



PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio  
Cultural  
ISSN: 1695-7121  
info@pasosonline.org  
Universidad de La Laguna  
España

Fernandez Ortea, Javier

Gestion privada del patrimonio cultural: los casos del monasterio de Monsalud y la ciudad  
romana de Ercavica

PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, vol. 15, núm. 1, enero, 2017, pp. 121-  
137

Universidad de La Laguna  
El Sauzal (Tenerife), España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88149387008>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## Gestión privada del patrimonio cultural: los casos del monasterio de Monsalud y la ciudad romana de Ercavica

**Javier Fernandez Ortea\***

Arqueólogo y Antropólogo; Oficina de Turismo de Trillo (Guadalajara, España)

**Resumen:** Las exponenciales necesidades de un perfil de público que consume recursos culturales hoy día se ven limitadas por una Administración sobreexpasada en sus recursos y funciones. La oportunidad que abre la introducción del sector privado en la gestión del patrimonio histórico supone un nuevo referente que revierte en la creación de riqueza, empleo, servicios, y la garantía de la conservación del legado heredado. En esta línea, se presentan los casos del monasterio de Monsalud (Córcoles, Guadalajara) y la ciudad romana de Ercávica (Cañaveruelas, Cuenca), experiencia pionera de espacios auto sostenibles sin soporte de dotación económica pública.

**Palabras Clave:** Gestión privada del patrimonio; Arqueología sostenible; Alcarria; Explotación de espacios históricos; Colaboración público-privada.

**Private management of the cultural heritage: the cases of the monastery of monsalud and the roman city of ercavica**

**Abstract:** Exponential needs a public profile cultural resources consumed today are limited by an Administration exceeded its resources and functions. The opportunity that opens the introduction of the private sector in the management of heritage is a new standard that reverses in creating wealth, jobs, services and ensuring the preservation of the legacy inherited. In this line of cases monastery Monsalud (Córcoles) and the Roman city of Ercávica pioneering experience of self sustainable spaces unsupported public financial contribution are presented.

**Keywords:** Private heritage management; Sustainable archeology; Alcarria; Historical sites exploitation; Public private partnership.

### 1. Antecedentes. La Red de Parques Arqueológicos

Con la intención de hacer efectiva la política de externalización de servicios públicos, en septiembre del año 2012 se cerró la Red de parques arqueológicos de Castilla-La Mancha. El propósito de la Dirección General de Patrimonio era la de cambiar el modelo imperante por una colaboración público-privada, que impulsase el acceso del mundo de la empresa, permitiendo una *mayor profesionalización y aumento de visitantes*<sup>1</sup> para su reapertura a principios de 2013. Siguiendo la Ley 4/2001, de 10 de mayo, de Parques Arqueológicos de Castilla-La Mancha, éstos son espacios naturales con la presencia de uno o varios bienes de interés cultural declarados, con categoría de Zona Arqueológica. Poseen además unas condiciones medioambientales adecuadas para la contemplación, disfrute y comprensión (Título I, Art.2). El siguiente artículo alude a que dicha ley se inspira en la protección, investigación, difusión y disfrute del patrimonio arqueológico en su entorno natural, así como su desarrollo sostenible. Por último, quisieramos apuntar lo que añade el artículo 12 del título IV “*Los Parques Arqueológicos contarán con órganos de gestión propios, cuya composición y funcionamiento se determinarán en los respectivos*

\* Arqueólogo profesional, director actualmente de la gestión del monasterio de Monsalud (Córcoles, Guadalajara), la ciudad romana de Ercávica (Cañaveruelas, Cuenca) y la oficina de turismo de Trillo (Guadalajara); E-mail: javierfernandezortea@gmail.com

*Decretos de declaración*". En el caso de Castilla-la Mancha, la Red de Parques arqueológicos cuenta con cinco ejemplos, uno por provincia: Segóbriga (Cuenca); la villa romana de Carranque (Toledo); el oppidum ibero-medieval de Alarcos (Ciudad Real), la ciudad visigoda de Recópolis (Guadalajara) y el asentamiento del Tolmo de Minateda (Albacete).

En línea con la nueva estrategia apuntada, se siguieron diferentes criterios en función de la entidad o interés dentro de esta Red, destacando claramente dos posturas en función del elemento afectado; por una parte una política de convenios entre administraciones, y por otra, la salida a concurso público para su gestión privada. Los parques de Carranque, Recópolis y Segóbriga, con un mayor número de visitantes, mantuvieron una administración pública, bajo la gestión municipal en los dos primeros casos, y a través de la Diputación de Cuenca en el tercero. Éste último por mediación de la empresa pública Tragsa, destacando su plan de dinamización enfocada a escolares<sup>2</sup> y la introducción de audioguías, entre otras propuestas de divulgación. Tanto en Carranque como en Recópolis se ha apostado por la realización de talleres para colegios y campamentos de verano. Del mismo modo, la recreación histórica es una opción común, con visitas teatralizadas y exhibiciones, no en balde, esta tendencia suele atraer a un gran público que, motivado por diferentes intereses, no se marcha indiferente tras la experiencia (Del Barco, 2010:247).

En este modelo, la dirección científica encargada de las excavaciones arqueológicas, convive y colabora con una dirección gestora descentralizada en aras de dinamizar turísticamente los yacimientos. La anterior vertiente, compuesta de dicha dirección más un Consorcio asesor<sup>3</sup> no comprendía tanto este sentido de explotación y divulgación, enfocándose en mayor medida en la investigación.

La pervivencia en el tiempo y la extensión de las superficies excavadas motiva el interés por parte de un nuevo consumidor cultural, con altas expectativas, demandando una experiencia turística integral para la que se requiere la participación de numerosos servicios, actividades y profesionales de todo el entramado local. Esta circunstancia no podía darse en el paradigma exclusivamente investigador anterior.

Respecto a los dos parques arqueológicos restantes, Alarcos y el Tolmo de Minateda, su gestión se ofertó en licitación pública en Enero de 2013 (BOCM 5/2013, Expte 135/12. Y BOCM 1/2013, Expte 134/12). La propuesta vinculaba durante cuatro años, prorrogables, a una iniciativa de gestión privada a dichos parques. Sin embargo, la ausencia de ofertas en sendos procesos hizo que quedaran desiertas. Las posibles razones pudieron ser la solicitud de un canon anual elevado, la obligatoriedad de la contratación de un servicio de vigilancia permanente y la asunción de todos los gastos de mantenimiento, junto a una lectura restrictiva de la autonomía de las empresas en su política de precios, subarriendos, publicidad y cartelería. El desenlace de estos dos enclaves ha sido dispar. El régimen de visitantes en Alarcos fue asumido por el consistorio de Ciudad Real, incluyéndose, en palabras de su alcaldesa, Rosa Romero, *a la oferta turística y cultural de la ciudad como destino del turismo low cost de otoño*<sup>4</sup>. Respecto al Tolmo de Minateda, tras la adjudicación del servicio de vigilancia en 2013, fue cerrado a continuación, sin tener visos de tener una reapertura próxima. En conclusión, la pretendida privatización o mediatisación de empresas particulares no fructificó en esta Red.

## 2. Licitación en yacimientos arqueológicos

En un estadio menor de proyección y tutelaje, que no de protección jurídica, se inscriben los yacimientos arqueológicos dispersos por las diversas provincias. Su gestión, siempre que hayan sido previamente acondicionados, suele ser asignada al consistorio de la localidad y de forma habitual, si se dispone del mismo, a través de un museo local. De este modo, el aula que acoge el centro de interpretación del yacimiento se convierte en centro dinamizador de la zona, tanto en la organización de actividades puntuales como centro de difusión de los valores artísticos, históricos y turísticos de la comunidad, procurando la guía y difusión de otros puntos de interés de la comarca (Illaregui, 2004:7). Un ejemplo notable de la Comunidad Autónoma que nos ocupa, es el de la Motilla del Azuer, en Daimiel. Elegido mejor rincón de la guía Repsol en 2014 y adalid de la oferta cultural y turística del municipio, galardonado con el sello SICTED (Sistema Integral de Calidad Turística en Destino). Éste es un proyecto modelo de gestión de un yacimiento, potenciado como producto turístico de calidad, entendida ésta como la percepción del consumidor de que sus exigencias han sido cubiertas (Castro, 2005:145). Su esquema de organización nace de la Concejalía de Turismo, apoyándose en el Museo Comarcal, el arqueólogo responsable de las visitas y un número variable de guías colaboradores.

