



BENCHMARKING PARA LA PUESTA EN MARCHA DE ECOMUSEOS: ANÁLISIS DE CASOS

Veronica Micossi
GRADO EN TURISMO

Tutor: José Antonio López Sánchez

Fecha: 13 SEPTIEMBRE 2017

ÍNDICE

| | |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 3 |
| 1.1. Presentación del trabajo | 3 |
| 1.2. Resúmenes..... | 5 |
| 2. DESARROLLO..... | 7 |
| 2.1. OBJETIVOS..... | 7 |
| 2.1.1. Objetivos generales | 7 |
| 2.1.2. Objetivos específicos | 7 |
| 2.1.3. Enfoque metodológico | 8 |
| 2.2. ANÁLISIS DE LA LITERATURA..... | 9 |
| 2.2.1. Evolución del concepto de museo | 9 |
| 2.2.2. La nueva museología..... | 10 |
| 2.2.3. Definición de ecomuseo..... | 12 |
| 2.2.4. Tipologías de ecomuseos | 16 |
| 2.3. METODOLOGÍA EMPLEADA | 18 |
| 2.3.1. El Benchmarking | 18 |
| 2.3.2. Técnica y metodología | 18 |
| 2.3.3. Aplicación del modelo | 21 |
| 2.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS | 24 |
| 2.4.1. Ecomuseos en Canadá: el caso del Ecomuseo du Fier Monde | 25 |
| 2.4.2. Ecomuseos en Japón: el caso de la Península de Miura | 28 |
| 2.4.3. Ecomuseos en Italia: la experiencia de Mondì Locali | 33 |
| 2.5. DIRECTRICES PARA LA CREACIÓN DE ECOMUSEOS..... | 38 |
| 3. CONCLUSIONES..... | 41 |
| 4. BIBLIOGRAFÍA | 42 |

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación del trabajo

Las actividades turísticas ya no están motivadas exclusivamente por razones de ocio y entretenimiento. Los turistas cada vez se interesan más por propuestas divulgativas que les permitan adentrarse en los territorios, participar de las actividades tradicionales, conocer de primera mano sus habitantes e implicarse en el desarrollo sostenible de las comunidades.

Éste es el caso de los ecomuseos, una de las alternativas con más potencial para la creación de ofertas turísticas y de ocio concienciadas y positivas.

Por "ecomuseo" se entiende un espacio cultural que se diferencia de los museos tradicionales por su apuesta por el conocimiento del entorno, ayudando a sus visitantes a descubrir la historia, el desarrollo y las dinámicas de un territorio singular y la comunidad que lo habita. Más allá de promocionar colecciones o manifestaciones artísticas concretas, los ecomuseos se dedican a propiciar el desarrollo sostenible de las comunidades, promoviendo su bienestar y crecimiento frente a modelos turísticos más agresivos.

Los ecomuseos surgen en los años setenta como modelo alternativo de valorización del patrimonio gracias, fundamentalmente, al trabajo de los franceses Henri Rivière y Hugues de Varine. Como directores de ICOM (Consejo Internacional de Museos), los dos museólogos buscaban fomentar una mayor implicación de los visitantes en el disfrute del patrimonio, así como el aprendizaje de vivencias y modos de vida más respetuosos con el medio ambiente. Sus teorías y experiencias crearon escuela y se extendieron en las siguientes décadas prácticamente en todo el mundo, en países tan diferentes como China, Italia, Japón, Australia, Canadá, México, Noruega, entres otros.

Hoy en día, en pleno auge de los conceptos de desarrollo sostenible, los ecomuseos no han dejado de crecer y multiplicarse, con decenas de centros de este tipo abiertos en todo el mundo. No obstante, aún hay mucha dispersión en los estudios sobre la materia y escasean las recomendaciones prácticas que ayuden en la puesta en marcha de nuevas iniciativas ecomuseísticas.

La elección del tema de este trabajo tiene una doble motivación. Por un lado, se trata de una temática de especial interés como modelo desarrollo turístico. Los ecomuseos tienen un gran potencial para actuar como dinamizadores de los territorios, no sólo desde un punto de vista estrictamente turístico, sino también desde una perspectiva amplia que incluya el crecimiento cultural, social y económico de las comunidades residentes. Por otro lado, se trata de un tema donde aún queda espacio de trabajo para la definición de buenas prácticas que sirvan de guía

para gestores turísticos que quieran poner en marcha nuevas iniciativas de este tipo con el propósito de poner en valor los recursos patrimoniales de sus territorios.

Para entender y aplicar el concepto de ecomuseo, en primer lugar trataremos de ofrecer una definición clara y práctica, realizando un breve recorrido histórico de su evolución y deteniéndonos en analizar sus características y tipologías. A continuación, presentaremos el concepto de "benchmarking" como metodología de análisis de buenas prácticas y los motivos que nos han conducido a seleccionarla para la realización de este trabajo. Presentaremos los resultados del análisis de tres casos en países de tres continentes, Canadá, Japón e Italia, que hemos identificados como buenas prácticas aplicando la metodología del benchmarking. Por último, recopilaremos las enseñanzas obtenidas en una serie de directrices, en forma de decálogo, que aspiran a servir de guía de actuación para los responsables de nuevos ecomuseos.

Antes de adentrarnos en el estudio, queremos destacar que este trabajo no quiere ser sólo una mera recopilación de ejemplos del concepto de ecomuseo aplicados en diferentes contextos. Se espera, además, poder aportar a los gestores y responsables turísticos una serie de pautas y recomendaciones de carácter práctico, que sean fácilmente aplicables, para propiciar la creación de nuevos ecomuseos en el respeto de los principios de un desarrollo turístico más sostenible e integrador.

1. 2. Resúmenes

ESPAÑOL

Los ecomuseos son una herramienta de valorización del territorio con un importante potencial para el desarrollo sostenible de las comunidades. Comprender este concepto y cómo aplicarlo desde un punto de vista turístico, requiere definirlo, entender su evolución histórica y las diferentes formas en las que puede manifestarse para poder adaptarlo al contexto concreto en el que vayamos a actuar como operadores turísticos.

La metodología del benchmarking, que consiste en identificar y analizar buenas prácticas entre las organizaciones referentes de un determinado sector, nos ayuda a definir las tres actividades básicas que determinan los niveles de calidad de una oferta ecomuseística: la investigación, la conservación y la difusión del patrimonio. Estos procesos básicos constituyen las principales áreas en las que podemos identificar buenas prácticas que nos permitan alcanzar niveles de excelencia en la creación de nuevos ecomuseos.

En cuanto al área de investigación, encontramos ejemplos de buenas prácticas en el caso del Ecomuseo de Fier Monde (Ecomuseos de la "comunidad orgullosa"), por los niveles de implicación de la población residente en los procesos de estudio y puesta en valor del patrimonio de un barrio obrero de la ciudad de Montreal en Quebec (Canadá).

Con respecto al área de conservación, el modelo aplicado por el Ecomuseo de la Provincia de Miura, en Japón, es todo un ejemplo de cómo superar la tradicional estructura jerárquica de organización de contenidos, para aplicar un modelo de exposición del patrimonio más horizontal e integrado.

En cuanto a difusión, encontramos un interesante caso de éxito en Italia, con la comunidad de ecomuseos "Mondi Locali" (Mundos Locales), que pone en evidencia la importancia del trabajo en red en la valorización de las actividades ecomuseísticas.

Atendiendo a los resultados del análisis, el estudio concluye con una serie de directrices para la creación de nuevos ecomuseos, formuladas para ayudar a poner en marcha proyectos coherentes de valorización del patrimonio, que fomenten el desarrollo no sólo económico de la comunidad local, sino también el enriquecimiento cultural, la conservación del paisaje y el fortalecimiento del capital social común.

Palabras claves: Ecomuseo, benchmarking, desarrollo turístico, sostenibilidad, patrimonio cultural.

ENGLISH:

As a tool for territorial valorization, ecomuseums have an important potential for the sustainable development of local communities. To understand this concept and how to apply it from a tourist point of view, it is necessary to define it, understanding its historical evolution and its different typologies, in order to adapt it to the specific context in which we will act as tourism professionals.

The methodology of benchmarking, which consists of identifying and analyzing good practices among the relevant organizations in a given sector, helps us to identify the three basic areas that define the quality levels of an ecomuseum: research, conservation and dissemination of heritage. These are the main areas in which we can identify good practices to reach excellence in the creation of new ecomuseums.

For the "research" area, we have found good practices in the case of the Ecomuseum of Fier Monde (Ecomuseums of the "proud community"). It is an example of the local community's involvement in researching and valuating the cultural heritage of a working-class neighborhood in the city of Montreal, in Quebec (Canada).

With respect to "conservation", the model applied by the Ecomuseum of the Province of Miura in Japan is an example of how to overcome the traditional hierarchical structure to apply, instead, a model of more horizontal and integrated heritage exposition .

As for "dissemination", we find an interesting success story in Italy, in the ecomuseums' community "Mondi Locali" (Local Worlds), which highlights the importance of networking in valuing activities and initiatives.

According to the results of the analysis, we have compiled, at the end of the study, a set of guidelines for the creation of new eco-museums to help implement coherent heritage development projects that promote not only the economic development of the local community, but also cultural enrichment, conservation of the landscape and the strengthening of a common social capital.

Keywords: Ecomuseum, benchmarking, tourist development, sustainability, cultural heritage

2. DESARROLLO

2.1. OBJETIVOS

2.1.1. Objetivos generales

El fin último de este estudio es definir unas herramientas conceptuales que orienten a operadores turísticos y culturales para el desarrollo de ecomuseos en su territorio de actuación. Estas herramientas guiarán a los responsables locales en establecer los aspectos que definen la oferta turística y cultural de un ecomuseo, sea de nueva creación o ya existente.

Para ello nos basaremos en el estudio de casos a nivel internacional mediante el "benchmarking", es decir, la identificación y análisis de mejores prácticas para realizar un análisis comparativo entre varios ecomuseos en diferentes territorios donde actúan como estructura catalizadora del desarrollo turístico. Pensamos que a través de este análisis se puede favorecer la conservación, preservación e interpretación de los recursos patrimoniales y actuar sobre la diversificación económica de la comunidad local. No podemos olvidar que en la actualidad las principales instituciones internacionales - Naciones Unidas, la Organización Mundial del Turismo, la Organización para el Comercio y el Desarrollo Económico, entre otras - priman las estrategias de desarrollo turístico que estén relacionadas con los objetivos sostenibles, donde, entre otras cuestiones, se plantea fomentar la conservación, restauración y recuperación del patrimonio. Por lo tanto esta temática está en pleno auge y se presenta como una de las líneas prioritarias para el desarrollo a nivel global. En este sentido, los ecomuseos pueden actuar como vertebradores del territorio y a su vez, compaginar las actividades turísticas con las actividades tradicionales existentes, aunque debemos tener presente y evitar, en la medida de lo posible, que el turismo se convierta en una "monoactividad" con todos los aspectos negativo que ese modelo puede suponer para las economías locales.

Por ello nos planteamos como objetivo de este trabajo de investigación recopilar en forma de directrices o pautas, los resultados del estudio de benchmarking entre distintos ecomuseos, uno por cada uno de los continentes donde esta práctica se ha implantado de forma exitosa, para analizar la política llevada a cabo en su puesta en marcha y evaluar cómo los ecomuseos estudiados han servido para estructurar el territorio y recuperar actividades tradicionales de la población local a través de su puesta en valor turística.

