

**Co-creación: ¿Diálogo Activo entre Organizaciones y Comunidades de Interés?**

**Huber Hernando Morales**

**Orientadora**

**Dra. María Cecilia Plested Álvarez**

**Trabajo de investigación presentado como requisito para obtener el título de  
Magister en Educación**

**Maestría en Educación-Línea Pedagogía Social y Virtualidad**

**Facultad de Educación**

**Universidad de Antioquia**

**Medellín**


**Agosto de 2014**


## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

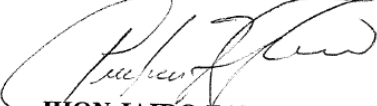
### Acta de Aprobación


En la Universidad de Antioquia se reunieron los profesores María Cecilia Plested Álvarez (Presidenta del jurado), Martha Elena Álvarez Duque y Jhon Jairo Zapata Vasco en calidad de Jurados del Trabajo de Investigación intitulado: “Co-creación ¿Diálogo activo entre organizaciones y grupos de interés”, presentado por el estudiante HUBER HERNANDO MORALES, de la IX Cohorte de la Maestría en Educación, Seccional Valle de Aburrá, línea de formación “Pedagogía Social”, quien hizo una presentación pública de su trabajo de investigación debidamente aprobado (según artículo 40 del acuerdo superior 122 de 1997). Una vez termina la presentación se firmó el acta con la calificación de APROBADO por unanimidad, luego el profesor Gerardo Montoya de la Cruz, coordinador de la línea en mención y delegado por el comité de maestría para esta función, según acta de 0114 de 2014 de dicho comité, dio a conocer el resultado.

Para constancia se firma en Medellín, a los 13 de agosto del año 2014.

  
**MARÍA CECILIA PLESTED ÁLVAREZ**  
Presidenta del Jurado

  
**MARTHA ELENA ÁLVAREZ DUQUE**  
Jurado

  
**JHON JAIRO ZAPATA VASCO**  
Jurado

  
**GERARDO MONTOYA DE LA CRUZ**  
Coordinador Línea de Formación  
Pedagogía Social

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

### *Agradezco*

*A Dios, por su presencia en todo momento, a las personas e instituciones a quienes debo la posibilidad de construir esta tesis:*

*A la Dra. María Cecilia Plested, por sus invaluable aportes que me han permitido superar las dificultades.*

*A la profesora Martha Luz Ramírez a quien le debo la apropiación de aspectos relacionados con el aprendizaje colaborativo.*

*Al grupo de excelencia ARTICA y al grupo de investigación GITT por la acogida en el macro proyecto “La co-creación ¿diálogo activo entre organizaciones y grupos de interés?”.*

*Al equipo de desarrollo de la línea de co-creación ARTICA y a la corporación Ruta N, en especial a Marcela Aguirre, Jackie Arango, Luis Fernando Londoño y las demás personas que aportaron desde su experiencia a reconstruir los hechos en la investigación.*

*A mis amigos(as) y profesores de la de la Universidad de Antioquia, Isabel Quintero, Patricia Gutiérrez, Erika Tobón, Diana Victoria Jaramillo, José Joaquín García, José Edison Aedo y James Arango.*

*A toda mi familia y amigos, que siempre me han apoyado...*

### **Resumen**

Una sociedad cada vez más dinámica en la actualidad, obliga a las organizaciones en general y a los individuos en particular a buscar posibilidades para ser más competitivos, por lo cual es importante examinar estrategias y métodos que permitan una innovación sistemática. La co-creación entendida como un trabajo colaborativo y creativo entre organizaciones y grupos de interés es un medio que facilita la interacción y la generación de ideas creativas con potencial para innovar, produciendo beneficios mutuos. Este estudio se centra en las interacciones en las actividades de co-creación desarrolladas por ARTICA (Alianza entre UNE, UdeA, UPB, EAFIT, UNAL, IPS-Universitaria, 2010), en el proyecto de Vigilancia Tecnológica (VT) liderado por la corporación Ruta N. Con el objetivo de proponer lineamientos estratégicos y pautas prácticas que guíen el diseño de técnicas de co-creación para su uso efectivo según un propósito y un contexto específico. Para lo cual se eligió un enfoque cualitativo-interpretativo, a partir de una estrategia de un estudio de caso permitiendo analizar lo particular desde su especificidad y complejidad para hallar patrones o pautas que faciliten el análisis de actividades de co-creación en otros contextos y con otros participantes. Se llevó a cabo un análisis descriptivo de los conceptos fundamentales, análisis comparativo entre los datos, triangulación para la interpretación de los aspectos investigados para categorizar y formular conclusiones. Como resultado se obtuvo un conjunto de lineamientos metodológicos para guiar la creación de nuevas técnicas de co-creación en contextos predeterminados, que permitan la elección de lineamientos metodológicos para la elección y aplicación de técnicas de co-creación. Como conclusión las actividades de co-creación facilitan la interacción, el trabajo colaborativo y la generación de ideas, donde el trabajo en equipo implica la

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

construcción de una visión grupal la cual debe ser negociada y discutida para luego ser aceptada por el grupo. Esta actividad facilita aprendizaje colectivo el mediante el intercambio, la complementación y la negociación a partir de los aportes individuales.

### **Abstract**

The dynamism of modern society forces both organizations and individuals, to seek possibilities to be more competitive, so it is important to examine strategies and methods that allow a systematic innovation. Co-creation, understood as a creative and collaborative work between organizations and interest groups, is a medium that facilitates interaction and the generation of creative ideas with the potential to innovate, which result in mutual benefit. This research focuses on the study of the interactions in co-creation activities developed by ARTICA (Alliance between UNE, UdeA, UPB, EAFIT, UNAL, IPS-Universitaria, 2010), within the framework of the project of technology watch (TW) led by Ruta N Corporation, aiming to propose strategic guidelines and practical parameters that guide the design of techniques of co-creation for effective use in accordance with a purpose and a specific context. To achieve the above, it was chosen an interpretive approach, based on the strategy of a case study, which allowing to analyze the particular from its specificity and complexity to find patterns or guidelines that facilitate the analysis of activities of co-creation in other contexts and with other participants. The methodology includes a descriptive analysis of the fundamental concepts, comparative analysis between data, and triangulation for the interpretation of the aspects investigated in order to categorize and formulate conclusions. As a result, a

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

set of methodological procedures is obtained to guide the creation of new techniques of co-creation in default contexts that allow the choice and application of techniques of co-creation. In conclusion, the activities of co-creation facilitate interaction, collaborative work and the generation of ideas, in which the team work involves the construction of a group vision that must be negotiated and discussed to be then accepted by the group. This activity facilitates collective learning through sharing, complementation and negotiation, starting from individual contributions.

**CONTENIDO**

Lista de ilustraciones..... ix

Lista de tablas ..... x

1. Presentación de la Investigación..... 12

    1.1. Planteamiento del Problema..... 12

    1.2. Objetivos ..... 16

        1.2.1. Objetivo general ..... 16

        1.2.2. Objetivos específicos..... 16

    1.3. Justificación..... 16

    1.4. Antecedentes ..... 19

2. Referentes Conceptuales y Teóricos ..... 23

    2.1. Co-creación: El poder de la ideas construidas colectivamente ..... 25

        2.1.1. Co-creación..... 25

        2.1.2. Modelo DART ..... 26

    2.2. Trabajo colaborativo: elementos principales y ventajas ..... 27

        2.2.1. Aprendizaje colaborativo..... 28

        2.2.2. Participación guiada ..... 29

        2.2.3. Liderazgo ..... 30

    2.3. Pensamiento Lateral ..... 31

    2.4. Técnicas basadas en Co-creación..... 34

        2.4.1. Juegos Serios ..... 35

        2.4.2. Análisis de actividad..... 39

        2.4.3. Técnica de relevos ..... 40

        2.4.4. Domino mapping ..... 40

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

2.5. Creatividad y Colaboración, Competencias para adaptarse a una sociedad dinámica .....	41
2.5.1. Contexto sociocultural .....	42
2.5.2. Innovación social .....	43
3. Referentes Metodológicos .....	44
3.1. Enfoque .....	44
3.2. Caso a Estudiar: Actividades de co-creación dirigidas a identificar los elementos para el diseño de una red de VT para la ciudad de Medellín .....	46
3.3. Criterios de selección del caso .....	53
3.4. Recolección de información .....	53
3.4.1. Encuesta .....	54
3.4.2. Observación Participante .....	56
3.4.3. Entrevista .....	57
3.5. Categorías de análisis .....	59
3.5.1. Trabajo colaborativo .....	60
3.5.1.1 Participación .....	60
3.5.1.2. Interacción .....	60
3.5.1.3. Socialización .....	60
3.5.2. Participación guiada .....	61
3.5.2.1. Liderazgo .....	61
3.5.3. Creatividad .....	61
3.5.3.1. Generación de ideas .....	61
3.5.4. Negociación .....	61
3.5.4.1. Construcción de conocimiento colectiva .....	61
3.5.4.2. Aprendizaje colaborativo .....	62
3.5.5. Facilitación en actividades de cocreación .....	62



## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

3.6. Ruta Metodológica .....	62
3.4.1. Fase uno: Conceptualización .....	63
3.4.2. Fase dos: Caracterización .....	64
3.4.3. Fase tres: Análisis de la información.....	65
4. Hallazgos.....	69
4.1. Concepto de Co-creación desde ARTICA .....	73
4.2. Técnicas usadas para Co-creación.....	74
4.3. Participación Guiada como Motor de colaboración.....	75
4.4. Facilitador o Líder de Actividades de co-creación.....	76
4.5. Esfuerzos por potenciar la Creatividad .....	78
4.6. Elementos para un Trabajo colaborativo: Participación, Competencia, Repartición del trabajo e inclusión .....	79
4.7. Aprendizaje colaborativo y Negociación: Elementos para lo construcción colectiva .....	81
5. Propuesta: Lineamientos para desarrollar Técnicas de co-creación .....	84
6. Conclusiones .....	86
7. Recomendaciones .....	89
Referencias Bibliograficas .....	90
Anexos .....	96
1. Protocolo Ético.....	96
2. Cronograma de actividades de co-creación.....	98
3. Instrumentos para la recolección de información .....	99

## Lista de Ilustraciones

Ilustración 1: Sesión de activity anlysis.....	39
Ilustración 2: Ejemplo de Domino Mapping. ....	40
Ilustración 3: Participantes encuestados por cada técnica de co-creación.....	56
Ilustración 4: Esquema de la ruta metodológica.....	63
Ilustración5: Mapa conceptual de las categorías de análisis.....	68
Ilustración 6: Elementos potenciados por las técnicas según los participantes .....	69
Ilustración 7: Elementos potenciados por el trabajo del facilitador.....	71
Ilustración 8: Aspectos evidenciados durante el trabajo en grupo.....	72
Ilustración 9: Propuesta para crear técnicas de co-creación .....	86

**Lista de Tablas**

Tabla 1: Desarrollo histórico del concepto de liderazgo ..... 31  
Tabla 2: Habilidades que deben potenciar las herramientas de co-creación. .... 35  
Tabla 3: Ejemplos de juegos serios..... 37  
Tabla 4: Sesiones de co-creación..... 51  
Tabla 5: Elementos considerados para planificación y desarrollo de entrevistas..... 56

### 1. **Presentación de la Investigación**

La co-creación como un trabajo conjunto y creativo para generar valor (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Quintero, 2010) es un tema que ha tomado gran relevancia en los últimos años, principalmente en los campos de la Administración y la Ingeniería. La co-creación además de una interacción permanente en la cual se reconoce la importancia del trabajo y la construcción colectiva, se caracteriza por un componente de creatividad que facilite la identificación de necesidades y las ideas o propuestas de solución.

La co-creación requiere de herramientas que potencien la participación, la interacción y la creatividad (Parjanen, 2012; Sander 2006; Sanders & Stappers, 2008). Por lo tanto, es importante analizar cómo las técnicas usadas actualmente influyen en las actividades colectivas, cuales aspectos propician espacios de trabajo y aprendizaje colaborativo para que se puedan establecer como mediaciones, que permitan incluir a los diferentes grupos de interés en el planteamiento y solución de problemáticas de interés común.

A continuación se exponen los elementos que sirvieron de base para la investigación y el eje temático del presente estudio: técnicas para co-creación.

#### **1.1 Planteamiento del Problema**

La sociedad del conocimiento, como entorno cada vez más dinámico, obliga a las organizaciones en general y a los individuos en particular a buscar posibilidades para ser innovadores, pero tanto en el ámbito local como global esta actividad de la innovación, si bien no hace parte de una actividad socialmente consciente, es un evento fortuito, es decir, se produce de forma espontánea o por azar como una gran idea que puede llegar a provocar un gran cambio sin mayores repercusiones. Por el contrario, si se busca una

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

innovación continua o sistemática, una de las preocupaciones importantes es lograr un desarrollo sostenible que beneficie realmente a la sociedad. Estos dos factores confluyen en la necesidad de involucrar a la sociedad –actores socio-culturales- en la búsqueda de soluciones a los problemas en las distintas áreas del conocimiento, ya sea como generación de productos, industrias o servicios.

Un concepto que surge como posible solución a la necesidad de comunicación y creatividad entre organizaciones y grupos de interés es la co-creación. Las organizaciones al incluir a los diferentes actores pueden lograr un valor y un desarrollo sostenible (Ramaswamy, 2009), aprovechando la experiencia de las diferentes personas. La co-creación ha sido usada con éxito en muchos casos empresariales, por ejemplo la constructora de barcos-casa Sumerset con una plataforma de co-creación que facilita la personalización y el seguimiento al desarrollo del producto por parte de los clientes (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Una de las dificultades para lograr co-creación es la creencia de las organizaciones que sólo ciertos individuos líderes pueden ser creativos, lo cual se basa en enfoques de Von Hippel (2005) y Seybold (2006), mientras que para Munford (2012) la creatividad requiere simplemente de individuos con ciertas capacidades como son una base de conocimiento y experiencia en solución de problemas. En cambio para Edwar De Bono (1992), la creatividad es una habilidad que puede desarrollar cualquier sujeto mediante el adecuado estímulo.

Este trabajo se rige por las definiciones de Munford (2012) y De Bono (1992), además de la creatividad abordada desde una perspectiva colectiva (Rodríguez et. al, 2001).

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

Superando la creencia sobre la creatividad como una habilidad individual, y poder avanzar hacia una creatividad colectiva que favorezca las actividades de innovación (Parjanen, 2012). Pero, una de las dificultades para lograr un trabajo colaborativo entre organizaciones y sus grupos de interés es la estructura jerárquica y de control de las organizaciones que dificultan un diálogo permanente (Sanders & Stappers, 2008).

En lo que se refiere al ámbito local, desde el 2011 empiezan aplicarse metodologías “face to face” por el Centro de Excelencia ARTICA (2008) en su línea de investigación Co-creación en la etapa de exploración o generación de ideas, para lo cual es importante considerar que “...the use of practice-based innovation tools requires that they are tailored according to the specific needs and context of the organisation in question” (Parjanen, 2012, p.116), sobre este problema de no tomar en cuenta el contexto Binkhorst (2008) advierte, “Aquellos conceptos sobre experiencias que se copien en otro entorno y no se adapten al contexto acaban siendo normalmente lo que se denomina terceros lugares” (p.48). Porque la experiencia depende de creencias individuales, sociales y culturales, por consiguiente un modelo exitoso en un entorno no necesariamente lo será en un entorno con condiciones diferentes.

En los entornos de co-creación, se trabaja por lo general con grupos heterogéneos para obtener diferentes perspectivas ante una situación o problema. Uno de los retos de la innovación colectiva es cómo lograr motivar a las personas a participar en un proceso colectivo y contribuir a este. Hay dos aspectos a tener en cuenta, en primer lugar se debe motivar a las personas para que ingresen al proceso en su contexto y en segundo lugar es necesario sostener la motivación de los participantes durante el proceso para lograr un trabajo de forma colaborativa y co-creada (Parjanen, 2012).

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

En ese orden de ideas, para esta trabajo en particular es importante investigar las actividades de co-creación realizadas por ARTICA, centrando la observación en las interacciones entre los participantes para conocer cómo se logra un diálogo entre sus diferentes actores: estudiantes, docentes formadores, empresa-consumidores y otros, indagando sobre los procesos de interacción, su efectividad, sus nexos y conexiones, la producción de ideas creativas como resultado de dicha interacción, buscando describir cuáles son los elementos de la co-creación que facilitan un proceso de comunicación efectiva, porque se convierte en un acto de aprendizaje auto-regulado, ya que como afirma Van Doorslaer (2011), el diálogo no es sólo escuchar, lo fundamental es la creación de un significado compartido, la gente escucha y aprende unos de otros. Entonces, la interacción y la participación activa son componentes fundamentales para establecer un diálogo activo, que permita una construcción con un significado compartido. Igualmente y desde los referentes metodológicos en procesos de formación desde la Educomunicación el diálogo activo es el sustento de una real sincronía ya que permite la reciprocidad, la participación en una situación de horizontalidad dando como resultado la retroalimentación a partir del conocimiento del “otro” (Kaplún, 1998).

De lo anterior, surge la pregunta:

¿Cuáles son los elementos de las técnicas basadas en co-creación que facilitan el trabajo colaborativo y la interacción entre organizaciones y grupos de interés para generar ideas creativas con potencial innovador de acuerdo a un propósito y a un contexto específico y sostenible?

### 1.2 Objetivos

En relación con las anteriores preguntas se consideran los siguientes objetivos de investigación:

#### 1.2.1 Objetivo general.

Proponer lineamientos estratégicos y pautas prácticas que guíen el diseño de técnicas de co-creación generadas para su uso efectivo según un propósito y un contexto específico.

#### 1.2.2 Objetivos específicos.

- Analizar un conjunto de técnicas basadas en co-creación
- Establecer dentro de las experiencias de co-creación los factores que facilitan la interacción y participación activa.
- Analizar el grado de motivación de los participantes en relación con el rol del facilitador y el uso de técnicas colaborativas como estrategias didácticas.

### 1.3 Justificación

La globalización ha generado una gran transformación económica, política y social en los últimos años. Como consecuencia de ello, el país, en los últimos años, ha crecido de modo considerable, las TIC están cambiando de manera ostensible las nuevas formas de comunicarse aprovechando principalmente las herramientas digitales, lo que ha modificado el nivel de satisfacción de los consumidores, de acuerdo con Ueda, Takenaka, Vánca, & Monostori (2009), “The value of an artifact is not determined solely by its functionality. This problem has become more important in the 21st century in light of rapid globalization of markets and explosive networking of information” p.681). Por lo



## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

consiguiente, exige a las organizaciones acercarse a las poblaciones implicadas en sus procesos para trabajar colaborativamente, conocer sus necesidades y/o producir ideas creativas, lo cual se logra a través de un buen diálogo entre los diferentes actores. Siguiendo a Parjanen (2012), las organizaciones además de fuentes externas de conocimiento, necesitan fuentes externas de creatividad. En otras palabras las organizaciones necesitan acercarse a la sociedad para generar de forma colaborativa ideas y soluciones, que beneficien a ambos.

Por lo tanto, el contexto actual obliga a las organizaciones a entrar en un mercado más competitivo y dinámico, donde es fundamental adaptarse rápidamente a los cambios y leer las necesidades del entorno, generando la exigencia de un cambio de rol por parte de los usuarios o clientes pasivos hacia maneras más dinámicas de participación. En este orden de ideas, las empresas deben construir una comunicación horizontal con sus grupos de interés para lograr un beneficio mutuo. Así, las organizaciones pueden aumentar su rentabilidad y el ciudadano común recibe los productos y servicios que realmente necesitan o desean (Quintero, 2010).

