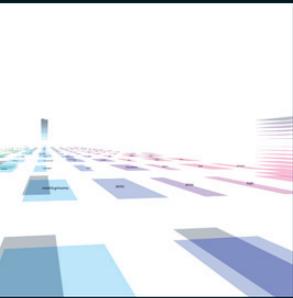
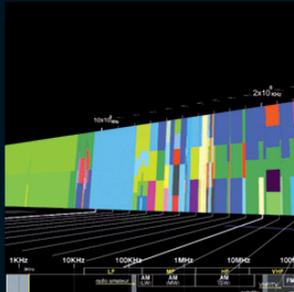
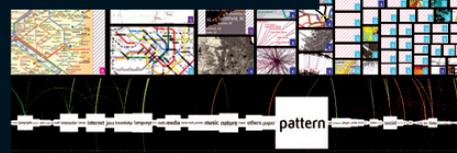
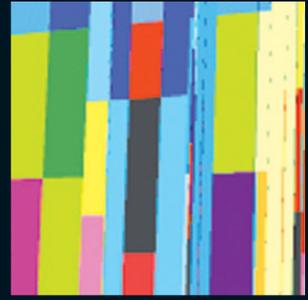
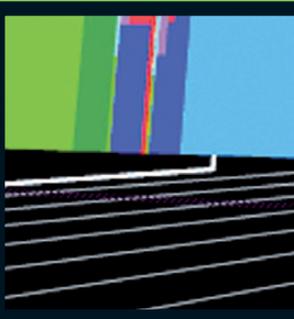


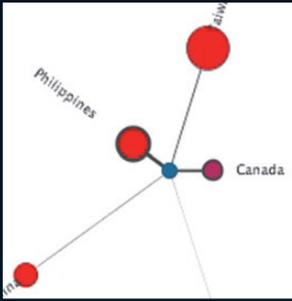
monthly grind



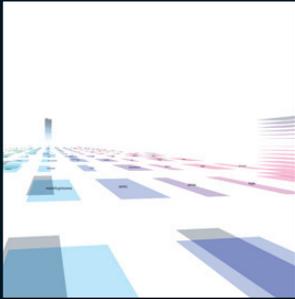
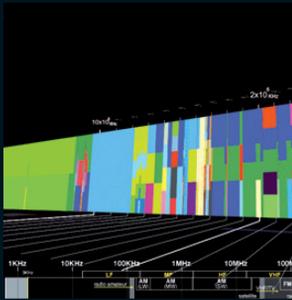
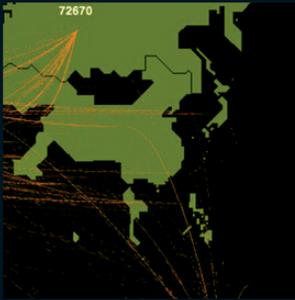
pin connector cent
blade movement groove insert
belt cover disc
much ado about nothing _ ado
2007
2008
2009
cup pole periphery



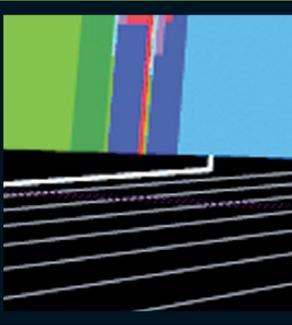
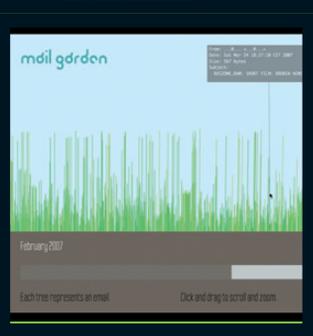
plan EOI 2020



monthlygrind



pin socket connector cent
blade movement groove insert
belt cover disc
cup pole periphery
much ado about nothing _ ado
2007
2008
2009



plan EOI 2020



Esta publicación está bajo licencia *Creative Commons* Reconocimiento, No comercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia.

Fundación eoi
www.eoi.es

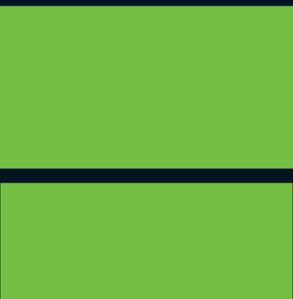
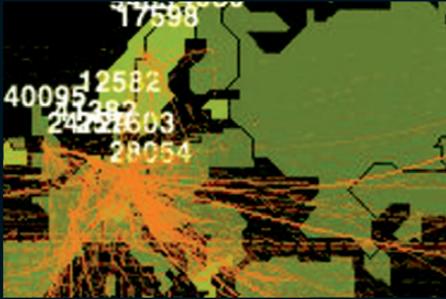
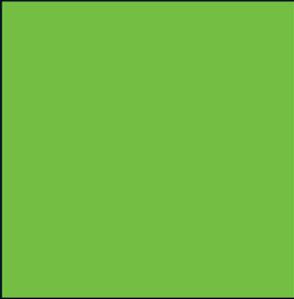
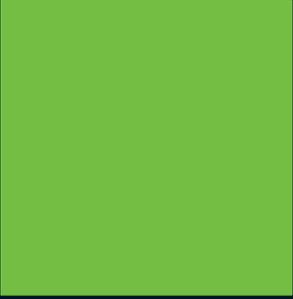
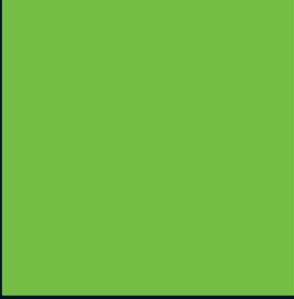
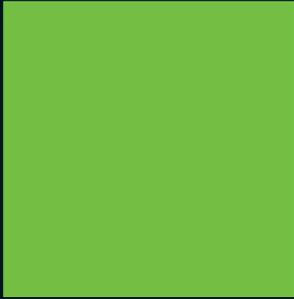
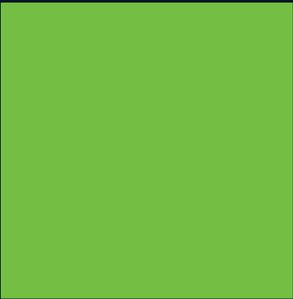
Índice

RESUMEN EJECUTIVO	5
RESUMEN EJECUTIVO AMPLIADO	9
1. PRESENTACIÓN DEL PLAN eoi2020.	15
1.1. Introducción.	16
1.2. Metodología de elaboración del Plan.	18
2. HISTORIA Y CONTEXTO	23
2.1. Historia	24
2.2. Tendencias del entorno y stakeholders	25
2.3. Indicadores: La Escuela en cifras	38
3. PLAN eoi2020	49
3.1. Misión.	50
3.2. La visión y los valores de la Escuela de Organización Industrial_EOI	51
3.3. Estrategias y razones para la transformación de la Escuela en el horizonte 2020	52
3.4. Sistemática de seguimiento y rendición de cuentas	77
4. ANEXOS	79
4.1. Benchmarking de escuelas con ofertas innovadoras	80
Introducción	80
Aarhus School of Business.	81
D.school. Institute of Design at Stanford	82
Helsinki School of Economics (HSE).	83
Aalto University	83
Indian School of Business	84
INSEAD.	85
Leeds School of Business	86
MIT - Sloan School of Management.	87
Rotman School of Management	88
Comparativa	88
4.2. Selección de bibliografía reciente de referencia	90
4.3. Participantes en los talleres de elaboración del Plan eoi2020	92
4.4. Total participantes, distribución por sectores, distribución por ámbito y total interno	98
CRÉDITOS IMAGEN	101

plan
EOI
2020

398109





Resumen ejecutivo

Presentación: una organización en constante evolución

Es tiempo de cambio; es tiempo de formación. De impulso hacia un nuevo modelo de producción acorde con las demandas de una sociedad abierta y globalizada. Para seguir siendo fiel a su historia en este momento crítico que vivimos, la Escuela de Organización Industrial debe realizar un importante esfuerzo de **transformación**.

Para imaginar y planificar esa transformación, la Escuela de Organización Industrial_EOI ha contado con la colaboración de **250 participantes** en el proceso, siendo la mitad de ellos externos a la organización. De éstos, un tercio provinieron del mundo de la empresa, otro tercio del académico, y otro tercio de la administración pública, fundaciones y asociaciones de alumnos y alumni.

Escuela de Organización Industrial_EOI 2020

La transformación propuesta en el Plan 2020 responde a la necesidad social de formar a gestores en determinados **ámbitos** y con **valores** concretos. La EOI 2020 se define como una **Fundación del sector Público** dedicada a la formación:

- > especializada en:
 - Economía sostenible** que asegure un desarrollo continuado con unos recursos limitados, impulse

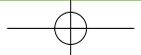
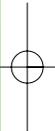
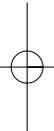
nuevos valores y favorezca una distribución de la riqueza más justa.

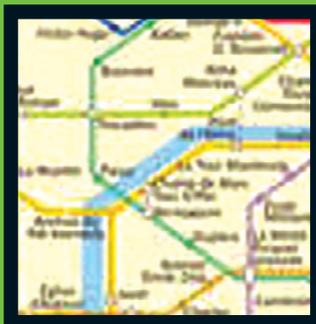
Economía digital basada en una nueva manera de entender la cultura de la empresa, basada en la participación, la colaboración y la creatividad.

Economía social como modelo que concilia producción y empleo con los valores de la solidaridad, la responsabilidad y la dignidad de la persona en el trabajo. Una economía ligada al territorio, a la economía real no financiera y a la persona

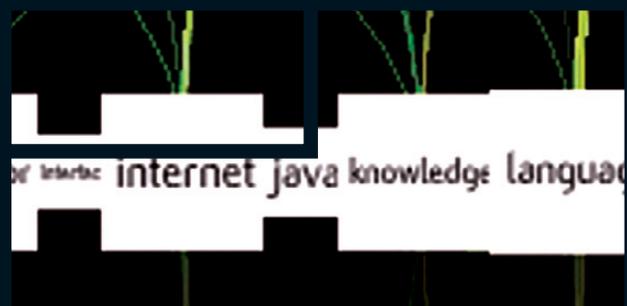
- > dirigida a formar futuros **líderes y emprendedores** del nuevo modelo productivo español y a **Gestores de PYMES, Gestores Públicos y Gestores de la Economía Social** en valores éticos, creatividad y emprendeduría, internacionalización, tecnología, desarrollo territorial y regulación
- > con presencia en:
 - España y Iberoamérica**, en todo el mundo como centro de referencia **internacional**
- > con una metodología propia basada en:
 - Un **profesorado profesional** y de **relevancia internacional**, un **modelo educativo** propio, el uso intensivo de la **tecnología**, la **producción y difusión de investigación** en áreas de interés estratégico, y el fomento constante de la **creatividad** y la **innovación**

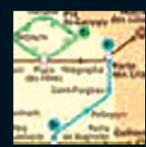
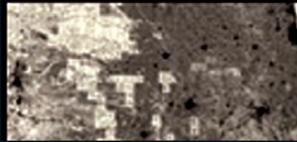
La viabilidad de la transformación de la eoi 2020 pasa por la consolidación de un **modelo de negocio sostenible** en el mercado, transformando la organización institucional con mayor apertura a empresas, administraciones, alumni y otros centros académicos; orientando la organización interna al mercado con una mayor profesionalización y agilización de los procedimientos de gestión; e integrando la cultura digital en la Escuela.





plan EOI 2020





Resumen ejecutivo ampliado

Historia y Contexto: compromiso con el progreso económico y social

La Escuela de Organización Industrial fue la primera institución de nuestro país en ofrecer estudios de postgrado en los años 50. En los 60 fue el primer centro de enseñanza en incorporar las nuevas tecnologías informáticas a la gestión empresarial. En los años 70 jugó un papel protagonista en la transición hacia la democracia ayudando a trasladar a la gestión empresarial los valores cívicos de convivencia pacífica y respeto por la diversidad. Además, se convirtió en la primera escuela de negocios especializada en cuestiones medioambientales, y consolidó su liderazgo en este campo en los años 80. A finales de los 90 la Escuela apostó por la formación on-line y el desarrollo, hasta la actualidad, de una red de servicios para PYMES.

Entre las preocupaciones y las actividades de la Escuela a lo largo de su historia ha estado siempre el objetivo de mejorar la competitividad de las empresas españolas, en un entorno ahora inevitablemente global, crecientemente tecnológico y necesariamente sostenible.

Tendencias del entorno: hacia una Economía Global en una Sociedad Global

La transformación de la Escuela de Organización Industrial debe atender a las siguientes tendencias del entorno:

1. Globalización y nuevo modelo de producción: economía sostenible, digital y social

La economía sostenible, la economía digital, y la economía social son sin duda los tres principales actores de futuro de la economía mundial.

La **economía sostenible** asegura un desarrollo continuado con unos recursos limitados e impulsa nuevos valores y la justicia social. Esta transición hacia la economía verde demandará formación especializada, eliminando la brecha existente entre la demanda de empleos y la oferta de personas cualificadas.

La **economía social** propicia un modelo que concilia producción y empleo con los valores de la solidaridad y la responsabilidad.

Con más de mil millones de usuarios de Internet, la economía mundial es ya una **economía digital**. La economía digital fomenta una nueva manera de entender la cultura empresarial y nuevas prácticas de gestión.

2. Valor de la emprendeduría y creatividad

La emprendeduría y la creatividad son las bases y el motor del desarrollo social y económico. Las nuevas formas de innovación se basan en una profunda comprensión de la *sociedad abierta* y la nueva cultura del consumidor, que anticipe de forma creativa el producto y el servicio. El paradigma del *pensamiento de diseño*, unido a la cultura emprendedora, ha suscitado extraordinarias iniciativas de experimentación con la hibridación de diseño, la tecnología y nuevos medios de comunicación y gestión.

3. Integración de lo público y lo privado

La eficacia y la legitimidad pública de un gobierno pasan por una deriva hacia el concepto de Gobernanza, promoviendo el desarrollo económico, social e institucional duradero, mediante un equilibrio entre Estado, sociedad civil y mercado. Dicho desarrollo será posible si se fomenta la innovación en la sociedad, una ética colectiva de la sostenibilidad y una negociación democrática de objetivos y resultados.

4. Internacionalización y alianzas

La tendencia a la internacionalización de la empresa española se incrementará en el futuro, y crecerá la demanda de conocimiento y de servicios que faciliten la apertura a nuevos mercados. Las tecnologías de información y comunicación permiten lo que se ha dado en llamar una nueva ola de internacionalización "en red".

5. Sostenibilidad, transparencia, ética y reputación

La preocupación por el concepto de sostenibilidad se ha convertido en una dinámica en expansión en el mundo empresarial y en el seno de las administraciones públicas. Las estrategias de gestión se planifican incorporando aspectos medioambientales, sociales y de reputación. A nivel social, se exige a las empresas que adopten nuevos valores, entendiendo que el éxito empresarial no depende únicamente de los beneficios económicos.

6. El futuro de las Escuelas de Negocio

Las escuelas más innovadoras están aprovechando este momento de crisis para transformarse y adaptar su oferta formativa. El futuro de las Escuelas de Negocio pasa precisamente por volver a ser escuelas creadoras y transmisoras de valores académicos, humanos y públicos, incorporando en sus misiones los tres grandes impulsos del siglo XXI: la globalización, la tecnología y la sostenibilidad (social y medioambiental).

Visión, valores y estrategias EOI 2020

La Escuela es un espacio de generación y distribución de conocimiento y servicios, concebido como colaborativo y abierto para la conciliación de ideas y sensibilidades diferentes, en torno a cuatro ejes: la **SOSTENIBILIDAD**, la **TECNOLOGÍA**, la **EMPREDedurÍA** y la **INTERNACIONALIZACIÓN**.

Los valores de la Escuela se sintetizan en: orientación a la economía real, innovación tecnológica y social y vocación de servicio a la sociedad.

El Plan EOI 2020 se articula en tres grandes estrategias de desarrollo:

Estrategia 1: Desarrollar y promover una Oferta diferenciada de Formación y Servicios, especializada en los ámbitos de la sostenibilidad, la tecnología, la emprendeduría y la internacionalización empresarial

La transformación de la EOI pasa por el desarrollo de una oferta especializada en Economía social, Economía digital, Economía sostenible dirigida a formar a futuros líderes del nuevo modelo productivo español, especialmente a gestores de PYMES, y gestores públicos. Los mercados prioritarios de la Escuela serán España e Iberoamérica y contará con una metodología propia basada en un profesorado profesional y de relevancia internacional, y el uso intensivo de la tecnología y el fomento de la creatividad y la innovación.

El capital relacional de la Escuela y su experiencia en ciertos ámbitos de conocimiento (tecnología, emprendeduría, sostenibilidad e internacionalización), le pueden permitir configurar una oferta formativa que difícilmente puede ofrecer ninguna otra institución.

En esta nueva etapa la Escuela potenciará su cartera de servicios, de manera sinérgica con la oferta formativa. De esta manera se evidencia su condición de entidad colaboradora del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Estrategia 2: Impulsar la Escuela Digital, con una área académica altamente especializada, un soporte técnico a la vanguardia y la adquisición de unas infraestructuras adecuadas que permitan el uso intensivo de las TIC

Siendo una escuela en la que los valores de innovación tecnológica están tan arraigados dispone de una posición ventajosa para incorporar la cultura digital en su lógica institucional. Las instituciones requieren establecer desde su dirección nuevas reglas de organización del trabajo, nuevas infraestructuras tecnológicas y espacios, y nuevos procesos. Bajo el nombre de Escuela Digital se aúnan los esfuerzos para hacerlo posible, tanto en su vertiente docente y de servicios como en la actividad directiva y administrativa de la propia organización.

Estrategia 3: Construir un Modelo de Gestión Sostenible, proactivo con las prioridades estratégicas del MITyC y del entorno, soportado en alianzas estables y con clara vocación internacional

Impulsada por sus valores la Escuela debe gestionar de manera ejemplar su sostenibilidad medioambiental (por su tradición formativa), su sostenibilidad social (por su carácter de fundación pública), y su sostenibilidad económica (por los cambios en el entorno que condicionan su estructura de ingresos). La naturaleza e importe de los fondos europeos que actualmente son el soporte fundamental de la actividad de la Escuela cambiarán a medio plazo. La emergencia de nuevos mercados para la formación profesionalizadora especializada, y en particular Iberoamérica, Asia y Mediterráneo, invitan a la búsqueda de alianzas estables.

Compromisos de la EOI 2010-2020

La Escuela de Organización Industrial_EOI emprende su transformación tomando un espacio temporal suficientemente amplio para acometer unos objetivos ambiciosos. Durante los próximos 10 años la Escuela de Organización Industrial_EOI, como Escuela global y abierta, aportará una contribución valiosa a la sociedad:

- > Formará a 50.000 profesionales en gestión empresarial social, económica y medioambiental sostenible.

- > Impulsará el proceso de internacionalización y modernización en la gestión de 25.000 pequeñas y medianas.
- > Contribuirá directamente a la creación de 5.000 empresas y 50.000 empleos directos.
- > Expandirá su área de actividad a todas las CCAA, países iberoamericanos y principales economías emergentes, a través de una red de delegaciones.
- > Establecerá alianzas estratégicas con 10 Escuelas internacionales.
- > Será una escuela de referencia en la gestión directiva público-privada.
- > Será la escuela de referencia internacional en sostenibilidad y sectores regulados.

Plan de Acción

2010

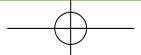
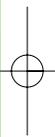
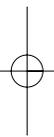
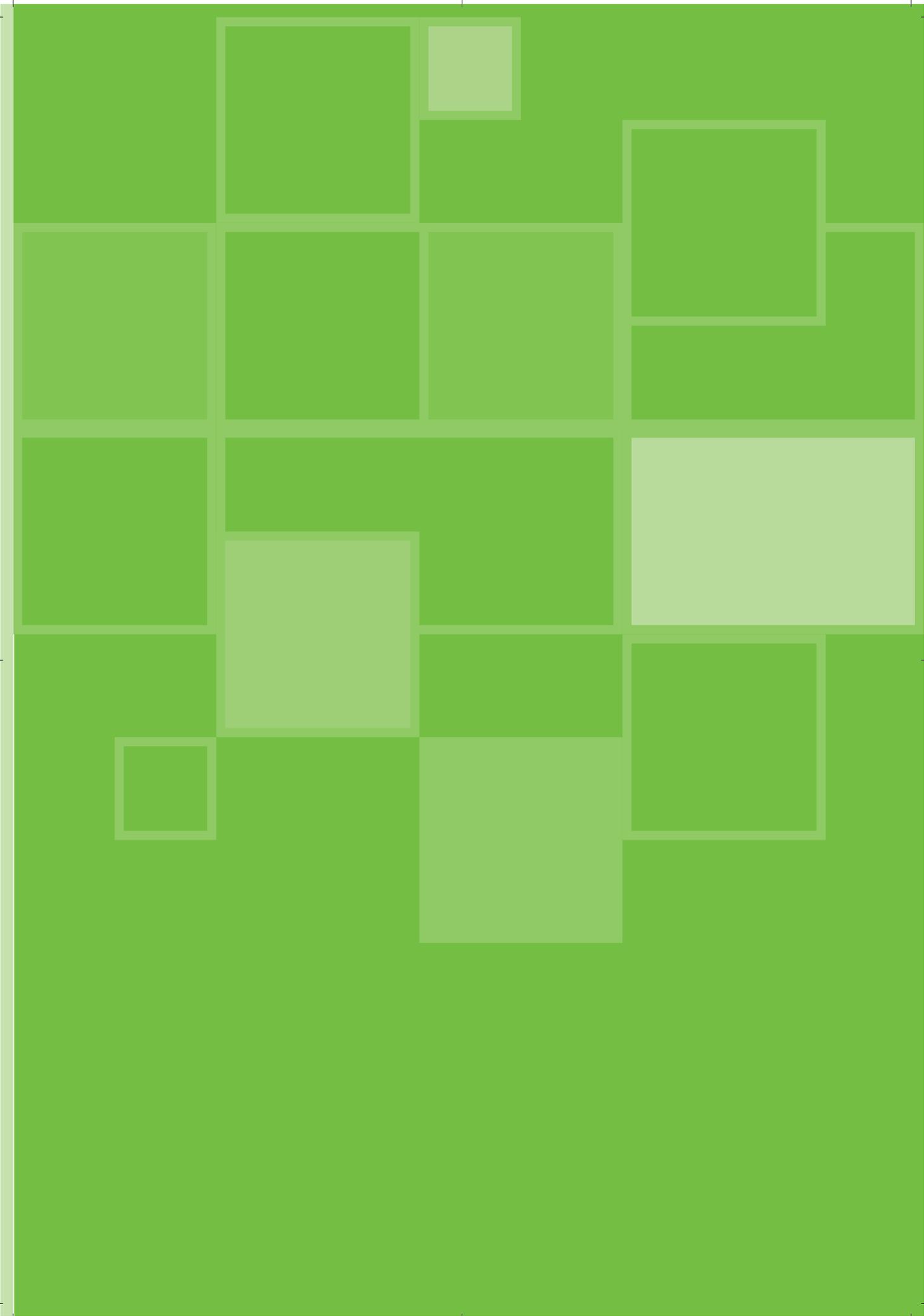
- > Revisión de la oferta e introducción de los cuatro ejes temáticos prioritarios: sostenibilidad, tecnología, emprendeduría e internacionalización.
- > Homologación de profesores y socios, constitución del claustro y de las cátedras.
- > Puesta en marcha de plataformas virtuales.
- > Revisión de los instrumentos de gestión presupuestaria.
- > Ampliación del Patronato.
- > Presencia en tres países latinoamericanos.

2015

- > Primeros servicios sin financiación FSE.
- > Oferta formativa centrada exclusivamente en los cuatro ejes temáticos y consolidación del liderazgo en formación de emprendedores y diseño creativo de empresas.
- > Metodología EOI implantada en toda la formación.
- > Mayoría del software utilizado en abierto.
- > Presencia entre los artículos más citados respecto a los cuatro ejes temáticos.
- > Presencia en Asia.
- > Sostenibilidad económica sin dependencia de fondos europeos
- > Posicionamiento entre las tres mejores escuelas españolas.

2020

- > Oferta formativa y de servicios líder en los cuatro ejes temáticos.
- > Centro líder en conocimiento y servicio en los cuatro ejes temáticos.
- > *Think tank* de referencia para todos los agentes sociales.



plan
EOI
2020





much ado about nothing _ ado 30 muestra datos recogidos por las Estaciones

- 2007
- 2008
- 2009



de las Estaciones de



presentación
del plan eoi2020

1.1. Introducción

A mediados de los años 50, con la fundación de la Escuela de Organización Industrial_EOI se inician en España los estudios de postgrado en gestión empresarial y organización industrial. Bajo su tutela se formaron buena parte de los directivos que transformaron la manera de entender la gestión empresarial en el ámbito público y privado.

