precios por destinos a nivel de países, regiones y ciudades.

<sup>25</sup> La última noticia publicada tiene fecha del 2010 referida a un acto de promoción de Santiago como centro de congresos realizado en Lisboa. Las fotografías de la portada son atrasadas y corresponden escenas de personalidades políticas que ya no están en el gobierno municipal. Observación realizada el 29 de enero de 2013.

la imagen. Su Web ofrece información diversa orientada a facilitar las actividades de rodaje de los equipos de producción cinematográfica que van desde cuestiones administrativas y legales hasta información logística de todo tipo. No hemos encontrado datos sobre su gestión financiera o sistemas de evaluación<sup>26</sup>.

3. La Domus Dei (o Casa de Dios); en 2005 se formulaba como la creación de un “producto” en torno al turismo religioso, que venía a poner en valor el rico patrimonio religioso de la ciudad de Santiago. Sin embargo se ha convertido en una ruta turística de visita a los monasterios de clausura de la ciudad que se ofrece a través de Web y Oficina de Información. Destaca el hecho de que en la Web de Santiago Turismo dicha ruta no cuenta con ningún comentario de personas o turistas que la hayan realizado<sup>27</sup> y se enfatiza el carácter monumental, la paz y silencio monacal y la gastronomía de las monjas de clausura como atractivos turísticos.

4. El Turismo Idiomático, promovido por la empresa municipal de turismo en colaboración con la Universidad de Santiago de Compostela y con las academias de idioma locales especializadas en recepción de estudiantes extranjeros, La empresa municipal de turismo a partir de las directrices del plan turístico de la ciudad emprende la promoción de Santiago como destino idiomático para el aprendizaje de la lengua castellana (no dice nada del gallego). En la actualidad dicha actividad es ofrecida en la Web de la Universidad como un programa anual para la captación de estudiantes idiomáticos internacionales; no hay disponible información sobre la oferta al respecto de las academias de idiomas locales<sup>28</sup> y tampoco

---

<sup>26</sup> Las funciones de Compostela Film Commission según cuentan en su Web [www.compostelafilm.com](http://www.compostelafilm.com): 1. Facilitar las relaciones de las productoras audiovisuales con los servicios e instalaciones de la industria en la ciudad proporcionando toda clase de asesoramiento e información al respecto. 2. Tramitación de permisos. 3. Servicio de asistencia en rodajes. 4. Servicio de búsqueda de localizaciones. 5. Permanente relación con la comunidad, las compañías productoras y el gobierno. Como contrapartida, todas las producciones que hayan recibido la colaboración de la oficina de la Santiago de Compostela Film Commission deberán hacer constar en los títulos de crédito el nombre de Santiago de Compostela Film Commission, Ayuntamiento de Santiago de Compostela y Turismo de Santiago de Compostela, así como de las entidades públicas o privadas de la ciudad que también hayan colaborado en el rodaje.

Santiago de Compostela Film Commission asume un carácter cultural y de promoción económica del que se deriva toda una política de adquisición, conservación y archivo de material audiovisual sobre la ciudad y su comarca, con idea de crear en el futuro un museo cinematográfico audiovisual, así como organizar seminarios, reuniones, congresos, ciclos de cine y otros acontecimientos.

<sup>27</sup> En <http://www.santiagoturismo.com/rutas/ruta-domus-dei-conventos-de-clausura> se puede ver en detalle la oferta de dicho producto turístico Domus Dei. El texto-mensaje de presentación es el siguiente: *“Santiago de Compostela cuenta con una ingente riqueza monumental, en la que sobresa el patrimonio religioso, y muy especialmente los conventos y monasterios de clausura. Envueltos en un halo de misterio, que se esconde tras sus altos muros, rejas y celosías, en ellos el tiempo parece haberse detenido. Son lugares de silencio, de serenidad, de vida austera y contemplativa, de entrega a Dios. Te proponemos un itinerario por los conventos de clausura de Santiago de Compostela, para que descubras su historia y patrimonio y te dejes contagiar por su atmósfera de meditación y de paz. Y también, como no, para que pruebes la exquisita repostería que elaboran las monjas”*.

<sup>28</sup> Se puede consultar al respecto: <http://cursosinternacionales.usc.es>; y <http://www.agaes.com>. En la web de la

sobre los acuerdos entre la Universidad y el Ayuntamiento. Todo parece indicar que es una actividad ajena a la institución municipal en cuanto a su organización.

5. El programa de visitas guiadas al patrimonio de la Universidad de Santiago creado en el año 2004 para promover el conocimiento de dicha institución. Se ofrece actualmente como un producto a través de Web con información detallada de precios, recorridos y horarios. Se puede observar que es la propia universidad la responsable de dichas visitas. No hemos encontrado información sobre el acuerdo entre Ayuntamiento y Universidad ni datos sobre resultados o gestión financiera<sup>29</sup>.

6. Compostela Visión. Marca comercial creada en al 2004 con el objetivo de impulsar el transporte turístico en la ciudad y un servicio regular de excursiones a lugares de interés de toda la comunidad gallega. El Plan de Excelencia Turística (PET) informaba en el 2004 que era una marca gestionada inicialmente por el Turoperador oficial de la ciudad llamado “Compostur”, del cual no hemos obtenido información; hemos rastreado la Red sin resultados. Actualmente Compostela Visión es una marca de la empresa turística municipal Incolsa gestionada directamente bajo concesión por empresas privadas como las agencias locales de viajes<sup>30</sup> Vitoria o Viajes Atlántico. La observación de dichas

---

Universidad de Santiago se pueden observar infomaciones diversas sobre la oferta de dichos cursos, de actividades y sobre noticias de viajes de promoción que llevan a cabo los responsables académicos y de gerencia en lugares como Arabia Saudí o Japón.

<sup>29</sup> En los siguientes enlaces se pueden encontrar informaciones detalladas sobre Compostela Viva: <http://tv.usc.es/serial/index/id/67> <http://www.santiagoturismo.com/central-reservas-actividades/visitas-ao-patrimonio-historico-universitario/ca:195/>, [http://www.usc.es/es/info\\_xeral/visitaspatrimonio/historia.html](http://www.usc.es/es/info_xeral/visitaspatrimonio/historia.html)

<sup>30</sup> Nos referimos a Viajes Vitoria y a Viajes Atlántico.. En [www.viajesvitoria.com](http://www.viajesvitoria.com) se puede observar que actualmente han dejado de ser operadores de Compostela Visión y ofrecen programas propios de excursiones de ámbito gallego denominados “Galicia Experience” o “Galicia Incoming”. En [www.viajesatlantico.com](http://www.viajesatlantico.com) tampoco aparece referencia alguna a la marca Compostela Visión, aunque ofrece rutas temáticas en Galicia desde Santiago de Compostela agrupada en un producto turístico llamado Ruta de la Camelia (información consultada en Web el 8 de febrero de 2013 y el 29 de julio de 2013).

La web oficial de Turismo de Santiago-Central de Reservas [www.santiagoturismo.com](http://www.santiagoturismo.com) ofrece la siguiente información:

Excursiones organizadas desde Santiago

Para las personas que prefieran dejarse guiar, existe una serie de servicios de excursiones organizadas que le proponen itinerarios de un día por toda Galicia desde Santiago, con todos los servicios incluidos y con toda la comodidad. Compostela Vision. Tel: + 34 902 25 40 40, [www.compostelavision.com](http://www.compostelavision.com).

