



DIEGO CALVO POUSO, CONSELLEIRO DE PRESIDENCIA, XUSTIZA E DEPORTES E SECRETARIO DO CONSELLO DA XUNTA DE GALICIA,

CERTIFICA:

Que o Consello da Xunta de Galicia na súa reunión do día vinte e dous de xuño de dous mil vinte e seis adoptou, entre outros, o seguinte Acordo:

"Aprobar o contrato programa da Fundación Pública Cidade da Cultura de Galicia 2026-2028".

E para que conste, asina a presente co visto e praxe do Sr. Presidente, en Santiago de Compostela a vinte dous de xuño de dous mil vinte e seis.

Visto e Praxe.

O PRESIDENTE



CONTRATO PROGRAMA

FUNDACIÓN PÚBLICA CIDADE DA CULTURA DE
GALICIA

2026-2028



ÍNDICE

A.-	INTRODUCCIÓN.....	3
B.-	CLAUSULAS.....	5
1.	Obxecto e estrutura do Contrato Programa.....	5
2.	Vixencia do Contrato Programa.....	6
3.	Misión da Fundación Cidade da Cultura, diagnóstico da situación actual e obxectivos.....	7
i)	Misión da Fundación Cidade da Cultura.....	7
ii)	Diagnóstico da situación	7
iii)	Formulación estratéxica 2026-2028: obxectivos estratéxicos e operativos....	13
4.	Indicadores.....	17
5.	Marco económico- financeiro.....	17
6.	Marco de actuación en materia de xestión de recursos humanos.....	21
7.	Política retributiva.....	22
8.	Compromisos recíprocos.....	23
9.	Condições en base ás que se considera cumpridos os obxectivos do contrato programa.....	24
10.	Criterios e mecanismos para a esixencia de responsabilidades ao persoal directivo.....	24
11.	O procedemento para a introdución de modificacións ou adaptacións.....	25
12.	A Comisión de Seguimento e Control.....	26
	ANEXO I: Fichas co detalle dos obxectivos estratéxicos, obxectivos operativos e valores a acadar nos indicadores.....	29
	ANEXO II: Cadro resume de indicadores.....	56
	ANEXO III: Ficha descritiva do indicador.....	57
	ANEXO IV: Distribución dos recursos económicos por obxectivos.....	58



INTRODUCCIÓN

1.- A Fundación Pública Cidade da Cultura de Galicia foi constituída o 27 de decembro de 1999, mediante escritura pública outorgada ante o Notario do Ilustre Colexio de Galicia, D. José Antonio Montero Pardo, co número 2.825 do seu protocolo. Trátase dunha organización de natureza fundacional, de interese galego, sen animo de lucro, con patrimonio afecto de maneira duradeira á realización dos fins de interese xeral propios da institución.

Mediante a Orde da Consellería de Presidencia, Relacións Institucionais e Administración Pública do 11 de xaneiro de 2000, (DOG núm. 11 do 18 de xaneiro), clasificouse á Fundación como cultural e adscribiuse á Consellería de Cultura. Por Orde da Consellería da Cultura do 19 de xaneiro de 2000 (DOG núm. 26 do 8 de febreiro) declarouse de interese galego e inscribiuse no rexistro de fundacións desta consellería co número 73. A Fundación Cidade da Cultura de Galicia forma parte do sector público da Comunidade Autónoma de Galicia; e actualmente, a Consellería de Cultura, Lingua e Xuventude exerce o seu protectorado e o conselleiro ostenta a presidencia do Padroado, órgano reitor máximo da Fundación.

A Fundación Cidade da Cultura de Galicia ostenta a titularidade da "Cidade da Cultura de Galicia", un innovador e vangardista complexo construtivo, de singular valor arquitectónico e cultural, deseñado por Peter Eisenman, situado no monte Gaiás en Santiago de Compostela. A Cidade da Cultura de Galicia inclúe diversas edificacións, infraestruturas, viais, áreas de lecer e zonas verdes, representando en conxunto un proxecto estratéxico de gran importancia dentro da vida cultural da Comunidade Autónoma de Galicia.

Segundo o artigo 6 dos estatutos da Fundación, constitúe o seu obxecto social "a creación, explotación e promoción de áreas ou centros de conservación, produción, exhibición e consumo cultural, comunicativo e tecnolóxico, que constitúa nu espazo multifuncional, multidisciplinar e aglutinador, propicio á interacción cultural".

Para a consecución dos fins mencionados no punto anterior, e consonte o previsto no artigo 7 dos seus estatutos, a Fundación Cidade da Cultura de Galicia pode realizar as actividades "necesarias para converterse nun actor clave na difusión cultural, que serva de punto de encontro entre os cidadáns



e a cultura", as que "contribúan a desempeñar un papel destacado no proceso de enriquecemento/aprendizaxe cultural da cidadanía", "cantas dinamicen o sistema cultural galego, promovendo a difusión e conservación da nosa cultura" e "as axeitadas para posicionar ao Gaiás como referente internacional de reflexión, debate e formación no ámbito da innovación na xestión cultural...", entre outras.

Para o período 2021-2027, o Padroado da Fundación aprobou o II Plan Estratéxico da Cidade da Cultura de Galicia, incorporando novos eixes de traballo para dar resposta a cuestións como:

- O Gaiás como soporte ao sector cultural galego.
- Fomento da colaboración con proxectos comúns con entidades presentes na Cidade da Cultura.
- Internacionalización.
- Visualización exterior da cultura galega e dos seus creadores.
- Mellora da experiencia do visitante.
- Tecnoloxía como factor de crecemento e competitividade.
- Investigación e innovación.

2.- A lei 16/2010, do 17 de decembro, de organización e funcionamento da Administración Xeral e do sector público autonómico (LOFAXGA) no seu artigo 45 recolle que se aplicaran as previsións do título III da lei ás fundacións do sector público autonómico. Así mesmo, na sección 3º artigo 113 e seguintes da mesma lei recollese a regulamentación das fundacións do sector público autonómico nas que se enmarca a Fundación Cidade da Cultura.

Así mesmo, a Lei 12/2011, de 26 de decembro, que modificou o Decreto legislativo 1/1999, de 7 de outubro, polo que se aproba o texto refundido da Lei de réxime financeiro e orzamentario de Galicia, recolle a posibilidade de asinar contratos programa (que se equiparan os contratos plurianuais de xestión) ás entidades tales como: as entidades públicas empresariais, as sociedades mercantís públicas autonómicas, as fundacións do sector público autonómico, os consorcios públicos autonómicos e demais entidades instrumentais do sector público autonómico non recollidas no presuposto consolidado.



O 4 de marzo de 2021 o Consello da Xunta de Galicia aprobou o Plan Xeral de Xestión e Mellora da calidade dos servizos do sector público autonómico de Galicia (2021- 2023), de acordo coa previsión do artigo 20 da Lei 1/2015, de 1 de abril, de garantía da calidade dos servizos públicos e da boa administración. A través do dito plan, establece a política de xestión da calidade da Comunidade Autónoma de Galicia, recollendo como primeira acción a aprobación dun programa de mellora da xestión das entidades integrantes do sector público autonómico de Galicia.

Posteriormente, o Consello da Xunta de Galicia aprobou na súa reunión do 29 de abril de 2021 o **Programa de mellora da xestión das entidades integrantes do sector público** autonómico de Galicia, coa finalidade de impulsar a elaboración e aprobación dos instrumentos de xestión das entidades instrumentais, e cuxa planificación prevé dotar de contratos programa, entre outras, ás fundacións do sector público autonómico

3.- Os contratos programas son instrumentos de natureza xurídica convencional, e recollen os compromisos que teñen que cumprir os entes no ámbito da actividade que desenvolven, tendo presente o seu obxecto, e tamén os compromisos que reciprocamente asume a Administración da Xunta de Galicia con eles.

O contido deste contrato programa aprobouse, en termos de proposta, polo Padroado da Fundación Cidade da Cultura por acordo de data dede e, con carácter definitivo, polo Consello da Xunta de Galicia, na sesión celebrada o día

CLAUSULAS

Obxecto e estrutura do contrato programa

O obxecto deste contrato programa é establecer o marco de relacións entre Fundación Pública Cidade da Cultura e a Xunta de Galicia e, polo tanto, determinar os compromisos asumidos por cada unha das partes.



A estes efectos, neste documento trátase de regular a actividade da Fundación Cidade da Cultura mediante a determinación dos diferentes obxectivos conducentes ao cumprimento da súa misión, así como reflectir o enfoque estratéxico que debe darse á realización dos mesmos e a asignación dos recursos orzamentarios e a dotación de persoal precisa para levar a cabo devanditas actividades.

Este documento estrutúrase partindo dos aspectos máis xerais e estratéxicos ata o aos máis particulares e operativos. Así, en primeiro lugar, recóllese tanto o obxecto do contrato como a súa vixencia. Deseguido, determínanse cales serán os obxectivos estratéxicos e operativos que definen os resultados que se esperan acadar dentro do marco temporal do contrato programa. A continuación, defínense os indicadores de medición de ditos resultados.

Complétase a regulación contida neste contrato mediante unha serie de cláusulas que regulan diversos aspectos tales como o marco económico-financeiro, os compromisos recíprocos, o réxime de responsabilidades, a súa revisión e modificación, e o seu seguimento, avaliación e control.

Da documentación correspondente ao contrato programa dedúcese a súa vinculación co Plan Estratéxico de Galicia 2022-2030 (PEG 22-30), tendo o seu encaixe concreto no **Eixo 4: Cohesión social e territorial**, na **Prioridade de Actuación 4.3.:** Potenciar a cultura e a lingua galega como elementos clave para construír unha sociedade inclusiva e cohesionada e que contribúa á calidade da vida da cidadanía, e no **Obxectivo Estratéxico 4.3.1.:** Estimular a produción cultural e a súa distribución, apoiando a innovación cultural e a transversalidade da creatividade nos sectores produtivos, facilitando o acceso á cultura da cidadanía e avanzando na súa proxección exterior e internacionalización. Apoiar a industria de contidos culturais, dende a artesanía ata o audiovisual, para que aproveite as oportunidades que ofrece un mercado global e dixitalizado.

Ademais, os indicadores que se empregarán para o seguimento das actuacións son coherentes co PEG 22-30.



Vixencia do Contrato Programa

A vixencia deste contrato programa comezará ao día seguinte ao da súa aprobación polo Consello da Xunta de Galicia e estenderase ata o 31 de decembro de 2028.

Misión da Fundación Cidade da Cultura, diagnóstico da situación actual e obxectivos

1.1.1. Misión da Fundación Cidade da Cultura

De conformidade co recollido na norma de creación da fundación e mais dos seus estatutos a Fundación Cidade da Cultura é un centro cuxo obxecto é a creación, explotación e promoción de áreas ou centros de conservación, produción, exhibición y consumo cultural, comunicativo e tecnolóxico que constitúa un espazo multifuncional, multidisciplinar e aglutinador propicio a interacción cultural.

A Fundación Cidade da Cultura de Galicia ten polo tanto unha tripla misión:

- Apoiar a cultura galega e mostrar as novas tendencias do arte.
- Impulsar o emprendemento e as industrias culturais.
- Apostar pola innovación tecnolóxica.

Así mesmo segundo o plan director 2021-2027 a misión da cidade da cultura de Galicia e achegar a cultura a cidadanía , promovendo un papel relevante na vida de cada vez mais persoas . Ademais, a partir da ampla riqueza cultural de Galicia a fundación pretende explorar os novos valores da cultura, incluíndo a relación arte-tecnoloxía, nunha contorna de alto valor creativo, arquitectónico e paisaxístico.

1.1.2. Diagnóstico da situación

Transcríbese, neste punto, a diagnose estratéxica que figura no II Plan Estratéxico da Cidade da Cultura de Galicia.



Fortalezas

F1. PROGRAMACIÓN CULTURAL

Desenvólvese unha programación cultural de calidade, cun gran número de actividades realizadas e diversidade temática e de audiencias. O resultado é un crecemento anual sostido no número e seguimento das actividades.

F2. PERCEPCIÓN EXTERNA

No Informe anual 'Observatorio de la Cultura 2020', da Fundación Contemporánea, a Cidade da Cultura pasa do posto 3 en 2019 ó 1 en 2020 entre os 15 proxectos mencionados dentro de Galicia.

F3. RENDIBILIDADE SOCIAL

Segundo a análise da contabilidade social, a Cidade da Cultura achegou no ano 2019 un valor que supera os 24 M€, xerando un retorno para a sociedade de 1,85 euros por cada euro recibido de investimento público.

F4. EFICIENCIA NO USO DOS RECURSOS

A Fundación Cidade da Cultura, cun orzamento comparativamente baixo respecto a outros proxectos similares, consegue maximizar os recursos para ofrecer unha programación de interese.

F5. ARQUITECTURA COMO VALOR

O Gaiás Cidade da Cultura de Galicia é un centro con enormes posibilidades (evidentes) e cunha arquitectura espectacular.

F6. ALTO GRADO DE COÑECEMENTO DO CENTRO

O Gaiás é un complexo con alto grao de coñecemento en Galicia pola súa arquitectura, aínda que con áreas de mellora no que atinxe ao coñecemento das múltiples actividades que nel se desenvolven.

F7. USO DE IMAXE CORPORATIVA

Imaxe corporativa ben definida e moi visual, que se deberá seguir traballando con moito criterio nos vindeiros anos. Constátase un uso moi coidado das creatividade dos eventos, gráficas, carteis, etc.

F8. IMPACTO EN REDES SOCIAIS

O número de seguidores e outras estatísticas son máis que destacables nas redes sociais (alcance, seguidores, etc.) en relación a outros centros de



características similares e con maiores orzamentos. Isto haberá que tratar de conservalo e melloralo.

F9. EQUIPAMENTOS DIXITAIS

A aposta pola tecnoloxía e equipamentos punteiros como os *platós* virtuais son factores que posibilitan ofertar novos servizos e dimensións na programación e actividades da Cidade da Cultura.

F10. CONECTIVIDADE

O Gaiás conta cun enorme potencial de comunicacións (tren, aeroporto, buses, conexión coa autoestrada AP9, así como o feito de estar situado no centro de Galicia a unha distancia relativamente razoable de case calquera punto da Comunidade.

Oportunidades

01. DIXITALIZACIÓN E CULTURA

A actual converxencia de dixitalización e cultura é unha oportunidade, que non existe noutros centros, para o desenvolvemento de proxectos culturais vencellados á tecnoloxía, á I+D+i e ao emprendemento.

02. DOUS ANOS XACOBEO ESTENDIDOS

O ano Xacobeo 2021 (coa súa anualidade ampliada a 2022) e o vindeiro 2027 son unha oportunidade para desenvolver un programa cultural que potencie unha maior proxección internacional.

03. CAMIÑO DE SANTIAGO

Aproveitar a promoción do Camiño de Santiago para que o Gaiás Cidade da Cultura sexa un dos lugares de destino cultural de Galicia.

04. APOSTA POLOS CONTIDOS DE VANGARDA

Baseándose nunha actividade cultural destacada e distintiva, o Gaiás pode converterse nun centro de referencia a través da programación de eventos de alcance. Unha programación cultural de vangarda que siga unha liña coherente na aposta polas diferentes disciplinas artísticas.

05. INTERNACIONALIZACIÓN

A actividade do primeiro ciclo da Cidade de Cultura é unha base sólida para desenvolver un plan de internacionalización no que se potencien as



colaboracións bidireccionais con outros centros e se acaden novos públicos e visitantes exteriores.

06. COMUNICACIÓN

Maior foco en accións de comunicación (editorial, campañas de medios, RRPP...) que expliquen con maior claridade e dean a coñecer a CdC á cidadanía, ao sector cultural e empresarial, entre outros.

