

# MUSEOLOGÍA PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL: UNA EXPERIENCIA DE REGENERACIÓN TERRITORIAL EN LA PERIFERIA EUROPEA

Marta Rey-García, Noelia Salido-Andrés, María José Sanzo Pérez, Luis Ignacio Álvarez González

## AUTORES/AUTHORS:

Marta Rey-García(\*), Noelia Salido-Andrés(\*\*), María José Sanzo Pérez(\*\*\*), Luis Ignacio Álvarez González(\*\*\*\*)

## ADSCRIPCIÓN PROFESIONAL / PROFESSIONAL AFFILIATION:

(\*)(\*\*)Área de Comercialización e Investigación de Mercados de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de A Coruña, España.

(\*\*\*)(\*\*\*\*)Área de Comercialización e Investigación de Mercados de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Oviedo, España.

## TÍTULO/TITLE:

Museología para la innovación social: una experiencia de regeneración territorial en la periferia europea<sup>1</sup>  
*Museology for social innovation: an experience of territorial regeneration in the periphery of Europe*

## CORREO-E / E-MAIL:

martarey@udc.es

noelia.sandres@udc.es

mjsanzo@uniovi.es

alvarezg@uniovi.es

## RESUMEN/ABSTRACT:

La museología social emerge como un innovador paradigma de gestión museística cuya misión va más allá de la tradicional preservación y exhibición de las colecciones para convertirse en un factor de dinamización y cohesión social. Desde este nuevo enfoque, un museo se convierte en una institución en permanente interacción no sólo con sus visitantes, sino también con todos los actores de la sociedad civil, entre otros grupos de interés. Un museo social tiene el potencial de contribuir a la regeneración del territorio donde se ubica si comparte responsabilidades con otros actores acerca del diagnóstico de los problemas sociales y coproduce con ellos nuevas soluciones orientadas hacia un desarrollo más sostenible. En este marco conceptual, el presente trabajo contextualiza el caso de los partenariados públicos-no lucrativos tejidos en torno al Museo Provincial de Lugo (Galicia, España) como una experiencia innovadora de inclusión social de los colectivos más vulnerables y de contribución a la regeneración del territorio a nivel local.

<sup>1</sup> Los autores agradecen la financiación del Proyecto Europeo ITSSOIN (Impact of the Third Sector as SOcial INnovation, [www.itssoin.eu](http://www.itssoin.eu)), promovido por el 7.º Programa Marco de la Comisión Europea dentro de su convocatoria a investigar «El impacto del tercer sector sobre el desarrollo socioeconómico en Europa». El proyecto está coordinado por el Centre for Social Investment de la Universidad de Heidelberg, Alemania.

*Social museology emerges as an innovative model for museum management whose mission goes beyond the traditional conservation and exhibition of collections, to become a driver of social dynamism and cohesion. Under this new approach, a museum constantly interacts not only with its visitors, but also with all civil society actors, among other stakeholders. A social museum can potentially contribute to regenerating the territory around it if the responsibilities for diagnosing social problems are shared with other actors and innovative solutions oriented towards a more sustainable development are coproduced with them. Under this conceptual framework, this article contextualizes the case study of the public-non profit partnerships that have been launched by the Provincial Museum of Lugo (Galicia, Spain), as an innovative experience aimed towards social inclusion of vulnerable segments of population and local regeneration of the territory.*

**PALABRAS CLAVE / KEYWORDS:**

Innovación social; museología social; sociedad civil; organizaciones del tercer sector; regeneración territorial; partenariados públicos-no lucrativos; inclusión social; colectivos vulnerables

*Social innovation; social museology; civil society; third sector organizations; territorial regeneration; public-nonprofit partnerships; social inclusion; vulnerable segments of population*

## 1. Introducción

En la era contemporánea, la *innovación social*, entendida en sentido amplio como un conjunto de respuestas innovadoras a retos sociales, se configura como una fuente de creación de valor para los ciudadanos, organizaciones, territorios y la sociedad en general. El presente artículo tiene por objetivo desentrañar el modo en que la museología socialmente innovadora puede contribuir a la regeneración territorial, a partir del análisis de una experiencia a nivel local. Para ello, en primer lugar se desarrollan brevemente los conceptos clave de museología social y regeneración territorial. A continuación se contextualizan las iniciativas de innovación social impulsadas desde el Museo Provincial de Lugo (Galicia, España). En concreto, se aborda la constelación de partenariados públicos-no lucrativos desarrollados en torno a esta institución museística con el objetivo de facilitar la inclusión social de aquellos colectivos de población más vulnerables. Entendemos por *partenariado* el proceso mediante el cual dos o más organizaciones de distinta naturaleza aúnan recursos y esfuerzos en la consecución de proyectos o actividades donde confluyen sus intereses (Estivill *et al.*, 1997).

Dicho estudio de caso ha sido desarrollado en el marco del proyecto ITSSOIN (Impact of the Third Sector as SOcial INnovation), que tiene por objetivo investigar el impacto de innovación social generado por las organizaciones del tercer sector y la participación cívica. Más allá de sus demostrados beneficios económicos o del ejercicio de virtudes cívicas que conllevan, el proyecto se centra pues en comprender sus contribuciones al diseño, implementación y difusión de soluciones innovadoras a problemas sociales.

ITSSOIN es un proyecto de investigación financiado por el 7.º Programa Marco de la Unión Europea (2014-2017) que implica a un consorcio liderado por el Centro para la Inversión Social (CSI) de la Universidad de Heidelberg, Alemania, y compuesto por once universidades y centros de investigación en nueve países europeos. El proyecto analiza para estos países, entre ellos España, las siguientes áreas de innovación social: 1) arte y cultura, 2) servicios sociales, 3) salud, 4) sostenibilidad medioambiental, 5) protección del consumidor financiero, 6) empleo e inclusión social, y 7) desarrollo comunitario.

