

PROTOPIA

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



ÍNDICE

- 03 Introducción
- 08 Decálogo
- 09 Diez experiencias
- 20 Con quién codiseñamos
- 21 Protopías
- 36 El Método
Outliers School
- 42 Seis fases del Método
- 90 Lecturas recomendadas

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 School¹ es una escuela itinerante de ideación ágil para resolver retos de cultura digital, educación y medios. Estamos basados en una combinación de técnicas: manual + design thinking, bajo la coordinación de mentores con más de veinte años de experiencia en investigación y mercado².

1. **OutliersSchool.net.** Ver nuestro canal Vimeo: vimeo.com/outliersschool

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

3. Circópolis es un proyecto de Outliers School. circopolis.net

Trabajamos bajo tres premisas: promover prototipos 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, Estados, empresas, colectivos y emprendedores a resolver sus retos y a construir transformaciones que sean emocionalmente significativas. Actuamos sobre las ideas más allá de pensar sobre ellas, dialogamos con la ambigüedad resistiéndonos a racionalizar la inacción. Algunas de esas ideas son la reinención de la formación, el diseño de nuevos formatos de aprender haciendo en la educación pública básica³, la invención de nuevas 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, la contribución a la transparencia y al *groundswell*, acciones en la economía circular y la monetización de oportunidades en los nichos de la larga cola de cultura digital.

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. Lo “pro” de la protopía es la noción de progreso y proceso”.** 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. **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 estos seis años de Outliers School. Empezamos a finales de 2012 como un ejercicio lúdico de tres colegas profesores e investigadores⁴, 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 andragógicas que hasta ese momento no nos dábamos la total libertad de aplicarlas en nuestras universidades. **El entusiasmo es el *rock and roll* de las emociones, le leí una vez a Gonzalo Frasca. Ese entusiasmo, más el conocimiento del mercado educativo, el foco, y la perseverancia, hicieron que hoy ejecutemos proyectos en 10 países.**

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”.

[vimeo.com/
49498998](https://vimeo.com/49498998)

[vimeo.com/
49501437](https://vimeo.com/49501437)

Cuando decidí cerrar la *spin-off* Campus Móvil en 2011 me decía que la mejor forma que tienes de probar un negocio real es tener reconocimiento, tracción en los usuarios y que te quieran pagar bien por lo que ofreces. Con Campus Móvil no lo habíamos conseguido, pero con Outliers School sí. Y seguimos creciendo en alianzas, socios, oportunidades y reconocimiento. El producto gráfico que estás leyendo ahora es el resultado de una inversión en mejoras constantes sólo para que nuestros clientes y seguidores nos sigan convocando.

A todos los profesionales que crearon Outliers School, colaboraron y colaboran como socios regionales va todo nuestro agradecimiento por lo que significaron para crear nuevas experiencias de cocreación y para abrir mercados en el mundo de la educación, la cultura digital y los medios. Gracias especialmente a Cristóbal Cobo y Carlos Scolari -ambos cofundadores-, por dar juntos el impulso inicial a finales de 2012. Gracias Patricia Díaz, Yan Camilo Vergara, Luki Huber, Gustavo Iovino, Max Ugaz, Alexandre Moschella, Daniel Navarrete, Roberto Bustamante, Pablo Escandón Montenegro, Luís Hernández Rentería, Alejandra García Redín, Marcelo Betancour, Luis David Tobón, Anderson Hartmann, Darío Torres, Theo Rochefort y Sylvia Villalba. Gracias también a nuestros *senior mavericks* no oficiales Alejandro Piscitelli, José Luis Orihuela, Xavier Verdaguer y Ramón Moscardó por ser siempre fuente de inspiración.

Dr **Hugo Pardo Kuklinski**

Fundador y Director de Outliers School.

Barcelona, mayo de 2018



SERO. Laboratorio Vivo. Medellín, 2016

DECÁLOGO DEL MOVIMIENTO OUTLIERS SCHOOL

01 / **Perseguimos la protopía. No jugamos a innovar.**
Codiseñamos sobre retos del hoy para comenzar mañana. No hay idea sin su ejecución.

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.

DIEZ EXPERIENCIAS

de ideación
Outliers School
2013-2018

EXPERIENCIA

01 >

UBICACIÓN

Argentina
y Colombia

AÑO DE ACTUACIÓN

2016 y 2017

circopolis.net

CIRCÓPOLIS

Nuestra utopía itinerante de educación disruptiva en escuelas públicas de Latinoamérica. Se trata de la divulgación e implementación de prácticas pedagógicas innovadoras con formato lúdico y haciendo énfasis en el aprender haciendo. Este proyecto se inició en abril de 2016 con CHANGUITOS, Circópolis Escuelas Rurales Argentinas (San Pedro de Yacochuya, Salta). Continuó en los meses de julio a septiembre de 2016 en Medellín (Colombia) con SERO Laboratorio VIVO. Por último, durante abril y mayo de 2017 trabajamos en Circópolis Fábrica de Juguetes en la Escuela N° 37 Juan Bautista Alberdi, de Justo Daract, San Luis (Argentina). La actividad de Circópolis Fábrica de Juguetes era enseñar a los niños a diseñar sus propios juegos. Creemos que comprar y jugar, pero no crear los juegos, es la manera más sutil de fortalecer el instruccionismo desde niños, creando clientes y consumidores en vez de creadores y hacedores.





Disegnare la libreria del futuro

Salone Internazionale del Libro di Torino

Organizado junto a Ars Media, el proceso de codiseño contó con el apoyo de la Región Piamonte (Departamento de Cultura) y el propio Salone. Un grupo de catorce profesionales (bibliotecarios, arquitectos, diseñadores y gestores públicos) trabajó durante cuatro días, en interacción permanente con cuatro expertos internacionales: Jordi Carrión, Max Coppeta, Michael Bhaskar y Giorgio Fipaldini. La experiencia de Outliers School Disegnare la Libreria del Futuro se basó en cuatro retos, los cuales llevaron a la definición de dos propuestas integradas de transformación para implementar a corto plazo en el mercado de librerías de la región.

Los desafíos eran los siguientes:

1. Rediseñar el espacio de la librería.
2. Rediseñar la línea temporal de la librería. La función de la librería ¿termina con la compra? ¿O podría extenderse aún más?
3. Rediseñar la relación entre papel y píxel.
4. Diseñar nuevas hibridaciones.