La Junta de Comunidades de Castilla la-Mancha en Octubre de 2014 reabrió el proceso de externalización con la licitación pública de dos paquetes dobles de yacimientos arqueológicos; la ciudad romana de

Ercávica (Cañaveruelas) junto al monasterio de Monsalud (Córcoles) el primero, la Cueva de los Casares (Riba de Saelices) y castro del Ceremeño (Herrería) el segundo. La oferta de servicios correspondió a la explotación del régimen de visitas y actividades anexas, en régimen de libre concurrencia, durante dos años prorrogables otros dos (Expte EC 1808TO13GSP063, EC 1808TO13GSP062, respectivamente). La empresa adjudicataria, vía canon de usufructo, se responsabilizaría del mantenimiento de las instalaciones, suministros y limpieza para el correcto servicio. La administración se reservaba las actividades de inspección pertinentes así como la conservación e investigación por medio de la dirección científica previa. La Asociación de Amigos del Museo de Molina, institución dependiente del museo homónimo, se adjudicó la gestión del binomio Casares-Ceremeño con unas condiciones ligeramente diferentes a la proposición inicial. De este modo, sendos yacimientos no tienen un horario fijo de apertura, sino que se abren a petición previa mediante reserva telefónica debido a lo restringido del acceso a la cueva por cuestiones de conservación. Es destacable el papel divulgador y propagandístico de ésta institución en la comarca de Molina, logrando la declaración de la categoría de Geoparque al entorno del Alto Tajo y ostentando su funcionamiento. La asociación se convierte en gerente de un *cluster* histórico-natural que hace más atractivo el polo comarcal molinés por la complementariedad de servicios turísticos, estrategia acertada ya que en la mayoría de mercados actuales es difícil satisfacer a todos los consumidores con un solo producto o servicio (Molina *et alii*, 2007; 37). La intensa labor de la asociación es respaldada por fondos públicos de la Diputación provincial de Guadalajara<sup>5</sup>.

Respecto a la dupla Ercávica-Monsalud, fue adjudicada a un equipo de arqueólogos autónomos con amplia experiencia en intervenciones de urgencia y con formación académica de postgrado en el campo de la gestión cultural. Éste último detalle supone una novedad, representando un sector joven que se incorpora a la profesión con una aprendizaje previo en la reciente disciplina de la gestión cultural. Además debe reseñarse que se trata del único ejemplo de gestión puramente privada de toda la Comunidad Autónoma, sin apoyo de ayudas públicas, revirtiendo los ingresos en el propio modelo.

La ciudad romana de Ercávica es una fundación tardo republicana, que ocupa 20 hectáreas en el castro de Santaver (Cañaveruelas), con un recinto perimetral amurallado. *La etapa de plenitud de la ciudad coincide con la etapa alto imperial, manteniendo incluso cierta pujanza durante el siglo III d.C.* (Rubio, 2010;1037). Las excavaciones en la ciudad comenzaron en 1972 (Osuna, 1976), continuando la dirección científica del complejo Rebeca Rubio desde 1996 hasta la actualidad. A nivel turístico destaca su recinto amurallado, sus domus aterrazadas, la llamada “casa del médico”, el foro y las termas. Todas estas instalaciones son visitables en la actualidad. Del mismo modo, pueden apreciarse restos de gran entidad en el período visigótico, caso de la Fuente del Pocillo (posible baptisterio que reutiliza una fuente romana), una necrópolis excavada en la roca con una cueva eremítica o el monasterio Servitano. Por último, desde la acrópolis de Ercávica son visibles los restos de La Isabela, balneario y Real Sitio edificado bajo mandato de Fernando VII.

El monasterio de Monsalud<sup>6</sup>, parada inexcusable del Viaje a la Alcarria de Cela, es uno de los primeros cenobios de la Orden cisterciense en nuestro país. Su origen se remonta al S.XII, en pleno período de la Reconquista en el entorno de la ciudad de Cuenca, a cuya diócesis pertenecía. Al calor de la devoción a la Virgen de Monsalud, cuya tradición oral se retrotrae a tiempos visigodos, prosperó con la propiedad de los señoríos de Córcoles y Alocén, además de numerosas heredades en la región. Durante el S.XVI tuvo un nuevo impulso tras años de declive, remodelando el claustro y añadiendo dependencias nuevas bajo la Observancia de Castilla. En 1835 fue objeto de la desamortización que dio fin a la clausura en sus muros. Hoy en día conserva importantes vestigios del esplendor medieval, especialmente en su iglesia, claustro y sala capitular.

La situación previa a nuestra llegada en ambos conjuntos era pareja; cierre y abandono. Ercavica tenía sus instalaciones abandonadas y en mal estado, abundando la presencia de hoyos de furtivos en su interior. Pese a la pervivencia de la dirección científica, los trabajos de intervención arqueológica cesaron a consecuencia del fin de las partidas, por lo que la sensación de abandono se adueñó de un recinto de libre acceso. Las tareas de desbroce y acondicionamiento, por ende, también llevaban años sin realizarse. Previo a éste panorama, la portería de Ercavica disponía de un guarda que registraba el acceso al monumento y velaba por su seguridad. No se llevaban a cabo visitas guiadas ni actividades complementarias. La presencia de un nuevo proyecto de gestión ha venido acompañado de un nuevo impulso de inversión en instalaciones por parte de la administración. A partir del Plan de Mejoras de Infraestructuras Turísticas de Cuenca (PLAMIT), de fondos europeos, se ha reconstruido parcialmente la domus 4 de Ercavica, esbozando un peristilo de época augústea. Esta visión significa un aporte inestimable a la comprensión del pasado, añadiendo un ingrediente sensorial a la visita, “*When done well and thoughtfully, reconstruction can also enrich the visitor experience by providing a multisensory*

encounter that allows them to more fully understand and identify with the people who inhabited the site." (Kennedy y Sawyer, 2005:23). En la misma línea se destinó una pequeña partida para adecuar y señalizar la Fuente del Pocillo para su acceso al público mediante la plataforma de desarrollo rural CEDER. Por último, la ejecución del Plan Especial de Caminos Vecinales y Enlaces Municipales 2014-2015 -convenio Junta/Diputación- ha permitido el asfaltado del trayecto entre Cañaveruelas y Ercávica, anteriormente un vial rural con graves desperfectos. Esta última intervención, además de suponer un enorme impulso en las comunicaciones, también es una importante contribución a la imagen del yacimiento, aspecto que significa la piedra angular del marketing, aumentando la confianza del consumidor previa a su fidelización (Correia y Miranda; 2006:52).

El monasterio de Monsalud por su parte, fue intervenido en 2009 con el 1% Cultural para el Proyecto de Consolidación Parcial de su Estructura con un presupuesto de 625.812,43 €. – BOE nº 142-2008. Pág. 10114- acordado entre el Ministerio de Fomento y la Consejería de Cultura de la Junta de Castilla La-Mancha. La importancia de ésta consolidación fue reconocida con la salida del monasterio de la lista roja del patrimonio de la asociación Hispania Nostra. El proyecto de habilitación del arquitecto Eduardo Barceló de Torres se acompañó de paneles informativos. En el año 2011 fue reabierto contratando por unos meses a dos conserjes y en 2012 se cerraron sus puertas de forma indefinida. Desde este momento el edificio acumuló suciedad, escombros y restos de animales que anidaron en su interior.

Por tanto, el anterior paradigma de trabajadores de baja cualificación, sin responsabilidad en tareas de diversificación del espacio, es sustituido por profesionales de la arqueología como guías turísticos y gestores de nuevos servicios y productos. Al ser un equipo que trabaja a pie de campo en el lugar, se conocen las necesidades e intereses de los clientes, adaptando la oferta a los perfiles observados. De este modo, la gestión privada es necesaria ya que permite un acercamiento a las necesidades reales del consumidor final (Castels, 2009:7). Por otra parte, el panorama de partida de la nueva propuesta comenzó con un escenario a ser reacondicionado para su visita pública a tenor del tiempo que habían permanecido sin actividad de mantenimiento.

### 3. Gestión público-privada del patrimonio

La colaboración público-privada es una tendencia en auge en todos los ámbitos debido a que las necesidades ilimitadas de los ciudadanos deben ser satisfechas con unos recursos escasos. El apoyo y mayor intervencionismo del ámbito particular permite alcanzar mayores cotas de actuación en cualquier esfera que de otro modo no sería posible. Por ello, el Estado pasa de ser un prestador de servicios a regular dicha actividad privada (García, 2005:90). En esta nueva relación, respecto a su *partenaire*, la administración se concentra esencialmente en definir los objetivos que han de alcanzarse en materia de interés público, calidad de los servicios propuestos y política de precios, al tiempo que garantiza el control del cumplimiento de dichos objetivos (Moreno, 2012: 87). Dicha reciprocidad queda recogida en la Ley 30/2007 de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público, que enmarca el área de actuación en nuestro país de forma reciente.

La nueva fórmula de servicio no queda exenta de un análisis objetivo de sus ventajas e inconvenientes. En el primer grupo podemos hablar que incorpora nuevos mercados, traslada al sector privado los riesgos, aporta seguridad presupuestaria, fuerza al sector público a centrarse en resultados, aprueba la inyección de capital privado y garantiza la calidad en el servicio. Respecto a las desventajas cabe aludir la imprescindible profesionalidad y experiencia por parte del sector privado, en ocasiones no fácilmente evaluable, haciendo larga y costosa dicha cooperación para la administración en caso de desavenencias (Berrendero, 2011:69).

