

**CREATIVIDAD  
COLECTIVA**



**CÓMO APRENDER  
A COCREAR**

*"Co-creation works  
because even the  
greatest creative  
rarely knows the  
complete answer."*

John Williams,  
cofundador de WikiSolutions

## DISCLAIMER

Editada por CO-CREATE, una iniciativa desarrollada por seis socios con el compromiso de apoyar a los sectores creativos en Europa: Creative Region (Austria), University of Art and Design Linz (Austria), Academy of Fine Arts and Design (Universidad de Ljubljana, Eslovenia), Universidad de Deusto (España), Creative Industry Kosice (Eslovaquia) y la European Creative Business Network (Países Bajos). Este documento ha sido elaborado por Denisa Draganovská, Martin Kaltenbrunner, Barbara Predan, Aiur Retegi, Brigitte Sauvage, Gisa Schosswohl y Enrique Tomás.

Este documento puede descargarse y distribuirse desde la página web del consorcio: <http://www.cocreate.training>

El consorcio CO-CREATE es titular de los derechos de autor sobre las fotos utilizadas, salvo que se indique lo contrario en el pie de foto.

El apoyo de la Comisión Europea a la producción de esta publicación no conlleva la aprobación de su contenido, que refleja únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en el mismo.

Todos los derechos reservados. Esta obra se distribuye bajo licencia de Creative Commons Attribution 4.0 Unported.



# ¡Hola!

¿Eres un profesional creativo y quieres aprender más sobre cocreación?  
¡Perfecto! Tanto si “cocreación” te suena a una palabra de moda, como si has oído o leído algo sobre ella y quieres saber si puede ser de interés para tu trabajo, esta guía es para ti. Quizá quieras participar, dirigir o incluso llevar a cabo talleres o proyectos cocreativos. Hasta es posible que ya hayas puesto en práctica procesos de cocreación y te estés planteando mejorar tus capacidades o encontrar material adicional para tus proyectos. También te puede interesar esta guía si te planteas introducir nuevas formas de colaboración con tu equipo o con socios externos.

## **Esta guía sobre cocreación explica**

- 1/** Por qué cocrear
- 2/** En qué consiste la cocreación
- 3/** Cuáles son los beneficios y los retos de la co-creación
- 4/** 8 principios clave para una cocreación exitosa
- 5/** Los 4 pasos clave de un proceso de cocreación
- 6/** Cómo preparar un taller de cocreación

Si utilizas esta guía, ¡nos encantaría saber cómo ha sido tu experiencia! Tenemos curiosidad por conocer los retos que se te han presentado o las soluciones que has encontrado.

¡Visítanos en la página web [www.cocreate.training](http://www.cocreate.training), escríbenos o envíanos galletas cocreadas!

# 1 / ¿Por qué cocrear?

Como profesional creativo, es posible que trabajes en una empresa u organización o que prestes tus servicios profesionales de forma independiente. Quizá te dediques a resolver los problemas de las personas, a ayudarles a alcanzar sus objetivos, o a crear experiencias significativas.

Hoy en día, las organizaciones tienen la necesidad de responder más adecuadamente a las demandas de sus (futuros) clientes y usuarios, lo que supone establecer formas de colaboración más eficientes, tanto a nivel interno como externo. Para ello, necesitan profesionales creativos capaces de guiar sus procesos de cocreación y ayudarles a difundir esta actitud en toda la organización.

A través de un proceso estructurado de colaboración e intercambio con los usuarios, la cocreación favorece la empatía e impulsa la creatividad. Asimismo, logra aportar un mayor conocimiento de las necesidades y los retos a los que se enfrentan tanto los usuarios finales como los demás agentes involucrados. Diversificando el conocimiento y ofreciendo una visión más amplia del desafío a superar, aportando así soluciones que sean adecuadas para los usuarios. Soluciones que podrían incluso ser mejores que las que cualquier interesado habría logrado encontrar por su cuenta.

Aporta un conocimiento más exhaustivo de las necesidades y los retos tanto de los usuarios finales como de otros agentes involucrados. También diversifica las fuentes de conocimiento y ofrece una visión más amplia del reto a superar, lo que permite alcanzar soluciones relevantes para los usuarios.

En consecuencia, la cocreación refuerza la credibilidad de las soluciones propuestas cuando se comparten con el cliente o promotor del proyecto. Y por último, aunque no menos relevante, es una experiencia muy gratificante.

