



GUIA DE SESIONES

PARA LA FASE DE IDEACIÓN

En estas 2 sesiones con I@s participantes se realizarán el juego de Encajando lo improbable y luego Dando la noticia!

Sesión	Módulo Temático	Herramientas	Tiempo
3	Encajando lo Improbable	Dar las instrucciones del juego	10 min.
		Desarrollar el juego	40 min.
		Crear el concepto en la cartulina	20 min.
		Exponer los conceptos	30 min.
	Café	Espacio de Interacción libre	20 min
Estableciendo el desafío	Completar lámina individual	90 min	
	Encajando lo improbable.		
4	Tierra a la Vista	Transformar el desafío en ideas y seleccionar.	15 min
		Dar la noticia al "comité editorial"	90 min
	Café	Espacio de Interacción libre	20 min
	Tierra a la Vista	Vocear la noticia	90 min

En total las sesiones serán de 3 a 4 horas, los tiempos son estimativos, flexibilizar según el tamaño del grupo y la dinámica que se plantee.

ESTABLECIENDO NUEVAS RUTAS:



ENCAJAR LO IMPROBABLE

Sesión 3

Es un juego que propone reflexionar sobre actitudes y aptitudes para la innovación. Este juego nos ayuda a descubrir nuestras capacidades (a veces ocultas), nuestros conocimientos, talentos, miedos, bloqueos, prejuicios, valores, sentimientos, emociones... a la hora de plantear retos en equipo.

François Deck y Conexiones Improbables invitan a repensar el cómo activar procesos de cambio.

El juego se compone de 48 cartas hexagonales, 8 de ellas sin texto, y un conjunto de papeletas para utilizar sobre las cartas en blanco o comodines. Los textos de las cartas están en francés, inglés, chino mandarín, portugués, castellano y euskera.

Es recomendable que en el juego participen un mínimo de 6 personas y un máximo de 10.

Las 48 cartas son barajadas, cortadas y distribuidas. El primer jugador, elegido por sorteo, deposita una carta en el centro del juego. El jugador siguiente interviene cuando puede establecer una relación argumentada entre la carta inicial y una de las que tiene en la mano, y así sucesiva-



mente. La colocación de las cartas en la mesa es libre y puede hacerse con cualquiera de los lados del hexágono. Las cartas en blanco pueden ser introducidas en el juego cuando el jugador redacta una propuesta (para ello utiliza una papeleta que se coloca sobre la carta en blanco). Idealmente los jugadores deben utilizar a lo menos 1 carta comodín.

Con posterioridad, recomendamos releer conjuntamente las cartas en blanco y contrastar sensaciones, percepciones e ideas clave que pueden ayudar al equipo a replantearse la forma de abordar un desafío colectivo.

Finalmente, el trabajo se cierra con la declaración ante el grupo de los desafíos individuales, que darán forma a un proyecto o iniciativa empresarial, y con acciones para avanzar hacia él.

Guión Sesión 3

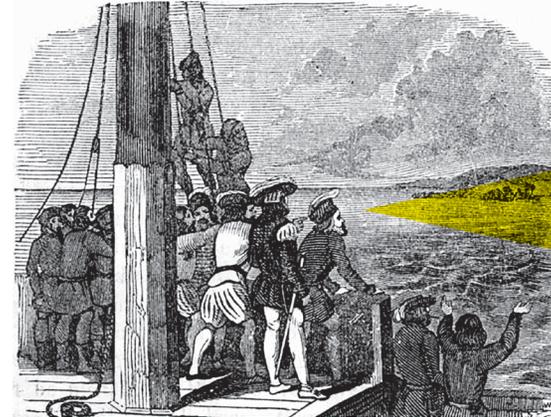
Primera parte Trabajo en Grupos para establecer repertorio común en torno a la palabra “innovar”.