EXPERIENCIA

< 02

UBICACIÓN

Torino,
Italia

AÑO DE ACTUACIÓN

2015

[OutliersSchool.net/
disegnaretalibreria](http://OutliersSchool.net/disegnaretalibreria)

EXPERIENCIA

03 >

UBICACIÓN

Salta,
Argentina

AÑO DE ACTUACIÓN

2016

OutliersSchool.net/
upapsalta

Codiseñar una universidad desde cero

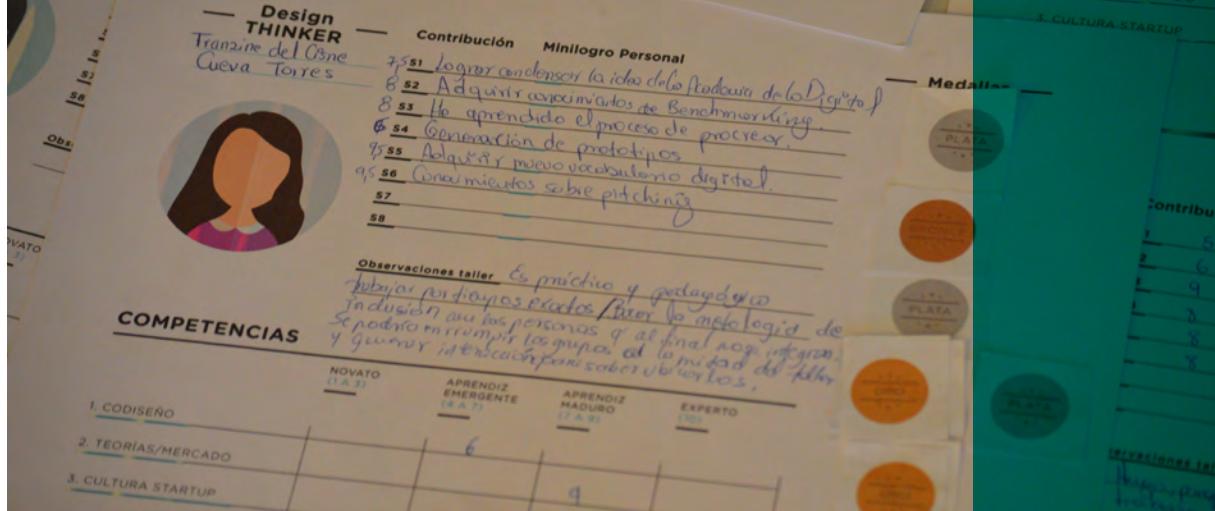
Universidad Provincial de la Administración Pública (UPAP)

Es uno de nuestros proyectos de codiseño más ambiciosos e ilusionantes: prototipar una universidad pública desde sus inicios con todo el equipo de gestión rectoral de la recién creada Universidad Provincial de Administración Pública (UPAP). El recorrido de prototipado duró cuatro días y con jornada completa. Se inició en la Ciudad de Salta y siguió en un hotel de la bellísima Cafayate.

Se trabajaron tres desafíos:

- 1.** Desafío de infraestructura: diseñar el espacio UPAP para el aprendizaje en cualquier momento y lugar, actuando distribuidos con una lógica multiplataforma.
- 2.** Desafío pedagógico: diseño de un modelo regional de aprendizaje basado en el aprender haciendo y en proyectos de índole comunitario.
- 3.** Desafío de recursos humanos: estrategia integral de consolidación y captación de recursos humanos centrada en un modelo orientado a resultados y no al cumplimiento de horarios.





Diseño de autoevaluaciones gamificadas

Nuestra aspiración en un proceso pedagógico formal es construir una cultura de confianza en torno a la evaluación. Esto comienza por no darle toda la relevancia a valorar lo que medimos, sino por el contrario, medir lo que valoramos. Cuando creamos Outliers School, una de nuestras obsesiones era cómo hacer de la evaluación un momento placentero y pedagógico en sí mismo. Hoy estamos gamificando desde un módulo de aprendizaje hasta cualquier diseño pedagógico.

Durante 2016 y 2017, en Argentina y Colombia trabajamos rúbricas de evaluación con niños y adolescentes de escuelas públicas. Luego de probar nuestro prototipo de rúbricas en la escuela pública básica, el gran desafío fue codiseñar estrategias de gamificación en las universidades, facultades, postgrados y en toda organización que ofrezca procesos pedagógicos o quiera medir el desempeño de sus equipos. Ya lo hemos hecho en cuatro de los postgrados en los que lideramos procesos de prototipado ágil, en Argentina, Brasil y Ecuador.

EXPERIENCIA

< 04

UBICACIÓN

Varias escuelas y universidades

AÑO DE ACTUACIÓN

2016 a 2018

OutliersSchool.net/gamificacion

EXPERIENCIA

05 >

UBICACIÓN

San Salvador,
El Salvador

AÑO DE ACTUACIÓN

2018

OutliersSchool.net/
iseade

Rediseño del pensum de la Maestría en Administración de Empresas ISEADE

FEPADE

La escuela de negocios ISEADE de la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE) es el principal MBA del país con casi mil ochocientos profesionales que han pasado por sus aulas en todo El Salvador. Veinte tomadores de decisiones de ISEADE trabajaron bajo el liderazgo de su Vicerrector, José Eduardo Escobar, con la coordinación de Hugo Pardo Kuklinski y las sesiones de mentorías a distancia de Cristóbal Cobo.

Cuatro han sido los retos abordados:

1. Incorporar la identidad ISEADE -líderes formando líderes- como oferta transversal en la propuesta académica.
2. Los estudiantes no solamente deben producir para la evaluación del profesor, sino que deben producir para la red digital y para la evolución de su propio portafolio.
3. Promover nuevos formatos andragógicos para incorporar a las rutinas del plan de estudios.
4. Ampliar la oferta académica con un diseño de materias optativas y la creación de una Cátedra Futuro que aborde las necesidades empresariales del país de cara a la próxima década.





Incubadora de proyectos de cultura digital

Maestrías de Comunicación y Periodismo. Universidad Casa Grande.

Iniciamos el 2018 con esta incubadora de la Universidad Casa Grande en Guayaquil con emprendimientos emocionantes. Su origen fue el Laboratorio de Proyectos 1 de la Maestría en Comunicación Digital. Destacan HAMAKA, una plataforma de venta de hamacas artesanales y estilo de vida slow a través de una plataforma digital propia y el canal de distribución de Amazon; la creación de una empresa de asesoría multimedia hacia referentes sociales de Ecuador; un sitio web + app para registrar cartografías urbanas de consumos culturales; y el diseño de una herramienta digital que conecte turistas y guías en el Parque Nacional Cajas.