La gestión privada del patrimonio es una necesidad avalada por todas las instituciones y profesionales del sector. En el marco internacional, la Carta para la gestión del patrimonio arqueológico (1990), emanada por el ICOMOS, ya exige en su introducción la cooperación de las administraciones, investigadores, empresas privadas y el gran público, para la protección del patrimonio. Del mismo modo se manifiesta el *Plan PAHIS* (2004-2012), del Patrimonio histórico de Castilla y León; abogando por establecer instrumentos de gestión que garanticen la conservación y mantenimiento del patrimonio a partir de la colaboración entre las administraciones públicas e instituciones privadas (4.4 Plan de Difusión). En el ámbito local, son también los técnicos públicos de los servicios de Patrimonio quienes abogan por la introducción de capital y profesionales del ámbito privado en la gestión, optando por una fórmula de tutelaje por parte de las administraciones con intervención de empresas, profesionales privados, grupos de acción local y asociaciones culturales (Sagardoy, 2014:5).

En conclusión, existen mecanismos plenamente funcionales en el sector privado que pueden impulsar una gestión responsable y colaboradora con las instituciones competentes en la gestión del patrimonio cultural en general, y del patrimonio arqueológico en particular (López *et alii*, 2013:77).

La gestión del patrimonio histórico tiene una importante particularidad respecto a cualquier otro servicio, la carga simbólica, siendo parte de la identidad local de la comunidad en que se inserta. Al abrigo de este sentimiento han nacido movimientos protecciónistas de ciudadanos que se movilizan para salvaguardar su conservación<sup>7</sup>. Dicha corriente defiende un punto de vista sacralizador en la que los vestigios materiales del pasado revelan la continuidad y particularidad de la comunidad local, siendo elementos únicos (Hernández, 2005:14). El excesivo celo purista puede suponer la paradoja, en algunos casos, de conseguir el efecto contrario, con el rechazo de iniciativas que pueden favorecer la supervivencia de los monumentos. Valga como ejemplo la polémica suscitada por una empresa multinacional de hostelería que *profanó* con su presencia el interior de la ciudad de Pompeya. Dicho establecimiento, además de aportar cuantiosos ingresos al yacimiento y una publicidad en 43 países en que está disponible, cubre una demanda no cumplida de alimentación, hidratación y aseo de una media de 2,5 millones de visitantes al año (Moreno y Sariego, 2014:177).

La tendencia actual en la gestión de yacimientos arqueológicos deriva hacia el mantenimiento de la titularidad pública del bien así como las tareas de investigación y conservación aparejadas, cediendo el servicio de visitas guiadas y demás actividades de difusión a empresas privadas. Éstas son, por norma casi unánime, pequeñas agrupaciones de arqueólogos reubicados hacia el turismo, apoyados por subvenciones públicas. Esta circunstancia conlleva una nueva sensibilidad de los trabajadores, con un poderoso compromiso implícito y un conjunto común de actitudes dirigidas a proteger y conservar además de una percepción compartida del valor intrínseco y cultural del patrimonio (Zamora, 2002:3). Esta disposición hace que exista una mayor profesionalización en la museografía y didáctica de los yacimientos arqueológicos, traducida en un aumento de público y servicios.

Este paradigma que se impone, régimen de explotación mixto, tiene ejemplos notables en nuestro país. Uno de los pioneros, podría ser el caso de la Ciutadella Ibérica de Calafell, en funcionamiento a través de la empresa Rock S.L desde 1998 a cargo de los arqueólogos que habían trabajado en la reconstrucción de la misma (Checa, 2008:121). Su labor de dinamización y recreación les ha hecho formar parte de la Red Europea EXARC, ocupada en la arqueología experimental. La misma gestión mixta de concesiones se instaló en los Parques Arqueológicos en la Isla de la Palma: con la creación de consorcios (empresas privadas con participación pública) en Murcia, y con yacimientos y recursos interpretativos en Castilla y León (Morér y Jiménez, 2007:129). Este tipo de fórmula es la más habitual, pero existen otras reseñables, caso de la fundación *Ciudades Medianas del Centro de Andalucía*, que promocionan y explotan turísticamente Alcalá la Real (Jaén), Antequera (Málaga), Écija (Sevilla), Estepa (Sevilla), Loja (Granada) y Lucena (Córdoba) bajo la marca "tu historia" (Merinero y Lara, 2011).

Por último, podemos citar el ejemplo de la empresa EMTE Service, concesionaria de la explotación turística del Alcázar de los Reyes Cristianos de Córdoba a cuya labor se debe la ampliación de los horarios de visitas, la mejora en el espectáculo de luces y la introducción de una aplicación informática para móviles. La política de externalización de estos servicios ha sido una apuesta decidida del consistorio cordobés, no en vano además del Alcázar, se ha solicitado el edificio de Caballerizas Reales. El pago de un canon anual por éste usufructo es la fórmula empleada en estos edificios históricos de probada afluencia de público. En este sentido, debemos apuntar unos rasgos generales que definen una mayor rentabilidad de un edificio histórico emblemático respecto a un yacimiento arqueológico. En primer lugar, debemos señalar la diferencia entre un espacio cubierto, utilizable todo el año en diversas actividades, a diferencia de un área abierta. Por otra parte, los edificios históricos se encuentran habitualmente en centros urbanos, los yacimientos suelen, por el contrario, ubicarse en áreas rurales. Ésta última premisa hace que mientras que la visita a un edificio sea parte complementaria de la estancia en un destino, la contemplación de un yacimiento deba hacerse como motivación *per se*. Como colofón, la estancia en un inmueble exige menor grado de especialización o abstracción en el turista que un enclave arqueológico, en ocasiones, poco legible o musealizado. A ésta norma general escapan lugares con una proyección única de visitantes como son Pompeya y Herculano, Atapuerca, Numancia, Segóbriga...

Son escasísimas las muestras de yacimientos arqueológicos autosuficientes, sin percibir soporte financiero o personal de las administraciones públicas. Paradigmático es el patrón de la cueva de Rouffignac (Francia), propiedad privada durante cuatro generaciones y arquetipo de rentabilidad unida a la sostenibilidad. La dirección gestora ha sido capaz de aunar la apuesta por la eficiencia con la conservación del espacio, introduciendo un tren de raíles para evitar la excesiva exposición de agentes patógenos e iluminación innecesaria (Plassard, 2007). En España, uno de los proyectos pioneros de puesta

en valor del patrimonio auto sostenible es *Paleorama*, gestora del parque Arqueopinto y las actividades de dinamización de Atapuerca. Los responsables de su equipo apuntan la necesidad de un período de maduración, calidad del servicio, pasión y, en sus palabras, *no puede haber una gestión de la cultura sin una cultura de empresa* (Luque y Maqueda, 2014: 632). Con estas bases han conseguido generar un proyecto multifocal; gerencia de un espacio educativo, tienda de reproducciones arqueológicas, blog de noticias científicas y creación de aplicaciones tecnológicas.

La radiografía actual de la situación de los yacimientos arqueológicos es diametralmente dispar en función de múltiples variables; apoyo institucional, cercanía a vías de comunicación, estado de conservación, políticas de fomento... En la geografía de nuestro país se diseminan cientos de aulas arqueológicas cerradas por falta de presupuesto cuando contamos con miles de profesionales del sector de la arqueología desempleados que bien podrían aunar su sentido científico a un proyecto de revalorización turística a coste cero para la administración y creando tejido empresarial. Más importante aún, tal y como reconocen multitud de investigadores y de organismos internacionales, el uso de las estructuras previene el deterioro de las mismas<sup>8</sup>. En suma, el proceso de sinergias con el territorio beneficiaría a toda la comarca como impulso de crecimiento de áreas deprimidas. Una realidad que apunta un incipiente escenario esperanzador es la creación de múltiples plataformas de información y servicios de arqueoturismo; arqueotrip, arqueotur, Pausanias viajes arqueológicos, Ibertur, Arkeotravel...

#### 4. Nuevo modelo de gestión en Monsalud y Ercávica

La concesión de la explotación del régimen de visitas y actividades asociadas en el monasterio de Monsalud y la ciudad romana de Ercávica supuso una oportunidad no exenta de desafíos. Principalmente tres; un período limitado, duplicidad de administraciones y la implantación de un nuevo paradigma autosuficiente. Respecto a lo limitado en el tiempo de la adjudicación (dos años más otros dos prorrogables), suponía una fuerte barrera a la planificación a largo plazo y la inversión en infraestructuras. Por ello, la planificación debía ser a efectos inmediatos y a medio término, lo que significa una rémora para la creación de una identidad y política de valor en el espacio. En relación a la comunicación con la administración, debemos apuntar la multiplicación de instituciones competentes, desde los ámbitos autonómicos, Junta de Castilla La-Mancha, Consejería General de Educación, Cultura y Deportes... provinciales, servicios periféricos de Educación, Cultura y deportes de Cuenca y Guadalajara, las Diputaciones respectivas y a nivel local, los ayuntamientos de Cañaveruelas y Sacedón. Esta circunstancia comprometía la agilidad en los trámites burocráticos para las diversas iniciativas y licencias, pero también una ocasión de buscar apoyo en diversas esferas. Por último, la implantación de una entrada de pago tuvo que ir aparejada a una sensibilización de la población local, acostumbrada a un acceso gratuito.

