

# PROTOPIA

**Incubadora de ideación  
ágil para retos de cultura  
digital en universidades**

Manual de trabajo 2025



# ÍNDICE

- 03 Introducción
- 07 La Incubadora para REALCUP
- 08 Decálogo
- 09 Protopías
- 38 El Método Outliers School

# INTRO

“In the human life it’s the outliers who make things interesting and give us inspiration. And it’s the outliers who are the first signs of change.”

**Eli Pariser**

**Outliers School es una escuela itinerante de ideación ágil para resolver retos de comunicación y cultura digital en las universidades de Iberoamérica. Somos una consultora no tradicional y a la vez estamos basados en una combinación de técnicas para fomentar el codiseño, con un equipo que posee más de veinte años de experiencia en la investigación y en el mercado de la educación y la cultura digital<sup>1</sup>.**

1. A finales de 2016, Outliers School ha sido escogido por Fundación Telefónica entre las **100 innovaciones educativas globales del año**.

2. El Lab Móvil 2222 y Circópolis son proyectos creados por Outliers School para dicho entorno educativo.

Trabajamos bajo tres premisas: promover soluciones de rápida ejecución y bajo presupuesto; innovadores -según la situación del mercado para el que se trabaja-; y escalables, partiendo de un mínimo producto viable. Desde 2013 nuestro trabajo consiste en ayudar a universidades, administración pública, empresas, colectivos y emprendedores a resolver sus retos y a construir transformaciones que sean emocionalmente significativas. Algunas de esas ideas son la reinención de la formación hacia modelos híbridos expandidos; el diseño de apps y nuevos formatos de aprender haciendo en la educación pública básica<sup>2</sup>; la invención de narrativas transmediáticas; la creación de laboratorios y redes autogestionadas de aprendizaje; el rediseño de interfaces basado en la usabilidad y ahorro de tiempo en las transacciones; el diseño de nuevas intermediaciones bajo la economía del compartir; acciones en la economía circular y la monetización de oportunidades en los nichos de la larga cola de la cultura digital y la educación.

Esas son nuestras protopías, un término que le tomamos prestado al gran Kevin Kelly (2016) cuando señala que **“nuestro destino como sociedad no es la utopía ni la distopía, sino la protopía, una visión posible de un futuro mejor. Lo “pro” de la protopía es la noción de progreso y proceso. (...) Estas visiones protopianas no serán tan emocionantes**

**como las distopías o las utopías, pero pueden ser lo suficientemente motivadoras como para apuntar hacia ellas.” Desde Outliers School sumamos el “pro” de prototipado, ayudando a iterar los retos del presente hacia nuevas soluciones.**

No importa dónde trabajes. Inicia tu protopía siendo fundador de algo nuevo. Descubre las capas de soluciones híbridas que se están gestando en tu mercado y trabaja sobre ellas, para adelantarte a las soluciones. Para esto brindamos una tecnología social que lleva a una intensa y breve inmersión de equipo para encontrar no solamente la solución a un reto específico, sino la belleza de la estructura de diseño hacia una solución superior<sup>3</sup>. **En Outliers School ayudamos a los equipos a poner en práctica las propias ideas, para que sean posibles técnicamente (para los creadores y su equipo), viables (como servicio o negocio en un mercado) y deseables (para las personas).** Te ayudamos a crear e incubar proyectos ambiciosos. No te vemos como un empleado o funcionario, sino como un micro-emprendedor o *intrapreneurs*. Con su experiencia al frente de la gestión de personas en Google, Laszlo Bock (2015) afirma: “Utilizar pequeños pilotos permite que los empleados que más se hacen oír hagan frente a las complejidades de una situación. Resulta fácil quejarse desde la barrera. Sin embargo, que le encarguen a uno poner en práctica sus propias ideas resulta mucho más duro y puede moderar las perspectivas más extremas y poco realistas.”

Hemos crecido mucho en esta década de trabajo. Empezamos a finales de 2012 como un ejercicio lúdico de tres colegas profesores e investigadores<sup>4</sup>, con deseos de diseñar un laboratorio virtual de un mes de duración para divertirnos un poco con amigos en diferentes lugares del mundo. Queríamos llevar a la práctica algunas ideas que hasta ese momento nos habíamos privado de aplicar en nuestras universidades. **Nuestro entusiasmo, más el conocimiento del mercado educativo, el foco, y la perseverancia, hicieron que hoy ejecutemos proyectos en 10 países.**

**3. Why Design Thinking Works**, por Jeanne Liedtka. Septiembre de 2018, Harvard Business Review.

**4.** Estos son los primeros videos convocando a nuestro primer taller de Outliers School Educación, bajo la consigna “Aplicar el diseño para cambiar el aprendizaje”. Noviembre 2012. \* \*

**En este 2025, la Red de Asociaciones Latinoamericanas y Caribeñas de Universidades Privadas (REALCUP) nos ha dado la oportunidad -a través de su Programa +DES- de llevar adelante esta Incubadora de ideación ágil sobre retos de cultura digital en universidades.** Serán 40 horas a distancia. El perfil de las talleristas es el de gestores académicos, investigadores, docentes y tomadores de decisiones de instituciones de educación superior.

El mismo está bajo mi dirección y habrá expertos invitados, Se inicia con cuatro desafíos institucionales específicos escogidos por los propios talleristas. A partir de allí, se codiseñarán prototipos de acción y ejecución inmediata a través de un proceso de ideación ágil bajo nuestro método, que explicamos en detalle en este manual. Estamos emocionados por esta nueva oportunidad de la principal red de universidades privadas de América latina. A disfrutar.

Dr **Hugo Pardo Kuklinski**

Fundador y Director de Outliers School.

Barcelona, 2025

# Desafíos a trabajar

Los desafíos se definirán por consenso una vez el tallerista se matricule y mencione en cuál desafío de los diez posibles quisiera trabajar. Algunos de estos desafíos ya han sido ejecutados entre Outliers School y las universidades interesadas.

- 1.** Creación de laboratorios permanentes de innovación. Entre ellos, labs de analítica del aprendizaje y usos de la IA.
- 2.** Producir narrativas digitales transmediáticas para crear nuevas formas de contar las historias institucionales, sus productos y servicios.
- 3.** Estrategias de comunicación digital para la oferta académica de postgrado.
- 4.** Innovar en la experiencia de integración híbrida del ingresante para reducir las tasas de deserción en el primer año.
- 5.** Cómo trasladar la experiencia presencial a las formaciones a distancia, generando una experiencia vivencial, incluso antes de inicio de los cursos.
- 6.** Diseño de trayectos formativos flexibles dentro del sistema de créditos académicos.
- 7.** Creación de comunidades permanentes de postgrado (para que sigan siendo prescriptores de la oferta académica).
- 8.** Estrategias para garantizar una mejor evaluación docente.
- 9.** Creación de gestores de portafolio profesional digital del estudiante.
- 10.** Creación de productos académicos específicos según diferencial regional o cultural de la institución.

# DECÁLOGO DEL MOVIMIENTO OUTLIERS SCHOOL

- 01 Perseguimos la protopía. No jugamos a innovar con talleres de *design thinking*.** Codiseñamos sobre retos del hoy para comenzar mañana. Sin su inmediata ejecución, no existe idea valiosa.
- 02 Trabajamos para **obtener un producto mínimo viable**.** Minimizar la planificación. Maximizar la acción.
- 03 Protegemos las ideas nuevas.** Mente de principiante + profundo conocimiento del mercado.
- 04 Pensamos en un usuario real, no en un usuario ideal.** Y en ningún caso somos nosotros ese usuario.
- 05 Se trata de **cocrear sobre las ideas de los demás**,** no de imponer razones.
- 06 Ideamos en grupos pequeños y con sentido de urgencia. **Rápida ejecución y bajo presupuesto**.**
- 07 Nos seduce el conocimiento frontera** y vamos siempre hacia él.
- 08 Amamos la síntesis y el menos es más.** Damos preferencia a las notas y dibujos que a la palabra hablada. Utilizamos manual thinking: visualizar + sintetizar + relacionar + priorizar.
- 09 Reelaborar e iterar** hasta que una idea encuentre su elemento vertebrador y diferencial.
- 10 No culpamos a los demás** de los cambios que no hemos sabido hacer a tiempo.



# PROTOPÍAS





# 25 TENDENCIAS INEVITABLES

Un manifiesto editable hacia  
la definitiva universidad  
híbrida expandida

Me emociona la teoría de Kevin Kelly (2016) sobre las fuerzas tecnológicas inevitables que configuran nuestro futuro: "son inevitables porque están enganchadas en la naturaleza de la tecnología, mucho más que en la naturaleza de la sociedad. [...] son acciones continuas como tendencias que muestran su fuerza por lo menos en las próximas tres décadas."<sup>1</sup>

Existen dinámicas que con ayuda de las tecnologías de la información empujan a la sociedad de modo invisible hacia ciertos comportamientos. Internet fue una fuerza tecnológica inevitable, pero su posterior evolución hacia una red comercial dominada por los monopolios GAFA no lo fue. Este destino obliga a teorizar una contranarrativa del digitalismo. Google, Amazon, Facebook (Meta), Apple y otras corporaciones más jóvenes en crecimiento se han vuelto demasiado importantes para que se ignoren sus posiciones monopólicas, su agenda corporativa, su control de nuestros datos y el poder de sus algoritmos para dirigir lo que debemos ver, saber y consumir<sup>2</sup>.

Las fuerzas inevitables son relevantes para entender la ruta de los cambios tecnológicos, y esta comprensión contribuye a que podamos beneficiarnos de ellas y su naturaleza, en vez de luchar en contra como luditas. No podemos evitar ni impedir la creciente desintermediación de los servicios,

pero sí se puede regular servicios como los GAFA, Uber, o Glovo, especialmente en cuanto a las condiciones laborales de sus empleados. También como usuarios podemos elegir unos servicios por sobre otros. No podemos evitar sistemas de inteligencia artificial que resuelvan dudas sin supervisión humana, pero sí podemos evitar la muerte de la escritura académica. No podemos evitar que gran parte de las comunicaciones de los más jóvenes emigren hacia las pantallas móviles, pero como maestros sí podemos crear narrativas y experiencias que nos conviertan en su pantalla más atractiva.

Veamos entonces las 12 fuerzas inevitables del postdigitalismo, según Kelly (2016) y cómo se entrelazan con las innovaciones que la educación superior debería llevar adelante en esta década. Estas fuerzas se optimizan creando nuevas lógicas de trabajo y no integrándolas a las lógicas operacionales actuales.

- 1 Kelly, Kevin. (2016). **The Inevitable. Understanding the 12 technological forces that will shape our future.** Viking. New York
- Pardo Kuklinski, Hugo. (2016). **Los 12 verbos inevitables del postdigitalismo.** Digitalismo.com. 10 de julio. \*
- 2 Pardo Kuklinski, Hugo. (2018). **Hacia una contranarrativa del digitalismo. Sobre los monopolios GAFA.** Digitalismo.com. 1 de octubre. \*
- 3 Recomiendo ver el documental **Rip! A Remix Manifesto** (2009), dirigido por Brett Gaylor. [www.ripremix.com](http://www.ripremix.com) \*

**BEGINNING**

Habrán nuevos progresos y a partir de allí nuevos problemas que mitigar.

**BECOMING**

Volverse otra cosa, devenirse en un permanente presente sin fin.

**COGNIFYING**

Agregar conocimiento con inteligencia artificial a todos nuestros diseños.

**QUESTIONING**

En la era de la conexión global instantánea, nuestras certezas acerca de las cosas han decrecido. A cada nueva invención, suceden en paralelo nuevas ignorancias.

**FLOWING**

La ingeniería del flujo es más importante que el producto final.

**TRACKING**

Todo lo que pueda ser rastreado, lo está siendo por alguien en algún lugar del mundo.

**SCREENING**

La vida en las pantallas hace perder reverencia al texto impreso y a sus características de objetividad, pensamiento lineal y precisión científica.

**INTERACTING**

El futuro de la tecnología reside en gran medida en poder descubrir nuevas interacciones, con o sin participación humana directa.

**ACCESING**

La propiedad ya no es tan importante como era. Lo importante es el acceso.

**REMIXING**

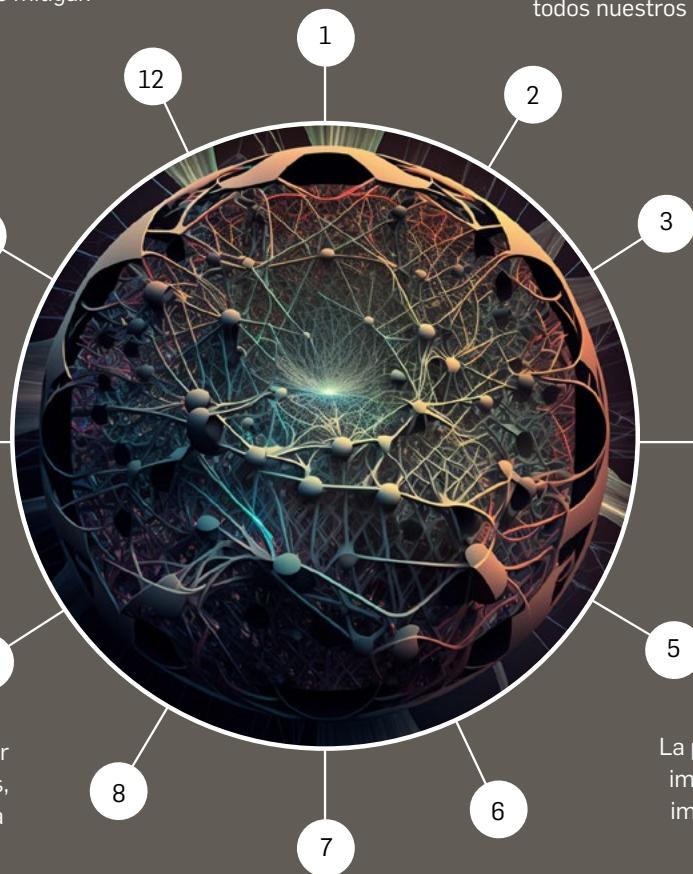
Nada puede permanecer sin ser modificado. Cada creación valiosa será transformada en algo diferente<sup>3</sup>

**FILTERING**

Toda interfaz digital filtra nuestra línea de tiempo e impone nuevas capas de intermediación para eliminar del flujo todo lo que se considera ruido. La interfaz condiciona la interacción.

**SHARING**

Todo lo que pueda ser compartido será compartido mejor, más rápido, más barato, y de muchas maneras que aún hoy no existen.



Habiendo presentado estos verbos inevitables, les pediré que vuelvan mentalmente a ellos durante todo este ensayo, porque harán entender con mayor claridad la necesidad de ciertas transformaciones. Empezaré asociando estas fuerzas a un resumen de las tendencias que se expondrán con mayor detalle en los capítulos siguientes. Propondré aquí un manifiesto de tendencias para ser tenidas en cuenta en la compleja gestión cotidiana de nuestras casas de estudios iberoamericanas. Será posible hacer comentarios en su versión web, y así poder recrear una versión 2.0 con la contribución de los lectores.

## **Gobernanza y gestión universitaria. El sentido de empresa**

**01 Impulso de una innovación continua centrada en mejorar las experiencias de los estudiantes.** Las necesidades de los cuerpos académicos tienen relevancia, pero son de segundo orden ante la búsqueda de la excelencia en la relación con los estudiantes. El tránsito hacia la gratuidad en las matrículas de grado de las instituciones públicas, con un sistema de premios y castigos según rendimiento. Una política de becas eficiente que otorgue prioridad a quienes dependen de ellas para estudiar. **FLOWING QUESTIONING**

**02 Modelos gerenciales. La búsqueda de una base diversificada de financiación:** matrículas + filantropía + negocios propios en servicios + creación de patentes y spin-offs. Apertura de concursos abiertos internacionales para la figura de rector, decanos y gerentes. Gestores, profesores, investigadores y spin-offs deben trabajar en la búsqueda de redes y recursos internacionales. **BECOMING BEGINNING**

**03 Mayor excelencia académica.** Reducción de los niveles de endogamia del profesorado apostando a la transparencia en las convocatorias a plazas. Políticas de atracción de talento nacional e internacional. Políticas de consolidación laboral docente y salarios competitivos. Docencia ad-honorem solo como excepción para perfiles singulares. **FILTERING QUESTIONING**

**04 Sumar cultura *startup* a la gestión, creando laboratorios que den velocidad a la innovación permanente y al cambio estratégico.** La jerarquía plantea retos específicos y los labs diseñan la solución a través de metodologías ágiles en ciclos intensivos de prototipado e iteración. **BECOMING FLOWING FILTERING REMIXING QUESTIONING BEGINNING**

## **El campus físico emocionante y el campus virtual reinventado**

**05 Las universidades presenciales con espíritu competitivo y vocación global tienen que aprender a ser también virtuales.** El campus físico y virtual representan juntos a la definitiva universidad híbrida expandida.

