



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	04
El contexto	05
El director	09
El contenido	11
Invitados y orientación	21
Cómo serán las clases	22
El alumno ideal	23
Un espacio amable	24
Compromiso de calidad	28
Compromiso de acercamiento	29
Compromiso hacia padres y madres	30
Fechas y precio	32
¿Merece la pena un curso así?	33
El proceso de selección	34
Financiación	35



En veinte años, la tecnología ha transformado a la sociedad de manera drástica, brutal, inconmensurable. Y a su vez —o quizás como causante— el diseño ha transformado a la tecnología. La ha hecho ubicua, asequible, deseable, como nunca antes lo había sido.

El diseño ha catalizado ese cambio desde y hacia todo tipo de organizaciones: corporaciones, consultoras, asociaciones, administraciones, estudios o startups. Y lo ha hecho entreverando la realidad física con la digital, los productos con los servicios y a la vez con el negocio, de formas que no habíamos visto antes en la historia.

Formar a quienes lideran diseño con conciencia, conocimiento y contexto fue nuestra motivación al crear este programa en 2021. Empezamos esta segunda edición con una dirección de programa consolidada y un temario más ambicioso, mejorado, poniendo énfasis tanto en las operaciones como en la gestión y el liderazgo cultural del diseño.

El objetivo del programa es el objetivo del Instituto: que bajo el liderazgo de quienes se forman en el programa, el diseño provoque prosperidad: para sus equipos, sus organizaciones y la sociedad.

Javier Cañada  
Director del Instituto Tramontana  
y del Programa de Diseño de Interacción

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the right, positioned in the bottom right corner of the page.



# 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.

# 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.



# EL DIRECTOR

# Rafael Rebolleda

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.



# EL CONTENIDO

# Cultura, 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.

# Cultura, 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.

---

# Cultura, 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.

# Cultura, equipos y organizaciones

---

Gestionar la autoría y el mérito.

---

Vocación, honestidad e integridad.

---

Crear hábitos de estudio.

---

Fomentar la exploración en materias periféricas.

---

Ensanchar los universos de referencias.





# 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.







## Personas invitadas

Una de nuestras tareas más importantes es complementar bien lo que aprenderemos en las sesiones con profesionales del sector. Con sus visiones y su experiencia nos darán visibilidad sobre diferentes retos, sectores y formas de hacer. La lista de profesores invitados no está aún cerrada y por discreción preferimos no hacerla pública, pero podemos conversar sobre ello en caso de que tengas interés en el programa.

## 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: mi tarea no será solo como profesor, sino como orientador. Íñigo Medina estará disponible durante la semana para consultas, orientación o consejo, y sobre todo para escuchar vuestro contexto y aprender.

# Cómo serán las clases

Cuando hablamos de Dirección de Diseño es difícil —fútil incluso— pensar en dogmas y respuestas absolutas y universales. El contexto, el momento o las circunstancias de dos equipos pueden marcar la diferencia entre dos equipos que se enfrentan a la misma disyuntiva. Por eso las clases serán un espacio en el que compartir experiencias y herramientas que nos capaciten para tomar las mejores decisiones con confianza y determinación.

Puntualmente, nos visitarán profesores invitados experimentados, directores/as de diseño con experiencia en diferentes ámbitos del diseño y diferentes tipos de actividad. En esos casos nuestro objetivo será catalizar y fomentar el diálogo entre todos, conectando lo que nos aporten nuestros invitados con la línea general del programa y con los asuntos que tratemos particularmente.

Además de las sesiones presenciales, contaremos con lecturas y materiales adicionales, así como un espacio en el que mantener la conversación y el debate abiertos.

Las clases serán en un entorno distendido, en la sede del Instituto. Al ser doce alumnos, evitamos la dinámica de pizarra contra pupitres. 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.

El Instituto imparte en paralelo varios programas de diferentes temáticas. Sacaremos partido a esas coincidencias dedicando algunas sesiones a trabajar en ejercicios conjuntos.

Tras la ceremonia de graduación, los titulados 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.