El principal nivel de análisis escogido por el Proyecto ITSSOIN es meso-, esto es, la investigación se centra sobre la innovación social como impacto organizacional. En este nivel en concreto, el Proyecto se pregunta por la influencia de determinadas propiedades de las organizaciones sobre su capacidad para desarrollar innovaciones sociales. Entre estas características destacan el nivel de proximidad con sus beneficiarios y otros grupos de interés, la orientación a necesidades sociales, el grado de apertura de la cultura organizacional y de la organización en sí misma, la diversidad de sus recursos, o la capacidad que la organización tiene para actuar con independencia frente a presiones económicas o administrativas (Anheier *et al.*, 2014).

En concreto, y para el área de arte y cultura coordinada por la Universidad de Bocconi, Italia, el foco se ha puesto sobre la corriente de innovación social denominada «Cohesión social en contextos de regeneración territorial liderada por la Cultura» (Turrini *et al.*, 2015, p.15). Dentro de esta amplia corriente de innovación social, el objetivo específico para España consiste, tal y como anticipábamos, en comprender el proceso por el cual la museología social puede convertirse en una solución innovadora al reto de la inclusión social de públicos vulnerables; contribuyendo en último término a la regeneración territorial. En nuestro caso de estudio intentaremos engarzar las iniciativas de innovación social de las organizaciones estudiadas en el contexto más amplio de las necesidades de regeneración territorial de ámbito local que surgen en ciudades de la periferia Europea.

## 2. Marco teórico-conceptual

### 2.1. Museología social

Si algo distingue a la nueva museología es su fuerte impronta social. La museología tradicional pivota hacia la definición que el Consejo Internacional de Museos (ICOM) articula para los museos como organizaciones responsables de adquirir, conservar, estudiar, exponer y difundir el patrimonio cultural humano (ICOM, 2007). En el nuevo paradigma museológico la función primordial del museo trasciende la salvaguarda, preservación, investigación y exhibición de las colecciones. Antes bien, el foco se sitúa sobre los públicos, quienes se convierten en sujetos que participan de forma activa, individual o comunitariamente, en la conservación, interpretación y difusión de su patrimonio material e inmaterial. No solo se subraya la apostilla del ICOM en su definición del museo como institución «al servicio de la sociedad y abierta al público», sino que el museo se convierte en un factor activo de dinamización social, en un lugar de encuentro e interacción donde la educación juega un papel clave. El museo social crea oportunidades para la comunicación, el diálogo, la distracción, el descubrimiento, el desarrollo de experiencias y de aprendizaje de habilidades entre los ciudadanos (Dominguez, 2003).

En este contexto, la denominada museología social tiene por eje vector el desarrollo sostenible de las instituciones museísticas, a través de la participación de comunidades, grupos de interés e individuos en la definición, gestión y socialización del patrimonio cultural y natural. Esta «nueva museología» entiende los museos, por consiguiente, como proyectos colectivos, enfatizando su función social y carácter interdisciplinar, e integrando nuevos estilos de expresión y comunicación (SoMus, 2014).

Trasladar a la práctica los principios de la museología social implica para los responsables del gobierno y gestión de estas entidades abordar importantes retos. En primer lugar, y según

Lavado, se trata de dotar al museo de contenidos sociales, esto es «dar a conocer, ayudar a comprender, respetar a otros, valorar toda actividad humana, disfrutar y cuidar, transmitir, sensibilizar, comunicar mensajes, no escapar a la realidad y sus demandas.» En segundo lugar, se trata de conseguir la máxima accesibilidad para esos contenidos a través de un diseño universal, eliminando barreras de todo tipo y mejorando su comunicabilidad e inteligibilidad. En tercer lugar, se debe conseguir lo que Lavado denomina un «museo de todos y para todos: Integrador e inclusivo, intercultural mas que pluricultural, respeto de identidades, reconocimiento del pasado con errores y esperanzas y nuevas acciones ante los colectivos múltiples actuales» (Lavado, 2015, p. 54).

Educación, accesibilidad e inclusión son por tanto los tres pilares, inseparables entre sí, del museo social. En cuanto a la educación, un referente académico en España es el Máster en Museos: Educación y Comunicación de la Universidad de Zaragoza, pionero en el ámbito de la educación museística de orientación social. En relación a la accesibilidad de ciudadanos con necesidades especiales, si bien la accesibilidad física y sensorial ha recibido atención reciente en muchos museos españoles, impulsadas por la legislación arquitectónica, la accesibilidad cognitiva es probablemente la mayor asignatura pendiente. En relación a la inclusión, la atención a colectivos de personas en situaciones sociales vulnerables constituye una línea de trabajo prioritaria en el marco de la potencial contribución de los museos a la cohesión social, la atención a la diversidad cultural y la difusión del museo medioambientalmente sostenible (Dominguez, García & Lavado, 2015; Espinosa & Bonmati, 2013; Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015).

