

Cocreando el Espacio Cráter, un centro en continuo proceso de reflexión

Xevi Collell

19/10/2023

Abstract

La cocreación del Espacio Cráter y la articulación del equipo motor han sido dos elementos clave para la configuración del centro a todos los niveles. La conceptualización del proyecto, la mirada expositiva y arquitectónica, y el despliegue estratégico se cocrearon a través del modelo de la cuádruple hélice para aportar un alto valor público. Además, la metodología de innovación abierta y colaborativa se integró también en la cultura organizativa del Espacio Cráter para dar continuidad a una nueva forma de hacer y de ser como institución pública.

Introducción

En los últimos años, las organizaciones, tanto del sector público como del privado, han visto cómo las nuevas metodologías participativas tenían la capacidad de generar valor y de incrementar la calidad de los productos y servicios.

Tanto es así que constituyen hoy una herramienta fundamental para reformar los servicios públicos. Y también, por consiguiente, los museos, centros expositivos y colecciones de Cataluña.

El Espacio Cráter de Olot es un centro expositivo en torno al paisaje volcánico de La Garrotxa. Abrió sus puertas en marzo de 2022 después de proyectarse a través de diversas metodologías participativas y de innovación abierta y social: un sistema combinado que ha permitido generar valor al nuevo servicio público, y que hasta ahora ha demostrado su eficacia y eficiencia. Una de las huellas más relevantes que ha generado la aplicación de estas herramientas es la cultura de la organización, la calidad en la exposición y la orientación estratégica del centro.

En este artículo, pues, se mostrará el itinerario que se siguió para cocrear el Espacio Cráter. Se reflexionará, también, sobre cómo la participación generó valor, mostrando los puntos fuertes y débiles del proceso, que fue disruptivo, innovador y lleno de aprendizajes y reflexiones para todos.

Antecedentes

Al Espacio Cráter le precede otro equipamiento, el Museo de los Volcanes. En 1991, el Ayuntamiento de Olot inauguraba el Museo de los Volcanes en la parte baja de la torre Castanys, una casa emblemática de mediados del

siglo XIX situada en el Parque Nuevo, un parque urbano en la entrada sureste de la ciudad. Aquel equipamiento ponía en valor el patrimonio natural de la comarca de La Garrotxa, con especial atención a los volcanes y la flora y fauna locales. Se convertía en la sección de ciencias naturales de los museos de Olot. El discurso museológico y la propuesta museográfica fueron trabajadas según los patrones expositivos de la tendencia museológica de los años ochenta en Cataluña.

Tras treinta años de funcionamiento del Museo de los Volcanes, su museografía había quedado anticuada y su discurso museológico necesitaba ser adaptado a las tendencias del siglo XXI. Como es sabido, las exposiciones son un lenguaje comunicativo y, por tanto, es necesario realizar el ejercicio de renovarlas periódicamente. Además, también era imprescindible modernizar su estrategia y desarrollar un nuevo plan director y un plan de acción adaptados a los equipamientos científicos actuales.



Uno de los dos accesos del Espacio Cráter

Fechas para seguir el hilo

Ante esta situación, el Ayuntamiento de Olot inició, en 2015, el proceso para disponer de la financiación necesaria para construir el nuevo edificio. Un nuevo equipamiento situado en la entrada noreste de la ciudad, dentro del volcán del Puig del Roser y a los pies del volcán del Montsacopa. Este proyecto se convirtió en estratégico para la órbita política y, por tanto, se situaron el encargo y la competencia en la gerencia y en la alcaldía del Ayuntamiento de Olot.

En 2017, el Fondo Europeo de Desarrollo Regional aprobó la cofinanciación de la construcción del Espacio Cráter y de su expografía por un importe total de 4.469.466,54 €, IVA incluido. La aportación del FEDER era de 1.846.887 €. Cabe mencionar que la Diputación de Girona también sumó un importe relevante, de 920.000 €, así como la Generalitat de Catalunya a través del Plan de fomento turístico y el PUOSC, valorados en unos 550.000 €. Por tanto, nacía un proyecto con una cofinanciación notoria y estimulante.

Un año después, en diciembre de 2018, se contrató la actual dirección del centro para desplegar la gestión del proyecto. Inicialmente cubría tres ejes clave: la conceptualización del proyecto; la coordinación de la licitación y el seguimiento del concurso de arquitectura y expografía; y el posterior seguimiento de la redacción del proyecto ejecutivo y construcción de la obra y la exposición; por último, la coordinación de la arquitectura económica y financiera, y la justificación de las subvenciones vinculadas.