Entonces surge la Co-creación como el medio que permite la integración entre las organizaciones y los grupos de interés para trabajar de forma colaborativa hacia la generación de ideas innovadoras. Es decir, la innovación inicia con la generación de ideas creativas, para lo cual es necesario un cambio de mentalidad, ya que los individuos deben dejar a un lado enfoques clásicos como la resistencia al cambio, ensayo y error, centrarse en la solución de problemas entre otros. Por lo tanto, se hace urgente y prioritario construir métodos de gestión del conocimiento, acordes con los perfiles profesionales

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

que, hagan posible estos cambios de mentalidad, a partir de procesos formativos para las organizaciones involucradas en el sector productivo.

Esta investigación busca proponer lineamientos estratégicos y pautas prácticas que guíen el diseño de técnicas de co-creación para su uso efectivo según un propósito y un contexto específico, principalmente mediante la revisión de reportes investigativos extraídos de bases de datos bibliográficas, cómo también se hará una revisión de literatura de los autores más relevantes como Prahalad y Ramaswamy. Paralelamente, se diseñaron algunos instrumentos que permitieron recolectar información a partir de las actividades de co-creación realizadas por la alianza ARTICA. Es importante analizar las interacciones entre organizaciones y comunidad, para analizar cuáles elementos pueden aportar y fortalecer un trabajo en equipo, un buen diálogo entre comunidades y principios para que los sujetos sean más creativos. Logrando así, dar respuesta a uno de los interrogantes que plantea actualmente el tema de la innovación, cómo formar sujetos creativos y activos que potencien el desarrollo de sus comunidades.

De acuerdo con Des Dearlove & Prahalad (2010), una consecuencia importante de lograr comunicación entre organizaciones y las comunidades es el desarrollo sostenible, al poder brindar soluciones a las comunidades de interés, en ese sentido la co-creación dispone de elementos como el trabajo colaborativo y la creativities que facilitan usarla como un medio para integrar a la sociedad desde su posición como consumidores e integrarlos a los procesos como pequeños productores de capital intelectual.

Desde la ley 1286 de 2009 “Ley de ciencia tecnología e innovación” en el Artículo 3, se destaca como uno de sus propósitos “Promover la calidad de la educación formal y no

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

formal, particularmente en la educación media, técnica y superior para estimular la participación y desarrollo de las nuevas generaciones de investigadores, emprendedores, desarrolladores tecnológicos e innovadores”, en tal marco legal, este trabajo puede aportar en el estudio de la formación y potenciación de capacidades como el trabajo colaborativo, la creatividad y el liderazgo.

### **1.4 Antecedentes**

Los primeros en anticiparse a las demandas competitivas del nuevo mercado y en utilizar el término co-creación fueron Prahalad y Ramaswamy en el 2004 en su texto “The future of competition”, resaltando la importancia de crear valor conjuntamente , a partir de cuatro pilares, Dialogo, Acceso, Riesgo y Transparencia (DART), para generar prácticas de co-creación, donde se destaca la necesidad de involucrar a los consumidores en la producción de ideas creativas por medio de una interacción continua, en esa perspectiva es fundamental establecer el diálogo entre los diferentes actores sociales, organizaciones, consumidores y colaboradores.

En esa misma línea de trabajo, se encuentran principalmente investigaciones como las de Stubberup (2010) y Van Doorslaer (2011), las cuales se ubican en una perspectiva económica, centradas principalmente en la necesidad de adaptarse a los cambios económicos generados por la globalización, haciendo visible la necesidad de incluir a los consumidores en la generación de ideas con el propósito de lograr un nivel mayor de competitividad. Esta es una visión reducida y limitada al plano económico que aún está lejos de permitir una inclusión del ciudadano común en el proceso y productividad de las organizaciones y por ende no contribuye a un desarrollo sostenible.

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

La co-creación se puede aplicar en tres fases del proceso de innovación: la exploración, el diseño y la evaluación. En la etapa de exploración se usan técnicas que permiten una comunicación entre empresa y consumidores, con el propósito de generar ideas creativas de forma colaborativa o descubrir las necesidades o tendencias de los consumidores. En la segunda etapa se busca materializar las ideas generadas en la etapa de exploración de forma colaborativa entre empresa y usuarios, y finalmente en la etapa de evaluación, se pueden usar técnicas que permitan conocer el nivel de aceptación del producto por parte de un grupo de usuarios. Este estudio se establece, específicamente, en la etapa de exploración en la cual se usan herramientas metodológicas para facilitar la interacción entre una organización y su grupo de interés, con el propósito de generar ideas creativas con potencial innovador de forma colaborativa u orientadas a descubrir las necesidades o tendencias de estos grupos.

En la investigación se sigue a Ung (2009) que se centró en explorar una metodología de co-creación para comprobar si se logra una gran cantidad de ideas, a partir de los conceptos de creatividad de Edwar de Bono (1992), principalmente desde su Teoría del Pensamiento Lateral, cuando plantea que cualquier persona puede ser creativa a través de modelos mentales diferentes o al acercarse al problema desde diferentes perspectivas, pero con cierta restricción en los sujetos de estudio, como son, contar con experiencia de trabajo colaborativo, y con una formación profesional. Aunque la experiencia no es un factor fundamental para ser creativos, puede surgir durante el trabajo en grupo al compartir experiencias (Reilly, 2008).

Los novatos pueden ser creativos cuando se involucran en relaciones de colaboración con otros a fin de dar sentido a sus experiencias. Lo cual concuerda con Ung (2009), en

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

potenciar y aprovechar la experiencia a partir de la realimentación para mejorar la práctica, cuya metodología provee mejores resultados a partir de las interacciones y hacer ajustes necesarios a partir de la experiencia.

En lo que se refiere a la relación entre experticia y creatividad, las habilidades a cultivar en un espacio dialógico con mayor asociación con la creatividad son el pensamiento para la representación de problemas, la descripción estructural/organizacional y la representación de problemas usando modelos mentales. Otras habilidades a revisar con incidencia menor son el pensamiento descriptivo-superficial y el pensamiento para generar soluciones (Reilly, 2008).

Para lograr un proceso creativo y colaborativo se requiere de ciertas habilidades sociales como son el diálogo y la comunicación apoyadas en el uso de técnicas colaborativas para facilitar la interacción, a su vez las metodologías que guían su aplicación deben adaptarse a un entorno particular de desarrollo, tal y como lo afirma Parjanen (2012), “Creativity needs formal and informal methods for soliciting interaction. Methods are tailored according to the specific needs and context of the organisation in question” (p.109).

Además del uso de técnicas, es vital el papel de un mediador o facilitador con capacidades de liderazgo que intermedien entre organizaciones y grupos de interés para facilitar el proceso creativo y colaborativo (Sanders, 2006), porque desde la heterogeneidad de los participantes, es crucial establecer un ambiente de confianza, que ayuda a los diferentes actores para superar su resistencia a participar en un proceso creativo, si no hay confianza, las perspectivas divergentes y las ideas no serán compartidas (Parjanen, 2012).

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

Al inicio se puede percibir dificultad para establecer confianza en un grupo donde los miembros no tienen necesidad de conocerse. La presencia de facilitadores de sesión es importante en este aspecto. La facilitación debe hacerse de tal manera que se pueda establecer, alimentar y conservar un clima apropiado para que el grupo pueda tener éxito. En esta investigación, dado caso, el facilitador, es a su vez el investigador. En el ámbito local, este estudio se centra en las actividades para co-crear de la Alianza Regional en TIC Aplicadas (ARTICA). En el 2010, este grupo de excelencia realizó un acercamiento a las experiencias de la empresa holandesa FLEX/InnovationLab (FLEX) en el uso de técnicas y realización de actividades para co-crear. FLEX cuenta con una amplia experiencia en facilitar procesos de innovación entre empresas y consumidores, algunos ejemplos de los proyectos desarrollados con co-creación son: las herramientas de jardín urbano para Skil, Molinillos de especias para Verstegen, nevera Horeca para Grolsch, entre otros (Flex, 2012).

Estos proyectos de co-creación se caracterizan principalmente por trabajar con los consumidores para lograr identificar sus necesidades o las tendencias del entorno. Actualmente ARTICA desarrolla actividades con empresas locales como UNE, HACEB, etc. Aquí, se busca explorar las interacciones entre los diferentes actores sociales involucrados tanto en los procesos de formación de ARTICA-Co-creación como de UNE: estudiantes, docentes, empresa-consumidores, en el entorno de co-creación, con el fin de describir los elementos que propician este dialogo entre estas comunidades, analizando cuáles son los elementos que permiten una intercambio de ideas, "...los símbolos y sus respectivos significados son aprendidos y compartidos a través de la interacción con otros" (Brigido, 2006, p.59).

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

Una consecuencia importante de lograr comunicación entre organizaciones y las comunidades hacia el Desarrollo Sostenible, es poder brindar soluciones a las comunidades de interés. Por lo tanto, es necesario aumentar los procesos en aspectos como el aprendizaje colaborativo, la participación guiada y la construcción colectiva de conocimiento en la búsqueda de la co-creación como medio para lograr integrar a la sociedad desde su posición como consumidores, para que asuman una posición más activa de micro-productores o micro-innovadores, lo cual toma relevancia en una población que aumenta cada día más y requiere mayores recursos, un mayor equilibrio económico y social, que se puede lograr con una sociedad más productiva en pro de dicho desarrollo (Des Dearlove & Prahalad, 2010), buscando posibilidades para que los miembros de una comunidad participen activamente en el desarrollo económico y social de ésta. Y precisamente, son los procesos formativos de los perfiles profesionales de ARTICA- Co-creación, quienes a través de metodologías y modelos pedagógicos innovadores demarcan esa posibilidad como un valor agregado, por demás necesario y urgente, dentro de las nuevas demandas de la ley de Ciencia, Tecnología e Innovación a la Educación Superior (2009).

### **2. Referentes Conceptuales y Teóricos**

Son varios los referentes teóricos para este estudio, inicialmente se hace una introducción a la *co-creación*, uno de los conceptos principales para el desarrollo de la investigación. Para lo cual es necesario tomar en cuenta que el concepto procede de campos diferentes a la educación, entonces, primero es necesario primero hacer un acercamiento al concepto y al contexto en el que esta insertado actualmente como son la Administración y la Ingeniería para posteriormente hacer un acercamiento desde conceptos como trabajo

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

colaborativo, el aprendizaje colaborativo, la participación guiada y la creatividad, conceptos transversales a la co-creación y a la vez insertados en el campo de la educación.

El aprendizaje colaborativo y la importancia del trabajo colaborativo, se retoman desde la perspectiva socio-cultural de L. Vigotsky (2000a, 2000b), principalmente desde su concepto de zona de desarrollo proximal, donde se asume que el trabajo colaborativo potencia el aprendizaje de todos los participantes.

Otro concepto importante es la creatividad abordado principalmente desde *la teoría de pensamiento lateral* de Edward de Bono, asumiendo que todos los sujetos pueden ser creativos pero que es necesario el uso de herramientas que rompan las barreras sociales y culturales que limitan esta capacidad. Y aportes de Ordoñez (2010) y Rodríguez et al. (2001).

Entonces desde un acercamiento interdisciplinar es de interés analizar cómo en las actividades de co-creación se pueden potenciar competencias sociales como el aprendizaje colaborativo, la participación activa, la creatividad y el trabajo colaborativo, etc. Competencias relevantes en la sociedad de la información para generar ideas y resolver problemas de forma creativa y colaborativa que faciliten la generación de ideas creativas, y esta es, precisamente es la primera etapa de la innovación.

Entonces, las actividades de co-creación toman relevancia para las organizaciones en el mejoramiento de los procesos, y son fundamentales para asumir que cualquier ciudadano puede participar activamente en el mejoramiento de su comunidad, a través del aporte de su experiencia y sus ideas para contribuir a la solución de problemas, y por ende vía de



## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

un mejoramiento continuo de su entorno, produciendo beneficios tanto individuales como colectivos.

### **2.1 Co-creación: El poder de la ideas construidas colectivamente**

#### **2.1.1 Co-creación.**

La co-creación se entiende como un trabajo colaborativo y creativo guiado por un objetivo común. Para Ramaswamy (2009), Quintero (2010) y Adeleke & Abdulrahman (2011), además de actividades colaborativas, la co-creación tiene como propósito crear valor. Uno de los aspectos importantes de la co-creación es el beneficio mutuo, las organizaciones conocen las necesidades de su grupo de interés ofreciendo soluciones adecuadas que tienen una mayor aceptación y demanda por parte de la comunidad, mientras los grupos de interés reciben los productos o servicios de acuerdo a sus verdaderas necesidades aumentando su nivel de satisfacción (Quintero, 2010 y Adeleke & Abdulrahan, 2011).

Como se mencionó anteriormente, la co-creación puede conducir a crear valor y a un desarrollo sostenible al incluir a los diferentes actores para trabajar colaborativamente (Ramaswamy, 2009), en la medida que las personas pueden compartir sus ideas y ayudar a solucionar problemas de interés común. Aplicada con éxito en muchos casos empresariales, la constructora de barcos-casa Sumerset en la personalización y seguimiento del desarrollo del producto (Prahalad & Ramaswamy, 2004), Nike con la colaboración de Apple creó su producto los NikePlus que conectan un sensor ubicado en el calzado con el iPod para registrar datos de los corredores y mediante una plataforma web permite el intercambio de información entre sus clientes (Ramaswamy & Gouillart,

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

2010), BMW usa una plataforma web para generar ideas entre empleados y clientes (Gloor and Cooper, 2007).

La co-creación se puede aplicar en tres fases de un proceso de innovación: la exploración, el diseño y la evaluación (Qiao & Lu, 2011), y se necesitan múltiples herramientas para aplicar en cada una de las fases (Sanders & Stappers, 2008). En la etapa de exploración se usan técnicas que permiten una comunicación entre la organización y sus grupos de interés, con el propósito de generar ideas creativas de forma colaborativa o descubrir las necesidades o tendencias de los consumidores; en la segunda etapa se busca materializar las ideas generadas en la etapa de exploración de forma colaborativa entre organizaciones y grupos de interés, y finalmente en la etapa de evaluación, se pueden usar técnicas que permitan conocer el nivel de aceptación del producto por parte de un grupo de usuarios.

### **2.1.2 Modelo DART.**

El primer elemento a considerar en la co-creación es cómo lograr una participación activa de los grupos de interés. Uno de los modelos más utilizados para lograr este propósito es el modelo de co-creación DART, que incluye una serie de elementos que caracterizan el trabajo colaborativo entre organizaciones y grupos de interés. Para lograr procesos éxitos de co-creación, primero se debe establecer una plataforma de participación co-creativa construida sobre cuatro pilares Dialogo, Acceso, Riesgo y Transparencia. El dialogo es permitir la participación de diferentes actores en el momento y en el lugar que ellos consideren. El acceso se refiere a brindar el conocimiento y los recursos necesarios para facilitar la participación. El riesgo es la necesidad de mecanismos que permitan un riesgo compartido al intercambiar información. El componente final es la transparencia,

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

necesaria para crear confianza entre ambas partes y evitar que se oculte información (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Estos elementos presentan un desafío para las organizaciones tradicionales que deben avanzar hacia un diálogo permanente con las comunidades y trabajar a partir de las necesidades sociales, para logra un desarrollo sostenible.

### **2.2 Trabajo colaborativo: elementos principales y ventajas**

Juntar un grupo de personas no garantiza un trabajo colaborativo, lograrlo depende de las interacciones, entonces, son fundamentales las interdependencias en cada situación de aprendizaje o una interacción promotora. La interacción promotora es el estímulo y la facilitación de los esfuerzos de otro para alcanzar el logro, realizar tareas y producir en pro de los objetivos del grupo (Johnson & Johnson, 1999). Por lo tanto son fundamentales las formas que se relacionan lo sujetos y la visualización de un objetivo, además de personas que guíen y motiven a los demás participantes a trabajo en equipo.

Para Johnson & Johnson (1999) la interacción promotora se caracteriza por:

1. Brindar ayuda efectiva y eficaz.
2. Intercambiar los recursos necesarios, tales como la información y los materiales, y procesar la información con mayor eficacia.
3. Proporcionar realimentación para que pueda mejorar el futuro desempeño de sus actividades y sus responsabilidades.
4. Desafiar las conclusiones del otro y razonar para favorecer una toma de decisiones de mayor calidad y una mayor comprensión de los problemas.
5. Promover el esfuerzo para alcanzar objetivos mutuos.
6. Influir en los esfuerzos del otro para alcanzar objetivos grupales.
7. Actuar de manera confiada y confiable.
8. Estar motivado para esforzarse por el beneficio mutuo.
9. Tener un nivel de excitación moderado, caracterizado por un bajo nivel de ansiedad y estrés.

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

El trabajo cooperativo tiene ventajas frente al trabajo individual o por competencia, es más productivo al contar con ayuda de otras personas, procesamiento más eficaz y eficiente de información, motivación por una visión compartida. Además la discusión genera beneficio mutuo tanto a la persona que elabora el discurso para presentar sus ideas como a los demás participantes que se enriquecen con la visión del expositor (Johnson & Johnson, 1999). Por lo tanto, se entiende la necesidad potenciar el trabajo colaborativo como una competencia que permita construir colectivamente y enriquecerse de los diferentes conocimientos y experiencias de otras personas.

### **2.2.1 Aprendizaje colaborativo.**

En las actividades de co-creación se trabaja con grupos heterogéneos de personas guiadas por un objetivo común, durante estas actividades se comparten las diferentes visiones, se generan discusiones y en algunas situaciones, se hace necesaria una negociación que permita un consenso. Para entender las dinámicas en este tipo de actividades grupales y cómo se puede construir conocimiento de forma colectiva es fundamental el concepto de zona de desarrollo proximal (zdp). Para (Vigotsky, (2000b), la zdp es:

la distancia entre el nivel real de desarrollo, determinado por la capacidad de resolver independientemente un problema, y el nivel de desarrollo potencial, determinado a través de la resolución de problemas bajo la guía de un adulto o en colaboración con otro compañero más capaz. (p.133)

El concepto de zdp no fue desarrollado por completo, y permitió el surgimiento de diferentes reflexiones y desarrollos del concepto de acuerdo con el contexto y las necesidades específicas. La zdp ha tenido dos tipos interpretaciones como andamiaje e interpretación culturalista. El término andamiaje se refiere a un conjunto de ayudas que el

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

enseñante debe poner a disposición del aprendiz para facilitar el aprendizaje una vez sea asimilado por parte de éste, las ayudas se deben retirar, se caracteriza por un aprendizaje explícito y dirigido (Hernández, 1999). Es decir, que son una serie de ayudas provisionales para alcanzar la enseñanza.

Este trabajo se ubica en línea culturista, es decir, por fuera de la relación entre enseñantes y aprendices o alumnos, dicho de otra manera, la zdp en una relación colectiva o grupal por fuera de la escuela. En la perspectiva cultural, el aprendiz se enfrenta a una serie de prácticas reales en las que aprende de los expertos y progresivamente asimila la cultura específica del grupo, se caracteriza por un aprendizaje implícito, indirecto y natural. De esta línea de desarrollo emergieron conceptos importantes como comunidad de práctica y comunidad de aprendizaje (Hernández, 1999).

Desde el objeto de investigación, es de interés analizar las interacciones entre los miembros de un grupo y el aprendizaje desarrollado tanto individual como colectivamente. De acuerdo con Rogoff (1993), “el proceso de colaboración parece conducir a un nivel de comprensión difícilmente alcanzable mediante intentos individuales o formas de interacción no cooperativas” (p.227). Refirmando la necesidad de aprovechar la diversidad en un trabajo colaborativo que potencie la interacción y los resultados.