Tres grandes impulsos innovadores han marcado su idiosincrasia hasta la actualidad: la preocupación por la internacionalización, la gestión de la tecnología y la sostenibilidad.

La Escuela de Organización Industrial_EOI fue el primer centro español que supo, acorde con lo que estaba sucediendo en el resto de occidente y con las peculiaridades de nuestro país, dar respuesta a la imperiosa necesidad de formar a directivos. Desde su inicio, la Escuela se ha distinguido por su capacidad para proporcionar a las instituciones hombres y mujeres preparados para implantar criterios de **racionalización en la gestión pública y privada e impulsar la modernización de la sociedad.**

La búsqueda de la excelencia educativa ha sido una constante desde su fundación. Circunstancia que se concretó desde un inicio en una apuesta decidida por **la internacionalización.** De este proceso son buen ejemplo los intercambios de profesores y programas formativos en los años cincuenta con las universidades de UCLA, primero, y Wharton posteriormente.

Por otro lado, la búsqueda de la excelencia ha llevado a la Escuela a desarrollar y cuidar con especial atención una **metodología educativa propia** en vanguardia con las innovaciones de cada momento, pero siempre con una identidad propia, construida sobre la idea de un enfoque práctico y de una intensa relación entre alumnos y profesores.

A principios de los años sesenta, con la compra de uno de los primeros ordenadores que llegaron a España, la Escuela de Organización Industrial_EOI marcó

un nuevo hito al ser la primera institución de enseñanza y una de las primeras organizaciones españolas en incorporar las **nuevas tecnologías** informáticas a la enseñanza y a la gestión empresarial. Años más tarde, a finales de los 90, la Escuela hizo de nuevo una apuesta innovadora por la tecnología poniendo en marcha la formación on-line.

En 1976, la Escuela de Organización Industrial_EOI se convirtió en la primera Escuela de Negocios del país especializada en cuestiones **medioambientales.** De ella salieron las primeras generaciones de directivos con una formación específica en medio ambiente.

En aquella decisiva década, la Escuela jugó también un papel protagonista en la transición hacia la democracia ayudando a trasladar a la gestión empresarial los **valores cívicos** que fomentaron la convivencia pacífica y el respeto por la diversidad.

Entre las preocupaciones y actividades de la Escuela a lo largo de sus más 50 años de historia ha estado siempre el objetivo de **mejorar la competitividad** de las empresas españolas, y por ende de la economía en general, en un entorno ahora inevitablemente global, crecientemente tecnológico y necesariamente sostenible.

Para seguir siendo fiel a su historia en este momento crítico y de cambio que vivimos, la Escuela de Organización Industrial debe realizar también un importante esfuerzo de **transformación.** De tal manera que contribuya activamente, como lo ha hecho en otros momentos, a la creación de **una nueva cultura empresarial ética y económicamente sostenible,** que dé respuesta a las exigencias extremas a las que la situación económica internacional somete a la sociedad del bienestar formando directivos capaces de trasladar a sus organizaciones estos valores y criterios de gestión.

Es tiempo de cambio, es tiempo de formación. De impulso hacia un nuevo modelo de producción acorde con las demandas de una **sociedad abierta y globalizada.** La convergencia de los valores de la Economía Sostenible, la Economía Digital del Conocimiento y la Economía Social configuran un escenario que

no es otra cosa que un nuevo contrato social y una nueva manera de negociación del espacio entre los mercados y la sociedad en su conjunto ¹.

La Escuela de Organización Industrial_EOI quiere ser una **Escuela Abierta** en una **Sociedad Global**. Para ello sólo debe profundizar en su historia, en lo que ha sido su razón de ser e integrar los valores asociados a su nombre. **Escuela**, como lugar orientado a la memoria, el conocimiento, la libertad y la esperanza. Escuela de **Organización** de equipos, de redes, de procesos y proyectos para organizar el futuro. **Escuela de Organización Industrial**, en cuanto espejo de la economía real, frente a burbujas y ensoñaciones especulativas.

El proceso de transformación en el que está inmersa la Escuela de Organización Industrial_EOI le debe llevar a convertirse en los próximos años en una escuela abierta, pública y de referencia internacional que responda eficazmente a la necesidad social de formar a gestores en determinados ámbitos, así como en nuevos nichos de mercados y con valores concretos en el marco de "modelos de negocios" sostenibles en el mercado.

El documento del Plan eoi2020 que presentamos a continuación conceptualiza y marca las ideas que deben presidir un entorno organizativo que permita evolucionar a la Escuela. Unas reglas mínimas en las que concretar su misión de servicio público en la **promoción ética de los negocios**.

Éstas ideas son fruto de un **proceso colectivo** liderado por su Patronato y en el que ha participado un amplio grupo de personas provenientes de empresas y asociaciones empresariales, universidades, organismos y administraciones públicas que, como en otros importantes momentos de su historia, han mostrado su firme compromiso con la Escuela y con los valores de defensa de la prosperidad y del bienestar social que ésta representa.

Este espíritu colaborativo, unido al enorme capital relacional que la Escuela ha generado a lo largo de su historia, es su principal fortaleza. El éxito de la transformación propuesta en este Plan reposa en la capacidad de movilizar e implicar a los **alumni y profesores**. Una fuerza que dirigida a objetivos concretos con procedimientos razonados hace difícil limitar la ambición de futuro de la Escuela de Organización Industrial.

El año 2020 que el Plan establece es un horizonte temporal suficientemente amplio para poder abordar con garantías un proceso de transformación basado en las capacidades demostradas y en las necesidades con-

sensuadas. Un Plan sobre cuatro ejes clave para el futuro del sistema productivo español: **sostenibilidad, tecnología, emprendeduría e internacionalización**.

Pero el Plan eoi2020 lo es además porque establece **20 razones** para un proyecto a 10 años vista, que son 20 objetivos estratégicos para orientar la transformación. En definitiva, argumentos que definen un marco conceptual integrado para el futuro de la Escuela.

Un **Plan de acción 2009-2013** marca el camino hacia la consecución de una **Escuela sostenible** y líder en 2020. Tan importante como acordar las razones de ser de una institución es dotarla de la organización y de los procesos y los medios necesarios para su consecución. Para ello este documento concreta cada una de las 20 razones para la transformación en un marco temporal más próximo que incorpora un **plan de acción 2009-2013** con el que se pretende poner en marcha y sentar las bases de desarrollo necesarias a corto y medio plazo.

En los próximos años (2013) el escenario económico y de financiación de la Escuela de Organización Industrial estará sometido a importantes cambios, debiéndose adaptar al futuro de los fondos europeos en los que ha encontrado la principal fuente de financiación y en buena parte la justificación de su actividad. Esto obliga a un **cambio radical en el modelo de negocio** seguido hasta ahora.

La importancia de una visión ética del mercado, la sostenibilidad, la transparencia, la internacionalización, el impacto de las TIC en la gestión, son algunas de las tendencias del entorno identificadas en el Plan que las organizaciones españolas deben afrontar con garantías para ser verdaderamente competitivas. La Escuela quiere contribuir a que eso sea posible, mediante sus **programas formativos, servicios empresariales y la generación y difusión de conocimiento**.

En definitiva, la Escuela de Organización Industrial_EOI, como Escuela pública y abierta de formación de postgrado tendrá entre sus principales objetivos el de atender a la competitividad promoviendo la equidad social.

Una decidida apuesta por un modelo económico equilibrado y abierto, vinculado a la mejora de las capacidades tecnológicas y a la ecoinnovación ². Un modelo que prime la sostenibilidad como valor intrínseco y la internacionalización como marco de actuación.

La Escuela del 2020 aspira a ser un lugar de formación de excelencia en el que se formulen las pre-

¹ Yochai Benkler. 2006. The wealth of networks: how social production transforms markets and freedom. Yale University Press, New Haven, Conn.

² Cambio Global España 2020. El reto es actuar. <http://www.cambioglobal.es/Cambio%20Global%20Espa%20na%202020.pdf>

guntas frente a los retos que ahora y entonces acuciarán al mundo. Una ventana de oportunidad para un modelo productivo más verde, digital y social, en un país más justo y competitivo.

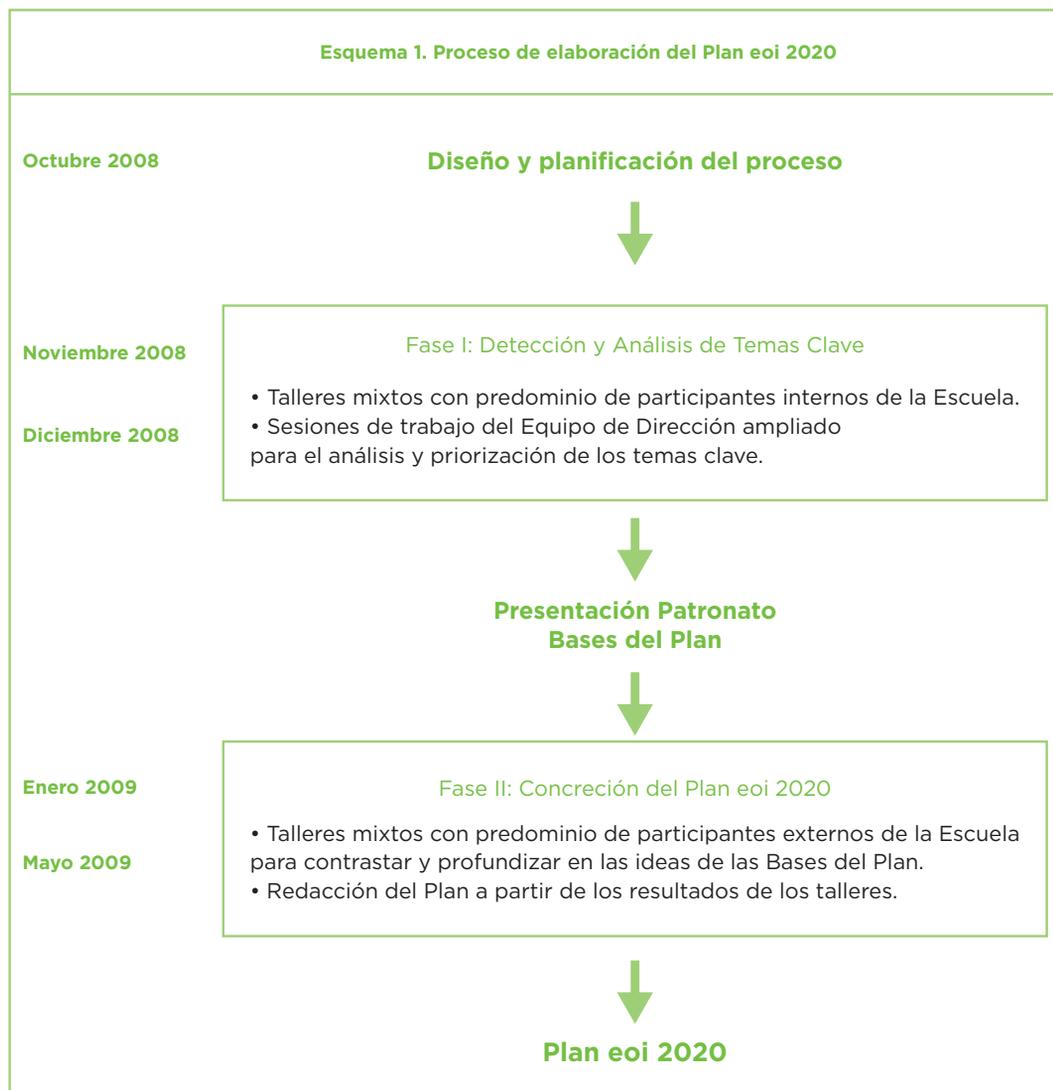
1.2. Metodología de elaboración del Plan

La Escuela de Organización Industrial_EOI ha iniciado su andadura hacia el 2020 diseñando un Plan de actuación mediante un importante proceso colaborativo que ha tenido lugar entre los meses de octubre de 2008 y mayo de 2009. Los principales *st*

keholders de la Escuela y el personal de la misma han tenido la oportunidad de debatir de manera abierta los temas clave para el futuro de la Escuela, tanto en espacios presenciales con técnicas de interacción de grupo como mediante herramientas colaborativas digitales.

En noviembre y diciembre de 2008 tuvieron lugar los 5 primeros talleres que movilizaron a un total de **67 personas**. Los principales objetivos de estos primeros talleres fueron:

- > Analizar el entorno actual y previsible de la Escuela de Organización Industrial_EOI.
- > Recoger las demandas y necesidades de toda la organización.
- > Identificar un conjunto de ideas de futuro.



Los grados de consenso entre los participantes fueron bastante elevados, a pesar de la dificultad de establecer escenarios en temas de futuro esenciales como el desarrollo económico, las políticas públicas, la evolución del mercado de la educación superior, etc. Uno

de los principales resultados de estos talleres fue la identificación de los proyectos clave a abordar con urgencia, de manera que el equipo pudiera avanzar y profundizar en ellos sin necesidad de tener el Plan eoi 2020 completamente terminado.

Talleres de la fase I	Fecha	Participantes
TALLER 1: Taller de Formación	24 noviembre	12
TALLER 2: Servicios EOI	24 noviembre	15
TALLER 3: Área Académica	25 noviembre	12
TALLER 4: Gestión de la EOI	25 noviembre	12
TALLER 5: TIC	26 noviembre	16

Los resultados de estos talleres fueron analizados y debatidos posteriormente por un Equipo de Dirección ampliado. En esta etapa de la reflexión, donde los debates parciales fueron puestos en común, surgieron las primeras dificultades en la definición de la Escuela 2020. En particular, se puso de manifiesto la complejidad de satisfacer demandas y necesidades de *stakeholders* muy diversos, de conjugar sus peticiones en términos asumibles en el marco de la misión de la Escuela y de resolver las posibles contradicciones entre ellas.

Al mismo tiempo, se hizo patente la necesidad de poner en diálogo la forma en que la Escuela había cumplido su misión hasta la actualidad y los cambios culturales que debía acometer para cumplir su misión en el futuro. En este sentido, se pusieron en común las diferentes opiniones sobre la misión y los valores de la Escuela de Organización Industrial_EOI así como sus consecuencias en la imagen de marca y la política de alianzas en el futuro.

Fruto de este trabajo fue el documento **Bases del Plan eoi 2020** en el que se establecieron las grandes orientaciones estratégicas, pero en el que quedó

patente la ambigüedad de algunos planteamientos que requerían mayor profundización.

La segunda fase del Plan se inició con una reunión con los equipos internos de la Escuela, en la que participaron 32 personas con el objetivo de consolidar el documento Bases del Plan eoi 2020, que fue presentado y aprobado posteriormente por el Patronato de la Fundación EOI.

Se organizaron a continuación 9 talleres temáticos, buscando una composición mixta (internos/externos) y primando la presencia de participantes externos a la Escuela. En esta segunda fase de talleres se buscó la participación intensiva de los siguientes colectivos:

1. Profesores.
2. Antiguos Alumnos y alumnos actuales.
3. Administración del Estado.
4. Empresas.
5. Representantes de otras instituciones educativas.
6. Mundo académico.

En total participaron en estos talleres **159 personas**, que trataron los principales temas clave del Plan eoi 2020:

Talleres de la fase II	Fecha	Participantes
TALLER 1: Recursos Humanos e Infraestructuras	30 marzo	15
TALLER 2: Imagen, Marketing, marca y reputación	30 marzo	19
TALLER 3: Titulaciones y oferta formativa	31 marzo	22
TALLER 4: Taller de Alumni y Redes	31 marzo	16
TALLER 5: Taller de Calidad, acreditación y alianzas, internacionalización	13 abril	21
TALLER 6: Taller de Investigación, cátedras y conocimiento abierto	13 abril	13
TALLER 7: Taller de Profesorado	14 abril	17
TALLER 8: Taller de Alumnos	14 abril	18
TALLER 9: Taller de Servicios	27 abril	18

Los talleres fueron diseñados de manera homogénea, siendo adaptados ligeramente según el tema a tratar:

- > Presentación de una síntesis de las Bases del Plan eoi 2020.
- > Presentación de las ideas fuerza del tema tratado, en las que el equipo de la Escuela había avanzado.
- > Valoración de las ideas presentadas, haciendo hincapié en aquello que merecía ser explicado con más detalle, matizado, modificado o completado.
- > Debate abierto del conjunto.

La presencia de participantes externos a la Escuela permitió que fueran señalados y debatidos de manera abierta aquellos temas en los que las Bases del Plan eoi 2020 estaban inmaduros, o que no estaban suficientemente claros. La visión externa resultó extremadamente valiosa a la hora de comprender los siguientes puntos:

- > La naturaleza de la misión en el nuevo entorno globalizado.
- > Los valores manifestados por los que era más apreciada y atractiva a ojos de los diferentes *stakeholders*.
- > Los problemas semánticos a los que se enfrentaba el plan para ser comunicado.
- > Los proyectos concretos que podían generar más valor a los *stakeholders* y a la sociedad en su conjunto.

A partir de las actas de los talleres y de los comentarios a las mismas que los participantes hicieron lle-

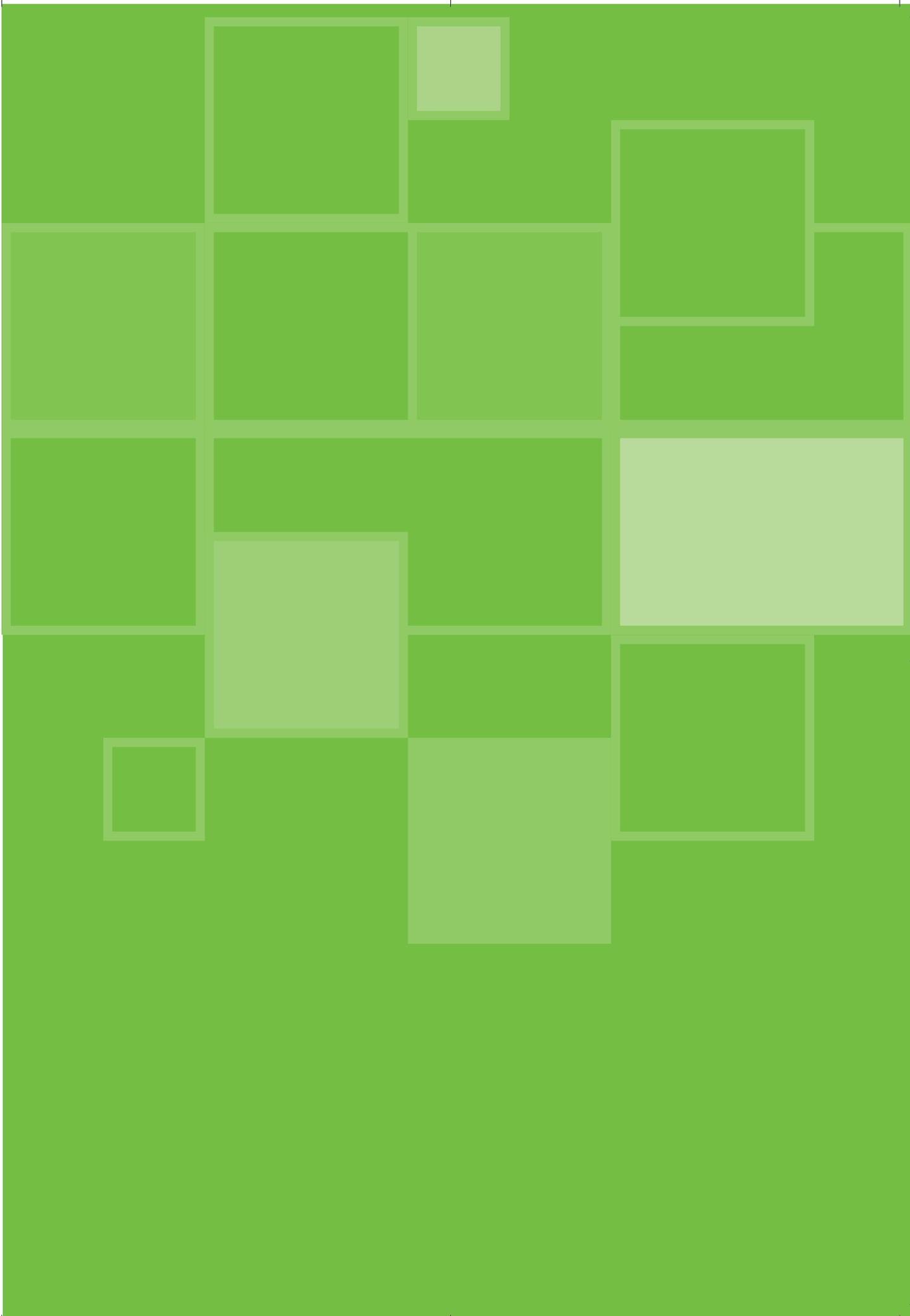
gar al equipo de redacción, se elaboró el primer borrador del Plan eoi 2020. En este documento se enriqueció notablemente el análisis del entorno, se consolidaron las tres estrategias y se respondió a la principal demanda de los participantes: especificar con mayor concreción los valores y ejes temáticos diferenciadores de la Escuela frente a otras escuelas de negocio.

La segunda fase del plan concluyó con un taller interno de revisión del Plan, celebrado el 20 de mayo con el equipo directivo de la Escuela para priorizar los proyectos clave a impulsar en los próximos cuatro años.

Toda la información generada durante el proceso de elaboración del Plan eoi 2020 (actas escritas, actas fotográficas, informes y documentos) estuvo disponible en la plataforma web abierta específicamente para el Plan en <http://plan.eoi.es> y en la que tuvieron acceso todos los integrantes de los talleres. Al mismo tiempo, la plantilla tuvo también a su disposición toda la información generada en la intranet de la Escuela.

La Escuela ha abierto varios canales de comunicación interna del avance del Plan que han permitido mantener un alto nivel de información y que ha promovido la discusión más allá de los grupos de trabajo.

El Plan eoi 2020 define la gestión estratégica, e incluye un sistema de revisión y actualización periódica seguirá los mismos principios de trabajo colaborativo en el futuro, según la sistemática prevista en el propio Plan.



plan EOI 2020

act
cycle

area
storage
block
die
contact
cycle
paper
carrier
set
generator
battery
transmission
path
lamp

2.1. Historia

En 1955, los Ministerios de Educación Nacional e Industria elaboran una orden conjunta que encomienda *"la constitución y funcionamiento de una Escuela de Organización Industrial para la formación de personal técnico especializado en las materias de organización de la producción y de la empresa"*. En esta época el mundo de la gestión empresarial se encuentra en el umbral de un cambio trascendental en el que, como indican los profesores W.C. Frederick y Ch. J. Haberstroth, *"jugarían un papel cada vez más importante los programas de formación integral como medio para obtener una clase o cuerpo empresarial preparado técnica y profesionalmente para dirigir tanto las empresas privadas como públicas"*³.

La Escuela de Organización Industrial_EOI quiere desarrollarse mirando al mundo y se inspira en el modelo estadounidense, estableciendo un acuerdo de colaboración con la Misión Americana en España. En 1957 se inaugura la Escuela y desde el primer momento se delimitan los elementos metodológicos que serán una de las señas de identidad de la Escuela en sus más de 50 años de funcionamiento: **enfoque eminentemente práctico, grupos reducidos, e intensa y directa relación entre alumnos y profesor**. Dotándose de un claustro de profesores cosmopolitas, la Escuela cuenta con docentes de muy alto nivel, programas atractivos y unas enseñanzas prácticas *"muy pegadas a las necesidades reales de la economía española"*⁴. Fruto de la trayectoria y sus proyecciones entre el mundo empresarial y académico español, en 1958 se constituye la Asociación de ex alumnos. En 1960, la Escuela de Organización Industrial da un paso más en su vocación por convertirse en un centro de referencia internacional en gestión empresarial poniendo en marcha actividades investigadoras a través del servicio de estudios.

En esa misma década, la Escuela adquiere un importante prestigio y reputación, introduciendo en España

novedades metodológicas que surgen en universidades y otras escuelas de negocios. Su vocación global se traduce en numerosos acuerdos con centros internacionales con los que se producen intercambios de profesores y a los que se realizan constantes visitas. En 1964, la Escuela entra en la era de la informática con los primeros ordenadores, que se emplean, entre otras actividades, para la realización de trabajos de colaboración con empresas y organismos diversos.

A principios de los 70 la Escuela de Organización Industrial_EOI forma en técnicas empresariales a la mayoría de los ingenieros y altos ejecutivos del **Instituto Nacional de Industria (INI)**.