2.1.2. Objetivos específicos

Para alcanzar el objetivo general descrito en el apartado anterior, se establecen para el presente trabajo los siguientes objetivos específicos:

- Comprender el concepto de ecomuseo, analizando su evolución histórica, sus implicaciones y problemáticas concretas a la hora de implementarlo.
- Definir las actividades características de un ecomuseo con el fin de establecer los procesos básicos que determinan los niveles de calidad de una oferta ecomuseística.
- Identificar modelos de éxito de ecomuseos en diferentes contextos y geografías.
- Comparar aquellos elementos comunes que aparecen en los ecomuseos analizados, determinando cuáles han sido sus aportaciones como elementos dinamizadores del territorio.
- Realizar un análisis comparativo de las buenas prácticas identificadas con el fin de establecer pautas y directrices comunes para conseguir alcanzar los objetivos de sostenibilidad del desarrollo basado en una oferta ecomuseística.

2.1.3. Enfoque metodológico

Desde el punto de vista metodológico, la realización del trabajo se ha desarrollado en base a un enfoque de análisis cualitativo, basado en fuentes secundarias, que es el que se considera más adecuado para poder dar una visión integral y completa de la complejidad que supone un acercamiento al tema de los ecomuseos.

Una primera aproximación ha consistido en realizar un análisis bibliográfico con el fin de obtener un recopilatorio documental digital reuniendo las publicaciones más relevantes sobre el tema de estudio para, posteriormente, hallar una conceptualización sobre los ecomuseos, prestando especial atención a los documentos internacionales más importantes relacionados con esta temática.

Nuestro trabajo es, por la metodología empleada desde el punto de vista empírico, más teórico que práctico, esto no es impedimento para que no se realice un estudio de campo sobre algún caso concreto centrándonos en aquellos aspectos en los que los ecomuseos pueden contribuir a la preservación del patrimonio natural, etnográfico y cultural de la población donde se ubica.

Por último, en este trabajo se realiza un estudio, basado en la metodología de benchmarking, entre distintos ecomuseos a escala mundial elegidos por su modelo exitoso y de gestión en América, Europa y Asia, que será el límite territorial que nos marcamos.

2.2. ANÁLISIS DE LA LITERATURA

2.2.1. Evolución del concepto de museo

La etimología de la palabra “museo” deriva del griego *mouseion*, que en sus orígenes hacía referencia a un altar dedicado a las Musas, protectoras de las artes y las ciencias. Durante la época helenista, cuando tuvieron su máxima expresión la archivística, la recopilación de documentos y la colección de textos en bibliotecas, el término empezó a ser utilizado con el significado actual. La célebre Biblioteca de Alejandría, lugar de estudio, investigación y colecciones de tecnología e historia natural, se conocía como *muuseum*.

Sucesivamente la palabra cayó en desuso y no se recuperó hasta el siglo XV, en plena época humanista, como espacio físico para las funciones comparativas y taxonómicas del coleccionismo humanista. El museo era un nexo de unión de todas las disciplinas, un intento de preservar el programa enciclopédico del mundo clásico y medieval.

Podemos destacar tres conceptos fundamentales que nos acercan al panorama del que surgen los antecedentes de nuestros museos: el tesoro, el jardín y el teatro (Labandeire, 2008).

- El tesoro, o *thesaurus*, que durante la Edad Media designaba un lugar destinado a guardar objetos sagrados, principalmente en las iglesias. En esa misma época empiezan a aparecer también tesoros profanos, pertenecientes a los príncipes, que se irán transformando paulatinamente en *studioli* y cámaras maravillosas.
- El jardín, como escenario de debates en torno al arte y la naturaleza. El uso del jardín como tal se manifiesta de dos maneras, fundamentalmente, como decorado para las antigüedades y como espacio científico y experimental en el caso de los jardines botánicos.
- El teatro, entendido como dispositivo espacial ordenado por la necesidad de “hacer ver”, donde la representación se convierte en una puesta en orden, una clasificación. De hecho, el “teatro” en el siglo XVI forma parte del horizonte semántico de la enciclopedia.

El siglo XIX, que hereda esta concepción enciclopédica, se considera la “época dorada” del museo como institución y es uno de los periodos mejor documentados en la historia de los museos.

En el siglo XX, en cambio, se observa la introducción de una importante novedad en cuanto a la aproximación al concepto de museo: la idea de “responsabilidad universal”. No es un caso que se trate de la época en la que se crea el ICOM (Consejo Internacional de Museos), como

organización internacional que regula las prácticas museísticas y se preocupa de definir las y protegerlas. En el seno de ICOM surgieron las definiciones oficiales del concepto de museo, reflejo de los cambios y transformaciones de la segunda mitad del siglo XX (Labandeire, 2008):

- En su primera definición, de 1946, el término "museo" incluye todas las colecciones abiertas al público, de material artístico, técnico, científico, histórico o arqueológico, incluyendo zoológicos y jardines botánicos, pero excluyendo bibliotecas.
- En 1956 hace referencia a cualquier establecimiento que conserve, estudie y exponga al público, para su disfrute e instrucción, conjuntos de objetos y especímenes de valor cultural, colecciones artísticas, históricas, científicas y tecnológicas, así como jardines botánicos, zoológicos y acuarios.
- En 1974 evoluciona a: "Un museo es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, y abierta al público, que se ocupa de la adquisición, conservación, investigación, transmisión de información y exposición de testimonios materiales de los individuos y su medio ambiente con fines de estudio, educación y recreación".
- Desde 2006 la definición oficial de museo es la siguiente: una organización permanente sin ánimo de lucro y al servicio de la sociedad y su desarrollo, abierta al público, que requiere, conserva, investiga, comunica y expone las evidencias tangibles e intangibles de los pueblos y su entorno, con propósitos de estudio, educación y deleite.

La definición del ICOM es, por tanto, una definición incluyente y abierta, que enfatiza el carácter y la misión pública del museo concebido con un fin social.

2.2.2. La nueva museología

Como hemos visto en el apartado anterior, los años 70 del siglo XX representan una época de profundo cambio en la concepción de las teorías y prácticas museísticas. Serían George Henri-Rivière y Hugues de Varine, directores del ICOM, los impulsores de nuevas teorías en las que se defendía la concepción de un museo más abierto e integrador, una institución que tuviera en cuenta no sólo el territorio sino también el contexto natural, cultural y social (Castellanos, 2006). En palabras del propio Hugues de Varine: "La significación histórica de la institución llamada 'museo' está en vías de desaparición. La conservación de la herencia cultural de la humanidad no se justifica por el simple placer de recordar el pasado, ni por la investigación hecha por los intelectuales para los propios intelectuales" (Méndez, 2004).

Según de Varine, el museo como se conocía hasta ese momento, estaba destinado a desaparecer coincidiendo con el fin del contexto cultural y de la clase social que lo crearon.

Por supuesto los museos no llegaron a desaparecer, pero fueron objeto de una profunda transformación, tanto a nivel formal como en sus principios inspiradores. Esta nueva concepción de la museología nace a finales de los setenta y se afianza a mediados de la década de los ochenta, tras un análisis crítico sobre los avances y limitaciones que caracterizaban al museo tradicional, aquella institución permanente que conserva y presenta colecciones de objetos de carácter cultural o científico con fines de estudio, de educación y deleite.

Según esta nueva concepción, en un mundo contemporáneo que procura integrar todos los recursos del desarrollo, la museología debe tratar de extender su cometido y sus funciones tradicionales de identificación, conservación y educación para abrirse a iniciativas que sobrepasen esos objetivos y se inserten en los medios físicos y humanos. Para lograr este objetivo e integrar la población en sus acciones, la museología debe apelar cada vez más a la interdisciplinariedad, a los métodos de comunicación contemporáneos e igualmente a los modernos procedimientos de gestión basados en la participación de los usuarios.

Sin dejar de preservar los bienes materiales de las civilizaciones pasadas y de proteger los que expresan las aspiraciones y la tecnología de hoy, esta nueva concepción de la museología - denominada ecomuseología, museología comunitaria, museología social y demás formas de museología activa - se interesa ante todo por el pleno desarrollo de la población y refleja los principios motores de su evolución, asociándola a los proyectos coadyuvantes.

Este nuevo movimiento se pone decididamente al servicio de la imaginación creadora, del realismo constructivo y de los principios humanitarios defendidos por la comunidad internacional. Se convierte así, de alguna manera, en uno de los posibles medios de acercamiento entre los pueblos, de su propio y mutuo conocimiento, de su desarrollo crítico y de su preocupación por crear fraternalmente un mundo respetuoso de su riqueza intrínseca.

El movimiento de la "nueva museología" aspira a un enfoque global de los problemas y, en este sentido, tiene preocupaciones de orden científico, cultural, social y económico. Utiliza, entre otros, todos los recursos de que dispone la museología (acopio, conservación, investigación científica, restitución y difusión, creación) y los convierte en instrumentos adaptados a cada medio y a cada proyecto específico.

Muchos han sido los ideólogos que han reconocido los grandes avances de la museología tradicional, y que han identificado como razón de su nacimiento y existencia la relación dialéctica que debe existir entre la institución museo y la sociedad a que pertenece. Esta

nueva corriente, en oposición y crítica a la museología tradicional, propone y defiende cinco principios básicos (Muñiz, 1992):

1. El museo debe tener un compromiso social de servicio a la sociedad que garantice su adaptación a la evolución socio-cultural de nuestro entorno y a sus demandas. Su función debe ser didáctica, educativa. Por ello, se propone la participación del visitante tanto en el contenido del mismo como en su funcionamiento.
2. El patrimonio se considera desde un punto de vista amplio, sin limitarse al objeto "museable" sino a todo lo que lo conforma y al entorno en el que se concibe, lo que permite estudiar ese entorno como parte del patrimonio.
3. Interdisciplinariedad del enfoque del museo, atendiendo a todos los problemas que le atañen, sean de carácter científico, económico, social o administrativo.
4. Descentralización, apoyando a los museos locales.
5. Consideración de la museología como ciencia verdadera, no como técnica de ordenación, catalogación y conservación.

En este nuevo concepto de museología surgen, entre otras posibilidades, los arqueódromos, los museos artesanales y de recreaciones etnológicas, los parques arqueológicos, parques temáticos, o los ecomuseos.

Riviere impulsó desde sus inicios la idea del ecomuseo como forma popular y científica de la nueva museología, con un importante impacto primero en Francia y de allí al resto del mundo. Como representante de la nueva museología mundial, Riviere afirma con ironía que "los museos de arte y arqueología nacen como continuación de la vocación de "bosque sagrado" que mostraban los templos de la antigüedad, sin darse cuenta que todo espacio museístico descontextualiza y sacraliza a los objetos. Los museos no necesariamente responden a una necesidad de saber sino de poseer y mostrar" (Méndez, 2004).

2.2.3. Definición de ecomuseo

El concepto de ecomuseo nace en Francia a principios de la década de los setenta. Concretamente, el término fue utilizado por primera vez en 1971 por el Ministerio de Medio Ambiente francés, Robert Poujalde, en la IX Conferencia General del Consejo Internacional de Museos (ICOM). En dicho encuentro, diferentes expertos apostaban por un cambio de la estructura de los museos. Si un museo tradicional reúne tres características básicas: un edificio, una colección de objetos y un público, un ecomuseo pretendía dar una visión más holística e integral. El edificio sería entendido como el lugar en el que habita una comunidad, es decir, un territorio. Si nos encontramos en un territorio ya no tenemos una colección de

objetos sino que poseemos un patrimonio (natural y cultural). Y, por tanto, ya no tenemos solo un público, sino que tenemos habitantes (Navajas, 2012).

