

# Liderazgo, dirección y gestión del diseño

Programa directivo 2023



El Instituto Tramontana existe para elevar el nivel de los profesionales que crean productos y servicios.

*Nos mueve una actitud humanista y multidisciplinar, convencidos de que no hay sentido en el trabajo si no se consagra a algo más que la eficiencia.*



Introducción	05
El contexto	06
Los profesores	11
El contenido	14
Orientación y tutoría	26
Cómo serán las clases	27
El alumno ideal	28
Un espacio amable	29
Comunidad Tramontana	32
Fechas y precio	34
¿Merece la pena un curso así?	35
El proceso de selección	36
Referencias	37



*Dirigir es gestionar y liderar. Son dos actividades diferentes. Si la gestión se ocupa de mejorar el presente, el liderazgo de iluminar el futuro.*



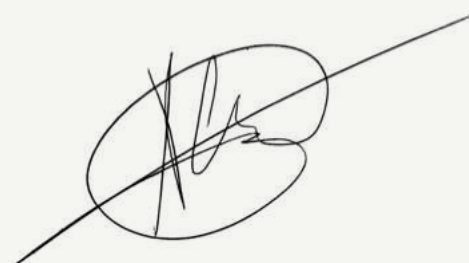
Hace tres años pusimos en marcha el primer programa de Dirección de Diseño conscientes de que la disciplina estaba creciendo mucho más de lo que lo había hecho en los treinta años anteriores. Necesitaba líderes que supiesen gestionar la complejidad organizacional en la que el diseño estaba adentrándose y que lo supiesen hacer con visión y atalaya.

Tras dos ediciones satisfactorias del programa y mucha experiencia ganada, mejoramos los temarios y afinamos los contenidos aún más. Dirigir diseño es gestionar presupuestos, operaciones y carreras, pero también es dar luz y liderar intelectualmente. Para comprobarlo basta con fijarse en los mejores equipos, en los mejores productos y ver cómo el diseño los lleva a lo más alto.

Sin conocimientos de producto digital, el diseño es un ejercicio etéreo. Sin fundamentos de marca y discurso, es un mero acto técnico. En esta edición enfatizaremos esos dos apoyos para seguir formando a los y las directores de referencia de los próximos años.

Esperamos que te ilusione tanto como a nosotros prepararlo e impartirlo.

Javier Cañada  
Director del Instituto Tramontana

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'J' and 'C' followed by a horizontal line extending to the right.

# CONTEXTO Y CONCEPTOS

# Cultura, equipos y organizaciones

En 1976 Richard Dawkins introdujo, con mucha modestia en un pequeño capítulo de su libro *El Gen Egoísta*, su teoría sobre memética. Con ella, Dawkins dotó al ecosistema intangible de la cultura de unas características evolutivas similares a las genéticas. Los memes —unidades de cultura— nacen, crecen, se reproducen y, eventualmente, mueren.

La Dirección de Diseño debe cultivar, a través del liderazgo y la gestión, un sustrato cultural fértil en el que unos memes capaces de ser asimilados y replicados puedan echar raíz, desarrollarse y evolucionar. Desarrollaremos el carisma: saberse de una cierta manera y en un cierto lugar. El carisma es la autoritas, trabajada y ganada.

Es pertinente abordar no sólo la generación y consolidación de una cultura, sino su resiliencia ante cambios estructurales y ante la inevitable sucesión de miembros del equipo, incluida la propia dirección.

La cultura es, en última instancia, un sistema operativo social que codifica valores, normas y comportamientos a través de símbolos, vocabulario y rituales: una manera de ser, hacer, hablar y estar que se tiene hacia los otros y hacia toda la organización. Una buena cultura genera motivación, retención y credibilidad.

No hay incentivos, económicos o de otra índole, que sostengan una mala cultura de diseño ante el equipo o la organización.

# Negocio: Producto y Servicio

*“Design is when designers design a design to produce a design”*  
— John Heskett

Diseño: nombre, verbo y, en el peor de los casos, adjetivo.