Marca oficial de Turismo de Santiago que ofrece un servicio regular de excursiones desde Santiago, que cuenta con diferentes itinerarios distribuidos a lo largo de la semana, que le llevarán a algunos de los lugares imprescindibles del territorio gallego. Es la única empresa que organiza excursiones de un día completo o de media jornada, con salidas todos los días desde Semana Santa hasta principios de noviembre, y también en fechas especiales –consultar horarios-.

Y, para grupos de más de 25 personas , Compostela Visión pone a su disposición una serie de itinerarios opcionales a medida. Las excursiones Compostela Visión ofrecen un servicio de calidad, desplazamiento en autocares modernos y confortables de 50 pasajeros equipados con aire acondicionado y con asientos especiales para niños. Todas las excursiones incluyen el acompañamiento de un guía profesional, con capacidad para guiar la visita indistintamente en varios idiomas; las entradas a monumentos y servicios complementarios y ofrecen descuentos para niños de hasta 12 años. Las reservas puede efectuarlas en la recepción de su hotel, a través de la web o en las oficinas de Turismo de Santiago. En función de la disponibilidad puede solicitar así mismo la recogida en su alojamiento o, en todo caso, dirigirse a cualquiera de las paradas expresamente señalizadas del



actividades en las Web de empresa y en la Web municipal de turismo demuestra confusión y desorganización.

7. Acciones de Desestacionalización del Turismo, que consistió en la organización de tres campañas realizadas cada año en diferentes épocas del año, con precios y ofertas muy competitivas gastronómicas y de alojamiento, con el fin de incrementar la influencia del turismo de calidad durante la época más baja de ocupación hotelera<sup>31</sup>.

8. Creación de la Web de Turismo de Santiago. Se crea en el año 2002 la página Web [www.santiagoturismo.com](http://www.santiagoturismo.com) en el marco de la planificación de la actividad turística de la ciudad. Es calificado en el propio documento del Plan de Excelencia Turística (PET) como “el portal turístico más potente y ambicioso de la ciudad diseñado para servir de carta de presentación de la ciudad en el mundo y en uso de sus propios ciudadanos”. Así mismo el PET financió un plan de Marketing para la promoción y comercialización de la Web, con dos áreas de actuación:

- On Line: dentro de Internet a través de los principales buscadores.
- Off Line: fuera de la red a través de soportes gráficos, inserción en prensa escrita y otros medios.

Dicha Web sigue actualmente en funcionamiento y ofrece multiple y diversa información sobre cultura, ocio, actividades, alojamientos, infraestructuras, comunicaciones, etc. Es muy importante señalar que dicha Web funciona como central de reservas de alojamiento en la ciudad y es gestionada por la empresa municipal de turismo Incolsa coordinadamente con un grupo de empresarios del sector hostelero de la ciudad. No es posible conocer información sobre los acuerdos de gestión y financieros que existen en dicha colaboración público y privada. Sin embargo, hemos constatado que no existe una coordinación coherente de este servicio con la asociación de empresarios más importante de la ciudad; a través de la Red se puede observar que esta central de reservas municipal compite con una segunda central de reservas privada gestionada por la Asociación de

---

centro de la ciudad o del Palacio de Congresos.

Más info y reservas. 1. Viajes Atlántico. Tel: + 34 981 58 58 99 . [www.viajesatlantico.com](http://www.viajesatlantico.com). Servicio regular de excursiones desde Santiago en autocar de abril a mediados de octubre. 2. Art Natura. Tel: + 34 639 888 064. [www.artnaturagalicia.com](http://www.artnaturagalicia.com). Recorridos por Galicia a medida para individuales y pequeños grupos -hasta 7 personas-con guía profesional.

Hay que señalar que desconocemos la gestión financiera de Compostela Visión y su rentabilidad.

<sup>31</sup> La Web de Santiago Turismo (<http://www.santiagoturismo.com/principais-accions-turismo-santiago/plan-de-desestacionalizacion>) al respecto dice lo siguiente:

*“La iniciativa ofrece precios especiales en vuelos y hoteles de distintas categorías para escapadas, puentes y fines de semana de períodos comprendidos entre noviembre y marzo.*

*Además el programa incluye ofertas especiales que aportan un gran valor añadido a la estancia, ofreciendo gratuidades o grandes descuentos en distintas actividades de la ciudad tanto culturales y de recreo como gastronómicas”.*

empresarios de Hostelería de Santiago y su comarca que agrupa 1.500 empresas del sector<sup>32</sup>.

#### 9. Campañas de Sensibilización

Durante los meses de octubre del 2002 y marzo del 2003 y posteriormente en el 2006 y 2007 se puso en marcha una campaña denominada “Vivir Compostela” que invitaba a los ciudadanos, incluidos los escolares, a conocer mejor los recursos que su ciudad posee. Consistía en una tarjeta identificativa que les permitía visitar gratuitamente diferentes recursos culturales o de ocio. No existe información pormenorizada al respecto; tan solo una invitación del órgano de gobierno municipal denominado “Concellería de Promoción Económica y Turismo” en la Web de Santiago Turismo donde se menciona que en el año 2007 participaron en dicha campaña de sensibilización 3.400 personas<sup>33</sup>.

### 6.3. Actualización del Plan Estratégico del Turístico 2015

Es preciso destacar que el 3 de mayo de 2010 las autoridades municipales de la ciudad a través de su empresa “Incolsa. Turismo de Santiago<sup>34</sup>” presentan un documento titulado “Actualización Plan Estratégico de Turismo 2015” elaborado por la misma empresa de Josep Ros Santasusana (denominada Ros Development and Planning) de Barcelona que había elaborado el Plan de Excelencia Turística (PET) 2001-2005. En dicho documento se argumenta que el turismo es el “motor clave” de la economía de la ciudad<sup>35</sup> y de la necesidad de poner al día el anterior Plan (PET)<sup>36</sup> debido a los grandes cambios experimentados por Santiago, a las tendencias de fondo en el entorno y

---

<sup>32</sup> En la página web de dicha asociación denominada “Hostelería Compostela” ofrecen información sobre una amplia oferta de actividades de formación, publican una revista especializada y ofrecen servicios de central de reservas para clientes de sus empresas asociadas, así como asesoría jurídica, fiscal y de intermediación con la administración pública; incluso ofrecen información turística de lugares para visitar. Es una organización corporativa que agrupa unos 1.500 empresarios del sector, estando presentes todo tipo de cafeterías, bares, restaurantes, mesones, pensiones, hoteles, campings y casas de turismo rural del municipio de Santiago de Compostela y de su comarca.

Consulta en la Red realizada el 3 de junio de 2013. Ver: <http://www.santiagohosteleria.net/es/noticias/noticias.asp>  
<http://www.youtube.com/user/CompHosteleria/videos?view=1>

<sup>33</sup> En la Web <http://www.santiagoturismo.com/vivircompostela/> se puede leer dicha invitación a los vecinos de la ciudad ofreciéndoles la posibilidad de disfrutar de rutas turísticas, talleres creativos y otras actividades comunes entre los turistas que llegan a la ciudad.

<sup>34</sup> Incolsa es el acrónimo de Sociedad Municipal Información e Comunicación Sociedad Anónima.