En este contexto, la transición de los museos hacia el paradigma de lo social se configura como un proceso fundamentalmente micro- y meso-, esto es, que involucra de modo directo a ciudadanos y a organizaciones en el ámbito territorial local. Ahora bien, dicha transición solo puede interpretarse en clave de las transformaciones macro- que afectan a las identidades, a las sociedades y a los territorios a nivel global:

«El Museo social al que nos vemos abocados en los últimos tiempos y más en este milenio de progreso tecnológico, pero de catástrofes económicas y humanitarias, de canto a la colectivización y a la globalización, pero de fuertes corrientes migratorias, de pérdida de su pasado y sus raíces en muchas sociedades y grupos que llegan a las grandes ciudades industriales y comerciales en busca de un futuro mejor, o de desaparición de los últimos reductos naturales y culturales primitivos, es la única esperanza para encauzar nuestra responsabilidad social y nuestra participación personal» (Lavado, 2015, p. 42).

## 2.2. Regeneración territorial

Nuestra aproximación al concepto de *territorio* reconoce que, en la economía del conocimiento, las relaciones cooperativas entre las personas y los valores que comparten conforman el territorio en igual o incluso mayor medida que la orografía y las instituciones. El territorio integra recursos físicos, humanos y culturales. A una escala local como la que nos ocupa, el territorio queda así definido tanto por la proximidad geográfica como por la proximidad cognitiva, entendiendo por esta última las normas de conducta compartidas, la cultura común, la confianza mutua y el sentido de pertenencia. El territorio provee del sustrato socioeconómico y geográfico sobre el que se desarrollan los procesos de aprendizaje colectivo (Capello & Lenzi, 2013).

Bajo dicha aproximación, la idea de *regeneración territorial* puede sintetizarse como un proceso de rediseño social del territorio para el desarrollo sostenible. Dicho rediseño añade pues un estrato social a la tradicional planificación. En este sentido, está muy vinculado tanto al concepto de territorio inteligente, entendido como aquel capaz de generar y gestionar conocimiento mejorando así sus propios recursos y capacidades, como a la idea de innovación abierta. En último término, se trata no solo de regenerar sino también de mejorar la «resiliencia» de los territorios, entendida como su capacidad de adaptación a la transformación. Los territorios «resilientes» son así capaces de construir respuestas sociales y económicas innovadoras a los retos planteados por las transformaciones del entorno físico, cultural y natural (Rufino, 2014).

Los procesos de innovación social dirigidos a la regeneración territorial han de configurarse como procesos de innovación abierta en los que el conocimiento se distribuye interna y externamente desde las propias organizaciones motrices, convirtiéndose este flujo de conocimiento en una ventaja competitiva (Chesbrough, 2003). Requieren en consecuencia no solo de colaboración entre todos los grupos de interés relevantes, sino también de la concienciación y participación activa de los ciudadanos. A partir de esa conciencia de la necesidad de regenerar el territorio, los ciudadanos toman decisiones y comparten responsabilidades con otros actores sociales acerca de los impactos de los procesos de convivencia y coproducción y de la consecución de un desarrollo más sostenible. Por consiguiente, la innovación social orientada a la regeneración territorial va más allá de la participación cívica en los asuntos urbanos. Implica un cambio sistémico, que abarca desde el nivel de los principios de sostenibilidad económica y medioambiental y justicia social que la impulsan, hasta el nivel de los *public-private-people partnerships* (PPPPs) o partenariados público-privados-ciudadanos que la hacen realidad (Deakin & Al Waer, 2011).

En paralelo a lo ya señalado para la museología social, el éxito o fracaso de los procesos de regeneración territorial se dirime en los ámbitos más locales, en cercanía a la cotidianeidad

de ciudadanos y organizaciones. Ahora bien, su devenir está fuertemente influido por las consecuencias que las macro-dinámicas de globalización económica, fluidez social y conectividad tecnológica tienen sobre las personas y sobre las configuraciones territoriales en las que habitan:

«En la transición meso-global, el aumento de la vulnerabilidad del sistema socio-ambiental (cultural, de la producción, del empleo, civil, etc.) requiere ahora como medida esencial una reconversión socio-ecológica, que contenga y reduzca la sensación de inseguridad, inestabilidad y desconfianza percibidas y experimentadas por la mayoría de la gente. Esta transformación no puede ignorar la responsabilidad de las instituciones ni la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones compartidas si se trata de contribuir a la mejora de la calidad de vida, el crecimiento económico y el cumplimiento de las expectativas.» (Rufino, 2014, p. 2)

### 3. Caso de investigación: partenariados entre un museo público y organizaciones de la sociedad civil para la inclusión social

#### 3.1. Aproximación metodológica

Nuestro objeto de estudio consiste en una selección de iniciativas de innovación social desarrolladas en partenariado entre actores públicos y de la sociedad civil y a nivel fundamentalmente local. Para abordarlo se ha utilizado la metodología de *process tracing* (Collier, 2011). El caso de investigación se ha elaborado a partir de revisión documental y de la recogida de datos a través una serie de entrevistas mediante cuestionario semi-estructurado a dos tipos de actores: expertos y representantes de organizaciones relevantes.

En cuanto a la delimitación del territorio, por un lado se han combinado aspectos sociales (p.ej. de participación de la comunidad) con aspectos físicos (p.ej. intervenciones destinadas a regenerar espacios urbanos); y por otro, se ha procurado la coincidencia de los límites geográficos con los políticos o institucionales. Así, para el caso español, los niveles provincial y municipal se han revelado como los más adecuados para el análisis de la corriente de innovación social seleccionada, dado que a esos niveles se dirimen las políticas e iniciativas culturales que más impacto tienen sobre los colectivos de población vulnerables (Salido-Andrés *et al.*, 2016).