07. TURISMO CULTURAL

O seu gran desenvolvemento convida a impulsar esa hibridación turismo-cultura, de xeito que forme parte do ADN do Gaiás.

08. COMERCIALIZACIÓN

A conectividade e a arquitectura única do centro permiten unha comercialización especializada, atraendo eventos e desenvolvendo o turismo MICE.

09. DESENVOLVEMENTO DE ACTIVIDADES DIVERSAS

A aposta por proxectos nos exteriores permite desenvolver actividades que atraian novos públicos e maximicen o impacto do proxecto na sociedade.

010. CREACIÓN E INVESTIGACIÓN

Existe a posibilidade de converterse nun proxecto especializado en creación, resorte do programa de acción cultural que non foi explorado ata principios de 2021. Pódese impulsar o programa de residencias artísticas cara un programa de itinerancias que axude a levar proxectos creados na CdC a outros centros de Galicia e exterior.

Debilidades

D1. DIFICULTADE DE POSICIONAMENTO

A ampla e heteroxénea tipoloxía de actividades que desenvolve nos numerosos actos que acolle dificulta a construción dunha identidade clara, complicando o seu posicionamento. Existe unha falta de coñecemento nun elevado número de persoas da programación cultural e das diferentes opcións culturais ou de lecer que existen no Gaiás.

D2. MARCA XENÉRICA

"A marca 'Cidade da Cultura', tras deixar atrás unha etapa marcada por un debate político e social moi vivo, conserva na súa biografía un pasado que



ocasionalmente emerxe nos medios. Ademais, úsanse dúas marcas de xeito pouco claro (Gaiás e Cidade da Cultura) e sumando a nivel administrativo e corporativo a terceira marca, Fundación Cidade da Cultura de Galicia.

D3. PERCEPCIÓN DUN EXCESO DE USOS ADMINISTRATIVOS

O Gaiás non é un centro cunha actividade única cultural, senón que abrangue outras funcionalidades que fan que o seu recoñecemento como centro cultural sexa ás veces confuso. As novas relacionadas con usos alternativos e todo o que ten que ver con traballadores da Administración no complexo lastran a súa imaxe.

D4. SEGMENTACIÓN DE PÚBLICOS

A programación actual parte dunha caracterización de públicos ampla, sen definir novos perfís de participantes activos no programa cultural (Xeración Alpha, Xeración Z, Millenials), con contidos próximos á produción artística contemporánea de vangarda e ás artes dixitais.

D5. SINALÉCTICA

Falta dunha sinalética clara que indique cales son os puntos de acollida para o visitante que non coñece o conxunto do Gaiás.

D6. SERVIZOS

Faise necesario un plan de mellora da experiencia de usuario do Gaiás como complexo en xeral: chegada, punto de acollida, crear percorridos, mapas, puntos de descanso e *coffee break*, peche da visita con paso pola tenda, etc.

D7. CONECTIVADE DEPENDENTE DO VEHÍCULO PRIVADO

As limitacións do transporte público teñen como consecuencia un uso maioritario do vehículo privado para as visitas á Cidade da Cultura.

D8. NECESIDADES DUNHA MAIOR CONEXIÓN CO CENTRO DE EMPRENDEMENTO

Os proxectos empresariais presentes no centro de emprendemento necesitan unha maior conexión coa actividade do centro, sendo moi escasas as accións que programan. Os propios sectores de actividade das empresas, cunha relación tanxencial coa cultura ou o arte, dificultan a colaboración coa Cidade da Cultura.

D9. PRESIÓN SOBRE OS ESPAZOS



Aínda que o Gaiás destaca polas súas amplas dimensións, existe unha alta demanda de espazos que, no medio prazo, pode obrigar a priorizar cesións a terceiros para a realización de eventos.

D10. LIMITACIÓNS DE RECURSOS

O orzamento de actividades e marketing é reducido, moi afastado de centros destas características. Unha das consecuencias é o investimento en medios (dixitais e offline), moi focalizada en Santiago de Compostela. O mesmo acontece co persoal, que é moi reducido para as dimensións e actividade do Gaiás.

Ameazas

A1. LIÑA EDITORIAL ANTERIOR

Malia o cambio experimentado, nos buscadores de Internet permanecen ben posicionadas informacións críticas de etapas anteriores, que trasladan unha imaxe obsoleta da Cidade da Cultura

A2. DEFICIENTE SINALIZACIÓN VIARIA E ESCASA ACCESIBILIDADE POR TRANSPORTE PÚBLICO

Mala ou escasa sinalización en Galicia nas principais vías de comunicación que dificultan que moitas veces a súa situación e modo de acceso se non se coñece. Tamén é deficiente a conexión de transporte público coa cidade de Santiago de Compostela: malas conexións e escasa frecuencia do transporte público.

A3. CIDADE DA CULTURA ¿DE GALICIA?

Existe o risco dunha asociación da Cidade da Cultura como un centro de Santiago de Compostela e non tanto de toda Galicia.

A4. PERCEPCIÓN ASIMÉTRICA DA CIDADE DA CULTURA

Unha gran parte do sector cultural percibe o centro cuns recursos maiores aos reais, botando de menos maior apertura entre o Gaiás e o sistema cultural galego.

A5. COMPETENCIA GLOBAL DE CENTROS CULTURAIS PUNTEIROS

Competencia nacional e internacional de centros dos eidos da actuación do Gaiás, con ofertas e estratexias de promoción ben organizadas. Esta



competencia é crecente pola expansión internacional de centros “franquicia” asociados a grandes marcas museísticas.

A6. DESCOÑECEMENTO DO SECTOR DE POSIBILIDADES DE COLABORACIÓN

O sector cultural, aínda que coñece e visita o centro, non coñece as posibilidades e mecanismos de colaboración coa Fundación Cidade da Cultura.

A7. DESCONEXIÓN CON INSTITUCIÓNS RESIDENTES

Hai risco de que a acción doutras institucións que desenvolven a súa actividade en espazos cedidos na Cidade da Cultura non incorporen a cultura e os obxectivos do Gaiás entre as súas prioridades.

A8. METEOROLOXÍA

A frecuente meteoroloxía adversa da Cidade da Cultura é un factor limitante para maximizar a experiencia do visitante e incrementar os usos e colaboracións do complexo.

A9. RESTRICCIÓNS AO PATROCINIO CULTURAL

Constátase que, en xeral, as empresas están diminuindo a súa presenza no patrocinio cultural, en parte pola crise global Covid-19. A crise sanitaria e socioeconómica dificulta pechar patrocinios a medio/longo prazo.

A10. INSTITUCIONALIZACIÓN DA COMUNICACIÓN

Necesidade de reforzar unha identidade recoñecible, conectada coa Xunta de Galicia, máis identificable pola sociedade como propia da Cidade da Cultura, apostando sempre por unha comunicación de estilo e ton cultural fronte a un estilo e ton administrativo.

1.1.3. Formulación estratéxica 2026-2028: obxectivos estratéxicos e operativos

A partir das competencias e funcións da Fundación, e tendo en conta tanto a situación de partida da entidade, coma o escenario actual e a previsible evolución para os vindeiros anos da mesma, o contrato programa desagregase, dun menor a un maior nivel de detalle en 2 niveis: Obxectivos estratéxicos e obxectivos operativos. Os **obxectivos estratéxicos** definen os principais resultados que se esperan acadar co funcionamento da Fundación



no marco temporal do contrato programa. Estes obxectivos estratéxicos concrétanse en **obxectivos operativos** que, a súa vez, mídense a través de indicadores.

O contrato programa da Fundación Cidade da Cultura estrutúrase en CATRO obxectivos estratéxicos e DOCE obxectivos operativos.

O resumo dos obxectivos estratéxicos e obxectivos operativos que constitúen este contrato é o seguinte:

OE1. Desenvolver unha actividade e programación atractiva e xeradora de valor para a sociedade e o sector cultural e creativo.

Gaiás CdC debe ofrecer á sociedade unha programación de actividades de calidade, cun enfoque integral de apoio ao sector cultural e creativo galego, incluíndo a cultura e os seus protagonistas. Unha aposta pola xeración de valor e a sustentabilidade nas distintas dimensións do proxecto: as artes, a cultura, a tecnoloxía, a natureza, a paisaxe, o deporte e o ocio de calidade.

As actividades abrangerán distintos formatos e ámbitos de interese para a sociedade, fomentando a participación activa do público e o coñecemento de obras, creadores e tendencias galegas, nacionais e internacionais. Deberá estender a súa acción ao dixital e favorecer os procesos de creación. Esta programación construírá unha ponte entre o legado cultural, o patrimonio, o territorio e os novos desafíos dunha sociedade cambiante, globalizada e cada vez máis complexa.

Para acadar o cumprimento deste obxectivo estratéxico, formúlanse os seguintes obxectivos operativos:

OO 1.1 Programación cultural diferenciada cun enfoque 360º no apoio ao sector cultural e creativo.

OO 1.2 Estender a programación á contorna natural e ao Bosque de Galicia, explorando as relacións entre cultura, territorio e paisaxe.

OO 1.3 Promover a creación de novos públicos e audiencias.



OE2. Consolidar a Cidade da Cultura como rótula do sector cultural galego.

Unha nova concepción da actividade de Gaiás CdC máis aló das súas instalacións, dando maior relevancia aos contidos que é quen de xerar e que deberán espallarse cara ao sistema cultural galego, prestando asistencia e recursos nas súas área de actividade, e cara ao exterior proxectando a cultura galega no exterior.

Esta apertura debe ser bidireccional, consolidando o seu carácter participativo e inclusivo co sector cultural e creativo e coa sociedade. Gaiás como ecosistema singular polos seus ámbitos de actuación e os múltiples axentes que conflúen no proxecto.

As relacións establecidas deben poñer no foco o talento de creadores e xestores culturais, incluídos aqueles que desenvolven a súa actividade en equipamentos culturais no exterior.

Para acadar o cumprimento deste obxectivo estratéxico, formúlanse os seguintes obxectivos operativos:

OO 2.1 Prestar colaboración e soporte a axentes públicos e privados relevantes de Galicia na definición e desenvolvemento das súas iniciativas estratéxicas.

OO 2.2 Ser produtor de contidos de calidade, especialmente expositivos, para espazos culturais de Galicia e do exterior.

OO 2.3 Favorecer a visibilidade do Gaiás e da cultura galega no exterior, promovendo o traballo colaborativo con entidades internacionais relevantes e cos profesionais galegos que desenvolven a súa actividade no exterior.

OE3. Impulsar os procesos de investigación, innovación e formación no sistema cultural galego.

Recoñecemento do papel das artes e da cultura no enriquecemento das persoas e na adopción de novos enfoques para a abordaxe individual e colectiva dos retos aos que nos enfrontamos. A potencialidade da cultura e a creatividade como elemento de cambio e transformación, aliñada cos valores



acordados para o desenvolvemento sostible e para este momento postcovid-19.

Gaiás como impulsor de proxectos culturais, creativos e dixitais de excelencia, facilitador de coñecemento en ámbitos tecnolóxicos e non tecnolóxicos, e como referente en Galicia do apoio ao sector e ao emprendemento innovador. Un espazo aberto e xerador de contidos para o propio Gaiás, un soporte para a creación, a produción e a distribución cultural e creativa galega.

Para acadar o cumprimento deste obxectivo estratéxico, formúlanse os seguintes obxectivos operativos:

OO 3.1 Formalizar e amplificar o programa educativo e de investigación do conxunto da CdC nos seus eidos de actuación.

OO 3.2 Impulsar iniciativas innovadoras de apoio ao talento, aos emprendedores e aos creadores.

OO 3.3 Servir como espazo demostrativo de iniciativas innovadoras de dixitalización da cultura e da súa transferencia real ao sector.

OE4. Fortalecer o papel do Gaiás como un destino creativo e de relevancia turística en función do seu carácter arquitectónico, cultural, verde e de espazo de calidade.

Gaiás como recurso espacial e de contidos para o turismo, evolucionando da man do sector e dos seus operadores no desenvolvemento sostible e integrador desta actividade estratéxica para Galicia.

Produto turístico de alto valor cunha comercialización excelente, baseado na arquitectura, a conectividade física e virtual, a natureza, os servizos e unha programación de actividades con capacidade de atracción e extensión da visita. A Cidade da Cultura como un día máis en Santiago de Compostela e en Galicia, complementario co Xacobeo e os produtos turísticos tematizados.

Para acadar o cumprimento deste obxectivo estratéxico, formúlanse os seguintes obxectivos operativos:

OO 4.1 Enriquecer a experiencia do visitante mellorando a planificación, a recepción e os servizos aos que poderá acceder durante a súa estada.



OO 4.2 Potenciar a integración do Gaiás nas dinámicas asociadas ao Xacobeo e ao Camiño de Santiago.

OO 4.3 Impulsar a creación e comercialización de produto turístico en eidos temáticos como turismo cultural, turismo arquitectónico ou turismo MICE.

A ficha coa enumeración e detalle dos obxectivos estratéxicos e operativos proporcionase no **anexo I**.

Indicadores

Para medir e avaliar o cumprimento dos obxectivos operativos defínense uns indicadores que permitirán o seguimento dos mesmos así como e verificar o seu grao de cumprimento.

En cada indicador engádese:

-Un **valor de partida**, xa sexa da actividade desenvolta polo ente ou do nivel de calidade existente no mesmo. Este valor constitúe un punto de partida en cada indicador e configúrase en base á media da actividade desenvolta ou o nivel medio de calidade, atendendo aos datos dos tres últimos exercicios económicos.

-Un **valor estándar**, que mostra o valor cuantitativo ou cualitativo que se pretende acadar para a consecución do obxectivo, así como a previsión da súa evolución por anualidades.

No **anexo I** recóllense os indicadores vencellados a cada obxectivo operativo.

No **anexo II** recóllese un cadro resumo de indicadores por obxectivos.

No **anexo III** recóllese o modelo de ficha descritiva do indicador.

Marco económico- financeiro.

Tanto a Lei 2/2011, do 16 de xuño, de disciplina orzamentaria e sustentabilidade financeira, como a Lei Orgánica 2/2012, do 27 de abril, de estabilidade orzamentaria e sustentabilidade financeira, consagran como



principio básico da xestión orzamentaria a estabilidade entendida como a capacidade de financiar as políticas de gasto sen incorrer en déficit. Tendo en conta este principio, a definición das políticas de gasto faranse atendendo aos principios de eficacia e eficiencia.

Durante a vixencia do presente contrato programa, os recursos orzamentarios da Fundación Cidade da Cultura irán destinados á consecución dos obxectivos previstos nel, nun marco de optimización do gasto

Respecto á senda financeira, as dotacións de fondos para a entidade son meras estimacións e están suxeitas a variación.

Para cuantificar os ingresos e os gastos para o período de vixencia deste contrato programa téñense en conta a Lei de Orzamentos Xerais da Comunidade Autónoma para o ano 2026 así como a evolución dos orzamentos nos últimos anos para poder estimar os importes para o período de vixencia (2026-2028). Tamén terase en conta as achegas á programación cultural que deriven do denominado Fondo Gaiás da Empresa Galega, e as previsións de ingresos de carácter patrimonial na procura da máxima rendibilidade na explotación dos espazos.

