

## Cocreant l'Espai Cràter, un centre en continu procés de reflexió

Xevi Collell

19/10/2023

### Abstract

La cocreació de l'Espai Cràter i l'articulació de l'equip motor han estat dos elements clau per a la configuració del centre a tots els nivells. La conceptualització del projecte, la mirada expositiva i arquitectònica, i el desplegament estratègic es cocrearen a través del model de la quàdruple hèlix per aportar-hi un alt valor públic. A més, la metodologia d'innovació oberta i col·laborativa s'integrà també en la cultura organitzativa de l'Espai Cràter per tal de donar continuïtat a una nova manera de fer i de ser com a institució pública.

### Introducció

Els darrers anys les organitzacions, tant del sector públic com del privat, han vist com les noves metodologies participatives tenien la capacitat de generar valor i incrementar la qualitat dels productes i serveis.

Tant és així que avui constitueixen una eina fonamental per reformar els serveis públics. I també, consegüentment, els museus, centres expositius i col·leccions de Catalunya.

L'Espai Cràter d'Olot és un centre expositiu a l'entorn del paisatge volcànic de la Garrotxa. Va obrir les portes el mes de març del 2022 després de projectar-se a través de diverses metodologies participatives i d'innovació oberta i social: un sistema combinat que ha permès generar valor al nou servei públic, i que fins ara ha demostrat la seva eficàcia i eficiència. Un dels pòsits més rellevants que ha generat l'aplicació d'aquestes eines és la cultura de l'organització, la qualitat en l'exposició i l'orientació estratègica del centre.

En aquest article, doncs, es mostrarà l'itinerari que es va seguir per cocrear l'Espai Cràter. Es reflexionarà, també, sobre com la participació va generar valor, i es mostraran els punts forts i dèbils del procés, que fou disruptiu, innovador i ple d'aprenentatges i reflexions per a tothom.

### Antecedents

A l'Espai Cràter el precedeix un altre equipament, el Museu dels Volcans. L'any 1991, l'Ajuntament d'Olot inaugurava el Museu dels Volcans a la part baixa de la torre Castanys, una casa emblemàtica de mitjans del segle XIX situada al Parc Nou, un parc urbà a l'entrada sud-est de la ciutat. Aquell equipament posava en valor el patrimoni natural de la comarca de la Garrotxa, amb especial atenció als volcans i a la flora i fauna locals.

Esdevenia la secció de ciències naturals dels museus d'Olot. El discurs museològic i la proposta museogràfica van ser treballats segons els patrons expositius de la tendència museològica dels anys vuitanta a Catalunya.

Després de trenta anys de funcionament del Museu dels Volcans, la seva museografia havia quedat antiquada i el seu discurs museològic necessitava ser adaptat a les tendències del segle XXI. Com és sabut, les exposicions són un llenguatge comunicatiu i, per tant, cal fer l'exercici de renovar-les periòdicament. A més, també es feia imprescindible modernitzar la seva estratègia i desenvolupar un nou pla director i un pla d'acció adaptats als equipaments científics actuals.



Un dels dos accessos de l'Espai Cràter

## **Dates per seguir el fil**

Davant d'aquesta situació, l'Ajuntament d'Olot inicià, el 2015, el procés per disposar del finançament necessari per construir el nou edifici. Un nou equipament situat a l'entrada nord-est de la ciutat, dins del volcà del Puig del Roser i als peus del volcà del Montsacopa. Aquest projecte es convertí en estratègic per a l'òrbita política i, per tant, es van situar l'encàrrec i la competència a la gerència i a l'alcaldia de l'Ajuntament d'Olot.

L'any 2017, el Fons Europeu de Desenvolupament Regional aprovà el cofinançament de la construcció de l'Espai Cràter i de la seva expografia per un import total de 4.469.466,54 €, IVA inclòs. L'aportació del FEDER era d'1.846.887 €. Cal esmentar que la Diputació de Girona també sumà un import rellevant, de 920.000 €, així com la Generalitat de Catalunya a través del Pla de foment turístic i el PUOSC, valorats en uns 550.000 €. Per tant, naixia un projecte amb un cofinançament notori i estimulant.

Un any després, el desembre del 2018, es contractà l'actual direcció del centre per tal de desplegar la gestió del projecte. Inicialment cobria tres eixos clau: la conceptualització del projecte; la coordinació de la licitació i el seguiment del concurs d'arquitectura i expografia, i el posterior seguiment de la redacció del projecte executiu i construcció de l'obra i l'exposició; finalment, la coordinació de l'arquitectura econòmica i financera, i la justificació de les subvencions vinculades.