El PO FEDER 2014-2020 estipulaba a las entidades tener que disponer del 70% del gasto ejecutado y pagado en el mes de octubre de 2020, plazo que, por la situación de pandemia mundial generada por la covid-19, obligó a los organismos gestores a modificar la finalización de la ejecución hasta el mismo mes del año 2021.

En diciembre de 2019 se publicaron las bases para el concurso de arquitectura, que debía nombrar al equipo de arquitectos encargados de diseñar el proyecto arquitectónico y expositivo y dirigir la dirección facultativa de la obra.

En enero de 2019 se inició un proceso para contratar a una empresa que ayudara a desplegar el proceso participativo, los escenarios de transformación y la capacitación del equipo motor del proyecto —más adelante se relatará el significado de todo este proceso. Durante los meses de febrero a abril se realizaron las primeras dinámicas del proceso y las entrevistas. En mayo, los escenarios de transformación y en octubre, la capacitación del equipo motor, un equipo que se mantuvo hasta el mes de marzo de 2022.

En mayo de 2019 había elecciones municipales. Mientras, desde el mes de febrero el equipo de arquitectura liderado por Toni Casamor y Anna Codina estaban trabajando en el proyecto básico arquitectónico y expositivo.

Y, por último, pero no menos importante, la configuración, también a principios de año, del equipo científico del proyecto liderado por el doctor Joan Martí Molist, director en ese momento del centro de investigación Geociencias Barcelona del CSIC; la doctora Adelina Geyer, el doctor Xavier de Bolós y el doctor Llorenç Planagumà, todos ellos reconocidos vulcanólogos y de primer nivel.

La apertura del centro fue el 11 de marzo de 2022.

El reto

En enero de 2019, el Espacio Cráter tenía un reto importante, que era descubrir su alma e implicar al mismo tiempo a personas de diversa tipología, una tarea primordial para conseguir realizar un proyecto relevante y con valor público. Además, tal y como se ha descrito, el proyecto tenía una complejidad de actores, de plazos, jurídica, conceptual... enorme, y no era ético no implicar a todos los grupos de interés, colectivos, científicos, empresarios y ciudadanos que fueran necesarios. Había que encontrar un horizonte común para el proyecto, y que éste fuera el resultado de la participación de los actores antes mencionados. Es aquí donde nace la mirada de la inteligencia colectiva y el uso de la cocreación para conseguir los objetivos.

Más allá de esto, se sumaba a la complejidad la revisión del planeamiento urbanístico entre tres barrios de la ciudad, lo que tenía en alerta a las diversas entidades vecinales; también se sumaba un nuevo plan de movilidad, un plan estratégico y un proyecto arquitectónico y expositivo.

Proceso de cocreación

Consideraciones previas

Desde el consistorio existía la voluntad de desplegar un proceso participativo para plantear algunas líneas del proyecto. Había que concretar la metodología, qué elementos se podían o no revisar y quién debía participar.

Gracias a las conversaciones con distintos agentes, se consideró aplicar la metodología de la cocreación para trabajar el reto planteado. En este punto, es necesario agradecer la tarea de visión que aportó la unidad del CORE Patrimonio de la Universidad Autónoma de Barcelona en este proceso.

Teóricamente, la cocreación emergió como metodología para mejorar los productos para consumidores finales. Y evolucionó a través de diversas fórmulas para implementarse también en los servicios o las experiencias (Chesbrough, 2006). De hecho, la escritora Mary Parker ya argumentó sus principios en 1925 (Graham, 1995).

La cocreación ha evolucionado de diversas formas, pero mantiene en todas ellas la voluntad de implicar a los usuarios en la creación de productos o servicios más relevantes y útiles, al tiempo que reduce el riesgo de generar productos o servicios ineficientes. Esto implica una voluntad de interactuar con los participantes e incorporar sus sugerencias para el beneficio del servicio (Ind, Coates, 2013). El usuario no crea el servicio para la Administración, sino que lo crea para la ciudadanía, siendo la Administración quien acompaña en el proceso.

La cantidad de publicaciones científicas en torno a los museos y la cocreación son totalmente insuficientes para

poder disponer de conclusiones contundentes sobre esta metodología en este sector. Y más porque la mayoría de estas publicaciones van orientadas a las prácticas participativas con una mirada de público y, por tanto, de personas que visitan o asisten en un centro ya conceptualizado previamente. Y que se les hace protagonistas de la coproducción de exposiciones (Anton, Camarero y Garrido, 2016). Por tanto, no existían muchos referentes para poder construir una metodología propia en este marco conceptual previo.