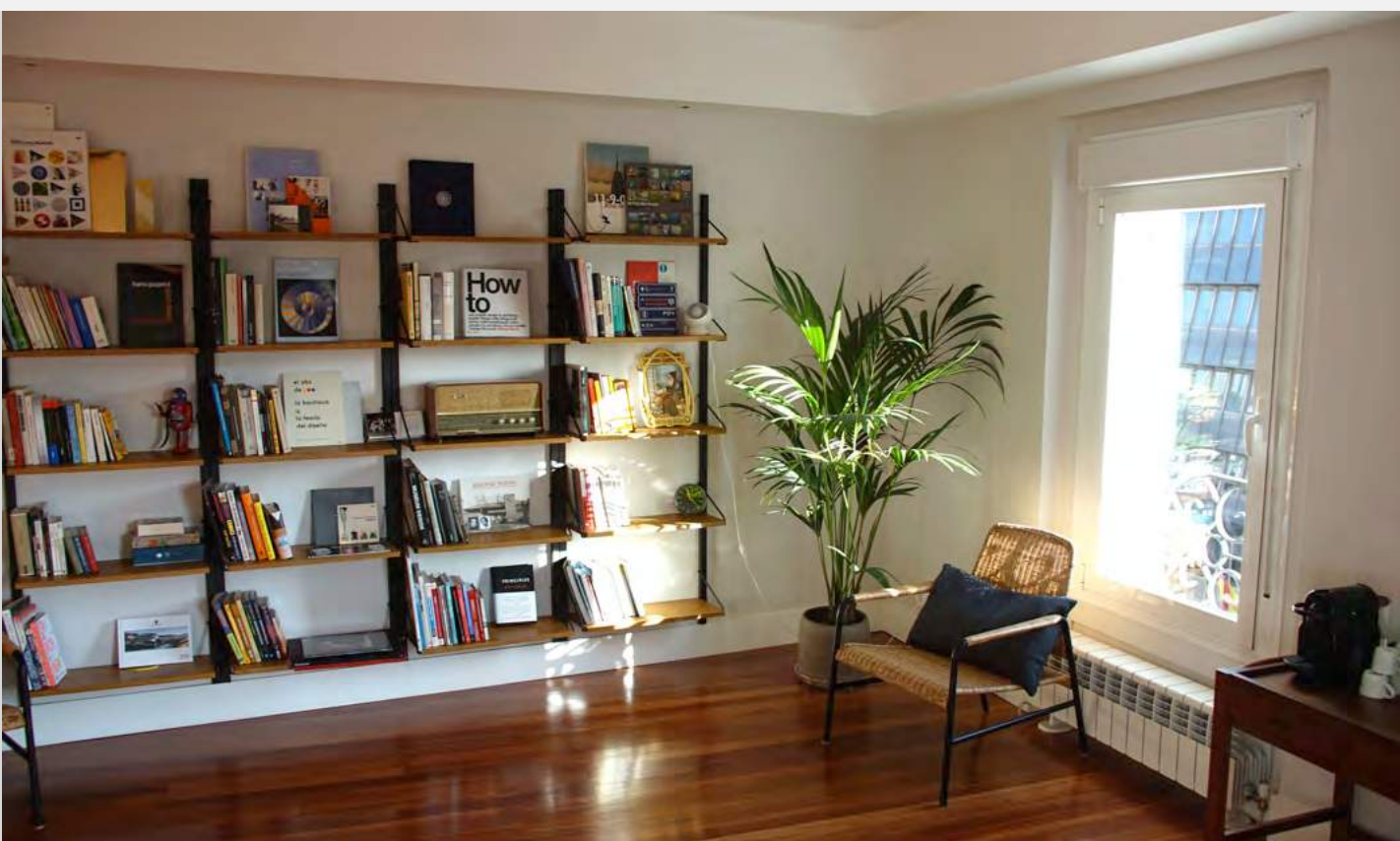
Acceder a la sede del Instituto en transporte público es muy sencillo. Tanto el bus 21 como el 53 paran en la puerta (parada Goya - Velázquez) y la línea 4 de metro tiene paradas equidistantes.