El PO FEDER 2014-2020 estipulava a les entitats haver de disposar del 70% de la despesa executada i pagada el mes d'octubre de 2020, termini que, per la situació de pandèmia mundial generada per la covid-19, obligà els organismes gestors a modificar la finalització de l'execució fins al mateix mes de l'any 2021.

El mes de desembre de 2019 es van publicar les bases per al concurs d'arquitectura, que havia de nomenar l'equip d'arquitectes encarregats de dissenyar el projecte arquitectònic i expositiu i dirigir la direcció facultativa de l'obra.

El mes de gener de 2019 s'inicià un procés per contractar una empresa que ajudés a desplegar el procés participatiu, els escenaris de transformació i la capacitació de l'equip motor del projecte —més endavant es relatarà el significat de tot aquest procés. Els mesos de febrer a abril es realitzaren les primeres dinàmiques del procés i les entrevistes. El mes de maig, els escenaris de transformació i el mes d'octubre, la capacitació de l'equip motor, un equip que es

mantingué fins al mes de març de 2022.

El mes de maig de 2019 hi havia eleccions municipals. Mentrestant, des del mes de febrer l'equip d'arquitectura liderat per Toni Casamor i Anna Codina estaven treballant en el projecte bàsic arquitectònic i expositiu.

I, per acabar, però no menys important, la configuració, també a principis d'any, de l'equip científic del projecte liderat pel doctor Joan Martí Molist, director en aquell moment del centre de recerca Geociències Barcelona del CSIC; la doctora Adelina Geyer, el doctor Xavier de Bolós i el doctor Llorenç Planagumà, tots ells reconeguts vulcanòlegs i de primer nivell.

L'obertura del centre fou l'11 de març de 2022.

## **El repte**

El mes de gener de 2019, l'Espai Cràter tenia un repte important, que era descobrir la seva ànima i implicar-hi alhora persones de diversa tipologia, una tasca cabdal per aconseguir fer un projecte rellevant i amb valor públic. A més, tal com s'ha descrit, el projecte tenia una complexitat d'actors, de terminis, jurídica, conceptual... enorme, i no era ètic no implicar-hi tots els grups d'interès, col·lectius, científics, empresaris i ciutadans que fossin necessaris. Calia trobar un horitzó comú per al projecte, i que aquest fos el resultat de la participació dels actors abans esmentats. És aquí on neix la mirada de la intel·ligència col·lectiva i de l'ús de la cocreació per aconseguir els objectius.

Més enllà d'això, se sumava a la complexitat la revisió del planejament urbanístic entre tres barris de la ciutat, fet que tenia en alerta les diverses entitats veïnals; també s'hi sumava un nou pla de mobilitat, un pla estratègic i un projecte arquitectònic i expositiu.

## **Procés de cocreació**

### **Consideracions prèvies**

Des del consistori hi havia la voluntat de desplegar un procés participatiu per plantejar algunes línies del projecte. Calia concretar la metodologia, quins elements es podien o no revisar i qui hi havia de participar.

Gràcies a les converses amb diferents agents, es va considerar d'aplicar la metodologia de la cocreació per treballar el repte plantejat. En aquest punt, cal agrair la tasca de visió que aportà la unitat del CORE Patrimoni de la Universitat Autònoma de Barcelona en aquest procés.

Teòricament, la cocreació va emergir com una metodologia per millorar els productes per a consumidors finals. I va evolucionar a través de diverses fórmules per implementar-se també en els serveis o les experiències (Chesbrough, 2006). De fet, l'escriptora Mary Parker ja va argumentar els seus principis l'any 1925 (Graham, 1995).

La cocreació ha evolucionat de diverses maneres, però manté en totes la voluntat d'implicar els usuaris a crear productes o serveis més rellevants i útils, alhora que redueix el risc de generar productes o serveis ineficients. Això implica una voluntat d'interactuar amb els participants i incorporar els seus suggeriments per al benefici del servei (Ind, Coates, 2013). L'usuari no crea el servei per a l'Administració, sinó que el crea per a la ciutadania, i és l'Administració qui acompanya en el procés.