Ahora bien, si bien es cierto que en el ámbito museístico no existen demasiadas prácticas científicas publicadas en revistas indexadas, sí que empieza a existir bastante literatura sobre la cocreación de servicios y la generación de valor público. Esta transición de los modelos de diseño de política pública, como puede ser el caso del Espacio Cráter, debe ayudar a revisar las metodologías y estrategias propias de los servicios públicos.

Metodología

Para poder desplegar un proceso de cocreación, y que este sea relevante, transparente y real, se necesitan unos requisitos previos. Según Moliní, cualquier proceso debe cumplir, como mínimo, los siguientes elementos:

- o Tarea compleja, sin solución conocida y potencialmente conflictiva.
- o Voluntad del *Propietario*(1) de ser transparente y confiar en que los *Participantes* lo harán lo mejor posible.
- o Voluntad de invitar a personas con perspectivas diferentes.
- o Posibilidad de nuevas interacciones.
- o Entorno adecuado y seguro.

La confianza y la transparencia son elementos fundamentales para el proceso participativo. Sin esto no es necesario, ni ético, iniciarlo. En ningún caso será un mero trámite para llenar el expediente.

Además, en los procesos con mayor grado de influencia o de cesión de toma de decisiones, como es el caso de la cocreación, los equipos gestores deben realizar un ejercicio extra y aprender a compartir el poder. Es decir, es necesario un trabajo importante para entender que la dirección y la orientación del proyecto pueden no estar en la línea que uno habría considerado. Y, por tanto, hay que tener confianza en la innovación colectiva. Es vital ser consciente del cambio de modelo de gestión de la dirección, que debe orientarlo hacia el acompañamiento y la mediación.

No se trata de que las direcciones desaparezcan, sino de que sean capaces de poner en marcha procesos abiertos y colectivos donde se ponga por delante la inteligencia colectiva por encima de la unipersonal, o incluso la del equipo. No es un tránsito fácil, pero sí efectivo y necesario. Requiere formación y toma de conciencia.

Desarrollo

Preparación

Se definieron una serie de “no negociables”, elementos que, por el motivo que fuese, quedaban fuera del marco de la cocreación. Aquí podíamos encontrar cuestiones como el presupuesto final, que iba ligado al fondo europeo, u otras como orientaciones de fondo que obligaban, por una cuestión lógica, a convertir el Espacio Cráter en un centro sobre vulcanología. Pero sí se ponían a debate los valores en torno al vulcanismo de Olot. Y tampoco podía revisarse la ubicación, que se mantendría en el espacio donde el Ayuntamiento había comprado el terreno.

El resto, revisión de espacios físicos, estrategia, visión y misión, expografía... se puso todo a debate y plena

disposición del proceso. Aquí, obviamente, había que realizar equilibrios entre un lado —el mismo proceso— y el otro —la regulación administrativa y la conceptualización teórica. Es decir, la vitalidad y amplitud que aporta la cocreación es enorme, pero debe trabajarse y madurarse. En términos generales se puede considerar que se llega al punto álgido cuando un grupo de personas debate para definir algo, y que llega a un punto en común después de un proceso. La cocreación no es aceptar lo primero que dice alguien, sino construir juntos, de forma abierta y transparente, algún proyecto complejo.

En el marco de la preparación del proceso, se definió también la vinculación al modelo de la cuádruple y quíntuple hélice. Este modelo de innovación es un marco que engloba a participantes de la universidad, industria, sector público, y población y sostenibilidad territorial. Un modelo ideado por Henry Etzkowitz y Loet Leydesdorff.

Además, se definió la voluntad de disponer de unos resultados al final del proceso, que fueron:

- o Definir el alma del proyecto.
- o Provocar un diálogo.
- o Alinear a los usuarios.
- o Definir los valores y ejes estratégicos del centro.
- o Testear la cocreación para su futura implementación en el centro.
- o Definir un nuevo modelo de gobernanza y colaboración.
- o Detectar a personas para el futuro grupo motor del proyecto.
- o Generar una cultura organizativa basada en la colaboración.

Entrevistas

Las entrevistas constituyeron una parte fundamental para la construcción conceptual del proyecto. Se entrevistaron a 62 personas durante dos meses y medio, y se recopilaron decenas de páginas de información, conceptos y valoraciones relevantes para su posterior puesta en común.

En términos conceptuales, las entrevistas se convierten en una herramienta contributiva. Es decir, que la información que se recoge puede ser utilizada, o no, para la puesta en funcionamiento de los proyectos o servicios que se pretenden llevar adelante. En este caso, se maximizó la transferencia de valores hacia el proyecto, y se hizo de la siguiente forma.