## 2 / ¿En qué consiste la cocreación?

La cocreación consiste en implicar de forma activa en el proceso de diseño tanto a los usuarios finales como a otros actores relevantes para el proceso. Conecta a todas las partes implicadas en un reto específico, a la vez que se construye sobre la base de una cooperación igualitaria.

Un concepto clave en la cocreación es que los usuarios son expertos en su propia experiencia. Por este motivo, conlleva un aprendizaje mutuo entre las distintas partes implicadas, y resulta especialmente útil a la hora de poner en contacto a los usuarios finales con los profesionales creativos durante el desarrollo de nuevos productos, servicios y sistemas.

Es importante subrayar que la cocreación va mucho más allá de la implicación habitual de los usuarios como meras fuentes de obtención de datos. En la cocreación, los usuarios son partícipes activos en la configuración de un futuro conjunto. Dicho de otro modo, la cocreación está basada en el concepto de que el trabajo de investigación y diseño NO se hace EN TORNO al usuario, sino JUNTO CON el usuario.

**Consejo de un experto en cocreación:** La cocreación suele ser un término que aglutina distintos conceptos, como diseño participativo, codiseño o diseño abierto. No dejes que estos términos te confundan, simplemente empieza a ponerlos en práctica.

## 3 / Cuáles son los beneficios y los retos de la cocreación?

### #1 Relevancia

En primer lugar, la cocreación permite a todas las personas involucradas ser agentes activos de cambio. Esto significa que el diseño de soluciones, productos, servicios, etc. deja de estar reservado a grupos específicos de personas, de manera que todos, ya sean usuarios, clientes, empleados, diseñadores, etc., pueden participar activamente en el proceso. **De este modo, sus necesidades y experiencias se corresponden más adecuadamente con los objetivos que se pretende lograr.**

- La cocreación proporciona
- más oportunidades para entablar debates y reflexiones con los actores implicados
- perspectivas nuevas y enriquecedoras
- valor y nuevas formas de participación para las partes implicadas
- un enfoque creativo a la hora de abordar la resolución de problemas

### #2 Conexión

En segundo lugar, la cocreación ayuda a que pueda haber un mejor encaje entre las diversas partes y organizaciones involucradas, así como entre distintas disciplinas.

De este modo, permite:

- que todos los actores implicados formen vínculos y redes entre sí más fácilmente
- lograr una mejor colaboración, al romper barreras entre compartimentos estancos
- una colaboración con todos los actores interesados en condiciones de igualdad
- un compromiso sólido de todas las partes implicadas con el fin de crear valor para el usuario

### #3 Motivación

En tercer lugar, un proceso de cocreación fomenta la motivación de todas las personas implicadas.

Así, da lugar a

- resultados más inclusivos, ya que permite expresarse a aquellos que normalmente no tienen “voz”
- una mayor implicación de todos los participantes, gracias al reparto de responsabilidades
- un gran nivel de entusiasmo de los profesionales involucrados
- una mayor apertura hacia la innovación y el cambio

## #4 Eficiencia

En cuarto lugar, la cocreación contribuye a crear soluciones que dan una mejor respuesta a las necesidades de los usuarios.

Por ello, mejora

- el nivel de riesgo de fracaso, al ofrecer un conocimiento más profundo de las necesidades del usuario
- la credibilidad de los resultados
- la eficacia del proceso de desarrollo, ya que los conceptos pueden evaluarse con mayor rapidez

## #5 Resultados

En quinto lugar, la cocreación se centra especialmente en la ejecución y la implementación.

Así, tiene como consecuencia

- una evaluación inmediata de las ideas o conceptos
- la creación de productos, servicios o sistemas con un mejor enfoque y diferenciación
- el desarrollo de nuevas ideas y modelos de negocio

**Consejo de un experto en cocreación:** Empieza a documentar tu proceso de cocreación desde el principio mediante fotos, vídeos o dibujos. Es importante captar no solo los resultados, sino también el ambiente, ya que todo ello te ofrecerá excelentes materiales que podrás presentar como ventajas a tus clientes.