La implantación de Ercávica y Monsalud en los circuitos turísticos requería una planificación previa para conseguir un producto de consumo de calidad, así como su acomodo interdependiente con el entorno. La creación de un documento programático es una tónica común en el mundo empresarial, *Plan de Negocio*, con el de la cultura, *Plan Museológico*. Esta herramienta, reciente en el mundo de los museos, da cuenta de la necesidad de la eficiencia en todos los ámbitos, optimizando los recursos disponibles. A continuación, mostramos el esquema con sus directrices principales de nuestro *Plan de Gestión*.

La presentación del proyecto define qué somos, hacia donde vamos y que resultados esperamos alcanzar. La visión o misión, en nuestro caso, es conseguir la difusión y rentabilidad de sendos enclaves arqueológicos mediante una rica y variada oferta lúdico-cultural. Los objetivos específicos son los elementos que concretan la visión del Plan; auto sostenibilidad, evitar la estacionalidad, asentar una plantilla estable y comprometida, diversificar ingresos, firmar convenios de colaboración y posicionarnos en varias esferas de influencia en el eje de las capitales (Madrid, Guadalajara y Cuenca), los embalses de Buendía-Entrepeñas y los pueblos de alrededor. A medio plazo esperamos como resultado aumentar el número de visitantes del monasterio y el municipio romano además de sumar a los agentes locales como fórmula de crecimiento económico

La pertinencia del proyecto es un aspecto que debe situarnos en el espacio a la hora de abordar un proyecto, de modo que permita evaluar su impacto previamente. En este caso, la región tiene una gran tradición de turismo rural desde época de los Habsburgo y la posterior edificación de los Reales Baños de la Isabela, no en balde *se convirtió en un lugar de asueto para el monarca donde resultaría fácil llevar una vida distendida alejada del aparato cortesano y en lugar de ocio para cualquiera que acudiese* (Aguado, 2002:241). El turismo terapéutico dejaría paso al modelo de sol y playa con la construcción de los embalses de Entrepeñas y Buendía a mediados de los años 50, convirtiéndose en

un foco de atracción en el llamado Mar de Castilla<sup>9</sup>. Al calor de éste polo ribereño a tan sólo una hora y veinte minutos de Madrid se desarrolló en la región un importante crecimiento urbano representado en megaurbanizaciones ocupadas en períodos estivales. En esta línea, es relevante el dato de que por provincias, Guadalajara ocupa el segundo lugar a nivel nacional en el ranking de vivienda secundaria (Cebrián y García, 2009: 87). A partir de finales de los años setenta se produce el trasvase Tajo-Segura y eso merma la capacidad de los embalses de la región, con el consiguiente deterioro de visitantes. El empeoramiento en el excursionismo de naturaleza, con presencia de empresas de actividades deportivas, requería la complementariedad de un turismo cultural que representa nuestra propuesta.

**Fig 1. Esquema del documento para elaborar el Plan de Gestión.**

Esquema plan de gestión	
<b>Presentación del proyecto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión</li> <li>• Objetivos específicos</li> <li>• Importancia de la acción</li> <li>• Resultados estimados</li> </ul>
<b>Pertinencia del proyecto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del entorno</li> <li>• Definición del público objetivo</li> <li>• Valor añadido del proyecto</li> </ul>
<b>Descripción y justificación del proyecto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Origen del proyecto</li> <li>• Objetivos de la acción</li> <li>• Actores principales</li> <li>• Actividades previstas</li> <li>• Justificación</li> </ul>
<b>Modelo de gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación del Proyecto</li> <li>• Plan de Marketing</li> <li>• Presupuestos</li> </ul>
<b>Modelo de organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizativa</li> <li>• Factores infraestructurales</li> <li>• Código de Conducta</li> </ul>
<b>Sostenibilidad de la acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto de la acción</li> <li>• Riesgos</li> <li>• Sostenibilidad</li> </ul>

La definición del público objetivo es una tarea compleja ya que la existencia del turista cultural, de un nivel educativo alto y poder adquisitivo medio/alto no siempre se cumple. Debemos atender que la gama de entidades que utilizan el viaje colectivo es amplísima (tercera edad, asociaciones de amigos del patrimonio, entidades vecinales, etc..) así como las motivaciones de viaje son heterogéneas (De la Calle y García, 2008: 81). Muchos acuden como parte de su experiencia vacacional o por confort y prestigio (González, 1997-98). Nuestro target no es de masas, sino de nichos diferenciados, encontrándonos con escuelas, familias con hijos, parejas, senderistas, amantes de la arqueología, retiros espirituales, público de eventos y finalmente la población local, que se situará como beneficiaria indirecta. Se puede afirmar que es un público nacional, con escasísimos visitantes foráneos.

El valor añadido de éste proyecto es la introducción de un servicio profesional, implicado en la reutilización de enclaves históricos para la satisfacción de múltiples actos y eventos, canalizando una necesidad no satisfecha en el entorno. Por primera vez se dispone de un plan de difusión que actúe de atracción de visitantes paralelo al mantenimiento de las instalaciones.

Descripción y justificación del proyecto; su origen es la citada oferta pública, teniendo como objetivo global la sostenibilidad del modelo sin aportación oficial alguna. Los actores principales implicados son el equipo de arqueólogos gestores, con un número variable de colaboradores, las diversas figuras administrativas fiscalizadoras –especialmente el Servicio de Museos de la JCCM-, los proveedores locales y la coexistencia con la dirección científica de Ercávica. Dentro de las actividades previstas deben distinguirse cuatro grandes bloques; visitas guiadas (diurnas, nocturnas, teatralizadas, conjuntas),

talleres (artesanales, infantiles, científicos y terapéuticos), eventos culturales (conciertos, jornadas, festivales, espectáculos, catas de vino...) y sociales (bodas, retiros espirituales o celebraciones).

El proyecto de gestión se justifica como vía de conservar el patrimonio arqueológico a partir de su disfrute y difusión. Catalizador de las necesidades turísticas e identidad local. El servicio de profesionales facilita la legibilidad de la herencia cultural. A. Mansilla en su estudio *La divulgación del Patrimonio Arqueológico en Castilla y León* (2004), llamaba la atención sobre la dificultad del público para entender los restos atestiguados. Del mismo modo operan otros autores como Morére (2007:115-119) o García y Calle (2007:609-626). Las estadísticas arrojan índices muy altos de incomprendición en relación a la forma de presentar el patrimonio, lo que justifica la labor de los técnicos del sector en Monsalud y Ercávica. Nuestro modelo de puesta en valor pretende llegar a un espectro que no podía alcanzar la administración, a partir de la publicidad intensiva y la organización de eventos. Se busca una mayor implicación y participación de la sociedad civil. Atraer a personas menos interesadas en la arqueología con ofertas alternativas.

Para diseñar el modelo de gestión nos hemos basado en dos herramientas fundamentales del mundo empresarial, el Balance Score Card –Cuadro de Mando Integral- y el análisis DAFO. El BSC es la herramienta para medir la eficacia del trabajo, la puesta en práctica de una estrategia y su comunicación (Estrada, 2007:134), siguiendo la tónica de que aquello que no puede medirse no puede controlarse. Por ello, los indicadores cuantificables permiten señalar el grado de cumplimiento de una misión o de una acción encomendada, o el logro de un objetivo (Castaño *et alii*, 2006:153). Adjuntamos esquema del Balance Score Card –Fig 1-. El otro instrumento, DAFO, análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, permite conocer los puntos fuertes para potenciarlos así como disimular las carencias –fig. 2-. Las fases sucesivas de la planificación han diseñado cuatro estadios para los cuatro años de gestión; estructural (adecuación de las instalaciones), institucional (recabar apoyos), comercial (plan de difusión) y maduración (asentamiento de la dinámica).

El plan de Marketing se cimentó en la necesidad de crear un producto atendiendo a cuatro grandes ramas; política de producto, precio, distribución y comunicación (Villarejo-Ramos, 1997: 48). La imagen corporativa fue el primer eslabón, diseñando dos logos que simbolizaran una ceca de Ercávica y el rosetón del monasterio de Monsalud, con una tipografía romana y medieval respectivamente, así como colores vinculados –fig3-. La cartelería se inscribe en fondos marmóreos y apergaminados con símbolos de época. Dentro de la configuración del producto construimos tres discursos en función del público objetivo; la difusión del patrimonio, la participación ciudadana y el regreso a los orígenes. Esta línea de posicionamiento reconoce la creación de diversos productos en función del perfil del público ya sea con un carácter más científico (visitas guiadas), lúdico (espectáculos) o social (bodas). A ello debe sumarse la creación de merchandising propio y la venta de productos denominación de origen, especialmente miel y aceite alcarreño.