El primer mecanismo para contribuir de forma relevante era construir un guion de entrevista semiestructurada, y orientada a las necesidades. Las entrevistas estaban divididas en dos bloques. En el primero, informativo, se explicaban los antecedentes y el marco del proyecto —de forma breve y sin condicionar. También se exponía la metodología de la cocreación y la de los escenarios de transformación, punto culminante del proceso, que se realizarían una vez finalizadas las entrevistas y se dispusiera de la información necesaria. Lo relevante de esta fase era entrevistar a actores clave de diferentes ámbitos y descubrir su mirada en torno al proyecto, el territorio y a su experiencia. La segunda parte constituía el cuerpo fundamental, y estaba dividido en 7 preguntas clave:

PR1: ¿Cuáles son los elementos clave que definen el territorio volcánico de Olot y La Garrotxa?

PR2: ¿Cuáles son los principales actores del territorio de Olot-La Garrotxa que pueden tener algún vínculo con el futuro equipamiento?

PR3: Di dos nombres de personas que deberíamos tener en cuenta para este proceso de cocreación.

PR4: Año 2025 (estábamos en el 2019): Imagínate por un momento un escenario óptimo y realista para el futuro Espacio Cráter. ¿Puedes describir este escenario?

PR5: ¿Por dónde empezarías?

PR6: ¿Qué es lo que más te preocupa del futuro Espacio Cráter?

PR7: ¿Conoces buenas prácticas de equipamientos a un nivel nacional o internacional que puedan ser "importables" en el Espacio Cráter?

Estas preguntas estaban diseñadas con el objetivo de vislumbrar las esperanzas PR5, y las preocupaciones PR6; la conceptualización del territorio volcánico de La Garrotxa PR1; conocer los *stakeholders* PR2 y los actores clave del proceso PR3; hacer tomar conciencia de la complejidad del proyecto, así como ver otras miradas para el despliegue del reto PR5, y por último, realizar un estudio de *benchmark* PR7.

Grupos de discusión

Los grupos de discusión se orientaron en las direcciones y jefes de departamento del consistorio. Y también en las gerencias de organizaciones comarcales. El objetivo era desarrollar la información de las preguntas previamente descritas. Pero también tenía la voluntad de poner en una misma mesa y en común las preocupaciones de estos directivos públicos, y que de forma conjunta pudieran encontrarse soluciones.

Destilación de la información

La información generada a través de las entrevistas y grupos de discusión fue de alto valor para el proyecto y generó un gran impacto en muchos sentidos. Hay que tener presente que se entrevistaron a 62 personas, que aportaron 434 respuestas en forma de reflexión para las 7 preguntas, y que supusieron unas 130 horas de conversaciones.

A continuación, se desglosa un breve resumen de los principales resultados de las preguntas:

¿Cuáles son los elementos clave que definen el territorio volcánico de Olot y La Garrotxa?

En esta pregunta se formaron tres grandes grupos de respuestas. El primero, sobre patrimonio natural y vulcanismo, y la importancia que tiene para nosotros como sociedad. El segundo, sobre la vida, el carácter singular y la forma de hacer, de cariño y orgullo, de las personas que viven en este territorio. Y el tercero, la gestión para la conservación y el trabajo en red de la comarca.

Algunos comentarios:

"La cultura del lugar está marcada por el vulcanismo".

"¡La vibración que provoca vivir en un lugar así...!".

"No tenemos los volcanes más atractivos, pero la relación hombre-naturaleza los hacen únicos".

El contenido generado por esta primera pregunta impactó en el relato conceptual, expositivo y de gestión del proyecto. Las respuestas iban orientadas a tomar conciencia de la tipología de territorio volcánico existente, volcanes que no destacan por su espectacularidad, pero sí por su conexión con la vida y la sociedad. Por tanto, se decidió incrementar el relato expositivo y conceptual en la mirada de territorio y cómo el vulcanismo ha generado un lugar de alto valor natural y cultural, donde los valores sociales e identitarios de La Garrotxa han sido generados, principalmente, por la relación de las personas con los volcanes locales.

En esta pregunta también se generó la reflexión del modelo de gestión, y de mantener vivo y participar en la Carta Europea de Turismo Sostenible de La Garrotxa, proyecto del que Espacio Cráter es miembro proactivo.

Año 2025. Imagínate por un momento un escenario óptimo y realista para el futuro Espacio Cráter. ¿Puedes describir este escenario?

El papel educativo que debe tener el equipamiento, su conexión con las entidades y la ciudad de Olot, la mejora urbanística del entorno, así como el apoyo al desarrollo económico y social del casco antiguo fueron puntos destacados en las respuestas de buena parte de los encuestados. Medioambientalmente, también se proponía como proyecto estratégico para la conservación del territorio más allá de los volcanes.