La quantitat de publicacions científiques a l'entorn dels museus i la cocreació són totalment insuficients per poder disposar de conclusions contundents sobre aquesta metodologia en aquest sector. I més perquè la majoria d'aquestes publicacions van orientades a les pràctiques participatives amb una mirada de públic i, per tant, de persones que visiten o assisteixen en un centre ja conceptualitzat prèviament. I que se'ls fa protagonistes de la coproducció d'exposicions (Anton, Camarero i Garrido, 2016). Per tant, no existien gaires referents per poder construir una

metodologia pròpia en aquest marc conceptual previ.

Ara bé, si bé és cert que en l'àmbit museístic no hi ha gaires pràctiques científiques publicades a revistes indexades, sí que hi comença a haver força literatura sobre la cocreació de serveis i la generació de valor públic. Aquesta transició dels models de disseny de política pública, com pot ser el cas de l'Espai Cràter, ha d'ajudar a revisar les metodologies i estratègies pròpies dels serveis públics.

## Metodologia

Per poder desplegar un procés de cocreació, i que aquest esdevingui rellevant, transparent i real, calen uns requisits previs. Segons Moliní, qualsevol procés ha de complir, com a mínim, els elements següents:

- o Tasca complexa, sense solució coneguda i potencialment conflictiva.
- o Voluntat del *Propietari*([1](#)) de ser transparent i de confiar que els *Participants* ho faran el millor possible.
- o Voluntat de convidar persones amb perspectives diferents.
- o Possibilitat de noves interaccions.
- o Entorn adequat i segur.

La confiança i la transparència són elements fonamentals per al procés participatiu. Sense això no és necessari, ni ètic, d'iniciar-lo. En cap cas serà un mer tràmit per omplir l'expedient.

A més, en els processos amb un major grau d'influència o de cessió de presa de decisions, com és el cas de la cocreació, els equips gestors han de fer un exercici extra i aprendre a compartir el poder. És a dir, cal un treball important per entendre que la direcció i l'orientació del projecte poden no ser en la línia que un hauria considerat. I, per tant, cal tenir confiança en la innovació col·lectiva. És vital ser conscient del canvi de model de gestió de la direcció, que l'ha d'orientar cap a l'acompanyament i la mediació.

No es tracta que les direccions desapareguin, sinó que siguin capaces d'engegar processos oberts i col·lectius on es posi al davant la intel·ligència col·lectiva per sobre de la unipersonal, o fins i tot la de l'equip. No és un trànsit fàcil, però sí efectiu i necessari. Requereix formació i presa de consciència.

## Desenvolupament

### Preparació

Es van definir una sèrie de “no negociables”, elements que, pel motiu que fos, quedaven fora del marc de la cocreació. Aquí hi podríem trobar qüestions com el pressupost final, que anava lligat al fons europeu, o d'altres com orientacions de fons que obligaven, per una qüestió lògica, a convertir l'Espai Cràter en un centre sobre vulcanologia. Però sí que es posaven a debat els valors al voltant del vulcanisme d'Olot. I tampoc no es podia revisar la ubicació, que es mantindria en l'espai on l'Ajuntament havia comprat el terreny.

La resta, revisió d'espais físics, estratègia, visió i missió, expografia... es va posar tot a debat i a plena disposició del procés. Aquí, òbviament, calia fer equilibris entre un costat —el mateix procés— i l'altre —la regulació

administrativa i la conceptualització teòrica. És a dir, la vitalitat i amplitud que aporta la cocreació és enorme, però s'ha de treballar i madurar. En termes generals es pot considerar que s'arriba al punt àlgid quan un grup de persones debaten per definir quelcom, i que arriben a un punt en comú després d'un procés. La cocreació no és acceptar el primer que diu algú, sinó construir plegats, de forma oberta i transparent, algun projecte complex.

En el marc de la preparació del procés, es definí també la vinculació al model de la quàdruple i quíntuple hèlix. Aquest model d'innovació és un marc que engloba participants de la universitat, indústria, sector públic, i població i sostenibilitat territorial. Un model ideat per Henry Etzkowitz i Loet Leydesdorff.

A més, es va definir la voluntat de disposar d'uns resultats al final del procés, que foren:

- o Definir l'ànima del projecte.
- o Provocar un diàleg.
- o Alinear els usuaris.
- o Definir els valors i els eixos estratègics del centre.
- o Testejar la cocreació per a la seva futura implementació en el centre.
- o Definir un nou model de governança i col·laboració.
- o Detectar persones per al futur grup motor del projecte.
- o Generar una cultura organitzativa basada en la col·laboració.