### **2.2.2 Participación guiada.**

En la participación guiada se produce conocimiento en cada uno de los participantes, porque facilita a los aprendices frente a un tema asimilar nuevos conocimientos mediante la interacción con personas con una mayor experiencia o un mayor nivel de

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

conocimiento, a la vez las personas con mayor habilidad logran formar una visión más amplia para poder ayudar a entender a los menos hábiles (Rogoff, 1993). Entonces, se acelera el proceso de aprendizaje de los aprendices al tener un guía que usa su experiencia y conocimiento para explicarle y aclarar dudas, también hay un cambio positivo en las personas que actúan como guías porque se ven forzados a ampliar su visión con fines explicativos favoreciendo su entendimiento de un tema o problema.

### **2.2.3 Liderazgo.**

El liderazgo es “una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” (Daft, 2006, p.5). Donde la influencia da cuenta de una relación no pasiva, es decir una comunicación permanente entre ambas partes. Hoy en día el termino de seguidor ha tomado una connotación diferente debido a la evolución del concepto de liderazgo a partir de sus inicios centrado en una estructura jerárquica de las organizaciones y basado en condiciones innatas “humanas” hasta nuestros días donde se busca pasar a un liderazgo basado en las relaciones. En la Tabla 1, el desarrollo histórico del concepto de liderazgo según Daft (2006), de acuerdo a las investigaciones y necesidades del contexto.

**Tabla 1**

Desarrollo histórico del concepto de liderazgo.

<b>Teoría</b>	<b>Descripción</b>
Los Hombres	Surge por rasgos naturales.
Rasgos (década de 1920)	Indagación por las características de un líder desde el “cómo es”.
Comportamiento (Inicios de 1950)	Indagación por el “qué hace” y su eficacia.
Contingencia	Consideración de las variables del contexto y cómo influyen.
Influencia	Influencia entre líderes y seguidores: “líder carismático”.
Relaciones	Interacciones entre las personas para alcanzar una visión común. De esta teoría se desprende el liderazgo transformacional como el desarrollado de los seguidores aumentando su motivación y moral logrando cambios significativos. También se desprende el liderazgo de servicio.
Emergentes	Facilitador del cambio, centrado en el comportamiento del cambio.

Fuente: Adaptación de Daft (2006).

El liderazgo de acuerdo a las relaciones se centra en las interacciones entre los sujetos que de acuerdo a las circunstancias pueden ser líderes o seguidores, en dichas relaciones se permite a cada participante alcanzar una visión común (Daft, 2006). Este tipo de liderazgo centrado en una comunicación horizontal además de la inclusión busca potenciar cada uno de los miembros del grupo para que asuman el rol de líderes de acuerdo a las necesidades de la actividad o al contexto.

### **2.3 Pensamiento Lateral**

La perspicacia y la creatividad se dan de forma espontánea o inconsciente, relacionado principalmente con el arte y la inspiración. Por lo contrario, el pensamiento lateral es

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

entendido como la forma de aprovechar la mente para generar una gran cantidad de ideas (De Bono, 1992), se diferencia por ser “más susceptible de ser determinado por la voluntad consciente” (De Bono, 1992, p.11). El pensamiento lateral o divergente es abierto, permite ver múltiples respuestas para enfrentar un problema, buscar varias soluciones apropiadas, da valor a todas las ideas, además de explorar lo que parece no estar relacionado (Ordoñez, 2010). Entonces es salirse de los esquemas de pensamiento restringidos o dejara un lado los prejuicios con el propósito de incentivar la generación de ideas.

Es necesario partir de reconocer como funciona la mente y buscar alternativas para potenciarla en determinadas situaciones. La comunicación se hace a partir de códigos y la mente es un sistema con una memoria limitada que trabaja la información a partir de modelos (De Bono, 1999), Modelo mentales que son generalizaciones o imágenes que influyen en nuestra forma de comprender al mundo, y por ende, en nuestra forma de responder o actuar (Senge, 2005).

Entre las ventajas del uso de modelos mentales está el poder reconocer información que encaja dentro de éstos, entre las desventajas están: a mayor cantidad de modelos tiende a ser cada vez más rígido (lo cual dificulta una reestructuración que permita procesar fácilmente información nueva), tendencia a pasar bruscamente de un modelo a otro, tendencia a polarización. Esto se puede contrarrestar con el pensamiento lateral que facilita la transformación de modelos (De Bono, 1992).

La perspicacia es una de las vías a la creatividad. Entendiendo perspicacia como la claridad y profundidad sobre un tema o subtema. En la enseñanza tradicional que tienen



## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

como fin explicar y comunicar las ideas de forma lógica para ser asimiladas, la enseñanza se convierte en una acumulación de información carente de un método que permita la perspicacia, lo cual se puede compensar combinando la enseñanza con el pensamiento lateral (De Bono, 1992).

Entonces no se trata de elegir uno u otro tipo de pensamiento, porque “el pensamiento lateral no busca sustituir al pensamiento vertical: ambos son necesarios en sus respectivos ámbitos y se complementan mutuamente; el primero es creativo, el segundo es selectivo” (De Bono, 1992, p.14). En resumen, es importante fomentar los dos tipos de pensamiento, fortaleciendo principalmente el pensamiento lateral descuidado en la educación formal, limitando la posibilidad de analizar un problema desde diferentes perspectivas.

Entonces, “Todos pueden ser creativos, o mejor dicho todos tienen la capacidad para crear. Lo necesario, en algunos casos, es recuperar ese potencial [...] Tal vez algunas personas necesitan como estímulos algunas herramientas que les permita liberarla, mientras que otros no” (Ordóñez, 2010, p.101). La pérdida de esta competencia tiene orígenes en el sistema educativo, para De Bono (1992), la educación tradicional no se preocupa por fomentar el pensamiento lateral, por el contrario cohibe, por eso son pocas las personas que desarrollan de forma natural el pensamiento lateral, “... pero todos podemos desarrollar una cierta capacidad si se estimula adrede” (De Bono, 1992, p.26). Para lograr un verdadero cambio que promueva competencias relevantes como la creatividad y el trabajo colaborativo se requiere un modelo de educación centrado en reconocer las diferencias y que esté modificándose de acuerdo a las necesidades sociales.

### **2.4 Técnicas basadas en Co-creación**

Las técnicas para co-creación se basan en técnicas creativas y en el trabajo colaborativo. Existen múltiples herramientas de creatividad: lluvia de ideas, los cinco porque, etc. La diversidad de técnicas se puede explicar en el hecho que “no todos los grupos son iguales, ni todas las organizaciones tienen la misma cultura” (Ordoñez, 2010, p.120). Las culturas rígidas requieren de técnicas divergentes, mientras en grupos más abiertos a los cambios, tienen mejor impacto las técnicas que involucran un cambio de rol, evitando que las críticas y los prejuicios personales obstaculicen la solución de un problemas (Ordoñez, 2010). Por consiguiente, se requieren diferentes técnicas según el contexto y el propósito que se persigue con su utilización.

La co-creación, desde una visión humana, busca la creatividad colectiva, sin embargo, existen dificultades culturales para compartir ideas de forma igualitaria, además muchas personas refuerzan la creencia que no pueden ser creativos (Sanders y Stappers, 2008). Por esta razón surge la necesidad de herramientas que estimulen ciertas habilidades necesarias a desarrollar en una sociedad cada día más compleja, como son la creatividad y el trabajo colaborativo. En la Tabla 2 se resumen las habilidades que se deben potenciar de acuerdo a varios autores.

**Tabla 2**

*Habilidades que deben potenciar las herramientas de co-creación.*

<b>Habilidades-herramientas</b>	<b>Autores</b>
Creatividad	Kangas (2010); Sanders y Stappers (2008)
La imaginación y el trabajo colaborativo	Kangas (2010); Ramírez (2002)
Olvidar prejuicios	Souchere <i>et al.</i> , 2010; Sanders y Stappers (2008)
Entender las consecuencias colectivas de sus decisiones individuales y negociar.	Souchere et al. (2010); Budin & Plested (2004)

Fuente: Elaboración propia.

En los procesos de innovación cada vez se concentran más esfuerzos por desarrollar herramientas para la etapa de ideación, porque cada vez hay más necesidad de obtener una mayor información sobre los usuarios, los contextos, explorar sus necesidades e identificar oportunidades tecnológicas (Sanders & Stappers, 2008). Una de las estrategias que muestra buenos resultados en la etapa de ideación son los juegos serios. Estos juegos son considerados un método poderoso para potenciar la creatividad y la innovación en las organizaciones, creando un ambiente confortable que potencia habilidades como la creatividad y el trabajo conjunto, principalmente porque cuando las personas están

trabajando están enfocadas a los resultados, mientras al jugar se orientan más a los procesos (Kurt, Kurt & Medaille, 2011).

### **2.4.1 Juegos Serios.**

El uso del juego como herramienta de co-creación permite crear ambientes donde se mezcla la ficción y la realidad facilitando el aprendizaje (Kangas, 2010). Además, contribuye considerablemente al autoconocimiento y potencia la forma de trabajar con otros (Souchere et al., 2010). Para Vigotsky (1978), en el trabajo conjunto se crea conocimiento a partir de la negociación conjunta de los participantes y al incluir la visión de cada participante se genera cierta validez colectiva, sin embargo para lograr un trabajo conjunto se necesitan una serie de estrategias de comunicación que permitan crear una visión compartida (Kangas, 2010).

Los juegos serios potencian habilidades técnicas y sociales. Habilidades sociales: trabajo colaborativo, habilidades comunicativas, habilidades interpersonales, negociación, creatividad y aprendizaje. Habilidades técnicas como el conocimiento de productos y servicios, ventas, servicio al cliente, gestión de proyectos, decisión de mercados, innovación, administración de riesgos, salud y seguridad (Riedel & Baalsrud, 2011). Hay una variedad de juegos serios usados para la etapa de ideación (Serious Game AT Work, 2012), en la Tabla 3 se describen algunos juegos conocidos.

**Tabla 3**

Ejemplos de juegos serios.

<b>Juego</b>	<b>Descripción</b>
Millennium Challenge 2002	El ejército de EE.UU. simula un conflicto con Irán, con resultados sorprendentes.
Oráculo	Oracle utiliza un juego serio para generar nuevas ideas y evaluar cuál será más valioso para el cliente.
Verisign	VeriSign lo utiliza para generar ideas para mejorar el servicio al cliente.
Universidad de Washington	Ayuda a los científicos a resolver un rompecabezas bioquímico con nudos.
Spark	Juego de mesa desarrollado por Philips para estimular la creatividad y el pensamiento innovador (Philips, 2009)
Cisco Mind Share	Juego virtual para que los empleados refuercen y practiquen una gran variedad de habilidades sobre redes.

Fuente: Elaboración basada en Serious Game At Work (2012).

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

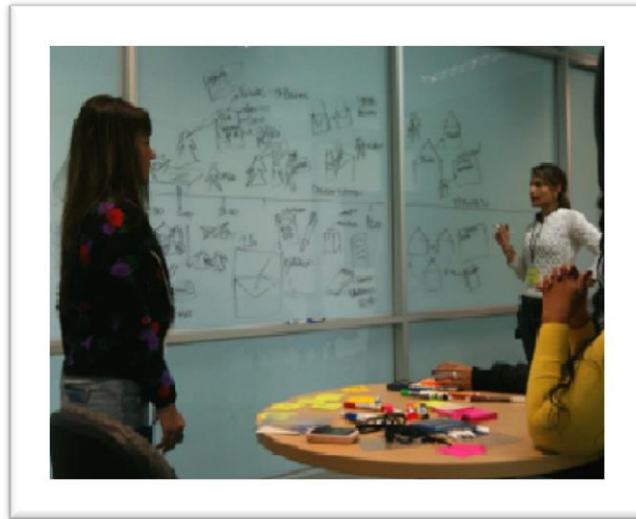
De acuerdo a Sanders & Stappers (2008), durante las actividades los participantes pueden ubicarse en diferentes fases de la creatividad: hacer, adaptar, colaborar y crear. Por consiguiente se requieren herramientas que estimulen la creatividad y una persona que coordine la actividad, para guiar y motivar a los participantes en las diferentes fases de creatividad. Entonces hay cuatro roles necesarios que debe asumir el facilitador: ser líder cuando las personas están en la etapa ‘hacer’, para impulsarlos. Guiar a los que están en el nivel de adaptación. A los que están en el nivel de elaboración, debe proveer andamiajes que soporten la expresión creativa de sus necesidades y finalmente para los que están en la etapa de creación ofrecer un borrón y cuenta nueva. Además de las fases de creatividad surgen desafíos en relación al desarrollo de métodos y herramientas que faciliten la creatividad colectiva para apoyar la investigación y el diseño (Sanders & Stappers, 2008). Entonces, es necesario desarrollar nuevas herramientas que se adapten a problemas y contextos específicos.

En el contexto local la mayoría de técnicas utilizadas por ARTICA son técnicas creativas modificadas para responder al ámbito local y a los propósitos de su aplicación. Estas tienen como base conceptual el pensamiento divergente de De Bono (1992), como un camino alternativo a los modelos mentales lógicos, pues hacen uso principalmente de la representación con imágenes y relación de palabras clave. Entonces las herramientas y las metodologías que les dan sustento se convierten en una mediación pedagógica, que permite a los participantes asimilar rápidamente las metodologías de trabajo, y las dos competencias principales como la creatividad y el trabajo en equipo (Aparici et al., 2012).

A continuación algunos de las técnicas usadas por ARTICA en actividades de co-creación

### 2.4.2 Análisis de actividad (Activity Analysis).

Es una técnica participativa y colaborativa, requiere de un facilitador como apoyo. Busca establecer una relación entre tiempo y las actividades relacionadas con un tema específico. Con esta técnica se busca conocer la mayor cantidad de información sobre los participantes para identificar necesidades u oportunidades de negocio (Londoño, 2012). En esta actividad el participante describe sus actividades cotidianas y el facilitador las dibuja en una línea de tiempo haciendo énfasis en los aspectos u oportunidades de solución de acuerdo a la temática de interés. En la Ilustración 1, la aplicación de la técnica por parte del equipo de ARTICA.



#### **Ilustración 1**

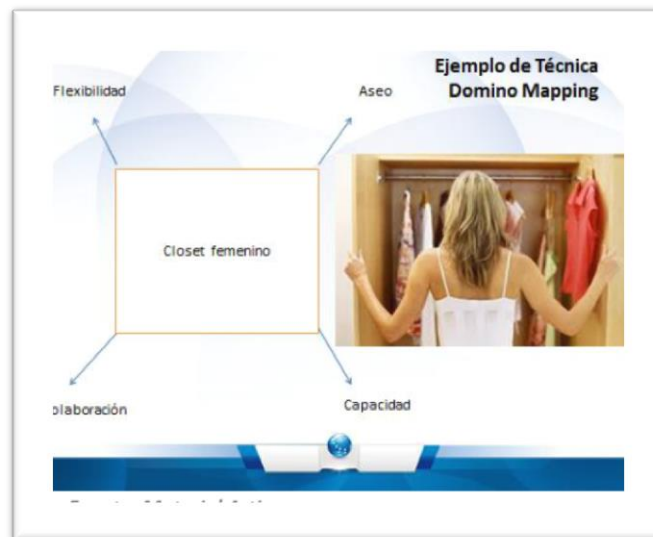
Sesión de Activity Analysis.

### 2.4.3 Técnica de relevos.

Esta es una técnica colaborativa y participativa, en la cual una idea inicial es complementada por el resto de los participantes, esta técnica es propicia para aportes creativos y es ideal para el desarrollo de soluciones o conceptos de productos (Londoño, 2012).

### 2.4.4 Domino mapping.

Permite relacionar ideas tanto del presente como de prospectiva. Se realiza estableciendo las dimensiones del objeto o tema de interés, lo cual permite conocer cómo está el objeto en la actualidad y qué características debe adoptar en el futuro (Londoño, 2012). En la Ilustración 2 el ejemplo de las dimensiones a tomar en cuenta para un closet.



### Ilustración 2

Ejemplo de Dominio Mapping.



## **2.5 Creatividad y Colaboración: competencias para adaptarse a una sociedad dinámica**

Asociado a los conceptos de creatividad, innovación y desarrollo sostenible hay un eje transversal el trabajo colaborativo, hay una necesidad de nutrirse de la experiencia de los demás, además, de aumentar las perspectivas desde las que se puede resolver un problema, esto es aprovechando la diversidad para producir soluciones útiles para la mayoría y de una forma más rápida como resultado de un trabajo colaborativo, dialógico y horizontal, en el cual todos los sujetos están al mismo nivel y todos pueden aportar desde sus capacidades y experiencia, así, cada persona desde su campo de conocimiento, desde su experiencia puede aportar ideas para la solución de una problemática específica.

En la sociedad actual, marcada por los cambios económicos que a su vez producen transformación política y social, existe una mayor preocupación por adaptarse a los cambios. La globalización exige organizaciones y sociedades con un alto grado de innovación, de acuerdo con la ley 1286 de ciencia, tecnología e innovación, uno de los objetivos específicos es “Fortalecer el desarrollo regional a través de políticas integrales de descentralización e internacionalización de las actividades científicas, tecnológicas y de innovación, de acuerdo con las dinámicas internacionales” (2009).

Para Innovar no sólo basta con grandes ideas o generar procesos o artefactos útiles, pues estos requieren una aceptación por parte de la sociedad. Se ratifica con Ueda et al. (2009), que “...the product value cannot be determined solely according to its functional dominance or economic advantage; its value is realized through interaction among consumers, products, and producers in a society” (p.681), donde los artefactos son

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

entendidos en dos dimensiones simultáneas material y ideales (conceptuales) (Cole, 1999). En conclusión, el valor, además de un requerimiento de la funcionalidad se construye principalmente en la interacción social, en el valor individual y colectivo que adquiere el artefacto.

La creatividad surge como una competencia que propicia la participación y la transformación social, como afirman Rodríguez et al. (2001) “no solo se trata de una capacidad personal, sino también de una exigencia social” (p. 42). El hecho de potenciar esta habilidad en los individuos comunes requiere además del uso de las técnicas sugeridas por De Bono (1992), unos procesos de socialización o educación no formal. Según Rodríguez et al. (2001) es necesario socializar la creatividad, para lo cual se requiere una interiorización, que permite re-significar el contexto, donde la clave es la educación.

### **2.5.1 Contexto cultural.**

¿Cómo influye el contexto en el desarrollo personal?, ¿qué cambios se producen en la mente de los sujetos al recibir una variedad de estímulos de una cultura específica?, siguiendo a Vigotsky (2000a):

Cuando el niño se adentra en la cultura, no solo toma algo de ella, no sólo asimila y se enriquece con lo que está afuera de él, sino que la propia cultura reelabora en profundidad la composición natural de la conducta y da una orientación completamente nueva a todo el curso de su desarrollo. La diferencia entre los dos planos de desarrollo del

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

comportamiento –el natural y el cultural- se convierte en punto de partida para la nueva teoría de la educación. (p.305)

Por lo tanto, además de considerar el contacto con la cultura y su asimilación, se produce una reelaboración de saberes que permite un cambio en la mente del sujeto y en su visión del mundo.

Al sujeto interactuar con su entorno, es decir, conocer y entender mejor el medio en que se desenvuelve, emerge una nueva visión personal que le permite potenciar sus habilidades facilitando su adaptación al medio. “La cultura origina formas especiales de conducta, modifica la actividad de las funciones síquicas, edifica nuevos niveles de comportamiento en el sistema del comportamiento humano en desarrollo [...] modifica los modos y procedimientos de su conducta” (Vigotsky, 2000a, p.34). Entonces, la interacción social es un medio para potenciar y desarrollar capacidades en los sujetos.