<sup>35</sup> En el apartado de Conclusiones: los puntos clave (I) se cita literalmente lo siguiente: “*Como motor clave de su economía la ciudad debe seguir invirtiendo en turismo para aprovechar estas capacidades: una política meramente a la defensiva sería suicida*” p.31.

Dicho documento de “Actualización Plan Estratégico de Turismo 2015” tiene 33 páginas en formato diapositiva tipo presentación en power point. Se puede obtener en la Web de la empresa municipal de turismo Incolsa. [www.santiagoturismo.com](http://www.santiagoturismo.com). Ha sido imposible obtener más información o documentación sobre dicha actualización del plan estratégico de turismo, a pesar de solicitarla reiteradamente en las oficinas municipales

<sup>36</sup> Entendemos que se refiere al. 2001 pues fue el año de inicio del Plan original.

al estallido en el 2008 de la crisis económica internacional, pero sin datos ni explicaciones o argumentaciones de ningún tipo<sup>37</sup>.

Entendemos que el documento presentado por las autoridades municipales en realidad sea una síntesis de otro más amplio donde se encuentran los fundamentos y análisis de diagnóstico; sin embargo la administración municipal no facilita información al respecto y en la Web institucional tampoco es posible obtenerlo. En general el breve documento presentado sobre la actualización del Plan de Excelencia Turística (PET) alude concretamente a lo que se pretende con dicha actualización, que en sus propios términos es lo siguiente: “a evaluar lo andado, aprender de las lecciones de la experiencia, detectar desequilibrios y estrangulamientos, identificar nuevas oportunidades, plantear nuevos retos para el futuro y definir y priorizar las actuaciones necesarias”. Señala en un somero diagnóstico que el desarrollo turístico de la ciudad desde el año 2000 hasta el 2010 con datos del 2008, está determinado por el hecho de que la ciudad recibió 1,5 millones de turistas, más de 3 millones de excursionistas y 120.000 peregrinos; un 45% de extranjeros entre la demanda hotelera, con unos 2,5 días de estancia media y muy alta satisfacción del turista, los cuales en el 96% de los casos recomendarían el destino; sin embargo no se citan las fuentes de procedencia dichos datos<sup>38</sup>.

La organización del Plan, es decir de su actualización, se vincula directamente a la empresa municipal del turismo Incolsa, que asume el rol de Oficina del Plan, y que a su vez por un lado cuenta con la asistencia del Centro de Estudios Turísticos CETUR de la Universidad de Santiago, de la Consultora Ros D&P autora del propio documento de planificación asumiendo la dirección técnica, y lo que denominan Investigaciones “Ad Hoc” previstas para analizar cuestiones clave. Además y por otro lado la Oficina del Plan (Incolsa) cuenta con el apoyo de las denominadas Comisiones de Trabajo formadas por los agentes económicos y sociales, y expertos que ofrecen análisis y debate en temas clave. Finalmente, señalar que dicha actualización del plan turístico propone 21 Programas de Actuación de todo tipo, tanto en temas de cultura, de marca turística, de imagen, de gestión aeroportuaria, de equipamientos religiosos y su uso, señalización turística, sensibilización ciudadana, formación, espectáculos para el turista, desarrollo de

---

<sup>37</sup> Llama poderosamente la atención el formato en power point de dicho documento de actualización. En sus diapositivas se presentan de modo esquemático una serie de reflexiones y argumentaciones sin apoyo documental o estadístico. A pesar de indagar en la Red y pedir reiteradamente el documento en las instancias municipales no fuimos capaces de obtener ningún otro documento. Tampoco conocemos el coste del trabajo llevado a cabo por la empresa Ros D&P.

<sup>38</sup> Aunque entendemos que dichos datos deberían proceder del Observatorio Turístico- Centro de Estudios Turísticos CETUR de la Universidad de Santiago, de la Oficina del Peregrino del Arzobispado de Santiago y del propio Instituto Nacional de Estadística.

alojamientos, Camino de Santiago, y consolidación de la empresa municipal del turismo de Santiago Incolsa. No es posible conocer nada acerca de la gestión financiera del plan ni sobre los acuerdos y compromisos de financiación y sistemas de evaluación.

Las indagaciones en profundidad en la Red y los contactos directos con las autoridades municipales no dieron resultados. Los 21 Programas de Actuación no concretan ni comprometen recursos, ni organización, ni responsabilidades ni calendarios de ejecución. Podemos interpretar que nos están remitiendo a un posterior desarrollo concreto de un nuevo Plan Estratégico Turístico para la ciudad; que sin embargo después de mucho indagar parece no existir. Destaca también el hecho de que no hay ningún tipo de referencia o conexión con otros documentos de planificación estratégica de la ciudad o de Galicia.

#### **6.4. Los contactos con la empresa Incolsa**

Turismo de Santiago - Incolsa es la empresa municipal creada en 1999 por el Ayuntamiento de Santiago para atender las necesidades de promoción de la ciudad, especialmente en el sector turístico, y responsable de la gestión de los planes estratégicos turísticos. Su función y actividades se presentan en la Web en los siguientes términos:

*“En la tarea de definir la imagen de la ciudad ante habitantes y visitantes, Turismo de Santiago trata de mantener un diálogo permanente con los representantes del sector turístico en la ciudad y con otras instituciones de promoción turística españolas, como el Grupo de Ciudades Patrimonio de la Humanidad, el grupo España Verde, Turgalicia y Turespaña”.*

Con la finalidad de profundizar en el conocimiento y análisis de la planificación estratégica del turismo en la ciudad hemos tratado de comunicarnos con los responsables directivos de Incolsa; contactando con la gerencia telefónicamente y a través del correo electrónico el día 15 de Noviembre de 2012. Al no recibir respuesta hemos intentado de nuevo contactar con esta persona el día 27 de Noviembre de 2012 observando poca receptividad a colaborar con la investigación en marcha. Finalmente fuimos derivados a contactar con un técnico de gestión de la empresa que no tenía responsabilidades directivas<sup>39</sup>, pero que se negó a ser entrevistado argumentando en los siguientes términos:

*“Por no poder hacer valoraciones que puedan resultar contradictorias a las tomadas por el consejo de administración del Ayuntamiento que es el encargado de definir las políticas del turismo de la ciudad de Santiago de Compostela. Incolsa se encarga de ejecutarlas”.*

---

<sup>39</sup> Fuimos atendidos amablemente por D. Jorge Carragal, responsable de comunicación. La comunicación fue totalmente correcta pero sin ningún tipo de disposición a facilitar información sobre los planes turísticos de la ciudad.

Respecto a la solicitud de información de evolución de ingresos y gastos de Incolsa desde su inicio hasta la actualidad, nos remitió a un documento que podemos encontrar en la página Web del Ayuntamiento [<http://www.santiagodecompostela.org>] con el balance económico referido al año 2011. Le informamos que ya disponemos de dicho informe desde hace bastante tiempo, y que precisamos conocer información detallada de todo el período de gestión. Nos comunica que esos datos son privados y pertenecen a la empresa, y que por ello se ve obligado a negarse a la entrega de dicho documento.