En 1977, la Escuela se convierte en organismo autónomo del Ministerio de Industria y Energía. En el ámbito de la formación empresarial, las grandes escuelas de negocios empiezan a tener un gran impacto. En esta época la Escuela convive con otras grandes escuelas manteniendo su impulso innovador a través de actividades vanguardistas y anticipadas a su tiempo. A finales de los 70, la Escuela pone en marcha **una área de Gestión Ambiental** posicionándose como referente en España en el ámbito de la sostenibilidad.

En 1993 **se crea EOI Andalucía**, poniéndose en marcha programas ligados a las características y necesidades específicas de Andalucía.

En esta época, en 1993, comienza la expansión por **Iberoamérica** de la actividad docente de la Escuela, iniciando un importante programa de formación de postgrado.

A partir de 1993 se dispone de recursos importantes que ayudan a potenciar el programa dirigido a emprendedores y Pymes, que combina formación y asesoramiento. Las empresas creadas o consolidadas a partir de estos programas de la Escuela pasan a formar parte de la red de conexión e intercambio REDEPYME.

En 1997 la Escuela de Organización Industrial_EOI se constituye como **Fundación del sector público esta-**

³ Frederick, W.C. & Habrstroh, C.J. (1969) La enseñanza de dirección de empresas en España. Madrid. Moneda y crédito.

⁴ Muñoz, Pedro. (2006) EOI 50 años en vanguardia. Madrid.

tal tutelada por el Ministerio de Industria. Su presidencia recaerá en el titular de la Subsecretaría.

En este periodo se hace especial hincapié en el desarrollo de metodologías docentes que exploten de forma innovadora la relación profesor-alumno poniéndose en marcha la **eoi digital**.

También es de destacar la atención prestada al análisis de la evolución de la puesta en marcha de la senda de **Bolonia**, en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior y su impacto en las escuelas de negocio.

Desde finales del siglo XX y hasta la actualidad, toma mayor relevancia la necesidad de apoyar la creación y la gestión de **empresas de base tecnológica**, adquiriendo la Escuela un importante grado de especialización en este ámbito.

La necesidad de generar valor añadido en el marco de una economía sostenible ha sido clave en la historia de la Escuela de Organización Industrial_EOI. Su carácter híbrido (Fundación pública que vive en el mercado) la coloca en una posición privilegiada para servir de **punto y lugar de encuentro entre la Administración y el mundo empresarial y profesional**⁵. Circunstancias que deben continuar siendo una señal de identidad propia.

Entrando ya en la segunda década del nuevo siglo, la Escuela enfrenta un nuevo proceso de **transformación** para seguir siendo **una institución líder empresarial** en formación y en el servicio público, acorde con los valores éticos y necesidades sociales del momento.

2.2 Tendencias del entorno y stakeholders

Globalización y nuevo modelo de producción

La sociedad actual, abierta y globalizada, demanda un nuevo escenario económico⁶ que tenga en cuenta tres

⁵ La historia ampliada de la Escuela se puede encontrar en: A. Muñoz, Pedro. *eoi - 50 años en vanguardia 1955-2005*. Madrid: eoi, 2006, y en Varios: *El Valor de las Personas. 50 años, 50.000 experiencias* (2008).

⁶ Yochai Benkler. 2006. The wealth of networks: how social production transforms markets and freedom. Yale University Press, New Haven, Conn.

grandes impulsos de la nueva economía: el de **Economía Social**, caracterizado por la puesta en valor de las capacidades y las necesidades de todos los ciudadanos; el de la **Economía Sostenible**, que asegure un desarrollo continuado con unos recursos naturales inevitablemente limitados y por tanto evite su despilfarro; y el de la **Economía Digital**, fruto de la revolución iniciada por la rápida integración social de las tecnologías y su impacto en los valores y la cultura de las organizaciones. El nuevo modelo de producción renueva sus patrones de crecimiento para asegurar su futuro y evitar repetir los errores del pasado.

La reciente crisis económica-financiera ha hecho evidente la necesidad de una transición hacia un modelo económico sostenible en el tiempo, que tenga en cuenta en su misma estructura las cuestiones medioambientales. Parece llegado el momento de abandonar los modelos económicos basados en la expansión y el crecimiento continuo, soportados sobre la quimera de la infinitud de los recursos⁷. La llamada **Economía verde**⁸ es un intento de reorientar las medidas económicas hacia las inversiones en tecnologías limpias. Afirma que es posible generar beneficios, riqueza y bienestar incorporando los valores medioambientales en las políticas económicas. **La situación actual se nos presenta como una oportunidad única para llevar a cabo la transición desde la actual economía marrón⁹ hacia un nuevo sistema económico y productivo capaz de generar beneficios económicos y sociales a largo plazo.**

En este mismo contexto, la **Economía Social**¹⁰, situada entre los ámbitos privado y público, surge también como un fuerte sector emergente que contribuye a alcanzar un modelo de desarrollo social y económico más equilibrado, ofreciendo respuestas a viejas y nuevas necesidades. El valor de esta economía se refleja en ámbitos como la cohesión social, la generación y el mantenimiento del tejido productivo, el desarrollo de la democracia, el desarrollo local, la preocupación por el territorio y la economía social. En un país como España supone en la actualidad el 10% del PIB y el 14% de los empleos. Su capacidad de generar riqueza colectiva junto con un alto compromiso con el entorno la colocan en estos momentos como sector económico a potenciar. La conjunción entre rentabilidad y solidaridad hace

⁷ Cambio Global España 2020. El reto es actuar. <http://www.cambio-global.es/Cambio%20Global%20Espana%202020.pdf>

⁸ A Global Green New Deal. Febrero 2009. http://www.unep.org/greeneconomy/docs/ggnd_Final%20Report.pdf

⁹ De la economía marrón a la economía verde. Diciembre 2008 http://www.mma.es/secciones/biblioteca_publicacion/publicaciones/revista_ambienta/n83/pdf/10economiaverde832008.pdf

¹⁰ Se puede encontrar más información sobre la Economía Social en: CIRIEC. *La Economía Social en la Unión Europea. Resumen del Informe elaborado por Comité Económico y Social Europeo*. CESE: 2007.

que desempeñe un papel fundamental en el futuro de la economía europea¹¹ al combinar la creación de empleos de calidad con cohesión social y territorial. El equilibrio entre los intereses de la persona y el objeto social sobre el capital, la defensa de la solidaridad y de la responsabilidad, así como la búsqueda del interés común sitúan a la economía social como uno de los grandes motores para el cambio de modelo económico.

La Economía Digital^{11bis} modifica radicalmente la forma de relacionarnos y organizarnos. La irrupción de lo digital no sólo ha difuminado las barreras geográficas existentes y transformado el concepto de espacio y territorio, sino que ha incorporado a todas las esferas de nuestra vida una nueva cultura basada en lo horizontal, la participación de los usuarios, la colaboración y la creatividad.

Un universo digital soportado en la riqueza y multiplicidad surgida del aprovechamiento de la inteligencia colectiva, basado en la rapidez de adaptación, en la visibilidad y en la transparencia, sostenido sobre la accesibilidad a los datos, la comunicación constante y el poder de las redes.

En este nuevo escenario económico, las empresas hablan de coherencia, de compatibilidad, de transparencia, de participación, de responsabilidad y de solidaridad al mismo tiempo que los gobiernos lo hacen de eficacia, productividad, rendimientos sociales, sostenibilidad, creatividad e innovación. En este contexto resurge todo un tercer sector de la economía orientado más a resolver los problemas reales de los ciudadanos y menos a la maximización de los beneficios. O dicho de otra manera, la nueva era será la de unas economías que frente al "fundamentalismo de mercado" fomenten una economía más equilibrada, basada en los contrapesos de un sector público garante de las necesidades básicas de los ciudadanos y de la correcta regulación de los mercados y de un sector potente de economía social, referente por sus valores de democracia participativa¹².

Abandonado el mito de los mercados eficientes, basados en unos sistemas de información transparentes y que generaban una competencia perfecta, la clave pasa por encontrar un equilibrio entre mercados, gobiernos y otras instituciones. Nuestro futuro requiere sostener e impulsar una economía plural e híbrida que sepa integrar la economía privada tradicional, el sec-

tor público, la economía social/cooperativa, la economía verde y la economía digital. Pasa por pensar globalmente y soñar democráticamente¹³.

Emprendeduría y creatividad

Son numerosas las voces que consideran la **creatividad** como la base y el motor del desarrollo social y económico¹⁴. Las nuevas formas de innovación se basan en una profunda comprensión de la **sociiedad abierta** y de la nueva cultura del consumidor, que **anticipa de forma creativa el producto y el servicio**. Así, el paradigma del **pensamiento de diseño**¹⁵, unido a la cultura emprendedora, ha suscitado en todo el mundo extraordinarias iniciativas de experimentación con la hibridación de diseño, la tecnología y nuevos medios de comunicación y la gestión empresarial. El gobierno de las organizaciones requiere ya de las habilidades y estrategias de los diseñadores. Demanda, sin duda, incorporar los métodos y estrategias que el diseño aplica a los objetos tangibles, al diseño de servicios e incluso a procesos intangibles como la resolución de conflictos, los planes de negocio o los procesos educativos de las organizaciones¹⁶. Por otro lado, son muchos los que insisten en el cambio desde la distribución centralizada a los nuevos sistemas abiertos de transmisión de información abierta y descentralizada. Combinar pensamiento de diseño con emprendeduría significa incorporar valores como lo colaborativo, lo experimental y lo interpretativo. Los nuevos modelos organizativos, basados en la creatividad y la innovación, y asentados en plataformas digitales de comunicación y trabajo, necesitan de metodologías diferentes que deben dar mayor importancia a la experiencia del usuario, los procesos colaborativos o el "aprender haciendo" mediante prototipado rápido. Las experiencias y transformaciones que están sucediendo en diversas organizaciones internacionales serán de especial interés, para la escuela, en particular aquellas que experimentan con la hibridación del diseño, la comunicación y los nuevos medios y la gestión empresarial. Entre otros casos relevantes nos encontramos con **el Institute of Design**, conocido como la **d.school**, de la Universidad de Stanford, la Rotman School of Management de la Universidad de Toron-

¹¹ Proyecto de informe sobre economía social (Informe Toia). Noviembre 2008. http://www.observatorioeconomiasocial.es/banco/Informe_Toia.pdf

^{11bis} OECD (2008), "The Seoul Declaration for the Future of the Internet Economy", *OECD Digital Economy Papers*, No. 147

¹² Joseph Stiglitz. *Congreso Internacional del CIRIEC sobre economía pública, social y cooperativa*. http://www.ciriec.es/CIRIEC_Sevilla_%20Joseph_Stiglitz_ES.pps

¹³ Siva Vaidhyanathan. *The Anarchist in the Coffee House: A Brief Consideration of Local Culture, the Free Culture Movement, and Prospects for a Global Public Sphere* [http://www.law.duke.edu/shell/cite.pl?70+Law+&+Contemp.+Probs.+205+\(spring+2007\)](http://www.law.duke.edu/shell/cite.pl?70+Law+&+Contemp.+Probs.+205+(spring+2007)).

¹⁴ Florida, Richard: *The Rise of the Creative Class*.

¹⁵ Tim Brown. *Design Thinking*. Harvard Business Review. June 2008 <http://hbr.harvardbusiness.org/2008/06/design-thinking/ar/1>

¹⁶ Juan Freire. <http://nomada.blogs.com/jfreire/2009/05/pensamiento-de-diseo-y-educacin-revista-idiseo.html>

to, el Design London nacido de la alianza de la Royal College of Art, el Imperial College Faculty of Engineering y la Tanaka Business School del mismo Imperial College, o la futura Aalto University, que unirá en una misma institución a tres de los principales centros de educación superior finlandeses¹⁷ (University of Art and Design Helsinki, University of Technology y Helsinki School of Economics).

La creatividad encuentra su campo de cultivo en la iniciativa emprendedora y en las pymes, detectando nuevas oportunidades e impulsando nuevos nichos. Nichos que en los últimos años se han visto potenciados gracias al profundo cambio que lo digital ha traído en las leyes de la distribución y las reglas del mercado. Lo digital permite pensar y poner en marcha modelos organizacionales con estructura distinta a la ley de Pareto¹⁸ y permite explotar una larga cola de nichos de mercado y tipologías de consumidores y usuarios. La creatividad, poniendo el acento en los procesos, nos permite diseñar contextos organizativos donde combinar lo individual y lo colectivo en aras de generar organizaciones innovadoras que den como resultado nuevos productos y servicios.

Integración de lo público y lo privado

En estos comienzos de siglo los gobiernos no son ya los únicos actores implicados en las grandes cuestiones sociales¹⁹. Tampoco parece lícito que dejemos tal responsabilidad sólo a las grandes empresas, las corporaciones privadas o a los grandes grupos de poder e influencia. La eficacia y la legitimidad pública de un gobierno pasan por una deriva hacia el concepto de Gobernanza, entendido éste como “el arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía”²⁰. Es decir, pasa por mejorar en cantidad y en calidad las relaciones entre el ámbito de lo público, lo privado y lo civil. El proceso de transformación de la economía hacia un modelo de crecimiento renovado ha provocado en todo el mundo un papel activo de las administraciones públicas, como motor de fomento de la innovación tecnológica y como evolución del sector productivo. La rela-

ción entre lo público y lo privado evoluciona desde un paradigma de Gobernanza del Riesgo²¹ a otro de Gobernanza de la Innovación²²; la creación de un marco más legítimo y explícito orientado al desarrollo de la innovación en la sociedad, a una ética colectiva de la sostenibilidad y a una negociación democrática de objetivos y resultados²³. La responsabilidad de un cambio de esta magnitud no puede recaer únicamente en los gobiernos; también debe hacerlo en los múltiples *stakeholders*, desde las diferentes industrias hasta las organizaciones de la sociedad civil. Requiere, en definitiva, una perspectiva integral público-privada, con emprendeduría conjunta de organismos públicos y de empresas.

Internacionalización y alianzas

Las grandes empresas españolas han logrado un elevado índice de internacionalización, liderando mundialmente algunos sectores. Esta tendencia se incrementará en el futuro y crecerá la demanda de conocimiento y de servicios que faciliten la apertura a nuevos mercados.

El fenómeno de la globalización y de la internacionalización está cada día más presente en el mundo de la educación. Las tecnologías de la información y comunicación permiten lo que se ha dado en llamar una nueva ola de internacionalización “en red”, frente a los primeros modelos de importación (enseñanza en inglés, presencia de alumnado y profesorado internacional) y exportación (cursos y residenciales en el extranjero, programas de intercambio). El modelo de internacionalización en red se sustenta en la creación de vínculos y relaciones fuertes con un número exclusivo de socios internacionales o, llegado el momento, con la apertura de sedes internacionales de la institución. En estos casos, la gestión de las nuevas redes sociales y tecnológicas permite asegurar la transferencia y creación de conocimiento a lo largo de toda la red de la institución²⁴. Ello ha dado pie, por ejemplo, a que el fenómeno de las escuelas de negocio se haya extendido incluso por países que todavía no han asu-

¹⁷ http://seedmagazine.com/content/article/finnovation_in_helsinki/

¹⁸ The Long Tail. Chris Anderson. Wired. October 2004 <http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>

¹⁹ Joan Prats. Pero ¿Qué es la gobernanza?. Gobernanza. Edición 17, febrero 2005.

²⁰ Real Academia de la Lengua Española. http://buscon.rae.es/draef/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=gobernanza.

²¹ Comisión Europea (2003): Report from the Commission on European governance Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Luxemburgo.

²² Bhidé, Amar. 2006. Venturesome Consumption, Innovation and Globalization. Paper for a Joint Conference of CESifo and the Center on Capitalism and Society “Perspectives on the Performance of the Continent’s Economies”, Venice 21-22 July.

²³ Comisión Europea (2007): Taking European Knowledge Society Seriously. Office for Official Publications of the European Communities.

²⁴ Gabriel Hawawini. 2005. The future of business schools. *Journal of Management Development*. Vol. 24, No. 9, pp. 770-782.

mido 100% la economía de mercado²⁵. En este sentido, se pueden vislumbrar ya dos grandes escenarios para la formación. Por un lado, la expansión natural hacia el mercado iberoamericano (incluyendo Brasil) y, por otro, la importancia que en los próximos años adquirirán los mercados asiáticos (China e India principalmente). En ambos casos se deben combinar las estrategias y alianzas de mercado con los principios de solidaridad²⁶.

A su vez, en el ámbito de la formación superior, la creación de alianzas estratégicas con universidades y escuelas de negocio a nivel nacional e internacional permitirán configurar redes que estructuren ofertas de prestigio. En un mundo global los mercados dejan de definirse geográficamente y asumen contornos fluctuantes capaces de adaptarse a nuevos circuitos de valor²⁷. Así, cuando el valor preponderante pasa a ser la creatividad y el conocimiento, el éxito de una escuela de negocio pasa a depender de su participación en tales circuitos. El modelo de internacionalización de las Cátedras EOI –investigadores internacionales trabajando en consorcios de proyectos con la Escuela– busca aprovechar y potenciar al máximo esta nueva forma de generar proyección global.

Transformación del modelo de negocio y modernización en la gestión

Muchos modelos de negocio que han proporcionado un crecimiento sostenido a diferentes industrias durante el siglo pasado se encuentran hoy en crisis ante el nuevo escenario de la Sociedad del Conocimiento globalizada. Por ejemplo, los modelos de distribución que se han visto afectados por la explosión del comercio electrónico, o las posibilidades de deslocalización que facilitan las nuevas herramientas de comunicación y gestión del conocimiento, han revolucionado sectores tan diversos como el Turismo o el sector financiero. La **Cultura Digital** ha provocado a su vez nuevas relaciones entre los propios consumidores y entre consumidores y productores, mucho más estrechas y colaborativas que en el pasado, que redefinen la forma en que se conciben, diseñan, comercializan y se mejoran o reinventan los productos y servicios. En este sentido, la innovación se ha democratizado incorporan-

do a los usuarios como participantes en el diseño de nuevos productos y servicios²⁸.

Los clientes de hoy han dejado de ser meros consumidores para convertirse en actores protagonistas en cualquier organización. **Es evidente que la orientación al cliente, hacer que las organizaciones estén siempre cerca del cliente y colocarlo en el centro de nuestro organigrama, ha sido y será un requisito indispensable para el éxito.** Una organización orientada al cliente detectará las necesidades de estos pudiendo desarrollar eficazmente nuevos productos que las satisfagan. Pero más allá del papel central asignado al cliente que la literatura sobre gestión empresarial ha consolidado en las últimas décadas, hoy nos encontramos con una situación algo más compleja. El cliente ha dejado de ser un objeto aislado y externo (que convenía escuchar) para ser, en la actualidad, una parte integral del sistema aunque no la única. Hay más agentes relevantes para una organización y es el conjunto al que hay que tener en cuenta. Los actuales desafíos que encuentran las organizaciones²⁹ hacen más necesario, si cabe aún, incorporar en los procesos empresariales tanto a los *stakeholders* tradicionales como a *stakeholders* previamente ignorados, de maneras diferentes y en nuevos temas de interés. El cambio cultural en las organizaciones pasa hoy por asegurar el “derecho” a ser escuchados de aquellos agentes afectados o que pueden influir en sus actividades y garantizar, mediante las estructuras necesarias, que se den respuestas a esas inquietudes. Nadie duda que cumplir este compromiso incrementa el conocimiento de la organización, mejora su legitimidad y afianza los valores que a la larga fomentan la reputación y el éxito empresarial.

La gestión empresarial está siendo, por lo tanto, fuertemente impactada por fuerzas transformadoras³⁰.

En primer lugar, las necesidades organizativas de flexibilidad y adaptación continuas que desafían las técnicas de gestión tradicionales. En segundo lugar, las nuevas tecnologías de gestión colaborativa virtual que permiten operar a gran escala sin estructuras burocráticas; y una nueva generación de empleados que se incorpora a las empresas con valores antiburocráticos, de **conocimiento abierto** y socialmente responsables. **Se trata, en suma, de transformar las organizaciones para que abandonen esquemas mentales en una era en la que la máquina era el factor clave, a otra basada en el conocimiento³¹.**

²⁵ Business schools: a new sense of purpose. Michael Hay. London Business School, London, UK

²⁶ Metas educativas 2021. Conferencia Iberoamericana de Ministros de Educación. <http://www.oei.es/metas2021/todo.pdf>

²⁷ Nigel Thrift. 2005. Knowing capitalism. Sage Publications.

²⁸ Eric Von Hippel, 2005. Democratizing Innovation. MIT Press.

²⁹ Stakeholders Engagement Standard. AccountAbility (2005). London

³⁰ Hamel, Gary. 2007. The Future of Management, Harvard Business School Press, Boston MA.

³¹ Maite Darceles. 2009: Guías para la Transformación. BAI Agencia de Innovación de Bizkaia. Bilbao.

Sostenibilidad, transparencia, ética y reputación

El proceso de internacionalización de las empresas españolas y su mayor papel en un escenario caracterizado por un entorno más competitivo ha hecho de la preocupación por el concepto de sostenibilidad en su sentido más amplio, una dinámica en expansión en el mundo empresarial, y cada vez más en el seno de las administraciones públicas, como elemento inherente a las prácticas de gestión.

Concretamente, en este entorno globalizado, y con consumidores y usuarios más informados, **las estrategias de gestión se planifican más allá del ámbito económico incorporando aspectos intangibles en el modelo de gestión como los medioambientales, sociales y de reputación.** A nivel social, se ha comenzado a exigir a las empresas que adopten nuevos valores que guíen sus pautas de actuación, entendiendo que el éxito empresarial no depende únicamente de los beneficios económicos.

En el marco empresarial se observa cómo uno de los factores de competitividad, tal y como muestra la Comisión Europea en su informe European Competitiveness Report 2008, pasa por el fomento de la interrelación de las organizaciones con sus *stakeholders* y las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

Transformaciones en la formación empresarial

El panorama de la formación en general y de la formación empresarial en particular está sufriendo importantes transformaciones en el mundo y en Europa. Ya con la estrategia de Lisboa los países de la Unión Europea fijaron como objetivo para 2020 convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitiva del mundo³². **En los últimos años los gobiernos europeos han insistido en la necesidad de introducir profundas modificaciones en el ámbito de la formación como el aprendizaje permanente para fomentar la creatividad y la innovación**³³. Las últimas tendencias no dejan de insistir en la nece-

sidad de incorporar en los procesos formativos la llamada educación no formal, educación abierta o educación expandida³⁴. En un reciente informe de la OCDE se identificaban 4 escenarios para la educación superior en los próximos años en los que se hacía hincapié en cuestiones como la educación abierta, el servicio a las comunidades locales y la necesidad de reincorporar los valores de la responsabilidad social en las instituciones de enseñanza³⁵. Al mismo tiempo, cada día es más evidente que lo digital supone una nueva oportunidad para recuperar la idea de reciprocidad en las formas de distribución del conocimiento.

En el ámbito universitario, el proceso de construcción del Espacio Europeo de Educación superior va a armonizar las estructuras de los programas académicos como grados, másters y doctorados. Además, impulsa valores que los MBA de prestigio han incorporado tradicionalmente, como practicidad, cercanía profesor-alumno, flexibilidad, etc. Este nuevo espacio clarifica la oferta y ofrece oportunidades de diferenciación a las Escuelas de Negocio, que pueden complementar la oferta universitaria mediante un grado profesionalizador y un dinamismo propio.