Desde el servicio a clientes por parte consultoras, agencias o estudios hasta el trabajo de los equipos embebidos en *squads* de producto en organizaciones de diverso calado —desde *startups* hasta corporaciones— los criterios y medición del éxito, del impacto en negocio se sitúan a lo largo de un espectro continuo.

En la comercialización del diseño, el impacto en negocio para la Dirección de Diseño gira alrededor de la relación con el cliente, el desarrollo de ofertas comerciales, la planificación y control de riesgos, la negociación y gestión a medida que el proyecto —normalmente circunscrito temporal y económicamente— se desarrolla, cotejando presunción, proyección y realidad.

En un equipo que desarrolla producto dentro una organización, la Dirección de Diseño tiene que desarrollar una visión con conocimiento profundo de su industria, comprendiendo cómo cada interacción o cada pixel genera crecimiento, eficiencia y oportunidad. Será necesario abrazar la política como habilitadora, cultivar la colaboración e integración con otras áreas, gestionar y negociar recursos con paciencia, cintura y tesón.

Diferentes objetivos y criterios. Diferentes ritmos. Y sin embargo, con frecuencia, ambos modelos coexisten en diversos formatos relacionales intermediados en gran medida por la Dirección de Diseño de ambas partes. El entendimiento mutuo es el habilitador de impacto de negocio positivo para los equipos en cliente y proveedor.



# Diseño como líder intelectual

Diseño es, ha sido y seguirá siendo, el líder intelectual de las organizaciones más relevantes.

¿Qué puede ser diseñado? ¿Qué mensaje debemos dar al mundo con nuestros productos? ¿Cómo se conectan los valores de una organización con sus productos? ¿Cómo se integran narrativa y diseño?

La capacidad de convertir ideas a conceptos y de ahí a prototipos, mensajes y productos es algo único y exclusivo de nuestra profesión. Y cuando esa fuerza se aprovecha, diseño y estrategia son una misma cosa.

Dirigir es gestionar y liderar. Son dos actividades diferentes. Si la gestión se ocupa de mejorar el presente, el liderazgo de iluminar el futuro. Cuando diseño lidera, hace que la organización sueñe, se imagine.

Dedicaremos una parte importante del programa a esto, al liderazgo de diseño: con referentes, con mucha historia, contando casos, comparando productos y fijándonos en algunos de los ejemplos más singulares. Será un constante viaje en el espacio, el tiempo y los territorios que van de las ideas a los proyectos.

# Operaciones

La gestión operativa de equipos de diseño es un aspecto fundamental para hacer realidad el impacto de diseño, en cualquier topología organizativa o modelo de negocio, de manera consistente y a escala.

La buena gestión operativa manifiesta de manera tangible la cultura de diseño, gestiona expectativas dentro y fuera del equipo, controla y eleva la calidad de la producción, genera mayor rentabilidad y habilita la capacidad de impacto.

Abordaremos la operación de diseño desde tres perspectivas: lo humano, los procesos y herramientas y, finalmente, la consecución y medición del impacto y el retorno en la inversión en diseño.

La profunda comprensión de la operativa nos ayudará a tomar mejores decisiones en momentos complicados, convirtiéndose en herramienta indispensable de pensamiento estratégico.

# LOS PROFESORES

# Rafael Rebolleda

## Director del programa

En la actualidad lidera el equipo que diseña las experiencias de compra en las tiendas de Ikea, desde la exploración de productos hasta los recorridos en tienda, de los kioscos interactivos a los procesos de checkout.

Con formación tecnológica, de diseño y de negocios —pocas personas del diseño han cursado un MBA— Rafael es uno de los directores de diseño con más trayectoria, profundidad y amplitud. Ha liderado diseño en startups muy tecnológicas como New Relic, orientadas a B2C como Cabify o corporaciones como Telefónica I+D.

A su experiencia docente en IE y ESNE suma una faceta más artesanal, la de luthier aficionado, modificando y creando guitarras eléctricas.