La cultura puede ser un medio para acceder al mundo, para acelerar el desarrollo personal y adaptarse a los cambios del entorno, porque “influye en una serie de casos sobre las facultades humanas y viene a ser un proceso crítico para la capacidad del niño” (Vigotsky, 2000a, p.316). Además, es crítico porque una dificultad para acceder a la cultura puede restringir el desarrollo de ciertas capacidades.

### **2.5.2 Innovación social.**

Aunque este concepto parte como una connotación de innovación de Joseph Schumpeter en 1912, fue presentado claramente por Peter Drucker, un gran maestro de la gestión de la ciencia. Drucker pensaba que la innovación se centraba en un proceso histórico, desde el gobierno a la sociedad y que la innovación social es la tarea política más importante de

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

este siglo (Cai, Sung & Cheng, 2009). Actualmente toma relevancia por un mercado social que exige al sector privado y público acercarse a las comunidades. La innovación social entendida como nuevas ideas que satisfagan las necesidades, por ejemplo: el software libre, los alimentos orgánicos, entre otros. Esto no sólo es emprendido por organizaciones no lucrativas, también pueden ser conducido por entes gubernamentales, como un nuevo modelo de salud pública. Los entornos de interés para la innovación social son: espíritu empresarial social, diseño, tecnología, política pública, desarrollo urbano, movimientos sociales, desarrollo de comunidades (Mulgan, Tucker, Ali & Sanders, 2007).

### **3. Referentes Metodológicos**

En relación con el objeto de investigación y los objetivos planteados, se asumió la metodología de investigación cualitativa-interpretativa orientada a resignificar e interpretar una realidad (Galeano 2004), “aporte de la co-creación al fortalecimiento de competencias para el trabajo conjunto y creativo”, tanto de la revisión de los principales conceptos que le dan sustento, como desde la confrontación empírica de las narraciones y las voces de los actores involucrados en las actividades de co-creación: Facilitadores, participantes, observadores, gestores del proyecto con el fin de generar una perspectiva teórica sobre herramientas metodológicas que median la potenciación de competencias relevantes como el trabajo conjunto y la potenciación de la creatividad.

#### **3.1 Enfoque**

Esta investigación es de tipo cualitativo, al estudiar la realidad en su contexto natural, buscando dar sentido o interpretar los fenómenos, a través de los significados de las

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

personas implicadas (Galeano, 2004; Rodríguez, Gil, & García, 2008). Este tipo de investigación requiere producir una gran cantidad y variedad de registros, mediante entrevistas, observación, experiencias personales y significados de las personas (Stake, 1998).

De acuerdo al objeto de estudio y los objetivos de investigación planteados se asume el enfoque cualitativo-interpretativo, sumido como un sistema complejo de términos, conceptos y presupuestos, que aborda las realidades subjetivas e intersubjetivas para comprender desde los actores sociales la lógica que guía sus acciones sociales (Galeano, 2004). La investigación cualitativa “se fundamenta en un proceso inductivo (explorar, describir y luego generar las perspectivas teóricas), va de lo particular a lo general” (Hernández-Sampieri, Fernández & Baptista 2008, p.49). A partir de este enfoque se analizó las interacciones entre los participantes de actividades de co-creación, de los elementos y roles que intervienen en el establecimiento de un diálogo activo, mediante la relación entre práctica y teoría.

En caso se elige de acuerdo a un interés, buscando detalles de su interacción con sus contextos para partir de su complejidad y singularidad llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes (Stake, 1998). De ahí la elección del proyecto de co-creación entre Ruta N y ARTICA, ya que fue una actividad que involucró la participación de diferentes organizaciones de la ciudad en búsqueda de un objetivo común establecer las características fundamentales que guíen el desarrollo de una red de VT en la ciudad.

Espacio propicio para describir y analizar el trabajo entre personas con diferentes perspectivas sobre el tema, este se presentaba como un escenario propicio para identificar

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

los elementos de la co-creación que faciliten el trabajo colaborativo, la participación, el aprendizaje colaborativo y la generación de ideas grupal a partir del aplicación de metodologías y el uso de diferentes herramientas por parte de los facilitadores de ARTICA.

Otro aspecto particular e importante es la participación de diferentes poblaciones en las actividades de co-creación, Académicos, empresarios y miembros de instituciones gubernamentales permitiendo tener una visión más amplia de las ventajas y desventajas de este tipo actividades de co-creación.

### **3.2 Caso a Estudiar: Actividades de co-creación desarrolladas por ARTICA**

El caso a estudiar se trata de la comprensión de cómo las técnicas para co-creación y el rol del facilitador influyen en un grupo heterogéneo de participantes para potenciar el trabajo conjunto y creativo en pro de la construcción de ideas co-creadas.

#### **Corpus básico:**

A partir de una evaluación conceptual (Budin, 1996; Plested, 2004 y 2010) se analizaron algunos registros de ARTICA sobre actividades de co-creación, que se recogen como el objeto base de estudio para determinar los faltantes conceptuales y las técnicas a aplicar en el corpus experimental. El corpus básico está compuesto por tres vídeos de aplicación de técnicas de co-creación y seis documentos que hacen referencia a la capacitación para realizar actividades de co-creación, llevadas a cabo por Flex entre 2010 y 2012. A continuación una descripción de cada uno de los registros a los que se logró tener acceso.

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

### **Vídeo1: piloto\_10\_02\_12p2**

Vídeo de 34 minutos en el cual algunos integrantes de ARTICA usan las técnicas de los Cinco Porqué y el Activity Analysis para explorar posibles oportunidades de soluciones tecnológicas para trabajadores independientes (dos participantes).

### **Vídeo2: 005**

Vídeo de 1 hora y 22 minutos. Aplicación del Activity Analysis para buscar oportunidades de productos o servicios tecnológicos que faciliten las actividades cotidianas de personas que trabajan como independientes (dos participantes). Las participantes describen las principales actividades realizadas en un día habitual y se registran sus necesidades respecto al uso de tecnología y comunicaciones en el hogar y en sus desplazamientos para cumplir con sus labores.

### **Vídeo3: 006**

Vídeo de 1 hora y 26 minutos. Aplicación del Activity Analysis para buscar oportunidades de productos o servicios tecnológicos que faciliten la vida de las amas de casa (dos participantes). Las participantes describen las principales actividades realizadas en un día habitual y se registran sus necesidades respecto al uso de tecnología en el hogar.

### **Documento 1: Proyectos desarrollados en co-creación**

Describe una serie de casos de éxito sobre productos o soluciones desarrolladas por FLEX usando técnicas de co-creación. Por ejemplo el uso de Domino Mapping para la identificación de las dimensiones claves para el posicionamiento de la marca SANEX.

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

### **Documento 2: Selección de posibles herramientas de co-creación**

Actividad en la que los participantes tenían una lista de herramientas y tres retos de innovación o temáticas de interés. A partir de una lista de herramientas de co-creación se debían seleccionar las herramientas más útiles para cada reto de innovación.

### **Documento 3: Pruebas herramientas de co-creación 1**

Se explican los pasos para aplicar las herramientas Cinco Porqué y Safari/ Relevo, posteriormente se describe como algunos de los participantes simulan ser entrevistados para que los demás pongan en uso la herramienta al indagar sobre el uso y sus necesidades frente a servicios de telecomunicaciones.

### **Documento 4: Pruebas herramientas de co-creación 2**

Se explican los pasos para aplicar la herramienta Activity Analysis, posteriormente se describe cómo algunas personas simulan ser entrevistados para que los demás pongan en uso la herramienta para indagar sobre el uso de servicios de telecomunicaciones.

### **Documento 5: Desing Game como herramienta para conocer perspectivas**

En esa sesión se describió un juego serio usado para co-crear, el cual está conformado por un tablero de juego, fichas de Lego®, dados y unas tarjetas con temáticas o preguntas orientadoras.

### **Documento 6. Domino Mapping**

Se hace una explicación de la herramienta Domino Mapping (mapeo de imágenes). Herramienta que permite visualizar los principales aspectos de un objeto. Usada en el sector empresarial para ayudar a definir o reestructurar el resultado de una marca a partir del conocimiento de las principales fortalezas y debilidades.



## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

Los documentos y vídeos revisados evidencian una serie de pasos enseñados por Flex a ARTICA para el uso de diferentes herramientas de co-creación: Cinco porqué, Activity Analisys, Relevos, Domino Mapping, Desing Game. Flex explicó las diferentes técnicas y realizó algunos ejercicios para que los participantes de ARTICA se familiarizaran con las herramientas. En los vídeos se evidencia la aplicación de algunas técnicas por parte de los facilitadores entrenados con participantes reales. Donde las técnicas Cinco Porqué y el Activity Analisys mostraron efectividad en la interacción y el diálogo entre investigadores y algunas personas con conocimientos específicos para conocer información importante sobre el uso de tecnologías y servicios de telecomunicaciones por parte de amas de casa y trabajadores independientes.

La capacitación impartida por Flex permitió a ARTICA conocer y aplicar una serie de herramientas, pero es importante generar pautas que permitan a las organizaciones diseñar y aplicar diferentes técnicas para lo cual es necesario observar y analizar otras actividades de co-creación que permitan identificar los principales elementos potenciados en este tipo de actividades y así poder generar lineamientos que guíen el desarrollo y la aplicación de nuevas técnicas.

### **Corpus experimental:**

Para el propósito de observar las actividades de co-creación con el objetivo de identificar los principales elementos potenciados durante la interacción, y en consecuencia generar lineamientos que guíen el desarrollo y aplicación de las técnicas, se consideró el proyecto entre ARTICA y la corporación Ruta N para reunir a diferentes actores de la ciudad con el fin de establecer pautas para diseñar una red de VT.

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

La VT se utiliza al “interior de las empresas como un proceso que permite captar información del exterior y de la propia organización sobre ciencia y tecnología, para luego convertirla en conocimiento clave para tomar decisiones de menor riesgo y anticiparse a cambios” (Ruta N, Párr.6). Unos de las preguntas orientadoras fue qué entendían los participantes por vigilancia tecnológica. En el análisis de las ideas generadas, la definición más clara fue recolectar información para tomar decisiones estratégicas en las organizaciones.

En las actividades participaron representantes de diferentes organizaciones con conocimiento o interés en el tema de vigilancia tecnológica con el propósito de generar ideas co-creadas que guíen la creación de una red de vigilancia tecnológica para la ciudad de Medellín. Participaron personas con un nivel de educación profesional o superior, con diferentes niveles conocimiento sobre vigilancia tecnológica, se reconocen principalmente, investigadores de las principales universidades, emprendedores y representantes de diferentes empresas.

Esta investigación se lleva a cabo en las instalaciones de Ruta N con permiso de ARTICA y Ruta N. En cada sesión se procedió a explicarles a los participantes el propósito académico de los instrumentos, tanto de las encuestas, las observaciones como de las entrevistas.

En la Tabla 4, se listan las actividades a desarrollar a partir de una técnica de co-creación específica y realizando diferentes sesiones para poder trabajar con todos los interesados. En estas actividades se trabajaron tres técnicas para co-creación: Activity Analysis, el Coco-Game y el ForeCasting.

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

**Tabla 4**

Sesiones de co-creación.

<b>Técnica</b>	<b>Número de sesiones</b>
Activity Analisis	2
Coco-Game	4
ForeCasting	2
Análisis de información	2

Fuente: Elaboración propia.

La técnica del Activity Analisis fue utilizada para conocer el entorno e intereses de los participantes, la información que emerge de esta actividad es aprovechada para generar las preguntas orientadoras de las próximas sesiones, mediante el uso de otra técnica el “Coco-Game”.

El Coco-Game es un juego de mesa en el cual los participantes se dividen en dos grupos y compiten por recibir puntos al responder preguntas alrededor de la temática de interés. Cada pregunta se formula y se califica de tres formas diferentes: respuestas creativas, respuestas con mayor cantidad de ideas o mejor respuesta.

En las sesiones 1 y 2 del Coco-Game la población estaba conformada en su mayoría por empresarios emprendedores, mientras en las sesiones 3 y 4 del Coco-Game, la población estaba conformada en su mayoría por miembros de instituciones públicas, investigadores de las principales universidades de Medellín, funcionarios de museos y coordinadores de centros de investigación. Las sesiones se desarrollaron de forma similar con las diferentes

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

poblaciones, es decir, no se realizaron variantes de acuerdo a perfiles específicos. Situación entendible desde la planificación de las técnicas para grupos heterogéneos y para poder establecer relaciones entre los diferentes grupos, en los análisis de la información generada en las diferentes sesiones.

En las dos sesiones finales se usó la técnica del ForeCasting, las participantes se organizaron en parejas o tríos para generar ideas a partir de dos tendencias, redes y métodos de investigación.

Al final de las sesiones correspondientes a cada una de las técnicas se hace un análisis de la información donde participan miembros de ARTICA, Ruta N, EAFIT, Universidad de Antioquia (UdeA), Instituto Metropolitano de Medellín (ITM), luego se hace una ponderación y, si es necesario, una reorientación de las siguientes actividades.

Desde el interés por producir datos sobre las actividades de co-creación, en el proyecto entre Ruta N y ARTICA involucró la participación de diferentes actores pertenecientes a instituciones públicas y privadas, organizaciones, emprendedores y empresas interesadas a diferentes grupos. Algunos de los participantes fueron el ITM, EAFIT, UdeA, Universidad Nacional (UNAL), Argos, UNE, Bancolombia, entre otras. Esto permitió observar la participación y la relación entre actores con diferentes perspectivas sobre el tema guiados por las metodologías de ARTICA y, principalmente, con un objetivo común: aportar ideas para diseñar una red de vigilancia tecnológica para la ciudad de Medellín.

### **3.3 Criterios de selección del caso**

El proyecto liderado por ruta N para identificar elementos que guíen el diseño de una red de VT para la ciudad es un caso particular transversal a la co-creación por sus características específicas. Participan los representantes de diferentes organizaciones educativas y comerciales de la ciudad, guiados por un objetivo común: crear una red de VT que beneficie a todas las organizaciones participantes.

Desde los objetivos era un espacio propicio para identificar los principales elementos que se propician en las actividades de co-creación, Además de poder analizar diferentes grupos conformados por académicos, empresarios, emprendedores y miembros de instituciones gubernamentales.

Este caso en particular exigía la interacción de un amplio grupo heterogéneo para crear ideas de forma conjunta y creativa. Por lo tanto, era importante analizar las interacciones entre los diferentes actores y la posible influencia del uso de técnicas de co-creación y el rol del facilitador en las diferentes sesiones de co-creación.

### **3.4 Recolección de información**

La producción de registros se hace a partir de entrevistas, observación, experiencias personales y significados de las personas (Rodríguez et al., 2008; Stake 1998), “La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, sus significados y otros aspectos subjetivos). (Hernández-Sampieri, et al., 2006, p.49). Se realizó observación de diferentes sesiones de co-creación prestando atención principalmente a la relación entre los participantes, interacción, repartición del trabajo y la generación de ideas. Al final de cada sesión se

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

aplicó una encuesta para registrar la percepción sobre cuáles elementos se habían potenciado en las actividades. Finalmente se realizaron entrevistas algunos de los actores involucrados, participantes, facilitadores y administradores buscando siempre obtener la mayor cantidad de perspectivas de las personas involucradas en las actividades de co-creación.

La información se recolectó tomando en cuenta que el investigador indaga sobre un conjunto de cuestiones de interés, los datos recogidos se describen y analizan para convertirse en temas (Hernández-Sampieri, et al., 2006). Temas que aportan una mirada de realidad sobre las actividades de co-creación desde el uso de diferentes técnicas y la influencia del facilitador.

### **3.4.1 Encuestas.**

El cuestionario es una técnica de tipo exploratorio, es decir, se genera a partir de la perspectiva del investigador sin permitir profundizar en las respuestas de los participantes. Bajo ciertos criterios puede aportar información importante para la investigación cualitativa, criterios como entender qué es una exploración de ideas diseñada a partir de esquemas de referencia teóricos y experiencias definidos por un colectivo determinado y en relación con un contexto. Busca sondear opiniones, esto es útil cuando se desea entrevistar una gran cantidad de personas y no se dispone del tiempo suficiente (Rodríguez et al., 2008). En las actividades de ruta N asistieron una gran cantidad de instituciones, pero por razones de tiempo, por la dificultad de acceder a los participantes y para hacer una exploración inmediatamente después de su participación en

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

las actividades de co-creación se utilizó la encuesta como uno de los instrumentos de recolección de datos.

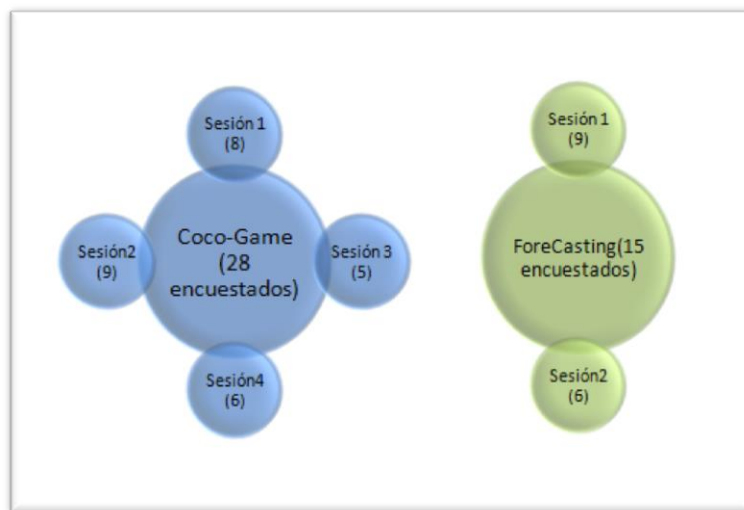
El cuestionario se entiende como “una traducción o concreción de supuestos, creencias o modelos de partida utilizados para explicar una determinada realidad [...] se solicitan para comprobar los supuestos previos mantenidos por quienes elaboran el cuestionario” (Rodríguez et al., 2008, p.186). A partir de la construcción del marco teórico y de algunas charlas informales con los miembros de ARTICA, se identificaron algunos elementos que se sospechaba se potenciaban en las actividades de co-creación, como son el trabajo colaborativo, la generación de ideas, la creatividad, la interacción. La encuesta permitió contrastar la importancia de estos elementos con la opinión de los participantes; además de indagar si consideraban importante al facilitador dentro del desarrollo de las actividades.

La técnica del cuestionario se aplicó en dos fases: en la primera se diseñó una encuesta para facilitadores de co-creación, estudiantes de maestría y doctorado, sobre los temas de co-creación. El objetivo del instrumento era recolectar información sobre lo que entendían los encuestados acerca de conceptos fundamentales como co-creación, técnicas de co-creación e innovación. Esta exploración es importante ya que permite un acercamiento al entendimiento de estos conceptos al interior de la línea de creación de ARTICA.

En la segunda fase se diseñó una encuesta semi-estructurada para explorar, desde la perspectiva de los participantes de actividades de co-creación, cuáles eran los principales elementos que se potenciaban al usar las técnicas de co-creación y si consideraban

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

relevante el rol del facilitador. Durante el trabajo de campo el desarrollo del marco teórico, los aportes desde la observación y las encuestas generaron la necesidad de agregar un par de preguntas al cuestionario sobre aprendizaje colaborativo y construcción de conocimiento colectivo. El cuestionario modificado se aplicó en las dos últimas sesiones. En la Ilustración 3, se puede ver la cantidad de encuestados de acuerdo a la técnica de co-creación experimentada y la sesión en la que participaron.