El futuro de las Escuelas de Negocio

Junto a estos cambios que se están produciendo en el entorno de la formación empresarial, la reciente crisis económica ha cuestionado³⁶ el modelo tradicional de las escuelas de negocio y hoy se debate cómo y hasta qué punto las escuelas han contribuido a la actual³⁷ situación económica. Las escuelas más innovadoras están aprovechando este momento de crisis para transformarse y adaptar su oferta formativa y responder así a las nuevas demandas económicas, sociales y culturales. No son pocos los que afirman que el objetivo final y el futuro de las escuelas de negocio pasan precisamente por volver a ser **escuelas creadoras y transmisoras de valores académicos, humanos y públicos.** **Las Escuelas de Negocio de mañana deberán prestar especial atención a incorporar en sus misiones los tres grandes impulsos del siglo XXI: la globalización, la tecnología y la sostenibilidad,** formando

³² The Lisbon strategy and Education & Training 2010. http://ec.europa.eu/education/policies/2010/et_2010_en.html

³³ Proyecto de informe de situación de 2008 del Consejo y de la Comisión sobre la ejecución del programa de trabajo «Educación y Formación 2010» Facilitar el aprendizaje permanente para fomentar el conocimiento, la creatividad y la innovación: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0703:FIN:ES:PDF>

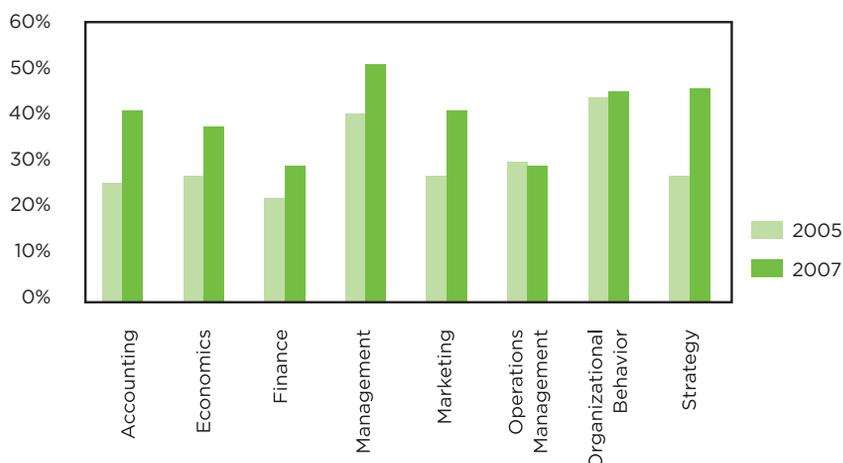
³⁴ Downes, Stephen, 2009, New Technology Supporting Informal Learning <http://halfanhour.blogspot.com/2009/04/new-technology-supporting-informal.html>

³⁵ OECD, 2009, FOUR FUTURE SCENARIOS FOR HIGHER EDUCATION <http://www.oecd.org/dataoecd/18/36/42241931.pdf>

³⁶ Bennis, W.G. y O'Tool, J "How business schools lost their way", Harvard Business Review, May/June (2005).

³⁷ Philip Delves Broughton: MBA arrogance and the myth of leadership, Financial Times Marzo 2009.

Gráfico 1. Muestra el aumento por materia de contenidos sobre sostenibilidad medioambiental y social en los programas de las escuelas de negocio



Fuente: Beyond Grey Pinstripes 2007-2008.

líderes que sean más **reflexivos, creativos**³⁸ y **críticos**³⁹. A la tendencia de hace unos años de incorporar la emprendeduría en los programas formativos (en Harvard todos los alumnos de MBA cursan obligatoriamente un módulo de emprendeduría en su primer semestre), se unen ahora nuevas orientaciones pedagógicas donde **la creatividad y la innovación** juegan un papel crucial, abandonando así los todavía muy comunes modelos analíticos y reduccionistas que no permiten gestionar adecuadamente la realidad cambiante y ambigua a la que se enfrentan los directivos de hoy⁴⁰.

La crisis ha renovado el interés por las cuestiones **éticas y por la responsabilidad corporativa**. El nuevo modelo apuesta por la transparencia y la rendición de cuentas. El debate⁴¹ abierto se cuestiona hasta qué punto las escuelas de negocio deben incorporar en su formación los valores del bien común y del beneficio público y si éstas deben procurar a sus estudiantes las capacidades para analizar de manera global el entorno social en el que se desenvuelven las actividades económicas. Cuestiones que están directamente relacionadas con los valores de

la sostenibilidad. El porcentaje de escuelas que exigen que sus estudiantes completen su formación general con temas de **empresa y sociedad** se ha incrementado sustancialmente en los últimos años pasando de ser el **34% en 2001 al 63% en 2007**⁴².

En los últimos años ha aumentado también la proporción de escuelas que han incorporado contenidos **sobre sostenibilidad medioambiental y social** en todas las materias de sus principales programas (gráfico 1).

Hacia lo verde. La incorporación de lo verde en los programas de postgrado ha pasado rápidamente de ser una exótica moda a ser una necesidad. La crisis económica y medioambiental en la que nos encontramos hace que la llamada economía verde se haya convertido en uno de los pocos espacios con perspectivas positivas en **demandas de empleo**. Cada vez son más los decanos y las escuelas de negocio que apuestan por incorporar los valores de lo verde y la sostenibilidad en sus **programas de formación** como única forma para que sus graduados puedan competir en un mercado global que demanda soluciones globales a problemas globales⁴³. En esta línea, el programa de "Emprendeduría verde"⁴⁴ de la Leeds School of Business de la **Universidad de Colorado en Boulder** está orientado a la creación de empresas medioambiental y socialmente responsables.

³⁸ Bruce Nussbaum. Getting Schooled in Innovation. http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/jan2005/nf2005013_8303.htm

³⁹ Roger Martin. MBAs Owned by their models. <http://blogs.harvardbusiness.org/how-to-fix-business-schools/2009/04/mbas-owned-by-their-models.html>

⁴⁰ Shomaker, P. "The future challenge of Business: Rethinking Management Education" 2008.

⁴¹ Bronwyn Fryer. How To Fix Business Schools. April 2009. <http://blogs.harvardbusiness.org/how-to-fix-business-schools/2009/04/the-hbr-debate-round-3.html>

⁴² Beyond Grey Pinstripes 2007-2008. The Aspen Institute.

⁴³ Francesca Di Meglio. MBA Programs Go Green. 19 de enero 2009. http://www.businessweek.com/bschools/content/jan2009/bs20090119_936863.htm

⁴⁴ Sustainability within the curriculum. <http://leeds.colorado.edu/MBA/interior.aspx?id=1936>

Entre 2005 y 2008 el número de programas ofertados en las escuelas de negocio centrados principalmente en la **sostenibilidad (social y medioambiental)** ha aumentado en un 20% y el número de programas que incorporan algún contenido relacionado con la sostenibilidad se ha incrementado en el mismo periodo en un 50%.

Otra de las grandes tendencias en los últimos años es la transición integradora que se está produciendo **desde las b-schools hacia las d-schools**⁴⁵ y lo que esto supone en la generación y difusión de nuevas capacidades formativas. La **d.school de Stanford**⁴⁶, el **Illinois Institute of Technology**⁴⁷ o la recientemente creada **Aalto University en Helsinki**⁴⁸, son sólo algunos ejemplos de la incorporación del **pensamiento de diseño**⁴⁹ a la formación empresarial. **Cada día son más las escuelas que incorporan en sus programas formativos la innovación surgida de la mezcla de empresa, diseño y creatividad.** La **Rotman School de Toronto** está centrada en hacer que sus estudiantes cuestionen constantemente los modelos de gestión que se les enseña mediante la utilización del **pensamiento integrador**⁵⁰.

Conocimiento abierto y compartido. Hace ya diez años el Massachusetts Institute of Technology puso en marcha el proyecto de **opencourseware**. Desde entonces el mundo de la educación superior se ha transformado considerablemente. En la actualidad el Consorcio **OpenCourseWare**⁵¹ engloba a más de 200 instituciones de enseñanza superior de todo el mundo. El movimiento de acceso abierto al conocimiento está modificando la manera de enseñar, aprender y trabajar. Las escuelas más vanguardistas han apostado por el fomento de los valores del acceso abierto y la cultura digital (**Aarhus Business School de Dinamarca**).

La gestión de la tecnología. Vivimos globalmente y no hay otro lugar para la excelencia que la excelencia internacional. Uno de los principales ámbitos para alcan-

zar esta excelencia pasa por convertirse en un referente internacional en sostenibilidad y gestión de la tecnología en la misma línea que otras escuelas internacionales de referencia como la Sloan Management School del MIT, la Stanford Graduate School of Business o la Imperial College Business School de Londres. En España el último estudio de la **Asociación Española de Escuelas de Dirección de Empresas (AEEDE)** señala que **el 72% de las empresas prevén un aumento de la formación online en los próximos años. El mismo estudio identifica las aplicaciones TIC a la empresa y la gestión de la tecnología como los dos temas que más crecen en importancia a la hora de valorar a futuro el impacto de la formación de postgrado como factor de mejora empresarial.**

Si bien las principales escuelas de negocio de nuestro país están replicando esta senda con éxito, todo parece indicar que las estrategias de las escuelas de negocio europeas deberán abandonar el juego competitivo que marcan los diferentes rankings y centrarse en sus oportunidades de **diferenciación**: (su tradición de pensamiento sistémico, su entorno multicultural, sus economías menos dominadas por grandes corporaciones y con mayor colaboración público-privada y tercer sector, etc.). Es el ejemplo de la escuela de negocios francesa **INSEAD**, que ha puesto su acento en la **transculturalidad** de sus estudios, reforzada con un Campus en Asia (Singapore), dos centros en Oriente Medio (Israel y Abu Dhabi) y una consolidada alianza con la Wharton School.

Finalmente, la **personalización de la oferta** está en el núcleo de la estrategia para que el paso por un MBA resulte profundamente transformador para el alumno. En la **Queens School of Business** de Canadá se identifican las fortalezas de cada alumno y se ofrece un **coaching** para su máximo aprovechamiento y para identificar aquellas especializaciones que mejor orienten su carrera profesional. Además se ofrecen servicios personalizados, como por ejemplo los de intercambio internacional, de reorientación en la carrera profesional o de ayuda al bienestar físico y emocional.

Encontramos por tanto dos tendencias principales de diferenciación en las escuelas de negocio: una de carácter metodológico e innovación docente, que persigue superar el paradigma actual de la teoría y la formación en gestión, y otro de especialización temática hacia aspectos de gestión relevantes en el nuevo escenario de la economía mundial. Escuelas como la **Rotman School** innovan en su aproximación metodológica hacia la gestión empresarial, y tienen una metodología propia llamada *Integrative Thinking*TM. Todas ofrecen ya múltiples ofertas académicas a dis-

⁴⁵ Tomorrow's B-School? It Might Be A D-School. August 2005. http://www.businessweek.com/magazine/content/05_31/b3945418.htm

⁴⁶ Institute of Design at Stanford. <http://www.stanford.edu/group/dschool/>

⁴⁷ <http://www.iit.edu/>

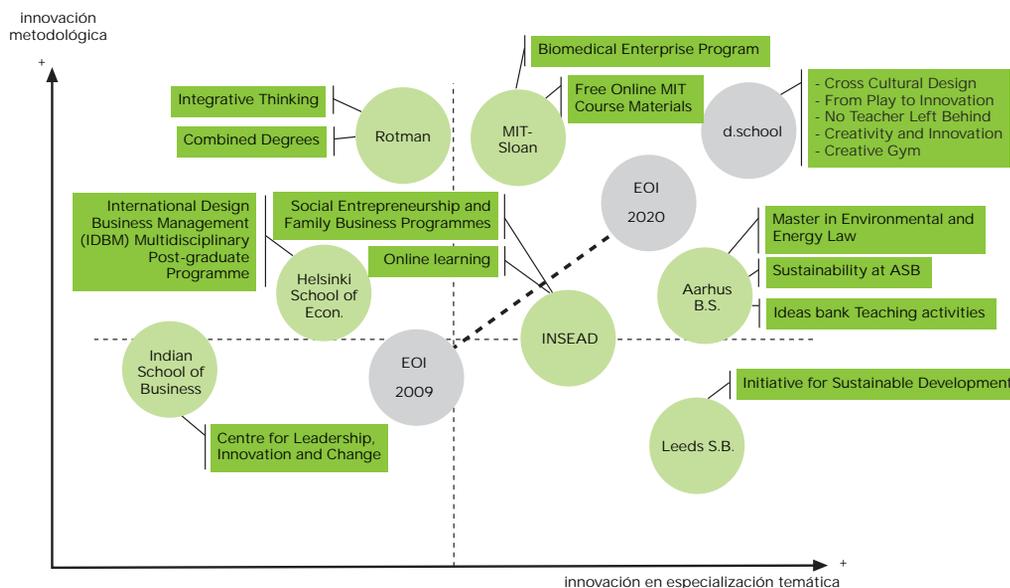
⁴⁸ The new Aalto University in Helsinki merges business, technology, and design. Jussi Rosendahl. Seed Magazine. May 2009. http://seedmagazine.com/content/article/innovation_in_helsinki/

⁴⁹ Tim Brown. Design Thinking. Harvard Business Review. June 2008. http://www.ideo.com/images/uploads/news/pdfs/IDEO_HBR_Design_Thinking.pdf

⁵⁰ Roger Martin. MBAs Owned by their models. <http://blogs.harvardbusiness.org/how-to-fix-business-schools/2009/04/mbas-owned-by-their-models.html>

⁵¹ OpenCourseWare Consortium. <http://www.ocwconsortium.org/index.php>

Esquema 2. Matriz de las escuelas internacionales en función de algunos de sus programas singulares, y según el tipo de innovación



tancia (*Online learning* de la **INSEAD**, *Open University Courses* de la **Helsinki School of Economics**) pero solo algunas hacen una fuerte apuesta por el conocimiento en abierto (*Free Online MIT Course Materials* de la **Sloan School of Management**, del MIT, *Ideas bank Teaching activities* de la **Aarhus Business School**). Escuelas como la **Leeds School of Business** o **Aarhus Business School** innovan en el ámbito de la **economía verde y la sostenibilidad**. Escuelas como la **d.school de Stanford**, en estrecha colaboración con otros centros de la universidad, innovan en ambos ejes (actividades formativas innovadoras y creativas en espacios de docencia que actúan a su vez como laboratorio de pruebas, en contacto directo con las empresas y la sociedad). En anexo se presenta una breve comparativa de ocho escuelas que han ganado notoriedad por sus enfoques innovadores.

Francia y España⁵³); el aumento porcentual de la contratación de personal altamente cualificado por parte de las **pequeñas y medianas empresas** y la creciente influencia que a la hora de la contratación tienen los colectivos de **alumni**. Entre estas tendencias destaca la globalización producida en los últimos años de todos los mercados. **En particular, el mercado laboral y de contratación se ha internacionalizado totalmente existiendo cada vez más demanda de personal cualificado desde regiones y mercados en expansión.** Desde el punto de vista del origen de los candidatos el mercado también se ha globalizado. El gráfico 2 muestra la contratación por regiones⁵⁴.

Esta tabla muestra las preferencias y la región donde las empresas van a buscar a la hora de contratar personas con formación de postgrado:

	%
Cualquier región	16.72%
Asia, Australia y Nueva Zelanda	35.60%
Europa, Oriente Medio y África	46.52%
Norte América	24.50%
Latinoamérica	6.79%

Fuente: QS Global 200 Business Schools 2009

Proceso de globalización del mercado formativo y laboral⁵²

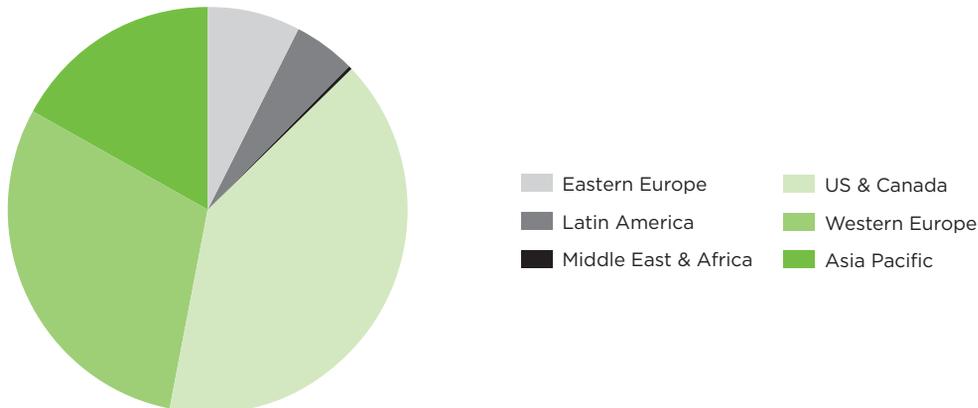
Desde el punto de vista de la demanda empresarial las principales tendencias que afectan a las actitudes que tienen los responsables de RRHH a la hora de contratar personas serían: la globalización; la equiparación de salarios; la previsión de una disminución coyuntural de las contrataciones en los próximos años (en concreto en países como Estados Unidos, Gran Bretaña,

⁵³ QS Global Top Business Schools 2009: The Employers' Choice. http://www.topmba.com/research/global_200_business_schools/

⁵⁴ Trends affecting Employer Attitude. QS Global Top Business Schools 2009. http://www.topmba.com/research/global_200_business_schools/trends_affecting_employer_attitudes/

⁵² Dameron, S y Durand, T "2020 Vision. A dual strategy for European Business Schools". EFMD Global Focus. Volume 03, Enero (2009)

Gráfico 2. Contratación por regiones



Fuente: QS Global 200 Business Schools 2009: *The Employers' Choice*.

Perspectivas de futuro y empleo en los sectores de la economía social, economía digital y economía verde

La **economía social**⁵⁵, la **economía sostenible** y la **economía digital** son sin duda los tres principales vectores de futuro de la economía mundial. Su incidencia en el sistema productivo y en el empleo en los próximos 10 años será sólo comparable a otras grandes revoluciones de la historia. Por encima de compromisos éticos y de necesidades de supervivencia del planeta y más allá de medidas bienintencionadas el futuro deberá ser verde, social y digital o no será. La tendencia es global pero en el caso de Europa esta transición es ya una necesidad ineludible⁵⁶. El momento actual se presenta además como una oportunidad única para que la globalización económica conduzca también a una globalización del bienestar⁵⁷. El mantenimiento del actual modelo social pasa sin duda por una transición decidida hacia estos nuevos sectores. Transición que debe realizarse apoyándose sobre todo en una importante inversión a través de la **formación** y la **innovación**. Desde otro punto de vista, los tres grandes impulsos a la economía en toda Europa⁵⁸ provendrán además de la **generación de empleo en la economía social, las PYMES y el sector público**,

lo que va a exigir un importante proceso de adecuación sustentado sobre la oferta educativa.

Economía social, Pymes y sector público

El modelo social europeo se ha construido a través de un alto nivel de servicios, productos y empleos generados por la economía social, la pyme y el sector público, así como con el apoyo de las capacidades de anticipación e innovación desarrolladas por ésta⁵⁹.

La economía social en España representa a más de **51.700 empresas, más de 2.500.000 puestos de trabajo y casi 102.000 millones de Euros de facturación**. Estos datos suponen el 10% del PIB y el 14% de la fuerza laboral⁶⁰. Supone además un modelo de empresa presente en todos los sectores económicos del país y distribuido por todo el territorio.

En Europa⁶¹ más de **11 millones de empleos están vinculados a la economía social** y representan entre el 9% y el 10% de la población ocupada. En térmi-

⁵⁵ La economía social en la Unión Europea. CIRIEC. Chaves Ávila y Monzón Campos.

⁵⁶ Estrategia de Lisboa para 2010. http://europa.eu/scadplus/glossary/lisbon_strategy_es.htm

⁵⁷ 27 Congreso Internacional de CIRIEC. 2008. <http://www.ciriec.es/noticia2.htm>

⁵⁸ Think Small First. A small Business Act for Europe. com (2008). http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sba_en.htm

⁵⁹ Resolución del Parlamento Europeo, de 19 de febrero de 2009, sobre economía social (2008/2250(INI)).

⁶⁰ Anuario de la Economía Social 2007-2008. Confederación Empresarial de la Economía Social. http://www.cepes.es/media/docs/Anuario_CEPES_2008_Baja_Res.pdf

⁶¹ Resolución del Parlamento Europeo, de 19 de febrero de 2009, sobre economía social (2008/2250(INI)) <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TA&reference=P6-TA-2009-0062&language=ES>

Población ocupada en Cooperativas y Sociedades Laborales respecto a la población ocupada en España (en tanto por mil). Años 2006 y 2007

Sector	Pobl. ocupada en Coop. y Soc. Lab.		Pobl. Ocupada EPA		Coop. y Soc. Lab./EPA (en tanto por mil)	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007
Sector agrario	46.347	40.544	921.800	905.800	50,3	44,8
Sector industria	101.291	101.718	3.319.800	3.279.100	30,5	31,0
Sector construcción	60.432	55.704	2.623.200	2.693.500	23,0	20,7
Sector servicios	239.976	244.360	13.137.000	13.598.500	18,3	18,0
Todos los sectores	448.171	442.874	20.001.800	20.476.900	22,4	21,6

Fuente: Ministerio de Trabajo e Inmigración. Secretaría General de Empleo. Dirección General de Fomento de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas.

	Micro empresa (a)	Pequeña empresa (a)	Mediana empresa (a)	PYME (a+b+c)	Gran empresa	Total
<i>Empleo</i>						
España (1)	38,9	25,5	14,7	79,1	20,9	100,0
UE-27 (2)	29,6	21,0	16,9	67,5	32,5	100,0
Indicador de disparidad (1/2)	1,31	1,21	0,87	1,17	0,64	1,00
<i>VAB</i>						
España (1)	27,3	23,6	17,2	68,1	31,9	100,0
UE-27 (2)	20,2	18,8	17,9	56,9	43,1	100,0
Indicador de disparidad (1/2)	1,35	1,26	0,96	1,20	0,74	1,00

Fuente: Eurostat's SME Database.

nos de número de empresas son cerca de 2 millones equivalentes al **10% de las empresas europeas**.

Además, en general, las empresas de la economía social son pequeñas y medianas empresas (PYMES) que contribuyen a un modelo económico sostenible en el que las personas son más importantes que el capital.

En España, las PYMES dan empleo a casi el 80% de los trabajadores ocupados. Las microempresas representan casi el 40% del empleo total, las pequeñas empresas a un 25% y las medianas al 15% restante.

En conjunto, el 79,1% de los trabajadores españoles ocupados trabaja en una PYME. La aportación que hace la PYME al empleo en España, es superior a la de la UE-27, donde alcanza a un 67,5% de los trabajadores. Por el contrario, las grandes empresas españolas contribuyen al empleo con un 20,9%, cifra muy inferior a la que realizan estas empresas en la UE-27 (30,5%).

En relación con la aportación de las distintas categorías de tamaño empresarial al VAB existen también diferencias sustanciales respecto a la economía europea. Las grandes empresas españolas aportan el 31,9% del VAB (frente al 43,1% en la UE-27) y las PYME el 68,1% restante (frente al 56,9% en la UE-27).

Las organizaciones públicas se enfrentan en la actualidad a grandes retos que pasan en primer lugar por mejorar las relaciones entre gestión pública y ciudadanos. En la base del sistema de gestión pública se necesitan profesionales creativos capaces de adaptarse al nuevo entorno socioeconómico. **El sector público por su parte representa en España el 40% del PIB** y emplea a 3 millones de personas: el 18% en la Administración Central, el 54% en la Autonómica y un 21,35% en la Local. La administración pública es el principal agente de cambio social. La formación en este sector se revela como la mejor manera de generar valor público, mejorando la calidad de las políticas y servicios públicos, y con ello, mejorar la gobernanza democrática.

Economía sostenible y empleo verde

Son evidentes los beneficios medioambientales que genera la transición hacia una economía sostenible y la consiguiente evolución del mercado laboral hacia los llamados **empleos verdes**⁶².

⁶² Empleos verdes: Hacia el trabajo decente en un mundo sostenible y con bajas emisiones de carbono. Informe PNUMA-OIT. Enero 2009

Beneficios que van desde el aumento de la competitividad empresarial hasta la mejora de los lugares y espacios de trabajo.

No es necesario enumerar y describir las consecuencias sociales, económicas y medioambientales del cambio climático. Es evidente que los cambios que se van a producir en los próximos años en los mercados laborales van a significar oportunidades de empleo en nuevos sectores, cambios y sustituciones en sectores actuales y pérdida de empleo en otros. Y que la financiación para energías renovables alcanzará los 1,9 trillones de dólares para el 2020. **La adaptación a estos cambios va a exigir evidentemente una importante inversión en formación específica en los llamados *green jobs***⁶³. Sólo Estados Unidos destinará 125 millones de dólares para programas de formación mientras que la plataforma *Green for all*⁶⁴ tiene un presupuesto de 1 billón de dólares en el 2012 para asegurar pasarelas formativas para 250.000 personas.

Según un reciente informe elaborado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT)⁶⁵, el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la Confederación Sindical Internacional (CSI) y la Organización Internacional de Empleadores (OIE) aquellas regiones y compañías que sean líderes en innovación y desarrollo de tecnología limpia y que sepan diversificar su economía hacia estos sectores tendrán más probabilidad de éxito en la transición⁶⁶.

La innovación en la economía verde impulsará a las empresas a mantenerse en procesos continuos de creación que facilitarán el mantenimiento de los puestos de trabajo y la creación de nuevos empleos. **El mercado global de lo verde mueve en la actualidad 1 billón de euros y la previsión es que esta cifra se sitúe en una horquilla entre los 2.2 billones de euros y los 2,74 billones (productos y servicios ambientales) para 2020**⁶⁷.

El sector de las tecnologías de la **eficiencia energética** pasará de los 0, 45 billones de euros actuales a los

0,9 billones en 2020. La **gestión de recursos** pasará de los 0,3 billones de euros a los 46 en 2020. Según un reciente informe⁶⁸ la inversión privada en tecnologías energéticas limpias ha pasado de 1,3 mil millones de dólares en 2003 a más de 32 mil millones en 2008⁶⁹.