El dicho documento recoge el Programa Anual de Actuaciones, Inversiones y Financiamiento del año 2011 donde son relacionadas las actividades y detalladas las previsiones de gastos e ingresos. Se puede constatar que enumera actuaciones de promoción, comunicación, publicaciones, comercialización a través de la gestión de la central de reservas por Web y prestación de servicios de información turística. Llama poderosamente la atención el énfasis en el turismo gastronómico mencionando la organización de un evento denominado Santiago(é)Tapas<sup>40</sup>; sin embargo no hay ninguna alusión o contextualización en el Plan Estratégico de Turismo ni a su última actualización. En cuanto a la observación de las previsiones de gastos e ingresos para el ejercicio del 2011 se evidencia una enorme dependencia del capital público en forma de subvenciones; se constata una subvención directa del Ayuntamiento de Santiago como institución propietaria de la empresa por 819.315 euros, la estimación de posibles subvenciones procedentes de la Diputación Provincial de A Coruña por 150.000 euros y de otra de la Xunta de Galicia por 1.816,54 euros pero sin informar en concepto de qué y para qué. Teniendo en cuenta que los ingresos totales previstos son de 1.277.911,96 euros tendríamos como resultado que el 76% de dichos ingresos procede de dinero público a través de subvención. El 24% restante serían los ingresos derivados de la comercialización de productos turísticos y realización de eventos, concretamente de: venta de merchandising y folletos, publicidad en publicaciones propias y página Web, realización del concurso gastronómico Santiago(é)Tapas y la participación en los resultados de explotación del Transporte Turístico y de la Central de Reservas. En cuanto a los gastos destaca el hecho de que el 64% del total se destina al pago del personal, que son 20 personas con un Gerente a la cabeza que tiene un salario bruto de

---

<sup>40</sup> Evento gastronómico que promueve un concurso tipo competición entre restaurantes de la ciudad. Es abierto a los clientes y se celebra anualmente durante 2 semanas entre el mes de octubre y noviembre. En el 2012 celebró su quinta edición. Es organizado por la empresa municipal de turismo Incolsa y según datos publicitarios han participado más de 30.000 personas en su última edición. Ver página Web propia en <http://www.santiagoetapas.com/>.

79.609,97<sup>41</sup> euros y tres Técnicos Responsables de Área con salarios brutos de 51.528,09 euros cada uno en dicho ejercicio de 2011.

## 7. EL GOBIERNO MUNICIPAL

En la Sociedad de la Información, con las tecnologías de la comunicación, la sociedad gana pluralismo y hay más voces que se hacen oír (Battle y Cerrillo, 2004; Ferrás y García, 2009). El discurso político institucional dominante en medios de comunicación unidireccionales como la Radio o la Televisión entra en crisis y aparecen las Web o los Blog como una forma de emitir opinión e información, los cuales podemos considerar como una forma de expresión alternativa que aportan visiones diferentes de las noticias ignoradas por los grandes medios (Barrero, Criado y Ramilo, 2006). Los activistas, partidos políticos, instituciones y ciudadanos encuentran en las Web, en los Blog o en Wikis un instrumento para insistir y crear opinión (Lara, 2007). Las tecnologías de la comunicación y las herramientas colaborativas de la Web social 2.0 pueden generar una mayor visión crítica en las acciones de gobierno, un mayor compromiso e implicación de los individuos y la desaparición de los intermediarios políticos (Bennet, 2003). A continuación mostramos un análisis y reflexión sobre la política y el gobierno municipal de Santiago de Compostela a partir de la observación de la información disponible en la Red relativa a los resultados electorales en los comicios locales, de la información disponible en buscadores tipo Google, de las noticias de prensa del gobierno municipal, de las entradas Wiki de alcaldes y de los datos oficiales económicos de las instituciones públicas implicadas.

El Gobierno municipal de Santiago de Compostela ha ejecutado en el año 2012 un presupuesto global de unos 97 millones y 600 mil euros. A partir de datos oficiales del Ministerio de Administraciones Públicas y como se puede observar en la Figura 3, su capacidad de gasto y dotación presupuestaria ha mostrado una tendencia de crecimiento continuo entre 1985 y 2009, año en el cual llega a un techo de gasto de unos 117 millones y 500 mil euros. A partir de ahí dicho presupuesto municipal entra en una rápida tendencia

---

<sup>41</sup> Salario superior al estipulado para un Secretario de Estado del gobierno de España, que son 67.055 euros. Al respecto, en noticia de la Agencia Efe del 1 de enero de 2013, podemos comprobar que los salarios de los alcaldes de las ciudades gallegas son inferiores al que recibe el gerente de la empresa municipal de turismo de Santiago de Compostela:

“El alcalde con un salario más alto es el de Ourense, que cobra 67.822 euros al año, y el más bajo el de Ferrol, con 44.234 euros. Los sueldos de otros regidores son: Santiago de Compostela, 65.988; A Coruña, 65.220 euros; Lugo, 64.260 euros; Pontevedra, 63.831 euros, y Vigo en torno a 60.000 euros”  
Ver <http://www.abc.es/espana/20130101/abci-sueldos-alcaldes-201212281733.html>

recesiva. Entre el 2009 y el 2012 el Gobierno municipal de Santiago recorta su presupuesto un 17%<sup>42</sup>; todo ello en un contexto de estancamiento demográfico y una fuerte tendencia alcista del desempleo, tal como hemos visto en páginas precedentes. Es significativo al respecto el dato de que según el propio Ayuntamiento de Santiago entre 2008 y 2011 los ingresos por tasas y precios públicos por servicios municipales se redujeron un 34%, es decir más de 10 millones de euros en tres años<sup>43</sup>.

Por otra parte, si comparamos las fechas de los documentos de planificación económica de Santiago de Compostela con la cronología política de los gobiernos municipales de las últimas décadas, es destacable el hecho de que la planificación estratégica de la ciudad definida en documentos como el Plan Estratégico o el Plan de Excelencia Turística fueron desarrollados en el período 2000-2010, coincidiendo con el período del alcalde Xosé Sánchez Bugallo del partido socialista (PSOE) bajo una fórmula de gobierno bipartito conjunto con la fuerza política nacionalista (Bloque Nacionalista Galego-BNG). En el período anterior al 2000 no hemos encontrado en la Red ni en indagaciones directas documentales referencia alguna a la existencia de planificación estratégica en la ciudad. Al contrario, el municipio de Santiago de Compostela dispone de planes urbanísticos generales y específicos para la protección de su casco histórico.

Sánchez Bugallo accede a la alcaldía el 23 de diciembre de 1998, en sustitución del alcalde también socialista Xerardo Estévez<sup>44</sup>, y la abandona el 11 de junio de 2011; se presentó como candidato de su partido a las elecciones municipales de 1999, 2003, 2007 y 2011 obteniendo su techo electoral en los comicios de 2003 al obtener el 40% de los votos.

En las últimas elecciones municipales celebradas el 27 de mayo de 2011 accede a la alcaldía la opción política opositora, del Partido Popular (PP) encabezada por Xerardo Conde Roa que obtiene el 43,3% de los votos y la mayoría absoluta por número de concejales; 13 de un total de 25. Los datos oficiales del Ministerio del

---

<sup>42</sup> Es importante destacar el dato de que la ciudad más próxima a Santiago que es A Coruña, capital provincial, en el mismo período 2009-2012 su Ayuntamiento no solo no ha reducido su presupuesto sino que lo ha incrementado un 2,2% pasando de los 221 millones de euros en 2009 a 225 millones de euros en 2012. Datos del Ministerio de Administraciones Públicas

<sup>43</sup> En el epígrafe de Tasas no se incluyen los ingresos por impuestos tanto directos como indirectos. Datos procedentes del “Programa Anual de Actuacións, Inversións e Financiamento” del propio Ayuntamiento de Santiago.