El territorio en el que se desarrolla nuestro caso de estudio se encuentra en la provincia de Lugo, que a su carácter geográficamente excéntrico en el entorno europeo suma, como veremos, problemáticas específicas entre las que destaca un acusado grado de envejecimiento poblacional, de profundo calado socioeconómico. En cuanto a los actores protagonistas del caso, son la Red Museística Provincial de Lugo y especialmente su Museo Provincial, sito en

la ciudad del mismo nombre, y el conjunto de actores de la sociedad civil (fundamentalmente organizaciones pertenecientes al tercer sector social) que colaboran con él en iniciativas innovadoras de carácter socialmente inclusivo.

### 3.2. El territorio: Lugo en contexto

La provincia de Lugo está situada en el noroeste de España y pertenece a la Comunidad Autónoma de Galicia. Su capital es la ciudad de Lugo, fundada por los Romanos en torno al año 25 a. C. Su muralla romana, construida a finales del s. II y cuyo perímetro se conserva intacto en su totalidad, fue declarada Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en el año 2000. En el año 2015, la ciudad de Lugo contaba con 98.134 habitantes (IGE, 2016).

Su caso es paradigmático de los retos sociodemográficos y económicos que afectan a muchos de los territorios de la periferia europea. Tendencias como el declive demográfico, la despoblación rural, la debilidad de los sectores primario y secundario o el aumento de la esperanza de vida de los ciudadanos, están provocando la merma de la salud de ciertas economías regionales y de los sentimientos de identidad local de sus habitantes. En paralelo a estos retos, se pone de manifiesto la importancia de toda una serie de factores no estrictamente económicos, en particular aquellos relativos a la existencia de biodiversidad, condiciones climáticas agradables, capital social y dinamismo en la oferta cultural, que están demostrando ser muy eficaces en la reconfiguración de la atraktividad territorial de determinadas regiones periféricas.

En el contexto nacional, Lugo es también representativo de los desafíos demográficos que afronta España, con una creciente concentración poblacional en los núcleos urbanos, así como uno de los más elevados índices regionales de población envejecida dependiente de toda Europa, ubicados muy especialmente en el norte del país (Gløersen *et al.*, 2016).

El mayor crecimiento poblacional en la historia de España la explosión demográfica del periodo intercensal 2001-2011 se ha repartido de modo heterogéneo, de forma que los desequilibrios territoriales a nivel municipal y provincial no han tendido a solventarse, sino antes bien a extremarse. En particular y durante ese periodo, Lugo es una de cuatro provincias españolas (junto con Palencia, Ourense y Zamora) cuya población ha disminuido en términos absolutos. Se trata además de provincias tradicionalmente emisoras de flujos migratorios. En la provincia de Lugo se encuentran 7 de los 15 municipios de España con mayor presencia relativa de personas mayores de 65 años; el resto en Ourense. Lugo, Ourense y Zamora son las provincias españolas con menor porcentaje de población de 0 a 14 años, concretamente por debajo del 10% (Goerlich *et al.*, 2015). Los indicadores de envejecimiento poblacional se sintetizan en la tabla 1.

Tabla 1. Principales indicadores estructurales de envejecimiento poblacional a 1 de enero (2015)

|  | España     | Galicia   | Lugo<br>Provincia | Lugo<br>Ciudad |
|--|------------|-----------|-------------------|----------------|
| Población  | 46.449.565 | 2.734.656 | 339.386           | 98.134         |
| Población mayor de 64 años (%)                           | 18,5       | 24        | 28,6              | 20,1           |
| Tasa de Dependencia de la población mayor de 64 años (%) | 28,3       | 37,9      | 46,9              | 30,3           |
| Índice de envejecimiento <sup>1</sup> (%)                | 114,7      | 188,2     | 272,8             | 115,9          |
| Índice de sobreenvjecimiento <sup>2</sup> (%)            | —          | 16,5      | 20,2              | 17,3           |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Instituto Galego de Estadística (2016)

- <sup>1</sup> Porcentaje que representa la población mayor de 64 años sobre la población menor de 20 años a 1 de enero del año t.
- <sup>2</sup> Porcentaje que representa la relación entre la población mayor de 84 años y la población mayor de 64 años a 1 de enero del año t.

A nivel regional, existe una acusada brecha territorial entre la Galicia urbana, occidental y costera, y una Galicia oriental e interior. El denominado «Corredor atlántico», un estrecho cinturón costero que conecta de norte a sur sus principales ciudades (Ferrol-A Coruña-Santiago de Compostela-Pontevedra-Vigo), concentra en una cuarta parte de la superficie de Galicia el 80% de su población y PIB. La Galicia oriental e interior, en la que se ubica Lugo, se caracteriza por su intenso declive demográfico, alto grado de fragmentación municipal y dispersión poblacional (López, 2004; Fernández & Meixide, 2013; Aldrey & Del Río, 2014). Estas tensiones están derivando en importantes problemáticas de carácter económico y social cuyo abordaje requiere de procesos de regeneración territorial.

### 3.3. Entorno institucional: la Red Museística Provincial de Lugo

El Museo Provincial de Lugo (MPL) integra, junto al Museo Etnográfico de San Paio de Narla, el Museo Pazo de Tor y el Museo Provincial del Mar, la Red Museística Provincial (RMPL). Esta red se constituye oficialmente en el año 2006 con el propósito de unificar criterios y objetivos, incentivar la colaboración, optimizar los recursos disponibles y mejorar las dinámicas de comunicación de los museos que la integran (RMPL, 2010). La red museística depende de la Diputación Provincial de Lugo y particularmente de su Área de Cultura.

Durante el año 2015 esta red museística ha recibido 101.071 visitantes de los que 51.308 han visitado en concreto el MPL (RMPL, 2015). La cifra de visitas es considerable si la contextualizamos en la oferta y demanda existentes a nivel provincial y regional. Por un lado, la oferta museística en la provincia es abundante, en concordancia con la riqueza de su patrimonio arqueológico, etnográfico y eclesial (tabla 2).