Habitualmente trabajamos en procesos de codiseño e incubadora de proyectos finales con maestrías en administración de empresas, postgrados de innovación, comunicación digital y periodismo, así como maestrías en educación en varios países. Una observación habitual de los alumnos es la satisfacción por este tipo de procesos de cocreación, dado que facilitan la adaptación de la teoría al ejercicio profesional cotidiano.

EXPERIENCIA

< 06

UBICACIÓN

Guayaquil,
Ecuador

AÑO DE ACTUACIÓN

2017 a 2018

OutliersSchool.net/
[universidadcasagrande](https://universidadcasagrande.edu.ec/)

EXPERIENCIA

07 >

UBICACIÓN

Guadalajara,
México

AÑO DE ACTUACIÓN

2017

**OutliersSchool.net/
udg2017**

4a Jornada para la Gestión Académica de Coordinadores de Carrera

Universidad de Guadalajara (UdeG)

El Programa de la 4ta Jornada para la Gestión Académica de Coordinadores de Carrera de la UdeG ha sido uno de los desafíos más intensos de Outliers School en 2017. El objetivo fue codiseñar durante dos días desafíos pedagógicos universitarios con ciento ochenta coordinadores de programas de la UdeG, una de las tres grandes universidades públicas de México. La jornada de dos días fue organizada por la Coordinación de Innovación Educativa y Pregrado (CIEP) y liderada por el Mtro. Víctor Manuel Montes Rodríguez. En tanto, el Rector de la UdeG -Mtro. Itzcóatl Tonatiuh Bravo Padilla- cerró la actividad.





Cultura digital en el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín

El desafío general ha sido una estrategia de cultura digital para los emblemáticos edificios del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín (Colombia).

Con un equipo de treinta bibliotecarios del sistema, trabajamos con los siguientes retos:

- 1.** Gestión de los insumos tecnológicos.
- 2.** Sostenibilidad financiera de las bibliotecas públicas. Nuevos modelos de negocio. Llevar la cultura de negocios del ecosistema industrial digital al mundo de las bibliotecas.
- 3.** Infrautilización de las bibliotecas públicas como interfaces para potencial el factor red y el empoderamiento ciudadano. Convertir a las bibliotecas públicas en espacios Wiki de trabajo. Desburocratización en la creación de redes.
- 4.** Una planificación estratégica en períodos muy largos de tiempo. Reducir las dificultades en las estrategias de ensayo-error.
- 5.** Escasa producción y distribución de memoria digital local. ¿Cómo generar una memoria digital local desde el sistema de bibliotecas?

EXPERIENCIA

< 08

UBICACIÓN

Medellín,
Colombia

AÑO DE ACTUACIÓN

2013

**OutliersSchool.net/
PlanBibliotecasMDE**

EXPERIENCIA

09 >

UBICACIÓN

Porto Alegre,
Brasil

AÑO DE ACTUACIÓN

2013

[OutliersSchool.net/
poa2013](http://OutliersSchool.net/poa2013)

Outliers School Porto Alegre

Catorce horas durante una sola jornada prototipando ideas y negocios para la industria de la comunicación digital y la educación del sur de Brasil. Organizado por Anderson Hartmann y su equipo de Cachaça Comunicação, trabajamos junto al Chef Vico Crocco y su menú sensorial.

OS Porto Alegre fue el inicio de un trabajo permanente en Brasil, especialmente en ISE Business School y en medios de comunicación como Jornal de Brasília, Amazonsat y Jornal do Commercio, entre otros.





Jornadas de actitud emprendedora

Gobierno del Chubut y Universidad del Chubut.

Organizadas en la Patagonia argentina a cargo del Gobierno del Chubut y la Universidad del Chubut. Se trabajó durante dos días con mentorías para emprendedores patagónicos, focalizadas en cuatros áreas de trabajo vinculadas a los retos y problemas de los propios emprendedores. Estas áreas fueron cultura digital, educación, diseño de redes profesionales y gestión del conocimiento.

EXPERIENCIA

< 10

UBICACIÓN

Puerto
Madryn,
Argentina

AÑO DE ACTUACIÓN

2014

[OutliersSchool.net/
gobiernodelchubut](http://OutliersSchool.net/gobiernodelchubut)

CON QUIENES CODISEÑAMOS EN 2013-2018

GLOBAL // Banco Interamericano de Desarrollo (BID) • Fundación Telefónica • **ESPAÑA** // Tecnocampus Universitat Pompeu Fabra • **ITALIA** // Salone Internazionale del Libro di Torino + Regione Piemonte • **BRASIL** // ISE Business School • Jornal do Commercio • Jornal de Brasília • Partido Socialista Brasileiro • Amazonsat • **COLOMBIA** // SURA • Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín • Ministerio TIC • Fundación Dividendo por Colombia • Universidad del Magdalena • Universidad Pontificia Bolivariana • Colombia 3.0. • Festival Internacional de la Imagen • CECAR • **ARGENTINA** // Universidad de Buenos Aires • Municipalidad de Rosario • Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) • Gobierno de Santa Fé • Gobierno del Chubut • Gobierno de Salta • ATILRA • Universidad Católica de Salta • Universidad Nacional del Litoral • Universidad Nacional del Nordeste • **PERÚ** // Ministerio de Educación • Universidad de Piura • Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) • ESAN Graduate School of Business • Perú Educa • **ECUADOR** // Universidad Casa Grande • Universidad Tecnológica Equinoccial • Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) • **MÉXICO** // Universidad de Guadalajara • **PARAGUAY** // Periódico Última Hora • **CENTROAMÉRICA** // ISEADE Fepade (El Salvador) • Universidad de Panamá •

PROTOPÍAS

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, en base a iterar-errar-iterar hasta encontrar un punto de equilibrio donde la innovación llega casi sin darnos cuenta⁵. Todo esto se hace ubicando en el centro del diseño a los usuarios iniciales de la solución. Esto no resulta tan fácil. Los ciudadanos y consumidores solemos ser bipolares. A veces buscamos rebajas, marcas blancas o gratuidad sin ser tan críticos con la calidad de la experiencia y siendo extremadamente pacientes. Otras veces somos capaces de pagar lo que sea necesario para tener una experiencia óptima o totalmente inspiradora. Ambas actitudes son posibles soluciones de diseño que se deben atender.