Situación de partida (pendente de aprobación das contas do ano 2025). Ingresos e gastos reais do exercicio 2025:

Ingresos 2025

INGRESOS	2025
Total transferencias correntes	8.410.537,00 €
Total transferencias capital	3.093.235,00 €
Total ingresos por axudas, patrocinios, colaboracións empres.	1.816.005,00 €
Total ingresos por actividade mercantil (venta libros, tenda,...)	43.660,00 €
Total ingresos derivados do patrimonio	768.897,00 €
Total ingresos financeiros	61.585,00 €
Total ingresos actividade propia (venta entradas,...)	121.386,00 €
TOTAL INGRESOS PREVISTOS	14.315.305,00 €

(*)Non inclúe subvencións traspasadas a resultados de exercicio

Gastos 2025



CONTAS SUBGRUPO 62	REAL 2025
TOTAL (622-629)	10.418.037 €
CONTAS SUBGRUPO 60-61	PREVISIÓN 2026
TOTAL (600-610)	54.365 €
CONTAS SUBGRUPO 63	PREVISIÓN 2026
TOTAL 631	24.649 €
CONTAS GRUPO 64	PREVISIÓN 2026
TOTAL (640-642)	1.414.270 €
CONTAS GRUPO 65	PREVISIÓN 2026
TOTAL 650	48.000 €
CONTAS GRUPO 2	PREVISIÓN 2026
INVESTIMENTOS	3.093.235 €
TOTAL ORZAMENTO DE GASTOS (*)	2025
	15.052.556 €

(*) Non inclúe amortizacións do inmovilizado (subgrupo 68)

a.-Orzamentó de ingresos para o ano 2026 e previsións de ingresos para o resto dos anos que abrangue o período de vixencia deste contrato programa:

INGRESOS	2026	2027	2028
Total transferencias correntes	8.670.537,00 €	8.930.653,00 €	9.198.572,00 €
Total transferencias capital	3.470.000,00 €	2.195.000,00 €	1.638.000,00 €
Total ingresos por axudas, patrocinios, colaboracións empres.	1.750.000,00 €	1.318.000,00 €	1.000.000,00 €
Total ingresos por actividade mercantil (venta libros, tenda,...)	40.000,00 €	40.000,00 €	50.000,00 €
Total ingresos derivados do patrimonio	882.262,00 €	899.624,00 €	915.216,00 €
Total ingresos financeiros	70.000,00 €	46.682,00 €	31.136,00 €
Total ingresos actividade propia (venta entradas,...)	70.000,00 €	110.000,00 €	150.000,00 €
TOTAL INGRESOS PREVISTOS	14.952.799,00 €	13.539.959,00 €	12.982.924,00 €

(*) Non inclúe subvencións traspasadas a resultados de exercicio

A redución que se observa na obtención de ingresos por axudas, patrocinios e outras colaboracións obedece a que a mediados do ano 2028 esgótase a dispoñibilidade do Fondo Gaiás da Empresa Galega. Pola contra, na medida en que se vaia abrindo ao público as distintas salas do Centro Galego de Artes Dixitais (2027-2028), prevese un correlativo aumento dos ingresos por venda de entradas.



b.- Orzamento de gastos para o ano 2026 e previsións de gastos (condicionada á previsión de ingresos) para os demais anos que abrangue o período de vixencia deste contrato programa:

CONTAS SUBGRUPO 62	PREVISIÓN 2026	PREVISIÓN 2027	PREVISIÓN 2028
TOTAL (622-629)	9.698.981 €	9.575.679,00 €	9.575.172,00 €
CONTAS SUBGRUPO 60-61	PREVISIÓN 2026	PREVISIÓN 2027	PREVISIÓN 2028
TOTAL (600-610)	115.000 €	100.000,00 €	100.000,00 €
CONTAS SUBGRUPO 63	PREVISIÓN 2026	PREVISIÓN 2027	PREVISIÓN 2028
TOTAL 631	23.124 €	23.586 €	24.058 €
CONTAS GRUPO 64	PREVISIÓN 2026	PREVISIÓN 2027	PREVISIÓN 2028
TOTAL 640-642	1.597.694 €	1.597.694,00 €	1.597.694,00 €
CONTAS GRUPO 65	PREVISIÓN 2026	PREVISIÓN 2027	PREVISIÓN 2028
TOTAL 650	48.000 €	48.000,00 €	48.000,00 €
CONTAS GRUPO 2	PREVISIÓN 2026	PREVISIÓN 2027	PREVISIÓN 2028
TOTAL INVERTEMENTOS	3.470.000 €	2.195.000,00 €	1.638.000,00 €
TOTAL ORZAMENTO DE GASTOS (*)	2026	2027	2028
	14.952.799 €	13.539.959 €	12.982.924 €

(*) Non inclúe amortizacións do inmovilizado (subgrupo 68)

Respecto ao marco orzamentario, as dotacións previstas no contrato programa quedan supeditadas ao que se estableza nas leis de Orzamentos xerais da comunidade autónoma para cada unha das anualidades, polo que estas dotacións considéranse indicativas.

c.-Mecanismos de re-axuste en caso de déficits ou superávits:

Os déficits derivados do incumprimento das estimacións de ingresos anuais ou os superávits, compensaranse mediante os pertinentes axustes nas partidas de gasto que garantan o equilibrio económico financeiro.

Deberá elevarse ao Padroado da Fundación un informe explicativo das causas das desviacións na estimación de ingresos, das previsións de que dito déficit ou superávit poida repetirse nos exercicios seguintes e do impacto que puidesen ter na consecución dos obxectivos programados así como, no seu caso, as necesarias modificacións que como consecuencia dos devanditos déficits ou superávits deban introducirse no contrato programa e o seu alcance.



No **anexo IV** recollese o orzamento de gastos desagregado por obxectivos operativos.

Marco de actuación en materia de xestión de recursos humanos

O capital humano é o activo máis importante da Fundación. O plan de recursos humanos da Fundación Cidade da Cultura está baseado nun compromiso permanente polo desenvolvemento profesional, mediante accións formativas, previa elaboración dun diagnóstico das necesidades do ente así como fomentando a incorporación de profesionais da máxima competencia e a cultura da responsabilidade polos resultados esperados.

A Fundación Cidade da Cultura conta con persoal laboral e de alta dirección.

Dito persoal rexerase polo texto refundido da Lei do Estatuto dos traballadores e pola demais normativa que lle resulte de aplicación ao persoal laboral ao servizo da Administración da Comunidade Autónoma de Galicia.

O actual cadro de persoal abrangue un total de 5 postos de persoal directivo e 28 postos de persoal non directivos, estruturados no seguinte organigrama:

- ✓ **DIRECCIÓN-XERENCIA**
Protocolo
Patrocinios
Eventos/actos institucionais
Emprendemento
Comunicación e marketing
- ✓ **DIRECCIÓN ECONÓMICO-FINANCEIRA**
Contratación/convenios
Xestión económica
Administración
- ✓ **DIRECCIÓN ACCIÓN CULTURAL**
Exposicións
Programación
Produción
Servizo de Educación, Mediación e Atención ao Visitante



- ✓ **DIRECCIÓN OFICINA TÉCNICA e DIRECCIÓN INFRAESTRUTURAS**
Arquitectura
Infraestruturas
Area TIC

A incorporación de persoal á Fundación realizarase logo do informe favorable dos centros directivos competentes en materia de orzamentos, función pública e de Simplificación Administrativa, segundo proceda en función do sistema de provisión.

Política retributiva

Tal e como establece a lei 16/2010, do 17 de decembro, de organización e funcionamento da Administración Xeral e do sector público autonómico de Galicia (LOFAXGA) no seu artigo 78, os conceptos retributivos do persoal funcionario serán os establecidos na normativa reguladora da Función Pública da Xunta de Galicia e dos orzamentos da Comunidade Autónoma.

Compromisos recíprocos

A través deste contrato programa ambas partes asumen os compromisos que se establecen a continuación:

Por parte da Fundación Cidade da Cultura:

1. Acadar o cumprimento dos obxectivos establecidos neste contrato programa, cos recursos asignados.
2. Obrígase ao cumprimento baixo a súa exclusiva responsabilidade das disposicións legais vixentes en materia de relacións laborais, de seguridade e saúde no traballo e calquera outra de carácter xeral.
3. Comprométese a contar có persoal axeitado para a prestación dos servizos. No caso de xerarse baixas de persoal, sempre e cando fora



necesario, procederá á substitución do persoal de forma que a execución deste contrato quede sempre asegurada.

4. A indemnizar todos os danos que se puideran ocasionar á Administración ou a terceiros como consecuencia da xestión do servizo público.
5. Actuar como medio propio e servizo técnico da Administración xeral da Comunidade Autónoma de Galicia e dos poderes adxudicadores dependentes dela, polo que está obrigada a realizar os traballos que aquela ou estes lle encomenden dentro do seu ámbito de actuación.

Por parte da Xunta de Galicia:

1. A Xunta proveerá dos recursos orzamentarios necesarios para a consecución dos obxectivos da Fundación, segundo o establecido no contrato programa, e recollidos nas Leis de Orzamentos Xerais da Comunidade Autónoma de Galicia para cada ano.
2. A Xunta prestará o apoio e as infraestruturas necesarias para a xestión ordinaria da Fundación.

Condicións en base ás que se considera cumpridos os obxectivos do contrato programa.

A Fundación Cidade da Cultura adecuará a súa actuación ó presente contrato programa, de conformidade cos obxectivos e accións detalladas, durante o período que corresponde á vixencia do contrato

Para avaliar a súa efectividade establécense unha serie de obxectivos estratéxicos e operativos cuxa consecución cuantifícase a través dun número finito de indicadores¹, de tal forma que entenderase que a Fundación desenvolveu con éxito o contrato programa se a lo menos da cumprimento ao **75% dos seus obxectivos estratéxicos**.

¹ Para a definición de cada indicador empregárase o modelo de ficha que figura como Anexo III. No anexo II recóllese o resumo de indicadores e valores ordenados por obxectivos estratéxicos



Acadase un obxectivo estratéxico cando se obtén un resultado favorable, como mínimo, no **60% dos obxectivos operativos** que forman parte do obxectivo estratéxico.

Os indicadores recollidos no anexo I son as ferramentas que se utilizan para avaliar o cumprimento dos obxectivos operativos. Será necesario acadar o valor estándar² destes, polo menos, nun **50% do conxunto de indicadores** asociados a cada un dos obxectivos.

Criterios e mecanismos para a esixencia de responsabilidades ao persoal directivo

O persoal directivo da Fundación está suxeito á esixencia de responsabilidade por incumprimento dos obxectivos previstos para cada área de actividade no presente contrato programa. A tal efecto, terán a consideración de persoal directivo da Fundación aqueles postos que ostenten tal condición e que estean suxeitos a unha relación especial laboral de alta dirección.

Existirá responsabilidade do persoal directivo responsable cando a porcentaxe de obxectivos operativos incumpridos exceda do **50% do total de obxectivos correspondentes á súa área de actividade**.

Non se terán en conta para a esixencia de responsabilidades aqueles indicadores asociados a obxectivos específicos ou actuacións que se cancelen ou non se leven a cabo debido a causas alleas á vontade e actividade da entidade.

No suposto de incumprimento, o Padroado, a iniciativa propia ou a proposta da Dirección, e logo de analizar o conxunto de indicadores nos que non se acadou o valor estándar, poderá apercibir formalmente aos directivos das correspondentes áreas. En último termo, se durante tres exercicios consecutivos se produce o apercibimento de algún membro do equipo directivo, o Padroado poderá aprobar o seu cesamento, sen prexuízo da concorrencia doutras circunstancias que xustifiquen tal medida.

A senso contrario, no caso de que se acade ou supere o valor estándar como mínimo no **80% dos indicadores relativos aos obxectivos operativos** asociados a cada área de xestión da Fundación, de conformidade co previsto

² Valor meta a acadar



no presente contrato programa, as respectivas áreas poderán ser beneficiarias das medidas de recoñecemento que o Padroado estime axeitadas, de conformidade coa normativa vixente que resulte de aplicación.

O procedemento para a introdución de modificacións ou adaptacións

As modificacións ou axustes para corrixir eventuais desviacións entre o planificado e o executado, sempre que non afecten a estrutura do contrato programa, serán aprobadas polo Padroado da fundación.

Enténdese que as modificacións afectan á estrutura do contrato programa nos seguintes casos:

- Que os orzamentos da Xunta de Galicia non dotasen á Fundación do financiamento previsto neste contrato programa.
- A eliminación, modificación ou introdución de novos obxectivos estratéxicos ou operativos.
- A variación da contía do "valor estándar" dos indicadores en máis dun **40%** do valor fixado.

Nestes supostos é necesario a aprobación dun novo contrato programa polo Consello da Xunta, previo informe da consellería competente en materia de Facenda e Administración Pública, a proposta do Padroado da fundación.

A Comisión de Seguimento e Control

Constituirase unha Comisión de Seguimento e Control co obxecto de interpretar e velar polo cumprimento do presente contrato programa e dos módulos específicos que comprende baixo a dependencia orgánica do Padroado da fundación.

12.1.- Constitución da Comisión de Seguimento e Control:



A Comisión de Seguimento e Control estará integrada polos seguintes membros:

- Un representante da consellería á que está adscrita a Fundación
- Un representante da Fundación.
- Un representante da consellería competente en materia de Facenda e Administración Pública, que exercerá a presidencia.
- Un representante da consellería competente en materia de Simplificación Administrativa.

A persoa que ocupe a Secretaría da comisión será designada entre o persoal que presta servizos na entidade, e asistirá ás reunións con voz pero sen voto, salvo que as funcións de secretaría se asuman pola persoa integrante da comisión que actúa en representación da Fundación.

12.2.- Funcións da Comisión de Seguimento e Control

Á Comisión de Seguimento e Control correspóndelle exercer as seguintes funcións:

- 1 Elaborar anualmente un informe de avaliación global do cumprimento do contrato programa polas partes, coas propostas de adaptación dos compromisos para o ano seguinte no caso de que estas procedan.
- 2 Antes do final do período de vixencia do contrato programa a Comisión de Seguimento e Control efectuará un informe global sobre o seu grao de cumprimento e propondrá as modificacións e adaptacións necesarias para a súa revisión e renovación.
- 3 Avaliar a consecución dos obxectivos e o cumprimento dos compromisos establecidos no contrato programa.
- 4 Propoñer as medidas correctivas que considere necesarias para asegurar a consecución dos obxectivos.
- 5 Propoñer a modificación das cláusulas deste contrato programa, no caso de circunstancias sobrevidas que impidan o cumprimento dos compromisos establecidos por algunha das partes.



- 6 Formular propostas para facer efectivos os beneficios ou as responsabilidades a que houbese lugar en relación cos resultados acadados.
- 7 No caso de déficits por insuficiencia de ingresos reais, respecto dos estimados, a comisión deberá decidir si tal situación responde a unha deficiente previsión ou unha xestión ineficiente, que levará consigo a esixencia de responsabilidades, ou se, pola contra, responde a circunstancias que escapan ao control da entidade., cuxos responsables realizaron unha xestión prudente e tecnicamente correcta.
- 8 Formular, en todo caso, propostas para a cobertura de posibles déficits, de acordo coas normas aplicables e os criterios establecidos ao respecto pola Consellería de Facenda e Administración Pública.
- 9 Outras funcións que expresamente lle sexan encargadas polas partes deste contrato programa que lle correspondan segundo determine a normativa legal ou regulamentaria

7.3.- Periodicidade das reunións da Comisión de Seguimento e Control

Para o correcto exercicio das súas funcións, a Comisión de Seguimento e Control reunirase semestralmente e sempre que un dos seus membros o solicite. A programación das reunións farase de forma que permita facer o seguimento do peche e o inicio do orzamento



ANEXO I: Fichas co detalle dos obxectivos estratéxicos, obxectivos operativos e valores a acadar nos indicadores.