Algunos comentarios:

“La educación debe tener un peso muy importante. De hecho debe ser el núcleo del proyecto”.

"El mismo equipamiento debe educar a las personas que trabajan, y la gestión energética y de residuos debe ser ejemplar".

"Que tenga líneas de investigación propias y busque complicidades con organismos para desarrollarlas".

¿Qué es lo que más te preocupa del Espacio Cráter?

En ese punto surgieron dos elementos. Por un lado, la afectación en cuestiones de movilidad. Por otro, que el equipamiento dispusiera de presupuesto para su desarrollo.

Algunos comentarios:

“Habrá que trabajar para que sea un proyecto para la ciudad y para la comarca”.

“Que no se le dote presupuestariamente para actividades y mantenimiento”.

"Hay que hacer un buen plan de movilidad y cumplirlo".

Creación de mesas de participación

Mesa de participación en el ámbito educativo

Paralelamente al proceso de entrevistas, se abrió una mesa con el sector educativo. En esta mesa participó mucha tipología de personas vinculadas con este ámbito, tales como empresas del sector de la educación ambiental, que eran las principales usuarias del Museo de los Volcanes, empresas de diseño de actividades educativas, técnicos de educación, y profesores y maestros de enseñanza.

Esta mesa tenía el objetivo de incrementar el valor de la exposición y de su diseño para adaptarlo a las necesidades de los usuarios finales. Por ejemplo, fue en este espacio donde se decidió la orientación de los espacios para facilitar la gestión de grupos dentro de la sala. O también quienes decidieron incorporar un ámbito donde se pusiera en valor el trabajo de los vulcanólogos y las vulcanólogas, entre otras muchas consideraciones.

Mesas de vecindad, espacio público y movilidad



Imagen aérea del espacio público generado

El Espacio Cráter está situado en el cruce de tres barrios de la ciudad de Olot: el barrio de Sant Francesc, donde está ubicada la finca donde se tenía que construir el equipamiento; el casco antiguo, con retos urbanísticos de primer orden, y el barrio del Morrot, una zona de tipo residencial, pero con centros educativos y de culto importantes.

Los tres barrios veían el proyecto desde una óptica distinta:

- Sant Francesc: estaban preocupados por la movilidad que podrían generar los visitantes del equipamiento. De por sí, es un entorno complicado en lo que respecta a la movilidad en coche.
- El Morrot: de los tres era el barrio que menos preocupaciones manifestaba por el proyecto, aunque las reformas urbanísticas futuras también les afectaban.
- Casco antiguo: como buena parte de los "barrios viejos" de Cataluña, está en una situación castigada y consideraban que podría ser una herramienta más para su desarrollo.

Se conformó un grupo de seguimiento integrado por representantes de las entidades vecinales.

Para poder dar respuesta a las necesidades vecinales, y también por normativa urbanística, se elaboró un Plan de movilidad generada, y también se realizó una modificación parcial del POUM.

Entre otros, se consensó establecer:

- La zona de estacionamiento del Espacio Cráter en el aparcamiento del Firalet. En cuanto a señalética, se realizaron medidas convenientes para conducir los vehículos a este aparcamiento.

- El equipamiento firmó un convenio con la entidad gestora del aparcamiento y se vinculó al sistema de reserva de entradas de los compradores online.
- Se realizó un segundo proyecto urbanístico para reordenar el espacio público, pacificar el entorno e incrementar el verde urbano.

En este sentido, las entidades vecinales fueron también actores clave del proceso y participaron a través de reuniones, entrevistas y en los espacios de cocreación.



Zona este del parque con el muro de piedra seca

Mesa científica del proyecto

Se conformó una comisión científica del proyecto con los perfiles detallados anteriormente. Esta comisión tenía el encargo de garantizar que los resultados y las informaciones aportadas tanto por el proceso como por la empresa de diseño expositivo eran correctos desde una mirada científica. Además, tenían también el encargo de construir y desarrollar los conceptos complejos en cuanto a vulcanismo y geología, entre otros atributos.

Escenarios de transformación

Los escenarios de transformación tenían el objetivo de cocrear el alma del proyecto a través de la redacción de la misión, los valores y los ejes estratégicos del Espacio Cráter, así como dotarlo de un plan de actuación.

Participaron 45 personas, que representaban la cuádruple hélice. Estas personas fueron escogidas con la voluntad de disponer de una muestra representativa de la realidad garrochina, y también se invitó a personas singulares de otros campos y provenientes de diferentes lugares de Cataluña para incrementar la visión externa del territorio y del proyecto.