**BECOMING SCREENING ACCESING INTERACTING QUESTIONING BEGINNING**

**06 Mayor inversión y esfuerzo de diseño en la experiencia extra académica de los estudiantes.** Propiciar la integración y puesta en valor de sus diversidades. La participación en la vida comunitaria favorece más a su éxito académico que el rendimiento con las asignaturas. **FLOWING ACCESING SHARING INTERACTING QUESTIONING BEGINNING**

**07 Capacidad polivalente del campus físico y adaptabilidad a todo tipo de prácticas pedagógicas.** Quitar barreras arquitectónicas entre profesores y estudiantes. Lugares para el fomento de inteligencias múltiples. Bibliotecas como espacios multitarea alrededor de la cultura del libro y el ensayo científico. Zonas comunes para mezclar disciplinas. Todo espacio es un aula. **FLOWING ACCESING SHARING FILTERING REMIXING INTERACTING BEGINNING**

**08 El campus físico es emoción, confort, salud física y mental, y múltiples formas de interacción entre la comunidad académica, propiciando la serendipia.** El diseño de sus interfaces promueve comunidades débiles o fuertes, jóvenes que solo asisten a cursar y se retiran a sus casas o jóvenes que lo sienten como su segundo hogar. **BECOMING COGNIFYING ACCESING SHARING FILTERING INTERACTING QUESTIONING BEGINNING**

**09 Las aulas deben ser salas flexibles, en ellas es posible mover mesas y sillas de modo fácil, limpio y silencioso.** Evitar la presencia de espacios más elevados de jerarquía para el docente. Propicias zonas calientes y frías donde los estudiantes se ubiquen según su grado de interacción. Incluir mobiliario que favorezca el cambio de postura física y la movilidad. **FLOWING SHARING INTERACTING**

**10 El campus virtual debería ser un espacio multiplataforma** donde destaquen: el portal web institucional y sus productos narrativos complementarios; y el sistema de gestión del aprendizaje (LMS) para soporte de asignaturas y comunicación entre estudiantes, profesores y administración. **SCREENING ACCESING SHARING INTERACTING**

**11 El portal web institucional debe competir en la economía de la atención,** creando contenidos atractivos de actualización diaria. Debe promover la visibilidad y divulgación científica de sus investigadores, profesores y estudiantes, junto a la agenda cotidiana de eventos y noticias de la institución. Creación de redes sociales institucionales coordinadas por el Dircom y otras más informales creadas por sus comunidades. **BECOMING SCREENING ACCESING SHARING REMIXING**

**12 El LMS es gestión, diálogo con estudiantes, y narrativas transmedia.** Se debe tener en plantilla un equipo permanente de diseñadores instruccionales, guionistas y productores multimedia. Creación de un estudio propio de producción. **SCREENING SHARING FILTERING REMIXING INTERACTING TRACKING**

## Profesores. Ir más allá del llamado del deber

**13 La expansión definitiva de la universidad hacia modelos híbridos expandidos requiere de los mejores conectores docentes.** El profesor no es un divulgador de contenidos. Debe diseñar una experiencia emocionante de aprendizaje que trascienda los aspectos temáticos. Además debe ser un buen mentor, empático con las necesidades del estudiante. Ubicar a los mejores docentes para realizar las sesiones del primer año. **INTERACTING QUESTIONING BEGINNING**

**14 El valor de un profesor para la institución** es ser un buen docente -diseñador de experiencias de aprendizaje y mentor-, un buen investigador -diseñador

de redes internacionales y autor de publicaciones-, y un buen gestor -como un intraemprendedor-. **BECOMING** **INTERACTING**

**15 El valor de un profesor para los estudiantes** es salirse del centro de atención y saber comprenderlos, organizar las sesiones de trabajo de modo eficiente, tener entusiasmo en el ejercicio docente y un conocimiento profundo del campo en el que ejerce. **FLOWING** **SHARING** **INTERACTING**

## **Estudiantes y mercado laboral. La corresponsabilidad de la universidad**

**16 Reconducir expectativas de los estudiantes, promover la creación de emprendimientos por cuenta propia y una mejor integración al mercado laboral.** Creación de carreras de grado y formación de postgrado adaptadas a la evolución de las fuerzas tecnológicas inevitables. Conformación de equipos para las estrategias de prácticas profesionales obligatorias y extracurriculares con la aspiración que sean puntos de inflexión profesional. Propiciar doctorados industriales, con base en las necesidades de las empresas. **FLOWING** **SHARING** **BEGINNING**

**17 Fomentar la creación de un portafolio profesional digital del estudiante, formar en competencias blandas transdisciplinares, enseñar a construir redes profesionales significativas, y fomentar una visión estratégica a largo plazo.** Estos aspectos de crecimiento personal y profesional del estudiante son responsabilidad de diferentes áreas, y no solamente de los profesores.

**FLOWING** **SHARING** **FILTERING** **REMIXING** **INTERACTING** **QUESTIONING** **BEGINNING**

## **La comunicación científica. La muerte de la economía de la escasez**

**18 Incentivar la investigación y comunicación científica de los profesores,** hacia la búsqueda colectiva de las verdades de nuestro tiempo. El sistema mundial de revistas con revisión entre pares funciona bien, y mejor aún desde que convive con el modelo de acceso abierto. Aún con problemas de legitimidad y modelos de negocio que no benefician a las instituciones, los journals y el Factor de Impacto son eficientes para valorar y distribuir la ciencia. **SHARING** **FILTERING**

**19 Establecer diferentes parámetros y formatos de éxito científico, según contexto y objetivos de investigación.** Incentivar y premiar la innovación en la comunicación digital de la ciencia. Proteger y validar la ciencia producida con dimensión regional y en español. Cuantificar la reputación del texto y del autor.

BECOMING COGNIFYING SHARING FILTERING REMIXING INTERACTING QUESTIONING  
BEGINNING

**20** Más allá del objetivo individual de publicar para el crecimiento en el escalafón interno y la recompensa salarial, **los investigadores líderes deben tener una visión gerencial para buscar oportunidades y decidir ejes de trabajo que le permitan obtener recursos financieros en el mercado global de ayudas a la investigación.** También para mejorar sus equipos, cubrir las necesidades tecnológicas y comunicar lo que hacen con eficiencia.

BECOMING SHARING INTE-  
RACTING BEGINNING

## Experiencia, intuición y datos. La infrautilización de la analítica del aprendizaje

**21 Diseñar una política de analítica de datos para medir desempeño general, y compromiso y éxito de los estudiantes.** Esto no implica asumir grandes y costosas inversiones, sino un cambio de apropiación de cultura digital. El portal web, LMS, bibliotecas, datos cualitativos y encuestas ya generan analíticas valiosas. La usabilidad e infovisualización fácil son los principios centrales en la recolección de datos y su puesta en valor para conocer y decidir mejor.

SHARING INTERACTING TRACKING QUESTIONING BEGINNING

## Sobre la inteligencia artificial (IA) y el futuro de la escritura académica

**22 Organizar equipos ya para decidir sobre la integración de la IA y sus sistemas de aprendizaje automático y resolución de ejercicios sin supervisión humana.** Percibir la IA como un aliado. Desde ese nuevo alfabetismo, revisar el abordaje hacia la producción y evaluación de los textos. Decidir también sobre aspectos de gestión y atención permanente a los estudiantes con chatbots de IA.

COGNIFYING SHARING FILTERING REMIXING INTERACTING TRACKING

## El uso de blockchain para certificaciones oficiales y microcredenciales

**23 Fomentar a largo plazo el uso de la tecnología blockchain para certificaciones oficiales y microcredenciales.** A gran escala, eliminaría mucho de la lenta y costosa burocracia existente, combatiría las crecientes certificaciones falsas, dialogaría mejor administrativamente con otras instituciones y sería una decisión disruptiva en términos de trazabilidad y transparencia. **BECOMING** **COGNIFYING**

**SHARING** **FILTERING** **INTERACTING** **TRACKING** **BEGINNING**

## Metaversidades. ¿Otra falsa promesa de una mejor educación?

**24 Como un campus espejo, las metaversidades podrían agregar valor didáctico y expandir narrativas en realidad aumentada y virtual.** Maker labs, modelaje colaborativo, ensayos médicos, eventos en red basados en avatares divertidos, como una segunda personalidad del estudiante o profesor. Por ahora se percibe más como moda. **BECOMING** **COGNIFYING** **SCREENING** **SHARING** **REMXING**

**INTERACTING**

## Hibridaciones

**25 Aprender del deporte profesional u otras hibridaciones para codiseñar un entorno sistémico de laboratorio, con grupos mejor socializados, para lograr los resultados esperados.** Utilizar la analítica de datos para tomar mejores decisiones de diseño, creando un campus de juego basado en conectar de modo inmediato conocimiento teórico, experiencia y mercado. **FLOWING** **REMXING** **QUESTIONING** **BEGINNING**

Fragmento de: Pardo Kuklinski, Hugo (2023). **Los futuros inevitables de la universidad. Ideas para gestores hacia la consolidación híbrida.** Escuela de Educación. UPB Virtual. Medellín.

**Jerarquía + red.**

**Pensar despacio**

**+ pensar rápido.**

**Hacia un sistema**

**operativo dual**



TALLER  
IDEACIÓN  
ÁGIL

MÉTODO  
OUTLIERS  
SCHOOL

5 EQUIPOS  
5 RETOS  
24 HORAS  
PRESENCIAL

PRODUCTOS  
MÍNIMOS

INICIACIÓN

2 PROYECTOS  
CADA  
STARTUPS

2  
SEMANAS

MENTOR  
INNOVACIÓN

Desconfiamos del discurso político de la innovación. Todas las sobreplanificaciones, la procrastinación y las reuniones sin ejecutar ideas son síntomas del miedo al cambio y significan “no estoy preparado”. En los primeros dos años de Outliers School muchas propuestas de trabajo fueron convocatorias para *jugar a innovar* unas horas. Miembros de la tercera línea de gestión de una organización son obligados a participar en talleres de innovación porque “es lo que debemos hacer”, pero sin tomadores de decisiones implicados en ellos ni una estrategia clara sobre cómo abordar posteriormente los resultados. **Innovación es todo acerca de volver las ideas rápidamente en acciones concretas y mínimos productos viables. Cada proceso pedagógico aburrido, ineficaz o endogámico, cada trámite que implica pérdida de tiempo, cada interfaz ruidosa, cada acción de comunicación que no seduce, esconden una oportunidad de rediseño.** No basta con entender que se deben hacer cambios. Se deben comenzar ya mismo, rápido, barato y de manera escalable, con base en iterar-errar-iterar hasta encontrar un punto de equilibrio donde la innovación llega casi sin darnos cuenta<sup>1</sup>. Todo esto se hace ubicando en el centro del diseño a los usuarios iniciales de la solución. Esto no resulta tan fácil.

Nuestra dinámica de trabajo se puede percibir como **el inicio de la creación de un laboratorio de ideas. Un tipo de Lab con un sistema operativo dual (Kotter: 2014) de 80% jerarquía más 20% red, haciendo más eficiente la ejecución y aceleración del proceso de codiseño.** Outliers School y los equipos internos serían ese 20% en forma de red que deberían imprimir velocidad, agilidad, acelerar el cambio estratégico y promover los posibles adyacentes de los futuros productos y servicios con base en los retos actuales de la organización. No tiene jefes; solo diseñadores, mentores y coordinadores. Si el prototipo funciona bien en las primeras fases de escalabilidad, esta solución pasa al lado jerárquico de la organización y se convierte en statu quo. Un *Lab* funciona de modo óptimo con una gestión a dos tiempos. La parte

1. Iterar-errar-errar se traduce en un flujo constante de innovación, algo más valioso que “el próximo año *cambiaremos* y las cosas serán *diferentes*”. Esto significa que los procesos -la ingeniería del flujo- son más importantes que los productos. Para Kelly (2016), “nuestra gran invención en los últimos 200 años no fue algún producto en particular, sino el método científico. Este proceso metódico de cambio constante y mejoras fue un millón de veces mejor que cualquier cosa que se haya inventado.”

2. Pace Layering: How Complex Systems Learn and Keep Learning, by Stewart Brand. At Resisting Reduction. Feb 04, 2018. The Journal of Design and Science (JoDS), the MIT Media Lab and the MIT Press. \*

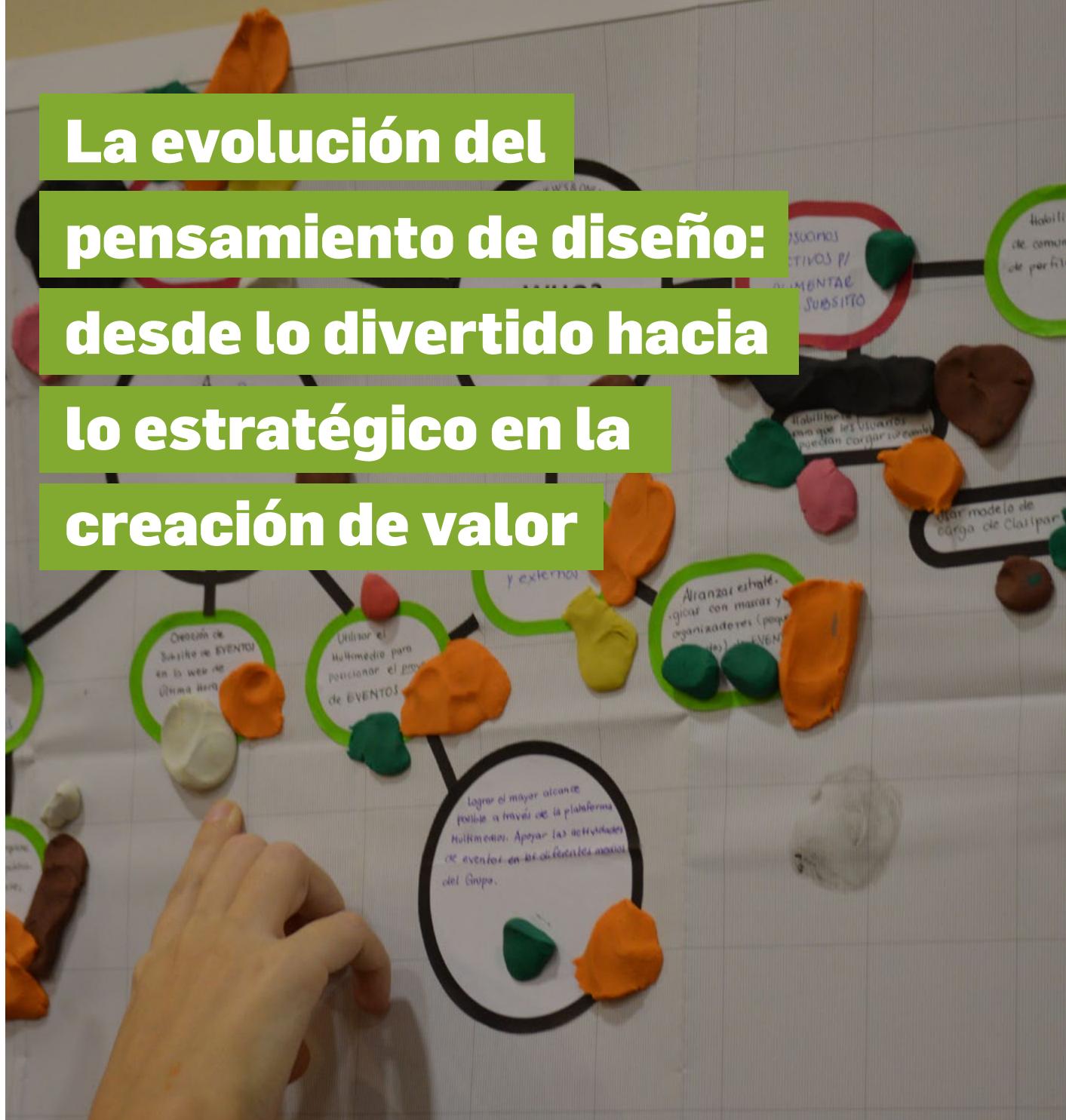
mayor y lenta es la organización tradicional optimizada para la eficiencia, con sus reglas jerárquicas y burocráticas que le imprimen su rutina diaria y que minimizan todos los riesgos. La parte menor y ágil es una red en forma de laboratorio. **El Lab del sistema dual no juega en el escenario del día a día. La jerarquía enfocada en la gestión si lo hace. Las estructuras ágiles innovan, las lentas estabilizan.** El todo combina aprendizaje con continuidad. Como señala Stewart Brandt (2018)<sup>2</sup>, en las organizaciones y personas “lo rápido es discontinuo y lo lento es continuo. Existe un aprendizaje rápido pero un recuerdo lento; propuestas rápidas, pero disposición lenta. Todos los sistemas dinámicos durables tienen este tipo de doble estructura. Es lo que los hace adaptables y robustos.” Imaginemos a las organizaciones como un cerebro, tal cual lo hizo Daniel Kahneman. El cerebro trabaja como dos sistemas coordinados, uno más emocional, otro más racional: pensar rápido (el *Lab*), pensar despacio (la organización tradicional).

La parte *Lab* del sistema dual se basa, para Kotter (2014), en cuatro principios: “El primer principio es **augmentar radicalmente el número de personas comprometidas con crear o ejecutar iniciativas estratégicas**. El segundo principio es que sean **voluntarios**. Que no sientan que les ha caído otra responsabilidad encima. El tercer principio es **hacer el trabajo sin alicientes extrínsecos**, sino con pasión. Es fundamental crear un mensaje en el cual el equipo crea profundamente y les sirva de inspiración. El cuarto principio es el **liderazgo**”. La parte de la jerarquía ya tiene un liderazgo impuesto en el organigrama. Pero en la parte de la red debe existir un liderazgo natural de todos por sobre cada uno de los protagonistas, con base en mostrar los pequeños desenlaces significativos y los triunfos de equipo, para fortalecer al laboratorio. Para Kotter, las redes aceleradoras (lo que en Outliers School llamamos *Labs*) “no tienen planes operativos tradicionales, sino **declaración de grandes oportunidades, manifiestos, visiones de cambio y una lista de iniciativas**”. *HPK*

# Creación de laboratorios permanentes de ideación ágil en universidades



# La evolución del pensamiento de diseño: desde lo divertido hacia lo estratégico en la creación de valor



El método Outliers School es un proceso de ideación ágil resolviendo retos específicos en pocas horas intensas trabajando en equipo, bajo una combinación de *manual + design thinking* y otras técnicas. Aunque esté de moda como metodología *para volvernos un rato más creativos*, creemos que el *design thinking*<sup>1</sup> es mucho más serio de lo que se pueda pensar. Ha pasado de ser una metodología restringida a talleres de innovación -y en el mejor de los casos al desarrollo de productos y objetos físicos en general-, a ser hoy esencial para el cambio de cultura organizacional. Por esto, los cientos de talleres de *design thinking* que hoy se ofrecen resultan poco eficientes cuando son coordinados de manera lúdica por facilitadores que no son expertos en las áreas de conocimiento donde se desarrollarán los prototipos. Tampoco son eficientes cuando la organización los utiliza para jugar a innovar un breve tiempo, sin una estrategia de continuidad ni disciplina para aplicar los productos mínimos viables derivados de estos procesos de codiseño. Estos talleres superficiales son un breve teatro de la innovación<sup>2</sup> que no deriva en soluciones progresivas de impacto real.