Partindo do II Plan Estratéxico da Cidade da Cultura de Galicia, os **eixes de traballo** nos que debe centrar a súa actuación para o periodo 2021-2027 sintetízanse nos seguintes puntos:

- **Gaiás como soporte ao sector cultural galego:** A CdC coma núcleo que centrifuga e espalla a Cultura galega. Non a centraliza, pero si debuxa un mapa radial que deseña, facilita e executa proxectos dende e para o sector cultural e afíns, institucións e centros galegos e do exterior.
- **Fomento da colaboración con proxectos comúns con entidades presentes na Cidade da Cultura:** Aproveitar a oportunidade única que se dá no Gaiás, coa presenza de entidades e institucións vinculadas á promoción das Industrias Culturais, o emprendemento creativo, o desenvolvemento tecnolóxico e a innovación, a investigación e a educación para elaborar proxectos conxuntos, a través da hibridación de estratexias e eixes de actuación comúns. Unha fortaleza única na Cidade da Cultura, que non se dá noutros centros de referencia e ten a potencialidade para se converter en elemento de identidade diferencial.



- **Internacionalización:** Acadar unha maior visibilidade internacional do Gaiás, fomentando a colaboración con entidades internacionais e incrementando o número de visitantes de terceiros países.
- **Visualización exterior da Cultura galega e dos seus creadores:** Impulsar a acción exterior dos artistas, creadores e empresas culturais galegas, favorecendo a súa promoción e visibilización. Soporte ao talento emerxente e ao consolidado, ao intercambio, a través dunha estratexia bidireccional: promover a expansión fóra de Galicia e atraer a creadores e programadores galegos no exterior para desenvolver proxectos creados e auspiciados dende a Cidade da Cultura.
- **Mellora da experiencia do visitante:** Favorecer a experiencia positiva e de recordo na visita ao Gaiás, atendendo a cada un dos momentos: acceso, benvida, sinalización, comprensión do centro, dos seus diferentes espazos e usos, do que chega unha xornada na Cidade da Cultura, da apropiación e utilización dos espazos por parte dos públicos, da súa participación activa nos programas e iniciativas propostas e do remate da visita como elemento conclusivo.
- **Tecnoloxía:** Consolidar o carácter tecnolóxico da Cidade da Cultura, tanto pola súa intersección coa arte coma os retos e oportunidades da dixitalización. Tecnoloxía como factor de crecemento e competitividade, fomentando a súa adopción en todo o sistema produtivo. O Gaiás como ecosistema vertebrado pola arquitectura, a paisaxe e tecnoloxía. Tecnoloxía para facer a acción cultural escalable, chegar a un maior número de persoas e favorecer as vocacións científicas, tecnolóxicas e artísticas.
- **Investigación e Innovación:** Fomentar estes procesos impulsando colaboración e intercambio con entidades referentes en Galicia e no exterior, con especial foco nas que estarán presentes no novo edificio Fontán, ao tempo que se promoven procesos de innovación a través dun diálogo constante co sector cultural e creativo.



1.-OBJECTIVO ESTRATÉGICO Nº 1: Desenvolver unha actividade e programación atractiva e xeradora de valor para a sociedade e o sector cultural e creativo

1.1 Antecedentes e diagnóstico de situación

A programación deseñada nos últimos anos polo departamento de Acción Cultural presenta unha actividade variada, acorde coas categorías e liñas de traballo definidas, diversas e de calidade. Dáse un bo equilibrio entre propostas nas que o público é espectador e outras nas que é participante activo dos programas (obradoiros, pensamento, visitas activas...). Tamén é salientable que unha parte significativa das actividades reforza a posta en valor do espazo arquitectónico, paisaxe e medio ambiente/sustentabilidade, e o programa artístico/creativo.

En canto aos resultados do Programa Cultural da Cidade da Cultura, en 2024 houbo 260.967 asistentes a 179 actividades culturais, (preto de dous millóns de participantes na programación cultural do Gaiás dende a súa apertura, con máis de 2.000 actividades organizadas). Podería dicirse que a cifra total de participantes en actividades culturais multiplicouse por catro desde o ano 2012, e amosa unha clara tendencia de crecemento sostido entre o 2016 e o 2019 (149.000 asistentes en 2016, 120.000 en 2017 -a excepción vs. exercicio anterior-, 170.000 en 2018 e os mencionados 191.000 en 2019 (superando en 41.000 o obxectivo previsto no plan de actividade anual). Esta liña de crecemento viuse alterada, por razóns obvias, no exercicio 2020, que pese ao peche e ás restricións de actividade provocadas pola pandemia da Covid-19, presentou unhas métricas moi aceptables: 106.386 asistentes (un 44,3% menos que no 2019) e 162 actividades (fronte ás 186 no 2019). Porén, existe unha ampla oportunidade de incentivar a conversión de visitantes en asistentes ao programa cultural, a través de iniciativas propostas nos novos plans que inclúan a participación activa dos públicos ou a mellora da planificación previa da visita.

Agardando a incorporar os datos de finais de decembro do ano 2025, estímase que a Cidade da Cultura pechará 2025 cunha cifra que superará os 260.000 participantes en actividades culturais, o que representa un novo récord no rexistro do Gaiás.



O 2024 foi o ano da biografía do Gaiás no que máis persoas participaron na súas actividades culturais, o que da unha idea da importancia de que no 2025 se supere esta cifra. O balance amosa, polo tanto, a consolidación dunha tendencia.

Engade que non só falamos dunha marca histórica en participantes, senón no número de actividades organizadas -205-, a cifra máis alta da última década.

A Cidade da Cultura está a organizar cada ano máis actividades, a conseguir un maior número de participantes e a tendencia mantense no tempo.

Se nos bos resultados de 2024 tiveron un peso específico as exposicións internacionais (Tesouros Reais, Víquingos, Tattoo...), no ano 2025 cómpre subliñar a importancia das itinerancias: preto de 70.000 persoas (67.790 é o número exacto) participaron en actividades organizadas pola Cidade da Cultura fóra da Cidade da Cultura.

Temos, polo tanto, unha terceira conclusión: máis actividades, máis participantes e en máis lugares de Galicia

Como fai sempre que achega esta información, resulta imprescindible contextualizar para evitar equívocos: fala só dos participantes en actividades culturais xa que, se o que estimamos é o número de visitas ao complexo do Gaiás, a cifra achegaríase ás 1,4 millóns de visitas -incluíndo a turistas, usuarios dos servizos das institucións que acolle o Gaiás, persoas que participan en eventos ou que se achegan a CdeC por motivos profesionais-.

Cómpre atopar cal quere ser o obxectivo da súa actividade ata o ano 2028: continuar sendo un centro de exhibición/performativo ou evolucionar cara un espazo de pensamento e transformación, factoría de ideas e contidos e aglutinador de procesos e xestión cara o sector cultural. Un espazo de experimentación creativa e innovación tecnolóxica, con foco en territorio e patrimonio, e de apoio ao tecido artístico galego e á súa internacionalización. A oportunidade, ante a formulación dun novo Plan e folla de ruta, obríganos a repensar que quere ser a Cidade da Cultura en diante, que eixes de acción quere potenciar, que usos deben acoller os diferentes espazos (incluída unha potencial reformulación técnica destes). E que necesidades da sociedade galega e do sector vai cubrir.



Unha vez asentado un programa de actividades rico en número e calidade das propostas ao longo dos últimos anos, ábrese agora unha oportunidade para consolidar o centro non só coma un espazo contedor de programación, senón coma un **xerador** permanente **de contidos**, pensamento e transformación, un laboratorio de ideas, con programas de carácter *disruptivo*, e centro de experimentación creativa e innovación tecnolóxica, poñendo o foco no apoio ao tecido artístico galego e á súa internacionalización. Repensar que eixes de acción se queren potenciar e que usos deben acoller os diferentes espazos e fortalecer todos os **eixes** da cadea produtiva das **Industrias Culturais e Creativas**: creación, produción, exhibición e distribución de proxectos e obras.

A liña das **programacións** debe seguir sendo inclusiva, orientada a unha diversidade de audiencias, programas e enfoques, cunha proposta de valor que defina o marco de actuación de todas as accións (por tipoloxía, contidos ou funcións). **Programacións de maior proxección**, nos contidos, os medios (materiais e humanos) e os orzamentos/vías de financiamento. Tamén contextualizar o deseño das programacións a través de estudos (dos espazos, dos públicos...) e debater sobre a idoneidade de manter a presión no **número de actividades** ou se é o momento de propoñer menos actividade pero con maior envergadura, impacto e sustentabilidade no tempo.

É tamén desexable incrementar a porcentaxe de **participantes** no programa cultural en relación co número de visitantes totais, a través da creación de iniciativas e produtos culturais que se xeren e distribúan dende a Cidade da Cultura en estreita colaboración cos actores do sector cultural galego que operen no centro. Reforzar proxectos participativos máis que expositivos, propoñer xornadas de reflexión, debate e proposición, involucrando os sectores culturais, os axentes, ás empresas, transformándoos en proxectos reais, pero tamén a cidadanía, en proxectos que vaian máis aló da identificación da Cultura coas Artes.

1.2 Aliñamento co Plan Estratéxico 2021-2027 A descrición do obxectivo e diagnóstico extraese do II Plan Estratéxico da Cidade da Cultura de Galicia.

1.3 Aliñamento con outros Plans Estratéxicos sectoriais
Estratexia da cultura Galega 2021

LE2. Consolidación das industrias culturais e creativas de Galicia



O.E.2.1.: Fortalecer o tecido industrial cultural e creativo.

2.- OBXECTIVOS OPERATIVOS

Os Obxectivos operativos asociados ao Obxectivo estratéxico son os seguintes

2.1. Obxectivo operativo O.O. 1.1: Programación cultural diferenciada cun enfoque 360º no apoio ao sector cultural e creativo.

2.2 Obxectivo operativo O.O. 1.2: Estender a programación á contorna natural e ao Bosque de Galicia, explorando as relacións entre cultura, territorio e paisaxe.

2.3 Obxectivo operativo O.O. 1.3: Promover a creación de novos públicos e audiencias.

2.1 Obxectivo operativo O.O.1.1:

A través deste obxectivo perséguese ofrecer á sociedade unha programación de actividades de calidade, fomentando a participación activa do público e o coñecemento de obras, creadores e tendencias galegas (Proxecto Ollándonos) nacionais e internacionais, estendendo a súa acción aos novos procesos de creación.

Cadro resumo dos indicadores de resultados asociados xunto cos valores estándar que se pretenden acadar:

OBXECTIVO OPERATIVO	INDICADOR	VALOR DE PARTIDA	VALOR ESTÁNDAR 2026	VALOR ESTÁNDAR 2027	VALOR ESTÁNDAR 2028
Obxectivo operativo O.O.1.1.	Número de Exposicións ou mostras nos que a arte dixital sexa a protagonista principal	3	3	5	6
	Número de exposicións ou mostras anuais de posta en valor de creadores galegos: "Proxecto Ollándonos"	2	2	3	3
	Número de asistentes a exposicións anuais	220.000	230.000	240.000	240.000
	Número de asistentes á programación cultural musical e escénica.	53.000	55.000	70.000	75.000
	Número de beneficiarios/as de residencias artísticas.	25	25	30	40
	Número de participantes en eventos de carácter familiar	25.000	26.000	26.000	30.000

O valor partida, fíxase en base ás cifras acadadas entre 2024 e 2025

O valor estándar é o valor meta que se pretende acadar no indicador durante o período de vixencia do contrato programa.

Accións de desenvolvemento do O.O.1.1.



ACCIÓN 0011.1.	EXPOSICIÓNS ENFOQUE 360° CENTRADAS NO APOIO AO SECTOR CULTURAL E CREATIVO, VENCELLADAS A PROGRAMAS DE CREACIÓN E RELACIONADAS CO PATRIMONIO E A DIXITALIZACIÓN DA ARTE		
Descrición	Experimentación ao redor de novos sectores e formatos dixitais, que a súa vez se vencellen co patrimonio cultural galego, e amosen igualmente os traballos realizados nos programas de creación, como último chanzo do seguinte proceso: conceptualización e idea, residencia, produción e exhibición/mostra dos traballos		
Reto	Realizar mostras especializadas en arte dixital, e abrir novas liñas programáticas que poña en valor a riqueza patrimonial de Galicia dende unha perspectiva de investigación científica e divulgación.		
Responsable/s	Dirección Acción Cultural		
Indicadores/Resultados esperados	2026	2027	2028
Número de exposicións ou mostras nos que a arte dixital sexa a protagonista principal	3	5	6
Número de asistentes a exposicións anuais	230.000	240.000	240.000

ACCIÓN 0011.2.	PROXECTO OLLÁNDONOS		
Descrición	Galicia conta cun amplo volume de coleccións e legados artísticos que é preciso preservar, valorar e difundir		
Reto	Promover a visibilidade de coleccións de artes plásticas, reivindicando o legado de artistas e autores galegos contemporáneos, liderandoa posta en valor de ditas coleccións e achegando á sociedade obras non amosadas previamente fóra dos espazos das súas coleccións.		
Responsable/s	Dirección Acción Cultural e Dirección Oficina Técnica		
Indicadores/Resultados esperados	2026	2027	2028
Número de exposicións ou mostras anuais de posta en valor de creadores galegos "Proxecto Ollándonos"	2	3	3



ACCIÓN 0011.3.	PROGRAMACIÓN MUSICAL E ESCÉNICA REFERENCIAL		
Descrición	Consolidación da programación performativa, musical e escénica que sexa única e que non compita con proxectos existentes, diferenciados, por tanto, do ecosistema escénico e musical de Galicia, que contribúa igualmente á ampliación de novas audiencias		
Reto	Deseño dunha programación escénica e musical innovadora e de vangarda, que non se poida ver en salas e festivais da Comunidade Autónoma. A programación de referencia deberá contribuír a aumentar o coñecemento do centro fóra de Galicia e internacionalmente, especialmente entre os sectores de audiencia máis novos, fomentando a cooperación cos principais promotores culturais de Galicia e facendo visible aos artistas galegos.		
Responsable/s	Dirección Acción Cultural e Dirección Oficina Técnica		
Indicadores/Resultados esperados	2026	2027	2028
Número de asistentes á programación cultural musical e escénica	55.000	70.000	75.000

ACCIÓN 0011.4.	PROGRAMA DE RESIDENCIAS ARTÍSTICAS NO GAIÁS (REGA)		
Descrición	O lanzamento do Programa de residencias artísticas do Gaiás (REGA) no ano 2021 constituíu un primeiro paso que debe reforzarse no período de vixencia do contrato de xestión: residencias artísticas, literarias, tecnolóxicas, bolsas para estadias formativas,...		
Reto	As accións deberán poñer énfase no proceso de creación <i>in situ</i> , de principio a fin: idea, concepto, residencia, produción e exhibición, ampliando o plan con máis convocatoria, proxectos,...		
Responsable/s	Dirección Acción Cultural		
Indicadores/Resultados esperados	2026	2027	2028
Número de beneficiarios/as de residencias artísticas	25	30	40

ACCIÓN 0011.5.	PROGRAMACIÓN EN FAMILIA		
Descrición	Actividades para toda a familia, que seguirán ocupando un papel primordial, especialmente enfocadas para os máis novos.		
Reto	O obxectivo é atraer públicos dende os 3 anos en diante, favorecendo a participación en actividades interxeneracionais, para os efectos, igualmente, de incrementar as cifras de visitantes globais e afondar no coñecemento do centro: creación e consolidación de comunidades.		
Responsable/s	Dirección Acción Cultural		
Indicadores/Resultados esperados	2026	2027	2028
Número de participantes en eventos de carácter familiar	26.000	26.000	30.000

2.2. Obxectivo operativo O.O.1.2



A través deste obxectivo preténdese afondar na aposta pola xeración de valor e sustentabilidade nas distintas dimensións do proxecto: as artes, a cultura, a natureza, a paisaxe o deporte e o lecer de calidade.