- Primera acción: dar las instrucciones del Juego y enunciar que deben responder a LA PREGUNTA CLAVE Qué entiendes por innovación? Qué es innovar para ti? Instrucciones y luego a jugar!
- Segunda acción: trabajo grupal. Distribuir las cartas, son 48, mesas de 6 a 10 personas, cada una elige cartas que representan la acción de innovar, las ponen y las van explicando, definen de manera libre el orden y los vínculos que van encontrando.
- Cuando no tienen cartas con las ideas que creen deben incorporarse, recurren a los comodines, donde pueden escribir sus propias frases y ponerlas en la mesa. Todos tienen que escribir al menos una carta con frase o idea nueva.
- El juego termina cuando han puesto todas las cartas o han pasado 30 a 45 min.

- Luego cada uno de los participantes elige la carta que más le representa y la anota. Recalcar que deben recordar qué carta es por si la usan en el paso siguiente.
- Tercera acción: componen colectivamente un diseño en el pliego de papel para responder a la pregunta inicial, usando las cartas, dibujos, textos, post It, etc.
- Cada mesa expone su concepto, 3 min x mesa, todos observan. Un relator de mesa, informa a la sala acerca de los principales hallazgos que realizaron l@s participantes del grupo. Es oportuno ser flexible y permitir unos minutos de comentarios, de no más de 1 o 2 minutos por persona.
- El tiempo total se calculará según la cantidad de participantes, pero en general hay que considerar entre 60 y 90 minutos para esta parte.

Segunda Parte, Trabajo Individual con exposición ante el grupo para establecer el desafío y los hitos/acciones para avanzar hacia él en el corto plazo

- Se reparten las láminas de trabajo y se explica el proceso del ejercicio.
- Identifican mi PALABRA CLAVE que es la principal característica cuando estoy en mi mejor momento, recordando la etapa de mapeo (radares Sesión 1)
- Pegan la carta que los representaba en la fase anterior.
- En el primer recuadro escriben como voy a estar con mi empresa de aquí a 2 años. Revisan y replantean el sueño que declararon en la Sesión 1.
- Cuál es el principal desafío que debo enfrentar para cumplir mi sueño.



TIERRA A LA VISTA: ANUNCIANDO LA IDEA

- 2 a 3 acciones de corto plazo entre 1 y 3 meses que llevaré a cabo para enfrentar mi desafío y cumplir mi sueño en 2 años.
- Cada participante relata en 3 minutos su desafío al resto de los participantes. Termina comprometiendo acciones/ tareas o hitos para los próximos 2 a 3 meses según sea el tiempo de seguimiento, que evidencie que avanzo hacia su desafío que va tomando la forma ya de proyecto.
- El /la facilitador aportará preguntas y dinamizará la conversación entre los participantes de la mesa, en particular sobre posibles mejoras. Comentarios de no más de 1 minuto por participante.
- De ser necesario reformulan la lámina.
- Con la lámina lista se paran y la pegan en la pared, Cada uno al lado de su lámina, dice en voz alta su sueño y su desafío: es una declaración pública del compromiso de llegar al sueño.
- El tiempo total se calculará según la cantidad de participantes, pero en general hay que considerar entre 60 y 90 minutos para esta parte

Materiales para el trabajo

1. Láminas de la Bitácora
2. 1 pliego cartulina por mesa
3. Post-It, de diferentes colores y formas
4. Sharpies, hojas blancas A4
5. Masking Tape, Scotch

El propósito de este ejercicio es lograr que el **Desafío se transforme en una idea que avance hacia el proyecto en cuestión, bajo la forma de una noticia, similar al titular de un diario.**

Este ejercicio permite recoger sugerencias que ayuden a comunicar la idea de la mejor manera. Lo cual a su vez ayuda a precisar aspectos de la misma que no han sido considerados.

La dinámica de aprendizaje es una conversación guiada, donde fundamentalmente se plantean temáticas empresariales, para luego abrir la discusión a los participantes, quienes discuten acerca de la validez de alternativas y argumentos desde sus propias prácticas. Los participantes construyen conocimiento, primero socialmente (inter-sujetos) y luego individualmente (intra-sujetos), a través de una actividad de comprensión colectiva.