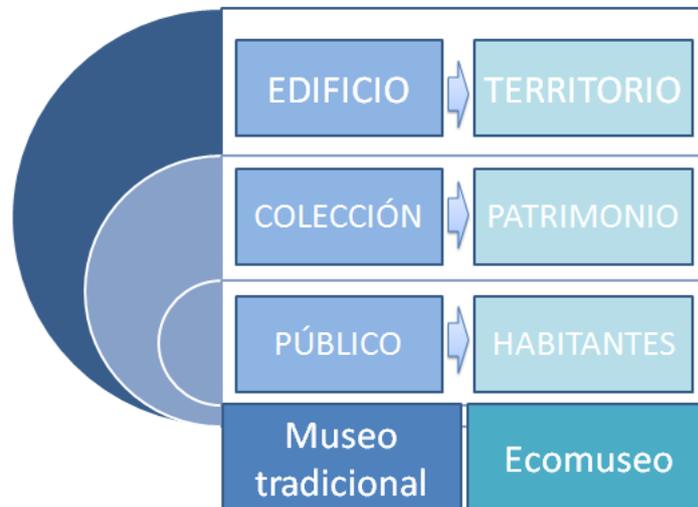


Gráfico 2.1. Diferencias de enfoque entre museo tradicional y ecomuseo (Fuente: Navajas, 2012).

De hecho la raíz griega *oikos*, del prefijo "eco", deriva precisamente al concepto de "casa" o "lugar de residencia", como elemento central y aglutinador de una oferta ecomuseística (Jaén, 1992).

Según Riviere (1985), un ecomuseo es un instrumento que el poder político y la población conciben, fabrican y explotan conjuntamente.

- El poder, con los expertos, las instalaciones y los recursos que pone a disposición;
- la población, según sus aspiraciones, sus conocimientos y su idiosincrasia.

Así, según el autor, un ecomuseo puede concebirse como un espejo donde la población se contempla para reconocerse, donde busca la explicación del territorio en el que está enraizada y en el que se sucedieron todos los pueblos que la precedieron, en la continuidad o discontinuidad de las generaciones. Pero podemos añadir que el ecomuseo es al mismo tiempo una ventana que la población ofrece a sus huéspedes para darse a conocer, en el respeto de su trabajo, de sus formas de comportamiento y de su intimidad.

Desde una perspectiva amplia y holística, podemos enumerar las siguientes facetas del complejo concepto de ecomuseo:

- Una expresión del hombre y de la naturaleza. El hombre es allí interpretado en relación a su ámbito natural, y la naturaleza está presente en su estado salvaje, pero también

tal como la sociedad tradicional y la sociedad industrial la han transformado a su imagen.

- Una expresión del tiempo, cuando la interpretación remonta hasta el momento de la aparición del hombre y se va escalonando a través de los tiempos prehistóricos e históricos para desembocar en el tiempo del hombre de hoy. Con una apertura al mañana, sin por eso arrogarse poderes de decisión, el ecomuseo cumple una función en el campo de la información y del análisis crítico.
- Una interpretación del espacio: espacios privilegiados donde detenerse, donde caminar.
- Un laboratorio, en cuanto contribuye al estudio histórico y contemporáneo de la población y de su entorno y favorece la formación de especialistas en la materia, en colaboración con las organizaciones de investigación.
- Un conservatorio, en la medida en que contribuye a la preservación del patrimonio natural y cultural de la población.
- Una escuela, en la medida en que asocia la población a sus actividades de estudio y de protección y la incita a tomar mayor conciencia de los problemas que plantea su propio futuro.

Este laboratorio, este conservatorio, esta escuela se inspiran en principios comunes. La cultura a la que pertenecen debe ser entendida en su sentido más amplio, y es por eso que se esfuerzan por hacer conocer su dignidad y su expresión artística, cualquiera sea el estrato social del que emanan esas expresiones. Su diversidad no conoce límites, a tal punto difieren sus elementos de un caso a otro. Su característica es la de no encerrarse en sí mismos: reciben y dan.

Tomando en consideración lo que hemos expuesto sobre la concepción evolutiva de Riviere, el museólogo Pierre Mayrand, resume eficazmente qué es y que no es un ecomuseo:

El ecomuseo no es:

- no es el estado de la comunidad en un instante dado;
- no es reconstruir de manera estática el pasado;
- no es un museo etnológico o etnográfico;
- no es una decisión impuesta a una comunidad;
- no es un simple recurso turístico;
- no es tampoco un jardín zoológico de seres humanos;
- no pertenece al campo de la museología convencional;

- no es el resultado de una moda.

En cambio, el ecomuseo puede ser algunos o todos estos aspectos:

- se construye con la población;
- se construye a partir de un territorio de pertenencia;
- se construye a partir de un patrimonio vivo;
- incluye los nuevos legados al patrimonio de pertenencia;
- integra sus contribuciones culturales a la cultura de origen;
- su presencia, cuando avanza un determinado tiempo, es inmediatamente perceptible por las energías que emanan;
- encomienda el respeto por parte del visitante, provocando un sentimiento de afecto para el otro;
- es una puerta grande abierta en lo que se refiere al imaginario colectivo que sólo pide revelarse;
- sus funciones de conservación y reconstrucción de la memoria son fuertemente impulsadas por la creación.

En términos generales, los ecomuseos parten de una nueva concepción del patrimonio, con una involucración participativa de la población y se encuentran en constante renovación. El patrimonio considerado en los ecomuseos no es únicamente el objeto en su valor intrínseco, es el contenido completo que comunica: el modo en que se ha producido, las relaciones sociales que han intervenido en su fabricación, el contexto histórico-cultural en que se produjo, las ideologías, técnicas que puede transmitir. No interesa el objeto sino el proceso en el que se concibió y creó. Se invierten las prioridades y se amplía el concepto de patrimonio.

El nuevo concepto de patrimonio es la herencia que conforma el pasado, el presente y el futuro. En un ecomuseo interesa el presente y el futuro conectado con el pasado, como motor de cambio y análisis de la realidad contemporánea.

Otro aspecto fundamental de los ecomuseos es la participación de la población en la generación de contenidos y en su gestión. Se considera a la población como la suma de las personas del territorio objeto del estudio, de los visitantes y los propios investigadores, conjunto heterogéneo de agentes que trabajan conectados:

- El lugareño participa en la concepción, funcionamiento, evaluación y, a veces, en la gestión.
- El visitante participa en el funcionamiento y en la utilización de la información.

- El investigador actúa de coordinador y supervisor, definiendo la línea a seguir y decidiendo desde qué punto de vista se van a presentar los diferentes aspectos para captar la atención del visitante. Junto a los museólogos trabaja un equipo multidisciplinar de investigadores que abarcan todas las facetas del ecomuseo: biólogos, arqueólogos, etnólogos, historiadores, economistas, ingenieros.

Las sugerencias de los visitantes y de los lugareños, las exposiciones temporales y el propio dinamismo interno confiere a los ecomuseos una constante renovación en aspectos prácticos y objetivos.

2.2.4. Tipologías de ecomuseos

Debido a su evolución y madurez en el tiempo, en la actualidad, los ecomuseos presentan una gran variedad en términos de temáticas, configuración, didáctica y discurso expositivo.

Según afirma Navajas (2015) podemos identificar unos elementos comunes e indispensables que establecen unos "pilares propios" en comparación con otras instituciones museísticas. Estas son:

- El individuo, como unidad catalizadora de la cultura crítica y actor del cambio;
- La comunidad, como el ente del ecomuseo y portadora de la iniciativa;
- La memoria colectiva como el nexo de la comunidad y el patrimonio cultural y natural;
- El entorno, como territorio.

Además de estos elementos catalizadores, existen unos "medios" para la consecución de los objetivos de la actividad ecomuseística, esto son: la presentación museográfica, la interpretación y reapropiación del entorno, la concienciación y el diálogo, la participación integral por parte de la comunidad en toda las partes que componen el ecomuseo y la mirada a largo plazo en política de desarrollo sostenible.

Al ser un concepto en el que el entorno o el contexto en el que se desarrolla constituye un elemento crucial y definitorio, el ecomuseo puede asumir múltiples formas y tipología. De hecho, no existe una clasificación clara y unívoca de las diferentes tipologías de ecomuseo. En términos generales, se diferencian dos grandes corrientes (Navajas, 2015).

En primer lugar encontramos el modelo francés que se basa en las ideas de Pierre Mayrand. Interesado en proponer un modelo metodológico para guiar el proceso de patrimonialización, Mayrand define ecomuseo como el espacio museal organizado dentro una forma federativa y participativa, un conglomerado de museos locales dedicados a reforzar la identidad de una comunidad en un territorio y promover el desarrollo endógeno del futuro colectivo.

Desde una perspectiva diferente, encontramos el modelo anglosajón propuesto por Peter Davis (1999), que describe un ecomuseo como un collar de perlas en el que lo importante no son tanto las partes, sino el hilo que las une. Elementos como paisaje, monumento, folclore, o comunidad, están unidos por un proceso que sirve de eje para las acciones que se desarrollarán a posteriori.

Existen otro tipo de clasificaciones, por ejemplo la de Rodríguez Achutegui (2002), que pone el foco en los visitantes de un ecomuseo que, desde una perspectiva cultural, pueden ser de tres tipos:

- 1) Histórico-nostálgicos: atraídos por lo romántico y antiguo, relacionando el disfrute con las ruinas por sus valores estéticos y simbólicos.
- 2) Mecánico-modernos: visitantes que quieren conocer "las claves fundamentales y la raíz de la cuestión". Su interés radica en los procesos que se llevan a cabo y cómo se perciben de manera visual. Disfrutan comprendiendo el funcionamiento de un molino, o los distintos sistemas de producción, ya sean artesanales o industriales.
- 3) Eco-deportistas: su motivación esencial se reparte entre el interés hacia el medioambiente, paisajes y formas de vida tradicionales. Estas características vienen ligadas también con la practicas de deportes de aventura y al aire libre.

En términos generales, y más allá de cualquier clasificación, los ecomuseos son considerados un engranaje de varias disciplinas, donde no existe un patrón temático que albergue los recursos, sino que trata su patrimonio como holístico, heredado por los hombres y mujeres de una comunidad en un territorio fijado y con unos objetivos amplificados al desarrollo social y económico, por medio de la democratización y la participación comunitaria de ese territorio (Layuno, 2007).

2.3. METODOLOGÍA EMPLEADA

2.3.1. El Benchmarking

La identificación y análisis de casos de éxito para la obtención de datos dirigidos a mejorar el desempeño de una organización es una metodología que se conoce como "benchmarking".

El benchmarking es un proceso continuo de medición y comparación de una empresa u organización con los líderes en su sector, con el fin de obtener información que apoye la implementación de medidas que mejoren su desempeño.

Se trata de una técnica de análisis estratégico utilizada principalmente en empresas, aunque cada vez se encuentran más casos de aplicación en otros sectores públicos y privados, incluyendo el sector cultural y museístico.

Su principal ventaja consiste en reducir el riesgo asociado con la implementación de innovaciones en producto, proceso, servicio, estrategia, etc., puesto que permite conocer y "apropiarse" de prácticas que ya han tenido éxito en contextos parecidos y comparables (el de un competidor, un socio o un departamento de la misma empresa).