Cadro resumo dos indicadores de resultados asociados xunto cos valores estándar que se pretenden acadar:

OBXECTIVO OPERATIVO	INDICADOR	VALOR DE PARTIDA	VALOR ESTÁNDAR 2026	VALOR ESTÁNDAR 2027	VALOR ESTÁNDAR 2028
Obxectivo operativo O.O.1.2.	Número de participantes en actividades relacionadas co deporte/lecer en espazos exteriores	1.100	1.100	1.200	1.500

Accións de desenvolvemento do O.O.1.2.

ACCIÓN 0012.1.	ACTIVIDADES LÚDICAS NON ESTRITAMENTE CULTURAIS NOS ESPAZOS EXTERIORES DO GAIÁS		
Descrición	Actividades non estritamente culturais, capaces de atraer un público ao Gaiás, e relacionadas co deporte, lecer, sendeirismo,...		
Reto	Trátase de afondar na utilización dos espazos exteriores e roteiros existentes no Gaiás, para usos lúdicos e deportivos (área de lecer infantil, sendeirismo, práctica deportiva: pista BMX, running, skate,...)		
Responsable/s	Dirección Acción Cultural		
Indicadores/Resultados esperados	2026	2027	2028
Número de participantes en actividades relacionadas co deporte/lecer en espazos exteriores	1.100	1.200	1.500

2.3. Obxectivo operativo O.O.1.3

A oferta dunha programación cultural atractiva e xeradora de valor precisa dunha previa captación das necesidades e demandas dos seus potenciais usuarios, así como dunha orientación da política cultural cara á fidelización e fixación de vínculos de pertenza que garantan a continuidade futura do complexo, especialmente, coa xente máis nova (entre 16 e 35 anos).

Cadro resumo dos indicadores de resultados asociados xunto cos valores estándar que se pretenden acadar:



OBXECTIVO OPERATIVO	INDICADOR	VALOR DE PARTIDA	VALOR ESTÁNDAR 2026	VALOR ESTÁNDAR 2027	VALOR ESTÁNDAR 2028
Obxectivo operativo O.O.1.3.	Número de membros do Club Gaiás	3.500	3.500	4.000	4.500

Accións de desenvolvemento do O.O.1.3.

ACCIÓN 0013.1.	CLUB GAIÁS			
Descrición	En decembro de 2014, a Fundación Cidade da Cultura de Galicia puxo en marcha un programa de fidelización de usuarios denominado Club Gaiás. Porén, a súa utilidade real, máis aló da comunicación global, é limitada e con múltiples opcións de mellora.			
Reto	Trátase de potenciar o Club Gaiás, de xeito que ocupe un lugar destacado na páxina web e na comunicación da Cidade da Cultura de Galicia, para que sirva como principal canle de fidelización, aplicando técnicas de <i>member get member</i> e incluso de gamificación, para convertelo nun elemento dinámico e vertebrador da relación dos usuarios. Para isto, faise necesario darlle maior visibilidade, e premiar aos usuarios máis activos, segmentando os públicos para o envío de información relevante en atención ao estudo de públicos e audiencias.			
Responsable/s	Dirección xerencia			
Indicadores/Resultados esperados	2026	2027	2028	
Número de membros do Club Gaiás.	3.500	4.000	4.500	

2.-OBXECTIVO ESTRATÉXICO Nº 2: Consolidar a Cidade da Cultura como rótula do sector cultural galego.

2.1. Antecedentes e diagnóstico de situación

Na diagnose da situación sinalada no II Plan Estratéxico da Cidade da Cultura de Galicia, redundábase na idea de elaborar unha estratexia para dar a coñecer o proxecto en Galicia, fóra da Comunidade e potenciar a expansión internacional, a colaboración con outros centros, o intercambio de proxectos e contidos e a cooperación transfronteiriza - **Eurorrexión Galicia-Norte de Portugal**.

Unha vez asentado un programa de actividades rico en número e calidade das propostas, ábrese agora unha oportunidade de consolidar o centro non só coma un espazo contedor de programación, senón tamén coma un xerador de contidos ao



servizo do sector cultural e creativo galego, que expande a súa actividade máis aló dos límites físicos do Gaiás

2.2. Aliñamento co Plan Estratéxico 2021-2027 A descrición do obxectivo e diagnóstico extraese do II Plan Estratéxico da Cidade da Cultura de Galicia.

2.3. Aliñamento con outros Plans Estratéxicos sectoriais

Estratexia da cultura Galega 2021

LE2. Consolidación das industrias culturais e creativas de Galicia

O.E.2.1.: Fortalecer o tecido industrial cultural e creativo.

2.- OBXECTIVOS OPERATIVOS

Os Obxectivos operativos asociados ao Obxectivo estratéxico son os seguintes

2.1. Obxectivo operativo O.O 2.1: Prestar colaboración e soporte a axentes públicos e privados relevantes de Galicia, na definición e desenvolvemento das súas iniciativas estratéxicas.

2.2 Obxectivo operativo O.O. 2.2: Ser produtor de contidos de calidade, especialmente expositivos, para espazos culturais de Galicia e do exterior.

2.3 Obxectivo operativo O.O. 2.3: Favorecer a visibilidade do Gaiás e da cultura galega no exterior, promovendo o traballo colaborativo con entidades internacionais relevantes, e cos profesionais galegos que desenvolven a súa actividade no exterior.

2.2 Obxectivo operativo O.O.2.1:

A palabra colaboración adquire toda relevancia na definición deste obxectivo. A Cidade da Cultura de Galicia non é unha realidade illada. Os instrumentos de coordinación estratéxica e a participación con outros socios, tanto



públicos como privados, para a consecución de fins concorrentes, no eido cultural, creativo e social, deben ser piares fundamentais na súa actuación.

Cadro resumo dos indicadores de resultados asociados xunto cos valores estándar que se pretenden acadar:

OBXECTIVO OPERATIVO	INDICADOR	VALOR DE PARTIDA	VALOR ESTÁNDAR 2026	VALOR ESTÁNDAR 2027	VALOR ESTÁNDAR 2028
Obxectivo operativo O.O.2.1.	Incremento (%) das importes recibidos (monetarios ou en especie), en concepto de colaboracións empresariais, patrocinios ou mecenado (sen contar Fondo Gaiás)	0%	5%	8%	10%

Accións de desenvolvemento do O.O.2.1.

ACCIÓN 0021.1.	FOMENTO DOS CONVENIOS DE COLABORACIÓN EMPRESARIAL, ACORDOS PATROCINIO CULTURAL E MECENADO		
Descrición	Con esta acción, preténdese establecer canles de comunicación co sector privado para o deseño de actividades no eido da cultura, lecer, natureza, ciencia ou esporexemento, relacionadas coas súas áreas de actuación ou coas súas políticas de responsabilidade social empresarial, diversificando e intensificando a captación de recursos do sector privado.		
Reto	Por un lado, conseguir unha maior implicación co tecido empresarial galego, toda vez que o financiamento procedente do Fondo Gaiás da Empresa Galega expira no ano 2028. A tal efecto, deberá elaborarse un dossier de proxectos de interese do sector privado, así como a elaboración dun plan anual de patrocinios e colaboracións con empresas e marcas.		
Responsable/s	Dirección xerencia		
Indicadores/Resultados esperados	2026	2027	2028
Incremento (%) dos importes recibidos (monetarios ou en especie) en concepto de colaboracións empresariais, patrocinios ou mecenado (sen contar Fondo Gaiás)	5%	8%	10%

2.3 Obxectivo operativo O.O.2.2:

Tras máis dunha década de consolidación de proxectos propios executados en torno ao Gaiás, a Cidade da Cultura de Galicia, como marca de referencia, e a Fundación Cidade da Cultura de Galicia, como o motor de xestión, teñen a oportunidade de se converter en creadores de programacións e contidos de relevancia para outros centros e institucións de Galicia. Exemplos nos últimos anos foron a exposición sobre a figura de Laxeiro e a súa itinerancia, a exposición "Galicia Futura", ou o ciclo expositivo nas sete grandes cidades galegas, "Cidades no Tempo", no que o Gaiás produce contidos para a súa exhibición en recintos culturais de carácter privado.



Cadro resumo dos indicadores de resultados asociados xunto cos valores estándar que se pretenden acadar:

OBXECTIVO OPERATIVO	INDICADOR	VALOR DE PARTIDA	VALOR ESTÁNDAR 2026	VALOR ESTÁNDAR 2027	VALOR ESTÁNDAR 2028
Obxectivo operativo O.O.2.2.	Número de mostras ou eventos culturais producidos ou coproducidos dende o Gaiás e exhibidos fóra.	10	11	12	14

Accións de desenvolvemento do O.O.2.2.

ACCIÓN 0022.1.	PRODUCCIÓN DE CONTIDOS E DESCENTRALIZACIÓN			
Descrición	Esta actuación permitirá complementar programación na esfera autonómica e local que, sen o impulso do centro, afrontarían maiores dificultades para se facer realidade, favorecendo unha maior democratización no acceso á cultura e as artes da sociedade galega, afianzando alianzas con outros centros, equipamentos e espazos culturais de referencia, e promovendo a cooperación de centros.			
Reto	Consolidar a realización de producións comisariadas pola Cidade da Cultura de Galicia como marca referente fóra dos "muros" do Gaiás. Non soamente itinerancia de exposicións, senón tamén xeración de proxectos executados noutros espazos da contorna e resto de Galicia. O papel do centro, nestas producións, abranguerá os procesos de investigación, planificación, deseño, mediación e execución dos conceptos, programas e actividades, ampliando os contidos non soamente ás exposicións, senón tamén a outros eidos das artes e a cultura.			
Responsable/s	Dirección Acción Cultural			
Indicadores/Resultados esperados	2026	2027	2028	
Número de mostras ou eventos culturais producidos ou coproducidos dende o Gaiás e exhibidos fóra.	11	12	14	

2.4 Obxectivo operativo O.O.2.3:

No periodo de vixencia, tanto do contrato programa como do Plan Estratéxico, debe acadarse unha maior visibilidade internacional do Gaiás, fomentando a colaboración con entidades internacionais e incrementando o número de visitantes de terceiros países. Esa internacionalización da acción é unha prioridade, que permite ampliar públicos, mellorar a propia programación cultural, incorporar boas prácticas doutros territorios ou favorecer unha maior visibilidade dos creadores e artistas galegos e das súas obras.

Cadro resumo dos indicadores de resultados asociados xunto cos valores estándar que se pretenden acadar:



OBXECTIVO OPERATIVO	INDICADOR	VALOR DE PARTIDA	VALOR ESTÁNDAR 2026	VALOR ESTÁNDAR 2027	VALOR ESTÁNDAR 2028
Obxectivo operativo O.O.2.3.	Número de entidades internacionais coas que se traballa	15	15	18	20

Accións de desenvolvemento do O.O.2.3.

ACCIÓN 0023.1.	INTERNACIONALIZACIÓN		
Descrición	Actividades de impulso á internacionalización da Cidade da Cultura de Galicia, con especial foco no fomento do traballo en rede con entidades de relevancia internacional, incluíndo o Norte de Portugal e do espazo atlántico europeo. Abordarase o intercambio de experiencias, a identificación e transferencia de boas prácticas, deseño de proxectos en común e mobilidade dos creadores e das súas obras		
Reto	Internacionalización de públicos e audiencias, incorporación a redes de traballo internacional no eido cultural e creativo, e mellora da mobilidade de obras e artistas galegos.		
Responsable/s	Dirección Acción Cultural		
Indicadores/Resultados esperados	2026	2027	2028
Número de entidades internacionais coas que se traballa	15	18	20

3.-OBXECTIVO ESTRATÉXICO Nº 3: Impulsar os procesos de investigación, innovación e formación no sistema cultural galego.

3.1. Antecedentes e diagnóstico de situación

No que atinxe á innovación e dixitalización, na presentación do Plan Estratéxico, a Xunta de Galicia fixo público que o Gaiás contaría co primeiro Centro de Artes Dixitais de Galicia. Actualmente estase traballando no proxecto, que non implicará a construción dun novo edificio, senón a adecuación de espazos xa existentes e en desuso, os sotos do Teatro da Música –hoxe edificio Fontán-. Nesta nova liña de traballo, no verán do ano 2022 presentouse un dos proxectos de realidade virtual de maior relevancia en España: "Carne y Arena". Esta experiencia inmersiva foi dirixida polo director de cine Alejandro González Iñárritu, cinco veces gañador do Oscar, chegou por primeira vez a España na Cidade da Cultura. 'Carne y Arena', galardoada cun Oscar da Academia e que permite explorar a viaxe dos migrantes que cruzan a fronteira entre México e os Estados Unidos, contou con preto de cinco mil visitantes, cifra que pode non resultar rechamante a primeira vista, pero que representa a cobertura da case totalidade das



quendas, se temos en conta de que se trataba dun experiencia que se vivía de xeito individual -unha máximo de 75 persoas ao día.

Nesta mesma liña, no ano 2022 iniciouse outro proxecto co que avanzamos nesta liña de cultura dixital: o Galiverso. Desde este outono, o Museo ofrece unha instalación de realidade virtual que permite achegarse a puntos de interese cultural e turístico de Galicia e que, precisamente, estes días vén de superar xa o milleiro de usuarios.

Nos anos 2024-2025 desenvolveronse no Gaiás dúas experiencias de realidade inmersiva de gran aceptación polo público: "Hábitats" e "Orixes".

En relación co emprendemento cultural e creativo, o novo Regulamento do Centro de Emprendemento da Cidade da Cultura de Galicia, aprobado no ano 2022, serve de base de atracción para novas iniciativas que permitan configurar o espazo como unha factoría de industrias culturais e creativas, ademáis de impulsar aquelas entidades (tanto lucrativas como non lucrativas) de carácter creativo que deseñen proxectos para atención de intereses concorrentes cos propios da Cidade da Cultura de Galicia

3.2. **Aliñamento co Plan Estratéxico 2021-2027** A descrición do obxectivo e diagnóstico extraese do II Plan Estratéxico da Cidade da Cultura de Galicia.

3.3. **Aliñamento con outros Plans Estratéxicos sectoriais**

Estratexia da Cultura Galega – ECG21, que parte da misión de presentar unha serie de retos, propostas e liñas de actuación que configuren a política cultural galega como resultado dun proceso aberto de reflexión colectiva para establecer seis liñas estratéxicas para a cultura galega. A segunda das liñas aborda a LE2. *Consolidación das industrias culturais e creativas de Galicia, facendo referencia ao seu valor económico da cultura galega en termos de creación de emprego, de riqueza e de actividade na economía galega.* Sinala tamén a súa relevancia para **impulsar o crecemento desde a innovación e a creatividade**. A ECG21 ten en conta o papel da Cidade da Cultura en torno ao seu obxectivo operativo OE 3.7. *Impulso da creación, difusión e innovación da cultura*), no que indica que o Gaiás debe adaptar e renovar o seu discurso co obxectivo de que siga cumprindo un papel aliado nos ámbitos culturais e de emprendemento de



Galicia, así como unha plataforma que contribúa á visibilidade da cultura galega (en Galicia e fóra dela).

Pola súa banda, o 10 de marzo de 2023 foi presentado no Parlamento o Plan Xeración Cultura, estruturado en cinco eixes de actuación. Para dar resposta as novas necesidades do sector, o terceiro dos eixes focalízase na innovación, dixitalización e modernización, con especial atención ás tecnoloxías emerxentes como intelixencia artificial ou realidade virtual e aumentada. Entre as accións previstas está a posta en marcha do xa denominado Centro de Artes Dixitais, así como proxectos de dixitalización.