Tabla 2. Oferta museística en la provincia de Lugo

| <i>Red Museística Provincial de Lugo</i> | <i>Otros Museos</i>                               |
|--|---|
| Museo Provincial de Lugo                 | Museo Interactivo de la Historia de Lugo          |
| Museo Provincial del Mar                 | Museo Domus de Mitreo                             |
| Museo Etnográfico de San Paio de Narla   | Museo Diocesano y Catedralicio de Lugo            |
| Museo Pazo de Tor                        | Centro de Interpretación de la Muralla            |
|  | Centro Arqueológico San Roque                     |
|  | Casa de los Mosaicos                              |
|  | Sala de Exposiciones Porta Miñá                   |
|  | Museo Histórico de Sargadelos                     |
|  | Museo Parroquial de San Martiño de Mondoñedo      |
|  | Museo do Castro de Viladonga                      |
|  | Museo de Arte Sacra de las Clarisas de Monforte   |
|  | Museo de Nosa Señora da Antiga                    |
|  | Colección Etnográfica y de Cerámica de Xunqueira  |
|  | Colección de Instrumentos Musicales do Centrad    |
|  | Museo Diocesano y Catedralicio de Mondoñedo       |
|  | Museo Parroquial de Monterroso                    |
|  | Conjunto Etnográfico de Cebreiro                  |
|  | Museo de la Prehistoria y Arqueología de Villalba |
|  | Museo de Arte Sacra de Vilanova de Lourenzá       |
|  | Museo Comarcal da Fonsagrada                      |

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, y como reseñamos en la Tabla 3, Lugo destaca por ser la provincia gallega con un mayor porcentaje de población que declara no visitar museos, exposiciones o archivos en algún momento durante el año (IGE, 2014).

Tabla 3. Residentes en Galicia por provincias que declaran no visitar museos, exposiciones ni archivos durante el año (2014)

|            |       |
|------------|-------|
| A Coruña   | 62,8% |
| Lugo       | 71,0% |
| Ourense    | 70,3% |
| Pontevedra | 61,9% |

Fuente: Elaboración propia a partir del IGE (2014)

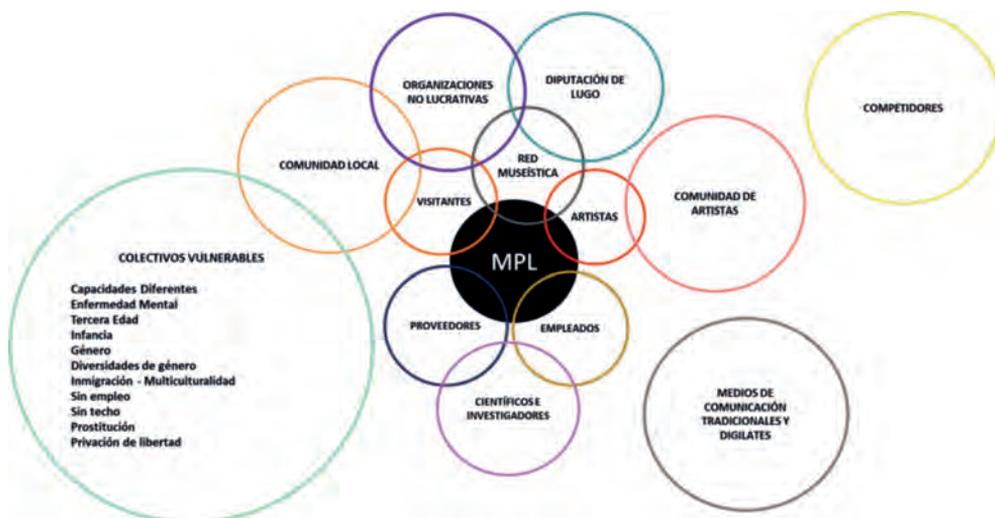
### 3.4. Partenariados con la sociedad civil desarrollados en torno al Museo Provincial de Lugo

El MPL ha sido la semilla inicial sin la cual la concepción y desarrollo de la Red Museística Provincial no habría sido posible. Fundado en 1932, mantiene una vocación esencialmente educativa desde su mismo origen. Dada su ubicación en el casco histórico de la ciudad, el alcance de su programación tiene un carácter principalmente local y urbano.

La dirección del museo reporta directamente a la gerencia de la Red Museística Provincial, de la que a su vez pende la gestión de las actividades relativas a capacidades diferentes y accesibilidad de los museos que conforman la red. En cuanto a la estructura organizativa interna del MPL, además del departamento de Dirección, la conforman otros 6 departamentos: Arqueología e Historia, Etnografía y Artes Decorativas, Archivo, Biblioteca, Bellas Artes y Restauración.

El MPL destaca por el trabajo conjunto y colaborativo en un plano inter-institucional hacia un modelo de museo más sostenible, inclusivo, accesible y diverso. Su misión se formula como sigue: un museo de todos y todas hecho por y para todos y todas. En este sentido, la escucha, diálogo y co-creación de programas que, en respuesta a las demandas de los grupos de interés, satisfagan las necesidades de la comunidad local, definen su enfoque. Los grupos de interés específicos del MPL en cuanto museo social se muestran en el siguiente mapa relacional (figura 1):

Figura 1. Mapa relacional de los grupos de interés del Museo Provincial de Lugo



Fuente: Elaboración propia

El MPL persigue ser, además de espacio y soporte, el nutriente que refuerce las relaciones entre esta institución y la comunidad local que la rodea. Principalmente orienta la mayor parte de sus recursos tangibles -humanos, técnicos e infraestructuras- e intangibles –conocimientos, tiempo, energía, habilidades, entre otros- a la coproducción junto a entidades sociales de iniciativas, actividades y programas que den respuesta a las necesidades y problemáticas sociales de los colectivos más vulnerables entre los representados por aquellas. Este esquema de colaboración responde a los denominados *public-private-people partnerships* (PPPPs), donde una administración u organismo público establece alianzas con entidades privadas (en este caso fundamentalmente entidades no lucrativas y otras organizaciones de la sociedad civil) y, a su través, facilita y articula la participación de los ciudadanos en la consecución de un objetivo común.