## #6 RETOS A LOS QUE SE ENFRENTA LA COCREACIÓN

A pesar de todas sus ventajas, la cocreación puede dar lugar a distintos desafíos de difícil gestión por parte de los profesionales creativos, ya que

- suele involucrar a un gran número de actores interesados;
- esto puede conllevar la necesidad de asumir diferentes características personales de los interesados, así como un gran nivel de complejidad en las relaciones entre ellos;
- necesitas determinadas capacidades para gestionar el proceso de desarrollo colaborativo
- es posible que tengas que enfrentarte a una cierta resistencia al cambio o al escepticismo sobre el valor que pueden aportar los usuarios al proceso.

Con el fin de superar estos desafíos, hemos destacado 8 principios clave para lograr el éxito en procesos de cocreación.

**Consejo de un experto en cocreación:** En caso de que alguna vez te quedes bloqueado o no sepas cómo resolver algún reto que se te plantee, simplemente recurre a la colaboración de la comunidad de cocreación. Las personas que trabajan en este ámbito suelen prestarse a compartir sus experiencias y ofrecer asesoramiento.

## 4 / 8 principios clave para una cocreación exitosa

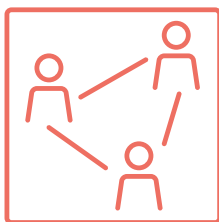
En el documento titulado "CO-DESIGN: BEST PRACTICE REPORT", hemos identificado una serie de principios orientativos, cuyo seguimiento dependerá siempre de cada proyecto y del contexto en que nos movamos. No obstante, entendemos que hay ocho principios claves para el éxito en un proceso de cocreación:



### #1 Capacidades del facilitador

La cocreación requiere la presencia de un facilitador cualificado y debidamente capacitado (es decir, un coach con experiencia) que pueda poner en marcha y dirigir el proceso.

El facilitador debe tener una actitud abierta, potenciar y fomentar una participación creativa, encontrar los métodos adecuados para apoyar la cocreación, ser capaz de crear un espacio seguro y lograr que los participantes sientan que tienen libertad para hacer aportaciones a su manera. Asimismo, debe dejar claro qué se espera de los participantes y cómo se verá plasmada su contribución.



### #2 Un entorno agradable

Un contexto abierto e inspirador es fundamental para que los participantes puedan poner en común sus puntos de vista y desarrollar sus ideas. Asimismo es importante contar con una estructura clara.

La estructura se refiere al contenido, al espacio, al tiempo e incluso a las normas de participación (en caso de que se establezcan), así como a la flexibilidad para adaptar los mecanismos utilizados en el transcurso del proceso de cotrabajo cuando sea necesario.

En la cocreación, el cotrabajo y la coparticipación, pueden surgir problemas como la precariedad y la explotación. Las cuestiones relativas a la transparencia en la gestión y la distribución de los fondos deben formar parte de un debate abierto dentro del grupo.

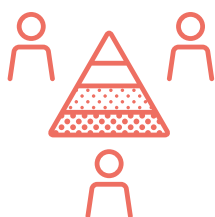


### #3 La diversidad del equipo

La cocreación es inclusiva, o más bien, no debería ser excluyente. El proceso de cocreación debería involucrar a todas las personas que se vean afectadas y sean necesarias.

Se trata de valorar cuál es la representación que quieres conseguir, no busques (solo) lo obvio. Es cuestión de pensar en las personas en un sentido amplio, sin contar únicamente con usuarios o clientes. Los participantes deberían percibirse como “agentes activos” en lugar de como “beneficiarios”.





#### #4 Identificar claramente las necesidades y abordar las dificultades de forma conjunta

La cocreación es una opción estratégica que tiene consecuencias de carácter estratégico y puede adoptar múltiples perspectivas.

Con el fin de lograr el éxito en la cocreación, es fundamental contar con una definición clara de las necesidades del grupo objetivo, su trayectoria, fines, objetivos y tareas. Cualquier persona es experta en su propia experiencia; al conseguir un equilibrio entre los conocimientos profesionales y la experiencia de los participantes, se crea un espacio de trabajo compartido en el que todos los participantes participan en condiciones de igualdad.

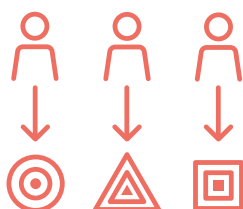
También es importante aprender a transmitir las propias necesidades y dificultades, ya que es la base para crear empatía y poder comprender las motivaciones de cada uno.



#### #5 Una visión común compartiendo valores

La finalidad de la cocreación es desarrollar una serie de valores compartidos y una visión común de forma conjunta con los actores implicados en el proceso.