*Sala principal*



*Una de las salas de trabajo*



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



# Compromiso de calidad

Si tras asistir a un curso o participar en un programa del Instituto Tramontana, sientes que no ha estado al nivel que esperabas, te reembolsaremos el importe completo de la matrícula.

No cuestionaremos tu parecer, no dudaremos de tu honestidad. Al contrario, te estaremos agradecidos por ayudarnos a mejorar.

Tan solo te pediremos una cosa a cambio: unos minutos de conversación para entender en qué hemos fallado y que eso nos sirva para mejorar la manera en que formamos.

Sería un error pensar que quien se matricula en el Instituto sólo nos entrega su dinero. En realidad nos confía mucho más: horas, días o meses de su vida y, más importante aún, sus anhelos de aprender y su ilusión de progresar.

Esa persona pone su presente y su futuro en nuestras manos. La entrega es sagrada y debemos honrarla con todo nuestro compromiso. Si fallamos, debemos resarcir.

Devolver una matrícula por una mala experiencia, sea de 12, 120 o 12.000 euros no es práctica común en instituciones de enseñanza. Sin embargo, no sólo nos obliga y nos exige, sino que además es lo justo.

Estamos viviendo una época inusual en la que la dificultad lo impregna todo. Elevar el nivel de quienes crean productos y servicios —esa es nuestra misión— no se puede lograr si no elevamos el nuestro con más esfuerzo, más calidad y más compromiso.

# Compromiso de acercamiento

El Instituto Tramontana se hace cargo de los gastos de desplazamiento de quienes no viven en la Comunidad de Madrid y cursen programas profesionales o directivos en nuestra institución. Esta decisión beneficia a personas que viajen desde cualquier punto de España, sin excepción.

Quienes nos confían su formación teniendo que viajar invierten el doble de esfuerzo que quienes viven en Madrid; es una entrega muy superior de tiempo, energía y dinero. Sentimos el deber de corresponder a ese compromiso poniendo de nuestra parte.

El Instituto reivindica nuestra riqueza cultural como sustrato necesario para la creación de lo nuevo. Sin embargo, a quienes viven fuera de las grandes capitales, a quienes custodian y alimentan toda esa riqueza, les alejamos de la formación, los eventos y los encuentros. Es mucho más difícil crecer profesionalmente para quienes no viven en Madrid.

Esta decisión incluye los gastos de avión, barco, autobús, tren o combustible. Además, quienes pernocten en Madrid pueden acogerse a los convenios que tenemos con dos hoteles de la ciudad.

Por favor, escribe a [hola@tramontana.net](mailto:hola@tramontana.net) si tienes cualquier duda o quieres beneficiarte de la medida.

# Compromiso hacia padres y madres

El Instituto Tramontana se hace cargo de los gastos de cuidado de hijos e hijas de quienes cursen programas profesionales o directivos en nuestra institución en los días en que asistan a clases. Esta decisión aplica a niños entre los 0 y los 12 años y a padres o madres indistintamente.

Criar hijos es uno de los esfuerzos más bellos que existen, sin embargo, está también rodeado de dificultades. Quienes lo hacen, anteponen ese deber a prácticamente todo, incluso a su necesidad de formarse y seguir creciendo intelectual y profesionalmente. Eso les sitúa en una desventaja que entendemos y sentimos injusta.

El Instituto por si solo no puede hacer mucho, pero eso no nos exime de actuar en nuestra parcela de influencia, conforme a nuestros valores.

Nuestra formación, las horas de lectura y trabajo, los productos y los servicios que creamos, las historias y los anhelos... Todo adquiere sentido en última instancia porque existen nuestros hijos. Ellos son la sociedad y la cultura para la que trabajamos.

España es una de las naciones con menor natalidad y mayor envejecimiento del mundo. De nada sirve ensalzar nuestra riqueza cultural si no propiciamos su continuidad.

Esta decisión entra en vigor desde hoy mismo e incluye el gasto proporcional de guardería o de persona cuidadora en el hogar, que descontaremos del precio de la matrícula de quien se acoja a ella.

Por favor, escribe a [hola@tramontana.net](mailto:hola@tramontana.net) si tienes cualquier duda o quieres beneficiarte de la medida.



