

TERRA. Revista de Desarrollo Local

e-ISSN: 2386-9968

Número 9 (2021), 28-59

DOI 10.7203/terra.9.21347

IIDL – Instituto Interuniversitario de Desarrollo Local

El Plan de Marketing Territorial: un instrumento para la gestión pública provincial (Ourense, España)

Manuel Octavio del-Campo-Villares

Departamento de Economía. Universidad de A Coruña

moctadcv@udc.es

<https://orcid.org/0000-0002-0839-9154>

Eladio Jardón-Ferreiro

Instituto Internacional de Marketing y Comunicación

info@institutoimc.com

<https://orcid.org/0000-0002-6183-360X>

Vanessa Miguéns-Refojo

Departamento de Contabilidad. Universidad Autónoma de Madrid

vanessa.miguens@uam.es

<https://orcid.org/0000-0002-1467-8299>

Francisco Jesús Ferreiro-Seoane

Departamento de Economía Aplicada. Universidad de Santiago de Compostela

franciscojesus.ferreiro@usc.es

<https://orcid.org/0000-0002-3984-3158>



Esta obra se distribuye con la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional

SECCIÓN ARTÍCULOS

El Plan de Marketing Territorial: un instrumento para la gestión pública provincial (Ourense, España)

Resumen: Este trabajo se sitúa entre el marketing territorial y el desarrollo local aplicado a la provincia de Ourense (Galicia, España). Su objeto es identificar aquellas áreas de trabajo donde es necesario hacer un mayor hincapié para facilitar el crecimiento y desarrollo de la provincia, y de esta forma mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos. Para ello, se llevó a cabo un análisis en dos fases: en la primera, se diagnosticó el estado y la estructura general de la provincia mediante un amplio trabajo de campo, y el uso de distintas técnicas de recogida de datos. Todo ello permitió el reconocimiento de los puntos fuertes y débiles, que definen la identidad provincial; en la segunda fase, se diseñó el Plan de Marketing Territorial adecuado para mejorar la imagen y el posicionamiento de Ourense provincia. Ello concluyó con la identificación de cuatro ejes o grandes áreas de trabajo: economía, servicios, infraestructuras e imagen exterior e institucionalismo, las cuales dieron lugar a veinte objetivos estratégicos, que finalmente se plasmaron en veinticinco acciones específicas.

Palabras clave: Análisis DAFO, Diagnóstico Territorial, Estrategia, Políticas Públicas, Desarrollo Local.

The Territorial Marketing Plan: an instrument for provincial public management (Ourense, Spain)

Abstract: This work is situated between territorial marketing and local development applied to the province of Ourense (Galicia, Spain). The main objective is to identify those areas of work, where it is necessary to place greater emphasis to facilitate the development and growth of the province and therefore improve the quality of life of its citizens. For this, a two-phase analysis was carried out: in the first, the state and general structure of the province was diagnosed through extensive fieldwork and the use of different data collection techniques, which was based on the recognition of the strengths and weaknesses that define the provincial identity. In the second, a proposal of Territorial Marketing Plan was provided, in order to improve the brand positioning of Ourense. This concluded with the identification of four large areas of work: economy, services, infrastructures and foreign image and institutionalism, which derived in twenty strategic objectives, that finally culminated in twenty-five specific actions.

Key words: SWOT Analysis, Territorial Diagnosis, Strategy, Public Policies, Local Development.

Recibido: 15 de octubre de 2021

Devuelto para revisión: 10 de noviembre de 2021

Aceptado: 13 de diciembre de 2021

Referencia / Citation:

Del-Campo-Villares, M. O., Jardón-Ferreiro, E., Miguéns-Refojo, V., y Ferreiro-Seoane, F. J. (2021). El Plan de Marketing Territorial: un instrumento para la gestión pública provincial (Ourense, España). *TERRA. Revista de Desarrollo Local*, (9), 28-59. DOI 10.7203/terra.9.21732

IDEAS CLAVE / HIGHLIGHTS / IDEES CLAU

1. La planificación estratégica permite la gestión de un territorio abierto, con características y tamaños diferentes
2. La identificación de los factores que caracterizan un territorio facilita su sostenibilidad en el tiempo.
3. La participación de todos los agentes sociales implicados garantiza la adecuada evaluación del territorio.
4. La provincia es un ámbito administrativo con capacidad suficiente para ordenar y vertebrar el ámbito municipal.

1. Strategic planning allows the management of an open territory, with different characteristics and sizes.
2. The identification of the factors that characterize a territory facilitates its sustainability over time.
3. Participation of all involved social agents guarantees the adequate evaluation of the territory.
4. The province is an administrative area with enough capacity to organize and structure the municipal area.

1. La planificació estratègica permet la gestió d'un territori obert, amb característiques i grandàries diferents.
2. La identificació dels factors que caracteritzen un territori facilita la seua sostenibilitat en el temps.
3. La participació de tots els agents socials implicats garanteix l'adequada avaluació del territori.
4. La província és un àmbit administratiu amb capacitat suficient per a ordenar i vertebrar l'àmbit municipal.

1. INTRODUCCIÓN

Al objeto de impulsar el crecimiento y desarrollo de cualquier territorio, y aumentar el nivel de bienestar de sus habitantes, es necesario identificar qué factores espaciales lo representan y posicionan en el exterior (Plumed, 2013; Romero y Vidal, 2018). Por otra parte, para enmarcar cualquier territorio, ya sea una región, provincia o ciudad como un agente con capacidad para atraer personas, inversiones, empresas o actividad económica en general, es común empezar refiriéndose a la expansión de las relaciones internacionales y la globalización (Ferrás et al., 2001; Sáez et al., 2011; San Eugenio, 2013). Ello delimita el momento histórico actual y su importancia obedece a los efectos causados en cualquier ámbito: demográfico, institucional, habitacional, socioeconómico y tecnológico.

La globalización integra y homogeniza los territorios desde el punto de vista del capital, desdibuja fronteras y hace indiferente la localización de ese capital (Paz, 2004). La globalización aumenta la competencia entre territorios, para obtener: inversión, tecnología o cualificación, ello fomenta el desafío de potenciar sus recursos propios y favorecer los procesos de desarrollo local (Aranda y Combariza, 2007; Gómez-Camargo, 2015). A la globalización, se une la deslocalización de ciertas tareas de producción y comercialización. Ambos fenómenos influenciados por la interconexión y homogenización del mercado mundial, hacen que las fronteras de los países reduzcan su papel, al igual que los gobiernos nacionales (San Eugenio, 2013).

Tal y como manifiestan Aranda y Combariza (2007), en un mundo global la tendencia es hacia una competencia entre economías regionales y no entre estados. Ello hace que el desarrollo urbano, local o regional adquiera una nueva dimensión. Además, la confluencia entre la tendencia globalizadora, el exceso de capacidad productiva y el desequilibrio en el empleo de los factores productivos alteró la homogeneidad de la oferta de productos y servicios en los mercados, convirtiendo en esencial todo aquello que pueda diferenciar la oferta empresarial. Hoy el aspecto intangible es quien marca tal diferencia (Villafañe, 2005), donde destaca la integración con el entorno.

En clave territorial, la homogeneización de las distintas formas de consumo y la integración de las técnicas de producción, tuvo efectos espaciales tanto a nivel local, provincial o regional. Ello hizo que, las estrategias de desarrollo local se dirigiesen a buscar la competitividad entre territorios. Un desafío a la hora de insertar cualquier espacio de forma competitiva en lo global (Leva, 2004; Romero y Vidal, 2018).

Adquiriendo a tal fin, una importancia creciente, la imagen ofrecida por ese territorio, es decir, su valor como marca (Ashworth y Kavaratzis, 2009; Plumed, 2013). La marca es un activo que otorga una ventaja diferencial ante un mercado cada vez más competitivo (Sáez et al., 2011). Sin embargo, el estudio de la gestión y la dirección de la marca en el ámbito espacial es un planteamiento reciente (Aaker y Joachimsthaler, 2005; Peralba, 2009; Cerdá, 2014).

Para que una marca tenga éxito, se requiere el esfuerzo de toda la organización (Echeverri-Cañas, 2014), conectar la estrategia de marca con la del conjunto de la organización. Por ello, las empresas requieren de maniobras de marketing que les permitan alcanzar su mercado objetivo (Kotler y Keller, 2006). Algo que, se puede replicar para un territorio, y así satisfacer las demandas de sus públicos objetivo: ciudadanos, instituciones, inversores, turistas y empresas.

Un territorio que utilice la planificación estratégica como instrumento de gestión y tenga en cuenta las necesidades de su población, evaluará correctamente los recursos de que dispone y sus necesidades, podrá anticiparse a los cambios del entorno y potenciar su capacidad de crecimiento y desarrollo (Pascual, 2007; Ruíz y Esparcia, 2021).

Por tanto, de la unión entre la planificación estratégica entendida como un proceso encaminado a facilitar la adaptación a los cambios del entorno, y la imagen que este ofrece de sí mismo, dependerá su capacidad para atraer nuevos recursos (Aranda y Combariza, 2007). De este modo, surge el Marketing Territorial (MT) como disciplina que pone en valor las características y cualidades del territorio estudiado, aumentando la identificación con este de sus ciudadanos, elevando la calidad de vida de estos y ello con una adecuada proyección exterior (San Eugenio, 2013; Gómez-Camargo, 2015).

2. EL MARKETING TERRITORIAL UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN PÚBLICA

Cualquier territorio puede tratarse como una mercancía que se vende, siendo el producto de ese territorio las percepciones que de este tienen los agentes sociales, las cuales se difunden por los medios de comunicación y las relaciones interpersonales (Kotler, 2001). Si en el ámbito empresarial, la empresa busca que el cliente quede satisfecho con el producto o servicio prestado, la sociedad y el ciudadano en particular, deben sentirse satisfechos de las instituciones que eligen para dirigirles y representarlos. Por ello, la concreción y percepción acerca de la gestión pública es clave en la orientación espacial del territorio, siendo aquí el territorio analizado, la provincia de Ourense.