La aplicación de metodologías ágiles de manera natural afecta a la cultura organizacional. Esto implica un cambio de paradigma en el trabajo de Outliers School. **La introducción y ejecución de manera eficiente del nuevo prototipo en la organización es otro problema de diseño. En consecuencia, Outliers School tiene dos desafíos: liderar el prototipado de los nuevos productos y servicios y, en paralelo, codiseñar la adaptación organizacional al nuevo esquema.**

Para que muchos prototipos no choquen con la lógica organizacional desde su implementación inicial, es necesario aplicar el pensamiento de diseño a nivel holístico para ayudar a las organizaciones a que funcionen mejor. **Si no se innova en la mentalidad y dinámica de la organización y de sus recursos humanos, es difícil innovar en productos y servicios**<sup>3</sup>.

1. En 2007, mientras trabajaba como Profesor Visitante en el Human-Computer Interaction Group (HCI Group) de la Universidad de Stanford, descubrí por primera vez el *design thinking* o pensamiento de diseño, una de las técnicas que comenzaba a utilizarse en el entorno empresarial de Silicon Valley de la mano de dos referencias, ambas muy conectadas con mi trabajo en la universidad. Por un lado, la recién creada **Stanford d.School** y, por otro, la empresa **IDEO**, ubicada a escasos metros del campus de Stanford U. en Palo Alto.

2. **Ideo breaks its silence on design thinking's critics**, por Katherine Schwab. 29 de octubre de 2018, Fast Company

3. Se sugiere ver la serie *Abstract: The Art of Design*, producida por Netflix en 2017. En sus capítulos existe varios denominadores comunes sobre el éxito de un buen diseño. Nike Tinker Hatfield, Es Devlin, Bjarke Ingels, Ralph Gilles y Ilse Crawford hablan del valor de sus equipos a la hora de producir soluciones únicas.

4. [OutliersSchool.net/la-evolucion-del-design-thinking-hacia-el-codiseno-organizacional/](https://www.outlierschool.net/la-evolucion-del-design-thinking-hacia-el-codiseno-organizacional/)

5. Klosterman (2016) trabaja sobre esas redefiniciones de la verdad. "¿Podría una persona nacida en 1920 compartir los mismos gustos que una nacida en 1970 aunque fueran del mismo lugar y tuvieran ideas similares? (...) Mucha de la música comercial desaparece cuando muere la gente que la hizo y quienes la escucharon. Rock hoy puede significar cualquier cosa y entonces significa nada. No era así en la época de Chuck Berry." El entorno y el clima de época condicionan por completo la visión de la verdad. Para Klosterman, "uno de los errores más frecuentes es analizar el pasado con lentes de presente."

**El conflicto es inherente a dichas transformaciones.** La apuesta es generar cambio eficiente y sustancial sin romper el equilibrio organizacional, tal como se propone en el sistema operativo dual de jerarquía + red.

Jon Kolko (2014)<sup>4</sup> afirma: "Cuanto más complejo y menos tangible es el artefacto proyectado, menos viable es para el equipo de diseñadores ignorar los potenciales efectos en cascada. La introducción del nuevo prototipo en la organización también requiere de pensamiento de diseño."

Dentro de ese segundo desafío de adaptación organizacional a la innovación permanente, desde Outliers School tenemos una ambición menos visible: la de promover instancias de pensamiento disruptivo organizacional. Fácil de decir, difícil de hacerlo suceder. Si entendemos que toda idea sobre el presente del mundo es inestable y provisional, la mayor dificultad cognitiva de las personas es reevaluar desde el propio presente lo que hoy consideramos verdad<sup>5</sup>. La innovación disruptiva juega en ese complicado territorio de modificar la realidad y el statu quo de ideas y prácticas culturales. Mucho más complicado es adoptar ese pensamiento disruptivo en una organización, porque este ejercicio de creación de ideas es apenas la mitad del proceso. La otra mitad es convertir esas ideas en valor a través de prototipos y luego productos.

Según Williams (2011), el pensamiento disruptivo tiene cinco fases;

**1.** Bocetar una hipótesis que haga que el pensamiento fluya en una dirección intencionalmente no convencional. La pregunta para realizarse es: ¿Cuáles son los actuales clichés de lo que se quiere transformar?; **2.** Definir una oportunidad de mercado disruptiva; **3.** Generar varias ideas que otros no estén pensando; **4.** Configurar dichas ideas en una sola, recordando que una idea inesperada suele tener escasos competidores; **5.** Hacer una presentación que sea persuasiva pensando en quienes deben ser atraídos hacia el cambio.

En esta evolución del pensamiento de diseño a la que adhiere Outliers School, tres son los principios de una cultura organizacional centrada en mejorar las experiencias de sus usuarios (Kolko: 2014).

- 1. Enfocarse en la experiencia emocional del usuario y no solamente en la eficiencia interna de las operaciones.** Trabajar palabras relacionadas con sus deseos, aspiraciones, compromiso y experiencias. Las organizaciones centradas en el usuario no deben usar el lenguaje emocional en tono superficial o tendencioso, o peor aún de forma endogámica.
- 2. Crear modelos físicos para analizar problemas complejos** y para explorar, acotar parámetros y comunicarlos. Diagramas, mapas, infografías o similares son bienvenidos. Los *mapas de Luki*<sup>6</sup> del *manual thinking* son nuestra caja de herramientas.
- 3. Prototipar o morir -demo or die-.** Utilizar siempre prototipos para explorar soluciones potenciales. **El prototipado es el comportamiento más pragmático y económico que una organización pueda tener.** Cuando se abordan desafíos extraordinariamente persistentes y difíciles, se sugiere hacerlo por capas y escalando, donde cada proceso es más sofisticado y complejo que el anterior. Presentar restricciones calculadas y tolerar los errores. Los líderes deben crear una cultura que permita asumir riesgos y avanzar hacia una comprensión completa y lógica de los problemas. **HPK**

6. [OutliersSchool.net/manual-thinking/](https://OutliersSchool.net/manual-thinking/)

# 10 patrones para dejar de jugar a innovar



■ ¿Cómo se conectan las expectativas y formas de trabajo de Outliers School con las dinámicas de la innovación y sus patrones comunes? Una de nuestras obsesiones es promover cambios significativos y no convertir la metodología en un juego provisional que a larga no consiga agregar valor a las dinámicas de la innovación en las organizaciones. Nos apropiamos de Steven Johnson (2010) para perfilar seis patrones comunes de la innovación que conectan con nuestra racionalidad al inicio de cada proceso de ideación ágil. Posteriormente, le hemos agregado cuatro patrones más sobre el compromiso y sus asimetrías, la gratificación, el cuestionamiento de lo que se considera verdad, y la definición colectiva de éxito.

## 1. Lo posible adyacente

Para Stuart Kauffman (2002), lo posible adyacente es la sombra futura que surge desde los bordes del presente de las cosas. Es un mapa de todas las posibilidades en que el presente puede reinventarse a sí mismo. Pero el número de posibilidades no es infinita. Apenas es posible impulsar un cierto tipo de cambio, a partir de las decisiones que se hayan tomado previamente. Si la decisión se acerca más a una ruptura de paradigma, la posibilidad de cambio es mayor. Si se exploran nuevos espacios, es mayor la posibilidad de ganar nuevos mercados y nuevas posibilidades hasta ayer desconocidas. Los espacios-oportunidad crecen precisamente cuando se exploran las fronteras previas. Se trata de un círculo virtuoso. Cada puerta que se abre, permite acceder a otras que no estaban previstas en el punto de inicio. Los entornos que fomentan los posibles adyacentes son más aptos para generar buenas ideas, recombinarlas y explorar los bordes en forma de prototipos. En cambio, sufren aquellos entornos que bloquean o limitan esas nuevas combinaciones, estigmatizando la experimentación o focalizando toda la experiencia en los procesos ya conocidos por todos.

## 2. Redes líquidas

Se trata de nodos de conexión de tipo emergente diseñados para solucionar un problema, crear una idea o simplemente unir intereses afines. Estos nodos desaparecen una vez que el fin de su creación se haya llevado a la práctica. Su utilidad depende de la capacidad de las redes líquidas en los sistemas de innovación de gravitar en una zona fértil entre el orden y el caos, más precisamente en la frontera del caos. Una red líquida fomenta la aparición de posibles adyacentes, incluyendo ciertos movimientos aleatorios. Las grandes ciudades -especialmente los clústers de innovación- aumentan la capacidad de conexiones entre nodos y la circulación y difusión de las ideas, y son, por lo tanto, más propensas a la creación de redes líquidas. Las ideas valiosas son difíciles de encontrar en el entorno líquido y caótico de las grandes urbes, pero están allí esperando ser validadas socialmente.

## 3. Las corazonadas

Es lo que Malcolm Gladwell (2007) llama “el poder de pensar sin pensar”. Para el autor de *Blink*, el inconsciente es capaz de encontrar patrones en situaciones de escasa experiencia. Sin tener conciencia de ello, algunos sutiles disparadores influyen en las decisiones de las personas. En tal medida, es valioso tener la capacidad de saber cuándo corresponde tomar decisiones analíticas y cuándo intuitivas. La mejor técnica para mantener vivas esas ideas es escribirlas -el *manual thinking* es muy útil para ello- y convertirlas de conocimiento tácito a conocimiento explícito. La intuición es una herramienta incorporada en los genes humanos para garantizar la supervivencia como especie. En el mecanismo intuitivo, la primera impresión sobre algo es de gran importancia.

## 4. Serendipia

Se define como un sinónimo de la coincidencia, o sea un accidente afortunado que lleva hacia un descubrimiento. Algunos descubrimientos importantes se producen mientras se manipula información en búsqueda de alguna otra cosa. Se trata del poder de las conexiones accidentales. Los descubrimientos serendípicos resultan más atractivos cuando se hacen fuera de la disciplina y se construye sentido en la búsqueda de los posibles adyacentes.

## 5. Errores inteligentes

Los errores crean un camino que obliga a moverse fuera de las ideas previas que lo han propiciado. Estar en lo correcto mantiene a las personas en su lugar. Estar equivocado obliga a explorar y a innovar. Las buenas ideas surgen en entornos que contienen una cierta cantidad de ruido y error. Un simple error pasa a ser un error inteligente cuando la necesidad de evitarlo por segunda vez conduce hacia un análisis y aprendizaje autocrítico. Como ejemplo, vale destacar la experiencia de nuestra anterior *spin-off* Campus Móvil<sup>1</sup>. La crisis y cierre del proyecto se convirtió en una posterior estrategia de visibilidad sobre aprendizajes del emprendimiento en España detallados en la reflexión: *El cierre de **CampusMovil.net**. Presumiendo de un fracaso empresarial.*<sup>2</sup> Dentro del método Outliers School existe un ejercicio de errores inteligentes que se explica más adelante.

## 6. Adaptación evolutiva

Se trata de tomar una tecnología madura para un campo enteramente nuevo y para una función diferente, y ponerla a trabajar para resolver problemas no

1. Sobre el proyecto -gestado en 2008 y finalizado en 2011-, aún se puede ver el video explicativo: \*.

También está accesible el artículo académico de Hugo Pardo Kuklinski y Joel Brandt, en Recent Trends and Developments in Social Software. Lecture Notes in Computer Science 6045, 2009. \*

2. Presumiendo de un fracaso empresarial \*

relacionados previamente con dicha tecnología. Hibridar para resolver retos de una forma novedosa. Johnson (2010) señala que el origen de la imprenta de Gutenberg estuvo asociado a la tecnología de prensado de uvas para hacer vino. Así mismo, la *World Wide Web* es un buen ejemplo de adaptación evolutiva, ya que en su período fundacional se trató de una plataforma pensada para compartir conocimiento científico, y ha evolucionado hacia funciones múltiples. En su libro *Citizenville* (2013), Gavin Newsom relata una anécdota que le explicó Wim Elfrink sobre el trabajo cooperativo de Cisco Systems en India coordinando el proyecto *Smart+Connected Communities*. Decía Elfrink que en una villa rural de India participó de la entrega de pequeñas casas con grifos incorporados para el consumo de agua. Para esta comunidad los grifos resultaban una novedad. Su experiencia en la naturaleza les había enseñado que el agua era más saludable si fluía. Entonces, imitando el comportamiento del agua en sus ríos, dejaban los grifos abiertos todo el día. “Si el agua para de correr, no es saludable”, pensaban. Esta comuna debía desaprender y concebir una nueva realidad, difícil de comprender cuando la función opuesta siempre había sido la correcta. Debían procesar esa adaptación evolutiva que les permitiera entender que en la tecnología grifo, el agua debe correr sólo en el momento del uso.

## 7. Jugarse la piel

Uno de los actos más conflictivos del ser humano es el incumplimiento de la palabra y la disonancia entre lo que se dice y lo que se hace. Las palabras y las ideas tienen que jugarse la piel a través del compromiso. El principal problema de incumplir la palabra es una profunda asimetría: quien sufre el incumplimiento siempre pierde y quien lo comete no se ve obligado a “pagar” su cambio de decisión. Es muy fácil tomar decisiones -o cambiarlas- cuando la asimetría juega a favor del incumplidor, que en su “nueva” decisión, razona:

“decido esto porque es lo que más me favorece”. Así se trasladan los prejuicios a la otra persona que hasta el momento actuaba según la palabra dada. Sin embargo, una gran virtud del emprendedor es tomar decisiones asimétricas con el desequilibrio jugando en contra del decisor, arriesgando y entrando incluso en conflicto con sus propios intereses.

En su ensayo sobre las simetrías ocultas en la toma de decisiones, Nassim Nicholas Taleb (2018) afirma: “la voluntad de aceptar los propios riesgos es un atributo esencial de héroes, santos e individuos prósperos en todos los ámbitos de la sociedad”. Refiriéndose a la cultura *startup*, Taleb señala: “la mayor parte de los éxitos empresariales de los últimos tiempos empezaron su andadura gracias al trabajo de personas que se jugaron la piel y pusieron su alma en la empresa, y luego crecieron orgánicamente. La financiación no fue el principal motor de su creación. No se crea una empresa creando una empresa.” En el emprendimiento y el quehacer cotidiano; “La gente que siempre ha actuado sin jugarse la piel busca lo complicado y lo centralizado, y evita lo simple como si fuera la peste. Los que practican lo de jugarse la piel desarrollan el instinto opuesto y buscan la heurística más simple.”

## 8. Aplazar la gratificación

La validación externa de nuestras acciones es muy útil, pero a veces se convierte en un fantasma que nos impide crear oportunidades, crecer abrazando lentamente los logros. La clave es autopromoverse largos períodos de productividad introspectiva y en silencio, aplazando la gratificación lo más posible. ¿Recuerdan el test del malvavisco en niños?

Señala el emprendedor Ryan Holiday (2017) a partir de su propia experiencia: “no podemos recibir retroalimentación si no somos capaces de oír lo que viene de otras fuentes, o sencillamente no nos interesa. Cuando suprimimos el ego, nos queda lo que es real. Lo que reemplaza al ego es la humildad, pero una

humildad sólida y una gran seguridad en nosotros mismos." Para Ryan Holiday, "el ego tampoco permite que tengamos un proceso de incubación apropiado. Llegar a ser lo que queremos ser suele requerir largos períodos de oscuridad, de sentarse a luchar con algún tópico o paradoja. (...) El ego se apresura a llegar al final, piensa que la paciencia es para los perdedores."

La retroalimentación honesta es la clave para que un proceso de codiseño no sea un juego carente de compromiso. Como ejemplo, resulta útil la fórmula del más, menos e igual en las artes marciales. Para llegar a ser un gran experto, cada luchador necesita tener a alguien mejor de quien pueda aprender, a alguien inferior a quien le pueda enseñar y a alguien igual con quien se pueda medir. Se trata de tener una retroalimentación continua y verdadera de lo que cada uno sabe y lo que no sabe, desde todos los ángulos. Una lección muy útil para aplicar en el mundo de la educación formal.

## 9. Desconfiar de las narrativas objetivas

La historia de las ideas son extensas capas de presunciones/verdades absolutas, donde cada generación viene a matar y reconfigurar las ideas de la generación anterior, diseñando un nuevo imaginario social acorde a su tiempo. Las ideas son inestables y las verdades provisionales. La enorme dificultad que tenemos los seres humanos con las ideas es la dificultad de reevaluar lo que consideramos verdad desde el propio presente. Es muy difícil cuestionar la fiabilidad de las ideas que son aceptadas hoy por toda una sociedad. El sesgo de confirmación y las cámaras de eco ayudan aún más a que nos reafirmemos sobre nuestras ideas.