### Ilustración 3

Participantes encuestados por cada técnica de co-creación.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.4.2 Observación participante.

Para recoger información sobre las interacciones en las actividades de co-creación desarrolladas por ARTICA, sobre diferentes grupos de profesionales y académicos apoyada en metodologías de co-creación se recurre a la observación participante. La observación es un proceso sistemático en el cual se recoge información sobre cierto



## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

problema, en el proceso intervienen las percepciones del sujeto que observa y sus interpretaciones de lo observado. La observación es guiada por una pregunta que determina los aspectos a observar: a quién observar, cuándo observar, cómo observar, dónde se observa, qué observaciones se registran y como se analizan los datos surgidos en la investigación (Galeano, 2004; Rodríguez et al., 2008).

Las observaciones se enfocaron en la interacción entre los participantes de las actividades de co-creación, con mayor detalle en el nivel de participación, en la construcción colectiva de conocimiento, en la influencia de las técnicas basadas en co-creación y en el rol de los facilitadores. Se observaron seis sesiones de co-creación, cuatro donde se usó la técnica del Coco-Game y dos sesiones con el Forecasting, además se observaron dos sesiones donde se analizó información consolidada por cada técnica aplicada.

### **3.4.3 Entrevistas.**

Una técnica importante para confrontar los datos observados fue la entrevista a los diferentes actores. La entrevista es una técnica en la que el entrevistador solicita información de otra persona o grupo para obtener datos sobre un problema determinado, lo cual presupone la interacción verbal de al menos dos personas, es una de las fuentes más utilizadas actualmente en investigación para obtener información y conocer sobre un campo (Rodríguez et al., 2008; Stake, 1998).

La entrevista depende de un gran trabajo previo para definir los objetivos, los entrevistados, la estructura y la temática, además, uno de los aspectos más importantes es hacer un trabajo previo con los entrevistados que permita crear una situación de comodidad y respeto que facilite el suministro de información por parte de éstos

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

(Létourneau, 2009). Por eso, se elaboró un guion para entrevista a ‘expertos’ o facilitadores y otro guion para los participantes de las actividades, ambos guiones se desarrollaron guiados por el objetivo de reconocer los elementos principales potenciados en las actividades de co-creación mediante la aplicación de técnicas colaborativas e interactivas.

En las entrevistas se pretendía un acercamiento al conocimiento práctico de los facilitadores (expertos desde la práctica) sobre la planificación, aplicación, el análisis y los resultados de las actividades de co-creación mediadas por algunas técnicas, además del rol del facilitador, haciendo énfasis en los aspectos relevantes de la co-creación para facilitar el trabajo colaborativo y creativo. Al mismo tiempo con los participantes se buscaba recoger información sobre los aspectos más importantes de su participación en las actividades de co-creación. En la Tabla 5, los principales elementos considerados para el guión y desarrollo de las entrevistas semi-estructuradas con facilitadores y participantes en la aplicación de técnicas de co-creación.

**Tabla 5**

Elementos considerados para planificación y desarrollo de entrevistas

<b>Elementos</b>	<b>Facilitadores</b>	<b>Participantes</b>
Trabajo colaborativo	Elementos de las técnicas y funciones del facilitador que lo potencian	Aspectos de la actividad que facilitaron o lo obstaculizaron
Creatividad	Cómo propiciarla, estrategias	Técnicas y facilitador lo lograron potenciar

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

Rol del facilitador	Caracterización	Cómo aporta a las actividades
Técnicas para co-creación	Planificación, ventajas, desventajas	Elementos importantes
Aprendizaje colaborativo		Aprendió y/o aportó en el trabajo grupal

Fuente: Elaboración propia.

### 3.5 Categorías de Análisis

A partir de las macrocategorías co-creación, creatividad y trabajo colaborativo se busca resignificar el uso de técnicas colaborativas para co-crear por parte de ARTICA, mediante la observación de las diferentes interacciones, los códigos y relaciones que emergen en la relación de los actores socioculturales, para develar si se logra un diálogo activo en el contexto de la de co-creación entre los participantes. De manera que permita llenar el vacío de conocimiento al dar respuesta a la pregunta de investigación ¿Cuáles son los elementos de las técnicas basadas en co-creación que facilitan el trabajo colaborativo y la interacción entre organizaciones y grupos de interés, para generar ideas creativas con potencial innovador de acuerdo a un propósito y a un contexto específico? Asunto asociado a las necesidades de comunicación y de interacción social, en relación con dar respuesta a la necesidad de los individuos por lograr adquirir ciertas destrezas como son el trabajo colaborativo y creativo para crear en comunidad.

Estas preocupaciones en el marco de la educación social se enmarcan dentro de la sociabilidad y la socialización. La sociabilidad como la cualidad del ser humano para manifestarse en sociedad, con vistas a alcanzar la madurez social necesaria que permita el

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

despliegue personal en el ámbito en el que se desenvuelve, mientras que la socialización es la influencia externa sobre el individuo a través de una acción educativa (Sedano, 2006). En el contexto actual, la socialización como elemento principal para la creatividad y creación de conocimiento colectiva adquiere relevancia en el potenciamiento de las relaciones sociales en pro de un desarrollo sostenible.

**3.5.1 Trabajo colaborativo:** Como macro categoría abarca una serie de elementos como la confianza, la interacción, los objetivos (que son necesarios para lograr una participación activa) y una construcción colectiva que surge a partir de la diversidad y de la posibilidad de compartir diferentes perspectivas sobre un tema o un problema (Vigotsky, 2000a).

**3.5.1.1 Participación:** Es un elemento fundamental para lograr un trabajo colaborativo, requiere de mecanismos que motiven o generen espacios para que las personas puedan expresar sus ideas y aportar (Daft, 2006).

**3.5.1.2 Interacción:** Desde la necesidad de comunicar las ideas y establecer relación entre los participantes elevando el nivel de confianza y la posibilidad de conocer otras perspectivas (Rogoff, 1993).

**3.3.5.3 Socialización:** Cuando los participantes se ven obligados a socializar la respuesta por parte del grupo exige claridad en la respuesta (Rogoff, 1993), el compromiso de representar las ideas o respuestas del grupo, por lo tanto, es clave la argumentación de las ideas.

**3.5.2 Participación guiada:** Desde la adopción del rol de líderes en determinados momentos de la actividad de acuerdo a un interés por lograr trabajo en equipo y desde los conocimientos específicos o la experiencia (Rogoff, 1993).

**3.5.2.1 Liderazgo:** Para un trabajo en equipo es importante contar con líderes propositivos que motiven a los demás a participar y que promuevan permanentemente condiciones para compartir los conocimientos y experiencias de cada participante (Daft, 2006).

**3.5.3 Creatividad.** Con la co-creación hay una búsqueda permanente por potenciar creatividad individual y colectiva, en este tipo de actividades se trabaja principalmente desde la teoría del Pensamiento Lateral de Edward De Bono (1992), motivando permanentemente a los sujetos a ser creativos y explorar múltiples caminos, donde todas las ideas son valoradas.

**3.5.3.1 Generación de ideas:** En las actividades de co-creación se promueve una gran generación de ideas a partir del uso de técnicas creativas o de técnicas para cocrear (Ung, 2009; De Bono, 1992).

**3.5.4 Negociación:** En las observaciones de las actividades de co-creación emergen la categoría de la *negociación* como un elemento que potencia el compartir las diferentes visiones individuales y una argumentación, ambas conllevan hallar puntos en común para construir una idea a partir de los aportes individuales y de la discusión generada (Vigotsky, 2000a).

**3.5.4.1 Construcción de conocimiento colectiva:** De compartir ideas y negociar una respuesta o solución por los miembros del grupo hay una articulación y

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

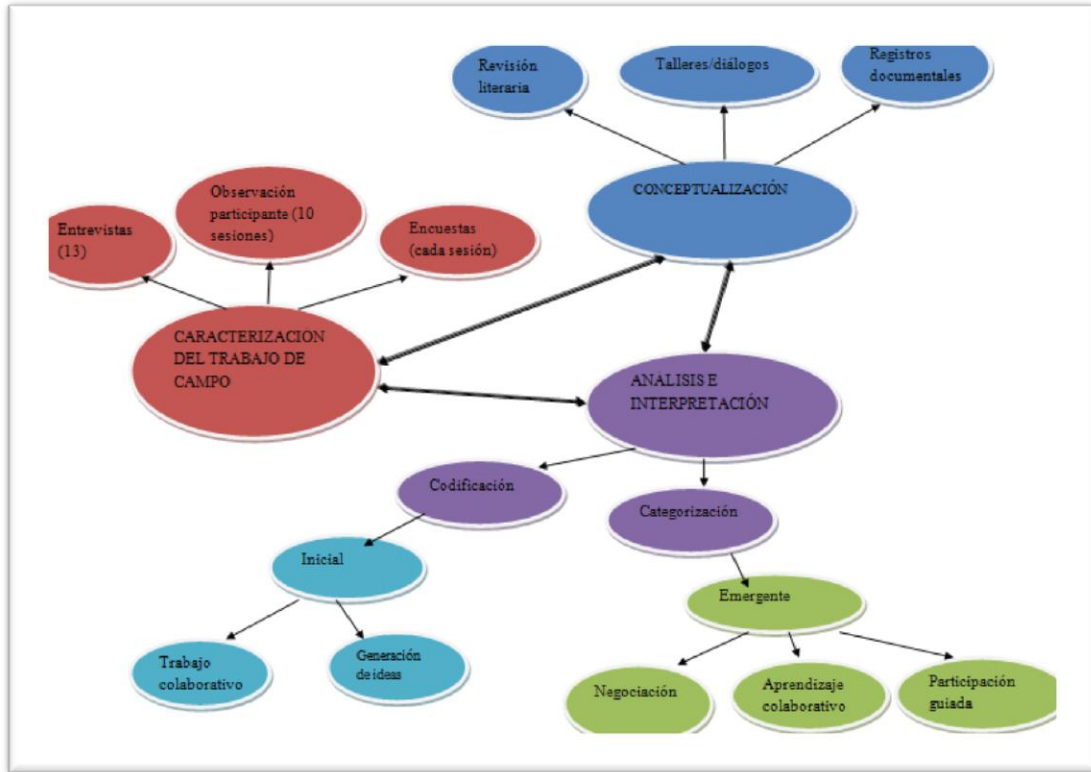
transformación de ideas individuales que dan lugar a una visión compartida o un conocimiento construido y validado por los participantes (Hernández, 1999).

**3.5.4.2 Aprendizaje colaborativo:** Esta categoría emerge de la observación y de comentarios de los participantes donde destacan haber accedido a otras visiones del tema y aprender mucho más sobre el tema a partir del trabajo colaborativo. Perspectiva trabajada ampliamente por Vigotsky (2000b) desde su concepto de zdp.

**3.5.5 Facilitación en actividades de co-creación:** En las actividades de co-creación hay personas que planifican y desarrollan la actividad. Es importante identificar las características principales de los facilitadores para lograr buenos resultados.

### **3.6 Ruta metodológica**

La investigación se desarrolló en tres fases: conceptualización, caracterización y análisis de la información. Fases que permanente se evalúan y realimentan de acuerdo con relaciones y contrastes. La ruta metodológica se recoge en la Ilustración 4.



#### Ilustración 4

Esquema de la ruta metodológica.

Fuente: elaboración propia.

#### 3.4.1 Fase 1: Conceptualización.

El Análisis descriptivo es empleado para construir los antecedentes y el marco teórico a partir de tres etapas: búsqueda documental, síntesis y correlación de la información. En la primera etapa se hace una recolección de información sobre el objeto de investigación: co-creación, innovación, creatividad y trabajo colaborativo. En la síntesis se hace una relación del material para construir el marco referencial que guiará el hallazgo (o reconocimiento) del conocimiento en los datos. A partir de la lectura y guiado por la pregunta y los objetivos de investigación se deben extraer las principales ideas y las

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

frases, esto permite separarlas en temas o subtemas con el objetivo de aportar a esclarecer el objeto de estudio. Finalmente se lleva a cabo una revisión de la información extraída de las diferentes fuentes, para hacer una relación desde las diferentes ideas o posturas de los autores y poder construir conceptos que alimenten el marco referencial.

El análisis comparativo, de forma similar que el descriptivo parte de la recolección y síntesis de la información, para hacer una relación entre los diferentes conceptos, para hallar puntos de convergencia o divergencia desde las perspectivas de diferentes actores. Principalmente permite hacer una relación entre los datos y el contexto lo cual provee información útil para el análisis e interpretación de los datos.

Posteriormente, a partir de los diferentes datos producidos por la investigación, se hace un interpretación que da cuenta de la conexión entre co-creación, trabajo colaborativo y creatividad para lograr un diálogo activo entre organizaciones y grupos de interés, lo cual permite sintetizar la relación de los diferentes conceptos entorno al diálogo y la co-creación como conclusiones ligadas al contexto.

### **3.4.2 Fase dos: Caracterización.**

#### ***Estudio de caso y trabajo de campo.***

Esta fase corresponde a la inmersión en las actividades de co-creación, las interacciones y roles que se asumen en éstas. Primero se realizó una encuesta sobre el concepto de co-creación y otros conceptos asociados a personas pertenecientes o involucradas con ARTICA, facilitadores, estudiantes de maestría y doctorado. Durante las actividades de co-creación se llevó a cabo observación participante, encuestas al final de cada sesión y posteriores entrevistas con facilitadores y participantes. Del trabajo de campo se destaca:



## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

- La colaboración de algunos facilitadores que permitieron el acceso a los participantes.
- La colaboración de la mayoría de participantes para llenar las encuestas.

Al principio se presentaron algunas dificultades, el acceso al trabajo de campo se dificultó ya que algunos integrantes de ARTICA tenían temor frente a dar a conocer sus metodologías, temor entendible desde una estructura organizacional tradicional basada en mantener sus descubrimientos y capacidades en reserva como un elemento de competitividad frente a las demás organizaciones. Estos inconvenientes se superaron con el avance de las sesiones y con la colaboración de una de las facilitadoras que siempre se mostró dispuesta a colaborar con la investigación, además de la aceptación por parte de los participantes.

La información del trabajo de campo fue el principal insumo para hallar datos, relacionarlos e interpretarlos posteriormente para develar cómo el uso de técnicas de co-creación y el apoyo del facilitador inciden en los participantes y en su interacción para propiciar espacios que facilitan el trabajo colaborativo y creativo.

### **3.4.3 Fase tres: Análisis de información.**

#### *Actividades, análisis e interpretación de los datos.*

De forma paralela a la construcción conceptual y al trabajo de campo se analizaron los datos mediante codificación, categorización, análisis e interpretación. Para formar categorías fue útil elaborar matrices y, principalmente construir un mapa conceptual que permitiera visualizar las diferentes relaciones entre los conceptos, facilitando así la observación del objeto de conocimiento y los elementos que lo conforman de forma

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

sistémica, “el esquema conceptual permite vislumbrar con mucha mayor claridad rapidez tanto las partes de un todo como el sentido de las relaciones entre las partes para darle coherencia y continuidad al todo” (Arrellano & Santoyo, 2009, p.73).

### *Codificación.*

Es asignar a cada unidad una etiqueta verbal o lingüística, la codificación puede ser abierta al realizar el proceso en diferentes momentos de la investigación. Se pueden reconocer dos tipos de códigos: descriptivos e inferenciales. Los descriptivos son utilizados en el primer momento de la investigación asignando una unidad a determinada clase de fenómeno. Mientras los de inferencia son aplicados en la etapa posterior con un carácter interpretativo o explicativo (Rodríguez et al., 2008; Stake, 1998). A partir de la revisión literaria se definieron dos categorías: trabajo colaborativo y generación de ideas. A partir de estas categorías macro se generaron etiquetas que permitieran agrupar los segmentos seleccionados para el análisis de acuerdo a los objetivos de investigación.

### *Categorización.*

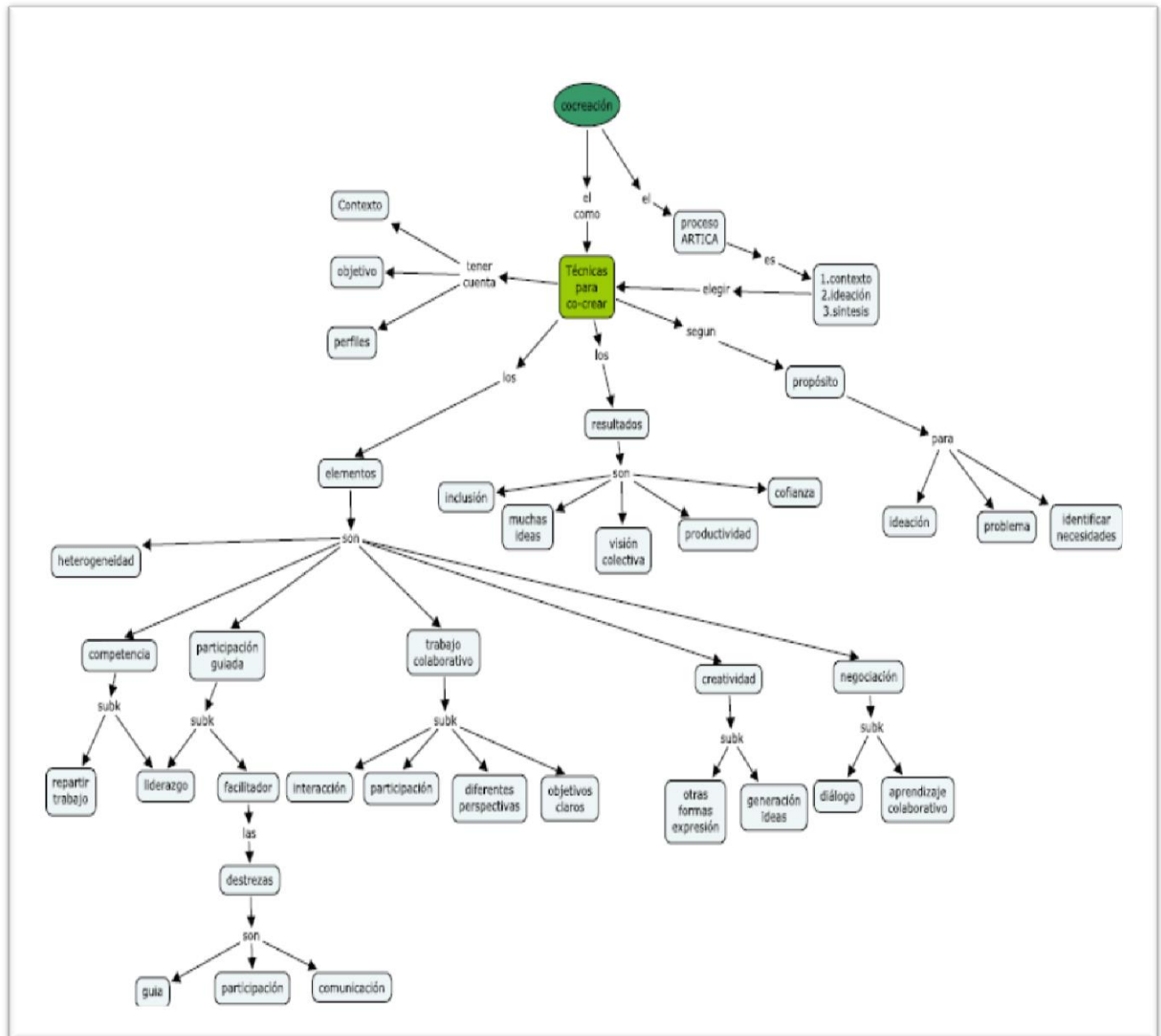
Las categorías se pueden establecer a partir de dos estrategias: la suma de ejemplos o como interpretaciones directas. La suma de ejemplos es usada principalmente en caso instrumentales donde se dispone de mayor cantidad de información y se aprovechan las relaciones para formar las categorías. Mientras que la interpretación directa es utilizada por lo general en los casos intrínsecos buscando conocer sobre la complejidad del objeto en un tiempo limitado. Lo anterior no implica que se deba usar una sola estrategia a la vez, todo depende de la investigación, habrá momentos en que se considere más adecuada una estrategia que la otra (Rodríguez, et al., 2008; Stake, 1998).