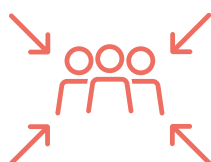
La cocreación es un proceso abierto y constructivo, en el que se comparte el control sobre el proceso y los resultados. De hecho, la cocreación funciona mejor cuando se percibe como un proceso que es de todos los participantes, resultando en mayor satisfacción en cuanto a resultados como al propio proceso.



#### #6 Roles y objetivos individuales

El proceso de cocreación es un arte que consiste en implicar a los actores interesados en los momentos adecuados para lograr resultados positivos.

La cocreación es un proceso abierto. Mantener la implicación de los actores interesados, tanto durante el proceso como posteriormente, ofreciéndoles información sobre tus decisiones, es un modo de valorar su aportación y contribuye a generar relaciones de confianza.



#### #7 La gestión de los conflictos y los intereses

Al hablar de cocreación, pensamos en un proceso de creatividad colectiva en el que tiene lugar un diálogo distinto entre las personas. Por eso es muy importante preparar un proceso que ayude a evitar conflictos e intereses no alineados, y intervenir de forma espontánea cuando surgen conflictos.

Asimismo, no se trata de encontrar la idea correcta desde el principio, sino que en realidad el proceso tiene que ver con identificar las necesidades existentes y generar multitud de ideas. También implica poder ofrecer opiniones de forma abierta y res-

petuosa, aunque es cierto que los conflictos pueden llegar a ser una herramienta que permita dar espacio a una comunicación más abierta durante el proceso, ya que ayudan a averiguar lo que realmente importa a cada uno y a los demás.



## #8 Reflexión y evaluación

No es suficiente obtener una valoración posterior sobre las decisiones adoptadas, sino que es importante llevar a cabo una evaluación y una reflexión sobre el proceso de cocreación en su totalidad. La información recopilada puede ser de vital importancia en las siguientes fases del proyecto o en futuros proyectos.

Además, la evaluación debería realizarse a largo plazo, lo que supone hacer un seguimiento de los resultados y de la evolución del nuevo proyecto. Los proyectos tienen carácter abierto, y por ello es importante no perder de vista su evolución.

# 5 / Los 4 pasos clave de un proceso de cocreación



Un proceso de cocreación puede estructurarse de diferentes maneras, incorporando diversas actividades para involucrar a los participantes. En cualquier caso, en todo proyecto de cocreación suelen darse cuatro pasos clave:

## #1 Implicación

*Aprendizaje mutuo e identificación del desafío*

- Convertirse en expertos en el desafío en cuestión. Para ello habrá que reunir la mayor cantidad de información posible sobre el status quo y los actores implicados, así como sobre las relaciones entre ellos.
- Después de esta fase, los participantes en el proceso de cocreación entenderán mejor el desafío que tienen entre manos y habrán desarrollado una nueva sensibilidad hacia los posibles problemas que puedan surgir.

**Consejo de un experto en cocreación:** Un buen punto de partida prepara el terreno para lograr el éxito en la cocreación. Esfuérzate por entender las expectativas y las intenciones no manifestadas por los participantes.

## #2 Comprensión

*Céntrate en las necesidades existentes, obteniendo información clave de cada uno de los actores implicados*

- Reconoce e intercambia distintos puntos de vista, para definir así un conjunto de objetivos y necesidades como punto de partida para encontrar una solución.
- En primer lugar, facilita la implicación de los participantes y la comunicación entre ellos. Es importante ofrecer actividades para desarrollar un planteamiento común sobre cuál podría ser una buena solución “para todos”.

**Consejo de un experto en cocreación:** Al estar mentalmente programados para resolver problemas, a veces nos resulta difícil identificar previamente cuáles son los problemas y las necesidades existentes. Introduce el concepto de un “aparcamiento de ideas” (funciona bien utilizar simplemente un rotafolio), en el que puedes dejar las ideas que vayan surgiendo para retomarlas en la fase siguiente.

## #3 Ideación

*Cocreación de conceptos de diseño y construcción de prototipos*

- En pocas palabras, se trata de hacer una lluvia de ideas, agrupándolas y priorizándolas mediante la implicación activa de todos los participantes.
- Ten en cuenta la necesidad de alcanzar un consenso para definir los criterios y excluir los grupos de ideas que no encajen con las necesidades existentes. De entre el resto de las ideas propuestas, los participantes deben elegir y dar prioridad a las más acertadas.
- Crea un guion gráfico y prototipos rápidos.