El benchmarking es una técnica de análisis estratégico muy antigua. Sus orígenes pueden remontarse al siglo VI a.C., época en la que se publicó la obra "El arte de la guerra" del general chino Sun Tzu, donde encontramos la máxima "*Si conoces al enemigo y te conoces a ti mismo, no hay duda de tu victoria.*" La obra se ha convertido en una de las publicaciones sobre estrategia más conocida en el mundo. Aunque su enfoque es principalmente militar, sus recomendaciones hoy en día son perfectamente extrapolables a otros contextos, especialmente al mundo de la empresa.

A pesar de que la costumbre de analizar las estrategias de los competidores sea una práctica ancestral, hay que esperar a los años 80 del siglo XX para ver el concepto de benchmarking desarrollarse y difundirse en campo económico en el sentido que conocemos hoy. Uno de los primeros y más conocidos casos de aplicación es el de la empresa Xerox que, superada por la competencia, lanzó una estrategia de análisis de buenas prácticas, en particular en el área de gestión de las existencias de una de sus filiales, para implementarlas en la propia entidad, obteniendo muy buenos resultados y recuperando su posición competitiva.

2.3.2. Técnica y metodología

El benchmarking es un método de análisis del rendimiento y de reingeniería, que consiste en la re-concepción del modo de funcionamiento de una empresa. El fin del proceso es descubrir y estudiar "en los mejores" lo que se hace mejor - en materia de producción, de entrega, de

calidad, de elección de proveedores, - para luego reflexionar en la forma de aplicarlo con la mayor eficacia posible en la propia organización.

Desde el punto de vista metodológico, existen diferentes maneras de aplicar la metodología de benchmarking, de hecho, las organizaciones que han institucionalizado el uso de esta práctica suelen adaptar la metodología básica para ajustarse a sus necesidades específicas. En general, se pueden identificar ocho fases consecutivas comunes a los diferentes casos de aplicación (Codling, 1998):

1. **Determinar en qué actividades queremos realizar benchmarking.** Esta primera fase consiste en establecer qué actividades o áreas de la organización son aquellas cuya mejora permitiría alcanzar mejores resultados.
2. **Determinar los aspectos a medir.** Establecer los factores claves de las actividades que se van a analizar.
3. **Identificar a las organizaciones referentes que lleven a cabo prácticas más avanzadas.** Las prácticas avanzadas pueden encontrarse en los competidores o en empresas de sectores distintos que se consideren una referencia en las actividades a analizar, o incluso en otras áreas o filiales de la propia organización. Las empresas con prácticas más avanzadas son las que realizan actividades a un coste más bajo o con un grado de valor más elevado para los clientes.
4. **Medir la actuación de las organizaciones de referencia.** En esta fase se miden las prácticas más avanzadas de las compañías en términos que permitan cuantificar las ventajas y comprender por qué y cómo se consiguen los resultados.
5. **Medir la actuación de la propia organización.** En esta fase se miden las ventajas que se están ofreciendo como compañía y se comparan con las mejores de las empresas con las que no estamos comparando. De esta manera, se podrá determinar qué medidas tomar para implementar las mejores prácticas.
6. **Desarrollar un plan para igualar o mejorar el modelo.** En esta fase definimos y ponemos en marcha un plan que contenga estrategias, tácticas y soluciones para igualar y superar las prácticas más avanzadas que han sido identificadas previamente.
7. **Obtener el compromiso por parte de la dirección y los empleados.** Este paso es crucial para el éxito de la iniciativa de benchmarking. Para obtener los mejores resultados es de suma importancia que todos los niveles de la organización que están involucrados en el plan se comprometan seriamente en la implementación del mismo.

8. **Medir y analizar los resultados.** La última fase, que no la menos importante, consiste en establecer un conjunto de indicadores para el seguimiento y evaluación de las medidas puestas en marcha.

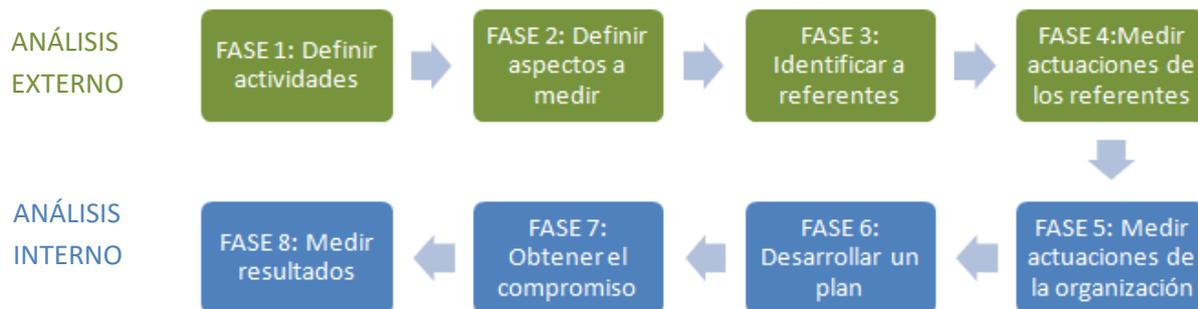


Gráfico 2.2. Fases del proceso de benchmarking (fuente: adaptación de Codling, 1998).

Las fases 1-4 ponen el foco en el entorno y las organizaciones de referencia, con un enfoque de análisis externo a la organización. En cambio, las fases 5-8 requieren una autoevaluación para un análisis interno de la situación con el objetivo de crear un plan de acción para la mejora, ponerlo en marcha y medir sus resultados.

En resumen, el benchmarking es un proceso de mejora continua, relacionado no sólo con la innovación de productos o servicios, sino también con la mejora de procesos y estrategias. Su objetivo es obtener mejoras de desempeño de forma rápida, la meta final es llegar a ser el mejor, no simplemente mejorar. El benchmarking sirve para impulsar a los directivos a mirar fuera de su organización, a sus competidores o a otras compañías que sean consideradas como una referencia, para utilizar el saber colectivo de éstas y así hacer más competitiva su propia organización.

Uno de los puntos crítico en la aplicación de una metodología de benchmarking consiste en la formación de acuerdos con los "socios de benchmarking", esto se refiere a identificar qué persona o personas de la empresa elegida pueden servir para establecer los primeros contactos de colaboración. Por supuesto, el mejor sistema de benchmarking es el que cuenta con socios o empresas que colaboran en el intercambio de información y datos de forma conjunta y de mutuo acuerdo. Si esto no fuera posible, los responsables de la aplicación de esta técnica deberán recabar con sus propios medios toda la información disponible para poder realizar un análisis exhaustivo de las buenas prácticas identificadas (Saul, 2004).

Los expertos en la aplicación de esta técnica sugieren una serie de recomendaciones y factores de riesgo a tener en cuenta. Entre ellos cabe destacar:

- Entender el benchmarking como un proceso puntual y no como un proceso de mejora continua. Para ello, es crucial contar con el apoyo de las partes interesadas y, en particular, de la dirección de la organización.
- No elegir de forma adecuada al mejor competidor o establecer objetivos demasiados amplios o mal enfocados.
- No contar con la información o documentación suficiente por lo que no es posible llegar a resultados concluyentes y con una aplicación práctica en la compañía.
- No contar con los recursos adecuados, calendarios poco efectivos, falta de sistemas de control que hacen que el proceso se alargue innecesariamente retrasando la obtención de resultados medibles.

2.3.3. Aplicación del modelo

Para alcanzar los objetivos de nuestro estudio, y siguiendo las recomendaciones de los expertos en la aplicación de esta técnica, se ha adaptado la metodología propuesta a nuestro contexto de trabajo, poniendo el foco en las fases de análisis externo (fases 1-4) del proceso de benchmarking, a saber:

FASE 1. Determinar en qué actividades queremos realizar benchmarking.

Esta primera fase consiste en establecer qué actividades o áreas de la organización son aquellas cuya mejora permitiría alcanzar mejores resultados. Para ello, vamos a aplicar una herramienta de análisis que procede del ámbito de la gestión de la calidad, y que se conoce como "Mapa de Procesos".

En la actualidad, al igual que las corporaciones y empresas, también los museos se encuentran con el reto de integrar los conceptos de calidad en sus propios sistemas organizativos. La preocupación por la calidad adquiere especial importancia cuando los museos reconocen su papel de "suministradores de productos y servicios de consumo cultural orientados a la ciudadanía, preocupación constante de la gestión de la calidad y de la excelencia" (Hereza, 2006).

Cualquier organización que pretenda dotarse de un sistema de gestión sólido y bien enfocado hacia sus objetivos estratégicos y sus resultados clave, necesita adoptar una perspectiva global y transversal que sólo puede darse mediante una visión de procesos.

A través de mapas de procesos se visualizan las actividades de gestión de un ecomuseo a todos los niveles (estratégicos, operativos, de soporte) mediante la organización de sus procesos en función de relaciones y jerarquía.

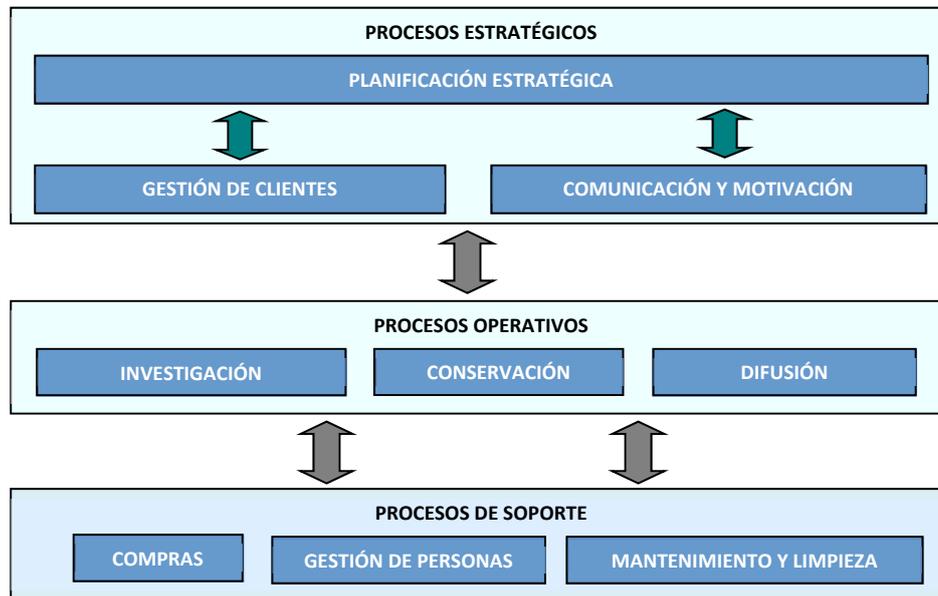


Gráfico 2.3. Mapa de procesos de un Ecomuseo (Fuente: adaptación de la norma ISO 9001:2008).

FASE 2. Determinar los aspectos a medir.

En esta fase vamos a establecer los factores claves de las actividades que se van a analizar. De todos los procesos que componen el mapa de proceso de un museo, los procesos operativos, o clave, corresponden a las actividades centrales y primarias de la organización y son los que en mayor medida afectan a la calidad en la entrega del producto/servicio al usuario. Afectan de modo directo a la prestación del servicio y a la satisfacción del cliente-usuario externo. Están, por tanto, directamente relacionados con la misión de la organización, y en general consumen la mayor parte de los recursos de la misma.

En el caso de un ecomuseo, los procesos operativos y en lo que se va a centrar nuestros análisis se concretan en:

- 1. Investigación:** incluye las actividades de investigación y documentación en relación con los recursos, objetos, paisajes y cualquier elemento material e inmatiales que se quiere poner en valor. Incluye la creación de registros e inventarios de los recursos identificados. Desde una perspectiva amplia, abarca también:
 - la colaboración con organismos de investigación públicos y privados, asociaciones y fundaciones;
 - la formación de dinamizadores de procesos de participativos;

- la definición de formas y métodos de evaluación de los resultados obtenidos por los proyectos de desarrollo local.