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 de 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

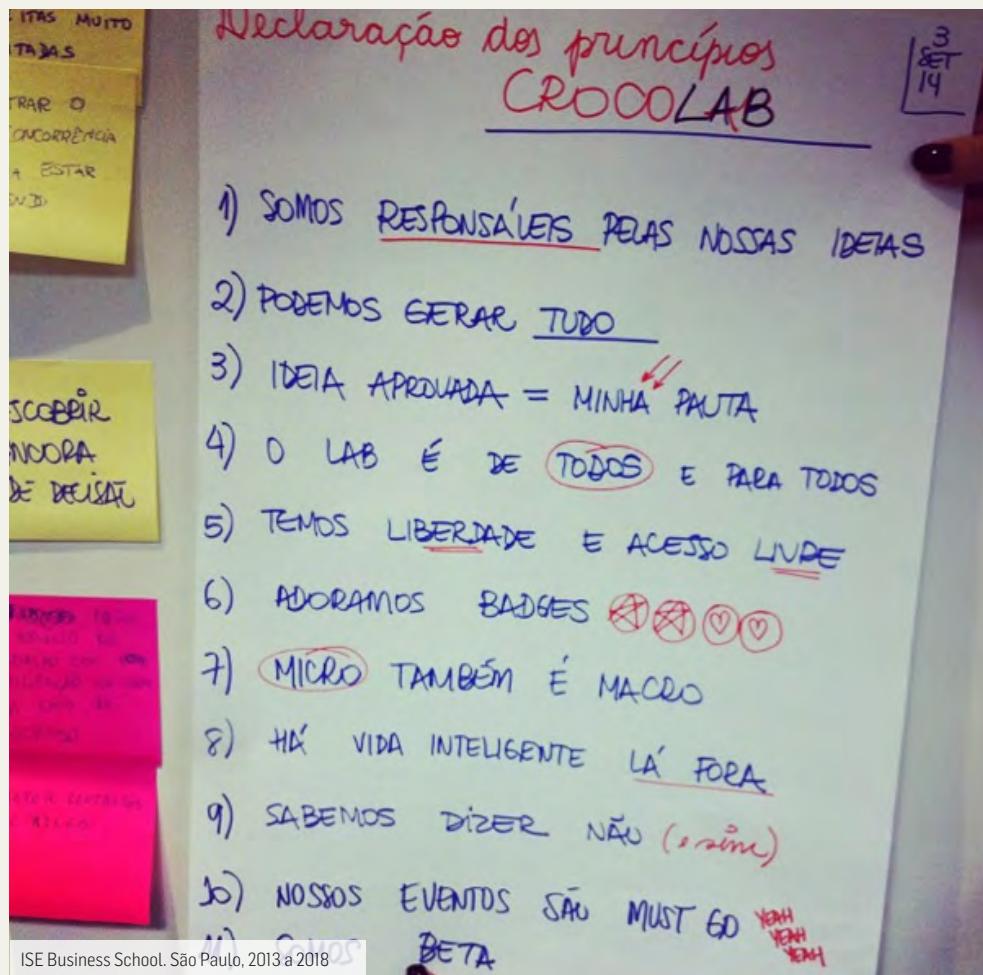
5. Iterar-errar-errar se traduce en un flujo constante de innovación, algo más valioso que “el próximo año *cambiaremos* y las cosas serán *diferentes*”. Esto significa que los procesos -la ingeniería del flujo- son más importantes que los productos. Para Kelly (2016), “nuestra gran invención en los 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.”

6. 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. <https://jods.mitpress.mit.edu/pub/issue3-brand>

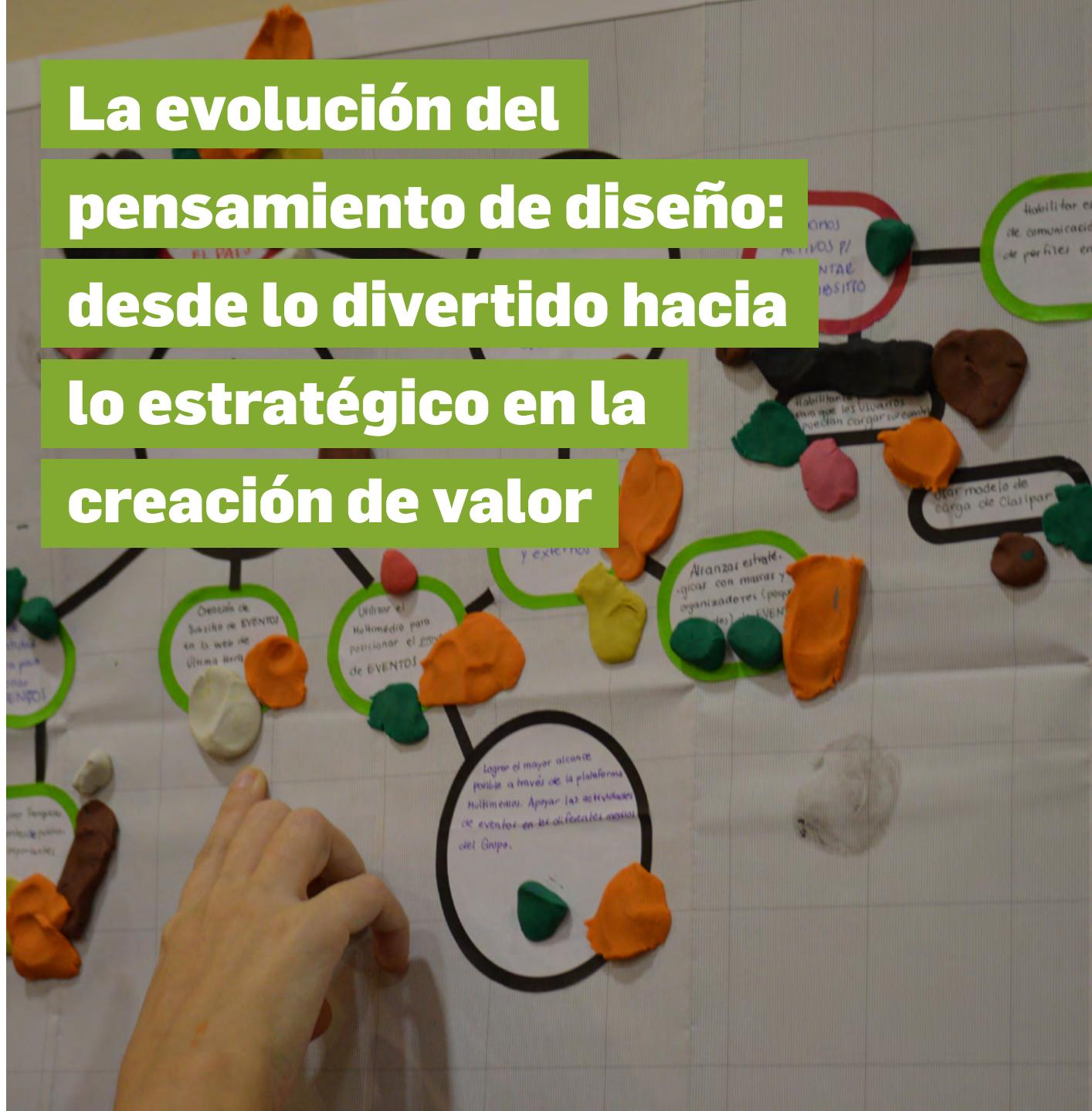
adyacentes de los futuros productos y servicios en base a los retos actuales de la organización. No tiene jefes, solo diseñadores, mentores y coordinadores. Si el prototipo funciona bien en las primeras fases de escalabilidad, esta solución pasa al lado jerárquico de la organización y se convierte en *statu quo*. Un *Lab* funciona de modo óptimo con una gestión a dos tiempos. La parte 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)⁶, 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 cuál 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 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, en base a mostrar los