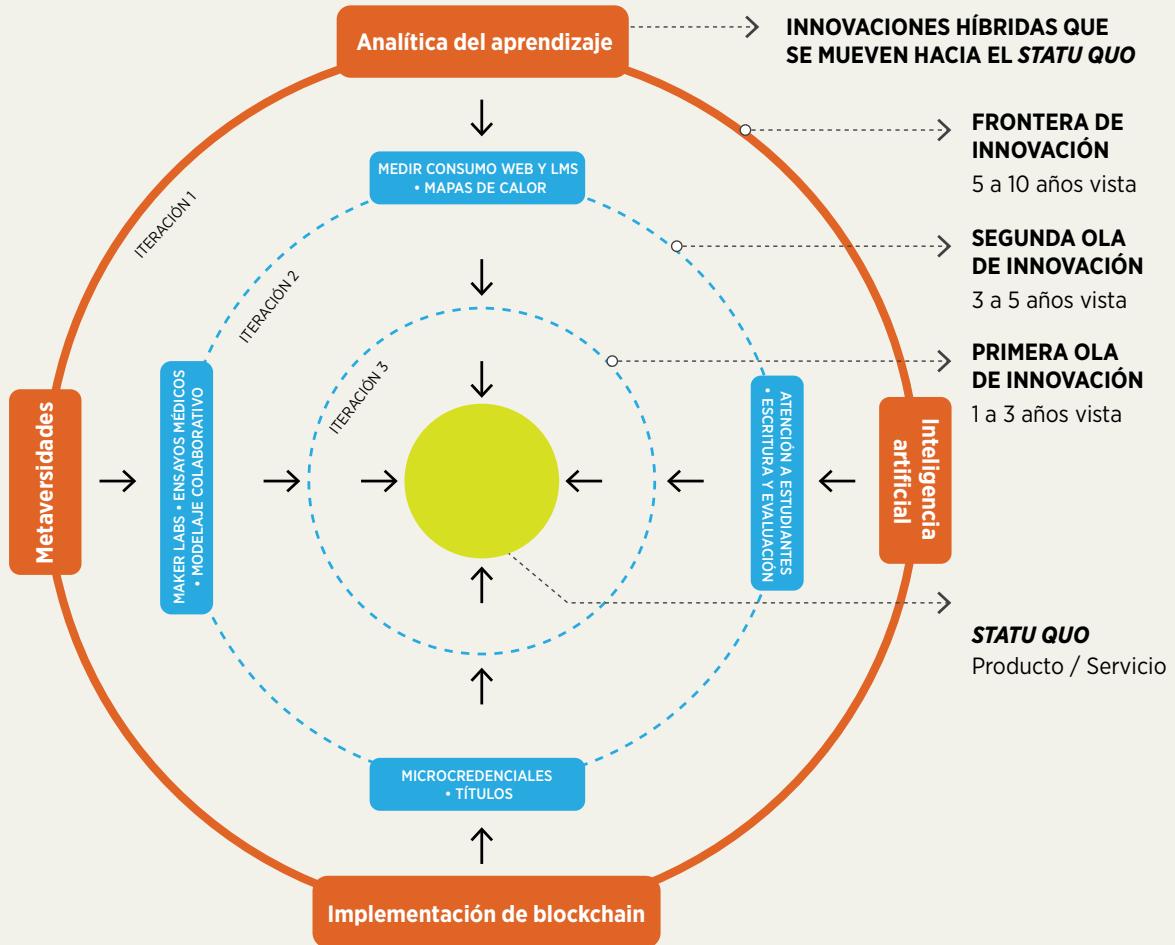
Chuck Klosterman (2016) sugiere pensar el presente del mismo modo en que pensamos el pasado. ¿Cómo nos parecería 2020 si lo viéramos en 2050 o incluso más allá? Quizás en 2120, los sociólogos tengan consenso sobre la idea de que la democracia de un siglo atrás era ineficiente y muy poco democrática. ¿Cómo se les ocurriría a los ciudadanos de principios del siglo XXI cumplir un horario para trabajar? ¿Cuál era el razonamiento científico que les llevaba a pensar que los vehículos a motor debían moverse con combustibles fósiles? ¿Por qué las personas asumimos involuntariamente que todas las ideas que hoy son verdades incuestionables, seguirán siéndolo en el futuro?

## 10. El éxito como sentido comunitario

Si bien el buen desempeño profesional es crucial, no es la única variable para alcanzar el éxito. Tu éxito no es acerca de ti y tu actuación. Es acerca de cómo los demás perciben tu desempeño. Esto implica también resultar útiles a las redes significativas que nos cobijan. Albert-Lászlo Barabási (2018) analiza la fórmula del éxito en términos científicos. Lo bueno que alguien sea depende de la legitimidad otorgada por quienes lo enlazan en las redes de significado. Por esto es siempre tan importante intentar crear nuevo valor a través de la innovación. Para Barabási: "la definición colectiva de éxito requiere pensar acerca del modo que nuestro trabajo impacta a otros. Si queremos traer el mundo cerca de nuestra puerta, necesitamos atraer a los grandes nodos que puedan acelerar nuestra trayectoria." **HPK**

# Innovaciones híbridas

Evolución de una idea desde la frontera de la innovación hacia el *statu quo* industrial. Esa evolución destaca por su hibridación de origen: la idea que funciona hoy más alguna idea, tecnología o inteligencia artificial completamente nueva, incluso proveniente de otro ecosistema industrial.





**Lab Móvil 2222.** App de contenidos + cocreación para y por docentes de educación básica. Una idea y diseño de Outliers School para UTPL.

# EL MÉTODO OUTLIERS SCHOOL

“Trabaja en tu obra hasta que la gente no sea capaz de imaginar que lo que has diseñado exista de ninguna otra forma. La belleza es la obra bien resuelta, es simple.”

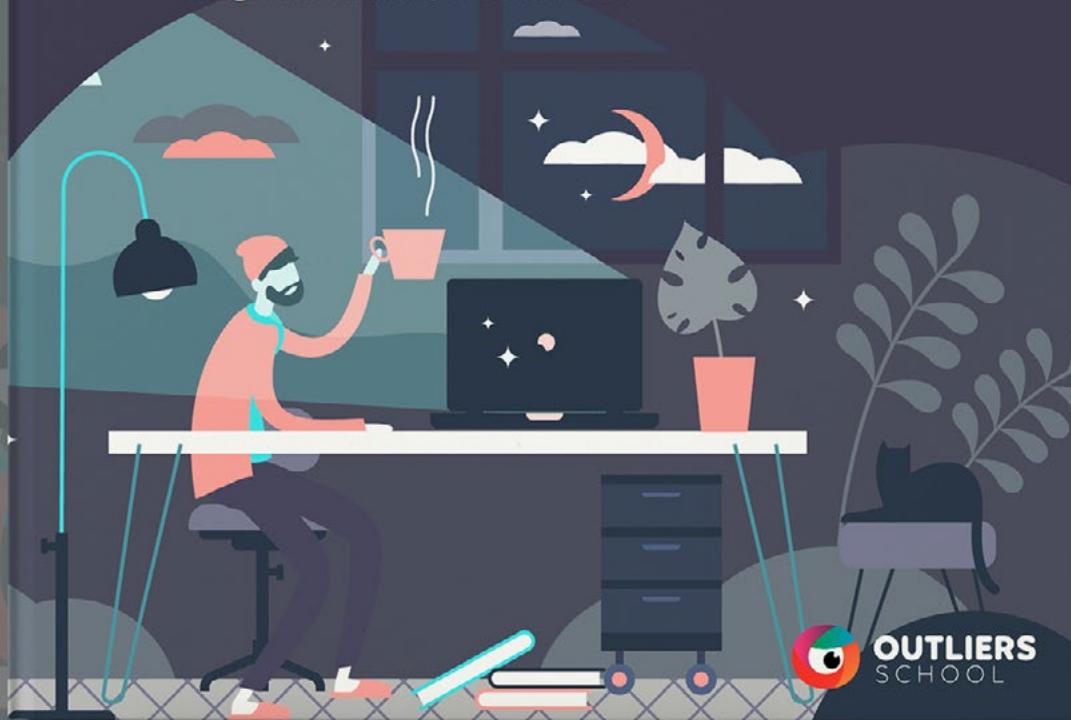
**Alan Moore**

más allá de la enseñanza remota de emergencia

# Expandir la universidad más allá de la enseñanza remota de emergencia

Ideas hacia un modelo híbrido post-pandemia

Dr Hugo Pardo Kuklinski | Dr Cristóbal Cobo



 **OUTLIERS**  
SCHOOL

Un libro OS de descarga gratuita

1. Para profundizar en la idea del mínimo producto viable, se sugiere: \*  
Se propone ver "Postcards from the future", la ponencia del investigador y profesor Scott Klemmer en TEDxSanDiego (2016). \*

2. La infovisualización *A Taxonomy of Innovation*, realizada por The Luma Institute (2014), es un excelente ejemplo de metodologías y herramientas de diseño centradas en las personas. \*

3. La empatía con el usuario final del sistema no es una cuestión de voluntarismo. El componente cultural suele muchas veces atender contra el desarrollo de proyectos innovadores que no han tenido en cuenta las prescripciones de la comunidad.

El método Outliers School es un proceso de ideación ágil resolviendo retos específicos en 8 a 24 horas trabajando en equipo. Promovemos una metodología que le permita a las organizaciones y a las personas atacar retos profesionales específicos creando innovación acelerada con el usuario en el centro del proceso. Trabajamos bajo las premisas de rápida ejecución, bajo presupuesto, innovación y escalabilidad, con el objetivo de idear un mínimo producto viable<sup>1</sup>; el prototipo más rápido y pequeño que se pueda crear en 24 horas generando impacto inmediato en el mercado o en el funcionamiento de la organización. Para llevar adelante estos procesos de codiseño, utilizamos los mapas y herramientas de **Manual Thinking** diseñados por Luki Huber, el prestigioso diseñador industrial suizo radicado en Barcelona.

Nuestra vocación ha sido crear desde el inicio **una lógica de trabajo que reúna lo que consideramos mejor de varias metodologías de ideación ágil<sup>2</sup> como el pensamiento de diseño, el *manual thinking*, el *visual thinking*, el *gamestorming*, los mapas de empatía, el *lean canvas*, entre otros**. Respetamos cinco aspectos básicos un tanto desatendidos cuando se abordan este tipo de procesos como acciones lúdicas para jugar a innovar.

## 01 Empatizar con el público objetivo

Nuestra meta es seducir a los adoptadores tempranos, quienes primero deberían utilizar nuestro prototipo. Se trata de comprender las necesidades de aquellos para quienes se está diseñando<sup>3</sup>, traduciendo sus observaciones en comprensión profunda de las necesidades latentes de los primeros usuarios. Las entrevistas en profundidad y los mapas de empatía son las herramientas principales. La aspiración de un buen diseño debe ser ayudar a transformar los contenidos de nuestras cabezas y, para esto, es esencial que el diseñador sea empático con el usuario.

## 02 Idear en grupos pequeños y con un tiempo limitado de creación

Se trata de generar un rango de posibles soluciones no exploradas hasta el momento que conviertan los problemas en oportunidades, trabajando de manera intensiva en formatos breves<sup>4</sup> enfatizando en el sentido de la urgencia -con un temporizador controlando y valorizando cada minuto de trabajo-. Así, pensamos en la experiencia holística de trabajo de los equipos involucrados. Catmull (2014) señala que “las ideas no son singulares. Se forman mediante decenas de miles de decisiones, muchas veces tomadas por decenas de personas.”

Para nuestros procesos de cocreación, la sugerencia es siempre focalizar al equipo liberando agenda y, si es posible, aislarse de la rutina y del espacio laboral cotidiano. Trabajar bajo presión<sup>5</sup> contribuye a avanzar más eficientemente en la toma de decisiones y elimina el ruido y la procrastinación. En un proceso de trabajo habitual de innovación en una organización 100% jerárquica, tomaría meses y muchas reuniones diseñar estas soluciones en fase de prototipo. En todo proceso de codiseño se puede trabajar a tres velocidades: **1.** La de la empresa actual con las ideas esperando ser legitimadas de manera lenta e ineficiente por los jefes; **2.** La de pequeñas metas de innovación continua con soluciones en el corto plazo creados por grupos internos cohesionados. En este ritmo, la velocidad del grupo luego resulta frenada por la velocidad de la organización; **3.** La de una organización con equipos creativamente eficientes -un *Lab*-, con sentido de urgencia y en constante creación conjunta con la ambición de sorprender en el corto plazo y crear nuevos mercados en el largo plazo. Catmull (2014) señala: “Las ideas surgen de las personas. Por lo tanto, las personas son más importantes que las ideas. Lo importante en cualquier aventura creativa es centrarse en las personas, en sus hábitos de trabajo, su talento y sus valores (...) Incluso las personas más inteligentes pueden constituir un equipo ineficaz si no están bien equilibradas.”

4. El tamaño ideal de los grupos ronda entre veinte y treinta personas máximo, con perfiles variados e interdisciplinarios, divididos en proyectos integrados por cinco a siete personas. Con respecto al tiempo de producción, la duración ideal es de tres a cuatro sesiones de dedicación exclusiva o semi-exclusiva con un total de 24 horas de trabajo. Se sugiere realizarlo en formato presencial en un entorno arquitectónico confortable, pero también se puede hacer a distancia o en modalidad híbrida.

5. Se recomienda observar el ejemplo de prototipado ágil e iteración sobre el proceso de creación y distribución de una hamburguesa en la primera tienda de McDonald's en EE.UU. Extraído del film *The Founder* (2016). \*

### 03 Promover prototipos de rápida ejecución y bajo presupuesto

Es imprescindible señalar que no hacemos *talleres de design thinking*, sino procesos de codiseño promoviendo prototipos de rápida ejecución, con una nueva capa de valor y sin disponibilidad de grandes recursos financieros. Cada prototipo deberá tener su algoritmo de procesos con sus *cómo* al mayor grado posible de especificidad. Esto obliga a potenciar aún más la creatividad, equivocándonos mucho, rápido y barato. Si se tiene éxito con los adoptadores tempranos en la primera fase de ejecución del prototipo, es posible iterar la propuesta y avanzar con una mayor complejidad y densidad de la solución, un mayor presupuesto de ejecución y un mayor público objetivo.

### 04 Comunicar y compartir los prototipos

No existe eso de “nos robarán las ideas”. El valor de una buena idea sin una mejor ejecución es cero. Se promueve compartir con generosidad las ideas en todas las etapas de su desarrollo. Gran parte de la noción de compartir, es comunicar los elementos esenciales de solución a quienes deban aprobarlos y financiarlos, para que puedan ser comprendidos, mejorados e integrados a los procesos de la organización. Para esto, se propone una sesión de cierre de las 24 horas de trabajo, reservando un espacio simbólico para dicha presentación con los tomadores de decisiones y autoridades como invitados especiales.

## 05 Promover que la ideación ágil se convierta desde la dirección en política de la organización<sup>6</sup>

6. *Design Thinking Starts At The Top*, por John Miziolek. Fast Company, 2 de noviembre de 2012. \*

Si cada estrategia de codiseño no es avalada por los tomadores de decisiones, se traduce en "jugar a innovar", sin expectativas de llegar realmente a la implementación del reto. Si los líderes no están dispuestos a ejecutar los prototipos y llevarlos a la práctica rápidamente, se quemará a quienes hayan participado en su codiseño, que en el futuro desconfiarán de procesos similares de prototipado. Por lo general, que una organización carezca de estrategias de innovación continua no suele ser responsabilidad del conformismo o la incapacidad de los empleados de las jerarquías menores, sino de la falta de prioridad directiva en estos procesos. La experiencia de una década trabajando en ideación ágil nos ha enseñado que a pesar de surgir muchas ideas en el proceso creativo, solo son implementadas cuando la jerarquía está comprometida con todo el proceso, avala, acompaña y financia las ideas surgidas.

### La retroalimentación bajo el método OS

Las retroalimentaciones intensas y directas -habituales en incubadoras y en la cultura *startup*- hacen que algunos talleristas a veces se sientan incómodos. La franqueza solamente sirve si la persona que recibe el mensaje está abierta y dispuesta a deshacerse de lo que no funciona.

Lo que vale aprender aquí es que nunca se trata de una crítica a una persona, sino a una idea. No se juzgan personas, sino decisiones de diseño. Los eufemismos o florituras verbales no son parte de nuestra cultura emprendedora, como tampoco lo es la hiper-sensibilidad a la crítica constructiva. Ambas actitudes retrasan la rapidez y eficiencia del proceso de aprendizaje e iteración.



# SEIS FASES

DEL MÉTODO  
OUTLIERS SCHOOL



# LAS SEIS FASES TÉCNICAS DEL MÉTODO OUTLIERS SCHOOL

Tal como es implementado en Outliers School, el proceso desde la definición del reto hasta la presentación del prototipo consta de seis fases y una etapa extra de implementación.

**01** Definición del **reto a resolver** -los equipos siempre trabajan sobre desafíos concretos de su actual práctica profesional-. Estudio de buenas prácticas.

**02** **¿Para quién diseñamos?**

**03** **Divergencia-emergencia**  
(generación de ideas).

**04** **Convergencia**  
(seleccionar las mejores ideas).

**05** **Prototipado de ideas.**

**06** **Presentación del prototipo:**  
contar una historia.

**+** **Etapa de implementación.**  
De la ideación al producto mínimo viable en el mercado.

Para efectos gráficos y de comprensión para iniciados, el proceso está descrito en forma lineal, pero la iteración es parte fundamental de toda la estrategia, lo cual la convierte en una metodología con vocación constructivista. **En cada proceso no es necesario realizar todos los ejercicios**, e incluso, se podrían sumar otros que no están incluidos en este documento. Los tiempos de implementación -de 8 a 24 horas- y el ritmo de evolución del reto de codiseño condicionan la cantidad de ejercicios a realizar.