La política de precios de la entrada viene condicionada por el pliego de prescripciones técnicas del concurso, dejando escaso margen de maniobra. No es el caso de talleres, eventos y actividades adicionales. En este campo, se establece la máxima del reparto de beneficios al 50% entre el espacio y los artistas, estimulando la implicación de los promotores en la asistencia de público. La cuota de mercado previa nos habla de un censo de visitas de 4000 personas a Ercavica y 1250 al monasterio de Monsalud, datos extraídos de la información oficial de la JCCM.

La distribución del producto se fija vía web, con un portal de información y reservas, y en la región a estudio, a partir de sus oficinas de turismo, hostales y restaurantes que disponen de documentación para los visitantes. Del mismo modo, se articula un circuito entre Ercavica-Monsalud, desplazando excursionistas de un punto a otro con el incentivo de un precio reducido para la visita conjunta.

La comunicación se articula en tres módulos. El primero programa operativo, dirigiéndose a los beneficiarios directos, indirectos y el personal en contacto –PEC-. Institucional, dialogando con administraciones, museos y entidades. La última es la estratégica, construyendo el intercambio con proveedores, medios de comunicación y actores clave del territorio. Los tres medios buscarán la fidelización del cliente en base a los criterios de calidad, satisfacción, valor e imagen (Campón, 2014:67-76).

A diferencia del tradicional postulado de medir en presupuestos, donde la planificación está fundamentada en el gasto en lugar de la inversión y el rendimiento (Castels, 2009: 4), la estrategia es antes de comprar estimar los futuros dividendos. Este hecho nos diferencia de la gestión pública, pudiendo asumir riesgos en función de una rentabilidad económica, no únicamente social. La cuantía total del gasto anual ascendió a 18.000 euros, una cifra importante por la necesaria adquisición de material y herramientas de acondicionamiento.

El sistema de organización pivota en torno a un equipo gestor, expertos en patrimonio, a los que apoya eventualmente un guía turístico arqueólogo, alumnos de prácticas y personal externo (informáticos, diseñadores, albañiles...). La otra cara del cometido lo conforma la administración, fiscalizadora del buen servicio y la dirección científica, ocupada en el progreso del conocimiento. A medio plazo se consiguió la participación de agentes del entorno local, especialmente del ámbito de la hostelería y el turismo.

Los factores infraestructurales en ambos recintos son completamente distintos. La situación en Monsalud admite 6000 metros cuadrados con instalaciones de aseo, electricidad y un amplio centro de interpretación. Tenemos 4 grandes áreas, centro de recepción, claustro, iglesia y bodega que acogen las exposiciones, eventos, reuniones, tienda, talleres, etc... Fig.4-. Ercávica tan sólo disponía de un aula arqueológica, empleada como repositorio arqueológico, teniendo el resto de sus 20 hectáreas a la intemperie salvo la reciente habilitación de la domus 4 por parte del PLAMIT. Dicha instalación una vez acondicionada se utiliza como taquilla y futura sede de un pequeño museo dedicado a la medicina romana. No dispone de electricidad ni aseos, lo que dificulta ciertas iniciativas. Además se encuentra fuera de las principales vías de comunicación. El código de conducta de nuestra propuesta es sencillo, cualquier iniciativa debe ser compatible con el respeto al patrimonio, atendiendo a la función protecciónista inherente a la naturaleza de la arqueología.

En el apartado de sostenibilidad de la acción debemos mencionar el impacto de nuestra iniciativa con un contenido educativo evidente, patrimonial, turístico, económico, identitario, lúdico-cultural (nuevo centro) y de referencia de gestión privada. Ni que decir tiene que el impacto de la afluencia de público debe ser equilibrado para no exceder la capacidad de carga turística y el flujo de visitantes, aunque ésta situación es más propia de grandes conjuntos monumentales como Copán (García, 2012), Pompeya (Moreno y Sariego, 2014) o Machu Pichu.

Los riesgos a los que nos enfrentamos son la dependencia estacional, el fin del rigor científico en favor de la mercantilización, la excesiva burocratización de las comunicaciones con la administración y la escasa duración de la concesión.

Por último, si se pretende actuar como motor de crecimiento de una región, debemos ser conscientes de que entre los principales obstáculos y frenos al desarrollo local de la zona se halla la escasa densidad de población, un nivel educativo bajo y escaso dinamismo propio de un área tradicional (Aparicio, 2002:18). En el sector estratégico del turismo la política debería haberse centrado no solamente en los alojamientos, sino también en la promoción (para asegurar la afluencia de turistas), en los otros servicios (para que la estancia sea satisfactoria) y en los atractivos especiales de la zona (Aparicio, 2004:76). Nuestra iniciativa viene a complementar el esfuerzo previo en infraestructuras con servicios culturales de calidad.

## 5. Creación de un producto

La confección del producto, la marca *Monsalud y Ercávica*, se enmarca necesariamente en una estrategia proactiva, es decir, la empresa inicia la innovación y se beneficia de la mayor rentabilidad derivada de ser la primera, aunque lógicamente con un riesgo mayor (MONTAÑA, 1991:12). El estudio de la región, el potencial público objetivo y la cuota de mercado precedió a la campaña de marketing y posicionamiento. En este sentido, la estrategia es crear la imagen de un destino privilegiado de naturaleza y patrimonio, un paraíso cultural. Dos enclaves históricos con un paisaje incorrupto. Se inserta el monumento en el territorio, participando de sus productos de denominación de origen, estimulando una connotación de calidad en el destino a partir de la gastronomía (miel, vino, aceite). De igual modo, se entrelazan rutas cercanas con las caras de Buendía, Recópolis o Pastrana, a partir de relaciones con sus oficinas de turismo y personal responsable.

La segunda línea de posicionamiento de mercado es el eje lúdico-participativo. Tanto Monsalud como Ercávica se convierten en lugares a la disposición de los visitantes, dejando de ser recintos de mera exposición primaria a través de actividades vivenciales; recreaciones históricas, reuniones científicas, talleres artesanales... además supone un mediador de las necesidades de artistas locales y foráneos para demostrar sus habilidades.

En definitiva, interpretar el patrimonio no es simplemente informar, sino revelar significados, provocar emociones, estimular la curiosidad (MANZATO, 2007:103). Esta es la razón por la que no tenemos que temer hacer uso de bienes o servicios adicionales que profesen valor en el visitante.

Fig 2: Análisis Dafo

Debilidades	Amenazas
Proyectos orientados a un público minoritario Escaso presupuesto. Limitaciones por trabajar con un BIC. Entorno rural. Lejanía a vías de comunicación Ercavica Escasa participación de público.	Precariedad, falta de medios. Oferta lúdica alternativa de la zona Menor poder adquisitivo de las familias Poco eco en los medios
Fortalezas	Oportunidades
Asociación a recursos naturales. Interés educativo en público infantil Cooperación con el entorno Excursionismo todo el año Referente regional	Mercado creciente en España. Factor pedagógico, experiencial. Mayor implicación social. Inclusión en focos de interés; embalses, Pastrana, Cifuentes, Huete...

Fig 3: Balance Score Card

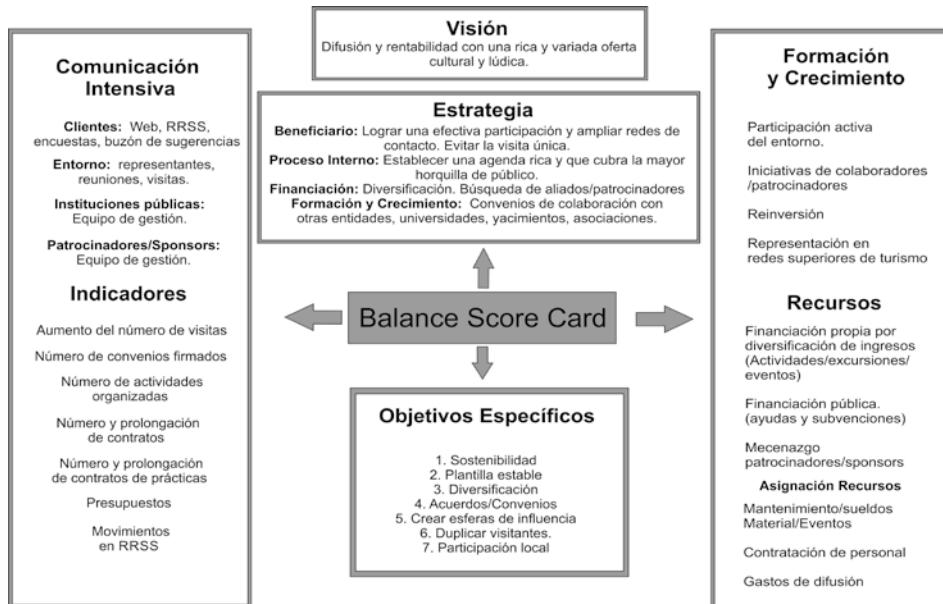
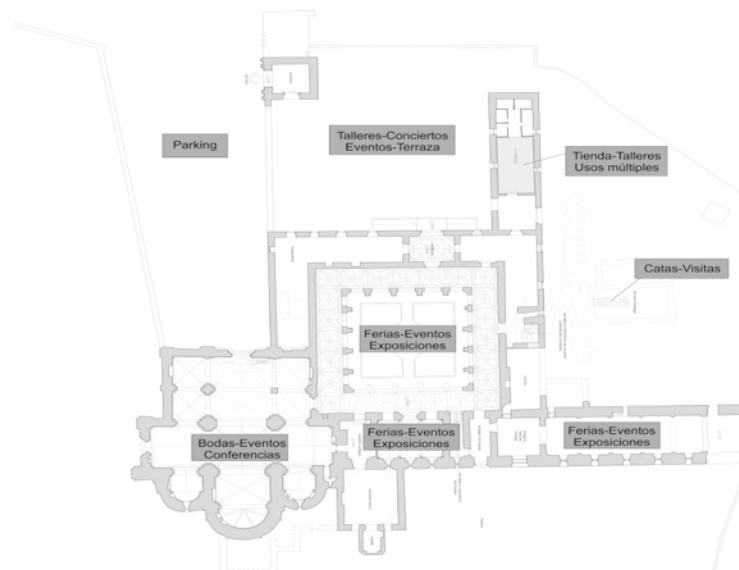