pequenos 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



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*⁷ 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, las decenas de talleres de *design thinking* que hoy se ofrecen resultan poco eficientes cuando son coordinados de manera lúdica por facilitadores que no son expertos, mentores o investigadores en las áreas de conocimiento donde se desarrollarán los prototipos.

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**⁸. **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.

7. 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. <http://dschool.stanford.edu> y <https://www.ideo.com>

8. 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.

9. OutliersSchool.net/la-evolucion-del-design-thinking-hacia-el-codiseno-organizacional/

10. 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."

Jon Kolko (2014)⁹ 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 verdad¹⁰. 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;

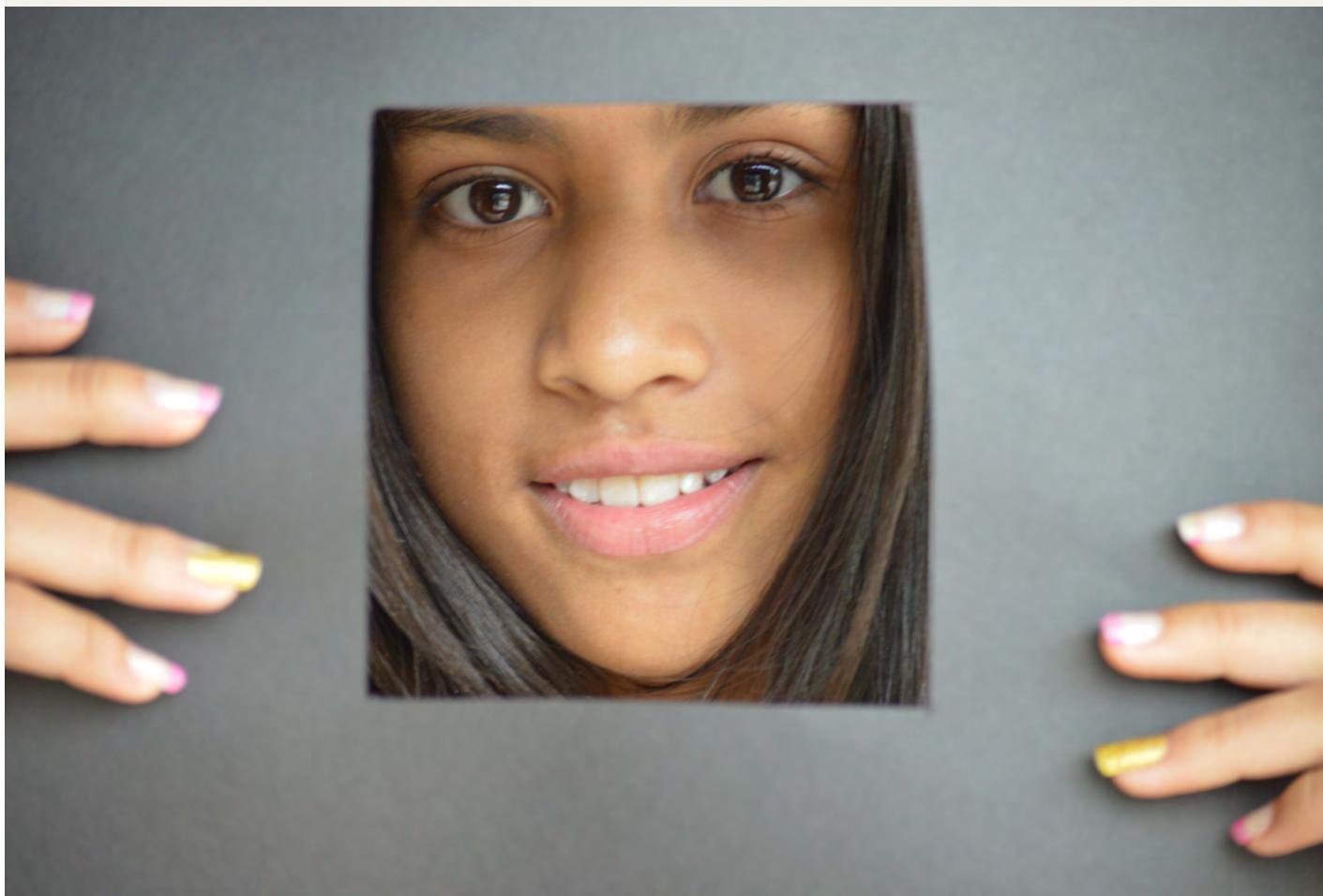
1. Bocetar una hipótesis que haga que el pensamiento fluya en una dirección intencionalmente no convencional. La pregunta para realizarse es: ¿Cuáles son los actuales clichés de lo que se quiere transformar?; **2.** Definir una oportunidad de mercado disruptiva; **3.** Generar varias ideas que otros 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*¹¹ 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*

11. OutliersSchool.net/manual-thinking/

Patrones para dejar de jugar a innovar



■ Un aspecto que vale compartir de modo transversal es ¿cómo se conectan las expectativas y formas de trabajo de Outliers School con las dinámicas de la innovación y sus patrones comunes? Steven Johnson (2010) ha perfilado estos patrones comunes de la innovación que conectan con nuestras obsesiones al inicio de cada proceso de ideación ágil. Estos patrones son:

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 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 Móvil¹². 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*.¹³ 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 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

12. Sobre el proyecto -gestado en 2008 y finalizado en 2011-, aún se puede ver el video explicativo: <https://youtu.be/WIHHoBt-Me9Q>.