OBXECTIVOS OPERATIVOS

Os Obxectivos operativos asociados ao Obxectivo estratéxico son os seguintes

3.1. Obxectivo operativo O.O 3.1: Formalizar e amplificar o programa educativo e de investigación do conxunto da CdC nos seus eidos de actuación.

3.2 Obxectivo operativo O.O. 3.2: Impulsar iniciativas innovadoras de apoio ao talento, aos emprendedores e aos creadores.

3.3 Obxectivo operativo O.O. 3.3: Servir como espazo demostrativo de iniciativas innovadoras de dixitalización da cultura e da súa transformación real ao sector.

Obxectivo operativo O.O.3.1:

Trátase de consolidar, tal e como di o propio plan estratéxico da Cidade da Cultura, o programa educativo: actividades didácticas, formativas e educativas para mozos e familias, por unha banda, e para profesionais das industrias culturais e creativas, que desenvolvan actuacións programadas e estables, co obxectivo de amplificar o seu interese pola arte e a cultura, e fortalecer así as súas competencias profesionais.



Igualmente, as actuacións deben orientarse á conversión da Cidade da Cultura nun laboratorio de investigación e innovación cultural, que favoreza tanto o debate de ideas como o intercambio na investigación cultural e artística.

Cadro resumo dos indicadores de resultados asociados xunto cos valores estándar que se pretenden acadar:

OBXECTIVO OPERATIVO	INDICADOR	VALOR DE PARTIDA	VALOR ESTÁNDAR 2026	VALOR ESTÁNDAR 2027	VALOR ESTÁNDAR 2028
Obxectivo operativo 0.0.3.1.	Número de eventos programados (debate e pensamento)	10	10	10	12
	Número de actividades educativas/pedagóxicas	30	30	40	50

Accións de desenvolvemento do 0.0.3.1.

ACCIÓN 0031.1.	FOROS DE DEBATE E PENSAMENTO E PROGRAMAS DE ENCONTRO		
Descrición	Foros permanentes de pensamento arredor da cultura e da súa xestión, participación e innovación cidadá, e inclusión de novos modelos de cidades e sustentabilidade, entre outras cuestións, de xeito que se fomente a circulación de ideas e proxectos de investigación ao redor do patrimonio cultural, do Xacobeo, da sociedade dixital, da reconstrución do sector...		
Reto	Involucrar á cidadanía coma suxeito activo nestes procesos, afondando no seu papel nuclear no deseño das actividades da Cidade da Cultura e da sociedade galega, mediante o establecemento dun programa anual centrado no debate de ideas e reflexión, e na promoción e capacitación dixital e de proxectos en redes para xestores culturais, artistas, comisarios e profesionais do sector cultural		
Responsable/s	Dirección Acción Cultural		
Indicadores/Resultados esperados	2026	2027	2028
Número de eventos programados (debate e pensamento)	10	10	12



ACCIÓN 0031.2.	PROGRAMACIÓN PEDAGÓGICO/EDUCATIVA. AULA GAIÁS		
Descrición	Propoñer unha aproximación global, dende o punto de vista pedagóxico, a todas as actividades de programación, favorecendo visitas inclusivas e maximizando a intervención de artistas, programadores e comisarios.		
Reto	Achegar o saber de especialistas de alto valor á cidadanía galega e converter á CdC no gran recurso educativo asociado coa cultura, coas artes e as súas interseccións con outros ámbitos.		
Responsable/s	Dirección Acción Cultural		
Indicadores/Resultados esperados	2026	2027	2028
Número de actividades educativas/pedagóxicas	30	40	50

Obxectivo operativo O.O.3.2:

Procura o desenvolvemento de actividades no Centro de Emprendemento de Galicia-CEM, que amplíe os servizos que actualmente se prestan, dende unha óptica que supere o enfoque espacial e engada servizos de valor. As actuacións centraríanse en fomentar a creación artística, no desenvolvemento de programas verticais e a introdución da tecnoloxía nos proxectos e empresas do sector.

Cadro resumo dos indicadores de resultados asociados xunto cos valores estándar que se pretenden acadar:

OBJETIVO OPERATIVO	INDICADOR	VALOR DE PARTIDA	VALOR ESTÁNDAR 2026	VALOR ESTÁNDAR 2027	VALOR ESTÁNDAR 2028
Obxectivo operativo O.O.3.2.	Nº de actividades orientadas ao emprendemento e consolidación empresarial	10	10	15	15
	Accións específicas sobre economía social na CdC	5	5	8	10

Accións de desenvolvemento do O.O.3.2.



ACCIÓN 0032.1.	FACTORÍA DE INDUSTRIAS CULTURAIS E CREATIVAS E CULTURA EMPRENDEDORA		
Descrición	Aliñado cos obxectivos do Regulamento do Centro de Emprendemento da Cidade da Cultura, a acción céntrase en proxectos e novas empresas culturais e creativas, para as que a Cidade da Cultura preste servizos de valor máis aló de ser unha solución espacial. Inclúe a aposta na programación formativa que sexa compartida cos profesionais do sector e coas súas asociacións, de xeito que se estableza como un recurso estable, dando maior visibilidade a estas accións na páxina web e recursos comunicativos da CdC. No deseño e desenvolvemento da programación formativa porase en valor aquelas actuacións e contribúan ao desenvolvemento do pensamento lóxico e fomenten as vocacións científicas e das artes (actividades STEAM)		
Reto	Desenvolvemento de programas non soamente regulares, senón tamén específicos (música, turismo, escena, deseño, libro,...) que combinen a tutorización, mentorización e soporte, e que contribúan ao posicionamento da Cidade da Cultura como unha entidade relevante no eido do emprendemento cultural e creativo, engadindo novas accións neste eido e no da innovación social e seu vínculo cos ODS.		
Responsable/s	Dirección xerencia		
Indicadores/Resultados esperados	2026	2027	2028
Nº de actividades orientadas ao emprendemento e consolidación empresarial	10	15	15

ACCIÓN 0032.2.	COLABORACIÓN CON ENTIDADES DE ECONOMÍA SOCIAL		
Descrición	Fomento da economía social en Galicia nos sectores culturais e creativos, promovendo actividades e programas coa participación das entidades de economía social, moi relevantes no eido da cultura. Trátase de consolidar ao Gaiás como un espazo de traballo en rede facilitando a labor das entidades de economía social e reflexionando sobre a súa contribución á mellora da sociedade en xeral e ao sector cultural en particular.		
Reto	Constituírse como espazo de referencia na economía social, no eido da cultura, promovendo e apoiando o sector e avanzando na evolución de entidades asociativas culturais.		
Responsable/s	Dirección xerencia		
Indicadores/Resultados esperados	2026	2027	2028
Accións específicas sobre economía social na CdC	5	8	10

Obxectivo operativo O.O.3.3:

Edificación do Centro de Arte Dixital de Galicia, e definición de necesidades e usos, como centro de vangarda no apoio e tésleo de novos enfoques no eido da creación dixital. Preténdese visibilizar e poñer a disposición do sector cultural e creativo de solucións e propostas tecnolóxicas que permitan acadar os retos derivados da dixitalización cultural.

Cadro resumo dos indicadores de resultados asociados xunto cos valores estándar que se pretenden acadar:

OBXECTIVO OPERATIVO	INDICADOR	VALOR DE PARTIDA	VALOR ESTÁNDAR 2026	VALOR ESTÁNDAR 2027	VALOR ESTÁNDAR 2028
Obxectivo operativo O.O.3.3.	Porcentaxe de funcionamento de salas para goce do público en xeral	0%	0%	80%	100%



Accións de desenvolvemento do O.O.3.3.

ACCIÓN 0033.1.	CENTRO GALEGO DE ARTES DIXITAIS		
Descrición	Creación do centro na planta inferior do Edificio Fontán, dotándoo de espazos e equipamentos punteiros no eido da creación dixital. Nel, desenvolveranse actividades innovadoras de apoio á creación dixital, á investigación en torno ás novas disciplinas artísticas, e á formación e soporte para creadores e artistas en distintos campos da industria cultural e creativa. Fomentarase a cultura dixital mediante distintas tecnoloxías innovadoras no eido da arte dixital, simuladores, realidade aumentada, representacións inmersivas do patrimonio natural e cultural, tecnoloxías innovadoras para videoxogos ou NFTs.		
Reto	Edificar e poñer en funcionamento, no período de vixencia do contrato de xestión, o Centro de Artes Dixitais de Galicia.		
Responsable/s	Dirección Oficina Técnica		
Indicadores/Resultados esperados	2026	2027	2028
% funcionamento salas	0%	80%	100%

4.-OBJECTIVO ESTRATÉGICO Nº 4: Fortalecer o papel do Gaiás como un destino creativo e de relevancia turística en función do seu carácter arquitectónico, cultural, verde e de espazo de calidade.

4.1. Antecedentes e diagnóstico de situación

O Gaiás, como gran complexo arquitectónico e cultural que é, supón un verdadeiro desafío para chegar a se converter nun auténtico recurso turístico de referencia en Galicia e de xeito máis amplo, en España.

Un dos puntos importantes para que un complexo como o Gaiás se converta nun referente a nivel turístico é que conte cunha imaxe positiva por parte da propia sociedade galega e para isto debe coñecela, saber o que alí sucede, estar informada da programación, dos espazos que se poden gozar, como sucede noutras localidades nas que un gran recurso turístico sexa un faro de referencia para atracción e xeración de visitantes.



Neste sentido, entre as liñas de actuación do II Plan Estratéxico, expónse a necesidade de traballar diferentes aspectos para que a Cidade da Cultura se converta nese referente turístico e cultural. A principal demanda neste sentido é a necesidade de amplificar a mensaxe e o radio de acción do labor de comunicación. Faise necesario dar a coñecer os edificios e o complexo como espazos xeradores de contidos, de programación cultural de referencia, como recurso turístico e conseguir transmitir a idea que a Cidade da Cultura é de Galicia e non só de Santiago de Compostela. Nesta nova etapa, o Gaiás ten que pasar do período dos edificios aos contidos.

Un recurso turístico debe estar na mente dos visitantes potenciais e para iso é necesario que este reciba información constante, coñeza as actividades, a programación cultural, as actividades que se poden levar a cabo no complexo, as áreas de lecer ou as formas de acceso, entre outros. É importante, neste eido, traballar nun plan de comunicación do Gaiás como recurso turístico que chegue a medios de toda Galicia, e que dende a parte dixital, a través dun plan de impactos publicitarios, se alcance a un volume de poboación ben segmentada tanto demográfica coma xeograficamente. A Cidade da Cultura debe ser a nivel turístico 'a segunda Catedral de Santiago'.

Tamén se debe ter en conta a posibilidade de mellorar a comercialización do Gaiás, desenvolvendo instrumentos para chegar a acordos con organizacións e empresas do sector turístico para elaboración de paquetes turísticos culturais que inclúan a Cidade da Cultura, e promover de forma desinstitucionalizada a inclusión dos diferentes espazos da Cidade da Cultura en catálogos de turismo MICE dispoñibles para encontros, eventos, convencións e outro tipo de actividades.

Unha vez que un recurso turístico consegue transmitirse ao público obxectivo, é importante que estea ben comunicado e sexa sinxelo chegar, e a experiencia de chegada sexa a mellor posible. O Gaiás conta cun enorme potencial de comunicacións polo feito de estar situado no centro de Galicia a unha distancia relativamente razoable de case calquera punto da Comunidade. Pero faise necesario traballar nas indicacións das principais estradas e vías de acceso como o caso da AP-9, publicidade en lugares de intenso tráfico de persoas como aeroportos, estacións de trens e buses, mellorar a conectividade con Santiago de Compostela a través do fomento do transporte público para reducir o uso do vehículo privado.



Finalmente, na medida en que nos últimos anos foron incorporándose novos espazos e locais acondicionados para xuntanzas, na Cidade da Cultura, debe tenderse á satisfacer as demandas que, en cumprimento do Catálogo de medios e prestacións susceptibles de autoprovisión (Acordo do Consello da Xunta de 18 de setembro de 2014), realizan as distintas Consellerías e entidades públicas autonómicas para obter a cesión de instalacións no Gaiás, o que reforza o posicionamento do complexo como referencial en canto punto de encontro.

4.2. Aliñamento co Plan Estratéxico 2021-2027 A descrición do obxectivo e diagnóstico extraese do II Plan Estratéxico da Cidade da Cultura de Galicia.

4.3. Aliñamento con outros Plans Estratéxicos sectoriais

Alíñase coa proposta estratéxica deseñada pola Axencia de Turismo de Galicia, contando coa colaboración do Clúster de Turismo de Galicia, na denominada **Estratexia de Turismo de Galicia 2020**. Este documento ten moitas actuacións relacionadas coa cultura, especialmente nos eidos das industrias culturais ("9.5.1. Imaxe singular proxectada de Galicia no sector audiovisual"), turismo cultural ("9.3.2. Turismo cultural) e patrimonio cultural material e inmaterial ("1.3.2. Oferta en orixe de alternativas culturais para puntos de risco de saturación" ou a liña estratéxica segunda, titulada "valores diferenciadores e a súa potenciación", e as actuacións 2.1.2 "desenvolvemento de rutas turísticas vencelladas con elementos singulares de Galicia"; e 2.1.3 "enfoque turístico do patrimonio inmaterial"). Máis recentemente, a Xunta de Galicia, en colaboración co Clúster de Turismo de Galicia abordou o Plan Director 2021-2023 "Galicia destino seguro". Na súa liña estratéxica 1 (plan de acción 1.6), regúlase o apoio ao sector MICE, e na liña estratéxica 3 (Territorio e recursos turísticos), desenvólvese a liña de acción 3.4. ("Turismo cultural"), que inclúe como accións operativas a mellora das condicións de accesibilidade universal ou a utilización de novas tecnoloxías para a posta en valor do patrimonio galego,



Considerando igualmente que a Vía da Prata transcorre o carón dos terreos da Cidade da Cultura, a ferramenta do Plan director e estratéxico do Camiño de Santiago 2015-2021, ou o recentemente aprobado Plan Estratéxico do Xacobeo 2021, deben ser igualmente fonte de inspiración. No eido turístico, dada a ubicación da Cidade da Cultura de Galicia no concello de Santiago de Compostela, resulta tamén de interese o **Plan Estratéxico de Turismo de Santiago de Compostela 2017-2022**, en canto o estudo exhaustivo da oferta e demanda turística e as posibilidades que pode ofrecer a Cidade da Cultura en canto recurso "estrela".

OBXECTIVOS OPERATIVOS

Os Obxectivos operativos asociados ao Obxectivo estratéxico son os seguintes

4.1. Obxectivo operativo O.O 4.1: Enriquecer a experiencia do visitante mellorando a planificación, a recepción e os servizos aos que poderá acceder durante a súa estadía.

4.2 Obxectivo operativo O.O. 4.2: Potenciar a integración do Gaiás nas dinámicas asociadas ao Xacobeo e ao Camiño de Santiago.

4.3 Obxectivo operativo O.O. 4.3: Impulsar a creación e comercialización de produto turístico en eidos temáticos como turismo cultural, turismo arquitectónico ou turismo MICE.