# ESQUEMA DE EJERCICIOS DEL MÉTODO OUTLIERS SCHOOL



+ abstracto (comprender/idear) .....

## FASE 5

### Prototipado ágil

Lean Canvas.

Diagramas de flujo final.

Inventión de palabras o conceptos para la creación de marca.

Retroalimentación  
Walt Disney.

## FASE 6

### Presentación prototipo

Inicio narrativa.

- 1.** Reto.
- 2.** Aspiración a cumplir.
- 3.** Porqué (mejor si se aportan datos de mercado).
- 4.** Prototipo de solución.  
Idea principal.
- 5.** Valor único diferencial.
- 6.** Paso a paso de la solución y sus ¿cómo?

*Fin.* Cerrar breve narrativa inicial.

## ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

### De la ideación al producto mínimo viable

- 4 a 8 semanas dentro de la organización.

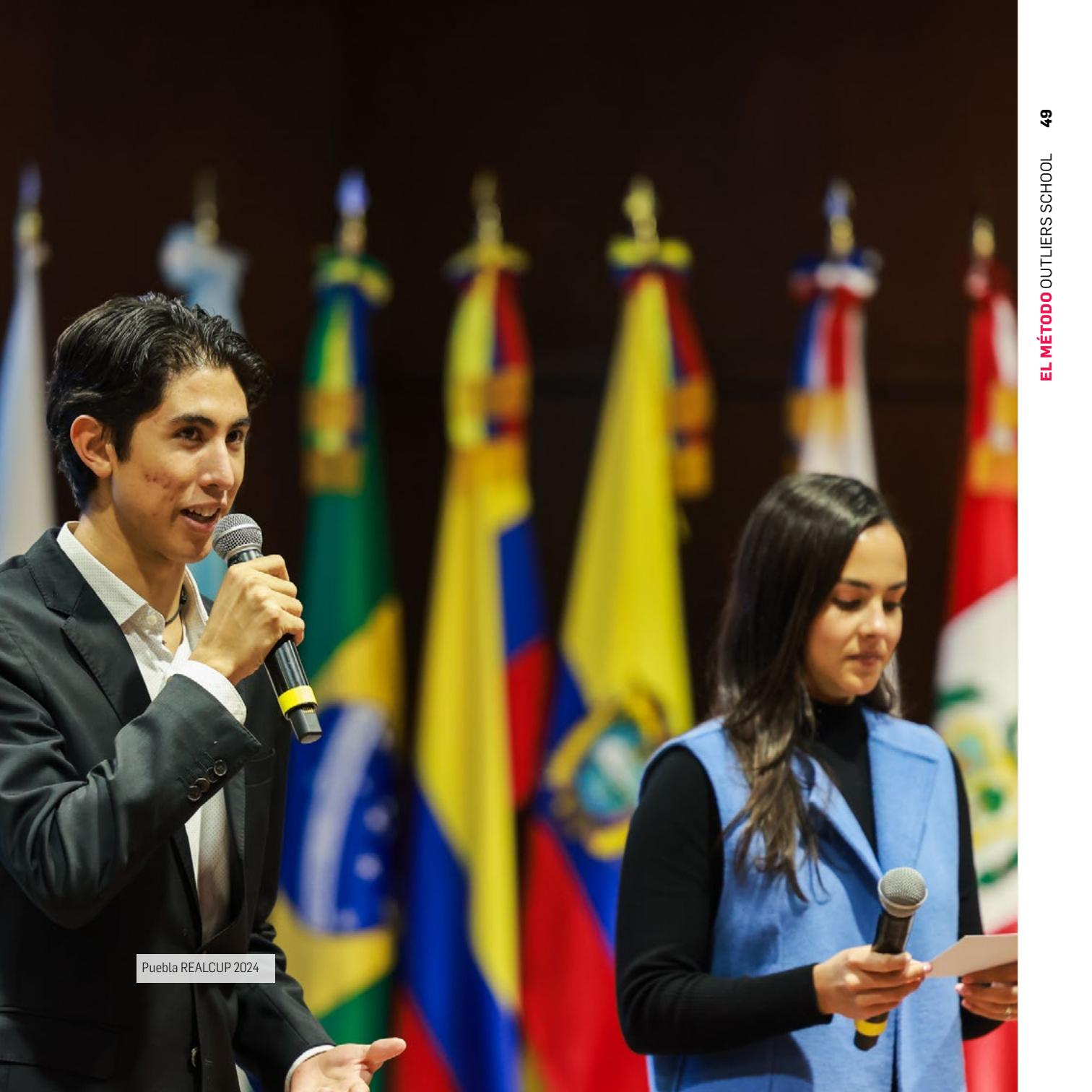


+ concreto (diseñar)

# FASE 1

## I

Definición del reto a resolver, conformación de los equipos, y análisis de buenas prácticas



Puebla REALCUP 2024

## PRESENTACIÓN DE LOS RETOS Y CONFORMACIÓN DE LOS EQUIPOS

 30'

Lo habitual es que la propia organización que lidera el proceso decida previamente la conformación de los grupos según el organigrama, los perfiles y roles de los participantes. Si no es así, se presentan los retos y cada tallerista elige el grupo en el que quiere participar. Se fomenta la creación de equipos multidisciplinares, integrados por quienes luego deberán liderar la ejecución y continuidad de los prototipos.

7. Para conocer los detalles de cada juego, se recomienda utilizar el libro y catálogo de juegos: Gray, Dave; Brown, Sunni; Macanuco, James (2012). *Gamestorming. 83 juegos para innovadores, inconformistas y generadores del cambio.* \*

8. Este último y famoso juego, liderado por Tom Wujec, es una técnica divertida y eficiente de prototipar apostando a resultados inmediatos. \*

### PASOS

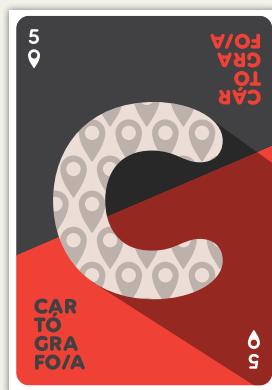
- 01 Presentación de los retos por los responsables del taller o tomadores de decisiones de la organización.
- 02 Si los talleristas no se conocen entre sí, se organizan actividades bajo la técnica de *gamestorming* <sup>7</sup>, con el fin de promover la construcción de equipos equilibrados y eficientes. Algunas posibles dinámicas a realizar son: bienvenidos a mi mundo; juego de sogas e islas; juego del pentágono a ciegas; juego del sentido limitado a ciegas (encontrar números) o el desafío del malvavisco <sup>8</sup>.
- 03 Una vez formado, en cada equipo habrá siete roles asignados y un comodín (ver página siguiente). Para la sincronización exitosa del proceso de ideación ágil, el tiempo grupal necesita un líder de cada equipo y un agilizador grupal externo, alguien que esté por encima y apartado del propio grupo para marcar el ritmo, mantener los niveles de compromiso y hacer que la mente colectiva se concentre.



**Director/a general:** debe hacer cumplir los objetivos del equipo y dirigir todos los momentos del proceso. Garantizar que se tomen adecuadamente las decisiones de diseño hacia un producto mínimo viable.



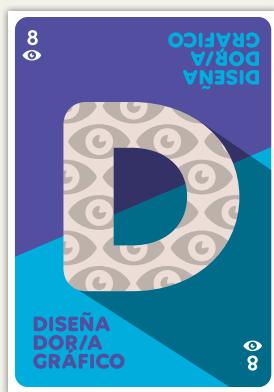
**Secretario/a:** debe hacer cumplir los roles asignados a los otros *design thinkers*. Facilitar la síntesis y procurar que el equipo no se disperse en conversaciones irrelevantes a los ejercicios a realizar.



**Cartógrafo/a:** debe organizar las opiniones y controlar los mapas. Hacer que el mapa final sea el documento oficial del equipo. Visualizar, sintetizar, desglosar, ordenar, relacionar y priorizar las ideas del equipo.



**Presentador/a:** organiza y escribe el guión de todas las presentaciones del proceso. Junto al director/a y el secretario/a, organiza y escribe el guión de la narrativa final.



**Diseñador/a gráfico:** responsable de la presentación gráfica final del equipo, así como de las presentaciones parciales.



**Investigador/a principal:** investiga en la Red y comparte con el equipo las buenas prácticas globales -benchmarking- similares al desafío, así como para el ejercicio de matriz de tendencias.



**Investigador/a (2):** trabaja a la par del investigador/a principal, con los mismos objetivos.



**Comodín:** se puede elegir un rol inicialmente no previsto en las cartas, con el objetivo de contribuir de la manera más eficiente posible a fortalecer el trabajo en equipo.

## ESTUDIO DE BUENAS PRÁCTICAS

 60'

La filosofía del análisis de buenas prácticas es *glocal*, abriendo el marco de análisis a mercados globales en el que se hayan atacado similares retos, atendiendo con especial énfasis a la realidad local para su adaptación. No se trata de seguir estrategias exitosas en el pasado, sino prever las que lo serán en el futuro. Esa capacidad de intuición y comprensión profunda del mercado viene de la calidad de la exploración que se haga en el inicio del proceso de cocreación. Resolver problemas en un lugar puede significar resolverlo en todos. Muchas veces, la limitación es que la solución ya existente en otros mercados no es bien conocida o no está bien distribuida.

El objetivo prioritario es realizar un breve informe con cinco a diez recomendaciones sobre buenas prácticas a seguir en nuestro reto y explicar cómo se podrían adaptar. El objetivo secundario es que los equipos estén mejor preparados para todo el proceso de prototipado que sigue a continuación.

### PASOS

- 01** Definir cinco variables de análisis como indicadores. Por ejemplo: si analizáramos aplicativos móviles, las variables serían: perfil del usuario, tipo de servicio, novedad de la interfaz o uso en tiempo real.
- 02** Elegir cinco mejores prácticas globales. No vale atenerse solamente a buenas prácticas nacionales o locales.

**03** En una breve tabla, analizar las cinco variables combinadas con las cinco prácticas. Ese análisis debe tener dos sentencias: en qué consiste la buena práctica y cómo se hace la adaptación al reto. No es necesario que las veinticinco intersecciones sean analizadas, dado que habrá prácticas que no responderán de manera adecuada a todas las variables.

VARIABLES ANÁLISIS	BUENAS PRÁCTICAS A ANALIZAR				
	P1	P2	P3	P4	P5
V1	1. En qué consiste la buena práctica. 2. Adaptación al reto.	ídem en todos los demás.			
V2					
V3					
V4					
V5					

## EJERCICIO DE MATRIZ DE TENDENCIAS

 30'

El sentido del ejercicio es *llenarnos* de contexto para generar ideas de manera colectiva en esta fase de divergencia-emergencia. La tarea consiste en debatir brevemente en equipo sobre el contexto del reto en tres tiempos: en el pasado -los últimos diez años- en el presente y en el futuro -los próximos cinco años-.

---

### PASOS

- 01** Las nociones que se debaten son cuatro: idea presente sobre ¿qué sería innovador?; tecnología disponible vinculada al reto; comportamientos estandarizados de usuarios; tendencia propuesta por el equipo, según el reto.
- 02** Colocar una observación por cuadro de matriz/años de manera individual.
- 03** Debatir exclusivamente las observaciones de presente y futuro dentro del equipo y proponer una idea por tendencia. Estas ideas se sumarán a las otras ideas ya generadas en esta fase.

**MATRIZ DE  
TENDENCIAS**

**ÚLTIMOS  
DIEZ AÑOS**

**HOY**

**PRÓXIMOS CINCO  
AÑOS**

**Idea presente  
sobre ¿qué sería  
innovador?**

**Tecnología  
disponible  
vinculada al reto.**

**Comportamientos  
estandarizados  
de usuarios.**

**Tendencia  
propuesta  
por el equipo,  
según el reto.**


## EJERCICIO DE CONTEXTUALIZACIÓN

 DE 30' A 120'

Se proponen dos acciones:

1. Los principales conocedores del reto en la organización analizan la situación actual y aportan datos en una entrevista abierta con los talleristas.
2. Una sesión de expertos internacionales que permita contextualizar la situación del reto en el mercado. Puede ser un formato de conferencia abierta, o de entrevista. Esta acción es recomendada en proyectos con mayor presupuesto y mayor expectativas de desarrollo. También es válido como evento abierto con autonomía propia y puede ser el punto de inicio formal de todo el proceso.

---

### PASOS

- 01 Entrevista abierta con un experto interno que pueda aportar datos y contexto.
- 02 Conferencia o videoconferencia con experto nacional o internacional alrededor de los retos que se han decidido trabajar.
- 03 Los directores de equipo posteriormente comparten una síntesis de posibles ideas para sumar a la fase de divergencia-emergencia.



# PROTOPÍA

La contribución de Outliers School a la evolución de la cultura digital, la educación y los medios en Iberoamérica.



# PROTOPÍA

La contribución de Outliers School a la evolución de la cultura digital, la educación y los medios en Iberoamérica.



# PRO

La contribución de Outliers School a la evolución de la cultura digital, la educación y los medios en Iberoamérica.



# PROTOPÍA

La contribución de Outliers School a la evolución de la cultura digital, la educación y los medios en Iberoamérica.



# PROTOPÍA

La contribución de Outliers School a la evolución de la cultura digital, la educación y los medios en Iberoamérica.

# FASE 2

## I

### ¿Para quién diseñamos?

Tres son las acciones adecuadas para analizar la visión y comportamiento del usuario para quién se diseñará en todo ese proceso: las entrevistas en profundidad, el mapa de empatía y el *beta test* (este último en la fase de implementación y ya fuera del método descrito aquí). Lo ideal es que a la hora de brindar soluciones para los retos abordados, los datos de los equipos superen a sus opiniones.



Escuela Internacional del Realismo Mágico. Aracataca, 2019-2020

## EJERCICIO DE DEFINICIÓN DE TU ADOPTADOR INICIAL

🕒 20'

Antes de iniciar el proceso de ideación se debe definir quién será el adoptador inicial *-early adopter-* de la solución, o sea a quién se quiere seducir y llegar primero con el producto mínimo viable. Se trata de una híper-segmentación. Si se piensa toda la estrategia de un modo escalable, el éxito con los adoptadores tempranos llevará a una primera iteración ya en forma de producto hacia la mayoría inicial *-early majority-*. Luego habrá una segunda iteración de escala hacia la mayoría tardía *-late majority-* y finalmente una última iteración hacia los rezagados del mercado *-laggards-*. En esta instancia el producto ya ha sido un éxito total de mercado y se ha convertido en *statu quo*. Debe comenzar otro ciclo de innovación.

### PASOS

- 01 El grupo piensa y coloca en un mapa todos los públicos objetivos posibles al que puede atacar el reto de innovación que se tiene.
- 02 De manera consensuada se elige uno de esos públicos. Debe ser un grupo acotado y específico. No vale decir jóvenes de 18 a 30 años.
- 03 Como si fuese un perfil de red social, se piensa en un personaje y se le da nombre. Se piensa un perfil general y algunos atributos positivos y críticos de su personalidad asociados al reto.
- 04 Se dibuja un gran perfil en papel. A partir de este momento, cada vez que se piense una idea, se pensará en ese adoptador inicial.

## EJERCICIO DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

 VARIAS HORAS, FUERA DE PROGRAMA

Las entrevistas en profundidad son herramientas que requieren más tiempo y no se realizan dentro de un proceso de cocreación de 8 a 24 horas, sino de manera anterior, posterior -en la etapa de implementación- o si existen pausas en el proceso, en el medio de él. Lo ideal es que sea la actividad de inicio sobre la investigación hacia los usuarios. Dentro de las entrevistas en profundidad, se puede establecer una subcategoría aún más valiosa pero que requiere de mayor esfuerzo financiero y de tiempo. Se trata de los viajes de investigación<sup>9</sup>. Al igual que las entrevistas, no es posible realizarlo dentro del proceso de ideación ágil de 24 horas.

### PASOS

- 01** Una vez definido el adoptador inicial, el grupo debe pedirles una entrevista a cinco personas dentro de ese público objetivo.
- 02** La entrevista de aproximadamente 30' deberá tener un guión y girar alrededor de cómo el adoptador inicial percibe el reto.
- 03** Se trata de comprender sus necesidades latentes. Hacer una entrevista de calidad no basta con preguntarle a los adaptadores tempranos cómo usarían nuestra ideación: se debería hacer la observación de campo del usuario haciendo sus posibles consumos estandarizados y extremos.
- 04** Elaborar y transcribir unas diez conclusiones para compartir con el grupo. Los resultados servirán como fuente de información inicial para el mapa de empatía.

**9.** Los viajes de investigación son experiencias inmersivas profundas de interacción a medida en los entornos donde la nueva idea debería ejecutarse. Si el prototipo fuera una rúbrica de evaluación gamificada para estudiantes de una escuela pública rural, el equipo o el diseñador principal se mueve hacia una escuela de ese tipo y prueba el prototipo en varias sesiones de trabajo. La idea la tomamos del trabajo de Pixar. Escribe Ed Catmull (2014): "Para mejorar la ficción, la empresa financia que sus guionistas y dibujantes conozcan en persona los escenarios que están reconstruyendo en sus historias, a sus personajes, sus ropas y todo la cultura que rodea a un entorno exótico y replicable."