El rol del profesional es contribuir a presentar las ideas en forma de noticias, moderar y motivar dichas interacciones, apoyando las opiniones de los participantes, sean éstas correctas o erróneas.

Una de las ventajas de la metodología es que durante la discusión afloran conceptos e ideas presentes en la audiencia, que de otra forma, recibiendo simplemente los contenidos, nunca se hubiesen hecho explícitos.

Sesión 4

Para esta sesión se toman en cuenta información recogida de las sesiones anteriores, “Radares”, “Escucha Clientes” y Encajando lo improbable.

Se buscará que los emprendedor@s puedan definir i) con precisión una idea y ii) expresen esta idea mediante juego de dar la noticia.

Producto de la sesión 3, de Encajando lo Improbable los participantes tendrán una o más ideas que constituirán el centro de su iniciativa o proyecto a desarrollar. En esta sesión seleccionarán una idea, para luego exponerla ante el grupo como si se estuviera leyendo el titular de una noticia en un diario, con su respectiva bajada de título.

Parte 1: Transformar el desafío en una idea y hacer una primera valoración de ésta seleccionándola de entre al menos 3 ideas

Se pide a cada participante que liste 3 IDEAS DE POSIBLES PROYECTOS, asociadas al desafío en cuestión que ya ha definido en etapas anteriores y las priorice, de acuerdo a la tabla que sigue.

IDEA	Novedad (3 la más novedosa hasta 1 la menos novedosa)	Importancia, Cuánto le aporta a mis clientes? (3 la que más aporta hasta 1 la que menos aporta)	Total
Idea 1	1	2	3
Idea 2	3	3	6
Idea 3	2	1	3

Se sugieren dos criterios de priorización y que cada participante use su experiencia e intuición. El facilitador puede apoyar explicando la forma de priorizar y agregando o cambiando un criterio de ser pertinente hacerlo. También es posible apoyar haciendo preguntas sobre la idea, sobre la pertinencia de la misma en relación al problema u oportunidad que se desea abordar tras la misma o sobre el valor que le agrega al negocio o emprendimiento en cuestión.

Las ideas se ordenan en cada columna por número de prioridad. Se suman las puntuaciones para el lado y luego escoge aquella con más puntos. Si hay empate, se puede agregar otro criterio y simplemente elegir una de las ideas porque sea la que más le acomoda al participante.

Dependiendo de la “temperatura” que se genere en el grupo, es interesante invitar a algún participante a compartir con el resto del grupo la efectividad de alguna tarea ya realizada, o bien algún resultado obtenido, algún hallazgo o algo que se le reveló (WOW o CLICK) o que haya experimentado el participante en las etapas anteriores a esta sesión.

También debe cuidarse, sin presionar en exceso, que la idea cuente con ciertos atributos de mercado o de usabilidad que permitan una métrica de las acciones que de ella deriven o ya hayan derivado, pues hay participantes que ya han realizado acciones comerciales concretas producto de estos meses de programa.

Parte 2: Hacer de la idea una declaración realizando el Juego de dar la noticia

Se pide a cada participante que enuncie la IDEA como si fuese el título de la noticia, y su bajada de título, a publicar en un diario. Para ello se cuenta con plantillas ad hoc para tal efecto, que luego serán pegadas en un muro o pizarra, de manera que cada participante haga el ejercicio de dar la noticia a viva voz, y compartir la “buena nueva”. Este ejercicio es importante para generar habilidades de resumir una idea y entusiasmar al



resto con la misma. Es una simplificación de lo que podría ser un “pitch”, o una buena sesión de venta de la idea ante potenciales socios o inversionistas. Algo que atrape la atención y seduzca a quiénes escuchan.

Nombre / Empresa

Titular de la noticia

Bajada de la noticia

El facilitador debe, en caso de ser necesario, estimular al resto de la audiencia a sugerir mejoras de la idea en cuanto a que debe ser un titular que cautive, capture la atención y luego en pocas líneas de bajada de título

explique con precisión el valor que tiene la misma, el problema, la oportunidad que resuelve o levanta.