# Javier Cañada

## Imparte liderazgo y cultura de diseño

Tras pasar por el primer equipo de Interacción Persona-Ordenador de España en IconMedialab (año 2000) y fundar el equipo de diseño de The Cocktail, Javier trabajó para diferentes startups y empresas hasta que en 2008 funda Vostok, un estudio y un programa de formación que han dejado huella en el panorama de diseño nacional. Ha participado o liderado diseño en proyectos como Minube, Tuenti, Google Maps, Filmin o Biblioteca Nacional, entre otros.

Su foco ha estado siempre en crear y reforzar el conocimiento de los profesionales, desde su blog (terremoto.net) iniciado en 2000, luego Cadius, la primera comunidad de profesionales del diseño de interacción. Ha sido profesor de diseño en el IE Business School, IED y Universidad Pompeu Fabra, entre otras; puestos que ha dejado de lado para centrarse en en su proyecto más importante, como fundador y director académico del Instituto Tramontana.



# EL CONTENIDO

# Equipos y organizaciones

---

Tipos de equipo.

---

Roles de diseño.

---

Especialización y colaboración.

---

Complicidad y reporte con la dirección general.

---

Integración de estudios en consultoras.

---

Ecosistemas con múltiples puntos de contacto con el cliente.

---

Diseño como humanizador de procesos de transformación digital.

# Equipos y organizaciones

---

Consolidación de equipos internos en corporaciones.

---

Roles del diseño en la organización.

---

Diferentes relaciones entre proveedor y comprador de diseño.

---

El diseño como mensaje y comunicación.

---

El diseño como producto/servicio.

---

El diseño como sector.

---

Diferenciación, optimización, evocación.

---

Casos históricos.

---



# Equipos y organizaciones

---

Verbalizar el diseño.

---

Vocabulario, metáforas y oratoria.

---

Formatos y lenguajes.

---

Adaptación del discurso a diferentes audiencias.

---

Integridad y credibilidad.

---

Liderazgo desde el equipo.

---

Liderazgos desde el carisma y la trayectoria.

---

Liderazgos desde las ideas y el discurso.

# Equipos y organizaciones

---

Gestionar la autoría y el mérito.

---

Vocación, honestidad e integridad.

---

Crear hábitos de estudio.

---

Fomentar la exploración en materias periféricas.

---

Ensancha los universos de referencias.

# Liderazgo y cultura de diseño

---

Liderazgo vs gestión, modelos y casos.

---

Proyectar visiones.

---

Narrativa, producto y espacios.

---

Los territorios de lo diseñable.

---

Dispositivos, tareas y contextos.

# Liderazgo y cultura de diseño

---

Ideología, zeitgeist y diseño a lo largo de la historia.

---

La verbalización del diseño: hablar y escribir sobre ello.

---

Olivetti, IBM, Philips, Sony...

---

Economía y diseño.

---

Retórica y evocación desde el liderazgo.

# Negocio: Producto y Servicio

---

Relación y gestión de la marca.

---

El rol propositivo del director/a de diseño.

---

Experiencia vs metodologías.

---

Diferenciación respecto a la competencia.

---

Entender los contextos de contratación.

---

Cuando las cosas van mal.

---

Relaciones vs proyectos.

---

Modelos de servicio de diseño.

# Negocio: Producto y Servicio

---

Complejización del brief/problema.

---

Tipos de briefs y encargos en función de la necesidad y la organización.

---

Venta interna vs venta externa.

---

Formulación de preguntas y redefinición del marco y el reto a resolver.

---

Diseñar y definir métricas de rendimiento.

---

Integrar los datos en la toma de decisiones.

---

Medir el impacto del diseño en el producto/negocio.

---

Entregables vs resultados.

# Operaciones

---

Planes de carrera y gestión de lo humano.

---

Metodologías ágiles, sprints, scrum, etc.

---

Sistematización, componentización, repositorios.

---

Colaboración, estrategias y herramientas.

---

Relación y colaboración con tecnología y desarrollo.

---

Formulación del reto de diseño. Modelado del proyecto.

---

Minimización de riesgos.

---

Maximización de valor.

---

Definición de escenarios de intervención.

# Operaciones

---

Externalización y relación con proveedores de diseño.