Había, por ejemplo, personas del sector del comercio de proximidad, representantes de entidades vecinales, el gerente del Ayuntamiento de Olot, gerentes y técnicos de la Administración, vulcanólogos y jóvenes estudiantes, entre otros muchos.

También es necesario destacar que los arquitectos ganadores del concurso de arquitectura participaron en los escenarios. De hecho, fueron ellos quienes explicaron inicialmente su idea de proyecto, pero la pusieron a debate colectivo e hicieron el esfuerzo de ceder y recibir críticas constructivas para mejorar la propuesta.



Participantes del proceso de cocreación



Participantes generando la estrategia del Espacio Cráter

Después de mucha discusión y de semanas de preparaciones, se consensó la siguiente **misión**:

“Transformar la sociedad y su relación con la tierra para regenerar la vida”.

Los valores:

Creatividad, pedagogía, cooperación, rigor, innovación, experiencia, identidad, inclusión, regeneración, transversalidad, respetuoso.

Los ejes:

1. Sostenibilidad
2. Educación y cultura
3. Investigación + innovación + transferencia
4. Crear comunidad
5. Uso público

6. Relación con el entorno
7. Turismo sostenible
8. Salud y bienestar
9. Gobernanza y gestión
10. Comunicación y marketing



Algunos de los participantes del proceso de cocreación

Además, cada uno de estos ejes llevaba agregada una suma de diez acciones para desarrollar la estrategia vinculada.

Una vez generada esta documentación, se elaboró un resumen ejecutivo que ordenaba el proceso y agregaba los resultados. Este documento se propuso a aprobación del pleno del Ayuntamiento en el mes de octubre de 2019, que lo aprobó. Esta documentación fue también fundamental para la posterior creación del servicio, que se basaba en los resultados del propio proceso.

Cocreación de los valores y atributos del equipo motor

Para velar por la consecución de los objetivos del proceso, se consideró clave crear un equipo motor, un grupo de personas a título individual que trabajaran para que el equipo técnico y político no se desviara de la propuesta. Y también para ayudar a desarrollar los retos planteados, que no eran pocos ni de fácil resolución.

Se organizó una sesión para identificar el perfil, los atributos y las habilidades del equipo motor, una jornada autogestionada por el equipo técnico, así como por miembros que habían participado en la sesión de escenarios de transformación. Así pues, se ponía en marcha la cultura colaborativa del proyecto.

Esta sesión fue una matinal en la que se definió que el futuro equipo motor sería un grupo de unas 10 personas encargadas de impulsar el proyecto. Había que tener una visión global y a tiempo real, un equipo que pudiera proponer nuevos proyectos y apoyar en diferentes cuestiones, dudas o reflexiones que se fueran generando. Que fuesen capaces de conectar el proyecto con la comunidad, la empresa, la administración y la universidad. Y que, no menos importante, velaran por el cumplimiento de los resultados del proceso.



Sesión para crear los valores y atributos del equipo motor

Vehiculación de la innovación abierta al proyecto

El tráfico del conocimiento generado en el proceso hacia el proyecto es fundamental. Hay que tener definidas las vías de conexión y los parámetros de apertura y cierre de compuertas. No se trata de coger un documento y trasladarlo a alguien (arquitecto, diseñador, educador...) para que lo ejecute. Se trata de coger pequeñas informaciones, comentarios, reflexiones... y agruparlas para darles forma para que encajen en el proyecto. La cadena de transmisión de información es compleja.

Un ejemplo: durante el proceso, una persona explicó el concepto del diseño universal. Ella estaba trabajando esto en un proyecto y consideró adecuado comentar esta cuestión en un espacio de conversación. Nosotros habíamos pensado, obviamente, en términos de accesibilidad, pero no habíamos incorporado este concepto. Hoy, todos los lavabos del Espacio Cráter son para todos, y también la señalética, que no discrimina por razón de género y que incorpora la figura no binaria para las personas que están en transición de género. Esto fue un comentario, generado de forma espontánea, pero que acabó impactando globalmente en el proyecto.



Sala expositiva del Espacio Cráter

En este sentido, durante el proceso hay que detectar los diferentes niveles de información que se van descubriendo. Y hay que tener especial cuidado con los siguientes:

- Las informaciones de repetición, que terminan generando patrones, y que esconden información que suele ser relevante para la construcción conceptual. En nuestro caso fue, entre otras, la relación personas-volcanes, que nos sirvió para generar un relato en torno al vulcanismo y la sociedad.
- Conceptos innovadores o novedosos. Hay que trabajarlos y ver si se pueden vincular al proyecto, y cómo aportan valor.
- Sentimiento de añoranza: elementos que recuerdan un pasado idílico o idealizado, o, por el contrario, que pueden ser claves para la sostenibilidad futura. Y en este caso es necesario analizar bien la información y trabajarla con cuidado.
- La crítica. En un proyecto complejo, la crítica está muy presente. Es necesario separar la constructiva de la destructiva.
- Elementos de necesidad de usuario. Aquella información que un perfil de usuario concreto del espacio, como un profesor, puede argumentar que necesitará en un futuro.
- Informaciones de esperanza. Deseos que emiten los participantes en relación con el proyecto. Habrá que ver si se comparten con otros usuarios y, por tanto, si es necesario incorporarlos al proyecto.