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. <https://link.springer.com/content/pdf/bfm%3A978-3-642-16581-8%2F1.pdf>

13. <http://siliconvalley.imagine.cc/2012/presumiendo-de-un-fracaso-empresarial/>

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. *HPK*

UN PROYECTO DE
OUTLIERSCHOOL.NET

CIRCÓPOLIS

UTOPIA PEDAGÓGICA ITINERANTE EN LA
EDUCACIÓN BÁSICA DE IBEROAMÉRICA.

www.circopolis.net/changuitos
info@outlierschool.net

¿Qué es CIRCÓPOLIS?

Ser una ESCUELA CIRCÓPOLIS

PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS



30 días

- PATROCINIO -
• Socio • Mentor
• Hiperlocal

12 prácticas
pedagógicas
Circópolis
Tube

Portal Web
Redes
Sociales

Comunidad
Autogestionada

- 1 Pensamiento de Diseño
- 2 Clase Invertida
- 3 Medallas Abiertas
- 4 Pedagogía entre pares
- 5 Prospectiva de futuro
- 6 Pecha Kucha
- 7 Escuela Audiovisual
- 8 Gamestorming
- 9 Scratch
- 10 World Café
- 11 Primeros pasos ARDUINO
- 12 Escritura Colaborativa (CMS)

Nuestra utopía itinerante de educación disruptiva en escuelas públicas de Latinoamérica, basada en la divulgación e implementación de prácticas pedagógicas innovadoras con formato lúdico y haciendo énfasis en el aprender haciendo.

Circopolis.net

EL MÉTODO OUTLIERS SCHOOL

—
“No importa cuán pequeño
pueda parecer el comienzo:
lo que se hace bien, bien
hecho queda para siempre.”

Henry David Thoreau



Jornal do Commercio, Recife, 2017

14. Para profundizar en la idea del mínimo producto viable, se sugiere: www.interaction-design.org/literature/article/minimum-viable-product-mvp-and-design-balancing-risk-to-gain-reward

Se propone ver "Postcards from the future", la ponencia del investigador y profesor Scott Klemmer en TEDxSanDiego (2016). www.youtube.com/watch?time_continue=5&v=KY_W1J-gX6YA

15. 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. <http://hbr.org/2014/01/a-taxonomy-of-innovation/ar/>

16. 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 viable¹⁴, 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 ágil¹⁵ 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 iniciales, quienes primero deberían utilizar nuestro prototipo. Se trata de comprender las necesidades de aquellos para quienes se está diseñando¹⁶, 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 breves¹⁷ 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 presión¹⁸ 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.”

17. 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 híbrido.

18. 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). www.youtube.com/watch?v=DaDM3_-T30

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. En su análisis sobre los recursos humanos que dirige 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." Si se tiene éxito con los adoptadores iniciales 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 organización¹⁹

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, el hecho de 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.

19. *Design Thinking Starts At The Top*, por John Miziolek. Fast Company, 2 de noviembre de 2012.
www.fastcompany.com/3002635/design-thinking-starts-top

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 (*benchmarking*).

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.

Invencción 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. Ideas complementarias 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.

e FERRI
TES
Z
A CHE TI
PASSA
O BAR
GO
SHOP
DGH
D M
CHI
I

Cose e cittadini



SIAMO A
dal MARTEDI al



Handwritten notes on a piece of yellow paper, including the words "KARIFEL" and "VERI".

Salone Internazionale del Libro di Torino, Italia, 2016

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.

20. Para conocer los detalles de cada juego, se recomienda utilizar el libro y catálogo de juegos: Gray, Dave; Brown, Sunni; Macanujo, James (2012). *Gamestorming. 83 juegos para innovadores, inconformistas y generadores del cambio*. De consulta en: gamestorming.com

21. Este último y famoso juego, liderado por Tom Wujec, es una técnica divertida y eficiente de prototipar apostando a resultados inmediatos. marshmallowchallenge.com/Welcome.html

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*²⁰, 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 malvavisco²¹.
- 03** Una vez formado, en cada equipo debe haber dos roles asignados: un líder de proyecto, quien debe hacer cumplir los tiempos de los ejercicios, y hacer que las decisiones se tomen y se implementen de forma colaborativa; un secretario quien es el responsable de digitalizar, ordenar y jerarquizar todo lo que se produce en el grupo para compartirlo cuando finalice el proceso de cocreación.

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.

ESTUDIO DE BUENAS PRÁCTICAS -BENCHMARKING-

 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, pero atendiendo con especial énfasis la realidad local de 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					

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.



Circópolis escuelas rurales argentinas, Salta, 2016

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 iniciales 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 femenino y uno masculino. Se les da nombre y apellido -Xavier y Ariadna en este ejemplo-, un perfil general y algunos atributos de su personalidad.
- 04 Se lo dibuja en dos grandes perfiles en papel. A partir de este momento, cada vez que se piense una idea, se pensará en ellos dos.

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 investigación²². 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 iniciales 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.

22. 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. Si conoces en profundidad el mercado para el que estás trabajando, incluso se puede realizar sin la participación de los adoptadores iniciales. Es una herramienta muy utilizada en el mundo del emprendedurismo, creada por IDEO 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 piensa y siente / dice y hace / ve / oye?
- 02 Se colocan todo tipo de percepciones sobre este usuario inicial sobre los cuatro cuadrantes. 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 idea²³.
- 03 Volver a los perfiles de Xavier y Ariadna. Profundizarlo con más datos del perfil. Así, pueden acompañar al equipo con mayor profundidad de detalles de su comportamiento hacia el reto.

23. Para procesos más profundos de mapas de empatía, se sugiere: How to Run an Empathy & User Journey Mapping Workshop, por Harry Brignull (2016). <https://medium.com/@harrybr/how-to-run-an-empathy-user-journey-mapping-workshop-813f3737067>



Equipo de trabajo Outliers School en SERO: Laboratorio Vivo, Medellín, Colombia, 2016. De izquierda a derecha: Hugo Pardo Kuklinski, Margarita María Sánchez (directora de la institución educativa), Patricia Díaz, Jordi Jubany y Cristóbal Cobo.

Definiciones de los niños de primaria de la I.E. San Benito (Medellín) alrededor de la contaminación:

¿Qué es la tranquilidad?
"La silla de la escuela
es tranquilidad."

Juan José

¿Qué significa el río limpio?
"Prosperidad."

Jovany

¿Qué es el ruido?
"Algo muy maluco. Sentir
mucho dolor de cabeza.
Pienso que estoy soñando."

Valentina

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.



SERO. Laboratorio Vivo. Medellín, 2016

EJERCICIO DE ELABORACIÓN DE PREGUNTAS

🕒 15'

24. 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. <https://www.youtube.com/watch?v=FrasMuIoHfI> y <https://www.youtube.com/watch?v=zSxTYnqlxYU>

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 convencionales²⁴ 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 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 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 En base al 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 por encima de la calidad de las ideas, con el objetivo de promover asociaciones espontáneas. Toda idea es válida y no es necesario generar consenso ni valoraciones alrededor de las ideas propuestas.