Es importante que el facilitador “empuje” a que los participantes expliquen con claridad porque las ideas planteadas están asociadas a una oportunidad y/o problema a resolver que mejore su emprendimiento o negocio. Fundamentando esto (cuantitativamente y/o cualitativamente). Siendo cuidadoso de que este empuje no se traduzca en fuerza excesiva para conseguir algo que habitualmente debe ser conseguido con fluidez y naturalidad.

Cada empresa debe enunciar la tarea a que se compromete en los próximos días para hacer para indagar y profundizar en esta idea de modo de avanzar rápidamente para los próximos dos talleres hacia una concepción precisa del proyecto innovador que va a desarrollar. Por proyecto innovador, debe el facilitador ayudar a precisar la característica de valor, de aporte al emprendimiento o negocio que la idea planteada, y su tarea asociada, significan al convertirse en un proyecto.

Guión Sesión 4

- En un trabajo individual cada participante redacta la noticia.
- Luego por turnos de 5 minutos, cada participante relata su noticia al resto de los participantes, leyendo el titular y su bajada de título en borrador. Dando las explicaciones que estime pertinente.
- Luego sus pares en la mesa comentarán sobre si la noticia fue capaz de captar su atención, producir algún tipo de interés especial y si la bajada debe proveer de evidencias de lo anterior, o “de un doble click”. Aportando sugerencias de mejora de ser necesario.
- No más de 2 minutos por persona y una o dos rondas máximo antes de pasar al siguiente participante.
- El /la facilitador aportará preguntas y dinamizará la conversación en particular sobre posibles mejoras.

- Cada participante rehace su noticia de ser necesario y la escribe en la lámina final.
- Al final, cada participante cuenta a la sala su noticia en 2 minutos. Eventualmente, personas de otras mesas pueden ofrecer posibilidades, contactos, etc., por lo tanto es oportuno ser flexible y permitir unos minutos de comentarios, de no más de 1 o 2 minutos por persona.
- Es altamente probable que algun@s participantes no obtengan un buen resultado, es conveniente en ese caso realizar un refuerzo para indagar por qué tuvo dificultades, y animarlo a repetir el ejercicio en nuevas condiciones y con las preguntas adecuadas, esto en el marco del seguimiento que realizarán l@s facilitador@s.
- El tiempo total se calculará según la cantidad de participantes, pero en general hay que considerar entre 60 y 90 minutos.

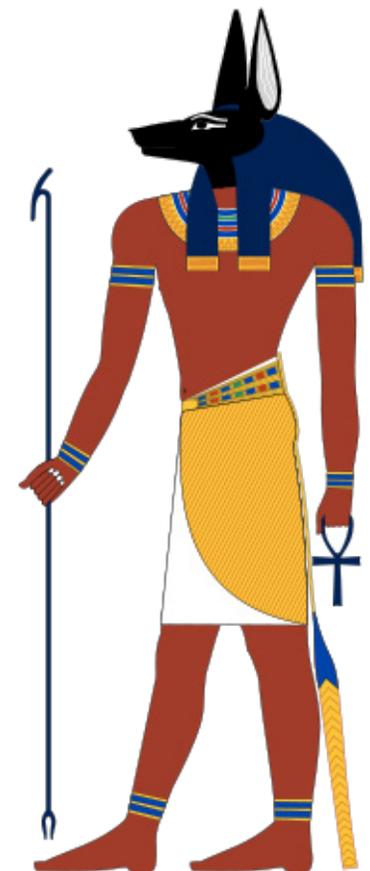
Materiales para la Bitácora

1. Lámina para Selección y Priorización de Ideas
2. Lámina de Dar la Noticia
3. Post it de colores y formas variadas
4. Sharpies y plumones de diferentes colores
5. Masking tape
6. Hojas blancas

SOPORTE TEÓRICO DE LA HIBRIDACIÓN ÚTIL PARA EL JUEGO DE CONEXIONES IMPROBABLES

De acuerdo al estudio de casos empresariales de la EOI (2012) en España, es más fácil conseguir algo esencialmente nuevo para el cliente en la intersección de distintas disciplinas (o mercados), donde los espacios están menos explorados, que limitarse a profundizar dentro de un único ámbito de especialización, en el que con toda seguridad se encontrarán más competidores y menos margen para innovar.