Así pues, la tarea del gestor del proyecto también debe incorporar una mirada de diseño de políticas públicas. Una tarea que debe permitir justificar qué propuestas son las más adecuadas: cuáles responden a un mayor impacto en relación con el coste-beneficio o cuáles encajan más en la mirada conceptual que está adoptando el proyecto.

El museólogo, por tanto, tiene un papel imprescindible de labor artesana de diseño de proyecto, un trabajo de laboratorio de ideas que debe permitir destilar la información para obtener el conocimiento esencial para nutrir el proyecto.

El grupo motor y la gobernanza

Según Daniel Innerarity, el concepto de la gobernanza sirve para referirnos a "nuevas formas de gobernar". En esta línea, se quiso dotar al Espacio Cráter, aunque en aquel entonces era difícil verlo así (el paso del tiempo lo fue conformando), de una nueva estructura donde dialogar, poner sobre la mesa los conflictos y tomar decisiones de la forma más abierta.

Ahora bien, en ningún caso se pone de manifiesto que esa experiencia fue ejemplar en términos de gobernanza. Pero sí fue un gran principio y una magnífica herramienta para cumplir un reto de ciudad.

El equipo motor se conformó en octubre. Se realizó una sesión de capacitación e inaugural. Por un lado, la empresa que había facilitado el proceso generó una sesión de un día para poder cohesionar al equipo de forma rápida. Y por otra parte, se invitó al alcalde de Olot para que mostrara al grupo el aval político y de ciudad hacia este nuevo equipo. Se validó el grupo para su funcionamiento, y también se abrieron diferentes espacios de diálogo con el propio alcalde en diferentes momentos.

El trabajo del equipo motor fue fundamental para el proyecto, y daría para redactar otro artículo: once personas trabajaron de forma desinteresada, pero intensa, durante dos años para hacer del Espacio Cráter un proyecto relevante.

La intención cocreada del grupo en la primera reunión, que trabajaba ya de forma autónoma y con el acompañamiento de la dirección del centro, fue:

Intención:

Equipo proveniente de diferentes ámbitos con visión de territorio y con la intención de velar por el desarrollo de la misión y los ejes estratégicos del Espacio Cráter en un entorno de estrategia, pensamiento, influencia, conexión y

acción. Todo ello de forma colaborativa, horizontal y con apoyo de unos a otros.

El equipo motor estaba constituido a título individual. Había personas de los siguientes ámbitos:

- Directiva del Consorcio de Acción Social de La Garrotxa
- Gerente de la Asociación Turismo Garrotxa
- Empresario del sector del ocio
- Empresario del sector del comercio
- Empresario del sector hotelero
- Artesana del textil y coordinadora de la Asociación laIera
- Director de la Escuela de Arte de Olot
- Técnico del Parque Natural de la Zona Volcánica de La Garrotxa
- Coordinador del CORE Patrimonio de la Universidad Autónoma de Barcelona
- Gerente de la Asociación para el Desarrollo Rural Integral de la zona nororiental de Cataluña
- Director del Espacio Cráter

El grupo se reunía una mañana al mes, aproximadamente, y se trabajaban diferentes objetivos vinculados a la intención del proyecto y su plan estratégico. También fue un grupo que tuvo la voluntad de dialogar a un nivel político, solicitando audiencia con las diferentes concejalías y grupos en la oposición del Ayuntamiento.

Discusión

Este artículo tiene la voluntad de explicar un proceso participativo y de cocreación para configurar la conceptualización de un centro expositivo, una tarea que suele trabajarse de forma inversa, cuando los procesos participativos llegan una vez que el centro ya ha sido puesto en marcha. Por tanto, tiene la voluntad, también, de demostrar que los procesos de cocreación son instrumentos vitales para la creación de servicios públicos.

También será necesaria la publicación de otro artículo que explique la continuidad y el funcionamiento del proyecto durante el primer año, y así poder explicar los programas y proyectos iniciados a raíz de los ejes estratégicos. Sin embargo, hay que poner de manifiesto el poso que ha dejado el proceso en el proyecto. Se constituyó una forma de hacer, abierta y transversal, que configuró el carácter del equipo y de la organización. Y también la contaminación positiva que ha generado para otros procesos y proyectos de la ciudad de Olot en otras organizaciones.