<sup>44</sup> Xerardo Estevez fue alcalde de Santiago entre 1983 y 1998 como líder local del partido socialista (PSOE). Su etapa de alcalde estuvo muy vinculada a su faceta profesional de arquitecto y urbanista como demuestra el hecho de que fuese reconocido y premiado por dicha labor por parte de los colegios profesionales de arquitectos españoles junto con Pacual Maragall exalcalde de Barcelona e Iñaki Azcuna actual alcalde de Bilbao, el 26 de noviembre de 2012. Ver: [http://ccaa.elpais.com/ccaa/2012/11/26/galicia/1353954513\\_559065.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2012/11/26/galicia/1353954513_559065.html). En la etapa de alcalde de Xerardo Estevez se desarrolla en Santiago de Compostela el planeamiento urbanístico municipal y la ciudad obtiene reconocimientos internacionales como el Premio Europa 1998 de Urbanismo concedido por la Unión Europea.

Interior permiten observar la caída de votos de socialistas y nacionalistas al comparar los resultados de las elecciones de 2007 y 2011; ambos tienen un retroceso porcentual en número de votos muy significativo, más de 5.000 electores en conjunto, que les llevan a perder dos concejales y la mayoría absoluta de su gobierno bipartito. El Partido Socialista de Galicia retrocede del 38,2% de los votos en el 2007 hasta el 31% en el 2011; y en el caso del Bloque Nacionalista Galego retrocede del 16,4% de los votos conseguidos en el 2007 al 13,3% del 2011. Se produce por tanto una transición en el gobierno municipal de la opción socialista-nacionalista, después de ejercer el gobierno de la ciudad durante una década, hacia la opción de centro-derecha encabezada por el nuevo alcalde Xerardo Conde Roa. Hay que destacar que con el nuevo alcalde se inicia un período de inestabilidad política municipal que llega hasta la actualidad. Conde Roa dimite como alcalde el 16 de abril de 2012 al ser imputado judicialmente por corrupción en sus negocios privados vinculados con la promoción inmobiliaria y con la gestión pública<sup>45</sup>. Por tanto, dicho alcalde permanece en el cargo prácticamente 10 meses entre el 2011 y el 2012 y es substituido por su compañero de partido y concejal de educación Ángel Currás, que asume la alcaldía tras ser elegido por sus propios compañeros concejales el 17 de abril de 2012. Sin embargo, en contra de lo que podría esperarse, con Ángel Currás se acelera todavía más la inestabilidad política municipal con nuevos casos de corrupción que se hacen públicos en los medios de comunicación; el propio alcalde Ángel Currás es imputado judicialmente el 3 de enero de 2013, al igual que diversos concejales y altos cargos de su gobierno con acusaciones de corrupción urbanística, pagos de facturas falsas, cohecho, etc.; el concejal de tráfico es detenido y encarcelado y dimite de su cargo, así como varios destacados gestores de empresas privadas con concesiones administrativas para la prestación de servicios municipales de agua, gestión de multas de tráfico y otros<sup>46</sup>. El 6 de marzo de 2013 agentes policiales del Servicio de Vigilancia Aduanera SVG por orden judicial proceden a registrar las oficinas municipales de contratación, urbanismo,

---

<sup>45</sup> Es acusado por un presunto desfalco de 291.000 euros de impagos a la Hacienda Pública por parte de su empresa de promoción inmobiliaria. La información sobre el caso llega a tener una amplia repercusión en los medios de comunicación a nivel local y estatal. Toda la información es fácilmente accesible en la Red. Las búsquedas en google.es sobre Xerardo Conde Roa remiten a noticias de periódico, vídeos de youtube e informaciones diversas relativas a la corrupción por cohecho, tráfico de influencias y procesos judiciales. Ver al respecto: [http://elpais.com/tag/gerardo\\_conde\\_roa/a/](http://elpais.com/tag/gerardo_conde_roa/a/)

<sup>46</sup> Implicados en las llamadas Operaciones Pokemon y Manga que llevan a cabo desde el Juzgado de Instrucción de Lugo por parte de la jueza Pilar de Lara. Es implicado de nuevo el anterior alcalde Conde Roa y diversos cargos políticos y empresariales de Cataluña. Toda la información es ampliamente difundida por diversos medios de comunicación. En las búsquedas en Internet (22 de marzo de 2013) sobre el actual alcalde Ángel Currás se multiplican las referencias a la corrupción en Santiago de Compostela procedentes de medios de comunicación diversos: ABC, El País, La Voz de Galicia, El Correo Gallego y otros. Ver: [http://elpais.com/tag/angel\\_currás\\_fernandez/a/](http://elpais.com/tag/angel_currás_fernandez/a/)



intervención e informática, con un amplio seguimiento mediático de canales de televisión y de radio.

En las indagaciones llevadas a cabo en Internet hemos observado la existencia de un amplio seguimiento informativo sobre los hechos de corrupción política en la ciudad de Santiago de Compostela. Un dato significativo es que en el buscador Google aparecen 433.000 entradas cuando escribimos “corrupción política en Santiago de Compostela”, según la consulta realizada el 22 de marzo de 2013. En las observaciones que hemos llevado a cabo sobre las 300 primeras entradas visibles localizadas al respecto ha sido posible verificar el alcance mediático de las noticias generadas; destacan a modo de ejemplo el seguimiento de periódicos locales y nacionales de amplia difusión como La Voz de Galicia, El Correo Gallego, El País o La Vanguardia; así como de muchos otros en formato online o en la prensa de distribución gratuita o incluso especializada. Destacan incluso las referencias internacionales a los casos de corrupción política en la ciudad de Santiago de Compostela aparecidos en The New York Times el 19 de enero de 2013<sup>47</sup>, o las noticias de agencias de ámbito internacional como Reuters (3 de enero de 2013) y Europa Press (20 de enero de 2013).

En la Red no ha sido posible observar ninguna referencia a la planificación estratégica de la ciudad durante el período de gobierno popular iniciado en el 2011<sup>48</sup>. Los medios de comunicación locales desarrollan una intensa labor de fiscalización y seguimiento de la corrupción en el gobierno municipal, que ocupan titulares en las cabeceras y portadas de periódicos, semanarios, programas de radio y televisión. En medios digitales en la Red se reproducen las mismas tendencias y la corrupción se encuentra en el debate central. Por otra parte, en las Web municipales de promoción

---

<sup>47</sup> La noticia es contextualizada en una serie de argumentos sobre la dimensión de la corrupción política en general aparecida en España en el 2012 y 2013. Disponible en la versión digital de The New York Times en: [http://www.nytimes.com/2013/01/19/world/europe/corruption-scandals-widen-in-spain.html?\\_r=0&adxnnl=1&adxnnlx=1364036951-tNed+Wtd0Zxh2+ooGklBRw](http://www.nytimes.com/2013/01/19/world/europe/corruption-scandals-widen-in-spain.html?_r=0&adxnnl=1&adxnnlx=1364036951-tNed+Wtd0Zxh2+ooGklBRw)