Tal orientación ha de materializarse en un Plan dirigido a mejorar las condiciones de vida de las personas que viven en la provincia, impulsando el desarrollo de ésta desde la participación de todos sus actores. Así pues, el objetivo del Plan es que la provincia sea un territorio innovador, sostenible y competitivo, que reconozca a la ciudadanía y a todos los agentes socioeconómicos afectados como motor de su transformación, garantizando que las oportunidades espaciales faciliten el asentamiento poblacional y mejoren la calidad de vida (Caro et al., 2015; Estela, 2019). Por ello, la estrategia del Plan de Marketing Territorial Provincial (PMTP) será la de implantar un imaginario de provincia, fundamentado en asociaciones positivas que reúna creatividad y talento.

En el ámbito de las provincias, Kotler (2001) sostiene que estas son productos que pueden y deben ser objeto de diseño y comercialización como cualquier otro espacio. Además, cuando el objeto de compra-venta es un territorio y el gestor público emplea instrumentos del marketing, se alcanza un conocimiento integral de sus habitantes (San Eugenio, 2011). Ello permite convertir el territorio (provincia) en un lugar más atractivo para sus residentes, inversores y demás visitantes.

La promoción y desarrollo de un territorio se articula en cuatro fases: diagnóstico territorial, dirección estratégica, marketing y relaciones institucionales (Precedo et al., 2010; Escourido, 2017). Proceso seguido en el PMTP objeto de estudio, y que se configura bajo una triple perspectiva:

- Una investigación que parte de la concepción del ciudadano como cliente principal y que acompaña al resto de públicos objetivos del enfoque-demanda.
- Un método que detecte las necesidades socio-personales a provisionar de forma colectiva con los recursos limitados disponibles de ese espacio, enfoque-oferta.

- El aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas, reduciendo el riesgo de las amenazas y debilidades del entorno; bajo la premisa de un desarrollo territorial sostenible.

2.1. La gestión pública

Al hablar de cómo gestionar lo público, es deseable conocer aquellas prácticas en que este difiere de lo privado. Así, la gestión administrativa ofrece cuatro elementos estructurales, que la facultan para contradecir en su quehacer diario el método impuesto por las leyes del mercado (García-Sánchez, 2007; Del Campo y Ferreiro, 2012):

1. El uso del Presupuesto como mecanismo de asignación de recursos.
2. El bien común y la universalidad marcan el objetivo público.
3. La Administración tiene un proceso de creación de valor diverso y difuso.
4. Dificultad para medir el valor del producto público, divergencia output vs resultado.

En las dos últimas décadas del siglo XX, muchos países acometieron procesos de reforma de su Sector Público hacia una nueva realidad social donde el ciudadano pasó a ser considerado como un cliente público al que la Administración debe atender y servir, dando lugar a la llamada “New Public Management o Nueva Gestión Pública (NGP)” (García-Sánchez, 2007) y donde la identificación de aspectos territoriales diferenciales que impulsen y posicionen el espacio analizado a través del marketing territorial juega un papel trascendente (Plumed, 2013; Escourido, 2017).

La NGP reconoce a las Administraciones que mejor trabajan y menos cuestan, evaluando los resultados obtenidos mediante instrumentos de control adaptados al ejercicio de la función pública (López-Casasnovas, 1995). En esta línea, un paso más allá respecto a la NGP sería la inclusión del concepto de “buen gobierno”, el cual busca dotar de un sistema de confianza y responsabilidad a la Administración ante sus ciudadanos. La OCDE (2011) considera el buen gobierno como los acuerdos formales e informales que explican cómo se adoptan y desarrollan las políticas públicas desde la perspectiva del respeto a los valores constitucionales del país.

Siendo a tal respecto objeto de este trabajo, mostrar un instrumento de gestión pública como es un Plan de Marketing Territorial (PMT) ajustado al territorio (provincia), y cuyo objeto es servir de guía para que la gestión territorial se desvíe lo menos posible de esa “buena gobernanza adaptada a las condiciones del medio”, tal y como exponen autores como Pascual (2007); Herrador y Martín (2012), quienes enfatizan acerca de la funcionalidad del Plan cara a garantizar una gestión pública eficaz respecto a las características condiciones de vida de ese territorio.

2.2. El marketing aplicado a la mejora de la gestión pública

La AMA (American Marketing Association) define el marketing como el conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y sociedad en general (Gundlach y Wilkie, 2009). Sin

embargo, la expansión del marketing aumentó el protagonismo del ámbito no comercial generando intercambios de valor desde la esfera de lo público (Sáez et al., 2011).

La Gestión Pública es, “la forma de aplicar los recursos adecuados para alcanzar el objetivo deseado socialmente; alcanzar los fines que la sociedad más valora con el menor sacrificio de recursos posible” (López-Casasnovas, 1995, p. 61). La NGP aplica a la gestión pública técnicas del sector privado, adaptadas a las características del sector público, siendo la ciudadanía considerada un “cliente”, y todo bajo la directriz que inspira la idea del “buen gobierno”. Donde, la ciudadanía demanda y reclama celeridad en la respuesta de una Administración excesivamente burocratizada. Por ello, el planteamiento reformador de la Administración se asienta en tres aspectos clave: reducir gasto superfluo, responder a la globalización mediante la mejora en los servicios, rapidez en la toma de decisión ante la transformación tecnológica y comunicativa (Winberg, 1994).

Esta visión innovadora, transforma la visión pública, de la administración hacia la gestión de los recursos públicos, lo cual requiere de lo público un papel más activo, además de estrategias y herramientas que faciliten cambios innovadores (Del Campo y Ferreiro, 2012). El Sector Público debe adaptarse al privado, identificando para ello, sus características diferenciales (Cervera, 2001):

1. Orientación al interés colectivo, objetivo lograr el bien común.
2. Equidad y representatividad y no eficiencia o beneficio en la relación con el ciudadano.
3. Actúa en un entorno libre de competencia, presupuesto y gestión independiente.
4. El sector público está sujeto a mayores restricciones legales que el privado.
5. Las instituciones públicas están sujetas a múltiples procesos de control y transparencia.
6. La autoridad se distribuye, fragmenta y diluye por el entramado público.

Considerando las características anteriores, la participación ciudadana y su fortalecimiento favorecen la adopción del marketing como herramienta de gestión pública (Cervera, 2001). Kotler y Lee (2007) consideran las técnicas propias del marketing como la mejor plataforma de planificación para una agencia pública que quiera conocer a sus ciudadanos, sus necesidades y generar valor. Según Losada (1997), el marketing público refuerza el sistema de valores, al dirigir a la Administración hacia la satisfacción del ciudadano, implementando acciones que respondan a sus demandas.

3. OBJETIVO Y METODOLOGÍA PARA UN PLAN DE MARKETING PROVINCIAL

Describir y presentar el proceso de construcción de un PMT aplicado al ámbito provincial, utilizando para ello el método del caso, siendo la provincia de Ourense el marco espacial seleccionado, con la pretensión de que ello sirva de referencia para futuras investigaciones en el ámbito del marketing aplicado a los territorios.

3.1. Diagnóstico territorial: un paso previo

El MT facilita la planificación espacial, al abordar conjuntamente los enfoques de oferta (valorar los recursos propios) y demanda (satisfacer la necesidad ciudadana) para

establecer la mejor estrategia en la gestión del espacio, promoviendo la comunicación entre las instituciones y aquellos públicos objetivo, así como disponer de una guía para la toma de decisión.

Los territorios que utilizan la planificación estratégica como instrumento de gestión del territorio (provincia), evalúan y cuantifican correctamente los recursos de que disponen; dotando a su Administración del conocimiento que le permita aprovechar los cambios del entorno (Cerdá, 2014; Romero y Vidal, 2018).

Elizagarate (2003) considera que las actividades (Figura 1) que engloban el marketing estratégico del territorio/provincia son:

- Diagnóstico, fase donde se evalúan sus recursos, se reconocen los atributos a mantener y desarrollar, para mejorar su posición e identificar las debilidades que le restan capacidad.
- Fijar la misión, visión y valores de la provincia en el tiempo, identificando las preferencias y objetivos provinciales en base a sus recursos y en consonancia al diagnóstico obtenido.
- Definir la estrategia provincial para elaborar el plan de crecimiento, posición y segmentación, examinando las fracciones de la provincia y haciendo una evaluación global de ésta.
- Transformar el punto anterior en un plan con acciones a desarrollar, fijando las actuaciones precisas en un cronograma que recoja la estrategia inicial del plan.
- Seguimiento y control de lo planificado, incorporando un proceso de identificación y rectificación de posibles desviaciones.

Figura 1. Diseño de una Planificación estratégica



Fuente: elaboración propia.

Por ello, el paso inicial de la investigación fue realizar un diagnóstico territorial de la provincia de Ourense. Y es que, toda Administración debe conocer, proteger y valorar los recursos de que disponen para identificar su perfil competitivo. Empleando para ello, la estadística oficial, informes de estado e indicadores socioeconómicos; identificando siete áreas de estudio a partir de las cuales se organizó la investigación y que se detallan a continuación.

1. Situación geográfica, clima y recursos naturales. La estructura geográfica y sus componentes, configura la singularidad de la provincia.

2. Demografía y movimientos migratorios: qué indicadores relacionados con la población y sus desplazamientos tienen mayor relevancia, análisis relacionado con su capacidad de atracción humana.
3. Cultura y patrimonio: identificar los elementos etnográficos y patrimoniales diferenciales, el modo de vida de sus habitantes y su desarrollo socioeconómico.
4. Turismo termal y de montaña: Ourense cuenta con un gran potencial turístico ligado a su patrimonio y medioambiente, con elementos identitarios que lo dotan de unas especiales posibilidades de desarrollo.
5. Transporte y conexiones: el estado y mantenimiento de la red de comunicaciones incide directamente en el desarrollo territorial.
6. Actividad económica y desarrollo: la estructura socioeconómica, el mercado de trabajo, el tejido empresarial o la caracterización sectorial son indicadores necesarios para trazar un PMT adecuado a las demandas y necesidades de la ciudadanía.
7. Innovación: para fijar población y atraer capital, mediante la creación de nuevas oportunidades, la innovación es un factor clave.