Fig 4: Logos de Ercavica y Monsalud.



**Fig. 5: Áreas de actividad en el monasterio de Monsalud.**

## 6. Resultados de la gestión

En este primer período de gestión, apenas año y medio, podemos evaluar el impacto del nuevo modelo en el ámbito económico, social, identitario, patrimonial y turístico. Son elementos que permiten medir a nivel cualitativo y cuantitativo el nuevo modelo de gerencia a efectos de conocer sus fortalezas y debilidades. En primer lugar, nos referiremos a la infraestructura disponible, encontrando un panorama desolador aunque con potencial a nuestra llegada. Lo primero que se hizo fue recuperar espacios y acondicionarlos a la visita pública tras un período largo fuera de circulación con un ingente trabajo de mantenimiento. Fueron reparadas múltiples instalaciones, pavimentos, puertas, paredes, jardines, creación de áreas de descanso, adecuación del centro de recepción de visitantes... teniendo como colofón la prescriptiva licencia de actividades con la asunción de un plan de habilitación que contemplaba la eliminación de barreras arquitectónicas, extintores, barreras de seguridad o señalización de emergencia. A continuación se realizó una importante inversión con la iluminación del monasterio de Monsalud, eje sobre el que poder ejercer una actividad nocturna.

En deferencia a la esfera económica, podemos apuntar que nos encontramos en un período de transición, en vías de alcanzar la rentabilidad, habiendo sido ya alcanzada la sostenibilidad. El dato final nos revela unos ingresos anuales cercanos a los 20.000 euros, con una fuerte inversión inicial en el año I. El primer aspecto a tener en cuenta es la taquilla de público en sendos espacios patrimoniales, esencia inicial del contrato. La entrada libre, es decir, de forma autónoma, tiene un coste de 3 euros mientras que de forma guiada son 5 euros. La entrada combinada (Monsalud+Ercávica) libre son 5 euros mientras que la combinada guiada son 8 euros.

**Fig. 6 Cifras de visitantes en el año 2014.**

Monasterio de monsalud				Ercávica			
Libre	Guiada	Monsalud + Ercavica Libre	M+E guiada	Libre	Guiada	M+E Libre	M+E Guiada
1202	430	447	123	569	119	58	56
<b>TOTAL</b>			<b>2316</b>	<b>TOTAL</b>			<b>1372</b>

Como podrá observarse a tenor de las cifras, los números de visitantes en 2014 en Monsalud (2316) son sensiblemente superiores a Ercávica (1372), siendo además un foco de retroalimentación a la ciudad romana muy superior al efecto inverso por parte de ésta. Para poder valorar si ha habido una progresión turística, los números facilitados por la Junta de Castilla La-Mancha son erróneos, por lo que no pueden establecerse como base comparativa por varios motivos; gratuidad, horarios semanales, hiperinflación de las entradas para asegurar su empleo por parte de los conserjes... Los números oficiales aportados hablaban de 1300 visitantes en el monasterio y 4000 en Ercávica, cifra ésta última, especialmente alejada de la realidad. El comportamiento del público que pretendemos atraer está intrínsecamente unido a la estacionalidad, siendo particularmente intensa su actividad en fines de semana y puentes, no tanto en vacaciones de largo recorrido (Véase calendario anexo). Esto es debido a su origen -Madrid 46,7 %, Cuenca 20,5 %, Guadalajara 18,7 %, Otros 14 %- optando por otro turismo más lejano, posiblemente de playa, en períodos vacacionales prolongados.

**Fig 7: Calendario intensidad de visitantes 2014. Rojo: Escasa. Verde: abundante.**

2014								
enero 2014								
do	lu	ma	mi	ju	vi	sa		
			1	2	3	4		
5	6	7	8	9	10	11		
12	13	14	15	16	17	18		
19	20	21	22	23	24	25		
26	27	28	29	30	31			

febrero 2014								
do	lu	ma	mi	ju	vi	sa		
						1		
2	3	4	5	6	7	8		
9	10	11	12	13	14	15		
16	17	18	19	20	21	22		
23	24	25	26	27	28			

marzo 2014								
do	lu	ma	mi	ju	vi	sa		
							1	
2	3	4	5	6	7	8		
9	10	11	12	13	14	15		
16	17	18	19	20	21	22		
23	24	25	26	27	28	29		
30	31							

abril 2014								
do	lu	ma	mi	ju	vi	sa		
			1	2	3	4	5	
6	7	8	9	10	11	12		
13	14	15	16	17	18	19		
20	21	22	23	24	25	26		
27	28	29	30					

mayo 2014								
do	lu	ma	mi	ju	vi	sa		
					1	2	3	
4	5	6	7	8	9	10		
11	12	13	14	15	16	17		
18	19	20	21	22	23	24		
25	26	27	28	29	30	31		

junio 2014								
do	lu	ma	mi	ju	vi	sa		
1	2	3	4	5	6	7		
8	9	10	11	12	13	14		
15	16	17	18	19	20	21		
22	23	24	25	26	27	28		
29	30							

julio 2014								
do	lu	ma	mi	ju	vi	sa		
			1	2	3	4	5	
6	7	8	9	10	11	12		
13	14	15	16	17	18	19		
20	21	22	23	24	25	26		
27	28	29	30	31				

agosto 2014								
do	lu	ma	mi	ju	vi	sa		
					1	2		
3	4	5	6	7	8	9		
10	11	12	13	14	15	16		
17	18	19	20	21	22	23		
24	25	26	27	28	29	30		
31								

septiembre 2014								
do	lu	ma	mi	ju	vi	sa		
			1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13		
14	15	16	17	18	19	20		
21	22	23	24	25	26	27		
28	29	30						

octubre 2014								
do	lu	ma	mi	ju	vi	sa		
			1	2	3	4		
5	6	7	8	9	10	11		
12	13	14	15	16	17	18		
19	20	21	22	23	24	25		
26	27	28	29	30	31			

noviembre 2014								
do	lu	ma	mi	ju	vi	sa		
					1			
2	3	4	5	6	7	8		
9	10	11	12	13	14	15		
16	17	18	19	20	21	22		
23	24	25	26	27	28	29		
30								

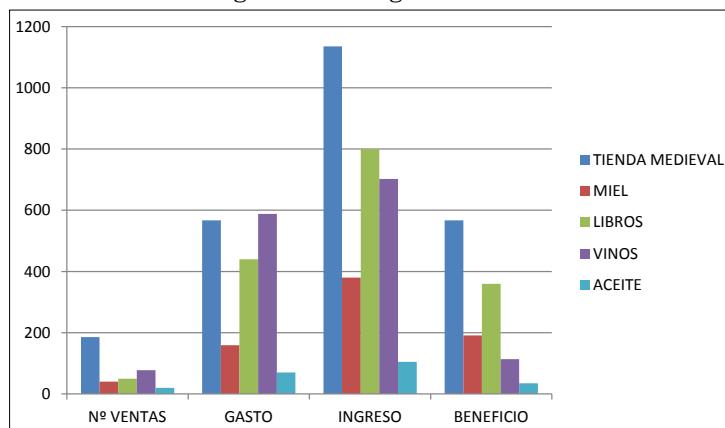
  

diciembre 2014								
do	lu	ma	mi	ju	vi	sa		
			1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13		
14	15	16	17	18	19	20		
21	22	23	24	25	26	27		
28	29	30	31					

En definitiva, pese a que reintroducir el patrimonio olvidado en los circuitos turísticos es una cuestión paulatina, las referencias de 2015 nos permiten afirmar que existe un progreso en la taquilla merced de una mayor promoción –cercano al 15%– respecto al período anterior.