<sup>48</sup> El 12 de julio de 2013 aparece en el diario local El Correo Gallego una breve noticia sobre la iniciativa particular ajena al Gobierno Municipal para promover la actualización en 6 meses del Plan Estratégico de Santiago de Compostela. La noticia es la siguiente:

“El presidente de la Real Sociedad Económica de Amigos del País de la ciudad de Santiago –RSEAPS-, Juan Bautista de la Salle Barreiro Pérez y el presidente de la Asociación Galega de Estudios de Economía del Sector Público –AGEESP-, Luis Caramés Viéitez, han firmado esta mañana a las 12:00 horas en la Sala de Juntas de la RSEAPS, un convenio que tiene como objeto establecer las condiciones necesarias para el desarrollo y actualización del Plan Estratégico de Santiago. El que fue Director Ejecutivo del Plan Estratégico de la ciudad de Compostela, Luis Caramés, ha expresado la necesidad de actualizar las conclusiones obtenidas del Documento de Diagnóstico del Plan estratégico, en cuya elaboración participaron expertos, agentes económicos y sociales, en representación de todos los ámbitos ciudadanos, de tal manera que de ella salga un documento de estrategias y acciones de futuro”. Ver: <http://www.elcorreogallego.es/santiago/ecg/convenio-rseaps-ageesp-desarrollo-plan-estrategico-santiago/idEdicion-2013-07-11/idNoticia-816495/>  
Consulta realizada el 29 de julio de 2013.

económica e institucional no se ofrece información sobre planificación; en algún caso siguen vigentes y visibles los contenidos del gobierno municipal anterior bipartito de socialista y nacionalistas. Por último señalar que en los contactos personales directos con la Oficina de Promoción Económica municipal y con la Alcaldía se nos informó que no tenían constancia de la existencia de plan estratégico alguno de la ciudad. Se evidencia la desinformación y descoordinación existente; podemos preguntarnos si consciente o inconscientemente.

## **8. SUMARIO CRÍTICO. ¿EXISTE PLANIFICACIÓN?**

En suma, los datos recabados evidencian el hecho de que la planificación estratégica en la ciudad de Santiago actualmente es inexistente y confusa; como hemos comprobado dicha planificación estratégica, aunque singular, existió y tuvo su origen en el gobierno bipartito entre socialistas y nacionalistas en los años 2000 y no ha tenido continuidad con el cambio del gobierno municipal auspiciado por la mayoría absoluta obtenida por los conservadores del Partido Popular en el 2011. El plan estratégico económico de la ciudad no está accesible en la Red y los partidos políticos que lo impulsaron y presentaron a los medios de comunicación en el 2007 actualmente no facilitan información ni permiten el acceso al mismo; reiteradamente lo hemos solicitado sin éxito. Incluso en las dependencias administrativas del actual gobierno municipal nos han negado la existencia de dicho plan que sin embargo está claramente anunciado en la página web oficial del Ayuntamiento de Santiago. No sabemos si lo que sucede con la ocultación de la documentación del Plan Estratégico de la ciudad es debido a una descoordinación administrativa o política, o a una desinformación consciente. Tan solo hemos tenido acceso a información de dicho plan a través de escuetas notas de prensa publicadas en medios de comunicación locales que son visibles en las hemerotecas digitales.

Sin embargo, a diferencia del plan estratégico económico de la ciudad, los planes estratégicos turísticos se pueden conocer fácilmente a través de la Red en las páginas web municipales aunque sin información concreta; el gobierno conservador actual parece reconocer dichos planes y continúa financiando la empresa municipal encargada de la promoción de la imagen turística de la ciudad. Pero dicho gobierno municipal desde el año 2012 está presente en medios de comunicación de ámbito regional, nacional e internacional con noticias asociadas a problemas de corrupción e imputación judicial

de varios de sus integrantes, incluso del propio alcalde que se vio obligado a dimitir de su cargo. Surge la interrogante de cómo llegará a influir este hecho sobre la imagen de la propia ciudad y sobre los objetivos estratégicos de su planificación turística.

El marketing territorial es una metodología de trabajo que presupone riesgos y puede, incluso, constituirse como una manipulación de las voluntades de la población. Para obviar esta situación en el sentido de convertir esta metodología en un proyecto de construcción de una autoestima local, de calidad de vida y de competitividad por la fijación de recursos, defendemos que es fundamental la participación y promoción ciudadana y que no basta con las políticas dirigidas “de arriba hacia abajo” conocidas como “Top Down”. En la ciudad de Santiago de Compostela dicho “Top Down” fue una realidad imperante prácticamente hasta el 2011; fue en el período 2000-2011 de gobierno de socialista y nacionalistas cuando se desarrollan planes estratégicos, globales y, sobre todo, turísticos, sin embargo en nuestros análisis documentales evidenciamos grandes carencias en cuanto a la participación ciudadana, a los sistemas de información, seguimiento, transparencia en la gestión y sistemas de evaluación.

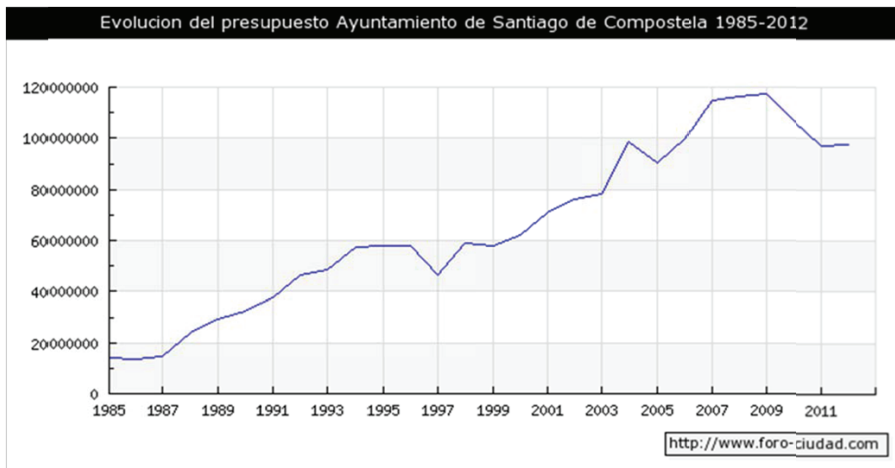
La imagen de ciudad turística, religiosa, cultural, gastronómica y administrativa de Santiago de Compostela ha sido impulsada institucionalmente por la empresa municipal de turismo “Incolsa” en el marco de los planes estratégicos sectoriales elaborados por la empresa catalana de Josep Ros Santasusana, especialista consultor en temas turísticos y empresario del sector a nivel internacional. Llama poderosamente la atención el hecho de que la misma empresa haya realizado los planes estratégicos turísticos de otras ciudades gallegas como Lugo, Pontevedra u Ourense sin que haya existido ningún tipo de coordinación entre todas ellas, pues no hemos encontrado ninguna referencia documental al respecto en todas nuestras indagaciones. Incluso resulta contradictorio que tampoco hubiese coordinación del caso de Santiago de Compostela con los planes estratégicos turísticos de la Xunta de Galicia a nivel regional.