**Consejo de un experto en cocreación:** Al principio, procura conseguir una gran cantidad y diversidad de ideas. Diles a los participantes que ya haréis un filtro en el segundo paso. Ese es el momento de empezar a hacer prototipos de forma rápida para ver si crean valor.

## #4 Validar

*Presentar, testar, evaluar*

- Este paso tiene como finalidad comprobar la validez de las ideas o conceptos que hayan surgido.
- Primero puedes testar los prototipos con un pequeño grupo de actores implicados, y posteriormente con todas las partes interesadas. El objetivo es recabar la mayor cantidad de puntos de vista posible. ¿Responde tu solución a las necesidades que han definido los actores implicados?

- Facilita la recepción de opiniones al respecto. Es cierto que los cuestionarios pueden condicionar las opiniones de los participantes, pero hay que tener en cuenta que cuando se convocan sesiones para expresar puntos de vista abiertamente, no suele hacerse con suficiente sinceridad. Busca el canal de comunicación adecuado para recabar esas opiniones.
- Valida tus ideas a partir de las opiniones recibidas y evalúa el ciclo de cocreación. Repite este proceso si fuera necesario.
- Tras la implementación, haz un seguimiento de los resultados que va generando el producto, sistema o servicio y evalúa el proceso en su totalidad.

**Consejo de un experto en cocreación:** En lugar de simplemente presentarles tu prototipo a los actores implicados, deja que puedan interactuar con él.

## Cómo preparar un taller de cocreación

Un taller sobre codiseño es un formato habitual de cocreación. En un taller las personas trabajan conjuntamente sobre un determinado desafío, repitiendo el ciclo de cocreación hasta encontrar una solución apropiada. Un taller de calidad conlleva una buena preparación previa y cuenta con la participación de los actores adecuados.

### #1 LOS ACTORES INTERESADOS

Un actor interesado es cualquier persona, grupo u organización que afecta o se ve afectado por un proyecto, producto, servicio o experiencia, ya sea de forma positiva o negativa.

Identificar e involucrar a los actores adecuados es esencial en un proceso de cocreación. Las siguientes preguntas pueden servirte de orientación para identificar a esos actores y movilizarlos hacia la participación en procesos de cocreación de forma efectiva:

- ¿A qué personas tenemos que involucrar necesariamente en determinadas fases del diseño de nuestro proyecto?
- ¿Cómo podemos atraer a clientes y usuarios para que realicen libremente aportaciones con valor sobre nuestros productos?
- ¿Cuáles son los límites de la colaboración en el marco de determinados grupos sociales? ¿En qué momentos resulta eficaz la cocreación como práctica en mi entorno social y profesional?
- ¿Cómo podemos abordar las relaciones de poder preexistentes (y con frecuencia ocultas) entre los actores interesados?

**Consejo de un experto en cocreación:** Cuando sepas cuántas personas van a participar en un taller determinado, asegúrate de que el lugar donde tienes previsto realizarlo tenga un tamaño adecuado. Reserva una sala para el doble del número de asistentes, de modo que tengan suficiente espacio para moverse.

## #2 EL FACILITADOR

fundamental realizar una buena preparación previa y contar con facilitadores cualificados.

En tu función de facilitador, tu principal objetivo es ayudar a un grupo de personas a entender cuáles son sus metas comunes y a que puedan lograrlas. Así pues, deberás ofrecer a los participantes los métodos y las herramientas adecuadas para ello.

**Las responsabilidades principales de un facilitador son:**

- Definir un calendario y un objetivo claro.
- Establecer las condiciones adecuadas para que las personas se sientan seguras cuando salgan de su zona de confort y se incorporen al proceso.
- Crear un planteamiento común del problema que todos comprendan.
- Establecer el tono adecuado: actuar como moderador en las conversaciones y fomentar la participación.
- Configurar comportamientos y mentalidades que conduzcan a soluciones más creativas y reflexivas.
- Buscar soluciones inclusivas que sean adecuadas para todas las partes interesadas en el resultado.

**Consejo de un experto en cocreación:** Asegúrate de que el orden del día figure en un lugar visible de la sala, para que los participantes sepan qué es lo que viene después. Permite que haya flexibilidad, pero respetando también los descansos y los horarios de finalización.