Entre las actividades de investigación se incluye también la catalogación, operación que consiste en registrar un recurso determinado de conformidad con un sistema de clasificación establecido al anotar la identificación, la proveniencia, los números de registro y de catálogo y su ubicación.

2. Conservación: Incluye el ciclo de actividades puesta en marcha para que el público pueda disfrutar del patrimonio tangible e intangible que se pretende valorizar. Incluye, entre otros aspectos:

- La protección: enfoque holístico de la preservación y la conservación de los recursos que cubre todos los aspectos del ecomuseo, desde los emplazamientos donde éstas están expuestas, hasta las políticas y prácticas, la educación y la formación del personal.
- La gestión de los recursos: tratamiento y preservación de las colecciones, recursos, elementos del patrimonio tangible e intangible, velando por su buen estado de conservación en lugar seguro, lo que incluye la conservación, el acceso y el empleo, el inventario y el control de registro así como su administración en función de la misión y de los objetivos del ecomuseo.
- La exposición: incluye el conjunto de actividades puestas en marcha para la exposición al público de los recursos del ecomuseo: incluye la organización, la definición de un recorrido/itinerario, la elaboración de material informativo, la formación de guías, etc. en definitiva todos aquellos elementos que permiten que los recursos sean entendibles y disfrutables por parte del público

3. Difusión: abarca todas aquellas iniciativas orientadas a difundir la misión, objetivos, actividades realizadas y logro de un ecomuseo. En un sentido amplio, se incluyen también las acciones de sensibilización dirigidas al establecimiento de relaciones con el público actual y potencial y demás partes interesadas (stakeholders).

Los ecomuseos han demostrado en los últimos años su capacidad para constituir laboratorios eficaces de acción pedagógica y educativa sobre los temas de la sostenibilidad, el paisaje y el patrimonio cultural, sirviendo no sólo al mundo académico, sino también a la sociedad en general, ofreciéndose como un instrumento de "formación continua" y la mediación entre las generaciones.

Los ecomuseos son también entes activos en la animación sociocultural, llevando a cabo acciones concretas para una búsqueda más consciente de la calidad de vida de las comunidades.

En la identificación de estas actividades básicas, no podemos olvidarnos de la participación como elemento transversal. En el actual modelo de ecomuseo, la participación en su concepción y el sentido de pertenencia a una comunidad, juegan un papel esencial para que el modelo triunfe y son básicos para entender el modelo socioeconómico de distribución de la riqueza existente entre las comunidades y que se relacionan directamente con la figura de los ecomuseos como eje vertebrador del territorio.

FASE 3. Identificar a las organizaciones con prácticas más avanzadas.

Esta fase se ha centrado en identificar aquellas organizaciones en el ámbito de los ecomuseos, que pueden considerarse como ejemplares en sus prácticas y en los resultados obtenidos. Tras un análisis de la bibliografía disponible sobre la materia, y de los numerosos documentos y páginas web relacionado con los ecomuseos, hemos identificado tres casos de éxito en tres diferentes países, a saber:

- En investigación: el Ecomuseo de "Fier Monde" en Montreal (Canadá)
- En conservación: el Ecomuseo de la Provincia de Miura (Japón)
- En difusión: La comunidad de ecomuseos Mondì Locali (Italia)

Los tres países han sido seleccionados, en primer lugar, por su trayectoria y tradición en la práctica museística en general, y de los ecomuseos en particular. Por otro lado, para poder contar con ejemplos que abarcasen diferentes áreas geográficas, con diversos contextos económicos, culturales y sociales, cubriendo tres continentes: Europa, América y Asia.

Dentro de estos países, los tres casos de éxito han sido seleccionados en función de la amplitud de la información disponible y por tratarse de ejemplos prácticos de los que podemos recabar pautas y recomendaciones extrapolables a otros contextos.

FASE 4. Analizar la actuación de las organizaciones de referencia.

En esta fase se miden las prácticas más avanzadas de las organizaciones identificadas en términos que permitan cuantificar las ventajas y comprender por qué y cómo se consiguen los objetivos. Los resultados de esta fase se describen en el siguiente capítulo.

2.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A pesar de las controversias sobre la definición del concepto de ecomuseo y sus diferentes criterios de aplicación, en las últimas décadas no han parado de surgir iniciativas de esta

naturaleza, con una gran variedad en tamaños, temáticas, estructuras legales, recursos, y, en general, con una buena aceptación por parte del público (Hong Yi, 2013).

El objetivo de este capítulo es analizar los casos de aplicación del concepto de ecomuseo en tres países - Canadá, Italia y Japón - con el propósito de ofrecer una visión exhaustiva de su implementación en diferentes contextos y escenarios. Asimismo se pretende identificar, en base a la metodología de benchmarking, un conjunto de buenas prácticas aplicables a la gestión de un posible ecomuseo de nueva creación.

Para cada país se ofrece una breve introducción sobre cómo se ha desarrollado el concepto de ecomuseo y se presentará un ejemplo práctico de aplicación identificado como caso de éxito en un ámbito concreto de los procesos clave de un ecomuseo (investigación, conservación, difusión).

Como conclusión del presente capítulo, se ofrecerá un resumen de las buenas prácticas identificadas, presentadas a modo de decálogo o de "lecciones aprendidas", para facilitar su interpretación y aplicación por parte de los responsables de la gestión de un ecomuseo.

2.4.1. Ecomuseos en Canadá: el caso del Ecomuseo du Fier Monde

Debido a su afinidad lingüística y cultural con Francia, Canadá y, en particular, la provincia de Quebec ha sido la primera región fuera de Europa en acoger el concepto de ecomuseo y aplicarlo en su territorio.

Las primeras iniciativas en este sentido remontan a los años 70 y se consideran como el germen de la expansión de los ecomuseos en el resto del territorio canadiense y en los vecinos Estados Unidos (Hong Yi, 2013).

En Quebec, una región muy rica desde el punto de vista cultural e historiográfico, a partir de los años 70 el patrimonio local ha sido abordado por nuevos enfoques museológicos que ponían el foco tanto en la conservación "en-situ" como en la planificación interpretativa a nivel territorial.

Estos nuevos enfoques se reflejaban en una gran variedad de medios (senderos, rutas guiadas, paneles interpretativos, eventos teatralizados etc.) y en la participación y aportación de diferentes figuras (artistas, artesanos, narradores, músicos, etc.)

Al mismo tiempo, se establecieron interesantes programas de intercambios entre Francia y Quebec, con relaciones formales e informales entre gestores de parques regionales franceses y jóvenes profesionales del sector museístico canadienses.

El propio creador del concepto de ecomuseo, Georges-Henri Rivière, participó en estos encuentros que tuvieron lugar en emplazamientos como Mont Lozéaré, la isla de Ouessant,

la región de Gascuña y Le Creusot. El gobierno canadiense a través de la entidad "Parques de Canadá", responsable de la gestión de los parques nacionales y de los sitios históricos de país, apostó por involucrar a Hugues de Varine, Georges-Henri Rivière y su equipo de trabajo en programas de intercambio y formación, y, gracias a su compromiso, estableció las condiciones favorables para la creación del primer ecomuseo en Quebec.

Buenas prácticas en investigación: Ecomuseo de Fier Monde, Quebec

El primer proyecto ecomuseístico en Quebec surgió en la ciudad de Montreal con el nombre de "Écomusée du fier Monde" (ecomuseo de la "comunidad orgullosa") y hospeda una colección vinculada con el patrimonio industrial de la ciudad.

El proyecto arrancó como museo de barrio con una temática relacionada con la tecnología y la industria local y dos años después de su apertura pasó a definirse como ecomuseo debido a su estrecha relación con los principios básicos de la participación local, la descentralización y la protección ambiental.



Imagen 2.4. Logo del Ecomuseo de Fier Monde (fuente: <http://ecomusee.qc.ca>)

El propósito de este ecomuseo es ofrecer conocimiento a los ciudadanos locales, para capacitarlos y "convertirlos en protagonistas de su futuro, con confianza en sí mismos, para reforzar la economía local a través de planes empresariales y para que la comunidad comparta su cultura con el mundo exterior" (Hauenschild, 1988).

Desde el punto de vista formal, este museo se creó como iniciativa de 'Habitation Communautaire Centre-Sud', una asociación independiente de unos 60-70 vecinos de Montreal, y tenía su sede en la escuela infantil de St. Eusèbe. En 1996 se reubicó en su actual sede en Bain Génereux. La asociación, a través de un comité creado ad hoc, se reunía dos veces al año para definir el programa de actividades a llevar a cabo.

La participación de la comunidad local se concreta en la aportación de diferentes elementos de la colección: registros de la tradición oral, donativos de material (fotos, artefactos, libros, etc.) y participación como guías de exposición. Además, desde un principio se ha tratado de involucrar a la comunidad, a través de la asociación vecinal, en la toma de decisiones estratégicas en las reuniones anuales de planificación.

Como institución de iniciativa local, que en su creación aún no contaba con el reconocimiento oficial de las administraciones, la iniciativa se financiaba principalmente con aportaciones privadas y proyectos. No obstante, estas ayudas puntuales no garantizaban la estabilidad financiera de la entidad que, en 1984, atravesó un momento de profunda crisis económica que llevó al impago de salarios y pérdida de personal (Davis, 1999).

El modelo de autogestión aplicado hasta ese momento ya no era sostenible, ya que gran parte de la carga de trabajo recaía en voluntarios que no podían garantizar ni la dedicación ni el esfuerzo suficiente para cubrir las necesidades de la estructura.

Las actividades del ecomuseo du fier Monde incluyen la investigación, recolección y documentación, así como la divulgación a través de exposiciones, presentaciones de sonidos y diapositivas y visitas del barrio en las que las guías educativas del museo desempeñan un papel crucial.

Las actividades de investigación enfatizan la memoria colectiva local, la historia y la vida cotidiana de la comunidad. Este legado no se conserva solo en el "Centro de Documentación" sino también en el propio barrio, en las calles, casas y recuerdos de sus habitantes. De hecho el proyecto de investigación para la conservación de la memoria local, aún en marcha, tiene como objetivo educar y animar a los vecinos a descubrir los factores tangibles y tangibles que componen su legado, y ponerlos en valor por su propia iniciativa, para que puedan ser utilizados y puestos en valor en el ecomuseo.

Como afirma Hauenschild (1988), estos programas de investigación y documentación que dan protagonismo a las propias comunidades, no sólo consiguen los objetivos de conservación del patrimonio, sino también, desarrollan e inspiran los sentimientos de "orgullo" de las personas, que es el fin último del ecomuseo de de "Fier Monde".