Por otra parte, la construcción de la imagen turística institucional de Santiago de Compostela ha sido apoyada financiera y organizativamente por todos los gobiernos municipales desde el 2000 hasta la actualidad; socialistas, nacionalistas y conservadores. No se debe obviar el hecho de que los presupuestos municipales de Santiago de Compostela han destinado sistemáticamente más dinero a la promoción turística que a la promoción económica que engloba a todos los demás sectores juntos; tal como hemos comprobado en la observación de los documentos oficiales de los presupuestos anuales. Y además, hay que considerar que la empresa municipal “Incolsa”

encargada de la gestión y promoción de la imagen turística de la ciudad se financia directamente en un 76% de fondos públicos vía subvenciones.

Uno de los aspectos que merecería mayor atención por parte de las instituciones y de los políticos locales es la participación de los ciudadanos en el desarrollo estratégico y social de la ciudad y de su entorno. Sin embargo, en la documentación analizada acerca de la planificación estratégica en la ciudad de Santiago de Compostela no hemos encontrado información sobre los colectivos y personas que hayan podido intervenir en el proceso, ni sobre los asuntos sobre los cuales pudieron tener opinión; con lo cual se refuerza la visión que al respecto nos han mostrado los vecinos y comerciantes de la ciudad (Y. García, 2014). Los ciudadanos y asociaciones vecinales tienen una percepción diaria sobre la vida en la ciudad que los políticos locales deberían conocer. Por ello es oportuno comprometer a los ciudadanos en la búsqueda de soluciones para los problemas urbanos y concederles un grado de responsabilidad política e institucional que los comprometa con el desarrollo de su ciudad. De esta forma, la identidad territorial y la autoestima de la comunidad aumentarían.

**Figura 3. Presupuesto del Ayuntamiento de Santiago. 1985-2012**



Fuente: Ministerio de Administraciones Públicas (<http://www.dgal.map.es/>)

## BIBLIOGRAFÍA

- ALDREY, J.A. (1999): *Análise da población na área urbana de Santiago de Compostela*. Consorcio de Santiago. Santiago.
- ALDREY, J.A.; FORMIGO, F. (1999): *O casco histórico de Santiago de Compostela, características demográficas e morfológicas*. IDEGA, Universidad de Santiago.
- AA.VV. (2004): *Plan de Marketing Estratégico del Turismo*. Santiago de Compostela. Turismo de Santiago de Compostela
- BATLLE, A., CERRILLO, A. (2004): *Tics y procesos políticos*. Barcelona: Documentos UOC, XP04/63038/01142
- BARRERO, F., CRIADO, J.I., RAMILO, M.C. (2006): *Política y Web 2.0*. Barcelona Actas III Congreso Online del Observatorio para la Cibersociedad.
- BENNET, L. (2003): *New Media Power: The Internet and Global Activism*. En Couldry, N. y Curran, J.: *Contesting Media Power*. Londres: Rowman and Littlefield.
- BONNET, M.S. (1995): *Grassroots in Cyberspace: Using Computer Networks to Facilitate Political Participation*. Chicago: Actas Congreso Anual de la Midwest Political Science Association.
- FERRÁS, C. (2004): *Nuevas tecnologías y economía cultural*. Idega, Universidad de Santiago de Compostela.
- FERRÁS, C. (2011): De la aldea al suburbio. Cambios demográficos y territoriales en Galicia 1990-... En *Revista Galega de Economía* Vol. 20, pp. 11-30.
- FERRÁS, C.; GARCÍA, Y. (2012): Consuming the Spectacle: Tourism and Communication Technologies in Santiago de Compostela. en B. Warf (ed): *Encounters and Engagements between Economic and Cultural Geography*. New York: Springer, pp. 167-178.
- FERRÁS, C. (2009): Suburbanisation Tendencies within the Context of the New Society. The Case of the Galician Countryside, 1970-1991. En *Zeitschrift für Agrargeschichte und Agrarsoziologie* Vol. 2.57, pp. 30-45.
- FERRÁS, C.; GARCÍA, Y. (2009): *¿Son las tecnologías de la información capaces de cambiar las formas de hacer política?. Estudio de casos en Galicia*. En Ortega, I.; Ferrás, C. (Coord.): *Alfabetización Tecnológica y desarrollo regional*. *Revista Teoría de la Educación*, Vol.10.2. [http://www.usal.es/~teoriaeducacion/rev\\_numero\\_10\\_02/n10\\_02\\_garcia\\_ferras.pdf](http://www.usal.es/~teoriaeducacion/rev_numero_10_02/n10_02_garcia_ferras.pdf)
- FREY, L.N. (1998): *Pilgrim Stories. On and off the road to Santiago*. Berkeley: University of California Press.
- GARCÍA, Y. (2014): *La Ciudad del Espectáculo. Marketing territorial, Internet y economía cultural en Santiago de Compostela. ¿Éxito o fracaso?* Santiago: Tesis Doctoral USC.
- LARA OTAOLA, M. (2007): *Nuevas Tecnologías de Comunicación: ¿Oportunidad o riesgo para la Esfera Pública y la Democracia?* En *Razón y Palabra* n° 54.

- LOIS, R. (1999): *Revitalización económica y desarrollo urbano reciente de Santiago de Compostela. Análisis de un proceso*. En Campesino, A. (Coord.): Comercio, turismo y cambios funcionales en las ciudades españolas Patrimonio de la Humanidad. Cámara de Comercio e Industria de Cáceres, pp. 161-196.
- LÓPEZ, L. (2012): *La imagen de Santiago de Compostela y del Camino en Italia. Una aproximación desde la geografía cultural*. Tesis Doctoral. Universidad de Santiago.
- LÓPEZ, F. (1994): *La invención del Sepulcro de Santiago y la difusión del culto Jacobeo*. En El Camino de Santiago y la Articulación del Espacio Hispánico. Gobierno de Navarra, Pamplona, pp. 59-83.
- MACÍA, C. (2005): *A calidade de vida na Cidade Histórica de Santiago de Compostela*. IDEGA, Universidad de Santiago.
- MIRANDA, D. (2008): *Análise do desenvolvemento e o potencial do turismo. Estudio de caso de Galicia e Santiago de Compostela*. Xunta de Galicia. Consellería de Innovación e Industria. Dirección Xeral de Turismo
- ROSEMAN, S. (2007): Un patrimonio cultural como un enfoque crítico na loita pola identidade e a convivencia. En *Ágora Papeles de Filosofía* nº 26, pp. 7-26.
- SANTOMIL, D. (2012): *A Imaxe de Galicia no Exterior*. Tesis Doctoral, Universidade de Santiago de Compostela.
- SANTOS, M. (2008): *Manual de Geografía Urbana*. Edusp, Sao Paulo.
- SANTOS, X. (1999): Mito y realidad del Xacobeo. *Boletín de la AGE* nº 27, pp. 103- 117.
- SANTOS, X. (2000): Cidade Turística, Cidade Real, Cidade Ideal. En Borge, J.; Diaz, J.A.; Patiño, C.: Turismo en Galicia: *Potencialidades endóxeas de desenvolvemento urbano e económico*. Deputación de Pontevedra, Vigo, pp. 301-318.
- SANTOS, X. (2002a): El camino de Santiago. Turistas y peregrinos hacia Compostela. En *Cuadernos de Turismo* nº 18, pp. 135-150.
- SANTOS, X. (2002b): Pilgrimage and Tourism at Santiago de Compostela. *En Tourism Recreation Research* Vol. 27 nº 2, pp. 41-50.
- SANTOS, X. (2006): El Camino de Santiago: turistas y peregrinos hacia Compostela. En *Cuadernos de Turismo* nº 18, pp. 135-150.