Pero “hibridar” no es combinar elementos o piezas de cualquier tipo. No se trata de cualquier mezcla, sino de explorar, buscar y generar “conexiones improbables” entre elementos o atributos alejados entre sí, muy poco relacionados, o que incluso parezcan incompatibles.



Algunas de las características de las empresas, proyectos y organizaciones que hibridan son:

1. En lugar de actuar “dentro de” un sector, lo hacen “entre” sectores, en los espacios que quedan libres en la intersección (esto las convierte en candidatas idóneas para moverse en espacios de libertad menos concurrentiales).
2. A la hora de diferenciarse, en vez de elegir un atributo en detrimento de otro, se plantean el reto de combinar lo mejor de ambos. Parte de su enfoque original consiste en jugar a la ambigüedad, conciliando atributos que hasta ese momento el mercado o la sociedad considera incompatibles (esta característica se resume en esta idea: “Y en vez de O”). Este método se aplica también en innovaciones públicas, como lo hace Mind-Lab de Dinamarca.
3. Tienen plenamente asumidas las ventajas de la diversidad (cultural, profesional, generacional, de perfiles, tecnológica, disciplinar), que gestionan como una oportunidad, y no como una amenaza. Por eso buscan de forma deliberada la creación de equipos con personas de perfiles muy dispares, y saben convertir esa potencial entropía en fricción creativa.
4. Muestran una habilidad especial para “cazar conexiones” entre conceptos y ámbitos del conocimiento que no tienen una relación aparente. Y la búsqueda consciente de esas “conexiones improbables” está sistematizada como una cultura de la organización.
5. Practican la cultura-mashup, como voluntad de aprovechar primero lo que ya existe, pero combinándolo mejor, en lugar de obsesionarse con crear todo desde cero.
6. Es muy difícil catalogar lo que hacen según los criterios de clasificación generalmente aceptados. Al moverse en espacios de intersección, ponen en entredicho el exceso de especialización de las taxonomías imperantes. Taxonomía Clasificación de la génesis de las hibridaciones.



Según los elementos que se hibridan (QUÉ)

1) De equipos/personas (equipos híbridos)

Creación de equipos diversos, con personas de perfiles profesionales y áreas de conocimiento muy dispares, reconociendo explícitamente que mientras más diverso sea el equipo de innovación, más potencial disruptivo. Se ve oportunidad en la diversidad y se centra en el proceso.

2) De atributos (conceptos híbridos)

Propuestas de valor o modelos de negocio que fusionan atributos aparentemente incompatibles o contradictorios entre sí. El propósito es intentar la “Y en vez del O”, es decir, encontrar soluciones intermedias entre opciones que habitualmente se perciben en conflicto o antagónicas por la tradición del sector y que obligarían en principio a elegir una en detrimento de la otra.

3) De productos/servicios/sectores (productos híbridos)

Consiste en una combinación ingeniosa de productos, servicios o elementos muy dispares (en ocasiones de dos o más empresas) para aprovechar

sinergias que añadan valor a la oferta final. El resultado del ensamblaje es una oferta compuesta que sorprende por la originalidad o extrañeza de la combina.

Según el método de hibridación (CÓMO)

1) Por agregación: Las piezas o elementos que se hibridan conservan su naturaleza y son reconocibles dentro del conjunto. Es un proceso aditivo que busca sinergias a partir del mero ensamblaje.

2) Por síntesis: Se produce una fusión, por lo que el resultado obtenido tiene una naturaleza muy diferente a los elementos que se mezclan. La integración entre los elementos es más compleja y profunda que la hibridación por agregación.