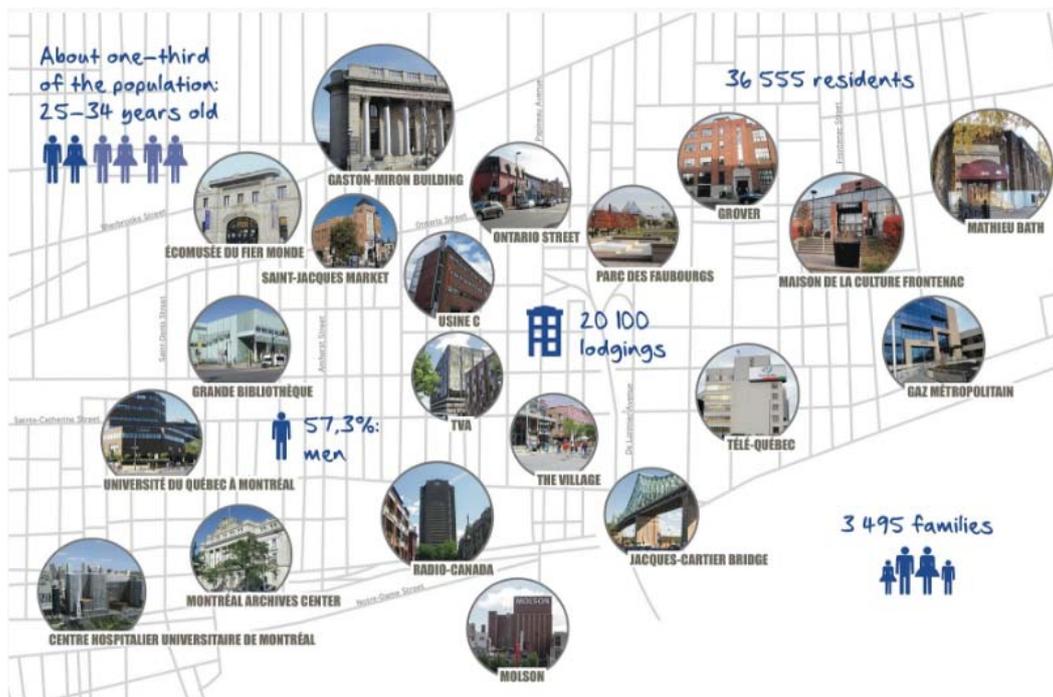


Imagen 2.5. Mapa de recursos del Ecomuseo du Fier Monde (fuente: <http://ecomusee.qc.ca>)

En cuanto a resultados, en la década de los ochenta, los empleados del ecomuseo realizaron una evaluación analizando tanto el número de visitantes como su nivel de satisfacción tras la visita. Binette (2009) resume los resultados del proyecto definiendo el mismo un "triple éxito como contribución al enriquecimiento del capital social".

- 1) El ecomuseo contribuye a la divulgación y conservación de la historia de la industrialización en Montreal, siendo el único museo en la ciudad en ocuparse de este tema.
- 2) Su exposición se desarrolla en el campo de la alfabetización y la educación, abarcando una colección integral y dinámica.
- 3) Por último, pero no menos importante, este proyecto contribuye al desarrollo de la comunidad de forma interdisciplinar y sostenible, abarcando temas ambientalistas, de desarrollo económico y de impulso cultural.

2.4.2. Ecomuseos en Japón: el caso de la Península de Miura

En los últimos años, Japón ha registrado un incremento significativo de los museos que se rigen por los principios y líneas guía de la nueva museología y de los ecomuseos.

No se trata de una adopción literal de modelos francófonos y anglosajones, sino más bien de una adaptación de los modelos a las particularidades del territorio y de sus comunidades.

La creación de este tipo de museos, que adquirirían el formato de museo al aire libre, está relacionada con la intención de preservar hábitats tradicionales, construcciones típicas, tradiciones, folclores, en respuesta a la urbanización e industrialización frenéticas del país. Pero este tipo de museos al aire libre no se pueden considerar estrictamente como el prelude de la ecomuseología como pasó en Francia y en los Países Nórdicos, ya que en el caso japonés representan el fruto de decisiones políticas "de emergencia" para tratar de recuperar y conservar un patrimonio en peligro de destrucción por el creciente desarrollo industrial y tecnológico de Japón tras la Segunda Guerra Mundial (Navajas, 2012).

Así, en el caso japonés, la nueva museología, y en particular su vertiente de museología social, se ha convertido en una palanca para impulsar el cambio y desarrollo social, cultural y económico de muchas poblaciones locales, no sin algunos desafíos aún pendientes de ser enfrentados.

Por ejemplo, la mayoría de ecomuseos japoneses, ha adoptado de forma casi estandarizada un mismo modelo centralizado, conocido como modelo "centro-satélites", en el que hay una sede central dominante que gestiona unos emplazamientos "satélites". Este modelo se debe a J. Akai, figura de referencia para el desarrollo de los ecomuseos japoneses en los años noventa.

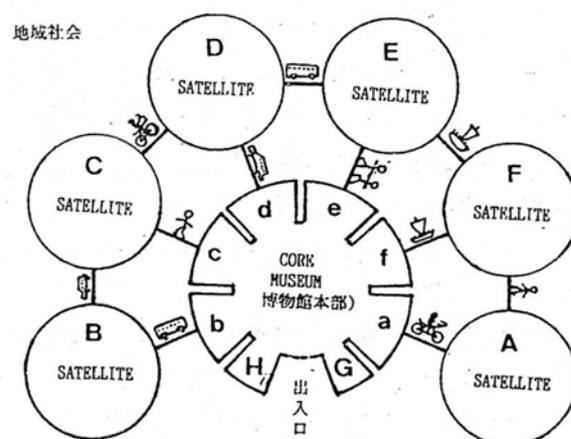


Gráfico 2.6. El sistema "centro-satélites" teorizado por Akai en 1989 (fuente: Ohara, 2006).

En principio, los ecomuseos pueden adoptar formas diferentes de manera bastante libre, adaptándose a las especificidades locales. En cambio, en Japón uno de los mayores problemas es que se ha adoptado de forma generalizada la estructura "centro-satélites". Evidentemente, un ecomuseo puede basarse en este esquema, pero es un error considerarlo una condición *sine-qua-non* para cualquier organización. Esta interpretación es problemática en cuanto puede conducir a la difusión de ecomuseos estandarizados y orientado a una forma predefinida, que se quiera imponer a las identidades locales.

Un problema añadido es que los términos "centro" y "satélite" implican una relación jerárquica, totalmente ajena a la filosofía del ecomuseo. La presencia de servicios centrales es, sin duda, un factor importante, aunque la sede principal debe entenderse como un elemento de soporte a la red y no un organismo superior de control (Ohara, 1998).

Buenas prácticas en conservación: el Ecomuseo de la Península de Miura

Ubicada en una región al sureste de Tokio, la Península de Miura ocupa un territorio con una longitud de aproximadamente 21 kilómetros de norte a sur y 8 kilómetros de este a oeste. Se caracteriza por unas aguas muy cálidas, debido a la influencia de corrientes marítimas tropicales, que han propiciado el desarrollo de una tradicional industria pesquera, y es actualmente uno de los pocos escenarios de pesca del atún que quedan activos en Japón.

Aparte de la industria pesquera, la península de Miura es famosa por su característica orografía de colinas que no superan los 400 metros de altitud, que hacen de este espacio geográfico una zona donde los espacios verdes naturales se funden con los núcleos urbanos e industriales. Es por ello que la región se ha convertido con el tiempo en un lugar de ocio y recreación para las poblaciones urbanas cercanas.



Imagen 2.7. Ubicación y orografía de la Península de Miura (fuente: Wikipedia).

En 1998 un grupo de investigadores realizó un estudio de las potencialidades culturales de la zona y catalogó una serie de actividades relacionadas con las labores marítimas, agrícolas y el patrimonio cultural impulsadas por diferentes grupos de trabajo, pero no relacionadas entre ellas, lo que dejaba en evidencia la existencia de un panorama rico en actividades pero individualizado, minoritario en la participación e inconexo (Navajas, 2012). A partir de los resultados de ese estudio, se tomó la decisión de comenzar a trabajar con un modelo ecomuseal.

En la actualidad el ecomuseo de la Península de Miura es una organización compleja pero estable y coordinada. Incluye 45 grupos locales de trabajo (ecomuseos), en su mayoría organizaciones no gubernamentales, y 7 entidades públicas oficiales. Sus actividades principales son:

- La redacción de una publicación anual, "Totteeokino Hanashi" (Tesoros de la región), donde se recogen actividades e investigaciones realizadas por los diferentes núcleos a lo largo del año.
- Elaboración de guías específicas de cada lugar.
- Publicación de una newsletter que recoge información más actual e inmediata de toda la Península de Miura y se encuentra a disposición tanto de turistas como de la comunidad local, como herramienta de conexión con la población y de concienciación sobre lo que supone el ecomuseo.
- Celebración de un foro en que participan los grupos y toda la comunidad. Es una ocasión de encuentro para discutir sobre las actividades de cada zona y las líneas temáticas a desarrollar.

Los principios para el desarrollo futuro del ecomuseo están dirigidos hacia la protección y difusión de la diversidad de la Península de Miura, conyugándolos con los valores de la sostenibilidad y participación comunitaria. Estos objetivos parten de la investigación, el desarrollo de actividades educativas y la vinculación con la comunidad por medio del trabajo social. El objetivo que se persigue con mayor énfasis es poder tener la autogestión y

autofinanciación de las actividades del ecomuseo, y conseguir una red de grupos locales de trabajo fuerte e interconectado (Navajas, 2012).

El Ecomuseo de la Península de Miura es actualmente un ejemplo de modelo descentralizado basado en una red de asociaciones locales. Se trata de la aplicación práctica del modelo “de collar”, descrito por Peter Davis en 1999, en el cual el ecomuseo pone en conexión las "perlas" del territorio.

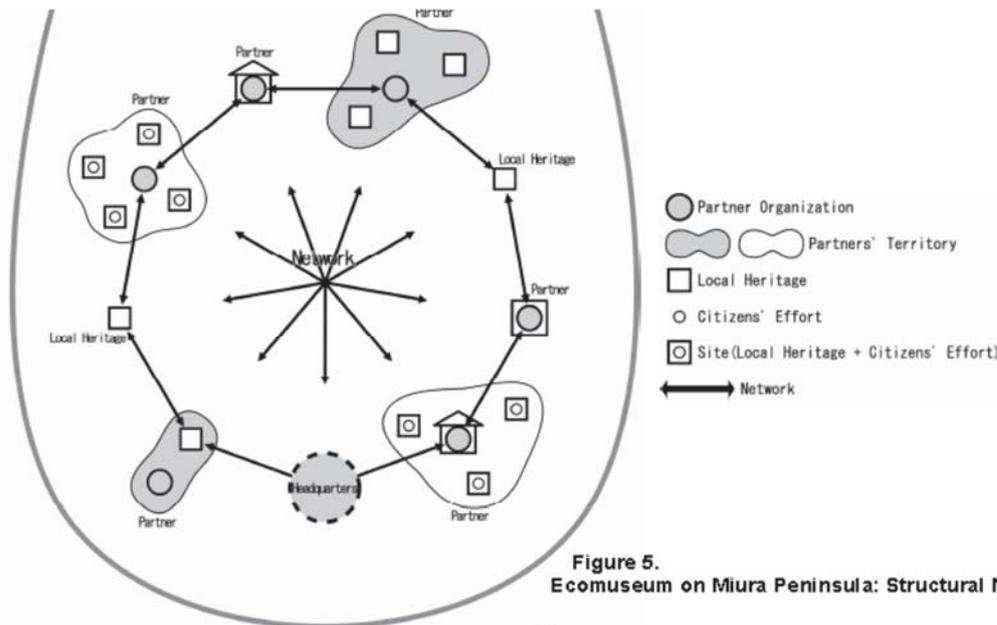


Gráfico 2.8. La estructura "de collar" adoptada por el Ecomuseo (Fuente: Hong Yi, 2013).

La compleja idiosincrasia de la Península de Miura y el hecho de que antes de la creación oficial de su ecomuseo ya existían grupos de trabajo en la zona, llevó a optar por este modelo de interacción basado en unos núcleos satélites relacionados con el centro y a su interrelacionados entre sí.