3.2. Metodología y herramientas de trabajo utilizadas

El MT aplicado al ámbito provincial, es una materia escasamente tratada. De hecho, atendiendo a la literatura este sólo se aplica con habitualidad al ámbito de las ciudades, siendo escasos los ejemplos a otros niveles de la Administración (Herrador y Martín, 2012; Gómez-Camargo, 2015; Diputación de Palencia, 2016). Ello obligó a una extensa diversificación en términos de trabajo de campo, y siendo el período en el cual éste se realizó el comprendido entre marzo 2018 y abril 2019. Analizar la competitividad interprovincial tomando como referencia a tal objeto la acción institucional es una novedad. La metodología seguida ordenó el análisis en dos fases:

- En la primera se llevó a cabo la investigación documental y de campo, con la debida compilación de datos según fuentes. Para con ello, diagnosticar y evaluar el estado de la provincia, interno y externo, facilitando la orientación espacial a seguir bajo la perspectiva de mejorar el nivel de bienestar de sus habitantes.
- La segunda, se dirige al desarrollo y aplicación del PMT de la provincia de Ourense, en base a los resultados obtenidos en la fase anterior.

Esa orientación espacial, se integra y expone en el PMTP presentado. Una investigación que parte de la concepción del ciudadano como cliente principal y que acompaña al resto de públicos objetivo del enfoque-demanda (Caro et al., 2015). Un método que permite detectar las necesidades socio-personales que deben ser resueltas de forma colectiva con los recursos limitados con que cuenta ese espacio (Lobato, 2019).

El PMT facilita, el acercamiento a la estructura y organización del territorio (Ourense), permitiendo desarrollar una estrategia de gestión espacial en base a su oferta y demanda, promoviendo la comunicación ciudadanía vs instituciones en base a una guía de toma de decisión (Ferrás et al., 2001; Estela, 2019). La figura 2 muestra el organigrama del proceso de planificación seguido: fase inicial, diagnóstico y análisis territorial, y que concluye con la elaboración del Plan Estratégico provincial que se presenta.

Figura 2. Planificación de la estrategia de investigación



Fuente: elaboración propia.

En el desarrollo de la investigación se emplearon técnicas de recogida de información, tanto cualitativas como cuantitativas.

Las técnicas cualitativas permitieron conocer la realidad investigada, al ser éstas una interacción con la población objeto de estudio y, así dirigir la investigación hacia las áreas de mayor interés. Además, ayudan al investigador a establecer relaciones causales e indicar el qué y el porqué de ciertos problemas que la realidad social investigada mostró. Las técnicas aplicadas fueron:

- Entrevistas en profundidad a expertos sectoriales. Donde previamente, y en base a los resultados extraídos del diagnóstico territorial se identificaron 9 bloques temáticos, cifra coincidente con el número de entrevistas a expertos realizadas. Mediante esta técnica se definieron los temas clave y se obtuvo una información confiable de expertos conocedores del ámbito investigado, facilitando una información especializada relevante;
- Grupos de discusión donde se conocieron los ítems más relevantes que preocupan a la ciudadanía, y se obtuvo una definición precisa de las necesidades sociales más remarcadas. Los grupos de debate realizados fueron 14, cuatro en el ámbito urbano (capital provincial) y diez en el comarcal-rural; personas participantes 87.

Las técnicas cuantitativas utilizadas para obtener datos medibles y absolutos facilitaron la identificación y evaluación de aspectos diferenciales del territorio los cuales explican su estado y marcan su futuro próximo. En este caso se utilizaron:

- Indicadores espaciales y macroeconómicos, obtenidos desde la estadística oficial (bases de datos, documentos e informes), los cuales aportaron información necesaria acerca del perfil demográfico, etnográfico, socioeconómico del territorio investigado.
- Encuesta web, donde se evaluaron las preferencias y necesidades de la ciudadanía, elaborada con la información cualitativa antes obtenida. Esta se plasmó sobre un cuestionario con 26 preguntas, diseñadas a partir del diagnóstico territorial, entrevistas

a expertos y grupos de discusión. Con el objeto de medir las expectativas de la población ourensana; y obtener información de los temas que más preocupan a la ciudadanía, así como de aquellos aspectos definitorios de la provincia con que más se identifican. La muestra contó con 227 respuestas.

- Puesto que, los gestores públicos se enfrentan a un público que tiene una imagen muy dispar acerca de la realidad que le rodea, el trabajo se completó con la información obtenida a través del análisis de las principales búsquedas por internet de los ciudadanos de Ourense. Las búsquedas referenciadas fueron 1.552.444.

4. ANÁLISIS DE ESTRUCTURA Y SITUACIÓN DE LA PROVINCIA

4.1. Análisis DAFO: diagnóstico provincial

Paso previo para fijar una planificación estratégica, es el análisis del estatus quo y el entorno de referencia. Ello permitirá conocer la realidad sobre la que se pretende actuar, identificar los aspectos a mejorar y visualizar las políticas adecuadas presentes y futuras. Para ello, se emplea el análisis DAFO como parte del instrumental propio del MT, que sintetiza la información obtenida en las etapas previas, a través de un análisis interno (Debilidades y Fortalezas) y otro externo (Oportunidades y Amenazas) del espacio en cuestión. Este, además facilita la ordenación de la información obtenida para establecer: las líneas estratégicas a seguir, el ámbito temático sobre el que se aplicaran y el momento más propicio para ello (Kotler, 2001; Herrador y Martín, 2012).

Las diferentes técnicas de recogida de datos suministraron la información relevante en cuanto a los problemas y necesidades de la población y su configuración socio-territorial. Para a continuación y con la información recopilada y clasificada mediante el análisis DAFO identificar cuatro grandes ejes o ámbitos de actuación. Por tanto, son las demandas y necesidades reveladas por expertos y entrevistados (identidad cualitativa) junto a la intensidad (valoración cuantitativa) con que su incidencia es sentida por la población encuestada, los factores determinantes a la hora de configurar y delimitar cada eje, recogidos éstos en las tablas 1, 2, 3 y 4 siendo estos:

- Eje 1. Ourense, provincia innovadora (ámbito económico).
- Eje 2. Ourense, ¡tu provincia! (sector servicios y actividad social).
- Eje 3. Ourense, un potencial por descubrir (infraestructuras y proyección exterior).
- Eje 4. Institucionalidad y Acción Pública (Administración Pública vs ciudadanía).

El análisis DAFO recogido en las tablas 1, 2, 3 y 4, muestra un estado de la provincia caracterizado por una alta dispersión poblacional, un reducido tejido empresarial, un escaso mercado interno, dando ello lugar a una falta de oportunidades de negocio y en consecuencia de empleo en términos de cualificación. A ello se une la necesidad de mejora en cuanto a infraestructuras y comunicaciones, cuestión que además contribuirá al mantenimiento de unos servicios sociales imprescindibles.

Ante la situación descrita en el párrafo anterior, la investigación mostró como aspectos a poner en valor: la modernización del sector primario, la mejora de la conectividad, el aprovechamiento de la riqueza etnográfica y natural de la provincia. Y donde los pilares para la consecución de tales objetivos han de sostenerse en: la diversidad turística

(naturaleza y termalismo), la riqueza paisajística, la defensa de las tradiciones, una administración desburocratizada y una innovación continua.

Tabla 1. Matriz DAFO_EJE_1 Ourense provincia innovadora (ámbito económico)

Objetivo: Organizar la actividad económica como creadora de riqueza y empleo	
Fortalezas	Potencial de crecimiento demostrado en sectores de I+d+i
	Potencial de desarrollo en actividades del sector primario
	Capacidad de crecimiento en el sector servicios públicos
	Variedad recursos endógenos: etnográficos, paisajísticos, patrimoniales o termales
	Variedad gastronómica espacial y temporal y un sector vitivinícola reconocido, 4 DO
	Potencial de crecimiento turístico en base a sus recursos endógenos
Oportunidades	Posibilidad de crecer en tejido empresarial desde la innovación y el emprendimiento
	Sector agroalimentario reconocido en el exterior
	Alta empleabilidad turística por su diversidad territorial y des-estacionalidad
	Capacidad de crecimiento en actividades complementarias al sector primario
	Fácil dinamización de zonas deprimidas con una adecuada gestión y conocimiento del medio
	Llegada de la alta velocidad (AVE)
Debilidades	Falta de núcleos urbanos más allá de la capital provincial
	Complejidad burocrática para emprender nuevas actuaciones en el rural
	Deficientes comunicaciones interiores y con el exterior de la provincia, sin aeropuerto
	Temperaturas extremas en verano → pérdida de competitividad turística con la costa
	Falta de innovación en sectores clave → freno al desarrollo económico
	Provincia de interior, excluyendo actividades relacionadas con mar y costa
Amenazas	Economía altamente dependiente del sector público
	Alta mortalidad empresarial por falta de mercado interno
	Rentas medias bajas y gran dependencia pensional
	Fuga de talento por falta de empleo cualificado y actividades sin reemplazo profesional
	Baja competitividad ante territorios con más tejido empresarial y mejores comunicaciones
	Huida de empresas a territorios con ventajas competitivas de mercado (Portugal)

Fuente: elaboración propia, con datos de la investigación de campo.