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

La mayoría de las categorías surgieron de ambas estrategias en diferentes momentos, a partir de la revisión literaria surgieron unas categorías a priori que junto con la pregunta de investigación y los objetivos guiaron la posterior recogida de datos. Las categorías sufrieron permanentes modificaciones a medida que se consideraban otras fuentes y los datos que allí surgían hasta concretar una serie de categorías que cubren todas las temáticas surgidas durante la investigación.

### *Análisis e interpretación.*

Analizar es dar sentido tanto a las primeras imprecisiones como a los resúmenes finales, donde los análisis están ligados a un esfuerzo permanente por dar sentido a las cosas (Rodríguez et al., 2008). Los análisis tomaron más fuerza con la codificación y posteriormente con la categorización, donde fue de gran ayuda organizar los conceptos y establecer relaciones mediante la construcción de un mapa conceptual (ver Ilustración 5).



**Ilustración 5**  
 Mapa conceptual de las categorías de análisis.  
 Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, los datos sintetizados a partir de la codificación/categorización permitieron generar teoría sobre el concepto de co-creación y conceptos transversales como el trabajo colaborativo, la potenciación de la creatividad y el rol del facilitador en las actividades de co-creación.

### *Validación y triangulación de la información.*

La triangulación permitió la contrastación permanente entre los datos surgidos en el trabajo de campo y los conceptos construidos a partir de la revisión de literatura. Hay diferentes tipos de triangulación: metodológica, temporal o de momentos e informantes, la metodológica incluye datos cualitativos y cuantitativos, la temporal es la observación de un grupo en diferentes tiempos, mientras que la de momento es observar una actividad realizada por diferentes grupos. Finalmente la triangulación de informantes permite contrastar múltiples puntos de vista (Rodríguez et al., 2008; Stake, 1998).

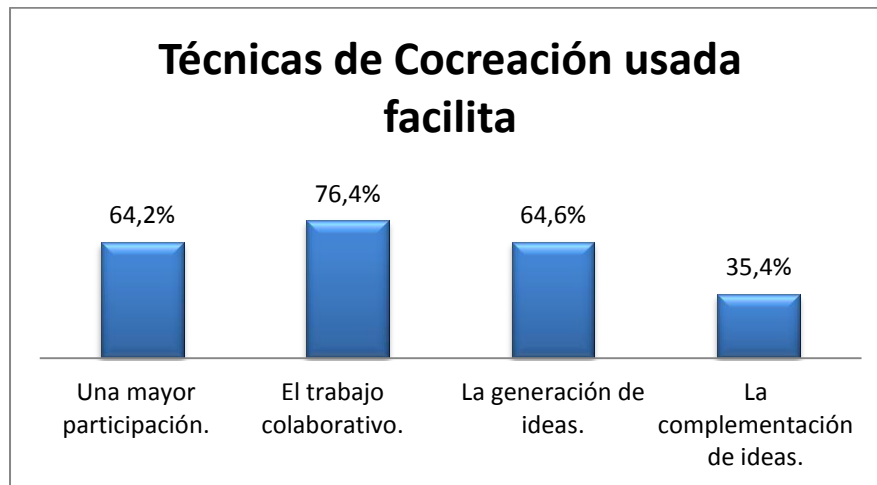
Las actividades de co-creación permitieron una triangulación temporal al observar la misma actividad realizada por diferentes grupos, y una triangulación de informante y sujetos al recoger y contrastar las perspectivas de diferentes participantes mediante la aplicación de entrevistas a profundidad, además de recoger la información con diferentes herramientas: observación participante, encuesta semi-estructurada, entrevista y revisión de documentos. Por consiguiente, “con enfoques múltiples dentro de un único estudio, es posible que clarifiquemos o que anulemos algunas influencias externas” (Stake, 1998, p.99).

### **4. Hallazgos**

Como introducción se presentan los datos obtenidos inmediatamente después de terminar cada sesión de co-creación. Uno de los interrogantes planteados a los participantes estaba dirigido a indagar por los elementos que ellos consideraban se potenciaban mediante las técnicas de co-creación experimentadas. Los resultados de la encuesta evidencian un

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

reconocimiento principalmente por aspectos como el trabajo colaborativo, la generación de ideas y una mayor participación, Ilustración 6.



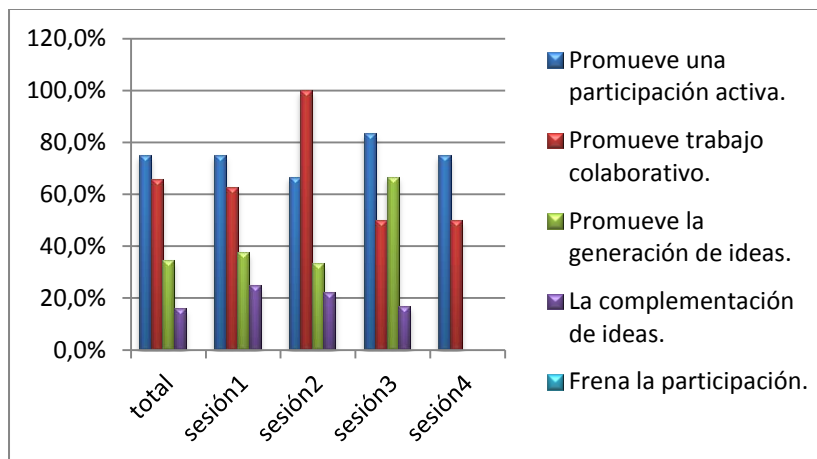
### **Ilustración 6**

Elementos potenciados por las técnicas según los participantes.

Fuente: Elaboración propia.

Otro aspecto a destacar es el reconocimiento tanto por las técnicas para co-crear como el reconocimiento de la importancia del rol del facilitador en las actividades de co-creación, realizando acciones que promueven la participación activa, el trabajo colaborativo y buscando que las personas se salgan de esquemas habituales y así puedan producir una gran cantidad de ideas. Estos aspectos se pueden observar en la Ilustración 7, donde aparecen las respuestas de los participantes en las cuatro sesiones de Coco-Game realizadas.

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS



### Ilustración 7

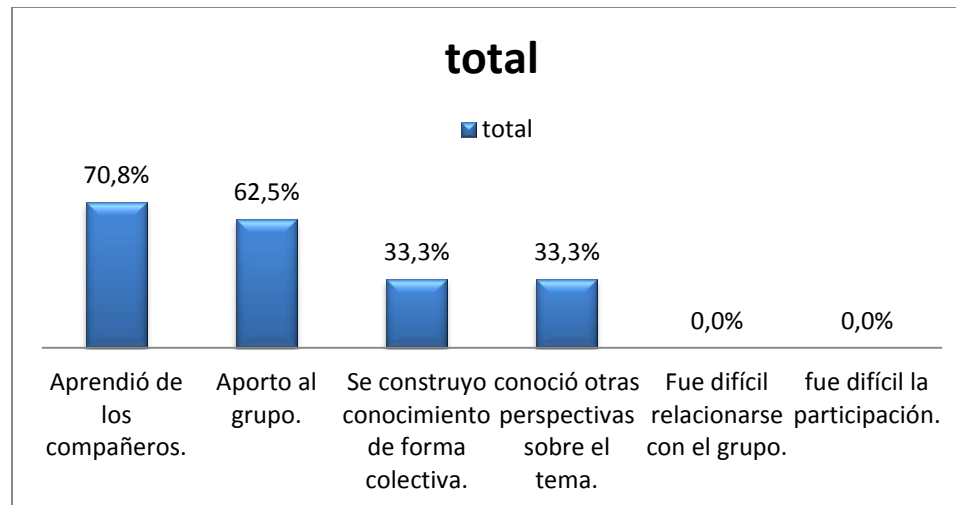
Elementos potenciados por el trabajo del facilitador.

Fuente: Elaboración propia.

Desde los datos producidos en las observaciones y las encuestas, se presentaron diferencias entre las dos primeras sesiones y las sesiones 3 y 4, en relación con la interacción de los participantes y la productividad, situación evidenciada en la participación y la producción de ideas. Diferencias que pueden tener explicación desde diferentes factores, como la diferencia entre las poblaciones o perfiles de los participantes y el momento de la realización de la actividad de acuerdo con los facilitadores.

Durante las dos últimas sesiones del ForeCasting, emergieron el *aprendizaje colectivo* y *construcción colectiva* como dos aspectos reconocidos por los participantes de las últimas sesiones a diferencia de las primeras, esto es comprensible desde un perfil de conocimiento general ubicado en el campo de la educación. Para los participantes fue importante discutir sus ideas con sus compañeros (ver Ilustración 8), además de poder acceder a la visión de los otros equipos visualizando similitudes, diferencias y, sobre todo, alternativas que amplían su visión sobre un tema específico, en este caso mayor conocimiento sobre VT.

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS



### **Ilustración 8**

Aspectos evidenciados durante el trabajo en grupo.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se describe una serie de categorías que agrupan los principales hallazgos. Conviene aclarar qué a nivel general, subrayamos algunos indicadores que, en relación con la categoría en la que los hemos agrupado nos sirve para analizar e interpretar el contenido de los enunciados.

Es posible que algunos enunciados se relacionen con más de una categoría, no obstante, confiamos en que las decisiones tomadas a la hora de llenar de contenido cada categoría, nos haga posible una mejor comprensión de nuestras unidades de análisis. Iniciamos nuestros análisis revisando algunos enunciados relacionados con el concepto de co-creación y técnicas para co-creación, luego se aborda la categoría del liderazgo y su relación con la participación guiada, y finalmente se desarrollan las categorías de facilitador, potenciación de la creatividad, el trabajo colaborativo, para finalizar con el aprendizaje colaborativo y la negociación.



### 4.1 Concepto de co-creación desde ARTICA

Desde los inicios del grupo de excelencia, siempre se presentó un interés por conocer y entender el concepto de la co-creación, *“lo que había que saber bien era del concepto”* (EF3: Entrevista a facilitador, Parr.2). Por, lo tanto, era importante hacer un acercamiento al concepto desde las perspectivas de los integrantes del equipo de co-creación (facilitadores) y desde los estudiantes de maestría y doctorado que realizaban sus proyectos alrededor de este tema.

Aprovechando algunas reuniones que se realizaron para integrar a las personas que desarrollaban prácticas de co-creación y los estudiantes de posgrado que abordaban la co-creación desde lo teórico se realizó una encuesta para conocer cómo entendían conceptos como la co-creación. Los resultados evidencian que la mayoría de los participantes reconocen dos elementos principales de la co-creación, el trabajo conjunto y la creatividad. Por ejemplo, para (E01-06) la co-creación es *“Acción de crear algo de forma creativa, es una acción conjunta”*. Además se asocia el concepto principalmente al desarrollo de productos y al trabajo colaborativo asociado a organizaciones empresariales. En cuanto a la relación con la innovación la mayoría reconocen la co-creación como un medio de facilitación que permite la participación de diferentes actores, como un *“incremento positivo en cantidad y calidad de propuestas, debido a la participación activa”* (P: 8, E01-04).

Para (EF3: Entrevista a Isabel Quintero, parr.4), además de la colaboración la creación en un nivel más profundo es, *“articular las voces y las prácticas de los diferentes actores”*. En lo cual concuerda (EF2: Entrevista a facilitador), *“una cosa muy interesante es que no hay imposición de ideas sino que hay contribuciones, es como sumar”*.

### **4.2 Técnicas usadas para Co-creación**

Las técnicas para co-crear son “las formas de materializar esos principios y esos conceptos en la práctica” (EF3: Entrevista a Isabel Quintero). Por lo tanto, al diseñar o aplicar la estrategia que soporte estas herramientas se debe abordar un nivel conceptual de la co-creación y sus principios. Como sus principales elementos de mediación tenemos, “posibilitar una interacción en el mismo lenguaje, segundo articular a los actores que uno necesita en un espacio dado con un objetivo preciso, entonces, una técnica implica tener un objetivo claro, implica tener un alcance definido” (EF3: Entrevista a Isabel Quintero).

Las técnicas no son algo genérico, necesitan adaptarse a un contexto específico (Parjanen, 2012). “No todas las técnicas sirven para todos los procesos, las técnicas se vuelven algo prioritario en cualquier proceso de co-creación que tiene que ser planificado de acuerdo al contexto, a la situación y a los intereses” (EF3: Entrevista a Isabel Quintero). Obligando de acuerdo a las necesidades específicas a modificar algunas técnicas, “muchas veces toca modificar técnicas preestablecidas y adaptarlas según el grupo, hay veces combinar dos técnicas o tres” (EF4: Entrevista facilitador).

Hay diferentes tipos de técnicas de acuerdo a su propósito “para capturar ideas, otras para entender un problema u otras para un querer de la gente” (EF2: Entrevista facilitador).

Desde la experiencia de ARTICA hay una diferenciación de acuerdo a la fase del proyecto, “las técnicas tienen diferente finalidad y uno busca en este proceso encontrar técnicas que al principio le permitan entender el contexto, y después se buscan más conclusiones, más síntesis” (EF2 entrevista facilitador). Entonces, los objetivos del proyecto y el perfil de los participantes son elementos que guían la selección de las

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

técnicas, además de la experiencia de los facilitadores en la planificación y desarrollo de actividades de co-creación.

La mayoría de las técnicas han surgido para generar ideas o solucionar problemas en otros contextos, “Esas técnicas han sido utilizadas por varia disciplinar para capturar ideas, situaciones acerca de un problema, hay muchas en la red” (EF2 entrevista facilitador). En la co-creación son adaptadas para ser usadas de forma colaborativa aprovechando el trabajo entre grupos heterogéneos, “se han adaptado las herramientas para lograr interacción entre personas y personas de múltiples disciplinas” (EF2 entrevista facilitador).

### **4.3 Liderazgo para la participación guiada como motor de colaboración**

Para cada uno de los grupos de trabajo, el inicio de las actividades es crítico por la falta de confianza entre los diferentes participantes, lo cual dificulta la interacción y por tanto la producción de ideas a nivel individual y colectivo. En esta fase de la actividad se presentó un hecho relevante en la mayoría de grupos observados, emergían uno o varios líderes que se esforzaban por motivar e involucrar a los participantes más tímidos al proponer ideas o pedir opiniones a los compañeros. “necesitábamos un líder que empujara al del lado, que corrigiera a alguno de pronto para que viera las cosas de un punto de vista diferente, yo no me considero líder pero en ese momento me toco a mi ser líder” (EP1: Entrevista participante). Además de un líder los participantes entendían que necesitan un intercambio de ideas para construir una respuesta como equipo, “era una construcción de ideas en todo momento” (EP3: Entrevista a participante) que permitiera proponer o elaborar una respuesta como equipo.

### **4.4 Facilitador o líder de Sesiones de co-creación**

La facilitación en este tipo de sesiones se hace por parte de un equipo, lo cual requiere una gran labor de planificación, para ello es importante tener un equipo conformado por miembros de diferentes disciplinas “el equipo siempre estuvo integrado por un equipo multidisciplinario, gente de ingeniería, diseño, sociología y psicología” (EF2: Entrevista facilitador). Desde la posibilidad de desarrollar las actividades y analizar la información desde diferentes perspectivas.

Igual que en el liderazgo y su búsqueda histórica por caracterizar un buen líder (Duft, 2006), desde su experiencia los miembros de ARTICA identifican las principales capacidades o habilidades que debe tener un facilitador de sesiones de co-creación “una persona muy tranquila, muy serena, con mucha tolerancia, muy organizada, ejercer cierto liderazgo sin ser determinante o influenciar, es una especie de árbitro pasivo que simplemente está dando los lineamientos de como el juego se desarrolla bien” (EF2: Entrevista facilitador).

Tales características o perfil se pueden ubicar en un liderazgo desde la teoría de las relaciones, “no ejercer el rol del líder impositivo sino más bien líder propositivo, porque el solo hecho de proveer y facilitar los medios implica un rol propositivo y se adquiere con experiencia” (EF2: entrevista facilitador). Además algunos participantes reconocen a los facilitadores como una especie de coordinadores o guías de la metodología, dicen: “vitales para diseñar y moderar el trabajo porque realmente el rol de moderadores lo cumplieron al explicarnos en qué consistía el juego [...] era absolutamente importante no para que jugaran si para que moderaran el juego de los demás” (EP3: Entrevista participante). Mientras que para otros participantes es importante el dinamismo y el

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

esfuerzo por motivar a los participantes, “El que dirige es el guía el juego es que va a motivar, el que va desarmar” (EP1: Entrevista participante).

Durante la aplicación de metodologías, “el facilitador debe tener la habilidad para que cuando ese tipo de cosa pase sea flexible y diga esto no me está funcionando modifiquemos la pregunta modifiquemos el uno modifiquemos el otra” (EF1: Entrevista facilitador). Este es un aspecto importante porque la persona debe leer su entorno para asumir si la metodología está funcionando según lo planeado y, si no es así, tomar rápidamente acciones que permitan re direccionar el ejercicio de acuerdo con los objetivos definidos inicialmente. “Hay veces que inclusive hay que reinventar en el momento, porque si uno veo que no está funcionando de la manera que quería toca adaptarlo según si se puede o no” (EF4: Entrevista facilitador). En conclusión, lograr cambios durante la sesión está limitado por la experiencia y las habilidades del facilitador y además por posibles limitaciones a partir de la técnica usada.

Reconociendo la importancia del facilitador en este tipo de actividades como guía, como motivador, es importante pensar en estrategias de aprendizaje que fortalezcan esta actividad:

Todas las personas pueden llegar a convertirse en un buen facilitador, sea una persona con un perfil o con otro perfil similar lo importante es formarlo, capacitarlo, como empezaron conmigo, yo empecé asistiendo a un consultor sénior y uno va aprendiendo de esa persona, llega el momento que según el grupo uno puede aprender hacer unos pilotos, unas pruebas y la persona ya se va soltando. (EF4: Entrevista facilitador)

Entonces, además de reconocer ciertas características que posibilitan el desempeño del facilitador, es necesario contar con actividades de fundamentación que potencien a los sujetos para lograr el mejor desempeño al liderar sesiones de co-creación.

### **4.5 Esfuerzos por potenciar la Creatividad**

Los facilitadores ponen a disposición de los participantes una serie de materiales para expresar sus ideas de formas diferentes a las convencionales, “nos muestran una cantidad de elementos didácticos en la mesa antes de comenzar la sesión teníamos colores, papel, fichas de lego y estaba el juego de los sueños estaba ahí como para curiosear” (EP3: Entrevista participante). Pero no basta con disponer de una serie de materiales didácticos para lograr potenciar la creatividad, también se requiere “un horizonte fijo, un punto de referencia, una temática fija un compromiso con esa temática uno en todo momento debe estar pensando que debe estar generando ideas, creando ideas desde ese punto de vista la creatividad es una actividad que debe ser permanente” (EP5: Entrevista participante). Donde se destaca la necesidad de generar prácticas continuas dirigidas a potenciar la creatividad en las personas.