## DOCUMENTOS DE TRABALLO XA PUBLICADOS.

### ÁREA DE ANÁLISE ECONÓMICA

54. WHAT DO WAGES ADD TO THE HEALTH-EMPLOYMENT NEXUS? EVIDENCE FROM OLDER EUROPEAN WORKERS (**Manuel Flores, Adriaan Kalwij**)
55. PROYECCIONES DEMOGRÁFICAS DE GALICIA 2011-2030. ANÁLISE DOS RESULTADOS (**José Antonio Aldrey Vázquez, Rubén Fernández Casal, Alejandro López González**)
56. MEASURING TOURISM SPECIALIZATION. A COMPOSITE INDICATOR FOR THE SPANISH REGIONS (**Diana Pérez Dacal, Melchor Fernández Fernández, Yolanda Pena Boquete**)
57. A BEHAVIORAL MODEL OF THE CREDIT BOOM (**David Peón, Anxo Calvo, Manel Antelo**)

### ÁREA DE ECONOMÍA APLICADA

20. A CALIDADE DE VIDA COMO FACTOR DE DESENVOLVEMENTO RURAL. UNHA APLICACIÓN Á COMARCA DO EUME. (**Gonzalo Rodríguez Rodríguez**)
21. CARACTERIZACIÓN SOCIOECONÓMICA Y DESARROLLO DEL TURISMO EN LA "COSTA DA MORTE". (**Begoña Besteiro Rodríguez**)
22. OS SERVIZOS A EMPRESAS INTENSIVOS EN COÑECEMENTO NAS REXIÓNS PERIFÉRICAS: CRECEMENTO NUN CONTEXTO DE DEPENDENCIA EXTERNA? (**Manuel González López**)
23. O PAPEL DA EMPRESA PÚBLICA NA INNOVACIÓN: UNHA APROXIMACIÓN Á EXPERIENCIA ESPAÑOLA (**Carmela Sánchez Carreira**)

### ÁREA DE HISTORIA

14. AS ESTADÍSTICAS PARA O ESTUDIO DA AGRICULTURA GALEGA NO PRIMEIRO TERCIO DO SÉCULO XX. ANÁLISE CRÍTICA. (**David Soto Fernández**)
15. INNOVACIÓN TECNOLÓXICA NA AGRICULTURA GALEGA (**Antom Santos, Pablo Jacobo Durán García, Antonio Miguez Macho**)
16. EL BACALAO EN TERRANOVA Y SU REFLEXIÓN DE LAS ZEE (**Rosa García-Orellán**)
17. LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LA GALICIA COSTERA: UNA REVISIÓN DEL IMPACTO DE LA INDUSTRIALIZACIÓN CONSERVERA EN ILLA DE AROUSA, 1889-1935 (**Daniel Vázquez Saavedra**)

### ÁREA DE XEOGRAFÍA

22. A SITUACIÓN DA INDUSTRIA DA TRANSFORMACIÓN DA MADEIRA E A SÚA RELACIÓN CO SECTOR FORESTAL EN GALIZA ANTE A CHEGADA DO SÉCULO XXI (**Ángel Miramontes Carballada**)
23. LA CIUDAD Y SU IMAGEN TURÍSTICA EL CASO DE SANTIAGO DE COMPOSTELA EN EL MERCADO ITALIANO (**Lucrezia Lopez**)
24. EL DESARROLLO ECONÓMICO DE SANTA COMBA DE XALLAS. BASES PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL (PEDEM) (**José Balsa Barreiro**)
25. LA MOVILIDAD FEMENINA EN ÁREAS RURALES. UN ESTUDIO CUALITATIVO EN LA COMARCA DEL DEZA (GALICIA) (**Xiana Rodil Fernández, José Antonio Aldrey Vázquez, Miguel Pazos Otón**)

### XORNADAS DO IDEGA

5. RESIDUOS SÓLIDOS URBANOS: A SUA PROBLEMÁTICA E A SÚA GESTIÓN (**Marcos Lodeiro Pose, Rosa María Verdugo Matés**)
6. CINEMA E INMIGRACIÓN (**Cineclube Compostela, Rosa María Verdugo Matés, Rubén C. Lois González**)
7. NOVAS TECNOLOXÍAS E ECONOMÍA CULTURAL. II Xornadas SINDUR (**Carlos Ferrás Sexto**)
8. MODELOS DE APOYO AL ASOCIACIONISMO Y LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA PEQUEÑA PROPIEDAD FORESTAL EN EL NOROESTE DE LA PENÍNSULA IBÉRICA. (**Manuel Fco. Marey Pérez**)

### GEOGRAPHY YOUNG SCHOLARS BOOK

1. NEW TRENDS IN THE RENEWAL OF THE CITY (**María José Piñeira, Niamh Moore**)
2. CHANGES IN THE CITY (**María José Piñeira, Niamh Moore**).
3. TRANSFORMING CITIES: URBAN PROCESSES AND STRUCTURE (**Niamh Moore, María José Piñeira**)
4. ADDRESSING COMPLEX URBAN CHALLENGES: SOCIAL, ECONOMIC AND CULTURAL TRANSFORMATIONS IN THE CITY (**Niamh Moore, María José Piñeira**)



## **Normas para os autores:**

1. Os autores enviarán o seus traballos, por correo electrónico á dirección (mf.grela@usc.es) en formato PDF ou WORD. O IDEGA poderá solicitar o documento en papel se o estima conveniente.
2. Cada texto deberá ir precedido dunha páxina que conteña o título do traballo e o nome do autor(es), as súas filiacións, dirección, números de teléfono e fax e correo electrónico. Así mesmo farase constar o autor de contacto no caso de varios autores. Os agradecementos e mencións a axudas financeiras incluíranse nesta páxina. En páxina á parte incluírase un breve resumo do traballo na lingua na que estea escrito o traballo e outro en inglés dun máximo de 200 palabras, así como as palabras clave e a clasificación JEL.
3. A lista de referencias bibliográficas debe incluír soamente publicacións citadas no texto. As referencias irán ó final do artigo baixo o epígrafe Bibliografía ordenadas alfabeticamente por autores e de acordo coa seguinte orde: Apelido, inicial do Nome, Ano de Publicación entre parénteses e distinguindo a, b, c, en caso de máis dunha obra do mesmo autor no mesmo ano, Título do Artigo (entre aspas) ou Libro (cursiva), Nome da Revista (cursiva) en caso de artigo de revista, Lugar de Publicación en caso de libro, Editorial en caso de libro, Número da Revista e Páxinas.
4. As notas irán numeradas correlativamente incluíndose o seu contido a pé de páxina e a espazo sinxelo.
5. As referencias bibliográficas deberán facerse citando unicamente o apelido do autor(es) e entre parénteses o ano.
6. Os cadros, gráficos, etc. irán insertados no texto e numerados correlativamente incluíndo o seu título e fontes.
7. O IDEGA confirmará por correo electrónico ó autor de contacto a recepción de orixinais.
8. Para calquera consulta ou aclaración sobre a situación dos orixinais os autores poden dirixirse ó correo electrónico do punto 1.
9. No caso de publicar unha versión posterior do traballo nalguna revista científica, os autores comprométese a citar ben na bibliografía, ben na nota de agradecementos, que unha versión anterior se publicou como documento de traballo do IDEGA.