Tabla 2. Matriz DAFO_EJE_2 Ourense ¡tu provincia! (sector servicios y actividad social)

Objetivo: Aumentar calidad de vida y sostenibilidad demográfica	
Fortalezas	Potencial de crecimiento demográfico mediante infraestructuras cuantitativamente crecientes
	Conservación de rasgos autóctonos y arraigo de la tradición, etnografía protegida
	Capacitación de áreas rurales con políticas innovadoras e impulso al pequeño comercio
	Capacidad de atracción de población joven estimulando la innovación
	Posibilidad de incentivar e impulsar medidas de conciliación que atraigan y fijen población
	Conservación de valores naturales, reducida contaminación = tranquilidad
Oportunidades	Riqueza de legados culturales e histórico-artísticos = complementariedad turística
	Potencial de crecimiento demográfico mediante una universidad consolidada, y la FP dual
	Capacidad de crear infraestructuras de calidad en áreas con demanda, y abundancia de suelo
	Mejora en conectividad y comunicaciones, aumentando consumo y relaciones comerciales
Debilidades	Implementación de medidas que favorezcan la conciliación, crear la figura del asistente rural
	Poblamiento disperso que dificulta las comunicaciones → aislamiento de núcleos rurales
	Deficiente servicio de transporte público en líneas y frecuencias, en toda la provincia
	Deficiente conectividad a internet en el rural
	Falta de servicios que faciliten conciliar: guarderías, asistencia social
	Falta de residencias para mayores que cubran la demanda demográfica revelada
Amenazas	Escasez de actividades socio-culturales y deportivas fuera del período estival
	Preferencia por territorios urbanos mejor comunicados y accesibles en servicios
	Desplazamientos migratorios hacia territorios con mejores condiciones socio-laborales
	Envejecimiento poblacional → déficit servicios para otros tramos de edad
	Aislamiento y abandono social y ambiental de zonas rurales

Fuente: elaboración propia, con datos de la investigación de campo.

Tabla 3. Matriz DAFO_EJE_3 Ourense un potencial por descubrir

Objetivo: Fomentar e impulsar la capacidad de atracción e imagen de la provincia en el exterior	
Fortalezas	Amplitud y variedad de recursos culturales y naturales
	Gran potencial turístico: montaña, fluvial y etnográfico
	El termalismo como reclamo para atraer población y turismo
	El termalismo como imagen y valor socioeconómico, sector sin competencia
	Variedad de festividades tradicionales, facilitando el turismo de fin de semana
	Valores naturales y tranquilidad unidos a la conservación de espacios verdes
Oportunidades	Rehabilitar accesos, infraestructuras y enclaves turísticos → mejorando la proyección exterior
	Potencial gastronómico y vitivinícola como incentivo turístico
	Potencial de actividades culturales y deportivas ligadas al medio natural
	Potencial turístico ligado a festividades y tradiciones culturales
Debilidades	Atracción y potencial único del sector termal
	Deterioro del patrimonio cultural, infraestructuras y espacios de interés turístico
	Falta de un plan integral que visualice el territorio como medio cultural y turístico
	Falta de actividades culturales y deportivas complementarias como reclamo turístico
	Falta de puntos de información turística y escasa coordinación entre éstos
	Reducida promoción y proyección de la provincia al exterior
Amenazas	Escasa investigación para explotar el termalismo
	Abandono de áreas rurales y deterioro de viviendas → puesta en valor financiera inviable
	Deterioro del patrimonio histórico-cultural, desatención → complicada rehabilitación
	Falta de núcleos urbanos que consoliden un potencial mercado interno
	La competencia transfronteriza con Portugal y la comarca castellano-leonesa del Bierzo

Fuente: elaboración propia, con datos de la investigación de campo.

Tabla 4. Matriz DAFO_EJE_4 Institucionalidad y Acción Pública

Objetivo: Situar a las instituciones públicas al servicio del ciudadano	
Fortalezas	Voluntad de transparencia de las instituciones públicas
	Compromiso de la Administración con el desarrollo socioeconómico provincial
	Arraigo de la Ourensanía en la Administración como elemento identitario
	Disponer de instrumentos participativos para conocer necesidades y demandas del ciudadano
	Gestión eficiente de los recursos públicos
	Impulsar la prestación de servicios públicos mancomunados
Oportunidades	Información y simplificación de trámites burocráticos como instrumento generador de confianza
	La transparencia para luchar contra el hermetismo institucional
	Capacidad de fomentar la educación ciudadana en el respeto y protección de lo público
	La negociación como forma de implementar políticas de interés colectivo
	Reconocimiento de la Administración de adaptarse al momento presente
Debilidades	Complejidad de trámites burocráticos, normativa fuera del alcance del ciudadano
	Falta de información y asesoramiento por parte de la Administración
	Escaso apoyo a iniciativas civiles y al asociacionismo
	Falta de espacios para nuevas actividades y falta de información al respecto
	Obstáculos al desarrollo de nuevas actividades, rigidez normativa
	Requisitos estrictos para emprendedores perceptores de ayudas del medio rural
Amenazas	Desconfianza de la población hacia las instituciones públicas y la clase política
	Gran complejidad de las administraciones con la ciudadanía
	El desconocimiento ciudadano sobre el funcionamiento de la Administración
	Ausencia de una cultura de colaboración supra-municipal. Falta cohesión política

Fuente: elaboración propia, con datos de la investigación de campo.

4.2. Planificación estratégica

4.2.1. Diagnóstico estratégico

El objetivo de la planificación estratégica es el desarrollo endógeno del espacio investigado. El PMT, es un instrumento de acción coordinado, descentralizado y focalizado para movilizar empresas, instituciones y personas en aras de la transformación de la economía y la sociedad (Cerdá, 2014). Para conseguir tal objetivo, las instituciones públicas tienen un papel principal adoptando medidas de gestión y marketing empresarial.

Autores como Kotler (2001), Precado et al. (2010) manifiestan que el error más común en la aplicación del MT es pensar que su único objetivo es promover (vender) ese “territorio”, ello sin embargo es un enfoque limitado. El dirigente público debe impulsar una estructura incentivadora de acciones, objetivos y recursos para aplicar aquel plan (Pascual, 2007), no solo hay que vender el territorio también prepararlo para ser vendido, donde la innovación y el marketing juegan un papel principal.

4.2.2. Marco estratégico

Como se expuso el primer paso consistió en un diagnóstico territorial de la provincia, a través del cual se caracterizó y valoró su estructura socioeconómica, demografía, condiciones del medio, patrimonio e infraestructuras. Para, a partir de este estudio,

identificar los retos provinciales y definir los objetivos estratégicos, fijando la misión, visión y valores de la provincia dando paso, al PMTP. Cuestiones todas ellas, que obran en aras de un objetivo principal enmarcado dentro de cada uno de los ejes de desarrollo identificados.

¿Cuál es la Misión del PMT de la provincia de Ourense? La misión marca la ruta a seguir por las fuerzas sociales de la provincia, avanzando en su transformación como un territorio integrador, sostenible y de mayor calidad de vida. Adaptándose a la nueva realidad social, política y económica que marca la globalización y transformación digital.

Las Administraciones gestionan los recursos públicos de la provincia, para reducir los problemas que acaecen sobre ésta y atender las demandas de su ciudadanía. Esta tarea se efectuó mediante una adecuada gestión de los recursos y la implementación de políticas públicas. Como punto de partida de la misión, se tendrá en cuenta que la provincia tiene unas ventajas competitivas a explotar para impulsar su desarrollo, siendo éstas:

- La caracterización rural del territorio que, aunque +a priori parece un problema, es también un potencial de crecimiento invirtiendo en el desarrollo de actividades económicas primarias competitivas.
- La riqueza de su patrimonio natural e histórico alberga un gran potencial de proyección turística y socioeconómica en general, caso del termalismo.
- La cultura gastronómica y vitivinícola es un reclamo turístico, pero también un factor de crecimiento empresarial.
- La conservación de los valores naturales y la tradición, es un atractivo intrínseco.

¿Cuál es la Visión del PMT de la provincia de Ourense? Transformar Ourense en una provincia referente por su nivel de innovación, crecimiento sostenible y calidad de vida. Una provincia creadora de bienestar y oportunidades para sus ciudadanos y respetuosa con su identidad. Para identificar la visión, se establecerán metas realistas y medibles (Gómez-Camargo, 2015; Escourido, 2017), entre éstas:

- Impulsar la actividad económica y el empleo mediante la innovación y la conectividad.
- Responder a los intereses y necesidades del medio rural y su entorno.
- Apoyar la gestión e iniciativa local, respetando la autonomía municipal.
- Fomentar el crecimiento demográfico con políticas espaciales y la empleabilidad.
- Cohesionar el territorio, aunando esfuerzos y proyectos de interés supramunicipal.

Con ello se pretende convertir la provincia en un territorio competitivo y en continuo crecimiento económico y demográfico.

¿Qué valores se identifican en el PMT de la provincia de Ourense? La Ourensanía se define como la forma de vivir y hacer de un pueblo. El objetivo de la marca Ourensanía es promover un sentimiento de orgullo y pertenencia y convertirse en una herramienta al servicio de las instituciones, entidades, empresas y ciudadanos, tal y como se promueve desde ourensanía.gal (Código Cero, 2016). Bajo ésta consideración, los valores a preservar serían: conservación de los valores naturales, respeto por la tradición y promoción de la identidad colectiva.

¿Qué objetivos estratégicos recoge el PMT de la provincia de Ourense? Los objetivos estratégicos son las metas a desarrollar en el territorio, es decir, el plan estratégico a largo plazo. La estrategia del PMTP tiene por objeto asentar en el tiempo un imaginario de provincia basado en asociaciones positivas que sitúen a Ourense como una provincia

global que reúna creatividad, cultura y talento; una provincia para conocer, disfrutar, incluyente y diversa. Un territorio que reconozca a la ciudadanía como motor de su transformación, garantizando que las oportunidades laborales y de emprender sean un mecanismo eficaz en el establecimiento y consolidación de su población.

5. PLAN DE MARKETING TERRITORIAL “OURENSE”

Considerando los resultados obtenidos a partir de los análisis previos (Diagnóstico territorial y DAFO) y el uso de las técnicas de investigación utilizadas se concluyó que, los ámbitos donde se requiere una mayor intervención pública son: el económico, servicios sociales y generales, infraestructuras e imagen exterior e instituciones públicas. Por ello, son éstos los 4 ejes bajo los que se estructuró el PMTP presentado.