PASOS

- 01** Se trabaja con el *checklist de Osborn*²⁵. 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 en base a 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.

25. www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dmg/tools-and-techniques/osborns-checklist/

EJERCICIO DE COSTO + RELEVANCIA

 20'

Se trata de generar ideas en base a 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.

26. Rory Sutherland: lecciones de vida de un publicista. TED Oxford, 2009. www.youtube.com/watch?v=audakxABYUc&t=449s

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 usuario²⁶. Siendo así, no siempre el éxito debe asociarse a una innovación costosa.

PASOS

- 01 Se trabaja sobre unos cuadrantes preestablecidas. 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'

27. Basado en *Artifacts from the future*, la ya histórica y divertida sección de Wired Magazine. www.wired.com/2009/02/found-29/

Se trata de un viaje a un futuro utópico e ideal a diez años vista. Luego se vuelve al presente, diseñando un artefacto del futuro²⁷. Esta técnica es útil para planificar acciones concretas que se deberían implementar de cara a un escenario ideal a largo plazo. También es útil para repensar la frontera de nuestro ecosistema industrial.²⁸.

PASOS

01 Se piensa grupalmente un escenario ideal 2030 vinculado con el reto.

02 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 ideal.

04 Presentación de 5' por grupo del prototipo y sus pasos.

28. *Solving Problems for Real World, Using Design*, por Nicole Perloth. The New York Times, 29 de diciembre de 2013. www.nytimes.com/2013/12/30/technology/solving-problems-for-real-world-using-design.html?_r=2&

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

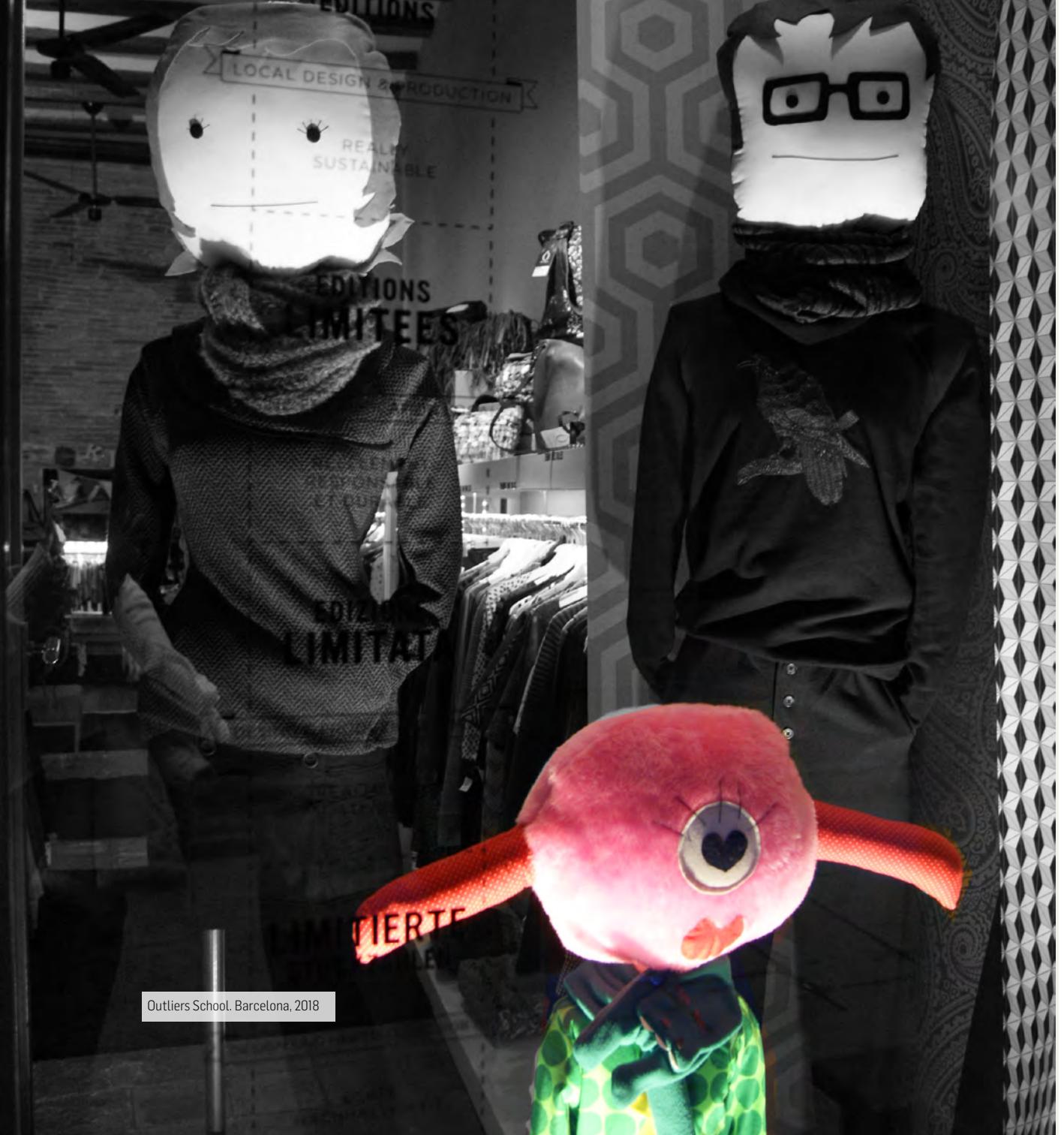
- 01 Responder de cinco a diez preguntas.
- 02 Pensar una idea para cada respuesta. Para esto, se pueden recuperar las ideas más relevantes generadas en los ejercicios anteriores.
- 03 A continuación de cada respuesta + idea, se deben colocar cinco ¿cómo?, o sea cinco acciones tangibles de implementación 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 ideas centrales, también se deben comenzar a producir las ideas 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

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.

29. 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.

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*²⁹ señalando: “No esperes que las cosas sean perfectas antes de compartirlas con los demás. Muéstralas pronto y hazlo 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 las cosas que no funcionan. Concéntrate en el producto que estamos creando, no en intereses personales como defender una idea o agradar a los 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.

FASE 5

I

Prototipado de ideas³⁰

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"³¹. 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.