Laboralmente la concesión ha permitido dos empleos fijos de larga duración a dos arqueólogos y un número variable de colaboradores, contratados en épocas de máxima afluencia, eventos adicionales o talleres infantiles. Del mismo modo, el proyecto ha repercutido de forma directa en la zona, actuando de proveedores de servicios de hostelería, contratación de profesionales liberales, catering o adquisición de productos artesanales. Esto último supone un gran valor en la tienda de recuerdos de Monsalud y Ercávica, apostando por los productos denominación de origen de la Alcarria; miel, aceite, lavanda. Además se hizo un convenio con el *Taller Medieval* de Sigüenza, especialista en artesanía románica y la editorial de temática provincial AACHE. De este modo se complementa la visita con el consumo de productos de la tierra. La venta de productos locales y recuerdos supuso en 2014 el 16,44% de los ingresos totales, cifra que está aumentando al hacer más grande la tienda en 2015, razón que motiva al consumidor en mayor medida.

**Fig 8: Ventas según sectores**



En el aspecto social, podemos aludir al interés despertado por las actividades eventuales y espectáculos que han sido celebrados, congregando la nada desdeñable cifra de 2225 personas, un 37,6% adicional a las cifras de público anterior, lo que da cuenta de su importancia en el cómputo global. Supone una ventana cultural en un ámbito rural sin acceso al teatro, conciertos o demás espectáculos de índole pedagógica o lúdica. En este sentido, la creación de un gran escenario de las artes supone el acceso a la cultura de núcleos de población pequeños, un derecho fundamental vetado por las condiciones socio-económicas del entorno. No cesa aquí el beneficio, transformándose monasterio y yacimiento en un catalizador de las necesidades artísticas de numerosos talentos de la provincia huérfanos de un marco para su habilidad. La convocatoria de artistas por parte de la entidad gestora privilegia el sentido local, con especialistas del entorno, visibilizando su condición a la par de minimizar costes. La participación ciudadana, de este modo, se convierte en un eje importante de la nueva situación creada. Podemos citar en éste capítulo la celebración de conciertos, congresos, festivales de arte, espectáculos de magia, jornadas romanas, visitas teatralizadas, sesiones fotográficas...

La cuestión identitaria, más difícil de cuantificar a nivel matemático, sí puede sentirse en el papel de la revalorización de un patrimonio en declive o incluso olvidado, orgullo de sus vecinos. Los moradores de Córcoles y Cañaveruelas, depositarios de un legado histórico tan importante, han visto como los vestigios del esplendor pasado han sido abandonados a su suerte, sin mayor pretensión ni proyecto de futuro. La desidia ante sus monumentos es contra su persona a nivel simbólico. El mantenimiento, difusión y dinamización de estos conjuntos históricos son a la vez el aliento de sus municipios. Por ello, la celebración de la “romanidad” orihunda en unas jornadas anuales o la reconstrucción de una talla de la virgen perdida, supone el énfasis en el sujeto como parte de una comunidad. Estos últimos elementos fomentan la asimilación del proyecto como algo propio, máxime cuando se recuperan tradiciones locales como devolver la romería extinta hace ochenta años.

**Fig 9 y 10. Imágenes de un concierto en Monsalud- fotografía de Aitor Nova- y la I primera jornada romana de Ercávica.**



A nivel patrimonial es evidente el interés que engloba el mantenimiento y el uso correcto de las instalaciones como medio de garantizar su supervivencia. Previo a todo el engranaje de apertura fue ingente la labor de adecuación de las instalaciones, tanto a nivel de infraestructura, electricidad o jardinería. Producto del antedicho esfuerzo, entre las mejoras citables, se dotó al monasterio de iluminación nocturna, una inversión importante que permitió el uso del recinto con nocturnidad. Del mismo modo, se habilitó la portería de Ercávica como centro de recepción de visitantes, acogiendo a su vez un recinto expositivo. Por último, el hecho de que conviva un equipo de forma privada implica su interés en obtener patrocinadores, sponsors y subvenciones que beneficien a dichos enclaves, mejorando difusión e instalaciones.

Possiblemente sea la difusión, o ausencia de ella, la mayor diferencia que pueda apuntarse respecto al modelo anterior. Por primera vez estos dos valores patrimoniales tienen un plan de difusión que de visibilidad a su existencia. La política de comunicación del ente gestor tenía claro la necesidad de estar presente en todos los medios de comunicación, acudiendo en múltiples ocasiones a la TV (RTVE, Castilla la Mancha TV, Guadalajara TV), radio (Ser historia, Cope, Radio Castilla La Mancha) y prensa (Suplemento de El País, sección Guía del Ocio, Nueva Alcarria, La tribuna de Cuenca, Diario Crítico de Castilla la

Mancha, diario Voces de Cuenca...). La existencia de un portal web, canal Youtube y una asidua labor en redes sociales fueron otra de las novedades. En reconocimiento a ésta labor, el proyecto de gestión fue seleccionado en el *III encuentro de Iniciativas emprendedoras* de la Universidad Rey Juan Carlos I y en la *IV Conferencia del Marketing de las Artes 2014*, organizado por Asimétrica en la fundación Lázaro Galdiano. Como corolario, los directores de gestión, Javier Fernández y Daniel Cordero, fueron condecorados en Julio de 2015 como caballeros de la orden portuguesa de la flecha de San Sebastián por su Alteza Dom Filipe de Bragança i Bourbon de Mendoça como reconocimiento a su labor de recuperación del patrimonio.

Por último, en el terreno turístico, destaca la inserción de dos espacios históricos en los circuitos de senderistas, familias y touroperadores. A la oferta de Buendía-Entrepeñas, Sacedón y Pastrana, se unen dos conjuntos singulares con un servicio de visitas guiadas previamente no disponible. Del mismo modo, la presencia de un equipo que precisa de maximizar beneficios implica una actitud activa hacia el turismo, buscando la presencia de visitantes, no una actitud pasiva, meramente acogedora. Ello conlleva una política de atracción basada en múltiples servicios, ofertas y una comunicación intensa con los canales de preferencia de los clientes.

## 7. Conclusión

La gestión privada del patrimonio histórico puede significar una segunda oportunidad para espacios desatendidos por el desbordante número de bienes culturales que debe proteger la administración. Esto no implica que las instituciones públicas se desvinculen del mismo, todo lo contrario, deben velar por el compatible uso de las mismas con su conservación y seleccionar equipos de gestión profesional para el cometido.

Evaluando el nuevo paradigma de gestión, podemos atender a sus ventajas y desventajas respecto a la administración y el usuario. En el primer capítulo podemos mencionar la profesionalización del servicio, adaptándose a la demanda, mayor flexibilidad y participación del usuario. A tenor de las desventajas, puede decirse que se atenderá a criterios de rentabilidad, pudiendo repercutir en un alza de precios y en menor autonomía de apertura.

## Bibliografía

- Aguado, A.
2002. "La Isabela, un nuevo Real Sitio para los monarcas del siglo XIX". *Espacio, tiempo y forma. Serie VII, Historia del arte*, Nº15: 229-254.
- Aparicio, A.E.
2002. "Desarrollo local y turismo rural: la Alcarria Conquense". *Ería: Revista cuatrimestral de geografía*, Nº 57:18-24.
- Aparicio, A.E.
2004. "El turismo rural: una de las alternativas al desarrollo rural en la Serranía de Cuenca" Cuadernos de turismo Nº13:73-89.
- Berreñedo, J.L.
2011. "Colaboración público-privada". eXtoikos. Nº. 2: 69-72.
- Castaño B, J.C, Arias, L y Lanzas, A.M.
2006. "Un cuadro de mando integral para la gestión del conocimiento". *Scientia et Technica*, Vol. 2, Nº. 31: 153-158.
- Castels, R.
2009. ¿Es viable la gestión privada de la cultura?. *Boletín de Gestión Cultural*, Nº18, *La gestión cultural desde el ámbito empresarial privado*. Pág 2-11.
- Castro, J.F; (2005): "La Calidad como herramienta de gestión del Turismo Cultural". *Pasos: Revista de turismo y patrimonio cultural*, ISSN-e 1695-7121, Vol. 3, Nº. 1: 143-148.
- Campón, A.M.
2014. *La lealtad hacia los destinos de turismo rural: un estudio causal de sus determinantes bajo el enfoque transaccional y relacional de marketing*. Tesis doctoral dirigida por J.M. Hernández, Helena Maria Baptista Alves. Universidad de Extremadura. Págs 67-76.
- Correia, S.M y Miranda F.J.
2006. "Calidad, satisfacción y fidelidad en el turismo rural: un análisis hispano-portugués" *Papers de turismo*, Nº. 40: 50-65.