---

Negociación, renuncias, cierre de la venta.

---

Seguimiento en continuo, gestión de expectativas.

---

Metodología y plan de trabajo.

---

Negociación y gestión de presupuestos.

---

Gestión de la calidad.

---

Elevación y ecualización de las disciplinas.





# Orientación y tutoría

Quien decide dar un paso así no lo hace solo porque quiere conocimientos las tardes de los viernes; lo hace porque está pensando en ello constantemente, a muchas horas del día, durante toda la semana. Nos corresponde honrar esa entrega con el mismo compromiso.

Rafael y Javier estarán disponible durante la semana para consultas, orientación o consejo, y sobre todo para escuchar vuestro contexto y aprender de él.

# Cómo serán las clases

Rafael y Javier impartirán la mayoría de las clases. En algunas nos visitarán profesionales con experiencia en distintos ámbitos. En esos casos, los profesores fomentarán el diálogo entre todos, conectando lo que aporten nuestros invitados con la línea general de conocimiento y experiencias que estemos viendo en el programa.

Las clases serán en un entorno distendido. Al ser 12 alumnos evitamos la dinámica de pizarra contra pupitres, aunque siempre habrá una pizarra presente para ayudarnos a pensar y conceptualizar de manera visual. Seremos un grupo de trabajo que conversa, debate y reflexiona de lo que tratamos en cada clase pero también acerca de los momentos y proyectos de cada uno.

La estructura de las clases combinará el planteamiento conceptual con la discusión y la resolución de casos prácticos. Todas las clases seguirán un guión común, con la escritura y el debate argumentativo como las principales herramientas.

Una vez finalizado el programa, los alumnos pasarán a formar parte de la lista de antiguos alumnos del Instituto, donde se intercambia información, recursos y ofertas de empleo de manera habitual.

# El alumno ideal

Este no es un programa para gente que empieza de cero sino para personas con experiencia profesional, que comprenden la complejidad de las organizaciones y el mercado.

El programa está pensado para quienes quieren subir un piso en la escala de responsabilidad y provienen de áreas cercanas: jefes de proyecto o producto, dirección en las áreas de diseño, negocio, marketing o desarrollo, o quizás fundadores que se encuentran en etapas de crecimiento de su compañía y necesitan buen cimiento.

No es necesario tener una titulación superior ni un currículum asombroso, pero valoraremos trayectoria y conocimientos. Queremos un grupo diverso y rico, donde el conocimiento que nosotros aportemos se enriquezca con las experiencias y aportaciones de los doce alumnos.

# Un espacio amable

El espacio del Instituto está disponible para los alumnos que viajen desde fuera, quienes quieran trabajar en sus proyectos o deseen, en algún momento, tomar un café y hacer uso de la biblioteca.



*La sala Bauhaus*

Más como un salón y menos como un aula, habitar más que ocupar. Las personas aprendemos escuchando, y practicando pero también conversando, sometiendo nuestras ideas al criterio de quienes saben más o tienen puntos de vista distintos. Conscientes de ello, hemos diseñado nuestra sede pensando en favorecer esos entornos y esas complicidades.

# Un espacio amable

La sede del Instituto está en Goya 27, en pleno centro de Madrid. El espacio consiste en cinco grandes áreas en un total de 380 m<sup>2</sup>, acondicionados para el trabajo, el estudio, la conversación y la enseñanza de la manera más confortable.

Acceder a la sede del Instituto en transporte público es muy sencillo. Tanto el bus 21 como el 53 paran en la puerta (parada Goya - Velázquez) y la línea 4 de metro tiene paradas equidistantes.



*Sala Cruz Novillo*



*La sede está cargada de piezas icónicas del mundo del diseño, nacional e internacional*



*La luz de tarde hace especialmente agradables los ratos en la biblioteca*

# Comunidad Tramontana

La comunidad de alumni del Instituto está compuesta por más de de 1.000 profesionales del mundo del diseño, los negocios y los productos que han cursado programas directivos, técnicos o profesionales en la casa.