Otro aspecto que evidencia la intención de potenciar la generación de ideas es una permanente invitación a abandonar los esquemas tradicionales de pensamiento. Durante las sesiones los facilitadores siempre hicieron énfasis en que todas las ideas eran importantes, que era importante soñar. En el juego del Coco-Game es explícito el interés por motivar y buscar un buen grado de creatividad en los participantes, mediante unas tarjetas que exigen respuestas creativas, aunque se presenta cierta dificultad a la hora de juzgar las respuestas creando cierta inconformidad en algunos participantes, “yo discutí en una que fue la del correo electrónico, yo entendí que era algo creativo y un texto es el común” (EP1: Entrevista participante), esto puede ocurrir por la falta en claridad sobre el concepto de creatividad y donde la mayoría asocian la creatividad a la expresión gráfica o el artística. Para el Participante 1, desde su experiencia en el área audiovisual el

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

problema no es la creatividad sino la falta de herramientas para expresarla, por lo cual, considera sería importante agregar un artista a cada uno de los equipos que representara mejor las ideas del grupo.

Otra participante ajena al campo de las artes, considera que desde algunos elementos presentes en la actividad se lograr dirigir a las personas hacía un trabajo más creativo, “creo que si aumento la creatividad porque diseñaron un juego para que no respondiéramos convencionalmente sino que se trabajar mucho desde la metáfora desde la analogía” (EP3: Entrevista participante).

Entonces este tipo de actividades debe ser productivo en el sentido de generar ideas en torno a una temática de interés:

Como hay que plasmar la creatividad en algo que sea tangible, en un escrito, en una lista de ideas, etc. Desde ese punto vista el que haya marcos temporales a la creatividad, el que haya marcos de referencia en cuanto al tipo de temas que se mueven alrededor de la ideas es válido que uno no esté acostumbrado de pronto a este tipo de ejercicio es otra cosa” (EP5: Entrevista participante).

Reforzando la necesidad de generar espacios en los que se promueva permanentemente la creatividad, cuestión que coincide con la dificultada de algunos participantes por trabajar bajo los tiempos y reglas establecidas inicialmente por los facilitadores.

### **4.6 Elementos para un trabajo colaborativo: Participación, Competencia, Repartición del trabajo e Inclusión**

“no nos conocíamos eso quizás permitía la participación espontánea en los diferentes equipos, los tiempos reducidos para la creación no sé qué tan positivo sea” (EP3: Entrevista participante). Al no conocerse todos partían de cero y tenían las mismas

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

oportunidades de participar, el tiempo era factor que obligaba a los participantes a actuar de forma rápida y por lo tanto interactuar para producir una respuesta de equipo. Otro elemento a tomar en cuenta para promover la participación fue la competencia

[...] los tiempos que nos daban para responder a los cuestionamientos y con la condición de competencia que se generaba por estar en dos equipos y porque uno recibía la piedrita para lograr los sueños, realmente el asunto personal no fue muy importante en el ejercicio. (EP3: Entrevista participante)

Por lo tanto, las personas dejaban de lado cuestiones personales facilitando la interacción entre los miembros del equipo.

El trabajo grupal requería de objetivos claros que guiaran el trabajo conjunto, además en ciertos momentos de la actividad se producía una repartición del trabajo por parte de los miembros del equipo. “con unas metas claras empezamos a trabajar. Había momentos donde era más por dibujos, a veces más por ideas entonces ahí tocaba mirar quien era el mejor dibujante para que se encargaba de plasmar lo que se proponía” (EP3: Entrevista participante). Esta repartición del trabajo por lo general se guiaba de acuerdo a los conocimientos o a las habilidades individuales como el liderazgo, arte y creatividad.

En cuanto a la motivación para participar en la identificación de lineamientos que guíen el diseño de la red de VT, entre las intenciones institucionales y el interés por avanzar en temáticas de actualidad, se destaca la inclusión como un elemento que motiva tanto a las organizaciones como a sus miembros a participar en proyecto de ciudad: “Que nos hagan partícipes desde el comienzo me parece que es una buena estrategia de alianza de compromiso, de compromiso por una red de VT” (EP3: Entrevista participante).

Incluir a diferentes actores, en este caso en particular organizaciones de la región interesadas en el tema, es un elemento de motivación para los participantes:



## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

[...] se potencializa la interacción con diferentes personas. Por ejemplo en el proyecto de Ruta N, cuando uno va a decir que iban estar alguien de Colciencias, alguien de Banacol, alguien de Argos y alguien de la alcaldía de Medellín juntos. Esto permite que la gente se relaje puedan hacer el trabajo mucho más fácil. (EF1: Entrevista facilitador).

Este es un aspecto fundamental de la co-creación al posibilitar una integración de grupos heterogéneos para construir conjuntamente, permitiendo a los diferentes actores aportar a una causa común.

Durante la sesiones en las que se aplicó el Coco-Game la competencia fue un elemento importante para la interacción y la participación de las personas, “Desde la instrucción que nos dieron nos dijeron que teníamos que competir y que teníamos que ser los mejores eso hicimos todo el trabajo que hicimos lo hicimos queriendo superar a los demás y a hacer lo mejor” (EP4: Entrevista participante), las personas se motivaban a aportar teniendo en cuenta la posibilidad de generar una respuesta de grupo mejor que la de sus “rivales”. Aunque la competencia ha sido unos de los elementos que en las organizaciones tradicionales dificulta el trabajo en grupo, en estas sesiones de co-creación se aprovecha de forma positiva buscando promover la participación, la interacción y la productividad al generar ideas de forma colectiva.

### **4.7 Aprendizaje colaborativo y Negociación, elementos para la construcción colectiva**

A partir de un grupo heterogéneo, los participantes eran organizados en equipos generando la necesidad de un intercambio ideas, de un trabajo colaborativo para producir respuestas como equipo, “teníamos que entregar algo en conjunto” (EP3: Entrevista participante). La construcción de las respuestas inicia por exponer las perspectivas

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

individuales y discutir cómo usar o complementar las ideas individuales para llegar a una respuesta aceptada por el equipo, “Dependiendo de la pregunta llegamos al consenso o la construimos entre los tres o cada uno aportaba un elemento para la respuesta” (EP3: Entrevista participante).

En algunas ocasiones se presentaban ideas contrarias donde era importante la argumentación de cada idea para hallar puntos en común que facilitaran construir una respuesta o hacer una selección de las ideas expuestas, “Cada uno proponía defender lo suyo y tenía que convencer al otro y a partir de convencer al otro tomábamos decisiones y hacíamos una elección. Desacuerdos no, procuramos llegar a al consenso” (EP3: Entrevista participante). En ese sentido el tiempo era un límite que obligaba a los participantes a articular o complementar a partir de las ideas individuales rápidamente, por otra parte en algunas sesiones con grupos de pocos integrantes no habían espacios para la discusión de las ideas y solo había una preocupación por incluir las ideas en el tiempo establecido, “Se plasmaban porque es respetar la opinión de todos, si nos poníamos a debatir se nos acaba el tiempo. Plasmemos primero pero eso si con coherencia no decir algo imposible” (EP2: Entrevista participante). Esta falta de considerar una gran variedad de perspectivas y de discutir las ideas puede haber sido un factor que influyó en una menor productividad de las últimas sesiones tanto en la cantidad de las ideas como la diferenciación en el nivel de elaboración.

La argumentación es positiva siempre y cuando esté guiada por un objetivo común, por otra parte si las personas centran su argumentación en intereses personales pueden perjudicar la interacción con los demás miembros y por ende el desarrollo de la actividad, “Siempre y cuando aprendamos a discutir, en el proceso de discusión o argumentación

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

cuando se está argumentando con ideas que realmente si están contribuyendo a la discusión, porque a veces los argumentos son de tipo personal” (EP2: Entrevista participante).

Un aspecto que enriqueció las actividades de co-creación fue la participación de personas de diferentes áreas del conocimiento y con diferentes niveles de conocimiento en el tema de VT. Desde del concepto de zdp de Vigotsky (2000b) se presentaba un espacio propicio para el aprendizaje colaborativo al facilitar la interacción de personas con diferentes niveles de conocimiento alrededor de un objetivo común. Es un ejercicio de complementariedad porque el juego permite a los participantes aportar desde su conocimiento y su desconocimiento (menos limitaciones a la creatividad), en conclusión, el taller permitió aportar y aprender (EP3: Entrevista participante).

Entonces, desde la teoría de zdp de Vigotsky (2000a), El esfuerzo por argumentar sus ideas frente a los demás participantes permite a los miembros mayor claridad sobre los temas, mientras que para los que lo están escuchando es importante conocer otras perspectivas que les permitan identificar puntos en común y de diferencia, facilitando un dominio más amplio del tema y con mayor validez al ser sometido a La evaluación de otras personas. Permitir de la participación de los diferentes actores genera compromiso y validación de las ideas o propuestas surgidas durante las actividades de co-creación,

“tener en cuenta la opinión de todos y más en esto que es una red en la que va a compartir tanta gente y diferentes pensamientos, si se construye de una vez con todos esos pensamientos ya es una clave para que sobreviva. (EP2: Entrevista participante)

La diversidad de los participantes, al ser de diferentes áreas del conocimiento, con diferentes experiencias y con diferentes niveles de conocimiento sobre el tema provoca en muchas situaciones del ejercicio de un liderazgo compartido en el cual, de acuerdo con

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

la pregunta o la temática, el miembro más capacitado asume el liderazgo, “hubo preguntas donde hubo quienes se destacaban más que otros dentro del grupo y en otras preguntas otros, no siempre fue la misma persona que se destacó, de acuerdo a lo que iban preguntando había quien aportaba más” (EP4: Entrevista participante). Lo anterior se puede entender como un rasgo natural del liderazgo transformacional. Al generar un ambiente propicio para potenciar la habilidad del liderazgo en todos los miembros del grupo (Daft, 2006).

Como consecuencia importante de un liderazgo compartido y de la posibilidad de trabajar o construir ideas con un grupo heterogéneo está la potenciación del aprendizaje colaborativo, “También hubo aportes, hubo puntos donde cada uno puso su más y fue el líder en ese punto entonces todos aprendimos de todos” (EP4: Entrevista participante). Entonces, los participantes se enriquecían de la visión de otra persona que conocía más de un aspecto y en otros casos aportaban sus conocimientos y experiencias a los otros miembros del grupo.

### **5. Propuesta de Lineamientos para desarrollar Técnicas de co-creación**

Primero se debe identificar para que fase se requiere implementar la técnica de co-creación, en la fase de identificación de contexto u oportunidades (indagación a partir de las actividades habituales o de temas de interés), en la fase de ideación (generación de ideas sobre un tema) o en la fase de síntesis (generación de ideas sobre temas identificados previamente). A continuación una serie de pasos que esperamos guíen el diseño y desarrollo de técnicas de co-creación:

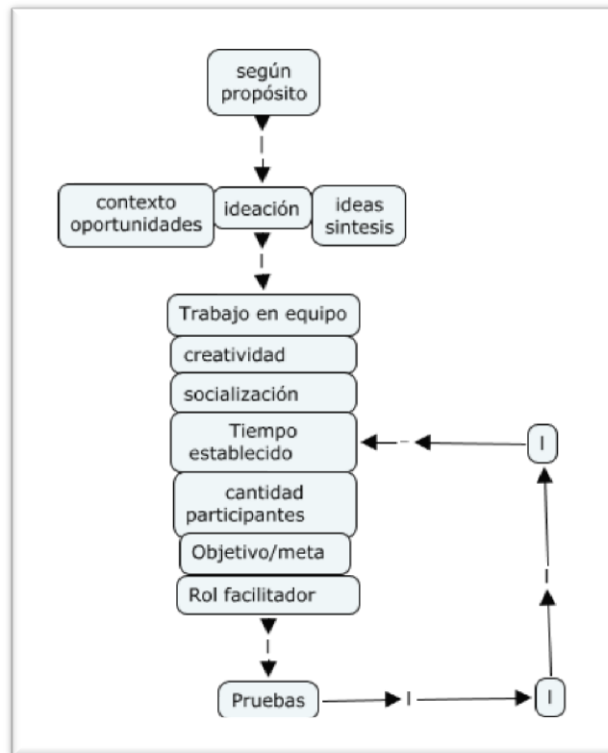
## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

- Es importante que la herramienta permita una interacción permanente entre los miembros del grupo, facilitando la construcción colectiva en torno a una temática específica.
- Involucrar elementos que promuevan soluciones creativas, es decir, propiciar actividades que promuevan la generación de ideas de forma creativa.
- La herramienta requiere de diferentes espacios de socialización donde por lo menos un representante de cada equipo exponga la respuesta o solución. Lo anterior permite depurar ideas y otorga una validación colectiva a las ideas construidas colectivamente.
- Realizar las pruebas necesarias para lograr establecer los intervalos de tiempos que obliguen a las personas a proponer ideas y tomar decisiones rápidamente.
- Definir la cantidad de participantes adecuadas para el uso de la herramienta
- Definir cuál es el objetivo o meta que permitirá asignar un final a las actividades. Este es un elemento fundamental que centra a los participantes en el tema de interés facilitando la productividad de las actividades.

En la ilustración 9, el esquema relacionando los elementos propuestos para diseñar técnicas de co-creación de acuerdo a un contexto específico. Primero se elige el tipo de técnica a crear, es decir, cuál es su propósito, posteriormente se le debe agregar elementos de trabajo colaborativo, elementos que estimulen la creatividad, espacios para que los participantes socialicen las ideas, definir tiempos para la elaboración de las respuestas o ideas, definir la cantidad de participantes adecuada, en cuanto a la aplicación se debe tener en cuenta cuál es el objetivo de la sesión y el rol del facilitador. Una vez establecido los diferentes elementos y límites se deben realizar

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

pruebas y hacer las correcciones necesarias, y así sucesivamente hasta obtener resultados satisfactorios.



### Ilustración 9

Propuesta para crear técnicas de co-creación.

Fuente: Elaboración propia.

## 6. Conclusiones

Se identificaron los principales elementos de las técnicas de co-creación analizadas, trabajo colaborativo, potenciación de la generación de ideas socialización entre otros y junto con otros análisis se tomaron en cuenta para proponer una serie de lineamientos que guíen el desarrollo y la aplicación de técnicas de co-creación.

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

Se evidenció la importancia de la planificación, de una metodología alrededor de las técnicas ejecutada por los facilitadores para potenciar trabajo en equipo, la producción y el intercambio ideas para intercambiar diferentes perspectivas potenciando las ideas construidas grupalmente mediante la socialización y negociación. Donde el juego mostró ser una herramienta eficaz para generar un espacio de confianza de permanente interacción.

Se estableció la importancia del uso de técnicas para co-crear y el rol del facilitador para desarrollar la metodología, guiando a los participantes buscando motivar la participación y la generación de ideas permanentemente en un rol similar al de un líder transformacional cuya principal función es potenciar el liderazgo en los demás personas. Donde las técnicas y principalmente las metodologías que las sustentan actuaron como mediación para crear un ambiente de confianza e interacción propicio para la generación de ideas co-creadas, el aprendizaje individual y colectivo.

En el momento de plantear una respuesta o aportar a un tema, la heterogeneidad permitía una variación en el nivel de participación de acuerdo a conocimientos específicos, exigiendo en esta persona unos argumentos y una claridad para compartir sus ideas con otras personas con diferentes conocimientos o esquemas de pensamientos, a la vez, esta situación enriquece la visión de los demás miembros al poder acercarse a una visión diferente del problema o del tema.

El trabajar en equipos implica la construcción de una visión grupal, la cual debe ser negociada y discutida para luego ser aceptada por el grupo. Esta actividad facilita el

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

aprendizaje colectivo mediante el intercambio, la complementación y la negociación a partir de los aportes individuales.

Cuando se inicia trabajo en grupos, en los que sus miembros no se conocen inicialmente se dificulta la interacción debido a la poca confianza, esto se refleja un nivel bajo de participación por parte de la mayoría de los miembros, es allí donde pueden surgir uno o varios líderes que posibilitan un crecimiento en la interacción, la producción de ideas y el nivel de confianza de los demás miembros. Entonces los participantes más pasivos se apoyan en los líderes, aprenden de ellos hasta tomar rápidamente confianza y así poder aportar o discutir las ideas con los demás participantes.

En actividades co-creación analizadas los datos evidencian una buena interacción, trabajo colaborativo, además los participantes reconocen que fue un espacio propicio para acceder a diferentes visiones sobre un tema o problemática enriqueciendo la explicación y la interiorización del saber.

En cuanto a la motivación para participar en la identificación de lineamientos que guíen el diseño de la red de VT, entre las intenciones institucionales y el interés por avanzar en temáticas de actualidad, se destaca la inclusión como un elemento que motiva tanto a las organizaciones como a sus miembros a participar en proyecto de ciudad.

Algunas de las personas entrevistadas asumen la creatividad o generación de ideas desde una posición esporádica lo cual se puede convertir en una limitación para actividades creativas, por otra parte las personas con experiencia en actividades creativas reconocen la necesidad de realizar ejercicios permanentes para propiciar la creatividad al interior de las organizaciones y obtener cada vez mejores resultados.



## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

En las organizaciones empresariales se trabajan permanentemente metodologías similares a las utilizadas por ARTICA para generar ideas, por lo tanto, tienen experiencia en este tipo de ejercicios, aspecto que evidenció en mejores resultados en comparación con las sesiones en las que participaron miembros de entes públicos o investigadores académicos en su mayoría sin experiencia en este tipo de metodologías.

El aplicar la co-creación para establecer un diálogo activo entre organizaciones y grupos de interés demostró ser una actividad productiva en la cual los diferentes actores inician motivados al sentirse incluidos, se producen ideas que tienen validez colectiva generando así un beneficio mutuo para todos los involucrados en consecuencia se puede considerar una vía para el desarrollo sostenible.

El diálogo que se establece entre participantes y facilitadores en las actividades de co-creación se puede extender a otro tipo de comunidades para lograr dar solución a problemas específicos, por ejemplo, la identificación por de las necesidades de una comunidad al co-crear con el gobierno local.

### **7. Recomendaciones**

Los facilitadores deben estar pendientes de los líderes que surgen en cada equipo y si es necesario deben hacer una redistribución de los miembros, para permitir que en cada equipo se cuente por lo menos, con una persona que asuma el rol de líder para potenciar la participación de los demás compañeros.

El juego del Coco-Game requiere de unas condiciones de espacio y de cantidad de participantes para su óptimo funcionamiento. De las observaciones se extrae que la técnica funciona mejor con cuatro personas o más, además, deben estar distribuidas de

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

forma tal que se puedan visualizar y dialogar fácilmente, es decir no se recomienda una ubicación lineal porque provoca el aislamiento de uno o varios miembros afectando la el nivel de interacción.

Se sugiere un trabajo previo con las personas sin experiencia en este tipo de actividades para que puedan estimular la generación de ideas en torno a la temática de interés como lo sugiere Elizabeth Sanders (2006). Este trabajo permitiría una mayor productividad en las sesiones de co-creación.