A continuación, se identificaron y clasificaron los problemas y necesidades más relevantes de la sociedad ourensana, cuya resolución exige una intervención inmediata de las instituciones. Además, teniendo en cuenta la caracterización de la provincia investigada se distinguió entre: área urbana (capital provincial) y comarcal, cada una con sus necesidades propias.

Por otra parte, el estudio de las búsquedas en internet reveló un uso creciente de las TIC en todos los ámbitos: informativo, operativo y transaccional. Lo cual, exige garantizar una buena conectividad para facilitar la relación ciudadanía vs Administración, cuestión que ve crecer su importancia ante la alta ruralización y dispersión provincial. Ello, lleva a concluir que es clave invertir en I+D+i para garantizar el desarrollo económico y que la apuesta por la innovación sea sostenida en el tiempo.

De forma esquemática, a continuación, se desglosa el contenido del PMTP desarrollado:

- En cada eje se definió: su objetivo principal, los objetivos secundarios y las acciones específicas a desarrollar, (tablas 5, 6), donde cada objetivo tiene vinculadas una serie de acciones específicas (AE) necesarias para su consecución.
- Tal y como se anticipó, los ejes atienden al ámbito económico, servicios y asistencialidad, infraestructuras y proyección exterior e instituciones públicas. De los 20 objetivos estratégicos (5 por cada eje), 4 son objetivos principales (OP), uno por eje (tablas 5, 6); y 16 objetivos secundarios (OS).
- Por último, se propusieron 25 acciones dirigidas a materializar los objetivos estratégicos identificados en cada eje, donde cada acción puede atender a distintos objetivos. Cada acción se define mediante una ficha o descriptor, recogiendo a modo de ejemplo la ficha descriptiva de dos de estas acciones (tablas 7, 8).

Tabla 5. Contenidos Ejes estratégicos 1 y 2

EJE 1. OURENSE INNOVADORA		EJE 2. OURENSE ¡TU PROVINCIA!	
OBJ. PPAL.	OP1. Organizar la actividad económica como creadora de riqueza y empleo	OBJ. PPAL.	OP2. Mejorar la calidad de vida y sostenibilidad demográfica
OBJETIVOS SECUNDARIOS	OS1A. Atraer empresas e inversión → Δ tejido empresarial	OBJETIVOS SECUNDARIOS	OS2A. Crear condiciones para conservar y atraer población joven
	OS1B. Gestionar espacio y medio económico: sector primario y actividad tradicional		OS2B. Optimizar las comunicaciones a través del transporte público, facilitando la habitabilidad
	OS1C. Explotar los recursos endógenos: motor de crecimiento económico		OS2C. Desarrollo cultural y deportivo como medio para mejorar las condiciones de vida
	OS1D. Innovación como pilar del desarrollo empresarial		OS2D. Conectividad a internet como instrumento clave de comunicación
ACCIONES ESPECÍFICAS	AE1.1. Plan integral para promover el emprendimiento	ACCIONES ESPECÍFICAS	AE2.1. Impulsar medidas que faciliten la conciliación
	AE1.2. Plan de apoyo a medio plazo para pymes y microempresas		AE2.2. Implementar programas de educación cívica
	AE1.3. Promoción de espacios de coworking y viveros de empresa		AE2.3. Plan de mejora asistencial a la 3ª edad
	AE1.4. Δ formación en gestión empresarial y emprendimiento		AE2.4. Plan de mejora de la provisión del transporte público
	AE1.5. Crear TalentOU = taller_talento		AE2.5. Plan de fomento de actividades culturales y deportivas
	AE1.6. Plan de activación económica orientado al sector primario		AE2.6. Creación y puesta en marcha de un campus de formación profesional
	AE1.7. Crear el observatorio internacional del Medio rural		AE2.7. Mejorar la conectividad a internet
	AE1.8. Plan estratégico promoción turística		
	AE1.9. Fomentar inversión en I+D+i y TIC		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Contenidos Ejes estratégicos 3 y 4

EJE 3. OURENSE, UN POTENCIAL POR DESCUBRIR		EJE 4. INSTITUCIONALIDAD Y ACCIÓN PÚBLICA	
OBJ. PPAL.	OP3. Fomentar e impulsar la imagen de la provincia en el exterior	OBJ. PPAL.	OP4. Poner las instituciones públicas al servicio del ciudadano
OBJETIVOS SECUNDARIOS	OS3A. Desarrollo y mejora de las comunicaciones	OBJETIVOS SECUNDARIOS	OS4A. Impulsar una Administración ágil y servicial respecto al ciudadano
	OS3B. Rehabilitar espacios de interés turístico		OS4B. Crear instituciones transparentes y accesibles que informen y asesoren
	OS3C. Crear una red de información y promoción turística reconocida en el exterior		OS4C. Afianzar una Adm. que contribuya al crecimiento y desarrollo productivo
	OS3D. Fomentar el deporte como actividad de atracción turística		OS4D. Impulsar una Administración que fomente la identidad colectiva provincial
ACCIONES ESPECÍFICAS	AE3.1. Plan de rehabilitación de infraestructuras de movilidad	ACCIONES ESPECÍFICAS	AE4.1. Implementar medidas para una Administración que responda a los intereses de la ciudadanía
	AE3.2. Plan para rehabilitar patrimonio y espacios naturales		AE4.2. Promover instituciones transparentes y accesibles
	AE3.3. Plan de integral de promoción exterior		AE4.3. Plan estratégico de gestión eficiente y conocimiento del medio
	AE3.4. Crear la Asociación “Ourensanos por el mundo”		AE4.4. Programa de promoción de la Ourensanía
	AE3.5. Plan para fomentar la actividad deportiva y de la salud		

Fuente: elaboración propia.

Así pues, el PMTP diseñado, se articula y estructura sobre la identificación y selección de 25 acciones concretas, clasificadas según el eje al cual pertenecen y dentro de este en base al objetivo estratégico al que sirven.

Se aprecia como la mayoría de las políticas públicas (objetivo-acción) planteadas, se encaminan a fomentar el desarrollo económico, poniendo en valor los recursos etnográficos y medioambientales del espacio investigado, así como el emprendimiento y la innovación. De tal manera que, todo ello permita mejorar la calidad de vida y la sostenibilidad demográfica a través de: la provisión de unos servicios públicos accesibles y eficientes; la rehabilitación de infraestructuras; aumentar la proyección exterior; y situar las instituciones públicas al servicio del ciudadano.

Todo PMT exige, para alcanzar sus metas y satisfacer a sus potenciales clientes, el concretar esos objetivos en acciones aplicadas concretas. Por ello, y para facilitar tanto la comunicación como la ejecución del PMTP y su seguimiento se elaboró una guía de actuación práctica mediante un sistema de fichas (una por acción). Cada ficha detalla con precisión la acción a ejecutar, facilitando: la visualización de su contenido (descriptor), sus metas, las áreas promotoras, la responsabilidad en su gestión, beneficiarios, resultados esperados y demás información relevante (véanse tablas 7 y 8).

Puesto que, el Plan supone cambios en la forma de actuar por parte de las instituciones, se hace necesaria una aptitud lo más pedagógica posible, siendo a tal respecto la concreción y seguimiento de cada ficha un factor esencial. Por ello, parte del éxito en la ejecución del Plan radica en su correcta comunicación, haciendo que sea asumido por todos los partícipes.

Tabla 7. Ficha_Acción AE1.1. Plan integral para promover el emprendimiento

Eje 1	Área promotora	Objetivo Estratégico	Otras Áreas implicadas
Acción: Potenciar y promocionar el emprendimiento	Bienestar: fomento del empleo, igualdad y asuntos sociales	OS1A Atraer empresas e inversiones = Δ tejido empresarial	Admin. General: servicio de inversiones y patrimonio
Otros Actores implicados	Empresas, Cámara de Comercio e Industria, Asociaciones Empresariales, Promoción económica, Recursos Europeos del Ayuntamiento, IGAPE y Consejería de Trabajo de la Xunta		
Relación vs DAFO	Posibilidad de un rápido incremento del tejido empresarial al invertir en innovación y apoyar el emprendimiento		
Retos	Impulsar la actividad económica y la generación de empleo a través de la innovación y la conectividad		
Objetivo estratégico	E1A. Atracción y fomento de empresas e inversiones: tejido empresarial		
Descripción de la Acción	Desarrollar una política activa que facilite la creación de nuevas empresas, desde la referencia que suponen esas actividades con un mayor nivel de desarrollo y capacitación. Para así, Δ el tejido empresarial y posicionar de forma competitiva y estratégica el sector empresarial ourensano		
Indicadores de Seguimiento	Nº empresas, nº empresas nuevas, índice de mortalidad empresarial, nº empresas según tamaño, nº trabajadores por cuenta propia y cuenta ajena, nº empresas que operan fuera del territorio, nº empresas del sector TIC		
Beneficiarios potenciales	Sector empresarial Jóvenes emprendedores Mano de obra cualificada	Resultados esperados	Δ nº, tamaño empresas Δ empleos Atraer población joven. Atraer cualificación
Plazo de ejecución	Corto plazo \leq 1 año		

Fuente: elaboración propia.

Así pues, el PMTP en su conjunto, así como cada uno de los elementos que lo integran: ejes, objetivos, acciones..., son puestos al servicio de un gran objetivo “*reducir y solucionar los problemas que acaecen sobre el territorio y atender las necesidades de su ciudadanía, poniendo el énfasis en aquellas demandas más urgentes*”.

Respecto a ello, el estudio concluyó como principal resultado que, los principales problemas y en consecuencia las necesidades más importantes identificadas por la ciudadanía ourensana se enmarcan en un triángulo donde cada lado es reflejo de los otros dos, siendo éstos: *la falta de empleo, la despoblación y el envejecimiento poblacional*. Aspectos que podemos afirmar que se encuentran íntimamente relacionados, siendo cada uno, efecto y consecuencia directa de los otros, coincidiendo con el análisis de Faus (2011).

