

● METODOLOGÍA PROPIA

# Método Divergente<sup>TM</sup>

Cinco fases para convertir una intuición en un sistema que funciona sin ti. Con las preguntas de cada fase, las plantillas de trabajo y siete casos contados de principio a fin, incluido lo que salió mal.

## DIVERGENT THINKING

● overlabinc.com ●  
hello@overlabinc.com

## **Por qué existe este método**

Un proyecto se entrega y se acaba. Un sistema sigue funcionando, genera participación, atrae instituciones y acaba creando un mercado que antes no existía. Ese salto no es cuestión de talento suelto: tiene un proceso, y este documento lo explica entero.

El Método Divergente™ es la forma de trabajar que ha producido un archivo con 75.000 personas documentadas, una exposición con más de dos millones de visitantes, cuatro modelos de utilidad concedidos y la primera candidatura americana a región de gastronomía.

## **Los tres principios**

### **Inconformismo con método**

Dudar del enunciado no es rebeldía, es la primera herramienta. Pero la duda sin proceso no llega a ninguna parte, y por eso hay cinco fases y no una lluvia de ideas.

### **La cultura como estrategia**

La identidad, la historia y el patrimonio no son la decoración de un plan de negocio: son el activo que hace que un territorio o una marca tengan algo que nadie puede copiar.

### **La creatividad como inteligencia aplicada**

Crear no es adornar. Es resolver con los medios que hay, dentro de la normativa que hay y con el presupuesto que hay. La idea que no se puede ejecutar no es una idea.

## Las cinco fases

Cada fase tiene sus preguntas, su entregable y una señal clara de que ha terminado. También su error típico, que es lo que de verdad separa un método de una lista de buenas intenciones.

### FASE 01

## Cuestionar

El encargo que llega casi nunca es el problema. Alguien pide una web cuando lo que necesita es un modelo de ingresos, o una exposición cuando lo que le falta es un relato que aguante diez años. Esta fase termina cuando la pregunta cambia.

|                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PREGUNTAS QUE HACEMOS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué pasaría si no hiciéramos nada?</li><li>• ¿Quién pierde si esto sale bien?</li><li>• ¿Qué damos por supuesto que nadie ha comprobado?</li><li>• ¿De quién es realmente el problema?</li></ul> | <b>ENTREGABLES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reformulación del problema</li><li>• Mapa de supuestos que hay que romper</li><li>• Lista de lo que queda fuera</li></ul> |
| <b>SEÑAL DE QUE HA TERMINADO</b> <p>Cuando el cliente repite la pregunta nueva con sus propias palabras y ya no quiere lo que vino a pedir.</p>                                                                                                                        | <b>ERROR TÍPICO</b> <p>Aceptar el enunciado del pliego para no incomodar. Ahí se pierde el proyecto antes de empezar.</p>                                                            |

## FASE 02

### Comprender

Contexto, actores, patrimonio disponible, normativa, competencia y dinero. Aquí entran el archivo, el trabajo de campo y las conversaciones con quien manda de verdad, que rara vez es quien firma el encargo.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PREGUNTAS QUE HACEMOS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué activo existe ya y está infrautilizado?</li><li>• ¿Quién decide de verdad y qué necesita para decir que sí?</li><li>• ¿Qué impide hoy que esto ocurra: dinero, norma o miedo?</li><li>• ¿Qué se ha intentado antes y por qué falló?</li></ul> | <b>ENTREGABLES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mapa de terreno y de actores</li><li>• Inventario de activos</li><li>• Análisis de viabilidad institucional</li></ul> |
| <b>SEÑAL DE QUE HA TERMINADO</b> <p>Cuando puedes dibujar el sistema de poder en una servilleta y nadie te corrige.</p>                                                                                                                                                                                                 | <b>ERROR TÍPICO</b> <p>Confundir el estudio de mercado con entender el terreno. Los datos no dicen quién firma.</p>                                                              |