En Estados Unidos las tecnologías limpias suponen el tercer mercado de inversión⁷⁰.

En Alemania las tecnologías medioambientales se cuadruplicarán hasta representar el 16% de su producción industrial en el 2030, superando como fuente de empleo a la industria pesada y al sector automovilístico.

El sector de las renovables genera ya más puestos de trabajo que el de los combustible fósiles. **La inversión proyectada es de 630 mil millones de dólares para 2030 lo que puede traducirse en al menos 20 millones de puestos de trabajo en el mundo en el sector.**

Sólo en Europa se estima que para **2020 habrá 2,5 millones de empleos** vinculados al sector de las **renovables**⁷¹.

En España 150.000 trabajos dependen de las energías renovables. Es el tercer país del mundo con mayor potencia eólica instalada. Para 2020 el objetivo es que el 20% del consumo de energía final proceda de fuentes de energías renovables, lo que implica que el 42% de la electricidad procederá de fuentes limpias.

Los países de la Unión Europea (UE) doblarán de aquí a 2020 el número de empleos en el sector de la energía eólica⁷².

En la actualidad el 75% de los empleos directos en la eólica se encuentran en **los tres países "pioneros": Dinamarca, Alemania y España**⁷³.

El **sector del agua** (suministro y eficiencia) pasará de los 185 mil millones de euros a los 480 mil millones de euros en 2020 y el sector del **transporte** duplicará desde los 180 mil millones actuales hasta los 360 mil millones de euros en 2020⁷⁴.

⁶³ Green Jobs. Towards decent work in a sustainable, low carbon world. p. 309. http://www.unep.org/PDF/UNEPGreenJobs_report08.pdf

⁶⁴ Green for all. http://www.greenforall.org/?gfa_splash=1

⁶⁵ Programa de empleos verdes de la OIT. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---integration/documents/publication/wcms_107817.pdf

⁶⁶ Empleos verdes: Hacia el trabajo decente en un mundo sostenible y con bajas emisiones de carbono. Informe PNUMA-OIT. Enero 2009.

⁶⁷ Empleos verdes: Hacia el trabajo decente en un mundo sostenible y con bajas emisiones de carbono. Informe PNUMA-OIT. Enero 2009. p. 12

⁶⁸ New Energy Finance Report, "Cleaning up 2009"

⁶⁹ From Grim to Green: towards a low-carbon future. http://www.oecd.org/document/58/0,3343,en_2649_201185_43031674_1_1_1_1,00.html

⁷⁰ http://www.unep.org/PDF/UNEPGreenJobs_report08.pdf p.95

⁷¹ http://www.unep.org/PDF/UNEPGreenJobs_report08.pdf p.118

⁷² Wind energy and job creation in the EU. 2008. http://www.ewea.org/fileadmin/ewea_documents/documents/publications/Wind_at_work_FINAL.pdf

⁷³ Wind at work. http://www.ewea.org/fileadmin/ewea_documents/documents/publications/Wind_at_work_FINAL.pdf

⁷⁴ http://www.unep.org/PDF/UNEPGreenJobs_report08.pdf p.54

En el sector de la **construcción** se estima que para 2030 la industria demandará al menos 2 millones de empleos o incluso 3,5 millones de puestos de trabajo si se usa la estimación de la ETUC de reducción del 75% de las emisiones de CO2 en el sector de la construcción.

La transición hacia la economía verde demandará formación especializada en los sectores implicados. Numerosos estudios europeos han puesto de manifiesto la brecha existente entre la demanda de empleos y la oferta de personas formadas. Así por ejemplo, un estudio sobre la industria renovable realizado en Alemania en 2007 ya indicaba que las compañías del sector estaban experimentando la escasez de personal cualificado. En la misma línea la Confederación de la Industria Británica señalaba su preocupación ante el hecho de los sectores que se están transformando hacia lo verde tienen grandes dificultades para encontrar personal especializado⁷⁵.

La economía hoy es una economía digital⁷⁶

Con más de mil millones de usuarios de internet, la economía mundial es ya una economía digital⁷⁷. En el ámbito de lo digital, se están produciendo relevantes cambios que afectarán en los próximos años de manera muy clara a la economía mundial. Las nuevas redes basadas en fibra óptica y en plataformas de banda ancha móviles cambiarán las dinámicas de mercado, los patrones de uso y el comportamiento de los consumidores. Así mismo se producirá una aceleración en la transición desde los sistemas fijos hacia los móviles. Actualmente, ya está produciéndose un crecimiento explosivo en contenidos digitales que está borrando las fronteras entre lo físico y lo virtual modificando muchas estructuras de negocio.

El impacto sobre la **mejora de la productividad** en Inglaterra producido por internet y la banda ancha se ha calculado entre **0.4-2.7% para el 2015 y entre un 0.8-5.7% para el 2028**. Si bien estos rangos son similares a los producidos con la introducción del ferrocarril o de la electricidad, la gran diferencia se encuentra en que se está produciendo en un periodo de tiempo mucho más corto⁷⁸.

⁷⁵ http://www.unep.org/PDF/UNEPGreenJobs_report08.pdf p.25

⁷⁶ The Seoul Declaration for the future of the internet economy. June 2008. <http://massetto.sourceoecd.org/vl=6619415/cl=24/nw=1/rpsv/cgi-bin/wppdf?file=5kz83bghg4hc.pdf>

⁷⁷ Shaping Policies for the Future of the Internet Economy. June 2008. <http://massetto.sourceoecd.org/vl=7182571/cl=30/nw=1/rpsv/cgi-bin/wppdf?file=5kz83bgb888s.pdf>

⁷⁸ Broadband and the Economy <http://lysander.sourceoecd.org/vl=2528817/cl=28/nw=1/rpsv/cgi-bin/wppdf?file=5kz83bgkw9mr.pdf>

En **España** el sector **TIC**⁷⁹ supone aproximadamente el **7% PIB** y genera más de 350.000 empleos directos. En los últimos años (2003-2007) el mercado de Internet ha experimentado crecimientos superiores al 20%⁸⁰. Hablar de economía digital supone además hacerlo de todos aquellos sectores de la economía fuertemente influidos por las TIC. Vinculado a la economía digital, se encuentran por tanto no solo el sector TIC estrictamente hablando, sino también los ámbitos de la creatividad, la experimentación, la formación de nuevas competencias y nuevos conocimientos, la re-valoración del aprendizaje informal, la diversidad, las redes, la complejidad, la espontaneidad, la multidisciplinariedad, la autoevaluación, los nuevos alfabetismos digitales y el aprendizaje en entornos inmersivos & realidad aumentada son algunos de los esbozos del futuro. Sólo el sector de los videojuegos ha experimentado en los últimos años crecimientos en torno al 15%.

Principales stakeholders de la Escuela de Organización Industrial_EOI

Una de las principales fortalezas de la Escuela de Organización Industrial_EOI se encuentra en su capital relacional. Para la elaboración del Plan eoi 2020 se han escuchado y debatido, mediante numerosos talleres participativos, las demandas, críticas y sugerencias de aquellos colectivos que "se juegan algo" (los *stakeholders*) en el futuro de la Escuela.

Red de clientes y proveedores Escuela de Organización Industrial_EOI

El primer grupo es el de los clientes y proveedores. La Escuela es una organización con orientación al cliente, entendida en los términos de la nueva realidad social y económica. No se trata por tanto de una visión meramente transaccional; el cliente de la Escuela de Organización Industrial_EOI participa activamente de diferentes maneras y define una "manera de ser": en el proceso de aprendizaje, en la generación de conocimientos, etc. Clientes que, con el paso del tiempo, pueden acabar formando parte de la red de colaboradores/proveedores de la Escuela.

⁷⁹ El estudio engloba los sectores de electrónica de consumo, servicios y equipos de telecomunicaciones, servicios de Internet, servicios y productos audiovisuales, contenidos digitales, hardware informático, y software y servicios informáticos.

⁸⁰ Informe 2008 de la industria de contenidos digitales. ASIMELEC. http://www.asimelec.es/media/Proyectos/Informe%20Contenidos%20Digitales/Informe_2008_Industria_Contentos_Digitales.pdf

Esquema 3. Principales stakeholders de la eoi

En sus 50 años de historia, la Escuela ha formado a más de **50.000 alumnos** que han contribuido de manera decisiva al desarrollo económico de nuestro país, ya sea desde la dirección de grandes empresas privadas y públicas, como en despachos profesionales o en la creación de empresas. Mención especial merecen los más de **4.500 directivos** que forman parte de la red de antiguos alumnos. Su compromiso a lo largo de los años ha sido determinante para asegurar la estabilidad y el prestigio de la institución en un entorno de profundos cambios políticos, económicos y sociales. La Escuela es sabedora de que la marca eoi forma parte del capital de sus alumni, y con su insustituible ayuda, seguirá honrando los valores esenciales de la Escuela y potenciando su proyección futura.

La relación con las empresas tuvo un impulso crucial durante la década pasada, mediante el desarrollo y consolidación de una red de pequeñas y medianas

empresas: Redepyme. La relación con las empresas también se ha intensificado a través de otras ofertas formativas y de servicios, como la formación In-Company.

Equipo de la Escuela

El claustro de la Escuela de Organización Industrial_EOI está formado por una red de profesores de perfil profesional de experiencia y prestigio contrastable. Son aproximadamente unos **200 profesionales** comprometidos con una dedicación de más de 100 horas docentes al año que aseguran la vertebración de los programas y la coordinación pedagógica. El cuerpo docente de la escuela se completa con **1.500 profesionales** intervienen en los diferentes programas para compartir su experiencia en temas especializados.

La definición de un marco estable y claro de relación entre profesores y escuela es uno de los retos fundamentales a resolver en el desarrollo de este plan, poniendo fin a situaciones jurídicas poco definidas e inestables.

El **equipo de dirección, administración y servicios** de la Escuela aúna la experiencia y conocimiento de sus trabajadores más veteranos, con incorporaciones que completan capacidades y aseguran el relevo generacional de una manera natural. Son **más de 100 profesionales**, con una media de edad aproximada de 40 años, en un 70% mujeres, y con una formación especializada que va actualizándose de manera continuada gracias al Plan de Formación. En este ámbito hay que destacar la atención personalizada y casi familiar que reciben los alumnos por parte de los responsables y coordinadores de los cursos, hasta el punto de convertirse en una seña de identidad de la propia Escuela.

Reguladores y aliados

La Escuela de Organización Industrial_EOI siempre ha estado cerca de los centros de decisión empresarial e industrial de nuestro país. Esta cercanía le ha permitido ser pionera en muchos aspectos relacionados con la formación de directivos, la capacitación de profesionales y la puesta en marcha de numerosas iniciativas y proyectos. Prueba de ello es que en el año 2008 se firmaron un centenar de convenios con 86 instituciones públicas y privadas. La Escuela cuenta también con un amplio número de empresas e instituciones colaboradoras que forman parte de los Consejos Asesores de sus Programas máster.

Uno de los principales activos de la Escuela de Organización Industrial_EOI es su vinculación con el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Entre sus objetivos de futuro destaca el estrechar su colaboración con el Ministerio con el fin de poder contribuir a sus políticas en las áreas de su competencia: la industria, la actividad exportadora, el comercio minorista, la industria turística, las telecomunicaciones y la sociedad de la información y el sector energético.

Al mismo tiempo, tiene como objetivo potenciar el desarrollo industrial y empresarial de los **sectores estratégicos de mayor valor añadido y con mayor potencial de crecimiento internacional** como son los sectores de la automoción, los bienes de equipo ferroviarios, el sector aeroespacial, las empresas de biotecnología y de productos farmacéuticos, la nanotecnología, los nuevos materiales y nuevos procesos

industriales, o el sector de los equipamientos para energías renovables.

La Escuela de Organización Industrial_EOI forma parte de redes internacionales, siendo miembro fundador de **AEEDE** (Asociación Española de Escuelas de Dirección de Empresas), Miembro fundador de **EFMD** (European Foundation for Management Development), Miembro asociado de **EFQM** (European Foundation for Quality Management), Miembro asociado de **BENE** (Business Ethics Network for Education), Miembro asociado de **CLADEA** (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración y Dirección de Empresas) y Miembro asociado de **AACSB** (The Association to Advance Collegiate Schools of Business).

2.3. Indicadores: La Escuela en cifras

En los últimos años, la Escuela de Organización Industrial ha presentado una evolución constante en el crecimiento de su actividad reflejada en un incremento de sus ingresos.

Entender la situación de la Escuela hoy exige contextualizar los datos con los cambios y transformaciones más relevantes sufridos desde su constitución en Fundación en el año 1997. En concreto es necesario tener en cuenta el desarrollo de un potente eje de acción formativa con presupuestos públicos (Fondo Social Europeo, Ministerio de Industria y socios locales) hacia PYMEs. Por otro lado, la actividad de mercado propiamente dicha también se ha desarrollado de manera constante en los últimos 12 años diversificando tanto el tipo de actividad (apertura de la sede en Sevilla, actividad en Iberoamérica y actividad In-Company) como sus magnitudes. El resultado ha sido un progresivo aumento de la cifra de negocio pasando de 10 millones de ingresos en 1997 a los 29 millones de euros en 2008. Este aumento se ha visto acompañado, como no podía ser de otra manera, por un incremento de los gastos, sobre todo los derivados de las necesidades estructurales del aumento de actividad.

Al mismo tiempo, la irrupción de los fondos europeos en la actividad de la Escuela ha provocado con el paso de los años una excesiva dependencia económica de éstos que se traduce en que en la actualidad, aproximadamente el 50% de los ingresos están relacionados con la ejecución de Fondos Europeos.

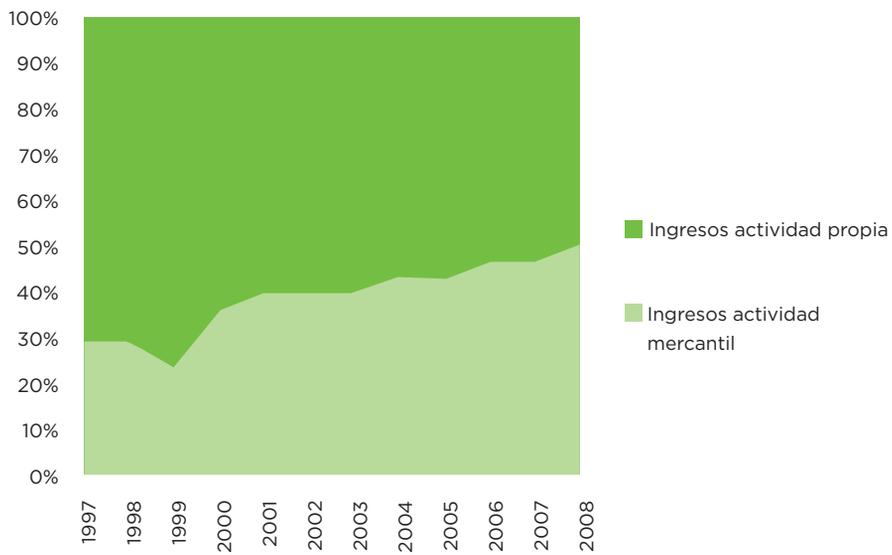
Tabla 1. Evolución de Ingresos y Gastos totales

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ingresos	10.147.010,08	17.680.869,69	17.829.010,07	15.648.787,00	21.915.315,00	22.506.645,00	21.958.077,00	23.063.368,00	23.299.412,00	27.620.369,19	28.666.077,27	29.247.163,95
Gastos	9.304.971,73	17.281.345,48	17.471.070,74	15.432.437,00	21.478.139,00	22.380.590,00	22.028.672,00	22.597.953,00	22.739.905,00	24.600.353,82	26.926.114,17	29.176.625,18

El siguiente desglose de la cifra total de ingresos muestra la enorme dependencia que históricamente ha tenido la Escuela respecto de los Fondos Europeos.

El siguiente desglose de la cifra total de ingresos muestra la enorme dependencia que históricamente ha tenido la Escuela respecto de los Fondos Europeos.

Gráfico 3. Distribución de los ingresos por actividad 1997-2008



Aunque en los últimos ejercicios la actividad mercantil y la actividad subvencionada se han ido equi-

parando, todavía el 50% de los ingresos continúa procediendo de la actividad subvencionada.

Tabla 2. Evolución de Ingresos 1997-2008

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ingresos actividad mercantil	3.016.241,90	5.145.252,61	4.094.563,24	5.475.520,78	8.470.695,00	8.562.538,00	8.534.726,00	9.645.028,00	9.863.729,00	11.582.165,00	13.086.409,90	14.248.435,73
Ingresos actividad propia	9.304.971,73	17.281.345,48	17.471.070,74	15.432.437,00	21.478.139,00	22.380.590,00	22.028.672,00	22.597.953,00	22.739.905,00	24.600.353,82	26.926.114,17	29.176.625,18
Ingresos	10.147.010,08	17.680.869,69	17.829.010,07	15.648.787,00	21.915.315,00	22.506.645,00	21.958.077,00	23.063.368,00	23.299.412,00	27.620.369,19	28.666.077,27	29.247.163,95

Gráfico 4. Distribución de los ingresos (%) de eoi de 1997-2008

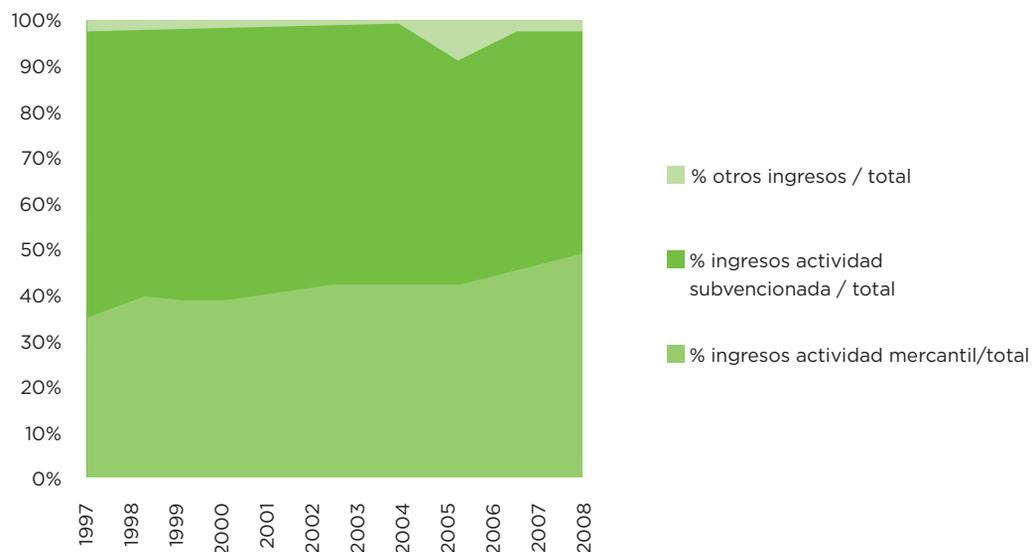
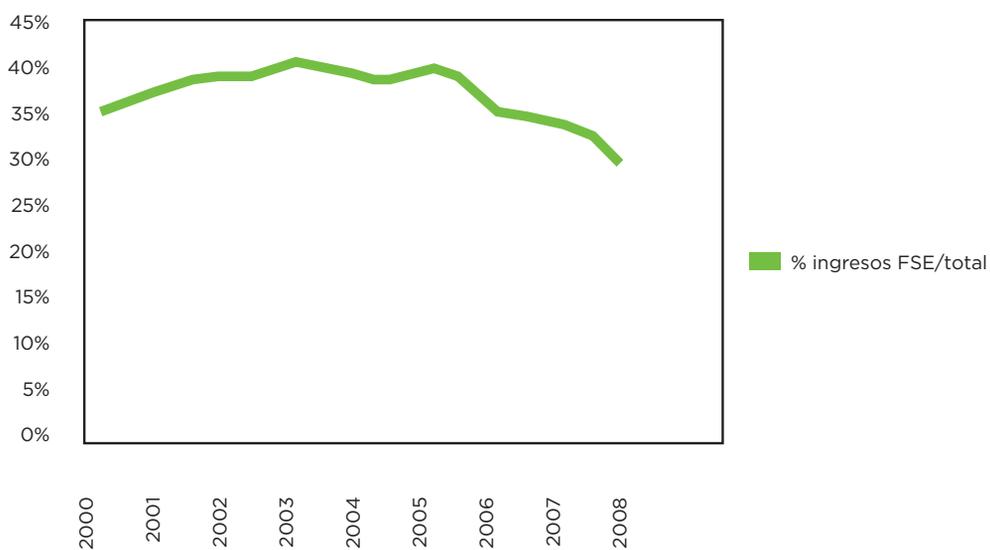
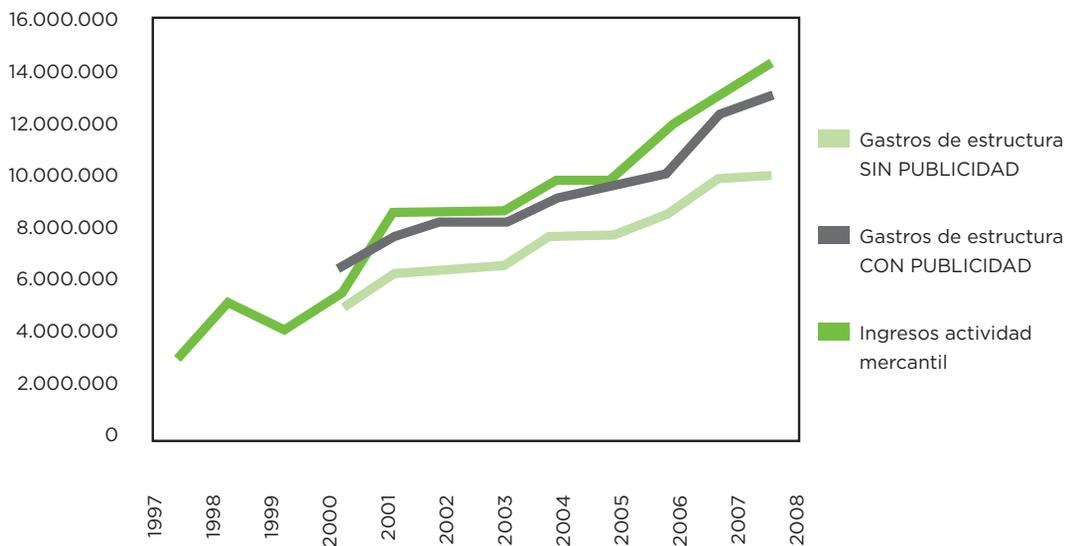


Gráfico 5. Ingresos provenientes del FSE sobre el total de ingresos eoi (%), 2000-2008



El incremento tanto en actividades de mercado como en actividades de fondos europeos ha ido acompañado por un incremento en la misma medida de los gastos de estructura.

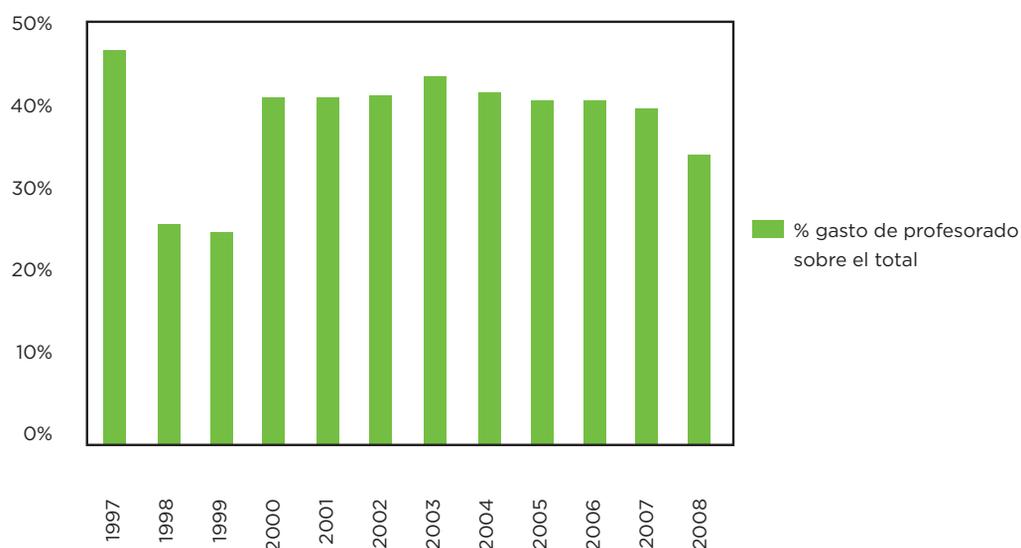
Gráfico 6. Ingresos por actividad mercantil y gastos de estructura imputada a la actividad mercantil (1997-2008) en euros



En el capítulo de gastos, los tres principales apartados se corresponden con gastos de estructura, gastos de profesorado y gastos de personal.