Dentro de las estrategias de accesibilidad e inclusión dirigidas a los colectivos vulnerables destaca especialmente la contratación laboral desde el museo de personas con diversidad funcional, como aquellas afectadas por invidencia, sordera o autismo. En cuanto a los nuevos servicios adaptados en coproducción, el MPL atiende, en partenariatio con organizaciones de la sociedad civil, a las siguientes problemáticas y segmentos de población vulnerables (2005-2015):

1. Capacidades diferentes: COGAMI, Auxilia Lugo, ACADAR, ASORLU, ONCE, Down Lugo, Bule Bule
  - a. Discapacidad física
  - b. Discapacidad sensorial: sordera, ceguera
  - c. Discapacidad cognitiva: síndrome de Down, autismo, TDAH
2. Enfermedad mental: ALUME, FEAFES, Fundación Anade
3. Mayores: Club Senior
  - a. Alzheimer
4. Género: Mujeres en las Artes Visuales, ACADAR
5. Infancia: AMPAS
6. Sin empleo: Cruz Roja, Centro de Formación y Recursos de Lugo, Centros Especiales de Empleo
7. Inmigración & multiculturalidad: Asociación de inmigrantes y retornados rioplatenses de Lugo, Fundación Araguaney, Tango Club Galicia, Fundación Secretariado Gitano
8. Privación de libertad: Centro penitenciario de Bonxe
9. Sin techo: Proyecto Hombre

Entre los proyectos puestos en marcha destacan, entre otros, el desarrollo de actividades fotográficas con personas invidentes en colaboración con ONCE; el diseño de instrumentos didácticos a través de la plástica para afectados de autismo; la programación de actividades de alcance intergeneracional entre mayores y niños; la existencia de un Club Senior; o el programa Culturas en Diálogo en colaboración con la Asociación Rioplatense de inmigrantes argentinos y uruguayos, que persigue la integración e intercambio de experiencias y saberes entre inmigrantes y lucenses retornados. Igualmente es relevante la contribución del museo en la intervención física puntual de espacios olvidados como el Psiquiátrico San Rafael a través de la celebración de jornadas artísticas, así como las actividades de didáctica museística que desarrolla semanalmente con el colectivo de presidiarios del Centro Penitenciario de Bonxe.

Todas estas actividades son expresiones de la diversidad, necesidades, problemáticas y anhelos de la comunidad, pero además repercuten en la creación de capital social. Como resultado de estas iniciativas, surgen y se afianzan nuevas relaciones sociales que en muchos casos derivan en nuevas formas de alianza y cooperación con autonomía y dinámicas propias, siendo útiles incluso para la creación formal de asociaciones entre miembros de colectivos invisibles en la ciudad hasta el momento, como ha sido el caso del colectivo transexual. En contraste, el impacto de estas iniciativas en el ámbito de la inclusión de colectivos como prostitutas y presidiarios es todavía insignificante.

El establecimiento de vínculos de colaboración entre los diferentes actores sociales es el motor que impulsa la co-creación de programas museísticos adaptados e inclusivos desde

el MPL. Sin embargo, también se ha utilizado la denuncia cuando ha sido necesario reclamar visibilidad para ciertos problemas e influir en la generación de debate social para solucionarlos. Prueba de ello son, por ejemplo, las campañas de sensibilización y denuncia acerca de la falta de accesibilidad de determinados espacios públicos en la ciudad. Este es el caso del acceso principal al edificio histórico que alberga al propio museo, inaccesible para personas con movilidad reducida hasta 2007, momento en que tras años de denuncia se instalan una rampa de madera y un elevador eléctrico con carácter provisional. En la actualidad, estos equipamientos además de mejorados son ya definitivos. Otro ejemplo de espacio público de destacada relevancia ganado a la accesibilidad en la ciudad lo encontramos en la misma Muralla romana que la rodea. Fruto de la sensibilización y denuncia encabezada por organizaciones de la sociedad civil en colaboración con el MPL, la Muralla es accesible para personas con movilidad reducida a partir de la instalación primeramente de una rampa y finalmente de un ascensor en el año 2015.

#### 4. Reflexión final

La constelación de partenariados de la sociedad civil articulada en torno al Museo Provincial de Lugo es un buen ejemplo de la puesta en práctica de lo que se ha venido a denominar museología social dentro del paradigma de la nueva museología. Si en el modelo tradicional la conservación y exhibición de las colecciones constituyen el núcleo sobre el que se vertebraba el resto de actividades museísticas, en este nuevo paradigma destaca el rol social de los museos –museos sociales– y su carácter interdisciplinar, junto con el desarrollo de nuevas formas de expresión y comunicación donde la adaptación a las necesidades de los grupos de interés ocupa un lugar central.

El MPL en concreto, además de conservar sus colecciones y educar sobre su valor, ha desarrollado actividades museológicas novedosas en coproducción con la comunidad que le rodea, orientadas a la inclusión de los colectivos más vulnerables y a las necesidades de regeneración de un territorio tensionado por desequilibrios demográficos y económicos. Los partenariados desarrollados en torno a él son un agente vertebrador de importancia a nivel local, vehiculizando y sacando a la luz problemáticas sociales hasta ahora en la sombra.