Una vez finalice el programa en el que te has matriculado, entrarás a formar parte de este destacado grupo de profesionales, para seguir aprendiendo, compartiendo y encontrándote con aquellos que comparten todo aquello que nos eleva. Un espacio para desconectar y reconectar. Actividades, ventajas y vínculos para la gente que se ha formado en el Instituto Tramontana.

Todos los meses nos reunimos con una copa de vino y algo de picar en lo que llamamos viernes de confraternización: encuentros privados, gratuitos y presenciales para miembros de la comunidad. Además, tendrás acceso a los grupos de Telegram del Instituto, en los que podrás compartir desde ofertas de trabajo hasta cualquier inquietud profesional con los miembros de la comunidad. El reencuentro y el vínculo con quienes avanzaron a tu lado es una de las cosas más importantes de un club de antiguos alumnos.

La comunidad de quienes enseñamos y nos formamos en el Instituto está llena de personas con inquietudes y conocimientos valiosísimos. Es nuestra manera de seguir aportando y mantener conectados a quienes compartimos una forma de entender el trabajo como algo más que la eficiencia.





# De octubre de 2023 a mayo de 2024

La primera sesión será el 20 de octubre de 2023 y terminaremos en abril de 2024. Serán ocho meses (con algunos descansos), 4 horas las tardes de los viernes (de 16h a 20h). En total 24 sesiones reales de 4 horas más el tiempo de trabajo y ejercicios que se le dedique en casa). Y en todo momento, durante la semana, estaré disponible para consultas, comentarios y apoyo.

## Qué precio tiene el programa

El precio del curso es de 9.600€ si formalizas la matrícula antes de finalizar el mes de junio. A partir del mes de julio el precio del curso será de 12.000€. La matrícula se pagará por adelantado, en el momento de la confirmación de plaza.

Si has cursado algún programa técnico o directivo, o si vienes de fuera de Madrid, tenemos una serie de descuentos a tu disposición. También existen opciones de financiación y de pago mediante presupuesto FUNDAE.

Escribe a [contacto@tramontana.net](mailto:contacto@tramontana.net) para informarte de estas ventajas.

# ¿Merece la pena un curso así?

Este no es programa para todo el mundo. Queremos que lo haga sólo quien encaje por características, trayectoria y momento profesional.

Tampoco es algo barato. Esta decisión requiere reflexión y compromiso. Es la cuarta edición del programa, por lo que podemos ayudarte a entender la trayectoria de quienes lo han hecho en el pasado para que puedas imaginar cómo podría impactar en tu carrera.

Si estás considerando cursar este programa, te recomendamos que preguntes antes; que busques referencias de gente que ha trabajado conmigo; que conozca mi forma de hacer y que te puedan dar una visión más completa, más allá de lo que te cuenta este dossier.

# El proceso de selección

La calidad del programa depende en gran medida de que el grupo sea pequeño y las personas estén bien seleccionadas. Vamos a invertir muchas horas en revisar solicitudes, buscar referencias y mantener entrevistas para conocernos mutuamente; para aclarar incertidumbres; y asegurar que el grupo, en su conjunto, tiene sentido.

Si tras leer todo el dossier, has preguntado y reflexionado sobre lo que supone un programa así y sientes que es el momento, mándanos un mensaje y cuéntanos sobre ti. Nos interesa especialmente tu relación con la tecnología y el sector, lo que más te inquieta, tu momento vital y los motivos que te llevan a querer cursar este programa.

Escríbenos a [direcciondiseno@tramontana.net](mailto:direcciondiseno@tramontana.net)

Recibiremos solicitudes hasta el 1 de octubre de 2023.



## Luis Armesilla, design discipline manager en BBVA

Hablar de lo que supone el Programa a nivel profesional no sé si tiene mucho sentido cuando puedes meterte en linkedin y ver dónde están ahora muchos de los ex alumnos del programa... más allá del aspecto práctico, es un gustazo que recomendaría a todo diseñador o persona que aprecie el diseño. Javier es posiblemente uno de los profesionales que más saben de diseño en nuestro país, y ya solo por eso, merece la pena hacerlo.