## Entrevistes

Les entrevistes constituïren una part fonamental per a la construcció conceptual del projecte. Es van entrevistar 62 persones durant dos mesos i mig, i es van recopilar desenes de pàgines d'informació, conceptes i valoracions rellevants per a la posterior posada en comú.

En termes conceptuals, les entrevistes esdevenen una eina contributiva. És a dir, que la informació que s'hi recull pot ser utilitzada, o no, per a la posada en funcionament dels projectes o serveis que es pretenen tirar endavant. En aquest cas, es maximitzà la transferència de valors cap al projecte, i es va fer de la manera següent.

El primer mecanisme per contribuir de forma rellevant era construir un guió d'entrevista semiestructurada, i orientada a les necessitats. Les entrevistes estaven dividides en dos blocs. En el primer, informatiu, s'explicaven els antecedents i el marc del projecte —de forma breu i sense condicionar. També s'hi exposava la metodologia de la cocreació i la dels escenaris de transformació, punt culminant del procés, que es realitzarien un cop finalitzades les entrevistes i es disposés de la informació necessària. Allò rellevant d'aquesta fase era entrevistar actors clau de diferents àmbits i descobrir la seva mirada a l'entorn del projecte, del territori i de la seva expertesa. La segona part constituïa el cos fonamental, i estava dividit en 7 preguntes claus:

*PR1: Quins són els elements clau que defineixen el territori volcànic d'Olot i la Garrotxa?*

*PR2: Quins són els principals actors del territori d'Olot-la Garrotxa que poden tenir algun vincle amb el futur equipament?*

*PR3: Digues dos noms de persones que hauríem de tenir en compte per a aquest procés de cocreació.*

*PR4: Any 2025 (érem el 2019): Imagina't per un moment un escenari òptim i realista per al futur Espai Cràter.*

*Pots descriure aquest escenari?*

*PR5: Per on començaries?*

*PR6: Què és el que més et preocupa del futur Espai Cràter?*

*PR7: Coneixes bones pràctiques d'equipaments a un nivell nacional o internacional que puguin ser "importables" a l'Espai Cràter?*

Aquestes preguntes estaven dissenyades amb l'objectiu d'entreveure les esperances PR5, i les preocupacions PR6; la conceptualització del territori volcànic de la Garrotxa PR1; conèixer els *stakeholders* PR2 i els actors clau del procés PR3; fer agafar consciència de la complexitat del projecte, així com veure altres mirades per al desplegament del repte PR5, i per acabar, realitzar un estudi de *benchmark* PR7.

## **Grups de discussió**

Els grups de discussió es van orientar a les direccions i caps de departament del consistori. I també a les gerències d'organitzacions comarcals. L'objectiu era desenvolupar la informació de les preguntes descrites prèviament. Però també tenia la voluntat de posar en una mateixa taula i en comú les preocupacions d'aquests directius públics, i que de forma conjunta es poguessin trobar solucions.

## **Destil·lació de la informació**

La informació generada a través de les entrevistes i els grups de discussió va ser d'alt valor per al projecte i va generar un gran impacte en molts sentits. Cal tenir present que s'entrevistaren 62 persones, que aportaren 434 respostes en forma de reflexió per a les 7 preguntes, i que suposaren unes 130 hores de converses.

A continuació, es desglossa un breu resum dels resultats principals de les preguntes:

### ***Quins són els elements clau que defineixen el territori volcànic d'Olot i de la Garrotxa?***

En aquesta pregunta es formaren tres grans grups de respostes. El primer, sobre patrimoni natural i vulcanisme, i la importància que té per nosaltres com a societat. El segon, sobre la vida, el caràcter singular i la manera de fer, d'estima i orgull, de les persones que viuen en aquest territori. I el tercer, la gestió per a la conservació i el treball en xarxa de la comarca.

Alguns comentaris:

“La cultura del lloc està marcada pel vulcanisme”.

“La vibració que provoca viure en un lloc així...!”.

“No tenim els volcans més atractius, però la relació home-natura els fan únics”.

El contingut generat per aquesta primera pregunta va impactar en el relat conceptual, expositiu i de gestió del projecte. Les respostes anaven orientades a prendre consciència de la tipologia de territori volcànic, que hi ha volcans que no destaquen per la seva espectacularitat, però sí per la seva connexió amb la vida i la societat. Per tant, es decidí incrementar el relat expositiu i conceptual en la mirada de territori i com el vulcanisme ha generat un indret d'alt valor natural i cultural, on els valors socials i identitaris de la Garrotxa han estat generats, principalment, per la relació de les persones amb els volcans locals.