Por otra parte, el ejemplo también muestra la importancia de diferentes cuestiones como la necesidad de dialogar con todos los agentes que tienen algo que decir en relación con el proyecto. Y con todos los que pueden sentirse interpelados.

El conocimiento y los valores inmateriales de las personas tienen un impacto muy relevante en los proyectos. La información, aunque infinita, constituye una campana de conocimiento con una curva muy relevante en las primeras 10 personas entrevistadas, y que disminuye a partir de la 30ª. En procesos similares puede no ser necesario realizar más de 30 o 40.

Es adecuado que la entrevista siga un modelo semiestructurado y de pregunta abierta. Esto permite mantener un orden, pero también dejar espacio al entrevistado para reflexionar y profundizar en su mirada. Un estilo de entrevista aplicando la metodología etnográfica también puede encajar.

Cabe destacar que la figura del facilitador es imprescindible, tanto en el diseño del proceso como en el acompañamiento. Se vivirán momentos de gran intensidad y, gracias a su labor, se desfilará y allanará el camino para poder avanzar en el desempeño del reto.

Será de gran relevancia la participación del museólogo en las diferentes fases del proyecto, desde la redacción o revisión esmerada de los pliegos de cláusulas administrativas particulares hasta la fase constructiva; en el caso del Espacio Cráter, se vinculó a la dirección como responsable del contrato de obras. Sin embargo, este hecho facilitó la mejora de las relaciones y la revisión de los espacios durante todo el proceso constructivo.

Es necesario fomentar la formación en dirección pública y estratégica del museólogo en todos los ámbitos de la Administración: derecho administrativo y especialmente contratación pública y procedimiento administrativo, urbanismo y espacio público, contabilidad y tesorería, y función pública. Y, obviamente, incrementar capacidades de liderazgo, dirección de equipos, trabajo por objetivos y diseño de políticas y evaluación. Las direcciones de museos deben tener también la formación de directivos públicos.

En resumen, este proceso constituye la apertura de un nuevo paradigma en la conceptualización de equipamientos expositivos, especialmente en la conceptualización y el diseño estratégico del proyecto, y en el acercamiento de los diferentes colectivos y grupos de interés. Es también un modelo para procesos de revisión o transformación de organizaciones ya existentes, y que quieren (re)orientarse hacia miradas más cercanas a la comunidad o más colaborativas. No es un camino exento de turbulencias, pero sí es de mayor impacto social, relevancia y satisfacción para quienes caminan por él.

Notes

1. Moliní llama así al responsable directo de la tarea, que decide invitar a diferentes actores para que contribuyan en algún aspecto o en toda la tarea encomendada.

Bibliografía

- Antón, Carmen. Camarero, Carmen, Garrido María-José (2018). "Exploring the experience value of museum visitors as a co-creation process", *Current Issues in Tourism*, 21:12, 1406-1425, DOI: [10.1080/13683500.2017.1373753](https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1373753)
- Bynner Claire, Escobar Oliver & Weakley Sarah (2023). "Facilitators as culture change workers: advancing public participation and deliberation in local governance", *Local Government Studies*, DOI: 10.1080/03003930.2023.2190586
- Erik Eriksson, Sharon Williams, Andreas Hellström. (2023). "[Dis/value in co-production, co-design and co-innovation for individuals, groups and society](#)". *Public Money & Management* 43:1, p. 17-25.
- [Ind, N.](#) and [Coates, N.](#) (2013). "The meanings of co?creation", *European Business Review*, Vol. 25 No. 1, p. 86-95. <https://doi.org/10.1108/09555341311287754>

- Innerarity, Daniel (2012). ¿Qué es esto de la gobernanza?". Recurso web danielinnerarity.es

- Marstine, Janet. Bauer, Alexander. Haines, Chelsea (2013). *New directions in Museum Ethics*. Routledge Taylor and Francis Group.

- Moliní, Eugenio (2013). *Participación genuina*.

- Rotem Dvir, Xinsheng Liu, Arnold Vedlitz (2023). "[Exploring public participation modes in government: The case of infrastructure policies](#)" *Public Management Review* 0:0, p. 1-22.

- Simon, Nina (2010). *The participatory museum*.

- Salvador, Miquel; Sancho, David (2023). "Smart Local Governments Facing Turbulence: Robust Governance and Institutional Capacities". Preprints.org, 2023051413. <https://doi.org/10.20944/preprints202305.1413.v1>



Copyright