Obxectivo operativo O.O.4.1:

Cando un recurso turístico como a Cidade da Cultura consegue atraer visitantes, debe estar preparado para poder recibilos nas mellores condicións e por iso consideramos necesario que nesta nova etapa se aborde un proxecto de acollida da Cidade da Cultura, que sirva para orientar ao visitante e non sinta esa sensación de chegar a un lugar tan grande sen saber de primeiras, como abordalo. Para isto, será necesario traballar en accións como a mellora da accesibilidade e da conectividade interna e externa, creacións de itinerarios e percorridos, onde se indique como moverse para



acceder aos diferentes edificios e espazos, e se mellore a experiencia de uso das instalacións puramente culturais ou turísticas e dos recursos adicionais como os servizos de restauración, librería, etc, **tamén dende a óptica da inclusividade.**

Cadro resumo dos indicadores de resultados asociados xunto cos valores estándar que se pretenden acadar:

OBXECTIVO OPERATIVO	INDICADOR	VALOR DE PARTIDA	VALOR ESTÁNDAR 2026	VALOR ESTÁNDAR 2027	VALOR ESTÁNDAR 2028
Obxectivo operativo O.O.4.1.	Nº de accións específicas de eliminación de barreiras	2	2	3	5
	Nº de asistentes a visitas arquitectónicas e contorna	3.500	4.000	5.500	6.000
	Nº de accións para a Inclusividade cultural	20	25	30	30

Accións de desenvolvemento do O.O.4.1.

ACCIÓN 0041.1.	PLAN DE MOBILIDADE E ACCESIBILIDADE		
Descrición	Elaboración dun Plan de mobilidade e accesibilidade que optimice os desprazamentos, buscando promover a sostibilidade e dando prioridade aos desprazamentos a pé, en bicicleta e transporte público. Deberá potenciar o transporte colectivo e mellorar a intermodalidade, contribuíndo á accesibilidade universal e eliminación de barreiras.		
Reto	Converter ao Gaiás nun proxecto accesible dende o punto de vista físico, minimizando a dependencia do transporte privado no acceso.		
Responsable/s	Dirección Oficina Técnica/ Xerencia		
Indicadores/Resultados esperados	2026	2027	2028
Nº de accións específicas de eliminación de barreiras	2	3	5



ACCIÓN 0041.2.	PROGRAMA DE VISITAS		
Descrición	Afondar no coñecemento integral do complexo, favorecendo a comprensión e interiorización, tanto do proxecto arquitectónico e paisaxístico, das institucións residentes e das súas funcións, como da actividade da Fundación e a oferta sociocultural		
Reto	Incrementar o número de visitantes, ampliando os protocolos e a información ofrecida nas visitas guiadas		
Responsable/s	Dirección Acción Cultural		
Indicadores/Resultados esperados	2026	2027	2028
Número de asistentes a visitas arquitectónicas e contorna	4.000	5.500	6.000

ACCIÓN 0041.3.	CULTURA INCLUSIVA		
Descrición	A Fundación, como parte do sector público galego, ten a obriga de cumprir cos preceptos lexislativos galegos. Neste senso, fai propio o espírito da LEI 3/2024, do 5 de decembro, de cultura inclusiva e accesible de Galicia, que quere facilitar o dereito de acceso á cultura de todas as persoas, sen excluír a ningún, baixo o respecto á igualdade de oportunidades e á non-discriminación. Nese sentido, nace co obxectivo de conciliar a cultura coa realidade das diferenzas que presentan as persoas, especialmente aquelas que pertencen a colectivos cuxa situación de desvantaxe persoal ou social acaba por se converter tamén nun atranco no ámbito cultural.		
Reto	Poñer os alicerces para que o acceso á cultura configure un dos bloques esenciais da actividade de toda persoa, independentemente de cal fora a súa situación de partida ou capacidade. Trátase de que a autonomía presida calquera decisión persoal, tanto á hora de consumir cultura como tamén á hora de a crear. Sendo obxecto da propia lei (artigo 1) promover as condicións para que a participación na vida cultural sexa efectiva, inclusiva e accesible para todas as persoas, e remover os obstáculos que a impidan ou dificulten, con especial atención a aquelas persoas en que conorra algún factor de risco de exclusión social.		
Responsable/s	Dirección Acción Cultural		
Indicadores/Resultados esperados	2026	2027	2028
Número de accións para a inclusividade cultural	25	30	30

Obxectivo operativo O.O.4.2.:

Proponse ao Gaiás como recurso turístico galego e universal de primeiro nivel, tanto para o turismo cultural como turismo MICE, poñendo en valor os espazos, as actividades, a arquitectura e a contorna do Gaiás verde, e considerando a necesidade de servir, como fornecedores de espazos e ente instrumental, á Administración autonómica.



Cadro resumo dos indicadores de resultados asociados xunto cos valores estándar que se pretenden acadar:

OBXECTIVO OPERATIVO	INDICADOR	VALOR DE PARTIDA	VALOR ESTÁNDAR 2026	VALOR ESTÁNDAR 2027	VALOR ESTÁNDAR 2028
Obxectivo operativo O.O.4.2.	Número de visitantes (exposicións internas, eventos e usuarios ZV)	270.000	282.000	307.000	320.000
	Número de autorizacións internas (Xunta) de espazos para congresos, xornadas e convencións.	357	375	390	400
	Número de autorizacións externas de espazos para congresos, xornadas e convencións.	298	325	340	375
	Usuarios/as BBDD para recibir información	20.700	21.000	23.000	25.000
	Nº seguidores en redes sociais	121.000	124.000	128.000	130.000
	Accesos páxina web cidadedacultura.gal	529.000	535.000	550.000	580.000

Accións de desenvolvemento do O.O.4.2.

ACCIÓN 0042.1.	PLAN COMERCIALIZACIÓN DE GAIÁS A NIVEL TURÍSTICO		
Descrición	A Cidade da Cultura, máis aló dun centro cultural, de emprendemento e tecnoloxía, ten a posibilidade e a necesidade de converterse nun referente turístico de Galicia e de Santiago de Compostela. Por este motivo, porase en marcha o programa de traballo "Gaiás como recurso turístico", para propoñer o Gaiás como recurso turístico galego e universal de primeiro nivel.		
Reto	Incluír ao Gaiás como circuito cultural nos produtos turísticos dos principais touroperadores e axencias de viaxes, tanto a nivel local como rexional, nacional e internacional, co fin de atraer máis visitantes.		
Responsable/s	Dirección xerencia		
Indicadores/Resultados esperados	2026	2027	2028
Número de visitantes (exposicións internas, eventos, usuarios ZV)	282.000	307.000	320.000
Usuarios/as BBDD para recibir información	21.000	23.000	25.000
Nº seguidores en redes sociais	124.000	128.000	130.000
Accesos páxina web cidadedacultura.gal	535.000	550.000	580.000

ACCIÓN 0042.2.	TURISMO MICE E AUTOPROVISIÓN DE ESPAZOS PARA XUNTA DE GALICIA		
Descrición	Potenciar o Gaiás, en colaboración coas empresas relevantes do sector, como lugar de referencia para acoller eventos relacionados co turismo MICE, e todo tipo de actividades relacionadas con xuntanzas de negocio, congresos, convencións, viaxes de incentivo ou calquera outro evento organizado por motivos profesionais.		
Reto	Atraer eventos MICE e servir ao principio de autoprovisión de servizos, mediante cesión de espazos, á Xunta de Galicia, aproveitando os locais e auditorios (Edificio Fontán, Museo, Biblioteca).		
Responsable/s	Dirección xerencia		
Indicadores/Resultados esperados	2026	2027	2028
Número de autorizacións internas (Xunta de Galicia) de espazos para congresos, xornadas e convencións	375	390	400
Número de autorizacións externas de espazos para congresos, xornadas e convencións.	325	340	375



5. LIÑAS DE ACTUACIÓN TRANSVERSAIS E DE XESTIÓN

O obxectivo estratéxico é a xestión eficiente dos recursos económicos e humanos das diferentes unidades e áreas da Fundación Cidade da Cultura de Galicia para facilitar a consecución dos seus obxectivos. Incluiría a xestión económica, de persoal e administrativa, sendo as liñas de acción as seguintes:

Xestión orzamentaria: Elaboración do orzamento anual e seguemento mensual.

Tramitación contable de ingresos e gastos, fiscalidade e contas anuais.

Xestión de persoal: nóminas, expedientes de contratación de persoal, control horario, tramitación de permisos, licenzas, vacacións e baixas, e instrumentos de ordenación e regulación das relacións laborais da Fundación.

Contratación administrativa e convenios de colaboración.

OBXECTIVOS TRANSVERSAIS E DE XESTIÓN	INDICADOR	VALOR DE PARTIDA	VALOR ESTÁNDAR 2026	VALOR ESTÁNDAR 2027	VALOR ESTÁNDAR 2028
Acción 5.1.	Cumprir os prazos estipulados por facenda para a elaboración dos orzamentos	100%	100%	100%	100%
	% obrigas fiscais presentadas en prazo a AEAT	100%	100%	100%	100%
	% cumprimento dos prazos estipulados pola Intervención Xeral para a presentación de contas anuais	100%	100%	100%	100%
Acción 5.2.	Instrumentos de ordenación, formación e organización de persoal consensuados	2	2	2	2
Acción 5.3.	Racionalización na contratación (nº de licitacións procedentes de expedientes menores)	2	2	2	2
Acción 5.4.	Actuacións de eficiencia enerxéticas realizadas	3	3	5	5
	Plans de melloras/mantemento na urbanización, contorna verde e edificación executados	3	3	5	5

ACCIÓN 5.1.	XESTIÓN ECONÓMICA, ORZAMENTARIA E CONTABLE		
Descrición	Elaboración do orzamento anual a partir do estudo das necesidades económicas dos diferentes proxectos desenvolvidos por cada unha das áreas da Fundación. Análise mensual do grao de execución orzamentaria, elaboración da contabilidade, presentación de declaracións fiscais e contas anuais.		
Reto	Reportar información precisa e puntual a cada unha das áreas/unidades da Fundación do grado de execución para a mellora da planificación orzamentaria, así como dar unha imaxe fiel da actividade económica reflectida nas contas anuais, cumprindo coas obrigas fiscais en tempo e forma.		
Responsable/s	Dirección económico financeira		
Indicadores/Resultados esperados	2026	2027	2028
Cumprir os prazos estipulados por facenda para a elaboración dos orzamentos	100%	100%	100%
% obrigas fiscais presentadas en prazo a AEAT	100%	100%	100%
% cumprimento dos prazos estipulados pola Intervención Xeral para a presentación de contas anuais	100%	100%	100%



ACCIÓN 5.2.	XESTIÓN DE PERSOAL		
Descrición	Elaboración de nóminas, TCS, informes de persoal requiridos por Facenda, así como tramitación de expedientes de persoal (coberturas, modificación do cadro, relacións laborais, permisos, licenzas, vacacións,...)		
Reto	Mellora da eficiencia na xestión de persoal.		
Responsable/s	Dirección económico financeira		
Indicadores/Resultados esperados	2026	2027	2028
Número de instrumentos de ordenación, formación e organización de persoal consensuados	2	2	2

ACCIÓN 5.3.	CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA, CONVENIOS DE COLABORACIÓN e ACTIVIDADE SUBVENCIONADORA		
Descrición	Actividade contractual, encomendas de xestión e convenios de colaboración da Fundación		
Reto	Mellora da eficiencia na xestión da contratación e dos convenios de colaboración.		
Responsable/s	Dirección económico financeira		
Indicadores/Resultados esperados	2026	2027	2028
Racionalización na contratación (nº licitacións procedentes de expedientes menores)	2	2	2

ACCIÓN 5.4.	XESTIÓN INFRAESTRUTURAS, ACONDICIONAMENTO E GASTOS DE FUNCIONAMENTO DA CIDADE DA CULTURA DE GALICIA		
Descrición	Xestión do mantemento do complexo da Cidade da Cultura: acondicionamento e mellora dos espazos verdes, urbanización do complexo, reparacións, mantementos preventivos e reformas dos edificios, seguridade e implementación de melloras, dende o punto de vista medioambientais e enerxéticas: limpeza, subministracións enerxéticas e hídrica, e telecomunicacións.		
Reto	Melloras continuas nas externalizacións dos servizos de mantemento, seguridade, limpeza e dos subministrados da Cidade da Cultura, primando a racionalidade e eficiencia do gasto, así como os criterios medioambientais.		
Responsable/s	Dirección Oficina Técnica		
Indicadores/Resultados esperados	2026	2027	2028
Actuacións de eficiencia enerxéticas realizadas	3	5	5
Plans de melloras/mantemento na urbanización, contorna verde e edificación executados	3	5	5



ANEXO II: Cadro resumo de indicadores

OBXECTIVO OPERATIVO	INDICADOR	VALOR DE PARTIDA	VALOR ESTÁNDAR 2026	VALOR ESTÁNDAR 2027	VALOR ESTÁNDAR 2028
Obxectivo operativo 0.0.1.1.	Número de Exposicións ou mostras nos que a arte dixital sexa a protagonista principal	3	3	5	6
	Número de exposicións ou mostras anuais de posta en valor de creadores galegos: "Proxecto Ollándonos"	2	2	3	3
	Número de asistentes a exposicións anuais	220.000	230.000	240.000	240.000
	Número de asistentes á programación cultural musical e escénica.	53.000	55.000	70.000	75.000
	Número de beneficiarios/as de residencias artísticas.	25	25	30	40
	Número de participantes en eventos de carácter familiar	25.000	26.000	26.000	30.000
Obxectivo operativo 0.0.1.2.	Número de participantes en actividades relacionadas co deporte/lecer en espazos exteriores	1.100	1.100	1.200	1.500
Obxectivo operativo 0.0.1.3.	Número de membros do Club Galás	3.500	3.500	4.000	4.500
Obxectivo operativo 0.0.2.1.	Incremento (%) das importes recibidos (monetarios ou en especie), en concepto de colaboracións empresariais, patrocinios ou mecenado (sen contar Fondo Galás)	0%	5%	8%	10%
Obxectivo operativo 0.0.2.2.	Número de mostras ou eventos culturais producidos ou coproducidos dende o Galás e exhibidos fóra.	10	11	12	14
Obxectivo operativo 0.0.2.3.	Número de entidades internacionais coas que se traballa	15	15	18	20
Obxectivo operativo 0.0.3.1.	Número de eventos programados (debate e pensamento)	10	10	10	12
	Número de actividades educativas/pedagóxicas	30	30	40	50
Obxectivo operativo 0.0.3.2.	Nº de actividades orientadas ao emprendemento e consolidación empresarial	10	10	15	15
	Accións específicas sobre economía social na CdC	5	5	8	10
Obxectivo operativo 0.0.3.3.	Porcentaxe de funcionamento de salas para goce do público en xeral	0%	0%	80%	100%
Obxectivo operativo 0.0.4.1.	Nº de accións específicas de eliminación de barreiras	2	2	3	5
	Nº de asistentes a visitas arquitectónicas e contorna	3.500	4.000	5.500	6.000
	Nº de accións para a inclusividade cultural	20	25	30	30
Obxectivo operativo 0.0.4.2.	Número de visitantes (exposicións internas, eventos e usuarios ZV)	270.000	282.000	307.000	320.000
	Número de autorizacións internas (Xunta) de espazos para congresos, xornadas e convencións.	357	375	390	400
	Número de autorizacións externas de espazos para congresos, xornadas e convencións.	298	325	340	375
	Usuarios/as BBDD para recibir información	20.700	21.000	23.000	25.000
	Nº seguidores en redes sociais	121.000	124.000	128.000	130.000
	Accesos páxina web cidadedacultura.gal	529.000	535.000	550.000	580.000
OBXECTIVOS TRANSVERSAIS E DE XESTIÓN	INDICADOR	VALOR DE PARTIDA	VALOR ESTÁNDAR 2026	VALOR ESTÁNDAR 2027	VALOR ESTÁNDAR 2028
Acción 5.1.	Cumprir os prazos estipulados por facenda para a elaboración dos orzamentos	100%	100%	100%	100%
	% obrigas fiscais presentadas en prazo a AEAT	100%	100%	100%	100%
	% cumprimento dos prazos estipulados pola Intervención Xeral para a prexestión de contas anuais	100%	100%	100%	100%
Acción 5.2.	Instrumentos de ordenación, formación e organización de persoal consensuados	2	2	2	2
Acción 5.3.	Racionalización na contratación (nº de licitacións procedentes de expedientes menores)	2	2	2	2
Acción 5.4.	Actuacións de eficiencia enerxéticas realizadas	3	3	5	5
	Plans de melloras/mantenemento na urbanización, contorna verde e edificación executados	3	3	5	5