3) Por traslación o apropiación cruzada: Inspirarse en una solución generada en un ámbito para adaptarla a otra totalmente distinta en el que pueda servir. Se utiliza la solución o paradigma de funcionamiento de un sector como “molde creativo” o referencia para hibridarlo con un problema o desafío empresarial de un ámbito totalmente distinto. Según su trazabilidad (CUÁNDO) Al estudiar los distintos casos quisieron saber dónde estaba el origen, el hito o la situación que hizo “explotar” las prácticas hibridadoras para encontrar una explicación a por qué estas empresas hibridan.

Los 20 ejemplos estudiados en el análisis empírico, más otros que conocimos por referencias documentales, les permitieron observar que las empresas se acercan a la hibridación por alguno de estos cuatro itinerarios:

1. Por un líder convencido: Un hibridador o hibridadora que desencadena y lidera de forma deliberada todo el proceso.
2. Por un equipo multidisciplinario.
3. Por una invención o idea feliz: Un invento disruptivo en forma de patente, un descubrimiento fortuito o una “idea feliz” que abre los ojos a una oportunidad de negocio, que se concreta en un proyecto hibridador de éxito, al que le siguen otros (o no). No hay trayectoria anterior similar, sino que la empresa empieza a hibridar de la noche a la

mañana. Hay un desencadenante del proceso pero en muchos casos no es sólo una cuestión de suerte, sino que hay un camino previo que condujo a la empresa hasta allí porque creó las condiciones para que la conexión se dé. La chispa puede producirse por un pedido singular de un cliente, por una noticia que se lee en Internet, por una conversación con alguien que trabaja en otro ámbito o por una colaboración puntual que se hace de forma gratuita y que después se revela como un posible negocio (casos de SensingTex, Bajoelagua Factory y Rusticae).

4. Por una necesidad competitiva: Una estrategia de empresa que nace de la necesidad de buscar innovaciones disruptivas para un sector o negocio maduro. Una vez que la empresa conoce muy bien su sector/ negocio y percibe que se han agotado las posibilidades de innovar dentro de él, siente la necesidad de explorar fuera de él pero aprovechando la base de conocimientos que ya tiene (casos de Alfa Arte, Zicla, Imaginarium, Brain Dynamics y BAC de Mondragón).

Una coincidencia con los conceptos de innovación de Flores (2000) refieren a la observación y al cultivo de las anomalías y las actividades infrecuentes. EOI plantea que la hibridación se da en organizaciones y empresas que son “tolerantes con sus actividades marginales”, o sea, que experimentan con ámbitos de negocio que no son su core; y esa es una idea que nos puede dar pistas del impacto que la hibridación podría tener en la capacidad para diversificarse.

Condiciones para hibridar

Algunas sugerencias para favorecer una cultura nueva y abierta en las empresas son:

Modificar actitudes: Se trata de eliminar corporativismos profesionales y compartimentos estancos en la gestión del conocimiento.

Formar a hibridadores: Poder contar con personas que se interesen por disciplinas y áreas de conocimiento dispares, que sean capaces de tender puentes y producir armonía entre gremios que hablan lenguajes distintos, es un factor crítico.

Ser creativos: Tener la capacidad de poder mirar las cosas al revés, pensar de forma no convencional, desaprender para volver a aprender, entrenarse para superar las barreras asociativas (tópicos) que limitan la visión de las cosas, conocer a gente nueva con perfiles inusuales y desarrollar habilidades para “buscar lejos” y así, conectar ideas.

Promover la formación y experiencia polivalentes: Estudiar más de una carrera (de naturaleza lo más diferente posible), diversificar los itinerarios formativos, estimular la formación autodidacta, que tiende a estar menos condicionada por los rigores de la especialización, y promover la movilidad profesional entre puestos de trabajo.

Estimular una visión global e integrada del mundo: Hay que recuperar la visión renacentista del conocimiento que invita a “perder el tiempo” en experiencias que no tienen un fin explícito a corto plazo, sino que se viven como un disfrute en sí mismas. Esta actitud ayuda a experimentar en territorios poco habituales que después terminan generando conexiones inesperadas.