# De octubre de 2022 a mayo de 2023

La primera sesión será el 21 de octubre de 2022 y terminaremos en mayo de 2023. Serán siete 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 9.200 € hasta finales de junio, a partir de julio pasará a costar 11.500 €. La matrícula se pagará por adelantado, en el momento de la confirmación de plaza.

Existen opciones de financiación y de pago mediante presupuesto FUNDAE que explicamos más adelante.



# ¿Merece la pena un curso así?

Tras el éxito de la primera edición del programa no nos hemos quedado parados; esta segunda edición recoge aprendizajes de directores, profesores y alumnos. Hemos simplificado la estructura del equipo directivo para dar mayor coherencia al conjunto de sesiones, así como ampliado y balanceado el contenido.

Participando en este programa no sólo te llevarás el conocimiento y la experiencia acumulada de docentes, invitados y compañeros, sino que consolidarás un red de profesionales en activo en organizaciones de referencia.

En el momento de publicar este dossier, una treintena de personas se ha formado ya en programas directivos en el Instituto. Muchas están en puestos muy relevantes. Ellos y ellas son quienes pueden decirte, mejor que nadie, si merece la pena un programa como este y si el Instituto Tramontana es el sitio en el que debes formarte.

Se trata de una decisión importante. Consúltala con exalumnos, con profesionales que consideres relevantes en el sector y con las personas que te importan.

# 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 finales de agosto de 2022.



# Financiación a plazos

Hemos puesto en marcha un plan para que quien lo necesite pueda financiar este programa en el Instituto Tramontana con muy buenas condiciones y la tranquilidad de poder pagar sin tener que hacer un sacrificio de golpe. Estos son los detalles:

Importe financiado 11.500 € - 100%	En cuánto tiempo	Cuota mensual	Intereses totales
Interés aplicado 6,50%	<b>6 meses</b>	<b>1.953 €</b>	219 €
	<b>12 meses</b>	<b>992 €</b>	409 €
	<b>24 meses</b>	<b>512 €</b>	795 €
	<b>36 meses</b>	<b>352 €</b>	1.189 €

Al tratarse de una financiación bancaria, ambas partes tenemos que cumplir con ciertos requisitos, pero nosotros nos encargamos de facilitarlos para que no sean farragosos:

- Acreditar ingresos o aval del solicitante (tú o familiares)
- Contratar un seguro de vida (lo costea el Instituto)
- Firmar ante notario (lo costea el Instituto)

Si decides solicitar plaza y contemplas financiar el programa, indícalo en el mensaje de solicitud a [direcciondiseno@tramontana.net](mailto:direcciondiseno@tramontana.net)

# Presupuesto de formación de empresa (Fundae)

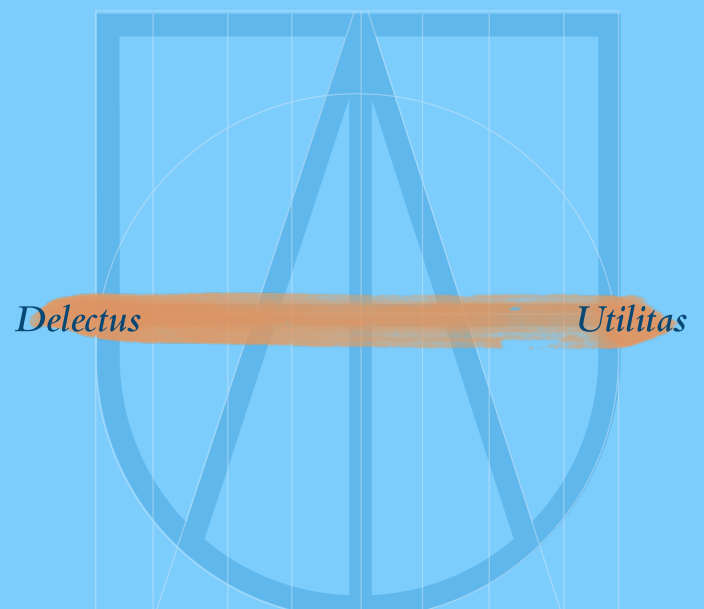
Si trabajas en una empresa, independientemente de su tamaño y fecha en la que te incorporaste, tu empresa dispone por derecho de un importe mínimo anual de 420€ para formación, siendo la mayoría de las veces una cantidad muy superior, que te permitirá costear una parte o la totalidad de este programa.