En aquesta pregunta també es va generar la reflexió del model de gestió, i de mantenir viu i de participar en la Carta

Europea de Turisme Sostenible de la Garrotxa, projecte del qual Espai Cràter és membre proactiu.

***Any 2025. Imagina't per un moment un escenari òptim i realista per al futur Espai Cràter. Pots descriure aquest escenari?*** El paper educatiu que ha de tenir l'equipament, la seva connexió amb les entitats i la ciutat d'Olot, la millora urbanística de l'entorn, així com el suport al desenvolupament econòmic i social del nucli antic van ser punts destacats en les respostes de bona part dels enquestats. Mediambientalment, també es proposava com un projecte estratègic per a la conservació del territori més enllà dels volcans.

Alguns comentaris:

“L'educació hi ha de tenir un pes molt important. De fet ha de ser el nucli del projecte”.

“El mateix equipament ha d'educar les persones que hi treballen, i la gestió energètica i de residus ha de ser exemplar”.

“Que tingui línies de recerca pròpies i busqui complicitats amb organismes per desenvolupar-les”.

***Què és el que més et preocupa de l'Espai Cràter?***

En aquest punt van sorgir dos elements. Per un costat, l'afectació en qüestions de mobilitat. Per l'altre, que l'equipament disposés de pressupost per al seu desenvolupament.

Alguns comentaris:

“Caldrà treballar perquè sigui un projecte per a la ciutat i per a la comarca”.

“Que no se'l doti pressupostàriament per a activitats i manteniment”.

“Cal fer un bon pla de mobilitat i aconseguir-lo”.

## **Creació de taules de participació**

### **Taula de participació en l'àmbit educatiu**

Paral·lelament al procés d'entrevistes, s'obrí una taula amb el sector educatiu. En aquesta taula hi va participar molta tipologia de persones vinculades amb aquest àmbit, tals com empreses del sector de l'educació ambiental, que eren les principals usuàries del Museu dels Volcans, empreses de disseny d'activitats educatives, tècnics d'educació, i professors i mestres d'ensenyament.

Aquesta taula tenia l'objectiu d'incrementar el valor de l'exposició i del seu disseny per tal d'adaptar-lo a les necessitats dels usuaris finals. Per exemple, fou en aquest espai on es decidí l'orientació dels espais per tal de facilitar la gestió dels grups dins de la sala. O també els que decidiren d'incorporar un àmbit on es posés en valor el treball dels vulcanòlegs i les vulcanòlogues, entre moltes altres consideracions.

### **Taules de veïnatge, espai públic i mobilitat**



Imatge aèria de l'espai públic generat

L'Espai Cràter està situat a l'encreuament de tres barris de la ciutat d'Olot: el barri de Sant Francesc, on està ubicada la finca on s'havia de construir l'equipament; el nucli antic, amb reptes urbanístics de primer ordre, i el barri del Morrot, una zona de tipus residencial, però amb centres educatius i de culte importants.

Els tres barris veien el projecte des d'una òptica diferent:

- Sant Francesc: estaven preocupats per la mobilitat que podrien generar els visitants a l'equipament. De per si, és un entorn complicat pel que fa a la mobilitat amb cotxe.
- El Morrot: de tots tres era el barri que menys preocupacions manifestava pel projecte, tot i que les reformes urbanístiques futures també els afectaven.
- Nucli antic: com bona part dels "barris vells" de Catalunya, està en una situació castigada i consideraven que podria ser una eina més per al seu desenvolupament.

Es va conformar un grup de seguiment integrat per representants de les entitats veïnals.

Per poder donar resposta a les necessitats veïnals, i també per normativa urbanística, es va elaborar un Pla de mobilitat generada, i també es va fer una modificació parcial del POUM.

Entre altres, es va consensuar d'establir:

- La zona d'estacionament de l'Espai Cràter al pàrquing del Firalet. Pel que fa a senyalística, es realitzaren mesures convenientes per conduir els vehicles a aquest pàrquing.
- L'equipament signar un conveni amb l'entitat gestora del pàrquing i es vinculà al sistema de reserva d'entrades dels compradors en línia.
- Es realitzà un segon projecte urbanístic per reordenar l'espai públic, pacificar l'entorn i incrementar el verd



urbà.