La sede central es responsable del desarrollo y mantenimiento de la red, encargándose de actividades transversales como la divulgación del patrimonio local, el desarrollo de la investigación, la recopilación de datos, la búsqueda de financiación y del apoyo de entidades públicas y privadas y, por último, pero no menos importante, la formación y capacitación de los recursos humanos (Hong Yi, 2013).

La sede central no tiene una posición predominante, se convierte más bien en un satélite más a la hora de planificar actividades, y en el lugar de reunión, diálogo y planificación de los grupos de trabajo. Con este modelo descentralizado los grupos de trabajo continúan teniendo

autonomía de acción pero al mismo tiempo conocen y se coordinan con las líneas de actuación del resto del sistema.

La adopción del esquema organizativo "de collar" no ha sido un proceso fácil ni rápido. Ha requerido una adaptación lenta basada en el conocimiento profundo de cada lugar y cada grupo de trabajo, estableciendo lazos y relaciones de confianza. Fundamentalmente ha sido un proceso evolutivo, donde se han ido afianzando progresivamente los grupos de trabajo y, poco a poco, éstos se relacionaban con otros ampliándose la cadena hasta el momento actual (Navajas, 2012).

2.4.3. Ecomuseos en Italia: la experiencia de Mondì Locali

La primera década del siglo XXI representa una época particularmente dinámica para los ecomuseos italianos, tratándose de un período en los que se suceden momentos de intenso debate cultural y de intercambio de experiencias a nivel nacional y europeo, con la aprobación de leyes regionales que regulan las características de funcionamiento de estas organizaciones.

Actualmente existen en Italia un centenar de instituciones que pueden calificarse como ecomuseos. Doce de las veinte regiones italianas cuentan con leyes específicas sobre ecomuseos que han sido aprobadas en un período que va desde 1995 hasta 2014: Piamonte (1995), Trento (2000), Friuli Venezia Giulia (2006), Sardegna (2006), Lombardia (2007), Umbria (2007), (2008,) Toscana (2010), Puglia (2011), Veneto (2012), Calabria (2012) y Sicilia (2014). Estas leyes han permitido el reconocimiento de una serie de realidades locales, reflejando la variedad de las fórmulas adoptadas así como su capacidad de intervenir en los procesos territoriales en curso (Navajas, 2016).

La situación varía mucho de un caso a otro aunque se reconoce una dinámica de desarrollo común: en todas las regiones dotadas de una ley, los ecomuseos más activos sirven de ejemplo para la aplicación de criterios de funcionamiento que sustenten las demás organizaciones y propicien unos ecomuseos más dinámicos y participativos. Incluso a día de hoy, a pesar del reajuste significativo en el apoyo financiero de las administraciones, los ecomuseos siguen siendo una realidad viva y dinámica que, dados los resultados prácticos obtenidos y la trayectoria recorrida, aspiran a entrar en una fase nueva y aún más fecunda (Navajas, 2016).

Podemos identificar tres organismos que han desempeñado un rol de gran importancia en la definición de criterios de referencia y normas de funcionamiento de ecomuseos en Italia: el Laboratorio de Ecomuseos de la Región del Piamonte, el Observatorio de Ecomuseos del IRES Piamonte y la Comunidad de prácticas Mondì Locali (Mundos Locales). Esta última, ha

representado y sigue representando para muchos ecomuseos italianos un eficaz instrumento de comparación y crecimiento y es por ello, que identificamos su ejemplo como una de las mejores prácticas en el ámbito del conjunto de actividades de difusión.

Buenas prácticas en difusión: el caso de Mondì Locali

La creación de asociaciones de ecomuseos no es una novedad. En Francia, por ejemplo, la primera red asociativa surgió en 1989 y llegó a extenderse fuera de las fronteras del país, alcanzando instituciones francófonas de Canadá y Bélgica. En la última década han aparecido otras asociaciones ecomuseísticas, como las de Japón (2000), Polonia (2006), Cina (2006) y Brasil (2007).

Los motivos por los que se crean estas redes pueden ser distintos pero se halla un elemento común: el convencimiento de que iniciativas como los ecomuseos, muy innovadoras y con un bagaje de prácticas "históricas" relativamente reducido, requieren de autoformación que sólo la ayuda recíproca y el intercambio de experiencias puede propiciar.

Este ha sido el principal motivo por el que se ha creado en 2004 Mondì Locali, una "comunidad de prácticas" en el ámbito de los ecomuseos, constituida por un conjunto de organizaciones con la finalidad de compartir proyectos y procesos de trabajo. En palabras de Maurizio Maggi, uno de los padres de la iniciativa, se trata de "un conjunto de sujetos unidos más por lo que hacen que por la voluntad de adherirse a determinadas reglas y principios. No es una red, en el sentido tradicional del término, es más bien una escuela" (Maggi, 2009).

Mondì Locali no tiene órganos directivos, se basa en responsabilizar a los participantes y en afianzar su compromiso por:

- Realizar prácticas innovadoras de promoción del patrimonio local y del territorio, que sean participativas y orientadas al desarrollo y el bienestar de las comunidades locales.
- Difundir las prácticas más importante o que hayan tenido especial éxito.
- Participar activamente en los debates y grupos de trabajo para alcanzar los fines de la red.
- Aceptar y trabajar para involucrar a los miembros con un espíritu cooperativo y abierto.
- Crear un clima favorable que fomente el intercambio de ideas, perspectivas y debates, en un ambiente sereno y orientado a la generación de nuevas ideas.

Nacida por iniciativa de la Provincia Autónoma de Trento y con el apoyo de IRES Piemonte, Mondì Locali, actualmente es totalmente independiente de estos organismos y tiene

reconocimiento a nivel nacional. Hoy en día cuenta con 27 ecomuseos adheridos, de los cuales 18 son fundadores.



Imagen 2.9. Ubicación de los ecomuseos pertenecientes a Mondilocali (Fuente: www.mondilocali.it)

Entre las actividades concretas llevadas a cabo por Mondilocali podemos destacar:

- El intercambio y formación recíproca a través de estancias de estudio;
- La gestión de una página web común;
- La creación de grupos de trabajos temporales con objetivos específicos;
- El encuentro de todos los participantes al menos una vez al año;
- La elaboración de herramientas didácticas y la organización de cursos de formación en varios niveles.
- La creación de una marca (depositada ante las Cámaras de Comercio) como elemento aglutinador.

La fuerte afinidad de los participantes ha permitido realizar una intensa actividad sin perder los niveles de excelencia y calidad perseguidos por los ecomuseos fundadores. No obstante, el éxito de la iniciativa ha propiciado muchas solicitudes de adhesión o propuesta de actividades autónomas, con exigencias y complejidad difícilmente compatibles con la actual organización "desestructurada". Es por ello que, desde 2007, se está dando más protagonismo a la creación de subredes regionales y a iniciativas inclusivas que vayan más allá de los límites de la red, involucrando a otras asociaciones locales, museos, grupos de voluntarios etc. El nacimiento de las primeras redes regionales estructuradas concretiza esta

voluntad de inclusión y regionalización de la red, configurando un escenario nuevo de colaboración e intercambio.

Entre las actividades realizadas en los últimos años por Mondi Locali, podemos destacar como ejemplo de buenas prácticas (Navajas, 2016):

- El **Día del Paisaje**, celebrado por primera vez en 2007 para fomentar las iniciativas y acciones de la ciudadanía activa. Ha podido contar, lo largo de los años, con la participación de varios ecomuseos de diversas regiones italianas que han contribuido a ampliar el evento y fomentar la colaboración y el intercambio de experiencias.
- La propuesta formativa aglutinada en los módulo "**JET – Jovial Ecomuseum Training**", que tiene como objetivo el desarrollo de capacidades en materia de elaboración de proyectos, relaciones humanas y gestión del personal de los ecomuseos. Los contenidos se han elaborado en colaboración con centros de investigación y universidades, ofreciendo a gestores y responsables de los ecomuseos participantes la oportunidad de conocer y entender el potencial de las prácticas ecomuseísticas.
- La experimentación con **Mapas de Comunidad**, como instrumentos de participación de la población en el reconocimiento de su propio patrimonio cultural. Propuestas por los ecomuseos piemonteses, estas prácticas se han extendido a casi la totalidad de ecomuseos italianos hasta ser integrada en los procedimientos de planificación del paisaje.

Mondi Locali organiza su actividad en grupos de trabajo temáticos. Las personas y profesionales involucrados en los grupos se encuentran de forma periódica para debatir, relacionarse y elaborar propuestas inherentes a las necesidades y aspiraciones de la Red. Los grupos de trabajo tienen objetivos específicos y un alcance temporal limitado para favorecer que su actividad se concrete en resultados tangibles y prácticos, conseguibles en un corto período de tiempo. Los grupos actualmente activos son:

1. "**Filieras cortas**": abarca temáticas como la investigación, conservación y difusión de prácticas agrícolas tradicionales, recuperando técnicas abandonadas gracias a la memoria histórica local y a los artefactos disponibles. Trata también temas relacionados con las certificaciones (bio, calidad, trazabilidad, etc.) y con la distribución comercial, buscando circuitos alternativos a la gran distribución.
2. "**Usos y turismo**": se centra en analizar las posibilidad de aprovechamiento turístico del patrimonio en el respeto de los principios de sostenibilidad. Enfoca su actividad en la creación de un portal web con un doble fin: facilitar la visita de las realidades ecomuesísticas de la red y dar apoyo a las acciones de los operadores turísticos locales.

3. **“Mapas de Comunidad”**: define y testea modalidades participadas de conocimiento y visión compartida del territorio, mediante la herramienta de los "mapas de comunidad": Un mapa de comunidad es una herramienta con la cual los habitantes de un territorio pueden representar su patrimonio, paisaje y saber, con el fin de trasmitirlo a las nuevas generaciones. Consiste en una representación cartográfica (o en cualquier otro soporte) del territorio y sus recursos, desde el punto de vista de la comunidad. Pone en valor la manera en la que la comunidad local ve, percibe y atribuye valor a su territorio, sus memorias y sus procesos de transformación.
4. **“Exposición Mondì Localì”**: grupo de trabajo para la organización de "Mondì Localì", una exposición itinerante disponible para todos los ecomuseos de la red o para todas los organismos interesados en el enfoque ecomuseístico. La exposición se desarrolla alrededor de tres temáticas principales: el valor de las personas, el valor de los lugares, el valor de las decisiones.
5. **“Paisajes”**: Este grupo se ocupa de la organización del "Día del Paisaje", el evento público anual que pretende llamar la atención de la sociedad civil, los medios de comunicación y las administraciones sobre las acciones que cada ecomuseo realiza o realizará para la promoción del paisaje.
6. **“Formación”**: El grupo "Formación" se ocupa de la elaboración de propuestas y materiales para el desarrollo de competencias y capacidades de las personas que participan en la operativa de un ecomuseo, tanto a nivel de gestión/dirección como en el acompañamiento de las comunidades y actividades turísticas. Entre otros documentos, ha elaborado un interesante "Manual del Facilitador de un Ecomuseo".
7. **“Secretaría”** y **“Workshop”**: grupos transversales para el abordaje de asuntos administrativos, de secretaría y de promoción.



2.5. DIRECTRICES PARA LA CREACIÓN DE ECOMUSEOS

El análisis detallado de los casos de éxito presentados en el apartado anterior nos ha conducido a definir un conjunto de recomendaciones o lecciones aprendidas, que presentamos en forma de decálogo, que pueden orientar la acción de los responsables locales de un ecomuseo.