## FASE 03

### Conectar

La fase que no se puede subcontratar. Cruzar mundos que no se hablaban: un archivo del XVI con inteligencia artificial, una ciudad de Florida con una candidatura gastronómica europea, Picasso con ingeniería para adolescentes de Texas. El valor aparece en la superposición.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PREGUNTAS QUE HACEMOS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué dos mundos ganarían si se tocaran?</li><li>• ¿Qué necesita el otro lado que nosotros ya tenemos?</li><li>• ¿Qué alianza convierte un coste en un ingreso?</li><li>• ¿Dónde está la superposición que nadie ha visto?</li></ul> | <b>ENTREGABLES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Concepto del sistema</li><li>• Arquitectura de alianzas</li><li>• Modelo de sostenibilidad</li></ul> |
| <b>SEÑAL DE QUE HA TERMINADO</b> <p>Cuando aparece una alianza que ninguna de las dos partes había pedido y las dos la quieren.</p>                                                                                                                                                                      | <b>ERROR TÍPICO</b> <p>Buscar la idea original en vez de la conexión útil. Lo nuevo casi nunca es un invento, es un cruce.</p>                                  |

#### FASE 04

## Construir

Marca, sala, plataforma, producto físico, publicación o patente. Lo que haga falta, construido de verdad y puesto a funcionar. Aquí es donde la mayoría de las consultoras entrega un informe y se va.

|                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PREGUNTAS QUE HACEMOS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué es lo mínimo que ya funciona en la calle?</li><li>• ¿Qué parte hay que proteger legalmente?</li><li>• ¿Quién lo va a operar cuando nos vayamos?</li><li>• ¿Qué se rompe primero si crece?</li></ul> | <b>ENTREGABLES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• El sistema montado y operativo</li><li>• Documentación técnica y de marca</li><li>• Protección industrial si procede</li></ul> |
| <b>SEÑAL DE QUE HA TERMINADO</b> <p>Cuando hay usuarios reales, no pruebas piloto internas.</p>                                                                                                                                                                               | <b>ERROR TÍPICO</b> <p>Construir para la presentación y no para el uso. La maqueta bonita que nadie puede operar.</p>                                                                     |

#### FASE 05

## Transformar

El sistema pasa a manos de quien lo va a operar y empieza a generar por su cuenta visibilidad, participación cívica, colaboración institucional y actividad económica. Si nos necesita para siempre, no era un sistema.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PREGUNTAS QUE HACEMOS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué sabe hacer ya el equipo del cliente sin nosotros?</li><li>• ¿De qué vive esto el año que viene?</li><li>• ¿Qué indicadores dicen que funciona?</li><li>• ¿Qué parte debería morir para que crezca otra?</li></ul> | <b>ENTREGABLES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Traspaso y formación del equipo operador</li><li>• Plan de continuidad y de ingresos</li><li>• Cuadro de indicadores</li></ul> |
| <b>SEÑAL DE QUE HA TERMINADO</b> <p>Cuando el cliente toma una decisión importante sin consultarnos y acierta.</p>                                                                                                                                                                          | <b>ERROR TÍPICO</b> <p>Quedarse. La dependencia se paga bien y arruina el proyecto a los tres años.</p>                                                                                   |

## De dónde viene

El método no apareció terminado. Pasó por dos formulaciones antes de quedarse en cinco fases, y las tres comparten la misma idea: el valor está en el cruce, no en la especialidad.

| FORMULACIÓN       | SECUENCIA                                                | POR QUÉ SE CAYÓ                                                                                |
|-------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Primera</b>    | Explorar, codificar, conectar, diseñar, activar          | Demasiado centrada en el proceso creativo y poco en la institución que tiene que decir que sí  |
| <b>ARCANA</b>     | Observar, interpretar, conectar, activar, sublimar       | Mejor en la lectura cultural, pero el último paso no se podía facturar ni explicar a un comité |
| <b>Divergente</b> | Cuestionar, comprender, conectar, construir, transformar | Es la única versión que sobrevive a una licitación y a un consejo de administración            |

## Lo que el método no es

- No es una lluvia de ideas. La divergencia sin proceso es ruido y se olvida el lunes.
- No es innovación abierta. No convocamos a cien personas a rellenar pósits.
- No es design thinking con otro nombre. Aquí la fase difícil es la institucional, no la empática.
- No termina en un informe. Si no se construye, la fase cuatro no ha ocurrido.
- No es escalable por horas. No hay perfil junior que cuestione un encargo.
- No sirve para todo. Si el problema está bien formulado y solo hay que ejecutar, sobramos.