Tabla 8. Ficha_Acción AE3.1. Plan de rehabilitación de infraestructuras de movilidad

Eje 3	Área promotora	Objetivo Estratégico	Otras Áreas implicadas
Acción: rehabilitar infraestructuras de movilidad	Infraestructuras	OS3A Desarrollo y mejora de las comunicaciones	Admin. General Medio Ambiente Medio Rural
Otros Actores implicados	Empresas, Concesionarias de obra y mantenimiento de infraestructuras, Área de Transporte y Movilidad, Sistemas de información y transparencia del Ayuntamiento, Consejería de Infraestructuras y Movilidad de la Xunta		
Relación vs DAFO	Deterioro de infraestructuras y espacio de interés turístico		
Retos	Cohesionar el territorio y sus municipios, aunando esfuerzos y proyectos de interés supramunicipal, ordenar la Administración Local		
Objetivo estratégico	E3A. Desarrollo y mejora de la comunicación		
Descripción de la Acción	Rehabilitar el trazado de carreteras y crear nuevas conexiones que reduzcan las distancias. Para con ello, reducir el aislamiento de importantes zonas rurales, favorecer las relaciones comerciales dentro y fuera de la provincia, y estimular la afluencia turística haciendo los puntos de interés más accesibles		
Indicadores de Seguimiento	Nº autovías, nº pueblos sin conexión a autovía, nº empresas con relaciones comerciales en el exterior de la provincia, nº turistas, nº visitantes por punto de interés turístico, nº residentes en el medio rural, nº empresas que desempeñan actividades en el sector primario		
Beneficiarios potenciales	Empresas con relaciones comerciales en el exterior Empresas ubicadas en zonas rurales aisladas Población residente en el medio rural Empresas de promoción turística Turistas	Resultados esperados	Δ relaciones comerciales con el exterior Δ comunicaciones entre rural y urbano Δ actividad económica en el medio rural Δ población rural Δ afluencia turística ∇ costes en la provisión
Plazo de ejecución	Largo plazo ≥ 3 años		

Fuente: elaboración propia.

6. CONCLUSIONES

El objetivo estratégico del PMTP es implantar un modelo espacial basado en asociaciones positivas que enmarquen la provincia de Ourense como un territorio atractivo, creativo e incluyente. Donde, para alcanzar esta meta fue necesario, conocer las capacidades demográficas, culturales, naturales y socioeconómicas del territorio desde un diagnóstico territorial previo, y un extenso trabajo de campo, que culminó con el desarrollo del PMTP de Ourense. Convirtiendo este en una herramienta de desarrollo regional basada en un modelo dual cuyos pilares son: la economía del conocimiento y la sostenibilidad, mediante los cuales se pretende incrementar la competitividad provincial en el mercado global.

Llegado aquí, se planteó la exigencia de dar respuesta ordenada y global sobre el estado, caracterización y trazabilidad de la provincia. Por ello, las conclusiones obtenidas se formulan ordenadas según el diagnóstico territorial realizado.

6.1. Situación geográfica provincial

Se trata de una estructura territorial muy dispersa tanto en términos de densidad demográfica como de habitabilidad por núcleo de población. De esta característica, surge la necesidad de implementar políticas de ordenación y complementariedad en la Administración Local, ya sea mediante planificación compartida en la prestación de servicios básicos, consorcios o mancomunidades, fusiones municipales o incentivos para estimular la concentración poblacional. Medidas, encaminadas a reducir el coste de provisionar los servicios públicos locales (SPL) sin disminuir su accesibilidad, gracias a una mejora en la capacidad de gestión local y una menor dispersión en cuanto habitabilidad.

Pero, también existen fortalezas que emanan de la geografía ourensana. Su variedad medioambiental y paisajística, unida a la importante red hidrográfica, sitúan a la provincia en una posición privilegiada en cuanto a posibilidades de desarrollo turístico y mejora de la calidad de vida. A estas variables se unen factores geográficos como la cercanía a Portugal y la meseta.

6.2. Demografía y movimientos migratorios

El análisis demográfico muestra el mayor problema de la provincia, “falta de población y envejecimiento”, al cual deben enfocarse las políticas a implantar. Además, la falta de sostenibilidad vital en clave de población se agrava al unirse a la dispersión del asentamiento reseñada.

La concentración humana de la provincia en su capital y área metropolitana, explicita el complejo asentamiento poblacional en el rural, dando lugar a la falta de “mercado interno” al alejarse de la capital. Ello, dificulta disponer de un sector servicios desarrollado en accesibilidad, número y tamaño, lo que reduce las oportunidades para nuevos negocios e iniciativas empresariales (Ferrás et al., 2007). Realidad que resta incentivos a la hora de mantener población joven en el ámbito rural-comarcal. En esta línea destacar los movimientos migratorios recientes en varios Ayuntamientos de la provincia, con un importante trasvase poblacional del hábitat rural al urbano. Bajo esta perspectiva se propone:

- Incentivar y/o subvencionar a empresas que se instalen en territorios escasamente poblados: suelo gratuito, bonificaciones sociales en la contratación.
- Garantizar la cobertura de los servicios públicos básicos que favorezcan el asentamiento de nuevas familias y la atención a la 3ª edad.
- Captar fondos europeos o nacionales que incentiven la participación de las entidades locales en proyectos de desarrollo público-privados. Aprovechar la pertenencia a la EuroRegión Galicia - Norte de Portugal.
- Mejorar y reforzar los Ayuntamientos como agentes de empleo, dada su integración con el entorno más cercano de la ciudadanía.

6.3. Cultura y patrimonio

La cultura y variedad patrimonial ourensana es extensa y variada. La investigación muestra que se trata de uno de los puntos que mayores oportunidades ofrece para el desarrollo y vertebración de la provincia. El turismo alternativo, de naturaleza, salud y cultura es una gran fortaleza en este ámbito. Al patrimonio natural añadirle una gran diversidad hotelera con instalaciones reconocidas de alta calidad, la presencia de 4 DO vitivinícolas o el fuerte arraigo de las tradiciones, escenificadas éstas a través de acontecimientos (Carnaval), festividades o fechas señaladas.

Las propuestas en este ámbito son múltiples, siendo una la creación de rutas específicas aprovechando las capacidades del entorno: la Ruta de los Monasterios; la Ruta de los Castillos; la Ruta Termal; o la Ruta de las Denominaciones de Origen del vino.

6.4. Turismo

La provincia de Ourense se benefició recientemente del aumento en la demanda turística en destinos alternativos a los tradicionales de sol y playa. Este hecho, debido a su riqueza cultural, natural y paisajística, generó una afluencia regular de visitantes durante todo el año, desestacionalizando la actividad ligada al turismo. Todo el calendario anual cuenta con acontecimientos de relevancia turística; además tiene la única estación de montaña de la región.

Un área específica y diferencial dentro del atractivo ourensano es el termalismo, elemento que permite a la provincia ser receptora de un turismo de salud y desconexión, el cual presenta un crecimiento exponencial durante los últimos años. La mayor difusión y puesta en valor del mismo, gracias a la actuación desarrollada desde sus instituciones, mejoró sus instalaciones y dio a conocer más allá de nuestras fronteras el gran valor medicinal de las aguas termales de Ourense.

6.5. Transporte y conexiones

La conectividad y conexiones de la provincia de Ourense se limitan, por su geografía e infraestructuras al transporte terrestre. Las carreteras y el ferrocarril son el pilar que articula el territorio. Donde, con la llegada de la alta velocidad (AVE), mejorará de forma notable su conexión con Madrid, reduciendo el trayecto a poco más de dos horas.

En este sentido, destacar la importancia de la provincia como punto intermedio de la EuroRegión Galicia-Norte de Portugal. Marco transnacional que supone una fuente de interacción económica y una oportunidad de captación de fondos comunitarios. El beneficio de formar parte de este espacio transfronterizo se maximiza en la conexión entre los territorios que conforman la EuroCidade Chaves-Verín, que derivó en una serie de actuaciones:

- El Centro de Formación Turístico-Termal e Investigación del Agua.
- Implantación de una línea de transporte público entre ambas poblaciones.
- Puesta en marcha de una bolsa de empleo de la Eurocidade.

- Establecimiento de servicios comunes de fomento y apoyo al comercio local.

6.6. Actividad económica y desarrollo

En la última década, la provincia de Ourense muestra un proceso de expansión económica continuado, con un incremento anual de su Producto Interior Bruto desde 1995. Destacar la comarca de Ourense como el motor económico de la provincia, siendo la cuarta área de Galicia en generación de riqueza.

El sector servicios acoge el 60,4% de la población activa, centrado en la capital y con predominio del ámbito comercial. La concentración laboral en la ciudad se constata con los datos de afiliación a la seguridad social, superando el 45% del total provincial (Oeou, 2020); y el 35% del PIB provincial radica en el municipio de Ourense.

En consecuencia, los indicadores socioeconómicos de la ciudad de Ourense, tienen un poder de atracción y dinamización que va más allá del ámbito municipal. La contrapartida a esta situación es la dispersión y falta de actividad socioeconómica de gran parte del territorio provincial, hecho que condiciona el asentamiento poblacional y la provisión de SPL. Por ello, esta concentración socioeconómica es uno de los déficits más graves de la provincia, dando como resultado una reducida capacidad espacial de atracción humana.

6.7. Innovación

Un aspecto destacado en el diagnóstico territorial es la cuestión de la innovación. Donde, cabe diferenciar entre los avances conseguidos y aquellos que potencialmente pueden alcanzarse a raíz de la presente investigación. Destaca la aportación tecnológica de empresas como Egatel y Redegal (líderes en el sector de las telecomunicaciones), Coren, grupo Cuevas o aceites Abril (sector agroindustrial) y pizarras Cupa (construcción).

En cuanto a las posibilidades de desarrollo en materia de innovación, destacar:

1. La madera, fomentando y difundiendo entidades enmarcadas dentro de la Agencia Gallega de Innovación (GAIN), como el Centro de Innovación y Servicios Tecnológicos de la Madera (CIS) o el Clúster de la Madera y Diseño de Galicia.
2. El sector agroindustrial, mediante una mayor apuesta en I+D+i, encaminada a su modernización y puesta en valor de herramientas que faciliten la tecnificación del rural.
3. Profundizar en las telecomunicaciones, aprovechando el Parque Tecnológico de Galicia, ubicado en la provincia y su conexión con el centro de investigación tecnológica de la Universidad de Vigo (CITI).