Tabla 3. Evolución de Ingresos 1997-2008

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Gastos de personal	1.352.654,32	2.889.990,74	3.123.501,98	3.268.236,00	3.545.608,00	3.721.137,00	3.754.134,00	2.762.735,00	3.954.740,00	4.667.338,00	5.670.290,00	6.555.489,00
Gastos de profesores	4.313.734,33	4.363.215,66	4.312.682,56	6.322.056,09	8.779.257,37	9.088.279,75	9.531.864,99	9.352.986,64	9.123.299,00	9.883.285,00	10.618.319,00	9.922.991,00
Gastos de estructura				5.066.967,20	6.179.816,00	6.460.240,00	6.600.755,00	7.675.064,00	7.620.956,72	8.427.493,45	9.640.448,59	9.960.229,85
Gastos	9.304.971,73	17.281.345,48	17.471.070,74	15.432.437,00	21.478.139,00	22.380.590,00	22.028.672,00	22.597.953,00	22.739.905,00	24.600.353,82	26.926.114,17	29.176.625,18

Gráfico 7. Porcentaje de gasto en profesorado sobre el gasto total (1997-2008)

Es señalable el aumento de los gastos en publicidad que ha realizado la Escuela para la captación de alumnos y el incremento de coste de personal.

Tabla 4. Gastos en publicidad y marketing en programas de Postgrado y Executive (2004-2008), euros

	2004	2005	2006	2007	2008
Gastos en publicidad de Post- Exec.	1.432.193	1.744.563	1.342.621	1.848.330	2.487.223
Alumnos de Postgrado y Executive	963	613	642	661	736

Tabla 5. Evolución de la plantilla y gastos de plantilla (2004-2008), euros

	2004	2005	2006	2007	2008
Total plantilla eoi	105	102	114	126	119
Gastos de personal	3.762.735	3.954.740	4.667.338	5.670.290	6.555.489
Coste por persona	35.836	38.772	40.942	45.002	55.088

Gráfico 8. Porcentaje de gasto de personal sobre el total, 1997-2008

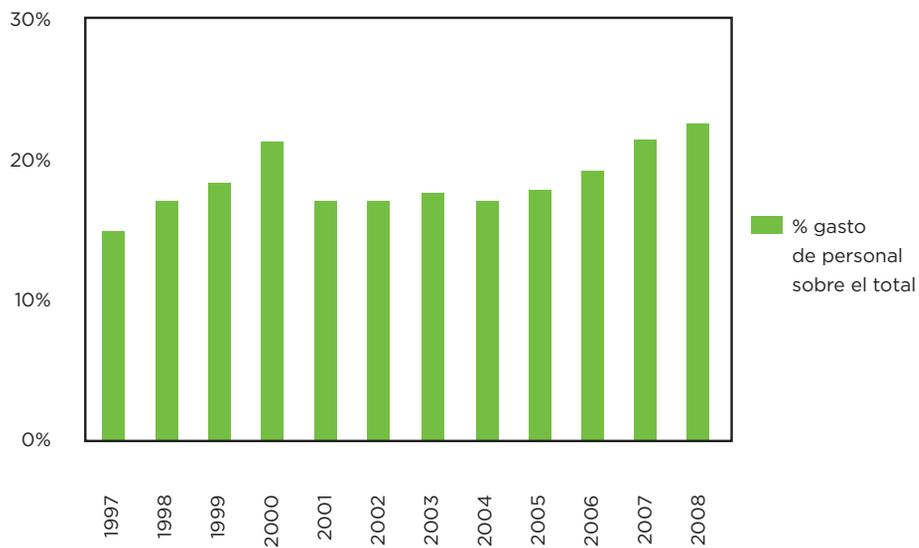
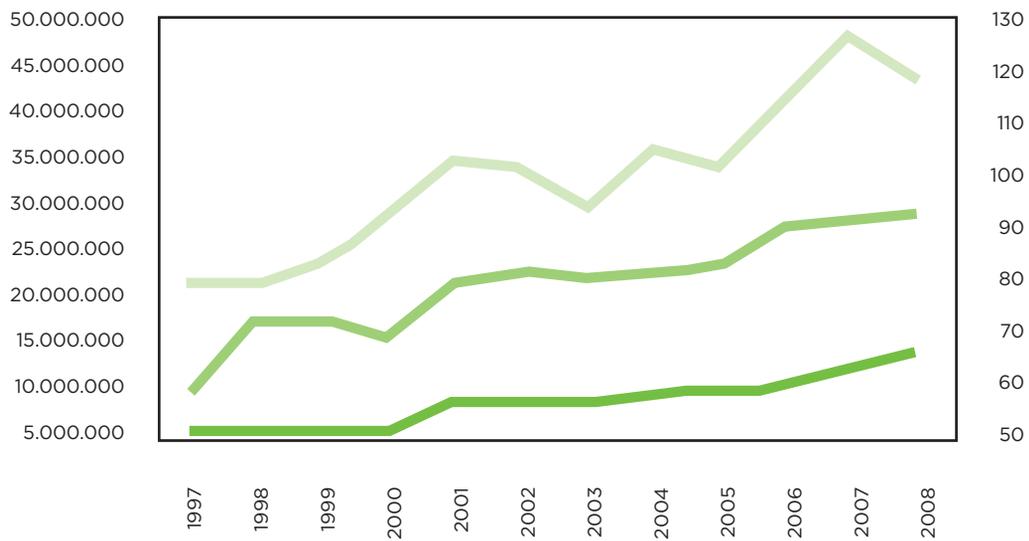


Gráfico 9. Evolución de ingresos totales, ingresos de mercado y gastos de la plantilla (1997-2008)



* La curva de gastos sigue a la de ingresos.

Gráfico 10. Evolución ingresos, ingresos de mercado, gastos de personal, gastos de profesorado y gastos de publicidad / promoción (1997-2008)

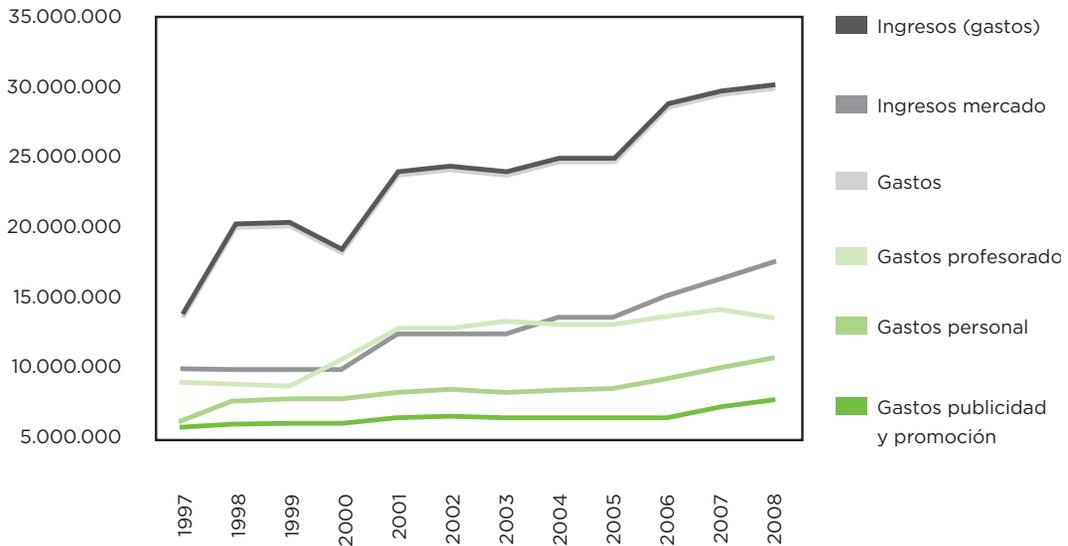


Tabla 6. Evolución de las horas ejecutadas al año en Postgrado, Executive, In-Company, Tical y Red América (2006-2008)

	2006	2007	2008
Postgrado	7.781	8.706	8.217
Executive	3.998	4.659	6.026
In-Company	3.120	5.088	4.866
Tical+Red América	3.781	3.762	3.971

Gráfico 11. Evolución de las horas ejecutadas año en Postgrado, Executive, In-Company Tical-Red América (2006-2008)

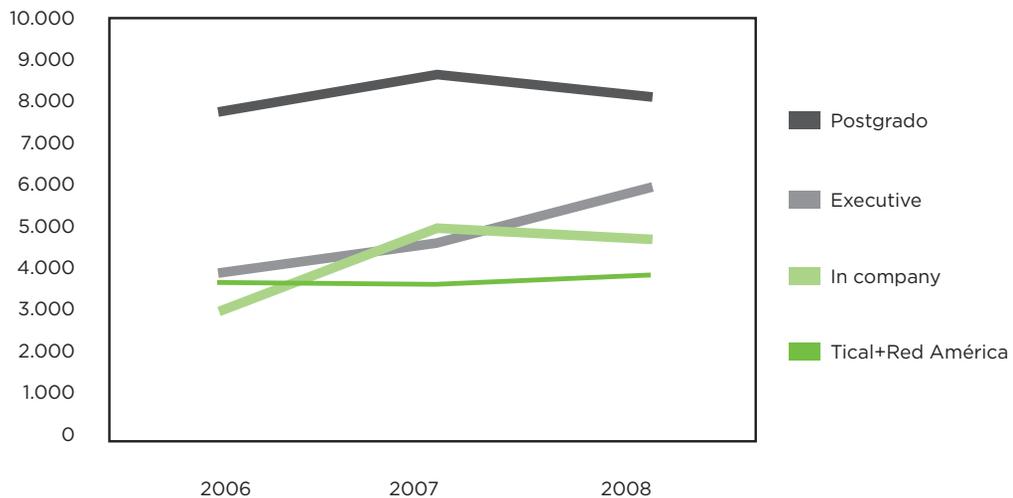
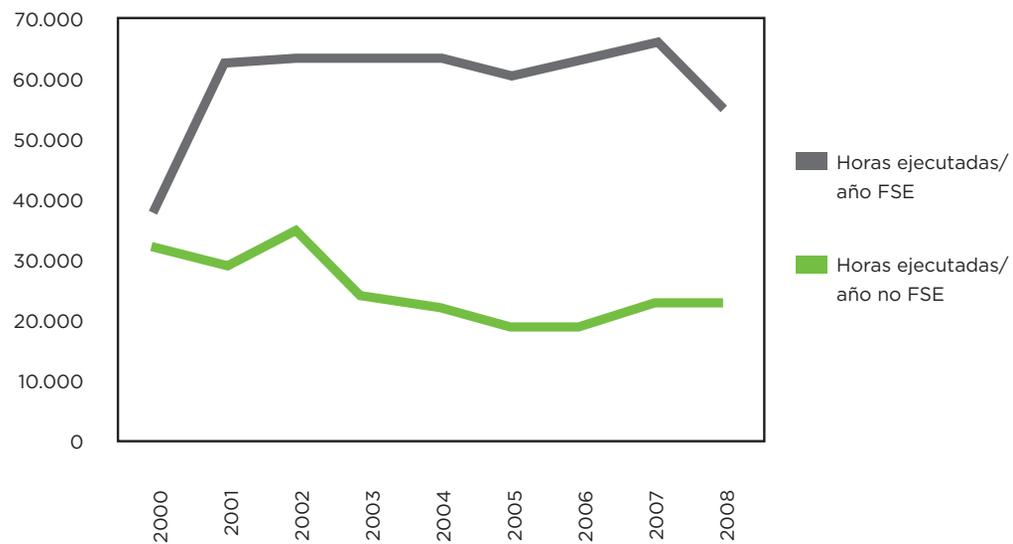


Tabla 7. Evolución del número de Alumnos de Formación de Postgrado y Executive (2000-2008)

	00/01	01/02	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07	07/08
Alumnos	444	423	475	448	437	448	758	736

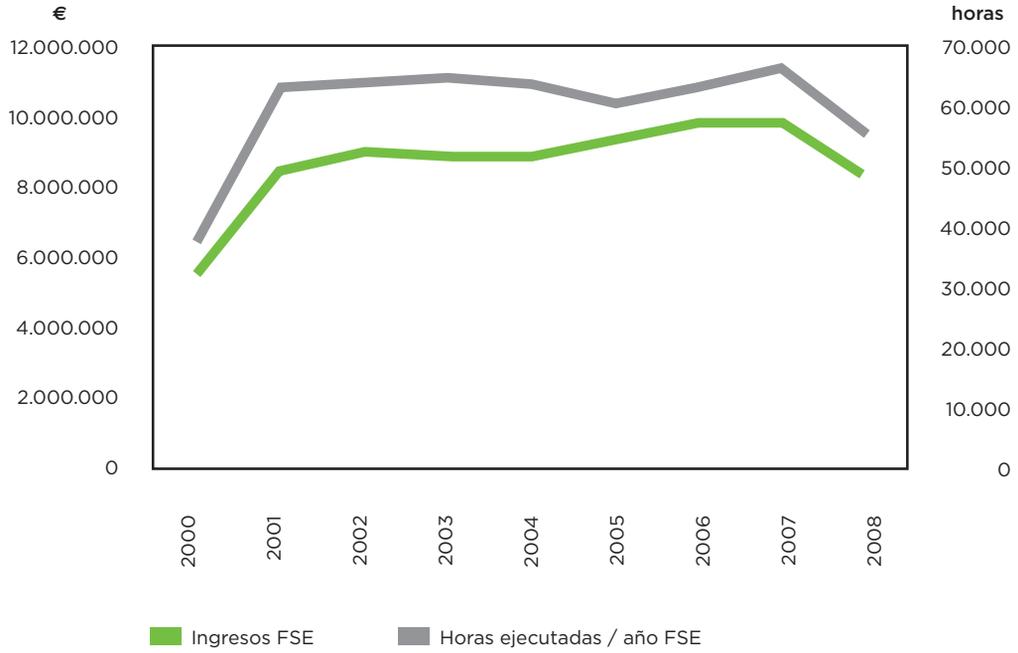
Tabla 8. Evolución de las horas ejecutadas año en formación FSE y en actividad mercantil

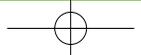
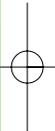
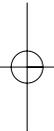
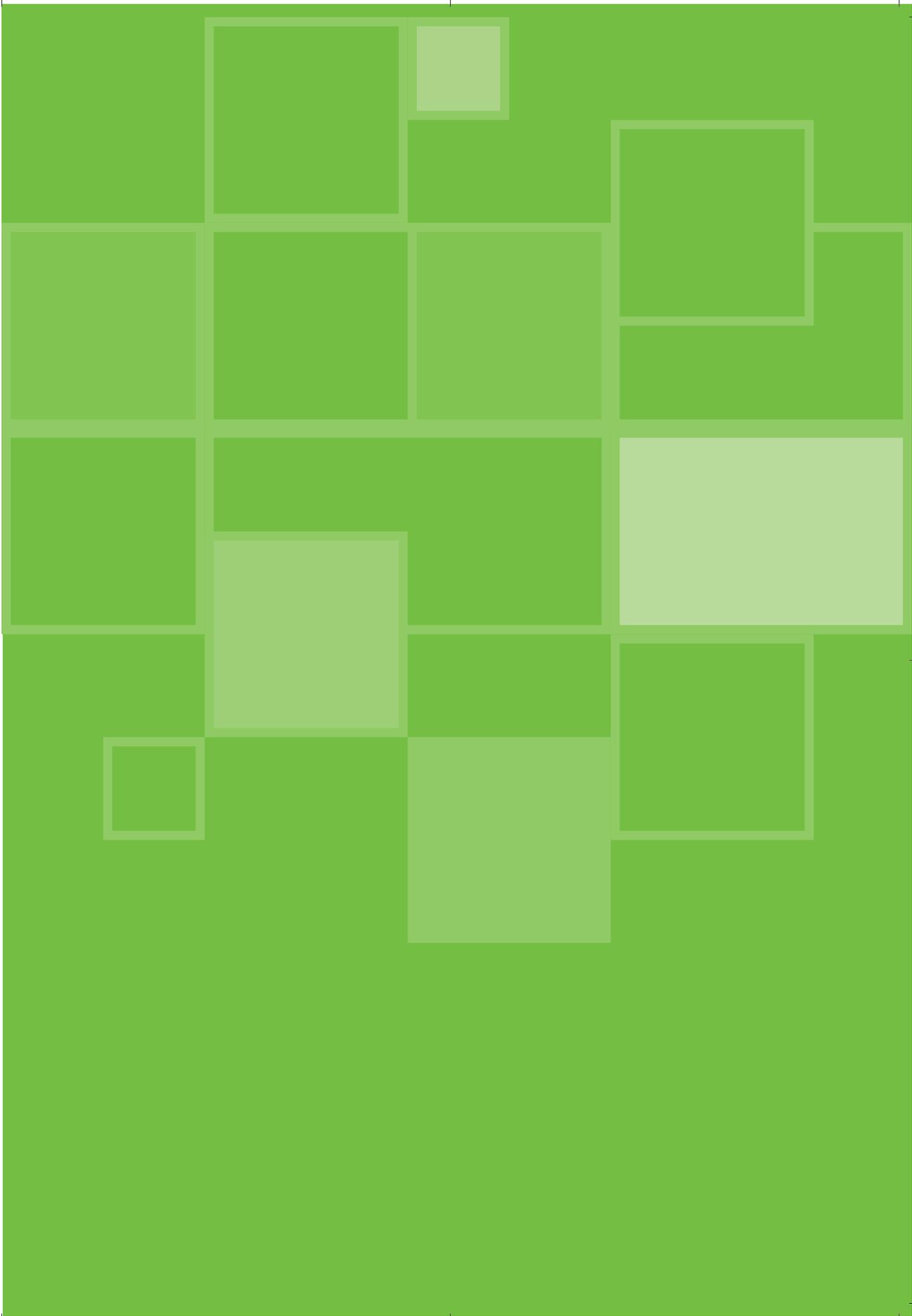
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Horas ejecutadas / año FSE	37.172	61.865	63.074	63.523	62.974	59.750	62.288	65.527	55.138
Horas ejecutadas/año no FSE	31.399	28.239	34.181	23.534	21.510	17.734	18.680	22.215	23.080

Gráfico 12. Evolución de las horas ejecutadas año en formación FSE y en actividad mercantil**Tabla 9. Evolución de las horas ejecutadas año / FSE y de los ingresos (€), 2000-2008**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ingresos FSE	5.470.454,24	8.364.434,00	8.877.893,00	8.859.931,00	8.958.708,54	9.255.877,00	9.658.525,00	9.632.166,99	8.293.435,42
Horas ejecutadas/año	37.172	61.865	63.074	63.523	62.974	59.750	62.288	65.527	55.138

Gráfico 13. Evolución de las horas ejecutadas año / FSE y de los ingresos (€), 2000-2008





blefaro
 alterac
 endom
 alterac
 endom
 malfor
 mortali
 endom

bitenil] - 4 - lloxi) - α - terc - butil - 1
 rans - DELTAMETRINA
 ptil) fenol
 as organicos persistentes(COP)
 lo, cloro derivados
 ENZOFURANO
 1 fibras/c
 es
 es organicos persist

calidad espermatozoide
 endometriosis
 alteracion nervios periferica
 enfermedad neuro generativ
 asma alveolitis bronquitis
 descenso fertilidad
 cancer mama testicul prostat
 Difteriaconjuntivitis
 alteracion nivel hormonas
 endometriosis
 alterac genetica
 endometriosis
 malformaciones congénitas
 mortalidad perinatal
 endometriosis
 deform organ reproductores

s.v.04
 vol air 01
 5, 13,1, 38,9
 s.v.05

3

plan
 eoi2020

3.1. Misión

La Escuela de Organización Industrial_EOI es una Fundación del sector público estatal, vinculada al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio cuya **misión** consiste en:

Formar a alumnos de postgrado y profesionales, producir y difundir conocimiento hacia la sociedad, y ofrecer servicios de valor añadido de apoyo a empresas, emprendedores y administraciones,

...con el fin de ayudarles a alcanzar la excelencia en el contexto globalizado de una economía social, verde y digital,

...en los ámbitos de la industria, el medio ambiente, la innovación, las nuevas tecnologías y la gestión de conocimiento.

A través del simple enunciado de su nombre, la Escuela de Organización Industrial_EOI define su destino y justifica su misión de una manera precisa y acorde con las exigencias del mundo actual.

Escuela Pública, como lugar orientado a la esperanza, a la memoria, a la libertad y al conocimiento. Escuela como ámbito por antonomasia del bien común, espacio privilegiado de la pluralidad y la convivencia, en donde los maestros y los discípulos se relacionan bajo un contrato cuya principal cláusula es la de que para encontrar respuestas hay que escuchar y para explorar preguntas hay que sentir. Escuela como el espacio donde sensibilizar nuestro entendimiento y aprender a construir ámbitos sostenibles de convivencia.

Escuela de Organización. El concepto de organización no ha parado de incrementar su valor en los últimos cincuenta años. Las organizaciones como instituciones, pero también como procesos (procesos de creación de valor, procesos de interacción social, procesos de mejora del bienestar), y como redes de relación entre instituciones y personas. Hemos aprendido que detrás de toda organización hay un proyecto organizativo y

que los proyectos nunca se detienen. Organizar significa siempre abrirse más allá de las fronteras de la organización, dejarse sorprender por las posibilidades de lo nuevo y lo desconocido, y suscitar los cambios. Sabemos que organizar exige, también, pensamiento crítico, dar cuenta no sólo de nuestras capacidades futuras sino de nuestra sostenibilidad actual. La organización, por tanto, como testigo singular de nuestro presente. Organizar máquinas, organizar personas, organizar equipos. Organizar proyectos, organizar tecnología, organizar redes. Organizar futuro.

Escuela de Organización Industrial. Industrias: Industria turística, industria deportiva, ecoindustria, industrias de la lengua, industria sanitaria, industria creativas, industria de la cooperación, industria de las energías renovables, y por supuesto, industria aeroespacial, industria agroalimentaria e industrias del transporte, la logística y la automoción. Entre las cenizas de la economía de ficción y de la ingeniería financiera, cada vez que queremos vincular una actividad a la economía real, a la economía que genera empleo, impuestos, bienes y servicios, la que relaciona personas y une territorios, emerge la palabra industria. El adjetivo industrial soporta con vitalidad nuevos campos semánticos impensables hace no muchos años, cuando parecía enterrado por la economía de los servicios. El término industrial nos remite a lo sostenible, a lo que crea riqueza y empleo con vocación de permanencia en el tiempo. En definitiva a lo realmente necesario para construir una sociedad desde el conocimiento y la creatividad frente a la economía especulativa.

Los Estatutos⁸¹ de la Escuela de Organización Industrial_EOI hacen referencia a los fines de la Escuela que se presentan agrupados a continuación.

La Escuela tiene como finalidad promover la formación, fundamentalmente en el ámbito de la empresa, la industria, el medio ambiente y la economía. La formación se dirige tanto a empresarios, directivos y técnicos para promover la creación y el desa-

⁸¹ Los fines de la Fundación EOI están definidos en sus Estatutos, adaptados a la vigente Ley de Fundaciones (Ley 50/2002, de 26 de diciembre).

rrollo de la empresa, como al personal de las Administraciones públicas para lograr avanzar en el principio constitucional de eficacia.

Además, la Escuela ha de realizar **investigaciones y estudios** sobre la realidad industrial y empresarial y su futuro. En esta línea, resulta necesario difundir mediante publicaciones aquellas investigaciones y desarrollos académicos con especial relevancia o interés público, y potenciar el diálogo e intercambio de opiniones, a través de foros, asambleas, congresos y otros actos, entre la empresa, el mundo de la investigación y la Universidad. La Escuela ha de servir también de cauce de comunicación y transferencia de resultados y conocimientos científicos-técnicos a la sociedad y a la empresa. La transferencia permanente de tecnologías al mundo de las empresas es clave para la consolidación y creación de las mismas, especialmente en el ámbito de las Pymes.

Estas finalidades deben llevarse a cabo manteniendo una colaboración activa entre la Escuela y la Política Industrial, Turística y Comercial española en materia de empleo, en todas las Comunidades Autónomas y prestando especial atención a las **Pequeñas y Medianas Empresas**. Asimismo, resulta necesario promover acuerdos de colaboración con centros de formación de los grandes grupos empresariales con el fin de extender sus conocimientos y tecnologías.

Finalmente, la Escuela de Organización Industrial_EOI tiene que apoyar las actividades de cooperación internacional del Gobierno (ICEX), poniendo especial interés en impulsar la formación en gestión empresarial en **Iberoamérica, Mediterráneo y Asia** y en fomentar la transferencia tecnológica hacia sus empresas en los aspectos clave de innovación y desarrollo.