Identificar a las personas que pueden aportar lo diferente: Para conseguir mezclas originales es necesario dedicar tiempo a conocer personas interesantes que aporten esos conocimientos susceptibles de ser combinados. Si nos empeñamos en acaparar Know-How propio, esto puede llevarnos a una excesiva especialización porque dominar un Saber- Hacer es costoso en tiempo, y no deja mucho margen para explorar nuevos campos. En cambio, si ponemos más énfasis en el KnowWho (Saber-Quién), eso puede dar lugar a la generación de conexiones que sean más integradoras.

La diversidad se considera como una oportunidad, más que “tolerancia”, para el aprendizaje y una de las funciones más relevantes que tienen los hibridadores en sus proyectos es la de cultivar esa actitud. Sanguesa, de La Mandarina de Newton propone generar un “léxico compartido”, de modo que ninguna de las partes absorba a la otra. Nosotros en HibridaLAB contamos con los Talleres Imprescindibles donde estamos trabajando con un Repertorio Común Compartido.

Concluyendo sobre la formación necesaria para contar con profesionales innovadores y mixtos, el estudio y la experiencia muestra e identifica dos prioridades formativas:

1) Actitud: Entrenarse para “buscar lejos”, o sea, desarrollar una actitud de inconformismo hacia las asociaciones fáciles y obvias.

2) Aptitud: Aprender técnicas y herramientas que ayuden a “cazar conexiones” entre ideas aparentemente no relacionadas, y también para facilitar procesos de colaboración entre perfiles muy diferentes. Entre los ejemplos de empresas se encuentra Infonomía y su spin-off Co-Society que persigue crear las condiciones para que las empresas combinen sus activos, especialmente el conocimiento diferencial que poseen, y de ello surjan nuevas categorías no concurrentiales de productos/servicios que aportan nuevo valor al mercado. Por otra parte, Luki Huber, el diseñador industrial que revolucionó en materiales de cocina para Ferrán Adriá, afirma que “si se mueve dentro del sector, copia; pero si se aleja explorando sectores distantes, entonces sí que se inspira”.

Nuevas metodologías para innovar.

Una de las metodologías esenciales es la interacción entre artistas y creadores, los que forman parte de los equipos de trabajo para realizar las transformaciones improbables promovidas por C2+i. Sus prácticas están relacionadas con metodologías, creación de experiencias y análisis de sistemas, más que con la creación de objetos u otras expresiones artísticas. Sus intervenciones son experimentales, colaborativas y anticipatorias. Se trata de artistas y creadores relacionales, experienciales y tecnológicos. El rol de Conexiones Improbables es la mediación y la orientación para que la hibridación ocurra.

Estos artistas o profesionales pueden ser catalizadores creativos, investigadores, usan pensamiento crítico y divergente, son usuarios extremos (cerca de los adoptadores tempranos), muestran expresividad múltiple, tienen sensibilidad social y se mueven en territorios, disponen de elementos para la comprensión de la complejidad y tienen visión sistémica. Son elegidos por las empresas en base a ternas o a concursos.

Brief preparado para HibridaLAB en base a: - “Economía de la hibridación 20+20” Estudio de la EOI, publicación Creative Commons, cuyos autores fueron AMALIO REY (Emotools), CARLOS BELMONTE (Fuerm), INÉS SKOTNICKA (Emotools), IGNACIO MUÑOZ (Emotools), CONSUELO

GARCÍA (Fuerm), JUAN LÓPEZ SIERRAS (Emotools), NATIVIDAD GUIL GRUND (Emotools) - Documento de Trabajo de Conexiones Improbables:

Conexiones-Organizaciones de C2+i - Conversaciones con Roberto Gómez de la Iglesia. - Cornella, Alfons y Flores, Antoni. Alquimia de la Innovación.

Bibliografía

Avance Editorial. 2007. - Flores, F., Spinosa, Ch., Dreyfus, H. Abriendo Nuevos Mundos. Ed. Taurus. 2000. www.infonomia.com
www.amaliorey.com www.conexionesimprobables.es www.mind-lab.dk
en Chile
www.stgomakerspace.com www.santiagocreativo.cl