Estas directrices pretenden ayudar a poner en marcha proyectos ecomuseísticos coherentes, que fomenten la valorización del patrimonio y el desarrollo no sólo económico de la comunidad local, sino también el enriquecimiento cultural, la conservación del paisaje y el fortalecimiento del capital social común.

1. Un área cultural no tiene límites administrativos

Un área cultural o paisajística no suele coincidir con unos límites administrativos. A la hora de definir el conjunto de elementos del patrimonio que constituyen el objeto y contenido de nuestro ecomuseo, hay que adoptar una visión amplia sin ceñirse a los límites administrativos de un área. Esto implica mayor complejidad en la gestión, ya que las competencias se reparten entre más agentes y organismos, pero también nos ofrece mayores oportunidades en la búsqueda de financiación o en las posibilidades de difusión de nuestra iniciativa.

2. El "hilo" tiene la misma importancia que las "perlas"

Un ecomuseo puede interpretarse como un collar de perlas en el que lo importante no son sólo las partes, sino también el hilo que las une. Elementos como el paisaje, el folclore, el "espíritu" de una comunidad, pueden y deben servir de eje para los contenidos y las iniciativas que se quieren poner en valor, presentándolos de forma integrada como si de una narración se tratara. El ecomuseo debe servirse de herramientas creativas, innovadoras y multidisciplinares para saber transmitir a sus públicos la identidad cultural de un territorio.

3. Huir de la "turistificación" de los contenidos

A la hora de definir los contenidos a poner en valor en un ecomuseo, hay que tratar de evitar las clasificaciones preconcebidas, que habitualmente vienen marcadas por fines turísticos. Estas clasificaciones suelen jerarquizar los contenidos para poner en valor sólo aspectos ya populares, ignorando recursos menores que, generalmente, son aquellos que requieren especial protección.

4. Unidos en lo bueno y en lo no tan bueno

La valorización de los recursos requiere adoptar un enfoque objetivo y holístico, en el que se presenta el patrimonio en sus procesos dinámicos, sin visiones edulcoradas, poniendo en evidencia tanto su riqueza como las "herencia negativas" que pueden haber originado. En el caso de una mina, por poner un ejemplo, podemos destacar tanto su contribución en el desarrollo de un área sin olvidar de transmitir las consecuencias negativas que provoca o ha provocado en el medio ambiente.

5. La formación recíproca como elemento de unión

Para conseguir los objetivos de sostenibilidad que guían las acciones de un ecomuseo, es fundamental definir estrategias y actividades orientadas a la formación recíproca de la comunidad local, con especial enfoque al intercambio entre generaciones, orientada a la conservación y valorización del patrimonio así como al establecimiento o fortalecimiento de lazos de unión en la comunidad local.

6. El voluntarismo es un arma de doble filo

Una oferta ecomuseística que se quiere mantener en el tiempo con niveles de calidad y excelencia debe dotarse de una infraestructura de gestión profesionalizada y estable. El trabajo de voluntarios es fundamental, y hay que propiciarlo como herramienta de participación, pero no puede ser el único sustento de la actividad del ecomuseo.

7. El patrimonio "se hace"

Cuando hablamos de patrimonio, nos referimos a un concepto dinámico y en continua transformación. Es por ello que hay que ser conscientes de que, como ecomuseo y en el conjunto de la comunidad local, somos parte activa de los procesos de patrimonialización. Es por ello que es importante favorecer los movimientos de regeneración cultural local, evitando así que el patrimonio territorial se "agote". Adoptaremos modalidades de participación permanente de las comunidades locales, favoreciendo los modelos de ciudadanía activa y de subsidiariedad vertical y horizontal, contando con los diversos actores sociales como creadores de su herencia, en lugar de ser usuarios o receptores pasivos.

8. Propiciar una gestión participativa e inclusiva

Como responsables del ecomuseo debemos definir e implementar procesos de gestión que faciliten la cooperación entre los actores voluntarios, asociaciones, profesionales y organismos públicos y privados que trabajan en conjunto para dar pleno valor al patrimonio cultural. Esta gestión debe respetar un equilibrio representativo entre las partes y todos los actores involucrados en el proyecto ecomuseal, buscando formas de gobernanza compartida entre el sector público, el sector privado y el sector asociativo.

9. Ampliar fronteras para hacerse más fuertes

El trabajo en red, en particular a nivel internacional, tienen una importancia crucial en la consecución de los objetivos de un ecomuseo. Es fundamental contar con raíces sólidas a nivel local, pero siempre con una visión y aspiración que superen los límites del propio territorio para abrirse a interacciones de más amplio espectro.

10. La recompensa no está al final del viaje, sino en el camino

Hay que tener claro que los resultados de valorización del patrimonio por el que se pone en marcha un ecomuseo no se alcanzan en un momento determinado, sino que van creciendo y se van alimentando conforme se avanza en el recorrido. Tenemos que adoptar una perspectiva que vea en el patrimonio cultural un recurso indispensable para el desarrollo del territorio y no sólo un marco para este desarrollo.

3. CONCLUSIONES

En un museo, entramos. En un ecomuseo, en cambio, salimos al aire libre.

Abarcamos con la mirada una porción de territorio y exploramos su herencia cultural para entender su identidad. Nos sumergimos en sus tradiciones y en los quehaceres diarios, nos balanceamos en el delicado equilibrio entre hombre y naturaleza.

Como exposiciones territoriales permanentes, los ecomuseos ofrecen al público la posibilidad de entrar en otro mundo, en otra época y en otra cultura, con una riqueza de ofertas y actividades que cada vez está teniendo más éxito entre el público y reconocimiento por parte de las instituciones.

Hemos realizado un recorrido por la evolución histórica del concepto de ecomuseo, que nos ha ayudado a reflexionar sobre los cambios que ha sufrido en el tiempo. Sobre cómo la acumulación de objetos preciosos o de interés científico ha pasado de ser el privilegio de unos pocos a considerarse de interés general. Hemos descrito cómo esta evolución nos ha llevado a la idea actual de patrimonio como legado cultural de toda una comunidad.

Más allá de cualquier clasificación y estudio definitivo, hemos recalcado que los ecomuseos deben considerarse como un engranaje de varias disciplinas, donde se trata el patrimonio como un concepto holístico, heredado por una comunidad en un territorio fijado y con unos objetivos orientados al desarrollo social y económico.

Alcanzar estos objetivos no es fácil y es por ello que es importante aprender los unos de los otros, fomentando el intercambio de experiencia y el crecimiento recíproco. Es por ello que el estudio concluye con una serie de directrices para la creación de nuevos ecomuseos, formuladas a partir de las lecciones aprendidas en el estudio de casos de éxito internacionales.

Esperamos que estas directrices no se limiten a ser una recopilación anecdótica, sino que ayuden a poner en marcha proyectos coherentes de valorización del patrimonio, que fomenten el desarrollo no sólo económico de la comunidad local, sino también el enriquecimiento cultural, la conservación del paisaje y el fortalecimiento del capital social común.

4. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS Y ARTÍCULOS EN REVISTAS CIENTÍFICAS

BINETTE Renee, 'La contribución de las instituciones museales al "capital social": el caso del Ecomuseo du Fier Monde, (Montréal, Canada), 2009.

CASTELLANOS Pablo, Los museos tradicionales, su público y el uso de las TIC: el caso del Observatorio Científico de la Ciudad Mediterránea, Razón y palabra, n. 49, 2006.

CODLING Sylvia, Benchmarking, Gower Editions, New York, 1998.

DAVIS Peter, Ecomuseums a sense of space, Leicester University press, London, 1999.

HAUENSCHILD A., 'Claims and Reality of New Museology: Case Studies in Canada, the United States and Mexico', Smithsonian Center for Education and Museums Study, 1988.

HEREZA LEBRÓN Pablo, La gestión de la calidad en los Museos, Revista Museos, n.11. 2006.

HONG YI Sabrina, The model of Chinese Ecomuseums - Benchmarking, Evaluation and a Comparison with Australian Open-air Museums, 2013.

JAÉN, I. M., Los ecomuseos como alternativa museológica: la respuesta social del investigador. Antiquitas N.3), 72-79, 1992.

LAYUNO María Ángeles, Museo más allá de sus límites. Procesos de musealización en el marco urbano y territorial. Oppidum, nº 3. Universidad SEK. Segovia, 2007.

MÉNDEZ LUGO Raul Andrés, Teoría y método de la nueva museología en México, Ciudad de México, 2004.

MUÑIZ Íñigo, Los ecomuseos como alternativa museológica, la respuesta social del investigador, Antiquitas nº 3, 1992.

NAVAJAS CORRAL Oscar, La museología social como herramienta del cambio en los museos de Japón, SIAM. Series Iberoamericanas de Museología. Vol. 4., 2012.

OHARA Kumato, La Imagen del 'Ecomuseo' en Japón, Jijigaho-sha, Vol.25, N.12, 1998.

RIVIERE, G.H., Definición evolutiva del ecomuseo. Museum Vol. 148, 1985.

RIVIÈRE, G.H., La Muséologie. Editorial Dunod. París, 1989.

RODRÍGUEZ ACHUTEGUI Maribel. El turista cultural y las ciudades históricas, Boletín del IAPH. n. 128, Andalucía, 2002.

SAUL Jason, Benchmarking for Nonprofits: How to Measure, Manage, and Improve Performance, Fieldstone Alliance, 2004.

Varios Autores, Cómo administrar un museo: Manual práctico. UNESCO - ICOM, 2007

Varios Autores, El benchmarking: La importancia de analizar el mercado, Gestión y Marketing 50Minutos, 2016.

OTRAS PUBLICACIONES

BATISTA PÉREZ, M. (Coord.), Taller Ecomuseo Itinerante 2009. Reseñas, Libro de Actas del Taller Ecomuseo Itinerante de 2009, Ediciones Alternativas, Arsdidas, 2009.

CORBERA, M; FROCHOSO, M; GONZÁLEZ y SIERRA, JOSÉ. Guía del ecomuseo. Editado por el Grupo de Acción Local Saja-Nansa, 1995.

GIL, I. B., Papel del ecomuseo como elemento dinamizador del desarrollo rural. Actas XIII Congreso de la Población Española. Dirección General de Investigación y Gestión del Plan Nacional de I+ D+ i, 2012.

LABANDEIRA, Sibley. Breve recorrido por la evolución del concepto museo. Comunicación en la XI Jornadas de Museología 2012.

NAVAJAS CORRAL, Óscar, Documento Estratégico de los Ecomuseos Italianos, instrumento de trabajo para la creación de la Red Italiana de Ecomuseos, 2016.

MAGGI Maurizio, Mondì locali: comunità di pratica ecomuseale, documento de trabajo, 2014.

NORMA ISO 9001:2000, International Standardization Organization

VARIOS AUTORES, El manual del facilitador ecomuseal, material formativo de la red Mondì Locali, 2013.

MATERIALES ONLINE Y PÁGINAS WEB

¿EN QUÉ SE DIFERENCIA UN ECOMUSEO DE UN MUSEO TRADICIONAL?
<https://twenergy.com/a/en-que-se-diferencia-un-ecomuseo-de-un-museo-tradicional-1772>

Técnicas y Metodologías del Benchmarking: <http://www.revistacertificacion.cl/i-tecnicas-y-metodologias-del-benchmarking/>

Red de Ecomuseos Mondì Locali: <https://www.mondilocali.it>

Mapas de Comunidad: <http://www.mappadicomunita.it/>

Ecomuseo du Fier Monde: <http://ecomusee.qc.ca>