3.2. La visión y los valores de la Escuela de Organización Industrial_EOI

Visión eoi 2020

La Escuela de Organización Industrial_EOI es una institución abierta, digital y colaborativa, referente en formación, servicios y gestión del conocimiento, en los ámbitos de la sostenibilidad, tecnología, emprendeduría e internacionalización.

En el marco de una sociedad abierta, plural, con gobiernos tolerantes que lideren respuestas a los deseos e inquietudes de la ciudadanía, con sistemas políticos transparentes y flexibles. Una sociedad en la que el conocimiento común se obtiene, se elabora y se transmite de manera transparente y razonable. Una sociedad con una economía próspera que contribuye al desarrollo social equilibrado, cohesionado y democrático, una economía sostenible y responsable que no perjudique el bienestar humano futuro.

La Escuela debe concebirse no sólo como un espacio de generación y distribución de conocimiento y servicios, sino como un espacio comprometido con la excelencia, colaborativo y abierto que propicie la conciliación de ideas, propuestas y sensibilidades diferentes, en torno a ejes de actuación que no dividan sino unan: la sostenibilidad, la tecnología, la emprendeduría y la internacionalización.

- > **Sostenibilidad** en los contenidos de la oferta formativa y de servicios, pero también en la creación de un modelo propio y sostenible de actividad y gestión.
- > **Tecnología** en la formación y la transferencia de conocimiento a la empresa, en los procesos de aprendizaje y de prestación de servicios, así como en la gestión de la propia Escuela.
- > **Emprendeduría** y creatividad hacia los alumnos pasados y presentes, a los profesores y a la propia organización. Orientación y consolidación a la creación de empresas. La Escuela de Organización Industrial_EOI, como herramienta del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio para favorecer el emprendimiento, la innovación y la creatividad.
- > **Internacionalización** de alumnos, empresas y docentes; de la presencia y actividad física y virtual de la escuela; y de sus acreditaciones y relaciones institucionales.

Valores de la Escuela de Organización Industrial_EOI

Los valores de la Escuela se sintetizan en tres:

- > **Orientación a la economía real**
- > **Innovación tecnológica y social**
- > **Vocación de servicio a la sociedad**

Orientación a la economía real

La Escuela de Organización Industrial_EOI como centro comprometido con las políticas de desarrollo empresarial e industrial de España promueve la transformación del modelo de crecimiento económico, siguiendo las sendas globales de la internacionalización y la sostenibilidad.

Centra su preocupación en la competitividad de nuestras empresas y en particular de las pymes, mediante enfoques formativos eminentemente prácticos, conducidos por docentes de amplia experiencia en el mundo profesional, y estrategias de transferencia de formas de organización del trabajo y tecnologías que impulsen la emprendeduría, la creatividad, la innovación y la internacionalización en nuestro tejido productivo.

Puente para la Innovación tecnológica y social

La Escuela ha persistido en servir de puente entre las nuevas tecnologías y el mundo de la empresa y la sociedad en general, en ámbitos de gestión tecnológica e industrial, medio ambiente, gestión de pequeñas y medianas empresas y dirección de empresas. Igualmente ha permanecido en vanguardia en la incorporación de la tecnología en las metodologías docentes, que desde 1997 encarna la Escuela digital.

Red de redes al servicio de la sociedad

Como Fundación Pública, la Escuela ha impulsado políticas de desarrollo económico y ha sabido formar con el tiempo una red de líderes y empresas socialmente responsables, en un marco de gestión en donde ha primado la transparencia y rendición pública de cuentas. Como responsable de numerosas actividades y publicaciones, la Escuela es un centro de conocimiento abierto a la sociedad.

3.3. Estrategias y razones para la transformación de la Escuela en el horizonte 2020

El camino de **transformación** que ha iniciado la Escuela hacia su visión en el año 2020 se fundamenta en sus valores esenciales y sus fortalezas actuales. La Escuela de Organización Industrial_EOI es una institución que profundiza en su tradición para proyectarse en el futuro.

En la etapa que se inicia, la Escuela de Organización Industrial_EOI quiere intensificar su papel como agente activo de la propuesta del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, de manera que pueda contribuir de la manera más efectiva posible a dar respuesta a las debilidades de la economía española: la baja productividad, la excesiva temporalidad del mercado de trabajo, la elevada dependencia energética del exterior, la escasa presencia internacional de nuestras empresas y el peso desmedido del sector de la construcción residencial.

La Escuela quiere ser también un *Think Tank* que se extienda a lo largo de todas las redes eoi; de igual modo que aspira a favorecer la coordinación entre administraciones y entre éstas y empresas privadas.

El **Plan eoi 2020** se articula en tres grandes estrategias de desarrollo, que agrupan **20 razones** para la transformación:

- > **Estrategia 1: Desarrollar y promover una Oferta Diferenciada** de Formación y Servicios especializada en los ámbitos de la sostenibilidad, la gestión de la tecnología, la emprendeduría y la internacionalización empresarial.
- > **Estrategia 2: Impulsar la Escuela Digital**, con un área académica altamente especializada, un soporte técnico a la vanguardia y la adquisición de unas infraestructuras adecuadas que permitan el uso intensivo de las TIC.
- > **Estrategia 3: Construir un Modelo de Gestión Sostenible**, proactivo con las prioridades estratégicas del MITyC y del entorno, soportado en alianzas estables y con clara vocación internacional.

Estrategia 1: Desarrollar y promover una Oferta Diferenciada de Formación y Servicios, especializada en los ámbitos de sostenibilidad, tecnología, emprendeduría e internacionalización empresarial.

La Escuela de Organización Industrial_EOI nació para atender una necesidad social insuficientemente atendida por el sistema de educación superior español. Su actividad formativa ha sabido adaptarse a las demandas del entorno con una oferta diversificada de programas de postgrado y *executive education*, *in-company* y mercado, presencial y *online*. Los procesos de convergencia con el Espacio Europeo de Educación Superior exigen de nuevo plantear una especialización de la oferta formativa de la Escuela. Su posicionamiento de marca ha ido debilitándose, tanto por la creciente irrupción de Escuelas de Negocio, como por la falta de concreción de unos **objetivos estables**, diferenciados, visibles, viables y de largo plazo.

El capital relacional de la Escuela, su contacto intensivo con el mundo empresarial y con la Administración Pública y su experiencia en importantes ámbitos de conocimiento (tecnología, emprendeduría, sostenibilidad e internacionalización), le permiten configurar una oferta formativa que difícilmente puede ofrecer ninguna otra institución.

Profesores y alumni permiten asegurar el éxito del proceso formativo alcanzando una alta empleabilidad del alumno.

En esta nueva etapa la Escuela potenciará su cartera de servicios, de manera sinérgica con la oferta formativa. De esta manera se evidencia su condición de entidad colaboradora del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Estrategia 2: Impulsar la Escuela Digital, con un área académica altamente especializada, un soporte técnico a la vanguardia y la adquisición de unas infraestructuras adecuadas que permitan el uso intensivo de las TIC.

Siendo una escuela en la que los valores de innovación tecnológica están tan arraigados, dispone de una posición ventajosa para incorporar la cultura digital en su lógica institucional. Las instituciones requieren establecer desde su dirección nuevas reglas de organización del trabajo, nuevas infraestructuras tecnológicas y nuevos procesos con sus correspondientes esfuerzos formativos. Bajo el nombre de Escuela Digital se aúnan los esfuerzos para hacerlo posible, tanto en su vertiente docente y de servicios como en la actividad directiva y administrativa de la propia organización. Se trata por tanto de una Escuela Digital que ayude al tejido productivo español a adaptarse a la nueva economía abierta y digital. Partiendo de sus experiencias

como Escuela Digital, y apoyada en su condición de centro de investigación aplicada en cultura digital y uso de las tecnologías para la competitividad, la EOI hará accesible recursos específicos para diferentes sectores clave de la economía española: herramientas, buenas prácticas, tutoriales básicos, etc. También centrará esfuerzos en la transferencia hacia el sector público nacional y latinoamericano, así como en las posibilidades que ofrecen las tecnologías para la coordinación efectiva entre las administraciones públicas y para potenciar la relación con el ciudadano.

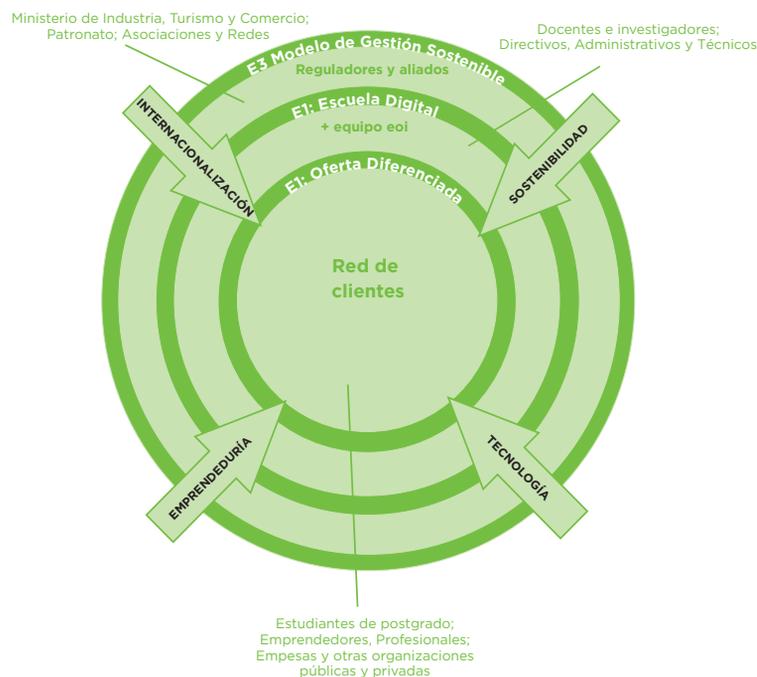
Estrategia 3: Construir un Modelo de Gestión Sostenible, proactivo con las prioridades estratégicas del MITyC y del entorno, soportado en alianzas estables y con clara vocación internacional.

Impulsada por sus valores, la Escuela debe gestionar de manera ejemplar su sostenibilidad medioambiental (por su tradición formativa), su sostenibilidad social (por su carácter de fundación pública), y su sostenibilidad económica (por los cambios en el entorno que condicionan su estructura de ingresos).

La naturaleza e importe de los fondos europeos que actualmente son el soporte fundamental de la actividad de la Escuela cambiarán a medio plazo.

La emergencia de nuevos mercados para la formación profesionalizadora especializada, y en particular Ibe-

Esquema 4. Síntesis de stakeholders, ejes temáticos y Estrategias eoi 2020



roamérica, Asia y Mediterráneo, invitan a la búsqueda de alianzas estables con vocación internacional.

de sus demandas y necesidades, y en la personalización del servicio prestado.

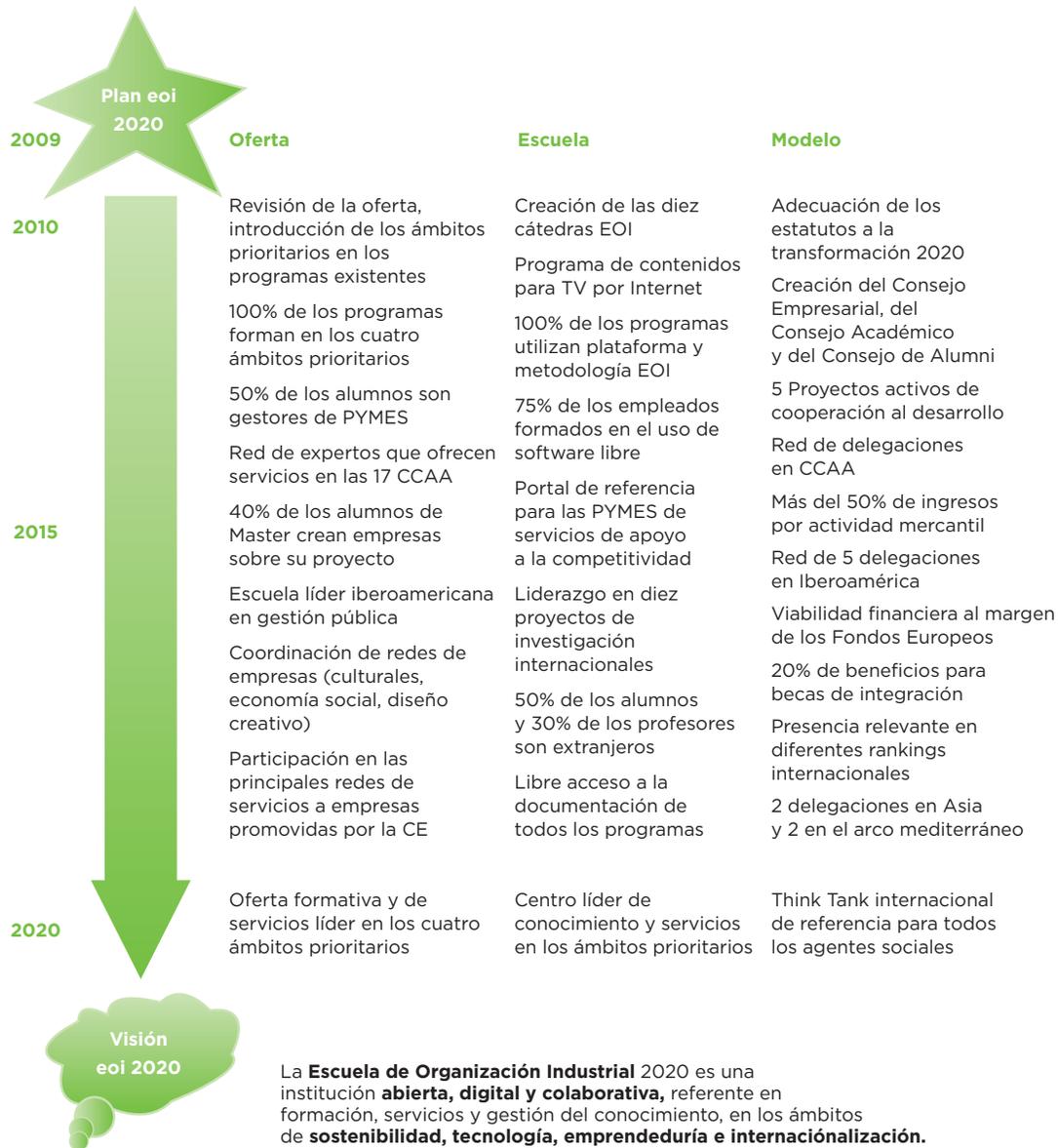
El esquema 5 permite visualizar cómo las **tres estrategias** (Oferta diferenciada, Escuela Digital y Modelo de Gestión Sostenible) son atravesadas por los **cuatro ejes temáticos** (sostenibilidad, tecnología, emprendeduría e internacionalización), y abarcan de manera acumulativa a los principales *stakeholders* de la Escuela.

Proceso gradual de transformación de la Escuela de Organización Industrial_EOI hacia el horizonte 2020

La Escuela de Organización Industrial_EOI emprende su **transformación** tomando un espacio temporal suficientemente amplio para acometer unos objetivos ambiciosos. Para asegurar la viabilidad de sus planes, ha trazado un proyecto que sea asumible por sus principales *stakeholders*: red de alumnos y socios, equipo humano, y patronos y aliados. Los cambios

En el centro del modelo se encuentra la red de clientes y de proveedores. La Escuela, en este sentido, continuará profundizando en su consolidada orientación al cliente, en sus herramientas de detección

Esquema 5



profundos en los procesos formativos son los que tienen un impacto más grande en la sociedad, pero son a la vez los que exigen más esfuerzo y tiempo para poder llevarse a cabo.

La Escuela deberá introducir de manera gradual su nueva oferta formativa y lanzará proyectos piloto con los socios más emprendedores y conocedores de las nuevas tendencias en el mundo de la gestión empresarial. La especialización de la oferta de formación y servicios debe actuar como una mancha de aceite, que se extienda paulatinamente y de manera sectorizada, para converger con lo que demandan las empresas.

El proceso de transformación es un proceso de aprendizaje organizacional, que irá incorporando en el quehacer diario de la Escuela nuevas formas de aprender, de investigar, de comunicarse y compartir información, de trabajar, etc. La evolución de los procesos y las infraestructuras físicas e informáticas que la transformación requiere se realizará también de manera progresiva, atendiendo a las prácticas sociales y a los avances tecnológicos.

Sólo en un periodo amplio se pueden forjar colaboraciones estrechas con nuevos aliados nacionales y extranjeros, creando un marco de confianza en el que los resultados efectivos de la colaboración puedan evaluarse.

Durante los próximos 10 años la **Escuela de Organización Industrial_EOI**, como **Escuela global y abierta**, aportará una contribución valiosa a la **sociedad**:

- > **Formará a 50.000 profesionales en gestión empresarial social, económica y medioambiental sostenible.**
- > **Impulsará el proceso de internacionalización y modernización en la gestión de 25.000 pequeñas y medianas empresas.**
- > **Contribuirá directamente a la creación de 5.000 empresas y 50.000 empleos directos.**
- > **Expandirá su área de actividad a todas las CCAA, países iberoamericanos y principales economías emergentes, a través de una red de delegaciones.**
- > **Establecerá alianzas estratégicas con 10 Escuelas internacionales.**
- > **Será la escuela nacional de referencia en gestión pública directiva.**
- > **Será la escuela de referencia internacional en sostenibilidad y sectores regulados.**

Para conseguirlo, la Escuela de Organización Industrial_EOI desarrollará sus **estrategias a través de 20 razones que, para su primer periodo**, se ejecutan a través del plan de acción 2009-2013 que se expone a continuación.

20 razones para la transformación de la Escuela de Organización Industrial_EOI en el horizonte 2020

Estrategia 1. Desarrollar y promover una Oferta Diferenciada de Formación y Servicios especializada en los ámbitos de sostenibilidad, tecnología, emprendeduría e internacionalización empresarial.

- > Razón 1: Ser la escuela de negocios líder en España en sostenibilidad y gestión de la tecnología y un referente a nivel internacional.
- > Razón 2: Ser una escuela de negocios líder en España en los ámbitos de las industrias culturales y del desarrollo territorial.
- > Razón 3: Ser la escuela de negocios de referencia para gestores de pequeñas y medianas empresas, y de empresas de economía social.
- > Razón 4: Ser la escuela de negocios líder en España en formación de emprendedores y diseño creativo de empresas.
- > Razón 5: Ser una escuela de negocios líder en Iberoamérica en formación de directivos públicos.
- > Razón 6: Ser la escuela de negocios líder en el Español de los Negocios.
- > Razón 7: Ser un centro de servicios de alto valor para la competitividad empresarial.
- > Razón 8: Ofrecer la máxima atención a los alumni a lo largo de su carrera profesional.
- > Razón 9: Conseguir la plena internacionalización de los profesores y alumnos.
- > Razón 10: Ser un centro de investigación, estudio y debate social de impacto internacional.

Estrategia 2. Impulsar la Escuela Digital, con un área académica altamente especializada, un soporte técnico a la vanguardia y la adquisición de unas infraestructuras adecuadas que permitan el uso intensivo de las TIC.

- > Razón 11: Diseño de un modelo educativo propio.
- > Razón 12: Digitalización y racionalización de la gestión interna.
- > Razón 13: Elaboración y mantenimiento de un centro digital de recursos y conocimiento especializado en gestión empresarial con contenidos en abierto.
- > Razón 14: Puesta en marcha de la plataforma nacional de servicios de apoyo a las PYMEs.

Estrategia 3. Construir un Modelo de Gestión Sostenible, proactivo con las prioridades estratégicas del MITyC y del entorno, soportado en alianzas estables y con clara vocación internacional.

- > Razón 15: Transformación de la estructura institucional de la Escuela
- > Razón 16: Consecución de un modelo de financiación que garantice la sostenibilidad a largo plazo
- > Razón 17: Adecuación de las infraestructuras e instalaciones
- > Razón 18: Construcción de una red territorial de delegaciones
- > Razón 19: Compromiso con la Cooperación al desarrollo
- > Razón 20: Consolidación de imagen de marca y reputación internacional

Estrategia 1. Desarrollar y promover una Oferta Diferenciada de Formación y Servicios especializada en los ámbitos de sostenibilidad, tecnología, emprendeduría e internacionalización empresarial.

Razón 1: Ser la escuela de negocios líder en España en sostenibilidad y gestión de la tecnología y un referente a nivel internacional

Objetivo 2020

El liderazgo en sostenibilidad y gestión de la tecnología como ejes estratégicos de la **Escuela de Organización Industrial_EOI** debe plasmarse en el desarrollo de una oferta formativa especializada de excelencia que permita ser referente internacionalmente.

Esto no será posible sin una estrategia que permita atraer como profesores a los mejores profesionales y una estructura institucional interna que facilite la interacción permanente entre las empresas, la administración reguladora, los académicos y los consumidores.

Igualmente deben desarrollarse capacidades de investigación y estudio propias, que permitan realizar a la Escuela una aportación propia y diferenciada sobre la gestión empresarial y regulatoria en estos sectores.

Se atenderá de manera especial el desarrollo de las capacidades creativas y de emprendimiento tan necesarias para el desarrollo del país.

Se prestará especial atención a la formación de gestores en pequeñas y medianas empresas.

Se establecerán alianzas con las universidades y escuelas de referencia en este ámbito.

- > Ser la primera Escuela de España en el ámbito de la sostenibilidad y la gestión de la tecnología.
- > Estar entre las diez primeras del mundo en este ámbito.
- > Ser un referente de autoridad para la sociedad en estos ámbitos.
- > Tener contratos formativos con las principales empresas nacionales e internacionales del sector.
- > Coordinar una red internacional de empresas sostenibles y de empresas de base tecnológica.
- > Tener convenios precisos de colaboración con las principales administraciones nacionales con obligaciones medioambientales, asociaciones empresariales implicadas y con las redes nacionales de parques y centros tecnológicos.
- > Tener un 20% de la facturación del área en actividades de I+D y una presencia relevante en publicaciones científicas.

Programas 2009-2013	Periodo	Indicadores 2013
Plan de actualización de la oferta formativa en postgrado en sostenibilidad y gestión de la tecnología	2010-2013	> 100% de los programas de la Escuela formarán sobre los valores de la sostenibilidad y la gestión de la tecnología.
Plan de actualización de la oferta formativa ejecutiva en sostenibilidad y gestión de la tecnología	2010-2013	> 100% de los Programas utilizan plataforma propia de formación.
Plan formativo de alta dirección en sostenibilidad, internacionalización y gestión de la tecnología	2011-2013	> Al menos 50% de alumnos extranjeros.
Programa de captación de colaboraciones In-Company	2010-2011	> 90% Valoración buena o muy buena de los programas por los alumnos.
Programa de desarrollo interno de capacidades personales e institucionales para el estudio y la investigación	2010-2013	> Al menos el 25% de la facturación procederá de esta área.
Programa de alianzas institucionales	2011	> 25 convenios con empresa e instituciones de primer nivel.
Programa de comunicación social	2009-2010	
Plan de oferta de Fondo Social Europeo	2009-2010	
Programa de coordinación con FEDER	2009-2010	

Razón 2: Ser una escuela de negocios líder en España en los ámbitos de las industrias culturales y del desarrollo territorial

Objetivo 2020

La relación entre cultura y economía no para de incrementarse. Cada vez son más los vínculos existentes entre cultura, creatividad, innovación y nuevas economías.

Las industrias del ocio ocupan cada día más espacio en nuestra realidad económica. El turismo, la conservación del patrimonio cultural, pero también la integración de los nuevos patrimonios surgidos de la revolución digital, la incorporación de la tecnología y la globalización así como la necesidad de colocar el territorio y lo local en el centro de las actuaciones políticas hace más necesario que nunca la formación en estas áreas.

El compromiso de la Escuela debe plasmarse en el desarrollo de una oferta formativa especializada de excelencia que permita ser referente internacionalmente.

Deberán desarrollarse capacidades de investigación y estudio propias, que permitan realizar a la Escuela una aportación propia y diferenciada sobre la gestión empresarial y regulatoria en estos sectores.

Se atenderá de manera especial el desarrollo de las capacidades creativas y de emprendimiento tan necesarias para el desarrollo del país y de manera especial en este sector.

Se atenderá despecialmente a la colaboración institucional con otros agentes de la administración como DDI, Turespaña, Red.es...

Se prestará especial atención a la formación de gestores en pequeñas y medianas empresas.

Se establecerán alianzas con las universidades y escuelas de referencia en este ámbito.

> Ser la primera Escuela de España en el ámbito de la gestión de las industrias culturales y del desarrollo territorial.