En aquest sentit, doncs, les entitats veïnals també foren actors clau del procés i hi participaren a través de reunions, entrevistes i en els espais de cocreació.



Zona est del parc amb el mur de pedra seca

## Taula científica del projecte

Es conformà una comissió científica del projecte amb els perfils detallats anteriorment. Aquesta comissió tenia l'encàrrec de garantir que els resultats i les informacions aportades tant pel procés com per l'empresa de disseny expositiu eren correctes des d'una mirada científica. A més a més, també tenien l'encàrrec de construir i desenvolupar els conceptes complexos quant a vulcanisme i geologia, entre altres atributs.

## Escenaris de transformació

Els escenaris de transformació tenien l'objectiu de cocrear l'ànima del projecte a través de la redacció de la missió, els valors i els eixos estratègics de l'Espai Cràter, així com dotar-lo d'un pla d'actuació.

Hi participaren 45 persones, que representaven la quàdruple hèlix. Aquestes persones foren escollides amb la voluntat de disposar d'una mostra representativa de la realitat garrotxina, i també es va convidar persones singulars d'altres camps i provinents de diferents indrets de Catalunya per incrementar la visió externa del territori i del projecte.

Hi havia, per exemple, persones del sector del comerç de proximitat, representants d'entitats veïnals, el gerent de l'Ajuntament d'Olot, gerents i tècnics de l'Administració, vulcanòlegs i joves estudiants, entre molts d'altres.

També és necessari destacar que els arquitectes guanyadors del concurs d'arquitectura participaren en els escenaris. De fet, foren ells qui explicaren inicialment la seva idea de projecte, però la posaren a debat col·lectiu i van fer l'esforç de cedir i rebre crítiques constructives per tal de millorar la proposta.



Participants del procés de cocreació



Participants generant l'estratègia de l'Espai Cràter

Després de molta discussió i de setmanes de preparacions, es consensuà la **missió** següent:

“Transformar la societat i la seva relació amb la terra per regenerar la vida”.

**Els valors:**

Creativitat, pedagogia, cooperació, rigor, innovació, experiència, identitat, inclusió, regeneració, transversalitat, respectuós.

**Els eixos:**

1. Sostenibilitat
2. Educació i cultura
3. Recerca + innovació + transferència
4. Crear comunitat
5. Ús públic
6. Relació amb l'entorn

7. Turisme sostenible
8. Salut i benestar
9. Governança i gestió
10. Comunicació i màrqueting



Alguns dels participants del procés de cocreació

A més, cada un d'aquests eixos portava agregada una suma de deu accions per desplegar l'estratègia vinculada.

Un cop generada aquesta documentació, es va elaborar un resum executiu que ordenava el procés i hi agregava els resultats. Aquest document es va proposar a aprovació del ple de l'Ajuntament el mes d'octubre de 2019, que el va aprovar. Aquesta documentació també fou fonamental per a la posterior creació del servei, que es basava en els resultats del mateix procés.

## **Cocreació dels valors i atributs de l'equip motor**

Per vetllar per a la consecució dels objectius del procés, es va considerar clau de crear un equip motor, un grup de persones a títol individual que treballessin perquè l'equip tècnic i polític no es desviés de la proposta. I també per ajudar a desenvolupar els reptes plantejats, que no eren pocs ni de resolució fàcil.

S'organitzà una sessió per identificar el perfil, els atributs i les habilitats de l'equip motor, una jornada autogestionada per l'equip tècnic, així com per membres que havien participat en la sessió d'escenaris de transformació. Es posava en marxa, doncs, la cultura col·laborativa del projecte.

Aquesta sessió fou una matinal en la qual es definí que el futur equip motor seria un grup d'unes 10 persones encarregades d'impulsar el projecte. Calia que tinguessin una visió global i a temps real, un equip que pogués proposar nous projectes i donar suport en diferents qüestions, dubtes o reflexions que s'anessin generant. Que fossin capaços de connectar el projecte amb la comunitat, l'empresa, l'Administració i la universitat. I que, no menys important, vetlessin per al compliment dels resultats del procés.



Sessió per a crear els valors i atributs de l'equip motor

## Vehiculació de la innovació oberta al projecte

El trànsit del coneixement generat en el procés cap al projecte és fonamental. Cal tenir definides les vies de connexió i els paràmetres d'obertura i tancament de comportes. No es tracta d'agafar un document i traslladar-lo a algú (arquitecte, dissenyador, educador...) perquè l'executi. Es tracta d'agafar petites informacions, comentaris, reflexions.. i agrupar-les per donar-los forma perquè encaixin en el projecte. La cadena de transmissió d'informació és complexa.