El estudio concluye que los tres mayores problemas del ourensano son: despoblación, desempleo y envejecimiento. Creando entre ellos, un flujo circular que se autoalimenta: → *El desempleo provoca fuga de población, sobre todo jóvenes, ello precipita la despoblación y el envejecimiento poblacional* → *caída del consumo y reducidas oportunidades de negocio, lo que acentúa el desempleo* →

6.8. Una reflexión final

La provincia es posiblemente el nivel de la Administración más cuestionado de la arquitectura institucional. De hecho, los constantes debates acerca de su conveniencia, han dejado en un segundo plano su poder vertebrador en el ámbito local.

En la actualidad, el campo de actuación de la provincia se asemeja al de una extensa y heterogénea área socio-empresarial. Donde su funcionalidad se asienta sobre un modelo basado en la consecución de objetivos a corto y medio plazo, dentro de un entorno socioeconómico en continuo movimiento. Por ello, es importante que, estos territorios cuenten con un PMT que concentre el sentimiento de pertenencia y sirva para conducir los retos demográficos, económicos, tecnológicos y sociales actuales y futuros.

7. REFERENCIAS

- Aaker, D. A., y Joachimsthaler, E. (2005). *Liderazgo de Marca*. Barcelona, España: Deusto.
- Aranda, Y., y Combariza, J. (2007). Las marcas territoriales como alternativa para la diferenciación de productos rurales. *Agronomía Colombiana*, 25(2), 367-376. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1803/180320296021.pdf>
- Ashworth, G. J., y Kavaratzis, M. (2009). Beyond the logo: brand management for cities. *Journal of Brand Management*, 16(8), 520-531. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550133>
- Caro Maldonado, Y. A., Cuervo García, E. A., y Gómez Camargo, A. C. (2015). Qué es y cómo se desarrolla un Plan de Marketing Territorial. *Revista GEON (gestión, organización y negocios)*, 2(2), 76-82. <https://doi.org/10.22579/23463910.102>
- Cerdá, M. J. (2014). *El papel de las administraciones Públicas al crear Marcas Territorio. Una perspectiva de Marketing* (Tesis doctoral). Universidad Miguel Hernández. Alicante (España).
- Cervera, A. (2001). La gestión del marketing en las administraciones públicas locales. *Revista Dirección y Organización*, (26), 113-124.
- Código Cero (22 de julio de 2016). *Ourense impulsa a su nova marca a través de Ourensania.gal*. Recuperado de <https://codigocero.com/Ourense-impulsa-a-sua-nova-marca-a-traves-de-Ourensania-gal>
- Del Campo, M. O., y Ferreiro F. (2012). *De la Administración a la gestión de los servicios públicos*. Santiago de Compostela, España: Xunta de Galicia, Consellería de Presidencia, Administraciones Públicas e Xustiza.
- Diputación de Cáceres (2019). *Plan de marketing: encuesta a la población local*. <https://ab.dip-caceres.es/caceres/temas/desarrollo-sostenible/desarrollo-sostenible/retodemografico/diputaciondesarrolla/provinciales/marketing/diagnostico.html>
- Diputación de Palencia (2016). *Plan Estratégico 2014-2020 de la Provincia de Palencia*. <https://www.diputaciondepalencia.es/sitio/promocion-economica/plan-estrategico-participacion>

- Echeverri-Cañas, L. M. (2014). *La imagen y la marca país: propuesta de un modelo estratégico de proyección-país para Colombia* (Tesis doctoral). Universidad de León. León (España).
- Elizagarate, V. (2003). *Marketing de ciudades*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Escourido, M. (2017). *El marketing de ciudades como una herramienta de gestión pública: una aplicación al caso de As Pontes de García Rodríguez (A Coruña)* (Tesis doctoral). Universidad de A Coruña. A Coruña (España).
- Estela, O. (2019). Políticas de desarrollo económico local. ¿Y si repensamos lo básico? *TERRA. Revista de Desarrollo Local*, (5), 105-125. <http://dx.doi.org/10.7203/terra.5.14807>
- Faus, M^a. C. (2011). Consideraciones sobre la sostenibilidad demográfica territorial y el desarrollo rural. *Revista Geographicalia*, (59-60), 339-345. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3938331>
- Ferrás, C., Macía, X. C., y García, Y. (2001). El territorio como mercancía. Fundamentos teóricos y metodológicos del marketing territorial. Project: Geography of the Information Society. *Revista de Desenvolvimento Económico*, 3(5). Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/322539804>
- Ferrás, C., Macía, X. C., García, Y., y Armas, F. X. (2007). La agricultura familiar sostenible: estudio de casos comparados Galicia e Irlanda. *Revista de Estudios sobre despoblación y desarrollo rural (AGER)*, (6), 101-128. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2515520>
- García-Sánchez, I. M. (2007). La Nueva Gestión Pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y Gasto Público*, (47), 37-64. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/9211/a9d6bb7cb160f887ebcabaecb88108356fb0.pdf>
- Gómez Camargo, A. C. (2015). Elementos del Marketing Territorial que intervienen en las marcas regionales. *Ensayos: revista de estudiantes de Administración de Empresas*, (8), 130-145. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/view/56325>
- Gundlach, G. T., y Wilkie, W. L. (2009). The American Marketing Association's New Definition of Marketing: Perspective and Commentary on the 2007 Revision. *Journal of Public Policy and Marketing*, 28(2), 259-264. <https://doi.org/10.1509/jppm.28.2.259>
- Herrador Lindes, I., y Martín Mesa, A. (2012). *II Plan Estratégico de la provincia de Jaén*. Fundación Estrategias para el desarrollo económico y social de la provincia de Jaén. <https://www.planestrajaen.org>
- Kotler, P. (2001). *Dirección de marketing*. Madrid, España: Pearson Education.
- Kotler, P., y Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Kotler, P., y Lee, N. (2007). *Marketing in the Public Sector: A Roadmap for Improved Performance*. New Jersey, USA: Pearson Education Inc.
- Leva, G. (2004). *Globalización, competitividad internacional y ciudad. Lecturas de economía, gestión y ciudad*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Universidad Nacional de Quilmas.

- Lobato, J. A. (2019). Notas sobre la obsolescencia de los planes generales: planificación estratégica y modelo urbano. *Ciudad y Territorio: Estudios territoriales*, (204), 197-210. Recuperado de <https://recyt.fecyt.es/index.php/CyTET/article/view/81331/50758>
- Losada, C. (1997). Procesos de modernización de las Administraciones Públicas. Contenidos y estrategias de reforma. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (7-8), 95-101. <https://doi.org/10.24965/gapp.vi7-8.96>
- López-Casasnovas, G. (1995). *Instrumentos al servicio de la gestión pública*. [Ponencia de Congreso]. V Congreso Nacional de Economía. Economía de los Servicios. Economía y Gestión de las Administraciones Públicas (pp. 59-76). Las Palmas de Gran Canaria.
- OCDE (2011). Estudios de la OCDE sobre gobernanza pública. Hacia una gestión pública más efectiva y dinámica en México. Recuperado de <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/48808023.pdf>
- Observatorio Económico Ourensano (OEOU) (2020). *El Observatorio Económico destaca la fortaleza del agro*. https://www.lavozdegalicia.es/noticia/ourense/2020/05/14/observatorio-economico-destaca-fortaleza-agro/0003_202005O14C6998.htm
- Palomo Campesino, S., Palomo, I., Moreno, J., y González, J. (2018). Characterising the rural-urban gradient through the participatory mapping of ecosystem services insights for landscape planning. *One Ecosystem*, (3), e24487. <https://doi.org/10.3897/oneeco.3.e24487>
- Pascual, J. (2007). *La estrategia territorial como inicio de la gobernanza democrática. Los planes estratégicos de segunda generación*. Diputació de Barcelona, Barcelona.
- Paz, S. (2004). Planificación y gestión estratégica en contextos metropolitanos. Aportes a una discusión abierta. Fernández, G. (ed.), *Habitat Metropolis*, Ediciones Cooperativas, Buenos Aires.
- Peralba, R. (2009). *El posicionamiento estratégico de la marca España: la imagen exterior de España y la Competitividad*. Madrid, España: Círculo de Empresarios. https://circulodeempresarios.org/app/uploads/2016/03/a715ee18bfacb998d56eedb0bcaaa48e_1.pdf
- Plumed, M. (2013). Marketing adaptado al territorio: Place Marketing como herramienta de gestión de la imagen de destino. *Cuadernos de estudios empresariales*, (23), 133-147. http://dx.doi.org/10.5209/rev_CESE.2013.v23.47665
- Precedo, A., Orosa, J. J., y Míguez, A. (2010). Marketing de ciudades y producto ciudad: una propuesta metodológica. *Urban public economics review*, (12), 13-39. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/504/50414006001.pdf>
- Romero Aloy, M. J., y Vidal Cument, V. (2018). Planificación estratégica territorial y alteraciones del plan general. *Ciudad y Territorio: Estudios territoriales*, (195), 7-20. Recuperado de <https://recyt.fecyt.es/index.php/CyTET/article/view/76606>
- Ruíz, I., y Esparcia, J. (2021). Sinergias rural-urbanas: hacia un marco conceptual aplicado al área funcional de Valencia (España). *TERRA. Revista de Desarrollo Local*, (8), 579-604. <http://dx.doi.org/10.7203/terra.8.21347>

- Sáez, L., Mediano, L., y Elizagarate, V. (2011). Creación y desarrollo de marca ciudad. Análisis de los registros de marca de las principales ciudades españolas. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, (8), 125-156. <http://hdl.handle.net/10810/9562>
- San Eugenio Vela, J. (2011). *La transformació de territoris en marques: el reconeixement i la diferenciació d'identitats espacials en temps postmoderns. Un estat de la qüestió* (Tesis doctoral). Universidad Pompeu Fabra. Barcelona (España).
- San Eugenio Vela, J. (2013). Fundamentos conceptuales y teóricos para marcas de territorio. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (62), 189-211. <https://doi.org/10.21138/bage.1575>
- Villafañe, J. (2005). La gestión de los intangibles empresariales. *Comunicação e Sociedade*, (8), 101-113. [https://doi.org/10.17231/comsoc.8\(2005\).1185](https://doi.org/10.17231/comsoc.8(2005).1185)
- Winberg, A. (1994). *Reformas administrativas recientes y el papel cambiante de la evaluación de programas en Canadá*. [Ponencia en Congreso]. Jornadas Tendencias y evolución de la Administración Pública en el mundo occidental: búsqueda de una mayor eficacia (pp. 79-109). Sindicatures de Comptes de Catalunya, Barcelona.