## Plantillas de trabajo

Tres documentos que puedes usar hoy, sin nosotros.

### PLANTILLA 01

#### Reformulación del problema

El encargo tal y como llegó:

---

---

Qué pasaría si no hiciéramos nada:

---

Supuestos que nadie ha comprobado:

---

---

La pregunta reformulada:

---

---

Qué queda explícitamente fuera:

---

### PLANTILLA 02

#### Mapa de actores y viabilidad institucional

ACTOR

QUÉ GANA

QUÉ TEME

PODER DE VETO

---

---

---

---

---

Quién firma, quién decide y quién puede pararlo, que casi nunca son la misma persona.

Cuadro de indicadores de traspaso

| INDICADOR            | VALOR DE PARTIDA | OBJETIVO A 12 MESES | QUIÉN LO MIDE |
|----------------------|------------------|---------------------|---------------|
| USO O VISITANTES     |                  |                     |               |
| INGRESOS GENERADOS   |                  |                     |               |
| ALIANZAS ACTIVAS     |                  |                     |               |
| AUTONOMÍA DEL EQUIPO |                  |                     |               |

## Siete casos, con lo que salió mal incluido

| PUNTO DE PARTIDA         | EL GIRO DIVERGENTE                                                            | EL SISTEMA QUE QUEDÓ                                                                   |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Un archivo diocesano     | Tratar los documentos como datos de personas y dejar que la máquina los cruce | La Florida: 75.000 personas documentadas y modelo para la Real Academia de la Historia |
| Una ciudad con playa     | Leer 500 años de mestizaje como corredor gastronómico                         | First Coast, candidata a World Region of Gastronomy 2030                               |
| Una casa museo en Málaga | Su segunda casa puede estar en Texas                                          | Birthing Picasso, con programa educativo y aparato de patrocinio                       |
| Una cámara de comercio   | Meter semiconductores donde solo había networking                             | Silicon Link, formación e innovación en microprocesadores                              |
| Un souvenir              | Patentarlo para que financie una institución                                  | ProMorrión, motor económico del Instituto Nauta                                        |
| Una ruta de peregrinos   | Extenderla a otro continente                                                  | Camino de las Américas, extensión oficial en Estados Unidos                            |
| Una audioguía            | Convertir el territorio entero en la experiencia                              | BeatWay, desplegado en tres continentes                                                |

### Lo que salió mal

En La Florida subestimamos el tiempo de negociación con los archivos custodios: la tecnología estuvo lista un año antes que los permisos. En First Coast arrancamos la captación de miembros antes de tener el certificado y el material impreso, y hubo que rehacer conversaciones. En un proyecto museográfico que no aparece en esta lista aceptamos el enunciado del pliego para no incomodar, y la sala se apagó a los ocho meses. Ese es exactamente el error de la fase uno.

# Cómo se contrata

| FORMATO                  | DURACIÓN           | ENTREGABLE PRINCIPAL                                 |
|--------------------------|--------------------|------------------------------------------------------|
| Sesión de divergencia    | Una jornada        | Mapa de oportunidades y tres conceptos desarrollados |
| Laboratorio de concepto  | 4 a 6 semanas      | Concepto validado con prototipo y números            |
| Residencia de innovación | Trimestral o anual | Consejo continuado y vigilancia de oportunidades     |
| Sistema llave en mano    | Por proyecto       | Las cinco fases, hasta el traspaso                   |

Aceptamos tres proyectos nuevos por trimestre.

hello@overlabinc.com

+34 689 777 427 · España · +1 (904) 871 5717 · Estados Unidos · overlabinc.com