Un exemple: durant el procés, una persona va explicar el concepte del disseny universal. Ella estava treballant això en un projecte i va considerar adient de comentar aquesta qüestió en un espai de conversa. Nosaltres havíem pensat, òbviament, en termes d'accessibilitat, però no hi havíem incorporat aquest concepte. Avui, tots els lavabos de l'Espai Cràter són per a tothom, i també la senyalística, que no discrimina per raó de gènere i que incorpora la figura no binària per a les persones que estan en transició de gènere. Això fou un comentari, generat de forma espontània, però que va acabar impactant globalment en el projecte.



Sala expositiva de l'Espai Cràter

En aquest sentit, doncs, durant el procés cal detectar els diferents nivells d'informació que es van descobrint. I cal tenir especial cura amb els següents:

- Les informacions de repetició, que acaben generant patrons, i que amaguen informació que acostuma a ser

rellevant per a la construcció conceptual. En el nostre cas fou, entre altres, la relació persones-volcans, que ens va servir per generar un relat a l'entorn del vulcanisme i la societat.

- Conceptes innovadors o nous. Cal treballar-los i veure si es poden vincular al projecte, i de quina manera hi aporten valor.
- Sentiment d'enyorança: elements que recorden un passat idíl·lic o idealitzat, o, per contra, que poden ser claus per a la sostenibilitat futura. I en aquest cas cal analitzar bé la informació i treballar-la amb cura.
- La crítica. En un projecte complex, la crítica hi és molt present. Cal separar la constructiva de la destructiva.
- Elements de necessitat d'usuari. Aquella informació que un perfil d'usuari concret de l'espai, com per exemple un professor, pot argumentar que necessitarà en un futur.
- Informacions d'esperança. Desitjos que emeten els participants en relació amb el projecte. Caldrà veure si es comparteixen amb d'altres usuaris i, per tant, si cal incorporar-los al projecte.

Així doncs, la tasca del gestor del projecte també ha d'incorporar una mirada de disseny de polítiques públiques. Una tasca que ha de permetre justificar quines propostes són les més adequades: quines responen a un major impacte en relació amb el cost-benefici o quines encaixen més en la mirada conceptual que està agafant el projecte.

El museòleg, per tant, té un paper imprescindible de tasca artesana de disseny de projecte, una feina de laboratori d'idees que ha de permetre destil·lar la informació per obtenir el coneixement essencial per nodrir el projecte.

## **El grup motor i la governança**

Segons Daniel Innerarity, el concepte de la governança serveix per referir-nos a “noves formes de governar”. En aquesta línia, es va voler dotar l'Espai Cràter, tot i que en aquell ençà era difícil de veure-ho així (el pas del temps ho va anar conformant), d'una nova estructura on dialogar, posar sobre la taula els conflictes i prendre decisions de la forma més oberta.

Ara bé, en cap cas es posa de manifest que aquella experiència fou exemplar en termes de governança. Però sí que fou un gran principi i una magnífica eina per acomplir un repte de ciutat.

L'equip motor es va conformar el mes d'octubre. Es va fer una sessió de capacitació i inaugural. Per un costat, l'empresa que havia facilitat el procés va generar una sessió d'un dia per poder cohesionar l'equip de forma ràpida. I d'altra banda, es va convidar l'alcalde d'Olot perquè mostrés al grup l'aval polític i de ciutat cap a aquest nou equip. Es va validar el grup per al seu funcionament, i també es van obrir diferents espais de diàleg amb el mateix alcalde en diferents moments.

La feina de l'equip motor fou fonamental per al projecte, i donaria per redactar un altre article: onze persones treballaren de forma desinteressada, però intensa, durant dos anys per fer de l'Espai Cràter un projecte rellevant.