Es en el permanente diálogo, escucha, colaboración y coproducción de soluciones participativas con los colectivos vulnerables donde reside el verdadero componente innovador de la museología social que el MPL practica. La oportunidad que este nuevo enfoque museológico ofrece para la regeneración de los territorios se materializa en los intercambios de conocimiento y experiencias entre actores que comienzan a reconocerse corresponsables a la hora de encontrar soluciones que garanticen fórmulas de convivencia más justas, sostenibles y cohesionadas. La coproducción de programas inclusivos mano a mano con sus destinata-

rios favorece además una progresiva incorporación de públicos tradicionalmente olvidados o poco representados, no solo desde la propia gestión de la actividad museística, sino también en una gran mayoría de casos desde las mismas administraciones públicas y el día a día de la propia ciudad.

Por otra parte, los esfuerzos orientados a hacer accesibles infraestructuras e instituciones públicas claves en la ciudad están repercutiendo en la creación y consolidación de espacios de encuentro, disfrute y confianza a raíz de la participación en actividades artísticas y culturales que, en algunos casos, cobran autonomía propia.

Podemos concluir diciendo que el caso del MPL es un claro ejemplo de las oportunidades y limitaciones que la museología socialmente innovadora plantea en el ámbito del rejuvenecimiento territorial. Por un lado, pone de manifiesto el gran potencial de la museología social para plantear abordajes innovadores a problemas sociales, y demuestra su eficacia a nivel micro, local y para ciertos segmentos de población vulnerables. Por otro lado, pone en evidencia la altísima complejidad y el horizonte de largo plazo que caracterizan a los procesos de rediseño social de los territorios orientados hacia un desarrollo más sostenible. Para que el impacto de estas soluciones innovadoras sobre la regeneración del territorio se consolide y, en el mejor de los escenarios, se escale, se requiere de la combinación, sostenida en el tiempo, de liderazgos individuales, de apoyo de las administraciones públicas, de construcción de partenariados con organizaciones de la sociedad civil, de articulación de canales de diálogo y participación ciudadanos, y de gestión del conocimiento generado en el proceso. Se precisa, en definitiva, una profunda transformación cultural.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALDREY, J.A. & DEL RÍO, D. (2014): «Crónica de un envejecimiento anunciado: Galicia 2015-2030». XIV Congreso Nacional de Población, Sevilla: AGE.
- ANHEIER, H. K., KRLEV, G., PREUSS, S., MILDENBERGER, G., BEKKERS, R., & LUND, A. B. (2014): «ITSSOIN Hypotheses». Deliverable 1.4 of the project: *Impact of the Third Sector as Social Innovation* (ITSSOIN), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research, fecha de consulta: 13/10/2016, [http://itssoin.eu/site/wp-content/uploads/2015/09/ITSSOIN\\_D1\\_4\\_EC\\_ITSSOIN-Hypotheses.pdf](http://itssoin.eu/site/wp-content/uploads/2015/09/ITSSOIN_D1_4_EC_ITSSOIN-Hypotheses.pdf)
- CAPELLO, R. & LENZI, C. (2013): *From Territorial Patterns of Innovation: An Inquiry on the Knowledge Economy in European Regions*, Routledge.
- CHESBROUGH, H. W. (2003): *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston: Harvard Business School Press.

- COLLIER, D. (2011): «Understanding Process Tracing», *Political Science and Politics*, 44: 4, Berkley, University of California, pp. 823-830.
- DEAKIN, M. & AL WAER, H. (2011): «From Intelligent to Smart Cities» en *Intelligent Buildings International*, 3:3, Taylor & Francis Online, pp. 133-139, fecha de consulta: 05/10/2016, <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/17508975.2011.586673?needAccess=true>
- DOMÍNGUEZ, A. (2003): «La museología participativa. La función de los educadores de museo». *Actas de los XIII Cursos Monográficos sobre Patrimonio Histórico*. Reinosa, pp. 99-117.
- DOMINGUEZ, A.; GARCÍA, J. & LAVADO, P. (eds.) (2015): *En y con todos los sentidos, hacia la integración social en igualdad*, Actas del II Congreso Internacional de Educación y Accesibilidad en Museos y Patrimonio, Máster en Museos: Educación y Comunicación, Huesca: Universidad de Zaragoza, fecha de consulta: 05/10/2016, <http://www.mastermuseos.es/blog/publicaciones/actas-del-ii-congreso-internacional-de-educacion-y-accesibilidad/>
- ESPINOSA, A. & BONMATI, C. (2013): *Manual de accesibilidad e inclusión en museos y lugares del patrimonio natural y cultural*. Gijón: Trea.
- ESTIVILL, J.; HIERNAUX, J.P. & GEDDES, M. (1997): *El partenariado social en Europa. Una estrategia participativa para la inserción*. Barcelona: Hacer.
- FERNÁNDEZ, M. & MEIXIDE, A. (2013): «Declive demográfico en Galicia y territorio: el diseño de políticas públicas en un espacio complejo y heterogéneo» en X.L. Barreiro, R. M. Pascual, & L.R. Araujo (eds.), *O reto demográfico de Galicia*. Santiago de Compostela: Escola Galega de Administración Pública, pp. 59-80.
- GLØERSEN, E.; DR GULIN, M.; HANS, S.; KAUCIC, J.; SCHUH, B.; KERINGER, F. & CELOTTI, P. (2016): *The impact of demographic change on European regions*, European Union, Committee of the Regions, fecha de consulta: 10/10/2016, [http://cor.europa.eu/en/documentation/studies/Documents/Impact\\_demographic\\_change\\_european\\_regions.pdf](http://cor.europa.eu/en/documentation/studies/Documents/Impact_demographic_change_european_regions.pdf)
- GOERLICH, F. J.; CHORÉN, P.; PÉREZ, C.A. & RUÍZ, F. (2015): *Cambios en la estructura y localización de la población: una visión de largo plazo (1842-2011)*, Fundación BBVA, fecha de consulta: 05/10/2016, [http://www.fbbva.es/TLFU/dat/DE\\_2015\\_lvie\\_cambios\\_en\\_la\\_estructura.pdf](http://www.fbbva.es/TLFU/dat/DE_2015_lvie_cambios_en_la_estructura.pdf)
- ICOM (2007): Estatutos, fecha de consulta: 04/10/2016, <http://icom.museum/la-vision/definicion-del-museo/L/1/>
- INSTITUTO GALEGO DE ESTADÍSTICA (2014): Enquisa de Ocio e Hábitos Culturais, fecha de consulta: 10/10/2016, [http://www.ige.eu/web/mostrar\\_actividade\\_estatistica.jsp?idioma=gl&codigo=0206003001&num\\_pag=7](http://www.ige.eu/web/mostrar_actividade_estatistica.jsp?idioma=gl&codigo=0206003001&num_pag=7)
- INSTITUTO GALEGO DE ESTADÍSTICA (2016): Indicadores demográficos, fecha de consulta: 10/10/2016, [http://www.ige.eu/web/mostrar\\_actividade\\_estatistica.jsp?idioma=gl&codigo=0201004](http://www.ige.eu/web/mostrar_actividade_estatistica.jsp?idioma=gl&codigo=0201004)
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2016): Indicadores demográficos básicos, fecha de consulta: 10/10/2016, <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft20%2Fp318&file=inebase&L=0>