### Referencias Bibliográficas

- Adeleke, I., & AbdulRahman, A. (2011). Co-creation of value: Applying the paradigm to government e-service. *Paper presented at the Research and Innovation in Information Systems (ICRIIS), 2011 International Conference on*. Recuperado el 11 Julio de 2012, <http://www.engineeringvillage.com>
- Aparici, R., Acarovi, D., Ferrés, J... Valderrama, C. (2012). *Educomunicación más allá de la 2.0*. España: Gedisa.
- Arellano, J. & Santoyo, M. (2009). *Investigar con mapas conceptuales: procesos metodológicos*. Madrid: Narcea.
- Binkhorst, E. (2008). Turismo de co-creación, valor añadido en escenarios turísticos. *Ara (Caribbean) Journal of Tourism Reserarch*, 1(1), 40-49. Recuperado el 25 mayo de 2012, [http://arajournal.net/files/pdf/article/ca\\_ES/29.pdf](http://arajournal.net/files/pdf/article/ca_ES/29.pdf)
- Brigido, A. (2006). *Sociología de la educación*. Buenos Aires: La oveja negra.
- Budin, G. & Plested, M.C. (2004). Paisajes de conocimiento. *V Seminario Nacional de Terminología. COLTERM*. Medellín. Colombia.
- Cai, N., Sun, W. & Shen, Q. (2009). Management to Social Enterprise-from perspective of social innovation. *Information management, innovation management and*

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

*industrial engineering*, international conference, 4, 14-17. doi  
10.1109/ICIII.2009.465

Cole (1999). Poner la cultura en el centro. *Psicología cultural: una disciplina del pasado y del futuro* (T. Amo, Trad.). España: Morata.

Daft, R. L. (2006). *La experiencia del liderazgo* (3 ed.). México: Thompson.

De Bono, E. (1992). *Pensamiento lateral: Manual de creatividad*. Argentina: Paidós.

Des Dearlove, D. (entrevistador) & Prahalad, C. (entrevistado). (2010). *La inclusión como estrategia central: Entrevista con C.K. Prahalad*. [Transcripción de entrevista]. Recuperado el 10 de septiembre de 2012,  
<http://backend.hsmglobal.com/adjuntos/16/documentos/000/085/0000085922.PDF>

Flex (2012). *Flex the innovaion lab*. Recuperado 20 de junio de 2012,  
<http://www.flex.nl/>

Galeano, M. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo editorial Universidad EAFIT.

Gloor, P. & Cooper, S. (2007). (Eds.) *Coolhunting : chasing down the nex big thing*. Recuperado el 17 de septiembre de 2012, <http://books.google.com.co>

Hernández, G. (1999). La zona de desarrollo proximal. Comentarios en torno a su uso en los contextos escolares. *Perfiles educativos*, 85,1-19.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. & Baptista, P. (2008). *Metodología de la investigación*. México: McGrawhill.

Johnson, D. & Johnson, R. (1999). *Aprender juntos y solos. Aprendizaje cooperativo, competitivo e individualista*. Buenos Aires: Aiquipa.

Kangas, M. (2010). Creative and playful learning: Learning through game co-creation and games in a playful learning environment. *Thinking Skills and Creativity*, 5, 1-15. doi:10.1016/j.tsc.2009.11.001.

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

- Kaplún, M. (1998). *La pedagogía de la comunicación: Caminos y métodos para la participación*. España: Ediciones de la torre. Recuperado el 29 octubre de 2013, <http://books.google.com.co>
- Kurt, L. Kurt W. & Medaille, A. (2010). The Power of Play: Fostering Creativity and Innovation in Libraries. *Journal of Library Innovation*, 1(1), 8-20.
- Ley de ciencia, tecnología e innovación (1286 del 2009). Colombia. Recuperado 6 mayo de 2012, [http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/articles-195834\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/articles-195834_archivo_pdf.pdf)
- Letourneau, J. (2009). *La caja de herramientas del joven investigador* (J. Amaya, Trad.). Medellín: La carretera editores.
- Londoño, L. F. (2012). Fortaleciendo la innovación con la co-creación. *Cátedra de innovación Empresarial José Gutiérrez Gómez*. Universidad EAFIT. Recuperado el 11 de marzo del 2013, <http://www.eafit.edu.co/cice/emprendedores-eafit/Documents/fortaleciendo-la-innovacion-con-la-co-creacion.pdf>
- Munford, M. (2012). *Handbook organizational creativity*. Recuperado el 21 de julio 2012, <http://books.google.com.co>
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R. & Sanders, B. (2007). *Social innovation: What is, why it matters and how it can be accelerated*. Recuperado el 10 de septiembre de 2012, [http://www.youngfoundation.org/files/images/03\\_07\\_What\\_it\\_is\\_SAID\\_.pdf](http://www.youngfoundation.org/files/images/03_07_What_it_is_SAID_.pdf)
- Ordoñez, R. (2010). *Cambio, creatividad e innovación: desafíos y respuestas*. Buenos Aires: Granica.
- Parjanen, S. (2012). Creating possibilities for collective creativity. *Brokerage Functions in Practice-Based Innovation (Doctoral Thesis)*. Lappeenranta University of Technology. Recuperado de 20 de septiembre de 2012, <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/76983/isbn%209789522652348.pdf?sequence=1>

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

- Philips (2009). *Playful Innovaton*. 1-3. Recuperado el 15 de Octubre de 2013, <http://www.design.philips.com>
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). *El futuro de la competencia: creación conjunta de valor único con los consumidores*. Recuperado el 5 de mayo de 2012, <http://books.google.com.co>
- Qiao, F. & Lu, Z. (2011). The Analysis of Factors Influencing Degree of Co-creation in B-C Marketing. *Proceedings 2011 International Conference on Business Management and Electronic Information*. 4, 398-401. Recuperado el 12 de julio de 2012, <http://www.engineeringvillage.com>
- Quintero, I. (2010). Del reconocimiento individual a la colaboración. Co-creando: una metodología de co-creación. *Unaula*, (29-30), 143-162.
- Ramaswamy, V. (2009). Está preparado para la co-creación? (Spanish). *IESE Insight* (Spanish Edition), (2), 29-35.
- Ramaswamy, V. & Guoillart, F. (2010). *Power of co-creation: Buil it whith them to boostgrowt, productivity, and profits*. Ney York. Free Press. Recuperado el 17 de agosto, <http://books.google.com.co>
- Ramírez, E. (2002). Hacia un modelo educativo a través de nuevos entornos y ambientes de aprendizaje. *Cuadernos Pedagógicos. Universidad De Antioquia. Facultad De Educación*, 159-165.
- Riedel, J. & Baalsrud, J. (2011). State of the Art Serious Game for Business and industry. *Proceedings of the 2011 17th International Conference on Concurrent Enterprising (ICE)*.
- Rodríguez, G., Gil, J. & García, E. (2008). *Métodos de investigación cualitativa*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Rodríguez, A., Pérez-Serrano, G., López-Barajas, E., Menchén, F., De la Torre, S., De Prado, D....Marín, R. (2001). *Creatividad y Sociedad*. España: Octaedro S.L.

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

Rogoff, B. (1993). *Aprendices del pensamiento: el desarrollo cognitivo en el contexto social*. España: Paidós.

Reilly, R. (2008). Is expertise a necessary precondition for creativity? A case of four novice learning group facilitators. *Thinking Skills and Creativity*, 3, 59–76.  
doi:10.1016/j.tsc.2008.02.002

Ruta N (2013). <http://www.rutanmedellin.org>

Sanders, E. (2006). Design serving people. In: E. Salmi and L. Anusionwu, eds. *Cumulus Working Papers*. Helsinki, Finland: Copenhagen, University of Art and Design, 28–33. Recuperado 23 de junio de 2012, [http://www.maketools.com/articles-papers/DesignServingPeople\\_Sanders\\_06.pdf](http://www.maketools.com/articles-papers/DesignServingPeople_Sanders_06.pdf)

Sanders, E. & Stappers, P. (2008). Co-creation and the newlandscapes of design, *CoDesign: International Journal of CoCreation in Design and the Arts*, 4(1), 5-18. doi: 10.1080/15710880701875068

Sedano, A. (2006). Hacia una fundamentación epistemológica de la pedagogía social [Versión electrónica]. *Educación y educadores*, 9(2), 131-147.

Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires: Granica. Recuperado el 5 de octubre de 2012, <http://books.google.com.co>

Serious Game at Work (2012). Games, By Type. Recuperado 7 de octubre de 2013, <http://www.seriousgamesatwork.org>

Seybold, P.B. (2006). *Outside innovation: how your customers will co-design your company's future*. New York, NY: Collins.

Souchere, V., Millair, L., Echeverria, J., Bousquet, F., Le Page, C. & Ettiene, M. (2010). Co-constructing with stakeholders a role-playing game to initiate collective management of erosive runoff risk at the watershed scale. *Environmental Modelling & Software*, 11(25), 1359-1370.

Stake, R. (1998). *Investigación con estudios de caso*. Madrid: Morata.

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

- Stubberup, P. (2010). Co-Creation in Danish Retail Banking (Master's thesis). Copenhagen Business School. Recuperado 23 de julio de 2013, [http://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/1326/pernille\\_stubberup.pdf?sequence=1](http://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/1326/pernille_stubberup.pdf?sequence=1)
- Ueda, K., Takenaka, T., Vánca, J. & Monostori, L. (2009). Value creation and decision-making in sustainable society. *Manufacturing technologic*, 58, 681-700. doi:10.1016/j.cirp.2009.09.010
- Ung, T. (2009). Idea-generation: exploring a co-creation methodology using online subject matter experts, generative tools, free association, and storytelling during the pre-design phase (Master's thesis). The Ohio State University. Recuperado el 30 de agosto de 2012, <http://etd.ohiolink.edu>
- Van Doorslaer, L. (2001). Customer Co-creation & Customer Experience Management. (Master's thesis). Ghent University. Recuperado el 17 de septiembre de 2012, [http://lib.ugent.be/fulltxt/RUG01/001/788/725/RUG01-001788725\\_2012\\_0001\\_AC.pdf](http://lib.ugent.be/fulltxt/RUG01/001/788/725/RUG01-001788725_2012_0001_AC.pdf)
- Von Hippel, E., (2005). *Democratizing innovation*. Cambridge, MA: MIT Press. Recuperado el 15 de septiembre de 2012, <http://books.google.com.co>
- Vigotsky. L. S. (2000a). *Obras escogidas III: Problema del desarrollo de la psique* (L. Kuper, Trad.). España: Aprendizaje visor.
- \_\_\_\_\_ (2000b). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. España: Editorial crítica.
- Vigotsky. L. S. (1978). Interaction between learning and development. *Mind and Society*, 79-91.

Anexos

1. Protocolo Ético



UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN

**PROTOCOLO DE COMPROMISO ÉTICO Y ACEPTACIÓN DE LOS Y LAS PARTICIPANTES EN LA INVESTIGACIÓN**

**Nombre de la investigación:**  
 “Co-creación ¿Diálogo activo entre organizaciones y grupos de interés?”

**Investigador:** *Huber Hernando Morales*

Como investigador presenté mi compromiso ético con los participantes, facilitadores y organizadores del proyecto de co-creación desarrollado por ARTICA y organizado por Ruta N, para identificar elementos que guíen el diseño de una red de vigilancia tecnológica:

El hacer uso adecuado y discrecional de la información producida y registrada en el marco de este trabajo, con el único fin de lograr los objetivos propuestos por la investigación y en la perspectiva de contribuir con aportes para el mejoramiento de la Educación desde el trabajo colaborativo. Así como cuestiones metodológicas y teóricas a la línea de investigación y al grupo de excelencia ARTICA.

El uso discrecional y adecuado de la información registrada y de su análisis, implica que la misma solo será utilizada para los propósitos enunciados y que, en relación con ello, se evitará la alusión a nombres propios, se valorará con respeto y responsabilidad los aportes y, finalmente, que los análisis y resultados serán compartidos en primera instancia a algunos de estos participantes, para su evaluación.

Desde esta perspectiva las personas que firman este documento autorizan al investigador registrar su participación en: actividades de co-creación, reuniones, entre otros; que serán registradas en audio y fotografía. Al respecto se solicita también a los firmantes de este documento anotar, algunas recomendaciones o sugerencias que consideren pertinentes en relación con la autorización que otorgan al investigador.

Nombre	Firma	Sugerencia o recomendación
Marcelo Aguirre	<i>Marcelo Aguirre</i>	
Luis Felodencio	<i>Luis Felodencio</i>	
José Arango	<i>José Arango</i>	



CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS



UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN

Cesar Augusto Zambrano Osorio	Cesar Zambrano	
PROUD ASTUDEA PÉTER HEWES		PREFERENCIAL A LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CEIPA, MÁS QUE AL NOA.
Dora María Gallego	Dora Gallego	
Juan Camilo Bolívar L.		
Fredy Andres Rodriguez A.		
JORGE E. LÓPEZ RENDÓN		
Mauricio Hincapié Montoya		
JORGE JUAN BRAND OJEDA		
ALEXANDRO KEPEL	Alexandro K. B.	

## 2. Cronograma de actividades de co-creación (ARTICA)

No.	Técnica	Sesión	Fecha	Hora	Población Objetivo	Trabajo de Campo
1	<b>Activity Analysis / Imagen de Futuro</b>	Sesión # 1	2 de mayo (J)	2:00 p.m. a 4:00 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas e Instituciones que Participaron en VTeIC 2012</li> <li>• Universidades-Proyectos de Investigación</li> </ul>	
2		Sesión # 2	3 de mayo(V)	2:00 p.m. a 4:00 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas e Instituciones que Participaron en VTeIC 2012</li> </ul>	x
4	SESION DE ANÁLISIS # 1 Análisis de la información y redireccionamiento del proceso frente a los resultados de la primera herramienta		7 de mayo (M)	2:00 pm a 5:00 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representantes Ruta N</li> <li>• Equipo Co-creación ARTICA.</li> </ul>	x
5	<b>Coco-Game</b>	Sesión # 3	9 de Mayo (J)	10:00 a.m. a 1:00 m	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado</li> <li>• Redes y asociaciones</li> <li>• Emprendedores</li> </ul>	x
6		Sesión # 4	9 de Mayo(J)	3:00 p.m a 6:00 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas – Coordinadores I + D</li> </ul>	x
7		Sesión # 5	14 de Mayo (M)	9:00 a.m. a 12:00 m	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidades G8</li> <li>• IES técnicas y tecnologías</li> </ul>	
8		Sesión # 6	14 de Mayo (M)	2:00 p.m. a 5:00 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidades</li> <li>• Proyectos Investigación FORCIVT 2013</li> <li>• IES que participaron en VTeIC 2012</li> </ul>	
9	SESION DE ANÁLISIS # 2 Análisis de la información y redireccionamiento del proceso		17 de mayo (V)	2:00 p.m. a 5:00 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representantes Ruta</li> <li>• Equipo Cocreación</li> </ul>	x

CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

No.	Técnica	Sesión	Fecha	Hora	Población Objetivo	Trabajo de Campo
	frente a los resultados de la segunda herramienta.				ARTICA	
10	Forecasting	Sesión # 7	20 de Mayo (L)	10:00 a.m. a 12:00 m	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centros de desarrollo tecnológico</li> <li>Alianzas</li> <li>Articuladores</li> </ul>	x
11		Sesión # 8	20 de mayo (L)	2:00 p.m a 4:00 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyectos Investigación FORCIVT 2013</li> <li>Empresas E Instituciones Que Participaron En VTelC 2012</li> <li>Empresas Coordinadores I+ + D</li> </ul>	x
12	SESION DE ANÁLISIS # 3 Sesiones de análisis de la información: Observaciones, Insight y oportunidades		23 de Mayo (J)	2:00 p.m. a 5:00 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representantes Ruta</li> <li>Equipo Co-creación ARTICA</li> </ul>	x

**3. Instrumento**

**3.1: Guion de observación participante.**



### 3.2 Encuesta a participantes de actividades de co-creación.



UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
Maestría en Educación

Técnicas basadas en co-creación. Proyecto de investigación

Encuesta para aplicar a los participantes de actividades de co-creación

Objetivo: Identificar las percepciones de los participantes de actividades de co-creación sobre cómo la participación, el trabajo interdisciplinario, la generación de ideas creativas y el aprendizaje colaborativo son potenciados por el rol del facilitador y el uso de técnicas basadas en co-creación.

Nombre \_\_\_\_\_ E-mail \_\_\_\_\_

La información recogida a través de esta encuesta será de carácter confidencial.

La encuesta consta de 6 preguntas. Marcar con una "x" una o varias opciones.

1. Como evalúa la función del facilitador en el trabajo colaborativo.

Promueve una participación activa.

Promueve trabajo colaborativo.

Promueve la generación de ideas.

La complementación de ideas.

Frena la participación.

No es relevante.

Otro (por favor especifique) \_\_\_\_\_

2. Como evalúa la importancia del facilitador para potenciar y sostener el nivel

Es determinante.

Es un apoyo.

No influye.

Otro (por favor especifique) \_\_\_\_\_

3. Considera que las técnicas basadas en co-creación usadas en la sesión facilitan:

Una mayor participación.

El trabajo colaborativo.

La generación de ideas.

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

4. Como aporta el trabajo en grupo a la generación y potenciación de ideas creativas.

Diferentes perspectivas del mismo tema o problema

Mayor número de ideas.

Mayor calidad de las ideas.

Complemento de ideas.

Mayor creatividad.

No influye.

Otro (por favor especifique) \_\_\_\_\_

5. Que habilidades considera se pueden potenciar en los sujetos al participar en actividades de co-creación.

comunicativas.

Trabajo colaborativo.

Liderazgo.

Solución de problemas.

Participación.

Generar ideas creativas.

Otro (por favor especifique) \_\_\_\_\_

6. Cómo aportan las actividades de co-creación a lograr un trabajo en equipo.

Facilitan la interacción.

Diálogo permanente.

Potencia el liderazgo.

Exponer ideas y argumentos.

Debatir ideas.

Reconocer otras opiniones.

Otro (por favor especifique) \_\_\_\_\_

## CO-CREACIÓN: DIÁLOGO ACTIVO CON GRUPOS DE INTERÉS

7. Según su experiencia si en lugar de una actividad de co-creación, se realizara una reunión con las metodologías clásicas, el resultado de la sesión en cuanto al trabajo colaborativo, la participación, la generación de ideas creativas y el aprendizaje colaborativo. Sería:

Menos productivos

No hay diferencia

Más productivo

¿Porque? \_\_\_\_\_

8. Durante el trabajo en grupo considera que:

Aprendió de los compañeros.

Aporto al grupo.

Se construyo conocimiento de forma colectiva.

conoció otras perspectivas sobre el tema.

Fue difícil relacionarse con el grupo.

fue difícil la participación.

Otro (por favor especifique) \_\_\_\_\_

Gracias, por su colaboración.

### 3.3 Guión de entrevista a facilitadores o expertos.

#### Objetivo general

- Reconocer los elementos principales que promueven la co-creación en las técnicas colaborativas e interactivas.

#### Entrevistados

Personas con experiencia en la aplicación de técnicas para las actividades de co-creación.

#### Preguntas orientadoras

1. Desde su experiencia me puede describir el proceso para la elección, planificación y uso de una técnica basada en co-creación.
2. Desde su percepción que ventajas y desventajas tiene el uso de técnicas basadas en la co-creación
3. Que elementos sugieres o recomiendas se pueden agregar a las técnicas basadas en co-creación

## 6. Instrumento 7: Guión de entrevista a participantes.

### Objetivo general

- Reconocer los elementos principales que promueven la co-creación en las técnicas colaborativas e interactivas desde la experiencia de los participantes

### Entrevistados

Participantes en actividades de co-creación.

### Preguntas orientadoras

1. Desde su experiencia en actividades de co-creación considera que las herramientas usadas facilitaron la interacción, el trabajo colaborativo y la generación de ideas.
2. Cuando se presentaban ideas diferentes como decidían en el grupo
3. Considera que aprendió durante la interacción con sus compañeros
4. Considera que mediante las técnicas empleadas y el rol del facilitador se potencio la generación de ideas.