*(Programa de diseño de interacción)*

## Noelia Artigas, Jefa de comunicaciones corporativas en Telefónica.

Ha sido una experiencia excepcional. A nivel negocio, te da una visión 360 del alcance de tener una narrativa potente que permee en todas las áreas para crear empresas que de verdad importen a los consumidores y que tengan un impacto positivo en la sociedad. Y a nivel profesional, ha sido literalmente un “boom” en mi cabeza. Después de cada clase necesitaba días para asimilar todo lo que aprendíamos.

*(Programa de narrativa)*

## Hugo Cornejo cofundador de Packfleet

El programa representó un antes y un después en mi forma de entender diseño y, paralelamente, mi carrera profesional. Es allí donde descubrí las referencias y principios de diseño con los que a diario fundamento mi trabajo y el de mi equipo.

*(Programa de diseño de interacción)*

## David Boleas, Director creativo freelance.

El programa me ha aportado una visión más amplia de cómo se aplica y trabaja el diseño en diferentes organizaciones y a entender cómo podemos influir en la toma de decisiones de negocio. Destaco el diálogo y experiencias de cada compañero que solo se pueden producir de forma presencial en el Instituto. Voy a echar de menos viajar a Madrid cada viernes (desde Canarias) para pasar la tarde en el Tramontana.

*(Programa de Dirección de Diseño)*

Los mejores profesionales saben que el acierto está entre el delectus y la utilitas; en puntos distintos, tramos enteros de ese recorrido.

La madurez profesional trae un secreto: ninguna gran obra —artística, empresarial o social— existe sólo en el terreno de lo utilitario y funcional; pero tampoco hay creación duradera ni próspera que se apoye sólo en lo emocional. El sentir necesita del usar, lo funcional demanda lo lírico, la poesía se complementa con la estructura y la razón se realiza cuando la acompaña la percepción de los sentidos.



*Delectus*

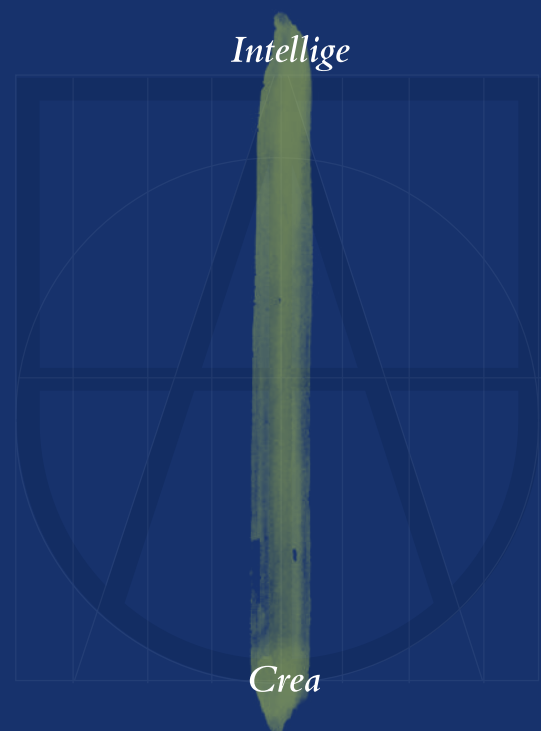
*Utilitas*



# Los contextos, la historia, las ideas y la economía condicionan los el qué, el cómo y el porqué de la técnica.

Que el entendimiento ilumine el ejercicio. El acto de crear algo por repetición o imitación, el método sin reflexión o la herramienta sin cerebro... Son lugares de mediocridad. El profesional completo y capaz, el que abre camino y crea prosperidad, sabe que antes de actuar debe entender, antes de ejecutar debe aprehender.

Aprendemos y formamos a personas que quieren gravitar y elevarse en esta tétrada, entre estos cuatro puntos cardinales.



Tramontana es el viento que se forma en el centro de Europa y descarga su fuerza en el sur, cuando llega al Mediterráneo.

Así, por accidente, conecta dos actitudes alternativas de un mismo espíritu humanista, de norte a sur. Por él, nuestro Instituto se llama así.



*La Tramontana*