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

www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/

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

www.fastcodesign.com/3016252/new-york-city-bloomberg-and-janette-sadik-khan



Circópolis Fábrica de Juguetes. San Luis, 2017

EJERCICIO DE DIAGRAMA DE FLUJO FINAL

 45'

Diseñar en una línea de tiempo un diagrama de flujo o algoritmo de procesos. Es una forma de volver a organizar la ideación en el mapa de *manual thinking*, dándole un nuevo orden, antes de hacer la presentación final. Si el prototipo es de diseño de servicios, se debe realizar un guión de la puesta en práctica del punto de contacto. Se define punto de contacto a la situación en la cual el proveedor entra en contacto directo con el usuario.

PASOS

- 01 En el mapa, diseñar en forma lineal el paso a paso de tu algoritmo de proceso, 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 Estimar plazos de ejecución con un máximo de 24 meses al finalizar el desarrollo del mínimo producto viable.
- 05 Definir quienes serán los responsables de la ejecución de cada paso en la organización o estimar quienes podrían hacerse cargo.
- 06 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.

**CUADRO DE
DIAGRAMA
DE FLUJO**

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

EJERCICIO DE LEAN CANVAS

 30'

32. 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. <http://the-leanstartup.com/book>

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*³². 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 de diseño.

PASOS

33. Para no copiar y pegar la explicación del *lean canvas*, se sugiere: www.oleoshop.com/blog/que-es-el-lean-canvas-y-como-implementarlo

01 El método es muy conocido y existen múltiples explicaciones del mismo en la Red ³³.

EJERCICIO DE INVENCION DE PALABRAS Y CONCEPTOS PARA LA CREACION 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 iniciales, 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 realizado³⁴.

34. 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.

CUADRO DE INVENCIÓN DE PALABRAS PARA LA CREACIÓN 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	

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”.



Circópolis escuelas rurales argentinas. Salta, 2016

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.** ¿Por qué? (mejor si se aportan datos de mercado).
 - 4.** Prototipo de solución. Idea principal.
 - 5.** Valor único diferencial.
 - 6.** Ideas complementarias y sus ¿cómo?
- Fin.** Cerrar la breve historia inicial.

CARACTERÍSTICAS DE LA PRESENTACIÓN

- Brevedad: de 5 a 8 minutos como máximo³⁵.
- 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 proceso³⁶. Como en las historias de PIXAR, admiramos a los personajes por aquello que se proponen más que por sus logros.
- Emoción³⁷, 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.

35. 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. www.youhave3minutes.com/

Bellino nos acompañó en noviembre de 2012 en una sesión abierta de Outliers School Educación. <https://vimeo.com/71164355>

36. Se recomienda revisar el trabajo de *Sandwich Video*. La productora de Adam Lisagor es una referencia de narraciones audiovisuales de startups de internet, con el usuario como foco del proceso de explicación del producto. <http://sandwichvideo.com/>

37. Un *pitch* de ficción memorable a nivel de emoción es *The Carousel*, de la serie *Mad Men*. www.youtube.com/watch?v=vEc-g3L9rpb4

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 iniciales e incluye un *beta test*, una prueba de las experiencias claves de interacción del usuario.



Circópolis escuelas rurales argentinas. Salta, 2016

LECTURAS RECOMENDADAS (Y ALGUNOS CLÁSICOS) PARA ACOMPAÑAR EL MÉTODO OUTLIERS SCHOOL



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.

Bellino, Ricardo (2007). *Tienes tres minutos! Trucos infalibles para vender tus ideas a la primera*. Gestión 2000. Barcelona.

Betancur, José (2017). *The Art of Design Thinking: Make more of your Design Thinking workshops*. Brick Startup. Medellín.

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 fluir 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.

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

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; Macanufo, James (2012). *Gamestorming. 83 juegos para innovadores, inconformistas y generadores del cambio*. O'Really 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.

Hoffman, Reid; Casnocha, Ben; Yeh, Chris (2014). *La Alianza. La gestión del talento en la era de las redes*. Norma. Bogotá.

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.

McCracken, Grant (2012). *Culturematic. How Reality TV, John Cheever, a Pie Lab, Julia Child, Fantasy Football... Will Help You Create and Execute Breakthrough Ideas*. Harvard Business Review Press. Boston.

Newson, Gawin (2013). *Citizenville. How to take the town square digital and reinvent government*. Penguin Books. Nueva York.

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/>

Pariser, Eric (2012). *The Filter Bubble: How the New Personalized Web Is Changing What We Read and How We Think*. Penguin Books. Londres.

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

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

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

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

SELECCIÓN DE ARTÍCULOS DE PRENSA Y ENTREVISTAS SOBRE OUTLIERS SCHOOL

El prototipo previene los errores de un negocio en marcha. Entrevista a Hugo Pardo Kuklinski en El Telégrafo (Ecuador). 03/2018.

El docente como diseñador de experiencias de aprendizaje centradas en el usuario. Entrevista a Hugo Pardo Kuklinski en Inevery Crea (México). 02/2018.

Desafíos de Perú en educación. 48 hs en CADE Ejecutivos. 12/2017.

Entrevista a Hugo Pardo Kuklinski en CENTRO Diseño (México). 10/2017.

Reflexiones sobre la transformación digital. Desde Lima. 05/2017.

“Me imagino una universidad en la que no haya más asignaturas”. Entrevista a Hugo Pardo Kuklinski en El Día de Tenerife, Islas Canarias (España). 11/2016.

Santa Fe Red de Ciudades. Prensa del Gobierno de Santa Fé (Argentina). 04/2017.

Educación alternativa en la escuela rural de Yacochuya. Sobre Circópolis Escuelas Rurales Argentinas. El Tribuno, Salta (Argentina). 05/2016.

Individualismo en red. Hacia una pedagogía del diseño de redes profesionales de Hugo Pardo Kuklinski en Mayéutica. Fundación Telefónica Perú, Lima. 12/2015.

Conversación en Medellín (Colombia) con José Alejandro Betancur, de Evidencia Creativa. *¿Qué es el Design Thinking según el método Outliers School?* 08/2015.

Mirar la educación desde el futuro, en la Revista BAMAG (Argentina). 08/2016.

Entrevista a Hugo Pardo Kuklinski. Portal educativo INED (España). 10/2014.

Periodismo en tiempos postdigitales, entrevista abierta a Hugo Pardo Kuklinski, en El Colombiano, Medellín (Colombia). 03/2013.



PROTOPIA

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

Licencia Creative Commons

Reconocimiento 4.0 Internacional

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

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

OutliersSchool.net



info@OutliersSchool.net



vimeo.com/OutliersSchool



@OutliersSchool



facebook.com/OpenOutliersSchool/



OUTLIERS
SCHOOL