- Checa, J.M.
2008. La gestión del patrimonio cultural reinventado: Los casos del parque ecoarqueológico de Xcaret y la ciudadela ibérica de Calafell. *Ketzalcalli* N° 1: 113-127.
- Del Barco Díaz, M; (2010): "La recreación histórica como medio para la divulgación de la historia". *La Divulgación de la Historia y otros estudios sobre Extremadura* / coord. por Félix Iñesta Mena. Pág 243-254.
- De La Calle, M y García, M.
2008. "Turismo cultural en viaje de grupo organizado: Medina Azahara / Madinat Al-Zahra como referente". *Cuadernos de turismo*, N°22:79-99.
- Estrada, J.L; (2007): *Mejora de la competitividad de un puerto por medio de un nuevo modelo de gestión de la estrategia aplicando el cuadro de mando integral*. Tesis doctoral dirigida por Alberto Camarero Orive. Universidad Politécnica de Madrid. Pág 134.
- García, P.M.
2005. "Los contratos de colaboración público-privada". *Revista Española de la función consultiva*, n° 3: 89-114.
- García, M.
2012. "Capacidad de carga turística y gestión de la visita pública en la zona arqueológica de Copán, Honduras". XV Encuentro de latinoamericanistas españoles. Actas del Congreso Internacional "América Latina: La autonomía de una región", organizado por el Consejo Español de Estudios Iberoamericanos (CEEIB) y la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid (UCM), celebrado en Madrid el 29 y 30 de noviembre de 2012. Págs 911-921.
- García, M y Calle, M.
2007. "Uso lectura turística de los grandes conjuntos arqueológicos. Reflexiones a partir del estudio de público de Medinat-al-zahara Córdoba" 2). *Pasos*, n°4, Vol 8. Págs 609-626.
- González, M.
- 1997-1998. "El vestigio como atracción del turismo, la interpretación como atracción del vestigio". *Anales de prehistoria y arqueología*, N° 13-14: 289-299.
- Hernández, J.
2005. "De resto arqueológico a patrimonio cultural. El movimiento patrimonialista y la activación de testimonios del pasado". *Boletín Gestión Cultural*, N° 11: *Participación Ciudadana*. Págs 1-19.
- Illaregui, E.
2004. "Aula arqueológica de Herrera de Pisuerga (Palencia)". En *Puesta en valor del patrimonio arqueológico en Castilla y León* / coord. por Jesús del Val Recio, Consuelo Escribano Velasco. Págs 2-18.
- Kennedy, W y Sawyer, A.
2005. "Making the Past Visible at Sunwatch Indian Village: A Late Prehistoric Native American Site in Dayton, Ohio" *SAA archaeological record*, Mayo de 2005. Vol 5, N°3: 23-25.
- López, J.E, Verdasco, C y Sañudo, P.
2013. El papel de la iniciativa privada en la gestión del patrimonio arqueológico. En *El yacimiento arqueológico del Sequer de Sant Bernat* / coord. Por Jose Enrique López, Carlos Verdasco y Pablo Sañudo. Red Eléctrica de España S.A.U. Pág 75-90.
- Luque, M y Maqueda, R.
2014. "15 años en Atapuerca y Arqueopinto. Claves para el desarrollo de programas sostenibles eficaces" *Tejuelo. Revista de Didáctica de la Lengua y la Literatura*. Junta de Extremadura. Consejería de Educación, Ciencia y Tecnología. Monográfico, n° 9: 631-645.
- Mansilla, A.M.
2004. *La divulgación del patrimonio arqueológico en Castilla y León: un análisis de los discursos*. Tesis doctoral dirigida por Gonzalo Ruiz Zapatero. Universidad Complutense de Madrid. Págs. 1-568.
- Manzato, F.
2007. "Turismo arqueológico: diagnóstico e análisis do producto arqueoturístico" *Pasos: Revista de turismo y patrimonio cultural*, Vol. 5, N°. 1: 99-109.
- Merinero, R y Lara, F.
2011. "Las Ciudades Medias del Interior de Andalucía. Caracterización y retos para el desarrollo turístico en un nuevo entorno." *XVI Congreso Aecit, Políticas activas en turismo*. Mijas, 9 - 11 noviembre 2011.
- Molina, A, Martín-Consuegra, D, Esteban, A y Díaz, E.
2007. "Segmentación de la demanda turística: un análisis aplicado a un destino de turismo cultural". *Revista de análisis turístico*, N°. 4:37-48.

- Montaña, J.
1991. "Diseño de nuevos productos". *Temes de disseny*, N°. 5 (Ejemplar dedicado a: Cultura e historia del diseño. Análisis del lenguaje visual. Diseño y mercado. Tecnología y tratamiento de la información): 12.
- Moreno, A Y Sariego, I.
2014. "Gestión Turística en Pompeya y Herculano". *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. Vol 12, n°1: 173-186.
- Moreno, E.
2012. "Formas jurídicas de colaboración público-privada en el derecho español: orígenes europeos y evolución de la regulación de los diferentes modelos de colaboración." *Oñati Socio-Legal Series*, v. 2, N°. 4: 83-102.
- Morére, N y Jimenez, J.
2007. "Análisis del turismo arqueológico en España. Un estado de la cuestión". *Estudios Turísticos*, Nº 171. 115-139.
- Osuna, M.
1976. *Arqueología conquense. Ercávica I. Aportación al estudio de la Romanización de la Meseta*. Patronato arqueológico provincial Excmo. Diputación Provincial y Exmo Ayto de Cuenca. Págs 1-229.
- Plassard, Jean
2007. "La gruta de Rouffignac, ejemplo de gestión privada de un patrimonio arqueológico". *IV Congreso de Rehabilitación Sostenible del Patrimonio Cultural. Arqueología y Mecenazgo*. Salas. Págs 187-197.
- Rubio, R.
2010. "La muralla de Ercávica". Dialéctica histórica y compromiso social / coord. por César Fornis, Julián Gállego, Pedro Manuel López Barja de Quiroga. Vol. 2: 1029-1044.
- Sagardoy, T.
2014. "Arqueología y crisis desde una administración de cultura autonómica". *Arqueoweb: Revista sobre Arqueología en Internet*. Vol. 15, N° 1: 310-314.
- Villarejo-Ramos, A.F.
1997. "La orientación hacia el mercado en el marco del desarrollo local: El plan de Marketing territorial". *Anales de estudios económicos y empresariales*, N° 12: 45-54.
- Zamora, F.
2002. "La gestión del patrimonio cultural en España: presente y futuro". Conferencia pronunciada el 9 de noviembre de 2002 en el Congreso sobre Patrimonio organizado en el seno de la exposición AR&PA en Valladolid. *Boletín GC*, N° 4:1-19.

## Notas

- <sup>1</sup> <http://www.abc.es/local-toledo/20121201/abci-carranque-alarcos-201212011827.html> (17/06/2015)
- <sup>2</sup> <http://www.tragsa.es/es/comunicacion/noticias/Paginas/Seg%C3%B3briga.aspx> (17/06/2015)
- <sup>3</sup> Para conocer la composición y funciones del Consorcio véase Ortiz Del Cueto, J.R y Caballero Klink, A (2007) "Los Parques Arqueológicos de Castilla La-Mancha: Nuevo modelo de gestión del patrimonio arqueológico". *IV Congreso de Rehabilitación Sostenible del Patrimonio Cultural. Arqueología y Mecenazgo*. Salas. Pág 66.
- <sup>4</sup> <http://www.miciudadreal.es/2013/10/01/el-parque-arqueologico-de-alarcos-estrena-gestion-para-convertirse-en-destino-low-cost-de-otono/> (17/06/2015)
- <sup>5</sup> <http://www.abc.es/local-guadalajara/20141031/abci-convenio-diputacion-museo-molina-201410311915.html> (17/06/2015).
- <sup>6</sup> Véase para una visión general a Pérez Arribas, A (1998) *El Monasterio de Monsalud*. AACHE Colección Tierra de Guadalajara, n° 17. Y especialmente a Díaz Ibáñez, J (1995) "Santa María de Monsalud: reconstrucción histórica de un cenobio cisterciense, siglos XII-XVI". Cistercium: Revista cisterciense, N° 201. págs. 357-469.
- <sup>7</sup> Véase como ejemplo; Gómez Ferri, J (2004) Del patrimonio a la identidad: La sociedad civil como activadora patrimonial en la ciudad de Valencia. *Gazeta de Antropología*, N°20.
- <sup>8</sup> Véase *La carta del Restauro* de 1972, la *Carta de Atenas* de 1931 o la *Declaración del Patrimonio Arquitectónico de Ámsterdam* de 1975.
- <sup>9</sup> Para mayor información puede consultarse el *Plan de Fomento de Uso Público y Adecuación Medioambiental del Entorno de los Embalses de Entrepeñas y Buendía (Guadalajara y Cuenca)*, 2007.

*Recibido:* 16/09/2015  
*Reenviado:* 18/05/2016  
*Aceptado:* 06/06/2016  
*Sometido a evaluación por pares anónimos*