La intenció cocreada del grup en la primera reunió, que treballava ja de forma autònoma i amb l'acompanyament de la direcció del centre, fou:

Intenció:

*Equip provinent de diferents àmbits amb visió de territori i amb la intenció de vetllar pel desenvolupament de la missió i els eixos estratègics de l'Espai Cràter en un entorn d'estratègia, pensament, influència, connexió i acció. Tot plegat de forma col·laborativa, horitzontal i amb suport dels uns als altres.*

L'equip motor estava constituït a títol individual. Hi havia persones dels àmbits següents:

- Directiva del Consorci d'Acció Social de la Garrotxa

- Gerent de l'Associació Turisme Garrotxa
- Empresari del sector del lleure
- Empresari del sector del comerç
- Empresari del sector hotelier
- Artesana del tèxtil i coordinadora de l'Associació laIera
- Director de l'Escola d'Art d'Olot
- Tècnic del Parc Natural de la Zona Volcànica de la Garrotxa
- Coordinador del CORE Patrimoni de la Universitat Autònoma de Barcelona
- Gerent de l'Associació pel Desenvolupament Rural Integral de la zona nord-oriental de Catalunya
- Director de l'Espai Cràter

El grup es reunia un matí al mes, aproximadament, i es treballaven diferents objectius vinculats a la intenció del projecte i al seu pla estratègic. També fou un grup que tingué la voluntat de dialogar a un nivell polític, i sol·licitar audiència amb les diferents regidories i grups a l'oposició de l'Ajuntament.

## **Discussió**

Aquest article té la voluntat d'explicar un procés participatiu i de cocreació per configurar la conceptualització d'un centre expositiu, una tasca que acostuma a treballar-se de forma inversa, quan els processos participatius arriben un cop el centre ja ha estat posat en marxa. Per tant, té la voluntat, també, de demostrar que els processos de cocreació són instruments vitals per a la creació de serveis públics.

També serà necessària la publicació d'un altre article que expliqui la continuïtat i el funcionament del projecte durant el primer any, i així poder explicar els programes i projectes iniciats arran dels eixos estratègics. Això no obstant, cal fer palès el pòsit que ha deixat el procés en el projecte. Es constituí una manera de fer, oberta i transversal, que configurà el caràcter de l'equip i de l'organització. I també la contaminació positiva que ha generat per a altres processos i projectes de la ciutat d'Olot en altres organitzacions.

Per altra banda, l'exemple també mostra la importància de diferents qüestions com ara la necessitat de dialogar amb tots els agents que tenen alguna cosa a dir en relació amb el projecte. I amb tots els qui es poden sentir interpel·lats.

El coneixement i els valors immaterials de les persones tenen un impacte molt rellevant en els projectes. La informació, tot i ser infinita, constitueix una campana de coneixement amb una corba molt rellevant en les primeres 10 persones entrevistades, i que disminueix a partir de la 30a. En processos similars pot no ser necessari de fer-ne més de 30 o 40.

És adient que l'entrevista segueixi un model semiestructurat i de pregunta oberta. Això permet mantenir un ordre però també deixar espai a l'entrevistat per reflexionar i aprofundir en la seva mirada. Un estil d'entrevista aplicant-hi la metodologia etnogràfica també pot encaixar.

Cal destacar que la figura del facilitador és imprescindible, tant en el disseny del procés com en l'acompanyament. Es viuran moments de gran intensitat i, gràcies a la seva tasca, es desfilarà i aplanarà el camí per poder avançar en l'acompliment del repte.

Serà de gran rellevància la participació del museòleg en les diferents fases del projecte, des de la redacció o revisió acurada dels plecs de clàusules administratives particulars fins a la fase constructiva; en el cas de l'Espai Cràter, es

va vincular a la direcció com a responsable del contracte d'obres. Aquest fet, però, va facilitar la millora de les relacions i la revisió dels espais durant tot el procés constructiu.

Cal fomentar la formació en direcció pública i estratègica del museòleg en tots els àmbits de l'Administració: dret administratiu i especialment contractació pública i procediment administratiu, urbanisme i espai públic, comptabilitat i tresoreria, i funció pública. I, òbviament, incrementar capacitats de lideratge, direcció d'equips, treball per objectius i disseny de polítiques i avaluació. Les direccions de museus han de tenir també la formació de directius públics.

En resum, aquest procés constitueix l'obertura d'un nou paradigma en la conceptualització d'equipaments expositius, especialment en la conceptualització i el disseny estratègic del projecte, i en l'apropament dels diferents col·lectius i grups d'interès. És també un model per a processos de revisió o transformació d'organitzacions ja existents, i que volen (re)orientar-se cap a mirades més properes a la comunitat o més col·laboratives. No és un camí exempt de turbulències, però sí que és de més impacte social, rellevància i satisfacció per als qui hi caminen.

## Notes

## Bibliografia

- 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). "Què és això de la governança". Recurs web [danielinnerarity.es](http://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>

A blue square containing the word "Copyright" in white text.

Copyright