- LAVADO, P.J. (2015): «La Museología social: En y con todos los sentidos. Hacia la integración social en igualdad» en A. Domínguez, J. García & P. Lavado (eds.) *En y con todos los sentidos, hacia la integración social en igualdad*, Actas del II Congreso Internacional de Educación y Accesibilidad en Museos y Patrimonio, Máster en Museos: Educación y Comunicación. Huesca: Universidad de Zaragoza, pp. 37-56, fecha de consulta: 05/10/2016, <http://www.mastermuseos.es/blog/publicaciones/actas-del-ii-congreso-internacional-de-educacion-y-accesibilidad/>
- LÓPEZ, A. (2004): «A previsión demográfica: o futuro demográfico dos concellos galegos» en R. Rodríguez (Dir.) *Os concellos galegos para o século XXI. Análise dunha reestructuración do territorio e do goberno local*. Santiago de Compostela: USC-IDEGA, pp. 161-202.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE (2015): *Museos más sociales. Un mayor compromiso social de los museos de la Secretaría de Estado de Cultura*, fecha de consulta: 06/10/2016, <http://www.mecd.gob.es/dms/microsites/cultura/museos/museosmassociales/presentacion/plan-museos-soc.pdf>
- RED MUSEÍSTICA PROVINCIAL DE LUGO (2015): Memoria Anual, fecha de consulta: 12/10/2016, <http://redemuseisticalugo.org/>
- RED MUSEÍSTICA PROVINCIAL DE LUGO (2016): Didáctica Museística, fecha de consulta: 07/10/2016, <https://didacticaredemuseistica.wordpress.com/>
- RUFINO, A. (2014): «Generar el futuro: el diseño social y la regeneración territorial. La regeneración territorial como modelo de análisis replicable en múltiples contextos» en 12th Annual International Conference of Territorial Intelligence *Innovación Social y nuevos modos de gobernanza para la transición socio-ecológica*, Huelva, fecha de consulta: 05/10/2016, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00933772/document>
- SALIDO-ANDRES, N., SANZO PEREZ, M.J., ALVAREZ GONZALEZ L.I. & REY-GARCIA, M. (2016): «Social Innovation in Arts and Culture field: Spanish contribution», Internal deliverable 4.3 of the project: *Impact of the Third Sector as Social Innovation* (ITSSOIN), European Commission – 7th Framework Programme. Brussels: European Commission, DG Research
- SOMUS (2014): *The Social Museology school of thought*, fecha de consulta: 06/10/2016, [http://www.ces.uc.pt/proyectos/somus/index.php?id=12417&id\\_lingua=1&pag=12423](http://www.ces.uc.pt/proyectos/somus/index.php?id=12417&id_lingua=1&pag=12423)
- TURRINI, A., BERTONI, A., COSTA, A. M., SANZO, M. J., ÁLVAREZ, L. I., REY-GARCÍA, M., SALIDO, N., MENSINK, V., VAN DEN BROEK, A., COGNAT, A.S., SANDFORD, S., ANDRE, K., & PACHE, A.C. (2015): «Case Selection in Arts and Culture», Deliverable 4.2 of the project: *Impact of the Third Sector as Social Innovation* (ITSSOIN), European Commission – 7th Framework Programme. Brussels: European Commission, DG Research, fecha de consulta: 10/10/2016, [http://itssoin.eu/site/wp-content/uploads/2016/10/ITSSOIN\\_D4.2\\_Case-Selection-Arts-and-Culture.pdf](http://itssoin.eu/site/wp-content/uploads/2016/10/ITSSOIN_D4.2_Case-Selection-Arts-and-Culture.pdf)