Para conocer con exactitud de qué importe dispone tu empresa para tu formación y cuáles son los pasos a seguir, te recomendamos contactar con tu departamento de recursos humanos. Si desconocen la cuantía del presupuesto, no te preocupes, podéis escribirnos a [financiacion@tramontana.net](mailto:financiacion@tramontana.net) y el Instituto se encargará de hacer los trámites necesarios para conocer cuánto presupuesto tenéis disponible. También puedes encontrar más información en la página oficial de **FUNDAE**.

No olvides que para poder usar ese presupuesto, este programa tiene que ser pertinente con tu puesto de trabajo y la actividad de la empresa en la que trabajas.

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

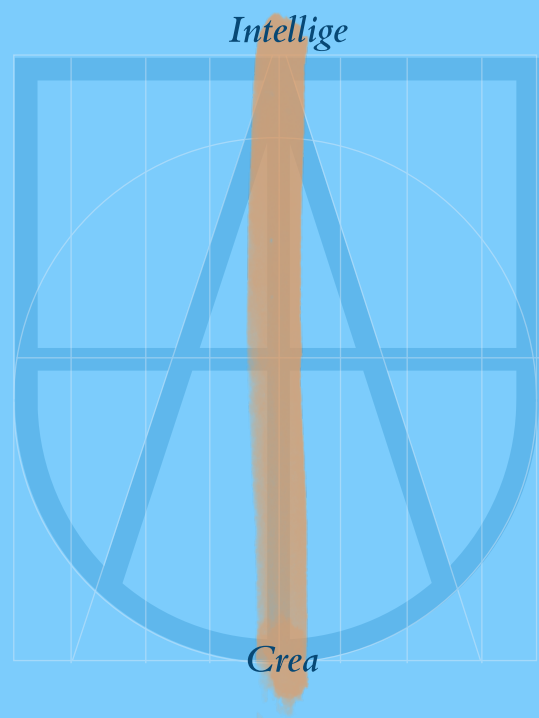
La madurez profesional trae un secreto: ninguna gran obra —artística, empresarial o social— existe sólo en el terreno de lo utilitario y funcional; pero tampoco hay creación duradera ni próspera que se apoye sólo en lo emocional. El sentir necesita del usar, lo funcional demanda lo lírico, la poesía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



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

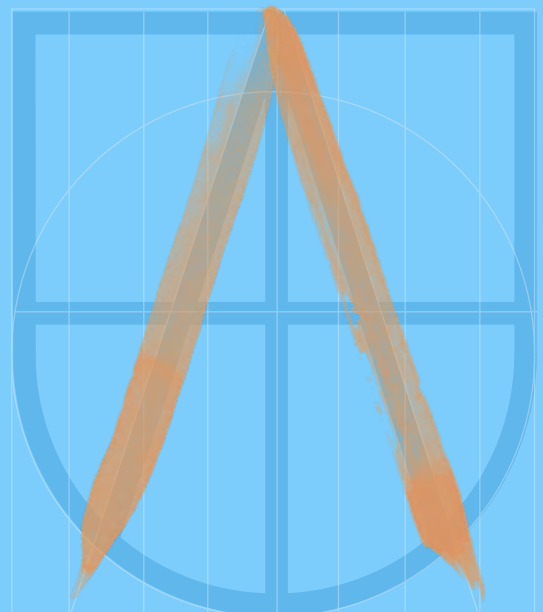
Que el entendimiento ilumine el ejercicio. El acto de crear algo por repetición o imitación, el método sin reflexión o la herramienta sin cerebro... Son lugares de mediocridad. El profesional completo y capaz, el que abre camino y crea prosperidad, sabe que antes de actuar debe entender, antes de ejecutar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