Los viajes de investigación son también un recurso para luchar contra el "sesgo de confirmación", esa incapacidad que tenemos las personas de contradecir nuestras creencias y modelos mentales, oponiéndonos o simplemente ignorando las ideas de los otros. Cambiar de perspectiva es difícil y requiere un gran esfuerzo cognitivo.

## EJERCICIO DE MAPA DE EMPATÍA

🕒 30'

El mapa de empatía es la acción más económica de ejecutar y se realiza dentro del mismo taller de ideación. Es una herramienta muy utilizada para organizar toda la información de las entrevistas en profundidad y de la observación de campo del usuario.

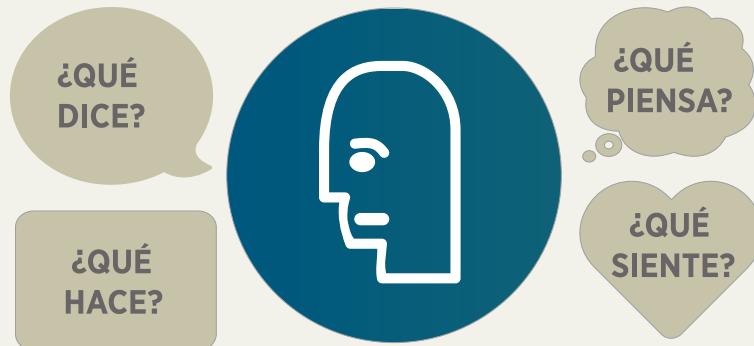
### PASOS

**01** Dibujar en un mapa los cuadrantes: ¿Qué dice? ¿Qué piensa? ¿Qué hace? ¿Qué siente?

**02** Se colocan sobre los cuadrantes varias percepciones sobre este usuario inicial. Se sugiere utilizar color verde para sentimientos positivos, color azul para connotar neutralidad y color rojo para sentimientos negativos relacionando el comportamiento del adoptador inicial hacia nuestro reto o idea<sup>10</sup>.

**03** Volver al perfil del adaptador inicial para profundizarlo.

10. Para procesos más profundos de mapas de empatía, se sugiere: How to Run an Empathy & User Journey Mapping Workshop, por Harry Brignull (2016). \*



**UAI**  
Universidad Abierta Interamericana  
**El futuro sos vos.**

SE VIENEN LOS FINALES,  
**VAMOS!**  
UN ÚLTIMO ESFUERZO



Los **EDUCADORES**  
más que cualquier otra clase  
de profesionales son los  
**GUARDIANES DE LA CIVILIZACIÓN**

Incubadora UAI. Buenos Aires, 2023

# FASE 3

## I

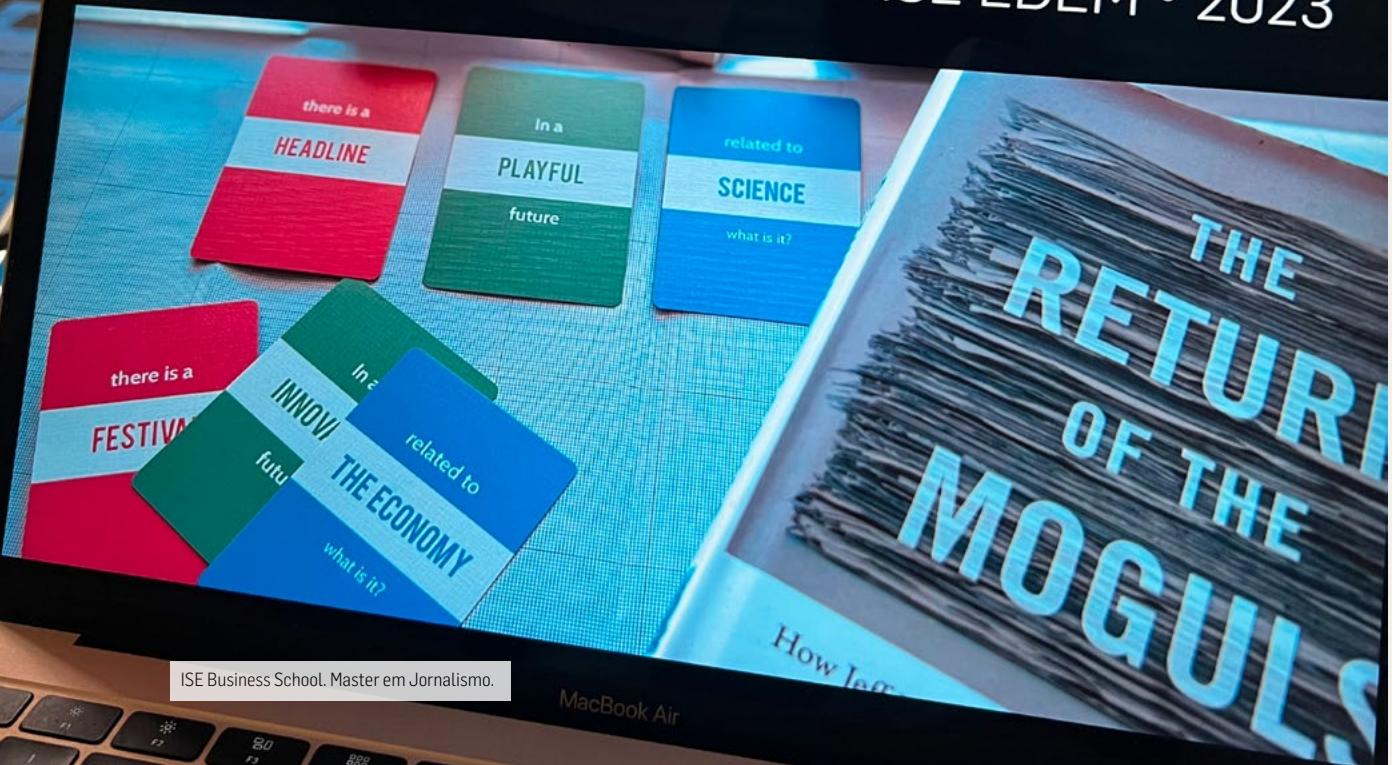
### Divergencia-Emergencia

La divergencia-emergencia consiste en aportar muchas ideas, para luego escoger las más apropiadas en la fase de convergencia. Se trata de pensar como un viajero, ingenuamente y mirando todo con ojos de novedad. No existen ideas inapropiadas. Todas las ideas son bienvenidas. Diamandis y Kotler (2013) señalan: "Cuando una idea realmente supone un avance, es porque hasta el día antes de ser descubierta debe haber sido considerada loca, tonta o ambas cosas".

En esta fase los miembros del grupo deben tener una mente de principiante, intentando minimizar los prejuicios y las ideas preestablecidas. La estrategia consiste en partir de una meta difusa, bajo el objetivo final de dar una solución en forma de prototipo, pero sin excluir ninguna idea que se presente en el camino. La dinámica adecuada es: centrarse en la cantidad de ideas y no en la calidad, posponer el juicio, construir sobre las ideas de los demás y buscar ideas que salgan del razonamiento habitual. Veamos los ejercicios que se ejecutan en esta etapa.

# Oficina de Inovação

ISE EDEM • 2023



ISE Business School. Master em Jornalismo.

11. Veamos dos ejemplos de preguntas no convencionales.

En la difusión de eventos científicos con la restricción de una audiencia física limitada (por ejemplo en las conferencias TED), una pregunta no convencional sería: ¿Son los divulgadores científicos y la prensa especializada las personas indicadas para propagar y difundir masivamente las ideas surgidas del evento?

A priori podríamos pensar que sí, pero la respuesta está en la idea realizada en TEDx Buenos Aires. El haber repensado la pregunta, cuestionando que solamente hubiera un tipo posible de divulgadores, abre el escenario a nuevas soluciones. Ver la estrategia de "Taxistas" y "Peluqueros" de TEDx Buenos Aires. \*

## EJERCICIO DE ELABORACIÓN DE PREGUNTAS

🕒 15'

El valor de iniciar el proceso de divergencia-emergencia haciéndose preguntas es esencial para abrirse a nuevos escenarios de diseño. En este ejercicio es donde comienza la generación de ideas que será la materia primera de todo el proceso posterior de convergencia. Para Kelly (2016): "Cuanto más disruptivas sean las nuevas invenciones que haga la ciencia, más disruptivas serán las nuevas preguntas que se haga la humanidad. Preguntarse será siempre más poderoso que las propias respuestas." Nuestra vocación es que el pensamiento fluya en una dirección intencionalmente no convencional.

### PASOS

- 01 Pensar diez preguntas y trasladarlas al mapa. No se trata de dar respuestas o soluciones, sino solamente hacerse preguntas cuestionadoras relacionadas con el presente del reto.
- 02 Se sugieren preguntas del tipo: ¿Por qué hacemos algo de esa manera? ¿Es la forma más eficiente? ¿Por qué usamos una vieja tecnología? ¿De qué buena práctica fuera de nuestro mercado podemos aprender? Si se enfatiza en formular preguntas no convencionales<sup>11</sup> o basadas en el cuestionamiento al *statu quo* industrial, las respuestas pueden disparar el inicio de estrategias innovadoras de creación.
- 03 Al final de la fase de divergencia-emergencia se deberán responder estas preguntas.

## EJERCICIO DE ENTREVISTAS-RESPUESTAS

 20'

Este será un primer momento de respuesta a nuestras preguntas como equipo. Luego habrá una segunda instancia definitiva para cerrar la fase de divergencia.

---

### PASOS

- 01 En grupos de a dos miembros, y tomando cinco preguntas cada uno, ambos se preguntan mutuamente ¿Qué respuesta/solución darías a esta pregunta?
- 02 Cada participante toma nota de las respuestas que dijo su compañero.
- 03 Cada participante comparte las respuestas del compañero con todo el grupo y las va colocando debajo de cada pregunta en el mapa. En grupos de cinco miembros, deberían quedar tres a cinco respuestas por pregunta.

## EJERCICIO DE ERRORES INTELIGENTES

🕒 40'

Se trata de abrir la posibilidad de que los participantes puedan reflexionar en silencio primero y luego colectivamente y en un breve período de tiempo sobre sus prácticas fallidas individuales en relación al reto del equipo.

Trabajamos la paradoja del error: si quieres acelerar tus estrategias exitosas, tienes que estar dispuesto y preparado para cometer más errores que los habituales y utilizarlos de catalizador como errores inteligentes. Un error son dos partes. El hecho en sí y nuestra reacción. Esta segunda la podemos controlar y redefinir. ¿Cuántos errores son muchos? El límite es la estructura de confianza de los equipos. Nuestro trabajo es fortalecer dicha estructura. El método Outliers School es una estrategia de visión-implementación rápida donde apostamos a equivocarnos mucho, pero rápido y barato. Como en la *antifragilidad*, los errores son muchos, pequeños y reversibles.

### PASOS

- 01 Con base en el reto del equipo, cada miembro piensa y define en silencio un error que cometió en los últimos 24 meses. Luego lo escribe en el mapa.
- 02 Cuando todos los miembros hayan pensado y escrito su error, los errores se explican individualmente al equipo.
- 03 Siguiendo las agujas del reloj, cada compañero define un paso a seguir para atacar dicho error y solucionarlo en el corto plazo.
- 04 Una vez todo el grupo haya participado en las soluciones a los errores, se eligen los tres errores más relevantes para nuestra fase de generación de ideas.
- 05 Se elabora colectivamente una breve estrategia de solución para cada uno de los tres errores. La estrategia debe ser de rápida ejecución y bajo costo.

# EJERCICIO DE HIBRIDACIÓN

🕒 30'

Se trata de una lluvia de ideas para generar hibridación. Como en toda la fase de divergencia-emergencia, prevalece la cantidad de las ideas por encima de su calidad, con el objetivo de promover asociaciones espontáneas. Toda idea es válida y no es necesario generar consenso alrededor de ellas.

## PASOS

- 01** Se trabaja con el *checklist de Osborn*<sup>12</sup>. Por consenso del grupo, se seleccionan dos ideas atractivas ya generadas en los ejercicios anteriores.
- 02** Alrededor de dichas dos ideas, se debe expandir el universo de ideas divergentes con base en las etiquetas modificar + agrandar + minimizar + sustituir + reordenar + combinar. Por ejemplo, en el caso de *modificar*, las preguntas disparadoras para generar ideas son: ¿Qué puedes cambiar? ¿Otro uso / forma / color / olor / textura / temperatura / movimiento / significado / ángulo? En el caso de *agrandar*, las preguntas disparadoras son: ¿Hacer más grande / fuerte / largo / pesado / grueso? ¿Añadir algo? ¿Valor / tiempo / distancia? ¿Multiplicar? ¿Exagerar? ¿Intensificar?
- 03** Colocar una nueva idea híbrida por idea original/etiqueta. Se van colocando las ideas en un mapa, con disposición radial de adentro hacia afuera del mapa.

12. Osborns checklist

## EJERCICIO DE COSTO + RELEVANCIA

 20'

Se trata de generar ideas con base en dos variables: costo (acciones económicas o costosas de ejecutar en relación al reto) y relevancia (menor o mayor importancia de la idea en relación al cumplimiento del reto). El sentido del ejercicio es valorar por cuál camino se debería avanzar en el proceso de prototipado y por cuál camino no.

13. Rory Sutherland:  
lecciones de vida  
de un publicista. TED  
Oxford, 2009. \*

Gran parte del éxito de una idea tiene que ver con el valor intangible de la misma, dado que muchas veces y más allá del tipo de innovación añadida, el éxito de un producto o servicio radica en el valor percibido por su usuario<sup>13</sup>. Siendo así, no siempre el éxito debe asociarse a una innovación costosa.

### PASOS

- 01 Se trabaja sobre unos cuadrantes preestablecidos. Cuadrante 1. Mayor costo y menor relevancia (dado que son las ideas menos adecuadas, se exponen en rojo). Cuadrante 2. Mayor costo y mayor relevancia (dado que son ideas adecuadas pero caras, se exponen en amarillo). Cuadrante 3. Menor costo y menor relevancia (dado que son ideas poco significativas pero económicas, se exponen en azul). Cuadrante 4. Menor costo y mayor relevancia (dado que son las ideas que más nos interesan, se exponen en verde).
- 02 Se sugieren una a tres ideas para los cuadrantes 1 y 2, tres a cinco ideas para el cuadrante 3 y cinco ideas para el cuadrante 4.
- 03 Las ideas pueden ser recuperadas de los ejercicios anteriores de errores inteligentes, entrevistas-respuestas o matriz de tendencias.

MAYOR COSTO



MENOR COSTO

**1 A 3  
IDEAS**

**1 A 3  
IDEAS**

**3 A 5  
IDEAS**

**5  
IDEAS**

MENOR  
RELEVANCIA



MAYOR  
RELEVANCIA

## EJERCICIO DE PROSPECTIVA. ARTEFACTO DEL FUTURO

 35'

El futuro se configura en las decisiones de diseño que hacemos en el presente. Las incertezas sobre lo que sucederá comienzan a reducirse en los prototipos innovadores del hoy. La educación debe ayudar a los jóvenes a prepararse para, no solo comprender, sino configurar su futuro. Este ejercicio de diseño especulativo es un viaje a diez años vista hacia un futuro distópico (el peor futuro posible), uno utópico (el mejor futuro posible) y uno protópico (una visión posible de un futuro mejor). Se hace diseñando un artefacto del futuro<sup>14</sup> asociado con el reto que se está trabajando. Tomando solamente el futuro protópico, se vuelve al presente para elaborar la estrategia hacia ese futuro. Esta técnica es útil para planificar acciones concretas que se deberían implementar de cara a un escenario de protopía a largo plazo. También es útil para repensar la frontera de nuestro ecosistema industrial.<sup>15</sup>

14. Estamos inspirados en el trabajo que hace Teachthefuture.org. Para conocer la técnica en profundidad, se sugiere la lectura de su Futures Thinking Playbook. \*

15. *Solving Problems for Real World, Using Design*, por Nicole Perloth. The New York Times, 29 de diciembre de 2013. \*

### PASOS

- 01 Se piensa grupalmente un escenario ideal 2030 vinculado con el reto, basado en tres futuros: la distopía, la utopía y la protopía.
- 02 Se focaliza solamente en la protopía y se construye un artefacto o proceso ficticio que funcionaría en ese escenario. Para esto se utilizan herramientas específicas de *manual thinking*.
- 03 Se vuelve al presente y haciendo ingeniería inversa se describe en diez pasos lo que se debería realizar desde hoy hasta 2030 para comenzar a liderar un proceso real hacia ese escenario de protopía.
- 04 Presentación de 5' por grupo del prototipo y sus pasos.

## EJERCICIO DE RESPUESTAS + IDEAS + CÓMO

🕒 35'

Una vez realizadas varias técnicas de ideación en la fase de divergencia-emergencia, se volverá a las preguntas, esta vez para responderlas en pos de ir tomando las decisiones finales de diseño. Se propone responder entre cinco a diez preguntas con respuestas + ideas + ¿cómo se ejecutarán? Para crear las respuestas + ideas + cómo, se debería aportar un valor único diferencial o incremental a la práctica, producto o servicio ya existente en el mercado.