EXTENDED ABSTRACT¹

Globalization integrates territories, blurs boundaries, makes the localization of capital indifferent, and increases competition between regions, which motivates new local development processes. For a territory to attract activity, investment, technology, or qualification, and therefore nurture the development and well-being of its inhabitants, it is key to understand that region's spatial factors.

In a global world, competition takes place between regional economies instead of states. In addition, the homogenization of consumption and the integration of production techniques had spatial effects at all levels. This led local development to seek intra-territorial competitiveness, being the intangible aspect what makes the difference, and where the integration with the environment stands out.

To that end, the image offered by each area (brand value) becomes increasingly important. For a business brand to succeed, it is advisable to use marketing, which may be implemented to territories as well, thus satisfying the requirements of their target markets: citizens, investors, tourists, and businesses.

Any territory may be considered as an item to be sold, where the main product lies in the perceptions of others towards that area. Businesses seek their customers' satisfaction with the products or services offered, and similarly, the citizens should be proud of the institutions they select. Hence, the specification and perception of public management is determinant for the spatial orientation of the territory, the province of Ourense.

That orientation is materialised by setting up a Plan that aims to improve the living conditions of the people in the province. Ourense as a sustainable territory, that facilitates human settlement and enhances the quality of life of the inhabitants.

Therefore, a territory's development is based on a process shaped from a triple perspective:

- Conception of the citizen as a customer that accompanies other target markets, demand-approach.
- Identification of socio-personal needs to address collectively with available resources, offer-approach.
- Harnessing of opportunities and strengths, minimising the risk of threats and weaknesses of the environment; with the premise of a sustainable development.

Public Management is the means of allocating adequate resources to reach the social pursued objective, at the least possible cost. Based on this assumption many Public-Sector reforms were undertaken in different countries, considering the citizen as a customer that must be cared by the Administration, giving rise to what has been called "New Public Management" (NPM), where the identification of differential territorial aspects through Territorial Marketing (TM) plays a key role.

A step beyond NGP is the inclusion of the concept "Good Governance", which seeks to provide with a system of reliance for the Administration. One of the most widely used instruments so that the territorial management deviates as low as possible from that good governance is the Territorial Marketing Plan (TMP) adjusted to the territory (province). This paper shows the construction of a TMP at a provincial level, Ourense.

¹ Traducción exclusiva de los autores / Authors' exclusive translation.

TM facilitates spatial planning, as it jointly tackles the issue of lack of resources and the satisfaction of population needs. For this reason, the investigation began with the territorial diagnosis, through official statistics, status reports, and socioeconomic indicators; identifying seven study areas: Geography_climate_natural_environment, Demographics_migration, Culture_heritage, Tourism_thermalism_mountain, Transport_communication, Economy_activity_development, Innovation.

The methodology followed comprises two phases:

- Documentary research, field research, and data collection, which allow to diagnose and evaluate the internal and external status of the province.
- TMP design and development, according to results obtained in the previous phase.

Multiple information-gathering techniques were employed in the research:

Qualitative techniques to find out the reality under investigation:

- In-depth interviews with sectorial experts (9). Prior to this, and based on the territorial diagnosis developed, nine thematic blocks were identified. Consequently, the key issues were defined, and a reliable information was obtained.
- Focus groups (14). Where the most relevant items that concern citizens were highlighted, and the main social requirements were defined.

Quantitative techniques that facilitated the evaluation of those issues that explain its status and determine its future:

- Spatial and macroeconomic indicators, which provided information on Ourense's demographic, ethnographic, and socioeconomic profile.
- Web survey, in which citizens' preferences and needs were evaluated (questionnaire comprising 26 questions) to measure the expectations of the population and to get further information about the most concerning issues.
- Analysis of the Internet searches by Ourense's citizens.

The information obtained allowed to prepare a SWOT analysis, where four primary development axes or areas for action were revealed. As a result, the requirements and needs highlighted by experts and interviewees (qualitative identity), together with its intensity (quantitative identity), are determining factors for the delimitation of each axis:

- Axis_1. Ourense versus Economic Innovation. Considering the economic activity as a major source of wealth and employment.
- Axis_2. Ourense versus Assistance Services. Quality of life and demographic sustainability.
- Axis_3. Ourense versus External_Projection_Infrastructures. Promoting the attractiveness and image of the province.
- Axis_4. Ourense versus Institutionalism_Public_Action. Public institutions serving the interests of its citizens.

The main objective of strategic planning is endogenous development. To achieve that, politicians must promote a set of actions, goals, and resources for implementing the Plan.

The initial diagnosis enabled the characterisation of the socioeconomic and demographic structure, heritage, and infrastructures. On this basis, the main challenges were identified, as well as the strategic objectives and values of the province, which lead to the PTMP.

The mission of Ourense's TMP will indicate the path to follow, continuing with its transformation into a sustainable territory, with a high quality of life. Competitive advantages to be exploited will be the starting point to promote this area's development.

The vision of this TMP is the reality that the province aims to achieve in the medium-long term: Ourense's transformation in a province reference in terms of living standard, and sustainability. To this end, goals based on innovation, connectivity, local initiatives and demographic development ought to be established.

The values that identify the TMP are those conceptual frameworks that will guide the realisation of the PTMP (Ourense's brand), whose objective is to promote a sense belonging, preserving natural values, traditions, and collective identity.

Finally, the strategic objectives are the goals to achieve in the territory, the strategic plan for the long term. The strategy of the PTMP seeks to reach an imaginary of province based on positive associations that place Ourense as a territory that generates opportunities for the establishment and consolidation of the population.

The SWOT analysis concluded that the areas (axes) which require a greater intervention are the following: economics, social services, infrastructures, external projection, and public institutions under which the PTMP was classified:

- For each axis, the main objective and the secondary objectives were defined, as well as the specific actions to be developed for its achievement. And that based on problems and needs identified as more relevant for the Ourense society.
- The axes respond to the economic, assistential, infrastructures, projection, and Administration areas. There are twenty strategic goals (5 related to each axis), which are divided in four main objectives, one in each axis; and sixteen secondary objectives.
- Lastly, twenty-five actions were proposed to reach the strategic objectives identified. Each action is defined through a worksheet, and it can address different objectives.

The results obtained portrayed how the majority of public policies designed (objective-action), aim to foster an economic development, thus placing value on the ethnographic and environmental resources of the investigated area, entrepreneurship, and innovation. This will improve both quality of life and demographic sustainability, through accessible and efficient services, rehabilitation of infrastructures, external projection, and citizen-oriented institutions.

A practical guide (with a system of worksheets) was developed to facilitate the communication, implementation and future PTMP monitoring. Each worksheet describes accurately the action to perform, highlighting relevant information: belonging axis, strategic objectives, areas responsible for its management, potential beneficiaries, expected results, other areas involved, follow-up indicators and completion period.

As the Plan implies a change in the way of acting of the institutions, pedagogical aptitude is necessary, being the materialization and follow up of worksheets an essential factor.

The investigation reached the following result: The most relevant requirements of Ourense's citizens are placed in a triangle, where each side reflects the other two: lack of employment, depopulation, and ageing of the society.

At this point, the requirement for a comprehensive response about the characterisation and status of the province of Ourense was raised.

It is a dispersed territorial structure in terms of population settlement. Thus arises the need to implement territorial planning policies, through shared planning in the provision of basic services or with incentives that stimulate greater concentration of population.

Depopulation and ageing constitute the most critical problem of this province. It leads to the absence of an internal market, which handicaps population settlement and prevents the provision of efficient basic services.

Ethnographic diversity and patrimonial wealth are extensive and varied. This paper shows that these are one of the key points for the provincial development, as they imply enormous opportunities. An alternative tourism, more related to nature, health, culture represents a great strength in this territory. A specific and differential area that enhances the attractiveness of Ourense is thermalism.

Nowadays, this province resembles an extensive and heterogeneous socio-business area, whose role is based on the achievement of objectives in the short and the medium term. For this reason, it is necessary that these territories prepare a TMP, which meets and confronts current and future demographic, socioeconomic, and technological challenges.

CONTRIBUCIÓN SEGÚN AUTORES

	ITEM	Manuel Octavio del-Campo-Villares	Eladio Jardón-Ferreiro	Vanessa Miguéns-Refojo	Francisco Jesús Ferreiro-Seoane
1	Conceptualización	30%	45%	15%	10%
2	Tratamiento de los datos	15%	35%	35%	15%
3	Análisis formal	15%	35%	40%	10%
4	Acceso financiación	0%	0%	0%	0%
5	Investigación	15%	50%	25%	10%
6	Metodología	30%	40%	20%	10%
7	Gestión del proyecto	45%	30%	15%	10%
8	Recursos	0%	0%	0%	0%
9	Software	0%	0%	0%	0%
10	Supervisión	50%	25%	10%	15%
11	Validación	0%	0%	0%	0%
12	Visualización	40%	20%	25%	15%
13	Redacción (borrador)	50%	25%	10%	15%
14	Redacción final (revisión y edición)	60%	20%	5%	15%

Para más información, visitar CRediT: <https://casrai.org/credit/>