## #3 MÉTODOS Y MATERIALES

gratuita. Elegir los métodos adecuados puede hacer que los procesos se desarrollen de forma positiva, estructurada y eficiente, ofreciendo variedad y manteniendo el interés, y facilitando el seguimiento de soluciones nuevas distintas de los caminos ya conocidos. (Para más información sobre herramientas útiles para llevar a cabo diferentes talleres y procesos de cocreación, puedes consultar la publicación titulada *The Co-design Handbook for Creative Professionals* [El Manual de codiseño para profesionales creativos]).

Asimismo es importante destacar que hay una gran variedad de materiales que pueden servir de apoyo para el desarrollo de proyectos de codiseño. Estos materiales (notas en post-its, tarjetas, modelos de cartón y otros materiales de modelaje como piezas de LEGO) permiten que los participantes se impliquen fácilmente y pongan en común sus necesidades y sus ideas.

Imprime las copias necesarias con suficiente antelación y comprueba el correcto funcionamiento del material que vayas a utilizar antes del inicio del taller.

**Consejo de un experto en cocreación:** No subestimes los resultados positivos que pueden obtenerse al tomar café o algo de comer en el taller. Ofrece a los participantes algún tipo de comida y bebida, por mínima que sea.

## #4 LISTA DE ELEMENTOS QUE DEBEN TENERSE EN CUENTA EN UN TALLER DE CODISEÑO

Hemos elaborado un listado de criterios para la preparación de talleres de codiseño:

- **Conoce a los participantes antes del taller**  
Pide a los actores interesados que te envíen un currículum en el que reflejen sus áreas de conocimiento y su ámbito profesional. Evita que el grupo conste únicamente de participantes con un mismo perfil profesional.
- **Prepara de antemano las herramientas, los métodos, el espacio y los materiales**  
Se pueden utilizar multitud de métodos y actividades, pero deben ser adecuados para los conocimientos de los participantes y responder a sus expectativas. Recuerda que el espacio donde se lleva a cabo el taller y las instalaciones condicionan enormemente el ambiente y el nivel de participación en el taller.
- **Prepara a los participantes antes del taller**  
Envíales información sobre los objetivos y los puntos que se tratarán en el taller. Genera expectativas e informa a los actores clave de los motivos por los que su presencia es importante.
- **Prepara el contenido de la sesión de antemano**  
Decide en qué medida vas a pedir a los participantes que pongan en práctica procesos de cocreación, y asegúrate de que las actividades sean asumibles. De lo contrario, automáticamente perderán interés y esto afectará al ambiente general del taller.
- **Conoce a la perfección la metodología básica que vas a seguir**  
Decide cuál es la metodología de ciclos de diseño más adecuada para el taller. Muchas metodologías siguen el ciclo típico de ideación divergente y decisión convergente. Puedes usar una con la que ya tengas experiencia previa.
- **Define una estrategia de facilitación**  
En tu calidad de facilitador, tu responsabilidad es crear una experiencia de aprendizaje excelente para aquellos que no tengan conocimientos previos de cocreación y codiseño. Esto conlleva animar a los participantes a ponerse manos a la obra y aprender mediante la práctica.
- **Establecer los criterios que se aplicarán en el taller**  
Puedes aplicar determinadas normas que deben seguirse en el transcurso del taller. Por ejemplo, una de ellas puede ser que no deben usarse dispositivos móviles.
- **Documentación**  
Previamente al desarrollo del taller, define qué debe documentarse, y cómo se llevará a cabo este proceso. Normalmente es suficiente con tener fotos, pero a veces es necesario contar con los ficheros originales para poder trabajar con ellos posteriormente.
- **Organizar excursiones y sesiones de networking**  
Son perfectas para beneficiarse de los conocimientos de otros participantes y para crear nuevas redes y relaciones.

# Y ahora, ¡a cocrear!

Si te interesa obtener más información sobre cocreación, en nuestra web **[www.cocreate.training](http://www.cocreate.training)** encontrarás:

- un manual sobre cómo preparar talleres de cocreación (sobre todo talleres de formación de formadores)
- un currículum de reciente creación para desarrollar cursos de codiseño
- ejemplos de codiseño en nuestro informe sobre buenas prácticas
- y numerosos materiales formativos de acceso abierto sobre cocreación