### PASOS

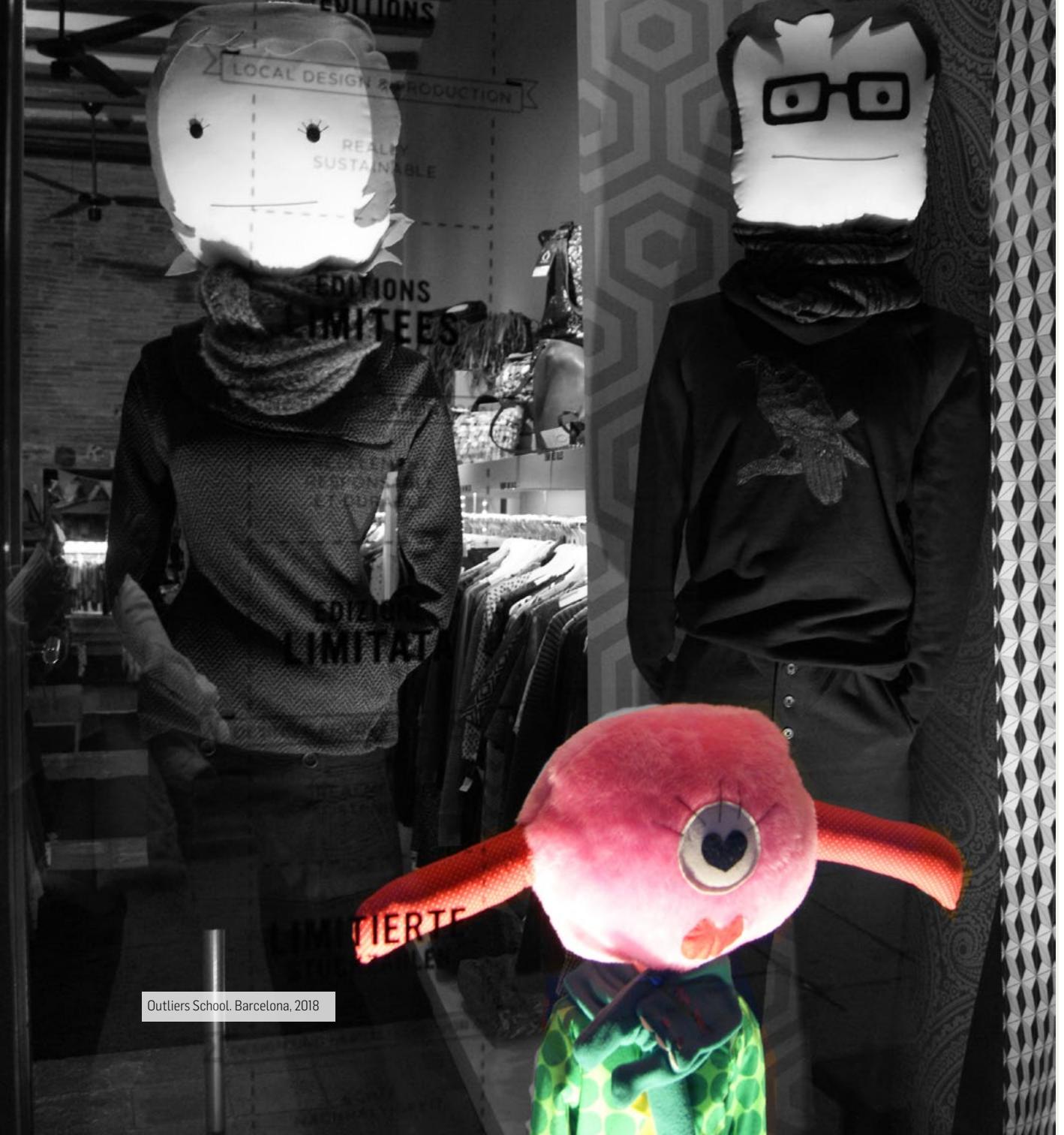
- 01** Reorganizar las diez preguntas iniciales en tres bloques, escogidas por similitud de criterios y sentido. Responder los tres bloques de preguntas.
- 02** Pensar una idea para cada respuesta. Para esto, se deben recuperar las ideas más relevantes generadas en los ejercicios anteriores de divergencia-emergencia.
- 03** A continuación de cada respuesta + idea, se deben colocar cinco ¿cómo?, o sea cinco acciones tangibles de implementación que expliquen y justifiquen la idea. Todos los ¿cómo? deberán ser de rápida ejecución, bajo costo e innovadores para el estado actual del mercado del reto. Nuestro sinónimo de innovación es el valor único diferencial que tiene la ideación: ¿qué estoy haciendo diferente para mejorar la experiencia del usuario?

# FASE 4

## I

# Convergencia

En esta fase se deben escoger las tres mejores ideas de la fase de divergencia-emergencia y reunir las en una estrategia única coherente y compacta. Es útil recordar que las ideas siempre están en beta y es posible su constante reformulación en cada iteración, mejorando los diseños. Junto a las acciones centrales, también se deben comenzar a producir las acciones complementarias que le darán fuerza a través de sus ¿cómo? o algoritmo del proceso.



Outliers School, Barcelona, 2018

## EJERCICIO DE SELECCIÓN DE LAS MEJORES IDEAS

 30'

A continuación se debe filtrar todo el ejercicio de divergencia-emergencia. Así, el grupo se queda con las tres ideas convergentes principales con las que se trabajará hasta el final del proceso.

### PASOS

- 01** De menor a mayor relevancia en el mapa y en forma consensuada, cada grupo debe reorganizar sus diez respuestas-ideas-cómo para que sean escogidas solamente tres ideas principales
- 02** Se decide por consenso. Si no existe un consenso muy claro sobre cuáles son estas tres ideas, se hace una votación a través de los círculos negros de *manual thinking* como método visual para votar las mejores ideas sobre el mapa principal.
- 03** ¡Eureka! Ya tenemos las tres ideas finales y comienza la profundización de la ideación.



Periódico Última Hora. Asunción de Paraguay, 2017

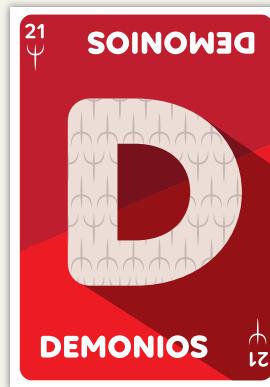
16. Catmull (2014) da un ejemplo de *braintrust* en el film *Los Increíbles*. En varias escenas, Bob gritaba a Helen por discusiones familiares acerca del interés de Bob de volver a ser superhéroe. Como en el guión inicial Helen era dibujada muy pequeña, las discusiones parecían acoso y podrían ser incómodas para el espectador. En la iteración luego de una retroalimentación grupal se decidió agrandar a Helen cada vez que sucedía una discusión con Bob.

## EJERCICIO DE ÁNGELES Y DEMONIOS

🕒 90'

Ángeles y demonios es una técnica que asigna roles críticos para mentores y actores externos a cada reto/grupo. Mediante esta técnica, se recibe una primera retroalimentación externa de los demás grupos y del equipo de mentores de Outliers School. Este proceso aportará nuevas visiones desde fuera del grupo para una primera iteración.

En Pixar -una de las grandes contadoras de historias de la industria cinematográfica-, este proceso es denominado *braintrust*. El objetivo es contribuir a que los equipos piensen sus ideas con mayor perspectiva, así como colocar soluciones grupales de fuentes inesperadas en un corto espacio de tiempo. Catmull (2014) comparte el *braintrust*<sup>16</sup> señalando: "No esperes que las cosas sean perfectas antes de compartirlas. Muéstralas pronto y a menudo. Estarán bien cuando estén finalizadas, pero no durante el proceso (...). Su componente fundamental es la franqueza y solamente sirve si la persona que recibe el mensaje está abierta y dispuesta a deshacerse de lo que no funciona. Concéntrate en el producto que estamos creando, no en intereses personales como defender una idea o agradecer a jefes."



## PASOS

- 01 El coordinador asigna aleatoriamente roles de ángeles y demonios dentro de los grupos que no exponen.
- 02 Un grupo expone el estado actual de su ideación en 5' a 8'.
- 03 Comienza la primera retroalimentación de todo el proceso. Los demonios deben centrarse exclusivamente en analizar lo que consideran aspectos más débiles de las ideas presentadas, esforzándose a preguntar ¿cómo haría esto mejor? o ¿qué sugiero para que sea una mejor idea?
- 04 Los ángeles deben centrarse en los aspectos más valiosos y significativos de las ideas.
- 05 Una vez presentadas las ideas y recibida la retroalimentación, el grupo expositor no tiene derecho a respuesta ni a participar en el debate, solamente a escuchar el análisis de los demás mentores y a concentrarse en tomar notas de la devolución recibida. Esto se hace para evitar perspectivas a la defensiva hacia los demonios.
- 06 Los grupos deben incorporar las devoluciones realizadas de la manera que consideren oportuna.
- 07 Se repite el proceso con los demás grupos.<sup>17</sup>

17. La sensación posterior a la primera retroalimentación de Ángeles y Demonios suele ser crítica para los equipos. Existirá cierta frustración y los *design thinkers* tendrán la percepción de que no se ha avanzado lo suficiente. En "desarrollo secuencial en grupos pequeños", Bruce Tuckman (1965) señala cinco etapas de los grupos: formación, conflicto, normalización, desempeño y disolución.

# FASE 5



## Prototipado de ideas<sup>18</sup>

Promover reglas simples dentro de la complejidad. Pequeños pasos de bebé que se van afirmando con el tiempo en una idea consolidada y valiosa. Cuando las personas se sienten seguras de intentar algo nuevo, los cambios suceden en forma espectacular. Las prácticas paso a paso y a partir del prototipado del mínimo producto viable promueven la innovación y legitiman el avance en la iteración observando el comportamiento del usuario. Esta es la función primordial de esta fase.

Michael Bloomberg se refiere a su proceso de trabajo en la ciudad de Nueva York de manera similar: "No sabes lo que va a funcionar. No puedes construir directamente el producto final, tienes que construir el prototipo. Nos sucedió con el proyecto CitiBike. No sabes cómo las personas utilizarán una cosa"<sup>19</sup>. El escenario total de la puesta en práctica en el mercado de un producto o servicio es una enorme suma de detalles. El proceso de ideación y prototipado ayudará a atender los detalles.

**18.** Para acceder a más ideas sobre esta fase, se recomienda consultar el Human Centered Design Toolkit, producido por IDEO. \*

**19.** Dynamic Duos: Michael Bloomberg And Janette Sadik-Khan On The Future Of Walking, Biking, And Driving. Fast Company, octubre de 2013. \*



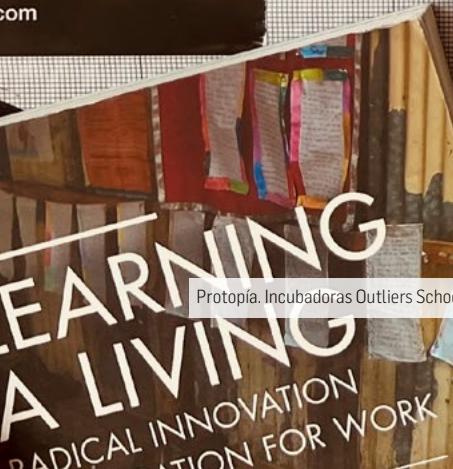
...n t...  
...rige por  
...carta de rol en función  
...reses con respecto al  
...umirá su rol prioritario  
...o en la carta cuando el  
...tliers School lo convoque  
...nto clave de participación.

...dos comodines para roles  
...mente no previstos. Estos  
...dines se podrán utilizar en  
...s de más de seis integrantes.

...allá del rol específico que le  
...a la carta, cada miembro del  
...quipo deberá trabajar con  
...mpromiso en todo el proceso.



king  
com



Protopia, Incubadoras Outliers School, 2013-2025



## EJERCICIO DE DIAGRAMA DE FLUJO FINAL

 45'

Diseñar en una línea de tiempo un diagrama de flujo o algoritmo de procesos.

Es importante señalar que este momento del proceso de diseño no es conversacional, sino de ejecución de las ideas. Cada miembro del equipo debe asumir en profundidad su rol de diseñador, reduciendo al máximo el espacio de análisis grupal.

### PASOS

**01** En el mapa, diseñar en forma lineal el paso a paso de la solución, hasta cinco pasos.

**02** Sumar los ¿cómo? de su implementación uno a uno al lado de cada paso.

**03** En caso que fuera posible, diseñar el objeto tangible que se propone. Por ejemplo, si se está ideando una rúbrica de evaluación, se deben diseñar la rúbrica de evaluación, las medallas y el instructivo.

**04** Definir quiénes serán los responsables de la ejecución de cada paso en la organización o estimar quienes podrían hacerse cargo.

**05** Sumar observaciones generales que queden fuera de los ítems anteriores, como aspectos de la interacción con el usuario, en este caso en un guión en formato de viñetas.

## PROTOTIPO: IDEA PRINCIPAL

CUADRO DE  
DIAGRAMA  
DE FLUJO

	PASO 1	PASO 2	PASO 3	PASO 4	PASO 5
SOLUCIÓN					
CÓMO					
OBJETO TANGIBLE					
RESPONSA- BLE DE LA EJECUCIÓN					
OBSERVA- CIONES					

## EJERCICIO DE LEAN CANVAS

 30'

20. La referencia al proceso Lean es el libro *The Lean Startup. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses* (2011), de Eric Ries. \*

A esta altura del proceso se tendrán tres soluciones al reto o una sola solución convergente. Desde ese punto de inicio se procede a elaborar un *lean canvas* <sup>20</sup>. Se define al *lean canvas* como una plantilla para diseñar un modelo de negocio *delgado*, permitiendo acortar los ciclos de desarrollo a través de la iteración, el desarrollo en beta permanente y la integración de los usuarios en el proceso.

21. Para no copiar y pegar la explicación del *lean canvas*, se sugiere: \*

### PASOS

**01** El método es muy conocido y existen múltiples explicaciones del mismo en la Red <sup>21</sup>.

## Las tres crisis del Método OS

En nuestro proceso de co-creación, habitualmente surgen tres momentos críticos.

### Crisis 1. El inicio.

Desconocimiento sobre los objetivos del proceso. Falta de claridad y especificidad en los retos a abordar. Estas carencias hacen que a veces, se trabaje sobre retos ambiguos, con desconocimiento de las tendencias globales y sin ejecutores y decisores precisos. Así, el método sale afectado durante todas sus fases. Solución: dedicar tiempo previo para definir los retos e investigar sobre ellos.

### Crisis 2. La retroalimentación.

En los primeros ángeles y demonios, algunos diseñadores se sienten cuestionados (ver análisis

en la página 51) y a la vez sienten que nada de lo que hicieron en la parte previa del Método ha sido útil. Solución: escuchar atentamente y pivotar con rapidez.

### Crisis 3. La ejecución post-taller.

Cuando se terminan las inyecciones de apoyo, los mentores y procesos externos, se debe pasar internamente de la ideación al producto mínimo viable en el mercado. A veces, las rutinas urgentes marginan dicha iteración. Solución: otorgar tiempo organizacional no previsto a los ejecutores creando un laboratorio interno para dichos procesos.

# EJERCICIO DE INVENCIÓN DE PALABRAS Y CONCEPTOS PARA LA CREACIÓN DE MARCA

🕒 45'

En este momento del proceso, las ideas ya deberían estar con un buen nivel de consolidación, con sus ¿cómo? y el algoritmo de ejecución listo para una última retroalimentación de los demás equipos del *Lab*. Toca ahora utilizar conceptos o inventarse palabras para ponerle nombre a las ideas, crear marcas de los prototipos y aspirar a cierta viralidad de dichos nombres. Mirar las palabras y leer las imágenes. Quizás los nombres que se decidan sean provisionales hasta que -si la idea escala exitosamente y está en condiciones de crecer- una empresa especializada en *branding* haga una revisión posterior sumándole todo el concepto gráfico.

## PASOS

- 01 En un cuadro, colocar tres conceptos principales alrededor de la ideación realizada.
- 02 Recurrir a metáforas, hibridaciones de palabras (los angloparlantes lo hacen habitualmente), jerga local del mercado donde se ubiquen nuestros adoptadores tempranos, recuperación de palabras de las lenguas minoritarias y/o precolombinas, así como a mitos y cultura popular.
- 03 De manera grupal colocar una palabra por concepto en cada espacio. Deberán quedar unas doce palabras.
- 04 Elegir la palabra que el grupo considere mejor para crear la marca del prototipo realizado<sup>22</sup>.

22. Veamos un ejemplo. En un proceso de prototipado en México creamos un banco de tiempo para una comunidad cerrada, con monedas de intercambio y un sistema de gamificación. La idea aspiracional era compartir felicidad. Personas de una misma comunidad que comparten su tiempo ofreciendo lo que saben hacer bien a cambio de lo que quieren aprender. A un miembro del equipo se le ocurrió un nombre para dicho banco de tiempo: Quokka. Pocos sabíamos que era un quokka. En una rápida búsqueda descubrimos que se trataba "del animal más feliz del mundo". Ya teníamos la marca principal para nuestro producto.

Verkami -plataforma española de micro-financiación de proyectos culturales- es un neologismo en esperanto que significa "amante de la creación". Pacari -marca de chocolates de origen ecuatoriano y uno de los más prestigiosos del mundo- significa "naturaleza" en quechua.

## CUADRO DE INVENCION DE PALABRAS PARA LA CREACION DE MARCA

IDEA	CONCEPTOS A TRABAJAR	METÁFORAS	HIBRIDACIÓN PALABRAS	JERGA LOCAL	LENGUAS PRE-COLOMBINAS	CONCEPTO ELEGIDO
Banco de tiempo en Universidad de Guadalajara (UDeG), México.	1. Felicidad y diversión por compartir saberes.	palabra	palabra	palabra	palabra	Quokka
	2. Tiempo ocio para aprender nuevas cosas y potenciar redes.	palabra	palabra	palabra	palabra	
	3. Conocernos mejor como colegas.	palabra	palabra	palabra	palabra	

Para facilitar el trabajo de pensar palabras adecuadas con base en el esquema anterior, sugerimos previamente consultar la plataforma [Namelix.com](http://Namelix.com).