ANEXO III: Ficha descriptiva do indicador

OBJETIVO OPERATIVO	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	PERIODICIDADE	UNIDADE DE MEDIDA	FONTE INFORMACIÓN	RESPONSABLE
Objetivo operativo 0.0.1.1	Número de Exposicións ou mostras nos que a arte dactil cea a protagonista principal	Contar mostras artes dactil	Anual	Número exposicións	Estadística Acción Cultural	Directora AC
	Número de exposicións/iniciativas anuais de posta en valor de creadores galegos "Prox. Ollandonos"	Contar mostras posta valor cread. Galago	Anual	Número mostraz	Estadística Acción Cultural	Directora AC
	Número de asistencia a exposicións anuais	Contar asistentes (Museo e P. Inf)	Manual	Número asistentes	Estadística Acción Cultural	Directora AC
	Número de asistencia a programación cultural musical e escénica	Contar asistentes eventos muz./escena	Manual	Número asistentes	Estadística Acción Cultural	Directora AC
	Número de beneficiarios/as de residencias artísticas	Contar beneficiarios/as RESGA	Anual	Número beneficiarios	Estadística Acción Cultural	Directora AC
Objetivo operativo 0.0.1.2	Número de participantes en eventos de carácter familiar	Contar asistentes eventos familiares	Manual	Número asistentes	Estadística Acción Cultural	Directora AC
	Número de participantes en actividades relacionadas co deporte/facér en espazos eventuais	Contar asistentes eventos Lúdicos/deport.	Anual	Número eventos	Estadística Acción Cultural	Directora AC
Objetivo operativo 0.0.1.3	Número de membros do Club Galas	Contar membros Club Galas	Anual	Número membros	Departamento Marketing	Directora Xerente
Objetivo operativo 0.0.2.1	Incremento (ou das importes recibidos imprevistos ou en especie, en concepto de colaboracións empresariais, patrocinios ou mecenado	Cálculo variación ano anterior (línea 723)	Anual	% incremento	Comas Anuario Fundación	Directora Xerente
Objetivo operativo 0.0.2.2	Número de mostras ou eventos culturais producidos ou coproducidos dentro o Galas e exhibidos fora	Contar producións culturais realizadas	Anual	Número producións	Estadística Acción Cultural	Directora AC
Objetivo operativo 0.0.2.3	Número de entidades internacionais coas que se traballa	Contar entidades internacionais	Anual	Número entidades	Estadística Acción Cultural	Directora AC
Objetivo operativo 0.0.3.1	Número de eventos programados (debates e pensamento)	Contar eventos de debate	Anual	Número eventos	Estadística Acción Cultural	Directora AC
	Número de actividades educativas/pedagógicas	Contar actividades educativas	Anual	Número actividades	Estadística Acción Cultural	Directora AC
Objetivo operativo 0.0.3.2	Nº de actividades orientadas ao emprendemento e consolidación empresarial	Contar número de actividades	Anual	Número actividades	Coordinadora GEM	Directora Xerente
Objetivo operativo 0.0.3.3	Accións específicas sobre economía social na CIG	Contar accións sobre economía social	Anual	Número accións	Departamento Eventos	Directora Xerente
Objetivo operativo 0.0.3.4	Porcentaxe de funcionamento de salas do Centro Galego de Artes Dactilais para coce do público xeral	Cálculo porcentaxe uso de salas	Anual	% de uso de salas	Datos Oficina Técnica	Director OT
Objetivo operativo 0.0.4.1	Número de accións específicas de eliminación de barreiras	Contar accións específicas concretas	Anual	Número de accións	Datos Oficina Técnica	Director OT
	Número de asistencia a visitas arquitectónicas e culturais	Contar asistentes a visitas arquitectónicas	Manual	Número de asistentes	Estadística Acción Cultural	Directora AC
	Número de accións para a diversidade cultural	Contar accións programadas por AC	Anual	Número de accións	Estadística Acción Cultural	Directora AC
Objetivo operativo 0.0.4.2	Número de visitantes (exposicións internas, eventos e usuarios D/I)	Contar número de visitantes (non traballo	Manual	Número visitantes	Estadística Acción Cultural	Directora AC
	Número de autorizacións internas (Xunta) de espazos congresos, xornadas e convenios	Número autorizacións Xunta (súcuprovís)	Anual	Número autorizacións	Departamento Eventos	Directora Xerente
	Número de autorizacións externas de espazos para congresos, xornadas e convenios	Número autorizacións externas	Anual	Número autorizacións	Departamento Eventos	Directora Xerente
	Usuarios BDD para recibir información	Número de usuarios alta en BDD	Anual	Número usuariadas	Departamento Marketing	Directora Xerente
	Nº seguidores en redes sociais	Número seguidores en redes sociais	Anual	Número seguidores	Departamento Marketing	Directora Xerente
Objetivo operativo 0.0.4.3	Accións plana web cidade/cultura gal	Número de accións a web/blogs móbil	Anual	Número accións	Departamento Marketing	Directora Xerente
OBJETIVOS TRANSVERSAIS E DE XESTIÓN	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	PERIODICIDADE	UNIDADE DE MEDIDA	FONTE INFORMACIÓN	RESPONSABLE
Acción 5.1	Cumprir os prazos estipulados por facenda para a elaboración dos encadernados	% de cumprimento	Anual	porcentaxe	Datos Direct. Eco-Financiera	Director Eco-Fin.
	% obxectos finais presentados en prazo a AEAT	% de cumprimento	Trimestral	porcentaxe	Datos Direct. Eco-Financiera	Director Eco-Fin.
Acción 5.2	% cumprimento dos prazos estipulados pola Intervención Xeral para a presentación de contas anuais	% de cumprimento	Anual	porcentaxe	Datos Direct. Eco-Financiera	Director Eco-Fin.
	Instrumentos de ordenación, formación e organización de persoal contratados	Número acordos negociados Deleg. Persoal	Anual	Número de acordos	Datos Direct. Eco-Financiera	Director Eco-Fin.
Acción 5.3	Racionalización da contratación (nº de licitacións procedentes de expedientes menores)	Contar expedientes licitados	Anual	Número expedientes	Datos Direct. Eco-Financiera	Director Eco-Fin.
Acción 5.4	Actuacións de eficiencia enerxéticas	Número de actuacións específicas	Anual	Número actuacións	Datos Dir. Infraestruturas	Director OT
	Plans de melloras/mantenimento na urbanización, construción verde e edificación executados	Número de actuacións de mellora	Anual	Número actuacións	Datos Dir. Infraestruturas	Director OT

ANEXO IV: Distribución dos recursos económicos por obxectivos

Desagregación dos recursos económicos por obxectivo operativo e por capítulos de gasto.

Por cada Obxectivo estratéxico efectúase unha táboa. Inda que no modelo de táboa que se mostra a continuación a modo de exemplo se inclúen todos os posibles capítulos de gasto en cada acción, so se incluírán en cada acción aqueles que teñan contido económico.

OBXECTIVO OPERATIVO	CAPITULO DE GASTO	2026	2027	2028
Obxectivo operativo O.O.1.1.	1.- Persoal	414.481,59 €	414.481,59 €	414.481,59 €
	2.- Gastos correntes en bens e servizos.	2.084.498,68 €	2.118.880,53 €	2.214.846,95 €
	3.- Gastos financeiros.			
	4.- Transferencias correntes.	48.000,00 €	48.000,00 €	48.000,00 €
	6.- Investimentos reais.	1.674.000,00 €	638.000,00 €	138.000,00 €
Subtotal Obxectivo Operativo O.O.1.1.		4.220.980,26 €	3.219.362,11 €	2.815.328,53 €
Obxectivo operativo O.O.1.2.	1.- Persoal	44.315,40 €	44.315,40 €	44.315,40 €
	2.- Gastos correntes en bens e servizos.	41.945,59 €	42.453,96 €	42.977,58 €
	3.- Gastos financeiros.			
	4.- Transferencias correntes.			
	6.- Investimentos reais.			
Subtotal Obxectivo Operativo O.O.1.2.		86.260,99 €	86.769,36 €	87.292,97 €
Obxectivo operativo O.O.1.3.	1.- Persoal	1.805,24 €	1.805,24 €	1.805,24 €
	2.- Gastos correntes en bens e servizos.	10.000,00 €	20.300,00 €	15.609,00 €
	3.- Gastos financeiros.			
	4.- Transferencias correntes.			
	6.- Investimentos reais.			
Subtotal Obxectivo Operativo O.O.1.3.		11.805,24 €	22.105,24 €	17.414,24 €
SUBTOTAL OBXECTIVO ESTRATÉXICO 1		4.319.046,49 €	3.328.236,71 €	2.920.035,75 €



OBXECTIVO OPERATIVO	CAPITULO DE GASTO	2026	2027	2028
Obxectivo operativo 0.0.2.1.	1.- Persoal	31.226,91 €	31.226,91 €	31.226,91 €
	2.- Gastos correntes en bens e servizos.	27.000,00 €	17.060,00 €	22.121,80 €
	3.- Gastos financeiros.			
	4.- Transferencias correntes.			
	6.- Investimentos reais.			
Subtotal Obxectivo Operativo 0.0.2.1.		58.226,91 €	48.286,91 €	53.348,71 €
Obxectivo operativo 0.0.2.2.	1.- Persoal	39.707,11 €	39.707,11 €	39.707,11 €
	2.- Gastos correntes en bens e servizos.	75.502,06 €	91.417,12 €	92.359,64 €
	3.- Gastos financeiros.			
	4.- Transferencias correntes.			
	6.- Investimentos reais.			
Subtotal Obxectivo Operativo 0.0.2.2.		115.209,17 €	131.124,23 €	132.066,75 €
Obxectivo operativo 0.0.2.3.	1.- Persoal	23.863,92 €	23.863,92 €	23.863,92 €
	2.- Gastos correntes en bens e servizos.	771.798,84 €	771.152,81 €	240.000,00 €
	3.- Gastos financeiros.			
	4.- Transferencias correntes.			
	6.- Investimentos reais.			
Subtotal Obxectivo Operativo 0.0.2.3.		795.662,77 €	795.016,73 €	263.863,92 €
SUBTOTAL OBXECTIVO ESTRATÉXICO 2		969.098,85 €	974.427,88 €	449.279,38 €

OBXECTIVO OPERATIVO	CAPITULO DE GASTO	2026	2027	2028
Obxectivo operativo 0.0.3.1.	1.- Persoal	85.577,96 €	85.577,96 €	85.577,96 €
	2.- Gastos correntes en bens e servizos.	22.724,00 €	37.955,72 €	43.194,39 €
	3.- Gastos financeiros.			
	4.- Transferencias correntes.			
	6.- Investimentos reais.			
Subtotal Obxectivo Operativo 0.0.3.1.		108.301,96 €	123.533,68 €	128.772,35 €
Obxectivo operativo 0.0.3.2.	1.- Persoal	47.189,41 €	47.189,41 €	47.189,41 €
	2.- Gastos correntes en bens e servizos.	88.725,20 €	77.036,96 €	86.388,07 €
	3.- Gastos financeiros.			
	4.- Transferencias correntes.			
	6.- Investimentos reais.			
Subtotal Obxectivo Operativo 0.0.3.2.		135.914,61 €	124.226,37 €	133.577,48 €
Obxectivo operativo 0.0.3.3.	1.- Persoal	77.074,41 €	77.074,41 €	77.074,41 €
	2.- Gastos correntes en bens e servizos.	86.298,11 €	1.050.000,00 €	1.308.000,00 €
	3.- Gastos financeiros.			
	4.- Transferencias correntes.			
	6.- Investimentos reais.	1.239.000,00 €		
Subtotal Obxectivo Operativo 0.0.3.3.		1.402.372,52 €	1.127.074,41 €	1.385.074,41 €
SUBTOTAL OBXECTIVO ESTRATÉXICO 3		1.646.589,09 €	1.374.834,45 €	1.647.424,24 €



OBXECTIVO OPERATIVO	CAPITULO DE GASTO	2026	2027	2028
Obxectivo operativo O.O.4.1.	1.- Persoal	135.606,96 €	135.606,96 €	135.606,96 €
	2.- Gastos correntes en bens e servizos.	80.000,00 €	136.200,00 €	137.000,00 €
	3.- Gastos financeiros.			
	4.- Transferencias correntes.			
	6.- Investimentos reais.	145.000,00 €	1.107.000,00 €	1.500.000,00 €
Subtotal Obxectivo Operativo O.O.4.1.		360.606,96 €	1.378.806,96 €	1.772.606,96 €
Obxectivo operativo O.O.4.2.	1.- Persoal	69.401,13 €	69.401,13 €	69.401,13 €
	2.- Gastos correntes en bens e servizos.	2.983.864,00 €	1.847.874,00 €	1.903.310,22 €
	3.- Gastos financeiros.			
	4.- Transferencias correntes.			
	6.- Investimentos reais.			
Subtotal Obxectivo Operativo O.O.4.2.		3.053.265,13 €	1.917.275,13 €	1.972.711,35 €
SUBTOTAL OBXECTIVO ESTRATÉXICO 4		3.413.872,09 €	3.296.082,09 €	3.745.318,31 €

OBXECTIVO TRANSVERSAL	CAPÍTULO DE GASTO	2026	2027	2028
L.A. 5.1	1.- Persoal	218.607,59 €	218.607,59 €	218.607,59 €
	2.- Gastos correntes en bens e servizos.	43.860,00 €	45.175,80 €	46.531,07 €
	3.- Gastos financeiros.			
	4.- Transferencias correntes.			
	6.- Investimentos reais.			
Subtotal Obxectivo Trasversal 5.1.		262.467,59 €	263.783,39 €	265.138,66 €
L.A. 5.2.	1.- Persoal	27.196,52 €	27.196,52 €	27.196,52 €
	2.- Gastos correntes en bens e servizos.			
	3.- Gastos financeiros.			
	4.- Transferencias correntes.			
	6.- Investimentos reais.			
Subtotal Obxectivo Trasversal 5.2.		27.196,52 €	27.196,52 €	27.196,52 €
L.A. 5.3.	1.- Persoal	215.236,02 €	215.236,02 €	215.236,02 €
	2.- Gastos correntes en bens e servizos.	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
	3.- Gastos financeiros.			
	4.- Transferencias correntes.			
	6.- Investimentos reais.			
Subtotal Obxectivo Transversal 5.3.		221.236,02 €	221.236,02 €	221.236,02 €
L.A. 5.4.	1.- Persoal	166.403,84 €	166.403,84 €	166.403,84 €
	2.- Gastos correntes en bens e servizos.	3.514.889,00 €	3.437.758,10 €	3.540.890,84 €
	3.- Gastos financeiros.			
	4.- Transferencias correntes.			
	6.- Investimentos reais.	412.000,00 €	450.000,00 €	
Subtotal Obxectivo Transversal 5.4.		4.093.292,84 €	4.054.161,94 €	3.707.294,68 €
SUBTOTAL OBXECTIVO TRANSVERSAL		4.604.192,96 €	4.566.377,86 €	4.220.865,88 €