# EJERCICIO FINAL DE RETROALIMENTACIÓN WALT DISNEY

🕒 90'

Será la última retroalimentación grupal antes de pasar a la etapa de la presentación del prototipo. Es una adaptación del ejercicio de ángeles y demonios. En este momento del proceso ya se expone con la estructura de *pitching* que se explica en el ítem próximo. En el método Walt Disney, existen tres roles que dan retroalimentación a los equipos: los soñadores (llevan las ideas al máximo nivel aspiracional), los realistas (enfatan en las ideas más prácticas para llegar con fiabilidad al mínimo producto viable), y los críticos (como los demonios, enfatizan en los aspectos más débiles del prototipo).

## PASOS

- 01** Se expone en máximo 8' siguiendo el modelo de *pitching*.
- 02** Se repite el proceso del ejercicio de ángeles y demonios, solo que cambian los roles por soñadores, realistas y críticos.
- 03** Una vez finalizada esta retroalimentación, solamente queda volver al grupo, ajustar las ideas en una última iteración antes de ponerse a trabajar exclusivamente en la presentación de las mismas en público.

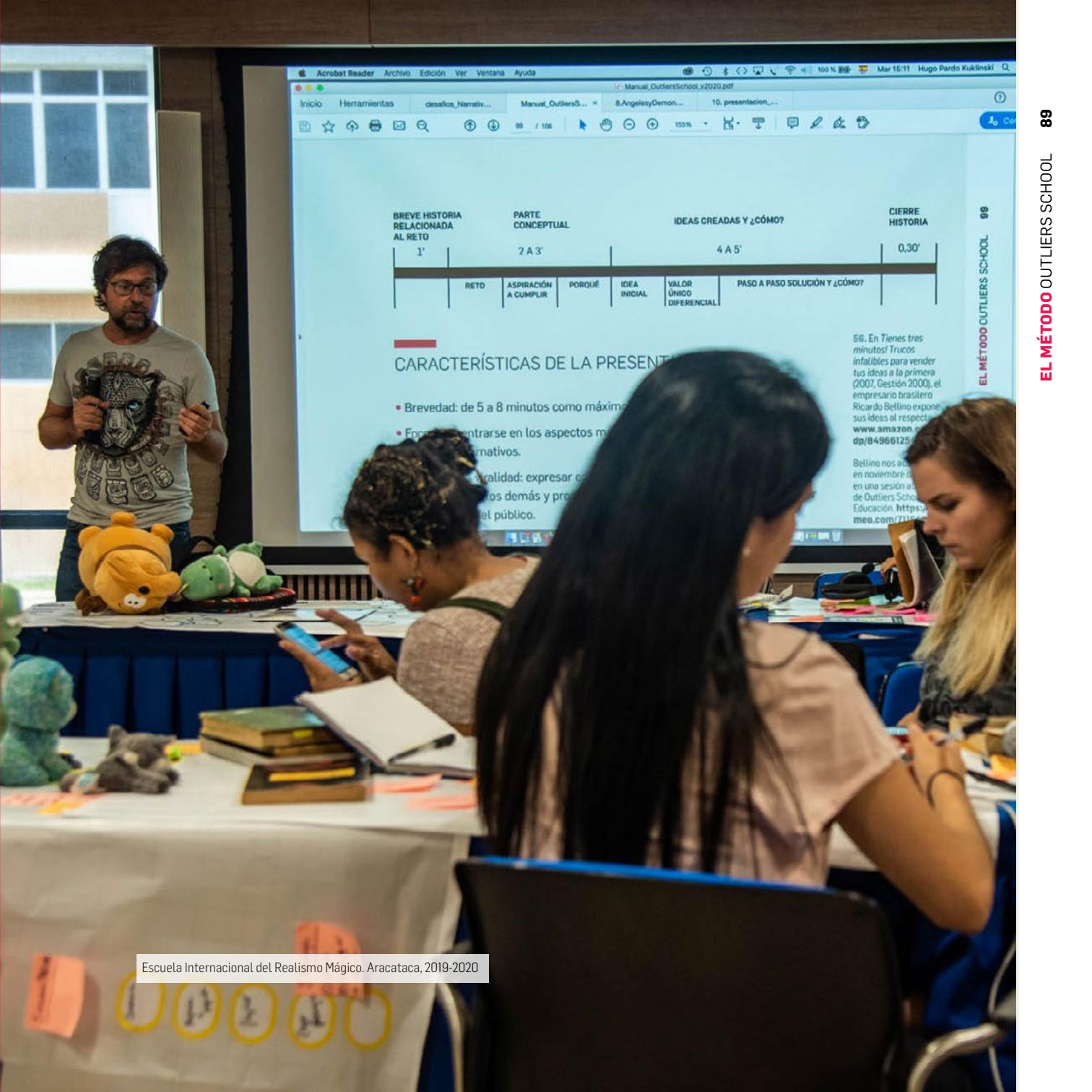


# FASE 6

## I

### Presentación del prototipo: contar una historia

En el arte del *pitching*, presentar ideas es una técnica para trabajar arduamente. Se debe mostrar algo más que un archivo *powerpoint* o un informe escrito. Se debe presentar una experiencia. La presentación de ideas es un paso fundamental para seducir a los decisores, quienes deberán aceptar y financiar la puesta en práctica de los prototipos y su paso definitivo a convertirse en un producto o servicio. Si una idea no circula en la economía de la atención, su valor tiende a ser cero. En ese círculo de atención, el consenso es una gran herramienta de validación. Diamandis (2013) habla de “trabajar la línea de supercredibilidad”.



Acrobat Reader Archivo Edición Ver Ventana Ayuda

Manual\_OutliersSchool\_v2020.pdf

Inicio Herramientas desafíos\_Narrativ... Manual\_OutliersS... B.AngelasyDemon... 10. presentacion...

BREVE HISTORIA RELACIONADA AL RETO	PARTE CONCEPTUAL			IDEAS CREADAS Y ¿CÓMO?			CIERRE HISTORIA
1'	2 A 3'			4 A 5'			0,30'
	RETO	ASPIRACIÓN A CUMPLIR	PORQUÉ	IDEA INICIAL	VALOR ÚNICO DIFERENCIAL	PASO A PASO SOLUCIÓN Y ¿CÓMO?	

### CARACTERÍSTICAS DE LA PRESENTACIÓN

- Brevedad: de 5 a 8 minutos como máximo.
- Enfocarse en los aspectos más interesantes y creativos.
- Calidad: expresar con claridad los demás y proyectar al público.

56. En Tienes tres minutos! Trucos infalibles para vender tus ideas a la primera (2007, Gestión 2000), el empresario brasileño Ricardo Bellino expone sus ideas al respecto. [www.amazon.com/dp/B4966125](http://www.amazon.com/dp/B4966125)

Bellino nos asombró en noviembre de 2007 en una sesión de Outliers School Educación <http://meo.com/7116>

EL MÉTODO OUTLIERS SCHOOL 89

Escuela Internacional del Realismo Mágico. Aracataca, 2019-2020

---

## PASOS

**01** Bajo la estructura que se detalla a continuación se elabora un guión que luego deberá exponerse en máximo 8'. Este guión deberá ser una narración con un bloque conceptual, otro bloque con las ideas creadas y sus ¿cómo?, y unos mini bloques -inicial y final- narrando una breve historia relacionada al reto.

**02** Esta presentación final deberá respetar ciertas características.

**03** Esta presentación representa el cierre del proceso de ideación de 24 horas.

---

## ESTRUCTURA

- 0.** Introducir con una breve historia relacionada con el reto.
- 1.** Reto.
- 2.** Aspiración a cumplir.
- 3.** Porqué (mejor si se aportan datos de mercado).
- 4.** Prototipo de solución. Idea principal.
- 5.** Valor único diferencial.
- 6.** Paso a paso de la solución y sus ¿cómo?
- Fin.** Cerrar la breve historia inicial.

BREVE HISTORIA RELACIONADA AL RETO	PARTE CONCEPTUAL			IDEAS CREADAS Y ¿CÓMO?			CIERRE HISTORIA
1'	2 A 3'			4 A 5'			0,30'
	RETO	ASPIRACIÓN A CUMPLIR	PORQUÉ	IDEA INICIAL	VALOR ÚNICO DIFERENCIAL	PASO A PASO SOLUCIÓN Y ¿CÓMO?	

## CARACTERÍSTICAS DE LA PRESENTACIÓN

- Brevedad: de 5 a 8 minutos como máximo<sup>23</sup>.
- Foco: concentrarse en los aspectos más relevantes, sin distracciones ni caminos alternativos.
- Aspiración a viralidad: expresar conceptos que el público sienta deseo de compartir con los demás y promover palabras clave que puedan permanecer en la mente del público.
- Narrar una historia con el usuario en el centro del proceso<sup>24</sup>. Como en las historias de Pixar, admiramos a los personajes por aquello que se proponen más que por sus logros.
- Emoción<sup>25</sup>, provocación y humor siempre funcionan: no necesariamente los tres juntos.
- Pocas ideas para compartir: con un matiz de redundancia.
- Un guión con *tempo* y atendiendo la comunicación paralingüística, valorando la postura física, una gestualidad firme, las pausas y los silencios.

**23.** En *Tienes tres minutos! Trucos infalibles para vender tus ideas a la primera* (2007, Gestión 2000), el empresario brasileiro Ricardo Bellino expone sus ideas al respecto. \*

Bellino nos acompañó en noviembre de 2012 en una sesión abierta de Outliers School Educación. \*

**24.** Se recomienda revisar el trabajo de *Sandwich Video*. La productora de Adam Lisagor es una referencia de narraciones audiovisuales de start-ups de internet, con el usuario como foco del proceso de explicación del producto. \*

**25.** Un *pitch* de ficción memorable a nivel de emoción es *The Carousel*, de la serie *Mad Men*. \*

# ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

## De la ideación al producto mínimo viable en el mercado

Como ya se viene señalando, el método Outliers School debe basarse en la suma de estudios de casos más la experiencia previa de los participantes más la generación de ideas, todo con un único objetivo final: crear productos mínimos viables reales para ser implementados rápidamente y de forma económica, colocando al usuario en el centro del proceso. No basta con verbalizar los problemas ni "jugar a ser innovadores", se deben idear y crear las soluciones.

La implementación queda fuera del ejercicio de 24 horas de ideación y es la fase más compleja de todo el proceso dado que requiere de un enorme compromiso de la empresa o institución que ha financiado el trabajo de codiseño. Outliers School ofrece una consultoría externa de 4 a 8 semanas dentro de la organización, con el objetivo de evitar procesos largos de implementación sin resultados a corto plazo. Este período va desde la presentación de los prototipos a su lanzamiento con los adaptadores tempranos e incluye un *beta test*, una prueba de las experiencias claves de interacción del usuario.



Manual Thinking para educación. Barcelona, 2019.

## LECTURAS RECOMENDADAS PARA ACOMPAÑAR AL MÉTODO OUTLIERS SCHOOL

**Bank, Chris; Cao, Jerry; Zuberi, Waleed** (2014). *The guide to minimum viable products. A Master Collection of Frameworks, Expert Opinions, and Examples.* Uxpin.com

**Barabási, Albert-Lászlo** (2018). *The Formula. The science behind why people succeed or fail.* MacMillan. Nueva York

**Brand, Stewart** (2018). *Pace Layering: How Complex Systems Learn and Keep Learning.* At Resisting Reduction. Feb 04, 2018. The Journal of Design and Science (JoDS), the MIT Media Lab and the MIT Press.

**Bock, Laszlo** (2015) *La nueva fórmula del trabajo. Revelaciones de Google que cambiarán tu forma de vivir y liderar.* Penguin. Barcelona.

**Brown, Tim** (2009). *Change by Design. How design thinking transforms organizations and inspires innovation.* Harper Business. Nueva York.

**Catmull, Ed** (2014). *Creatividad, S.A. Cómo llevar la inspiración hasta el infinito y más allá.* Conecta. Barcelona.

**Christensen, Clayton** (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail.* Harvard Business Press. Boston.

**Csikszentmihalyi, Mihaly** (1998). *Creatividad. El flujo y la psicología del descubrimiento y la invención.* Paidós. Barcelona.

**Diamandis, Peter H; Kotler, Steven** (2013). *Abundancia. El futuro es mejor de lo que piensas.* Antoni Bosch. Barcelona.

**Domestika y Óscar Santos Pérez** (2021). *Diseño de producto digital con Lean y UX. Introducción (Design Thinking).*

**Doorley, Scott; Witthoft, Scott** (2012). *Make Space. How to set the stage for creative collaboration.* John Wiley & Sons. Nueva Jersey.

**Dunne, Anthony; Raby, Fiona** (2013). *Espectacular Design. Design, Fiction, and Social Dreaming.* MIT Press. Boston.

**Foer, Alec** (2013). *The Tinkerers: the amateurs, diyers and inventors who make America great.* Basic Books. Nueva York.

**Gladwell, Malcolm** (2005). *Blink: The Power of Thinking Without Thinking.* Back Bay Books. Nueva York.

**Gray, Dave; Brown, Sunni; Macanuco, James** (2012). *Gamestorming. 83 juegos para innovadores, inconformistas y generadores del cambio.* O'Reilly Deusto. Barcelona.

**Hoffman, Reid; Casnocha, Ben** (2012). *The start-up of you. Adapt to the future, invest in yourself, and transform your career.* Crown Business. Nueva York.

**Holiday, Ryan** (2017). *El ego es el enemigo.* Paidós empresa. Buenos Aires.

**Huber, Luki; Veldman, Gerrit Jan** (2015). *Manual Thinking. La herramienta para gestionar el trabajo creativo en equipo*. Empresa activa. Barcelona.

**IDEO.org** (2015). *The Field Guide to Human-Centered Design*. IDEO. Palo Alto.

**Johnson, Steven** (2010). *Where Good Ideas Come From. The Natural history of Innovation*. Riverhead Books. Nueva York.

**Johnson, Steven** (2014). *How we got to now. Six innovations that made the modern world*. Riverhead Books, Nueva York.

**Kauffman, Stuart** (2002). *Investigations*. Oxford University Press. Nueva York.

**Kelley, David; Kelley, Tom** (2013). *Creative Confidence. Unleashing the creative potential within us all*. Crown Business. Nueva York.

**Kelly, Kevin** (2016). *The Inevitable. Understanding the 12 technological forces that will shape our future*. Viking. Nueva York.

**Klosterman, Chuck** (2016). *But what if we're wrong? Thinking about the present as if it were the past*. Blue Rider Press. Nueva York.

**Knapp, Jake** (2016). *Sprint. How to solve big problems and test new ideas in just five days*. Simon & Schuster, Nueva York.

**Kolko, Jon** (2014). *Well-Designed: how to use empathy to create products people love*. Harvard Business Review Press. Boston.

**Kotter, John P.** (2014) *Acelerar. Cómo desarrollar agilidad estratégica en un mundo que se mueve cada vez más rápido*. Conecta. Buenos Aires.

**Maeda, John** (2006). *Las leyes de la simplicidad*. Gedisa. Barcelona.

**Moore, Alan** (2021). *Diseña: porque la belleza es fundamental para todo*. Koan Ediciones. Barcelona

**Pardo Kuklinski, Hugo** (2014). *Opportunity Valley. Lecciones <aún> no aprendidas de treinta años de contracultura digital*. Outliers School. Barcelona. Descarga gratuita en <http://opportunityvalley.net/>

**Pink, Daniel** (2018). *Cuándo. Los secretos científicos del manejo de los tiempos*. Paidós Empresa. Barcelona.

**Ries, Eric** (2012). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Deusto. Barcelona.

**Rosling, Hans** (2015). *Factfulness: Diez razones por las que estamos equivocados sobre el mundo. Y por qué las cosas están mejor de lo que piensas*. Deusto. Barcelona.

**Stickdorn, Marc; Schneider, Jakob, et.al.** (2010). *This is Service Design Thinking*. Bis Publishers. Berlín.

**Taleb, Nassim Nicholas** (2012). *Antifragile. Things that gain from disorder*. Random House. Nueva York.

**Taleb, Nassim Nicholas** (2018). *Jugarse la piel. Asimetrías ocultas en la vida cotidiana*. Paidós. Barcelona.

**The Teachers Guild and School Retool** (2020). *The Co-Designing Schools Toolkit*.

**Williams, Luke** (2011). *Disrupt: Think the Unthinkable to Spark Transformation in Your Business*. Pearson Education. Nueva Jersey.

# LOS FUTUROS INEVITABLES DE LA UNIVERSIDAD

Ideas para gestores hacia  
la consolidación híbrida

Dr **Hugo Pardo Kuklinski**



Universidad  
Francisco de Vitoria  
UFV Madrid



**OUTLIERS**  
SCHOOL

Un libro OS de descarga gratuita



# PROTOPIA

Incubadora de ideación ágil  
Retos de cultura digital  
en universidades.  
2025

Licencia Creative Commons

**Reconocimiento 4.0 Internacional**

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Concepción gráfica: **pica.agency**, Barcelona

**OutliersSchool.net**



[info@OutliersSchool.net](mailto:info@OutliersSchool.net)



[@OutliersSchool](https://twitter.com/OutliersSchool)



[LinkedIn](https://www.linkedin.com/company/outliers-school)



[@OutliersSchool](https://www.instagram.com/OutliersSchool)



**OUTLIERS**  
SCHOOL

on c  
ol a  
la c  
ucac  
peroa