> Estar entre las 5 primeras de Europa.

> Ser un referente de autoridad para la sociedad en estos ámbitos.

> Tener contratos formativos con las principales empresas nacionales e internacionales del sector.

> Coordinar una red internacional de empresas culturales.

> Tener convenios precisos de colaboración con las principales administraciones nacionales y asociaciones empresariales implicadas.

> Tener un 20% de la facturación del área en actividades de I+D y una presencia relevante en publicaciones científicas.

Programas 2009-2013

Periodo

Indicadores 2013

Plan de actualización de la oferta formativa en postgrado en industrias culturales	2010-2013	> 100% de los Programas utilizan plataforma propia de formación.
Plan de actualización de la oferta formativa ejecutiva en industrias culturales	2010-2013	> Al menos 50% alumnos extranjeros.
Plan formativo de alta dirección en industrias culturales	2011-2013	> 90% Valoración buena o muy buena de los programas por los alumnos.
Programa de captación de colaboraciones In-Company	2011	> Al menos el 15% de la facturación procederá de esta área.
Programa de desarrollo interno de capacidades personales e institucionales para el estudio y la investigación	2010	> 25 convenios con empresas e instituciones de primer nivel.
Programa de alianzas institucionales	2011	
Programa de comunicación social	2009-2010	
Plan de oferta de Fondo Social Europeo	2009-2010	
Programa de coordinación con FEDER	2009-2010	

Razón 3: Ser la escuela de negocios de referencia para gestores de pequeñas y medianas empresas y de empresas de la economía social

Objetivo 2020

Ampliar y mejorar la formación dirigida a gestores de pequeñas y medianas empresas, innovando sobre la base de las necesidades de los diferentes sectores para su mejora competitiva, con especial énfasis en los factores que mayor incidencia tienen en la competitividad empresarial: internacionalización, tecnología, sostenibilidad e innovación y creatividad.

Los programas destinados a empresas de economía social tendrán una especial adaptación al sector.

El compromiso de la Escuela debe plasmarse en el desarrollo de una oferta formativa especializada de excelencia que permita ser referente.

Esto no será posible sin una estrategia que permita atraer como profesores a los mejores profesionales y una estructura institucional interna que facilite la interacción permanente entre las empresas, la administración, los académicos y los consumidores.

Igualmente deben desarrollarse capacidades de investigación y estudio propias que permitan realizar a la Escuela una aportación propia y diferenciada sobre la gestión empresarial y regulatoria en estos sectores.

Se establecerán alianzas con las universidades y escuelas de referencia en este ámbito, así como con experiencias de participación ciudadana exitosas.

- > Generar una oferta de alta calidad y especializada en el ámbito de la pequeña y mediana empresas.
- > Contribuir a la internacionalización de la pequeña y mediana empresa.
- > Ser un referente de autoridad para la sociedad en los ámbitos de la economía social.
- > Coordinar una red internacional de empresas de economía social.
- > Tener convenios precisos de colaboración con las principales administraciones nacionales y asociaciones empresariales implicadas.
- > Convenios de colaboración con 5 países iberoamericanos sobre mejoras de gestión en las Pymes e implantación de empresas de economía social.
- > Tener un 20% de la facturación del área en actividades de I+D y una presencia relevante en publicaciones científicas.

Programas 2009-2013	Periodo	Indicadores 2013
Plan de actualización de la oferta formativa en postgrado en economía social y emprendimiento	2010-2013	> 100% de los Programas utilizan plataforma propia de formación.
Plan de actualización de la oferta formativa ejecutiva en economía social y emprendimiento	2010-2013	> Al menos 50% alumnos gestores en Pymes.
Programa de captación de colaboraciones In-Company con asociaciones empresariales	2011	> 90% Valoración buena o muy buena de los programas por los alumnos.
Programa de desarrollo interno de capacidades personales e institucionales para el estudio y la investigación	2010	> Al menos el 15% de la facturación procederá de esta área.
Programa de alianzas institucionales	2011	> 25 convenios con empresa e instituciones de primer nivel.
Programa de comunicación social	2009-2010	
Plan de oferta de Fondo Social Europeo en economía social y desarrollo territorial	2009-2010	
Programa de coordinación con FEDER en desarrollo territorial	2009-2010	

Razón 4: Ser la escuela de negocios líder en España en formación de emprendedores y diseño creativo de empresas

Objetivo 2020

El compromiso de la Escuela debe plasmarse en el desarrollo de una oferta formativa especializada de excelencia que permita ser referente internacionalmente.

Esto no será posible sin una estrategia que permita atraer como profesores a los mejores profesionales y una estructura institucional interna que facilite la interacción permanente entre las empresas, la administración reguladora, los académicos y consumidores.

Igualmente deben desarrollarse capacidades de investigación y estudio propias que permitan realizar a la Escuela una aportación propia y diferenciada sobre la gestión empresarial y regulatoria en estos sectores.

Se atenderá de manera especial el desarrollo de las capacidades creativas y de emprendimiento tan necesarias para el desarrollo del país y de manera especial en este sector, y al desarrollo de alianzas estables con otros organismos de la administración (DDI, Red.es,...).

Se prestará especial atención a la formación de gestores en pequeñas y medianas empresas.

Se establecerán alianzas con las universidades y escuelas de referencia en este ámbito, así como a experiencias de participación ciudadana que hayan resultado exitosas.

- > Tener un Programa de referencia internacional en emprendimiento.
- > Disponer de un Vivero virtual de soporte transversal a la emprendeduría.
- > El 40% de los alumnos de MBA crearán empresas sobre su proyecto.
- > En todos los Máster de la Escuela tendrán presencia contenidos dedicados a emprendeduría.
- > Ser un referente de autoridad para la sociedad en los ámbitos de la economía social.
- > Coordinar una red internacional de empresas de diseño creativo.
- > Tener convenios precisos de colaboración con las principales administraciones nacionales y asociaciones empresariales implicadas.
- > Convenios de colaboración con 5 países iberoamericanos sobre emprendeduría y diseño creativo.
- > Tener al menos un 10% de la facturación del área en actividades de I+D y una presencia relevante en publicaciones científicas.

Programas 2009-2013	Periodo	Indicadores 2013
Plan de actualización de la oferta formativa en postgrado en diseño creativo y emprendeduría	2010-2013	> 100% de los Programas utilizan plataforma propia de formación.
Plan de actualización de la oferta formativa ejecutiva en diseño creativo y emprendeduría	2010-2013	> Al menos 50% de los alumnos crearán empresas.
Programa de desarrollo interno de capacidades personales e institucionales para el estudio y la investigación en diseño creativo y emprendeduría	2010	> 90% Valoración buena o muy buena de los programas por los alumnos.
Programa de alianzas institucionales	2011	> Al menos el 10% de la facturación procederá de esta área.
Programa de comunicación social en diseño creativo y emprendeduría	2009	> 25 convenios con empresas e instituciones de primer nivel.
Programa de premio a nivel nacional de emprendedor	2010	
Plan de oferta de Fondo Social Europeo en diseño creativo y emprendeduría	2009	

Razón 5: Ser una escuela de negocios líder en Iberoamérica en formación de directivos públicos

Objetivo 2020

El concepto de *valor público* es un intento de medir los beneficios que se derivan de la acción de gobierno. Refleja tanto los beneficios directos que los ciudadanos obtienen de los servicios públicos como un paquete de valores más intangibles que tienen que ver con la percepción de la equidad distributiva, la legitimidad pública, la coproducción de servicio y la incorporación de los beneficios asociados a la incorporación en las políticas públicas de necesidades de las generaciones futuras⁸².

La idiosincrasia de la Escuela de Organización Industrial_EOI la convierten en el lugar natural para desarrollar *valor público* mediante la formación de directivos públicos.

En definitiva, la Escuela de Organización Industrial_EOI quiere convertirse en una Escuela de referencia en la formación de directivos públicos en lengua española.

Su fin último pasa por mejorar la calidad de las políticas y servicios públicos, desarrollar la gobernanza democrática e incrementar la legitimidad de los gobiernos y las administraciones públicas al servicio de la ciudadanía. Conseguir, en definitiva, una mayor colaboración público-privada e impulsar las iniciativas de la economía social.

- > Primera escuela iberoamericana en formación en gestión público-privada.
- > Ser un proveedor destacado de formación en gestión pública de las empresas y fundaciones ligadas al sector público.
- > Al menos el 60% de los alumnos procedentes de Iberoamérica.
- > Ser un referente de autoridad para la sociedad en los ámbitos de la gobernanza.
- > Coordinar una red internacional de emprendedores del sector público.
- > Convenios de colaboración con 5 países iberoamericanos sobre directivos públicos.
- > Tener al menos un 10% de la facturación del área en actividades de I+D y una presencia relevante en publicaciones científicas.

Programas 2009-2013	Periodo	Indicadores 2013
Plan de actualización de la oferta formativa para las administraciones públicas españolas	2010-2013	> 100% de los Programas utilizan plataforma propia de formación.
Programa de desarrollo interno de capacidades personales e institucionales para el estudio y la investigación	2010	> Al menos 40% de los alumnos serán iberoamericanos.
Programa de alianzas institucionales (INAP, IEF...)	2011	> 90% Valoración buena o muy buena de los programas por los alumnos.
Programa de comunicación social	2009	> Al menos el 10% de la facturación procederá de esta área.
Programa de premio a la mejor práctica de gestión pública	2010	> 25 convenios con instituciones públicas.
Programa de captación de fondos de cooperación e internacionales	2010	

⁸² Kelly et al. Creating Public Value. Strategy Unit, Cabinet Office. 2002. http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/cabinetoffice/strategy/assets/public_value2.pdf

Razón 6: Ser la escuela de negocios líder en el Español de los Negocios**Objetivo 2020**

La influencia de la lengua española en el mundo (entre las tres lenguas más habladas) está tomando tal importancia que cada vez más estudiantes, profesionales y empresas necesitan una formación específica y práctica en español de los negocios, para poder desarrollar sus carreras profesionales y sus planes de expansión, particularmente en América Latina y Estados Unidos.

La Escuela de Organización Industrial_EOI está preparada para destacar en la formación de español de los negocios, gracias a su conexión con el mundo de la empresa y de la administración pública, su red de profesores y su capacidad para ofrecer talleres prácticos de negociación, comercialización y marketing en lengua española.

El compromiso de la Escuela debe plasmarse en el desarrollo de una oferta formativa especializada de excelencia que permita ser referente internacionalmente, contribuyendo a la difusión y consolidación de la marca España.

- > Ser la Escuela de referencia en "Español de los negocios".
- > Difundir los valores de la cultura empresarial a través de la enseñanza del español.
- > Tener presencia formativa en los principales países desarrollados, al menos en 10.
- > Cerrar alianzas estables con los responsables nacionales de la divulgación del español.
- > Ser el puente con las economías emergentes, en especial asiáticas, para negocios en Iberoamérica.

Programas 2009-2013**Periodo****Indicadores 2013**

Programa Business Language Centre	2010	<ul style="list-style-type: none"> > Ser proveedor de contenidos especializados en nuestras áreas temáticas de un canal TV. > 100% de los Programas utilizan plataforma propia de formación. > Convenios con cinco instituciones iberoamericanas para estancias de estudio. > 90% Valoración buena o muy buena de los programas por los alumnos. > Al menos el 5% de la facturación procederá de esta área. > 3 Convenios con instituciones públicas difusoras de la cultura.
Programa de generación de contenidos especializados para la formación de español de negocios de aplicación a canal TV	2010	
Programa de coordinación institucional con entidades difusoras de la cultura española (Instituto Cervantes, TuEspaña)	2011	
Programa de coordinación con actividades formativas en ámbitos de especialización propia	2010	

Razón 7: Ser un centro de servicios de alto valor para la competitividad empresarial

Objetivo 2020

La formación y el asesoramiento son un continuo del que surgen incontables sinergias.

La Escuela tiene una larga tradición y reconocimiento como centro de apoyo a la competitividad empresarial con múltiples convenios con administraciones y asociaciones, que se ha visto reforzado por la gestión de fondos FEDER.

La proximidad al MITyC y el carácter público de la Escuela facilitan su condición de ejecutor de acciones de fomento de la competitividad empresarial.

Los ámbitos de especialización formativa de la Escuela coinciden con algunos de los ámbitos en los que las empresas españolas demandan una mayor atención y a la vez son los de más futuro en el mercado.

El acceso de la pequeña y mediana empresa a servicios testados, de calidad y a precios razonables sigue siendo una necesidad.

En este sentido, la Escuela impulsará y coordinará la red de proveedores, expertos y especialistas y el intercambio de proyectos e iniciativas que, con la metodología y herramientas adecuadas, contribuirán a la mejora del posicionamiento competitivo de las empresas.

Las distintas administraciones españolas y la Comisión Europea ofrecen enormes posibilidades de financiación y de participación en redes de servicios de apoyo a las empresas.

- > Ser el proveedor de referencia del Gobierno de España en servicios de apoyo a las pequeñas y medianas empresas en los ámbitos preferentes de la Escuela.
- > Constituir una Red de expertos consolidados en España en los ámbitos preferentes de la Escuela.
- > Tener alianzas con las administraciones implicadas y principales asociaciones del sector.
- > Atender a empresas de las 17 CCAA.
- > Vincular las actividades formativas y de asesoramiento.
- > Servir de palanca para la proyección de las empresas de servicios españolas en Iberoamérica.
- > Alcanzar el 20% de la facturación en torno a actividades de asesoramiento.
- > Copago de los servicios.
- > Potenciar la sede de Sevilla y la descentralización de la actividad de la Escuela.
- > Participar en las principales redes de servicios a empresas promovidas por la Comisión Europea.

Programas 2009-2013	Periodo	Indicadores 2013
Programa EOI Servicios	2009-2010	> Contrato programa firmado 2010-2013.
Programa de desarrollo de la metodología propia de diagnóstico	2009-2010	> Introducir el copago.
Programa de Identificación, formación y consolidación de la red de expertos funcionales y sectoriales	2009-2013	> Ejecución del 100% del programa RISC FEDER.
Programa de desarrollo e implantación de las actuaciones vinculadas al Programa FEDER	2009-2013	> Valoración media de la satisfacción del cliente 80%.
Programa de coordinación interna formación y asesoramiento	2009-2013	> Convenios con 10 instituciones de referencia en el mundo empresarial.
Programa de financiación regional y europea	2009-2013	> Convenios con 10 administraciones territoriales responsables de fomento de la competitividad. > Alcanzar el 20% de la financiación con fondos externos competitivos. > Implantación en Sevilla de la coordinación de la actividad.

Razón 8: Atención a alumni a lo largo de su carrera profesional**Objetivo 2020**

La calidad de la formación de la Escuela de Organización Industrial_EOI es equiparable a la de las mejores escuelas de negocios. Un ámbito esencial en el que debe realizar un esfuerzo de mejora es en la relación y atención de los alumni. Lejos de terminar la relación con la finalización de los master o programas recibidos, éste es el punto de partida de una simbiosis entre los antiguos alumnos y la institución. La carrera de aquéllos depende del prestigio y los servicios que puedan seguir recibiendo de la Escuela, y ésta, en el fondo, sólo es lo que sean sus alumnos.

La red de alumni es una red muy potente, que cuenta con 50.000 antiguos alumnos. Una de las ventajas competitivas que puede aportar es su enorme capacidad de mejora de la capacidad relacional de sus integrantes creando una red de redes, formada por alumnos, ex-alumnos, profesores, profesionales, empresas colaboradoras, emprendedores, PYMES, etc.

Así mismo, la Escuela será un referente entre las instituciones educativas en ofrecer un servicio integral y a lo largo de la vida a su red bajo el lema "donde nunca se deja de aprender", como elemento de fidelización hacia la institución, y de oportunidad para sus miembros.

- > Contar con 20.000 alumni registrados en la comunidad alumni.
- > Escuela referente en la formación continua posterior al programa cursado.
- > Consolidar la reputación de la Escuela como centro de excelencia y de valores.
- > Implicar a los alumni en las actividades de gobierno y gestión de la Escuela.
- > Consolidar una red de centros de alumni en todas las CCAA.
- > Consolidar una red de centros alumni en aquellos países en los que la Escuela desarrolle su actividad.

Programas 2009-2013**Periodo****Indicadores 2013**

Programa Red de redes: Integrar la red de alumni con el resto de redes eoi	2012	> 25 acciones de formación continua anuales para alumni.
Programa de desarrollo de la red alumni	2011	> 1500 ofertas de trabajo anuales gestionadas.
Programa de formación continua para alumni	2010	> Vincular al 70% de los alumnos a las redes alumni.
Programa de desarrollo del área de carreras profesionales para alumni	2009-2010	> Sedes en 5 CCAA.
Programa de acciones específicas que fomenten el sentimiento de pertenencia a la Escuela de Organización Industrial.	2009	> Sedes en 5 países.
Programa de creación de un centro de apoyo al emprendedor, dirigido a alumni y miembros de redempyme	2010	> Creación de 100 empresas.

Razón 9: Plena internacionalización de los profesores y alumnos

Objetivo 2020

Un centro de educación es, por encima de todo, lo que son sus profesores. La escuela ha sabido mantener a lo largo de los años una especial relación que podríamos calificar incluso de afectiva con sus profesores. La Escuela puede presumir de haber tenido en sus aulas a muchos de los mejores académicos y empresarios de España.

El modelo de relación con los profesores debe ser objeto de una profunda reflexión para conseguir no sólo respetar las normas de contratación, y mantener los altos niveles de calidad, sino de manera muy especial vincular de manera profunda a estos con la institución.

Los profesores son los mejores prescriptores y la mejor imagen de la Escuela. De la capacidad de su compromiso y de su ilusión depende en gran medida la viabilidad del presente Plan.

Sólo hay un ámbito de excelencia, sólo hay un mercado, sólo hay una estrategia que permita la viabilidad de un proyecto organizativo y formativo como el aquí recogido, el internacional.

Es imprescindible enfatizar este ámbito aunque esté presente en todas las demás propuestas de actuación, pues es una prioridad estratégica definida por todos los prescriptores y una necesidad sentida.

La internacionalización es el principal motor y legitimación del cambio. Además supone la variable más directa para medir el éxito del proceso de transformación aquí propuesto.

La expansión de eoi tendrá una dimensión internacional, con la consolidación del mercado iberoamericano, y estableciendo las bases para la apertura al mercado asiático en países de gran potencial como China, India, Japón o Singapur.

- > 50% de alumnos extranjeros.
- > 30% de profesores extranjeros.
- > 10 alianzas estratégicas con instituciones de reputación internacional.
- > Acreditación EQUIS, AMBA y EPAS.
- > Liderazgo en la dirección de 10 proyectos y consorcios de investigación internacional.
- > Ser proveedor de referencia en formación in-house en 'Intercultural Management' para las grandes multinacionales españolas.
- > Adecuación de la plantilla de profesores a las exigencias de acreditaciones internacionales.
- > Paridad en el profesorado.

Programas 2009-2013	Periodo	Indicadores
Programa de definición de categorías docentes con la Escuela	2009	> 100% profesorado.
Programa de formación en TIC de docentes	2009	> 100% profesorado.
Programa de vinculación efectiva a la actividad investigadora, de estudio y comercial	2010	> 100% de los alumnos con estancias internacionales.
Plan integral de <i>study trips</i>	2009	> 25% de la facturación de fuera de la Unión Europea.
Programa de apertura al mercados emergentes	2011	> 20% del profesorado internacional.
Programa Iberoamérica	2010	> 5 alianzas estratégicas internacionales.
Programa de contratación internacional de profesores	2011	> Servicio de acogida a alumnos internacionales.
Programa apoyo a alumnos internacionales	2010	> Inserción de alumnos en redes de alumni.
Programa de alianzas con instituciones internacionales de formación	2011	
Programa de acreditaciones internacionales	2011	
Programa de inserción de idiomas extranjeros en formación	2010	
Programa de alumni internacional	2010	
Programa de Web multilingüe	2010	

Razón 10: Ser un centro de investigación, estudio y debate social de impacto internacional

Objetivo 2020

No hay educación superior que merezca llamarse tal si no está vinculada a la frontera del conocimiento. Replicar conocimiento, cuyo plazo de obsolescencia se acelera día a día, es defraudar a los alumnos. Estar en los límites del estado del arte es la obligación de todo profesor de educación superior.

En la actualidad una institución de educación superior no puede satisfacer su cometido si no dispone de una estructura de investigación, estudio y difusión social de sus resultados.

Este criterio termina siendo el parámetro decisivo en cualquier sistema de acreditación o clasificación.

La Escuela de Organización Industrial_EOI articulará un modelo de investigación aplicada y comunicación social mediante la creación de Cátedras e Institutos de investigación. Para ello creará plataformas de colaboración transversales Academia-Industria- Administración Pública desde las cuales se produzca conocimiento de vanguardia, se dé soporte a la actividad académica y se genere notoriedad externa a la Escuela.

Esta estructura permitirá acercar las empresas a la Escuela de manera natural e informal y captar recursos externos que se gestionen desde la Escuela con la lógica de intereses compartidos, convirtiéndose en un lugar de aprendizaje y mejora de la oferta educativa.

Las Cátedras eoi contarán con responsables con una dedicación flexible, que integren a la Escuela en redes internacionales.

Desarrollarán y ejecutarán proyectos supervisados desde las Cátedras y el Decanato de la Escuela. Dichos proyectos tendrán una orientación transversal, fomentando la colaboración con las otras Cátedras, los profesores y los miembros de la red de la Escuela (patronos, empresas, administración pública,...).

La actividad investigadora de las Cátedras vendrá acompañada por una actividad docente dentro de la propia Escuela y la organización de eventos especializados, de carácter nacional e internacional.

Los Institutos de Investigación aplicada gestionados por la Escuela gozarán de amplia autonomía incluso presupuestaria, surgirán de la asociación de empresas e instituciones vinculadas a los sectores de actividad de la Escuela, y en especial en aquellos en los que los patronos tengan mayor presencia.

- > Ser un centro de excelencia internacional en la producción y divulgación de conocimiento sobre las áreas de interés estratégico de la Escuela.
- > Ser un centro con capacidad de crear opinión pública y marcar tendencias a las administraciones y empresas.
- > Ser un referente de divulgación internacional de las estrategias nacionales y estar incorporado en los circuitos internacionales de prospectiva.
- > Celebrar una conferencia anual sobre Economía Abierta EOI, evento de prestigio mundial, aglutinador del interés y participación de los mayores expertos internacionales sobre economías abiertas.
- > Programa de doctorado en Economías Abiertas de referencia y reputación mundial.
- > Disponer de 10 cátedras.
- > Disponer de tres institutos de investigación.
- > Disponer de una producción científica propia relevante en sistemas internacionales de medición de publicaciones.

Programas 2009-2013	Periodo	Indicadores 2013
Programa de creación de Cátedras eoi	2009-2013	<ul style="list-style-type: none"> > Participar en proyectos de investigación de carácter competitivo nacionales e internacionales. > Aparecer en revistas con índice de impacto. > Tener reconocido el programa de Doctorado. > Publicar 20 estudios sectoriales. > Organización de seminarios semanales. > Organización de 3 eventos internacionales. > Convenios de investigación con 5 instituciones de prestigio internacional. > 20 números de la revista "Organización". > 20 empresas con acuerdos de colaboración.
Programa de creación de Instituto de Estudios en la gestión público-privada	2011	
Programa de creación del Instituto de Estudios sobre regulación y mercado	2011	
Programa internacional de doctorado	2012	
Programa de financiación competitiva y patrocinio	2010	
Programa de publicaciones propias	2010	
Programa de revista "Organización"	2011	
Programa de talleres de formación continua del profesorado	2009	
Programas de alianzas institucionales	2010	

Estrategia 2. Impulsar la Escuela Digital, con una área académica altamente especializada, un soporte técnico a la vanguardia y la adquisición de unas infraestructuras adecuada que permita el uso intensivo de las TIC.

Razón 11: Diseño de un modelo educativo propio

Objetivo 2020

La seña de identidad de la Escuela a lo largo de su existencia ha sido su capacidad de innovación educativa estando de manera constante a la vanguardia de los cambios que se han producido en estos años. Las tecnologías de la información han revolucionado el mundo en que vivimos y todo anuncia que los cambios no han hecho más que empezar. La Escuela no puede faltar a este reto.

El modelo se basará en la educación abierta y en el desarrollo de metodologías de aprendizaje colaborativo y social con el apoyo de herramientas digitales.

Para ello, se integrará la tecnología digital para el aprendizaje permanente, tanto en la adopción de aplicaciones de software libre como en la implantación de los dispositivos móviles como herramienta de formación.

Desarrollo de Recursos Educativos en Abierto en todos sus programas formativos.

Diseño de una metodología de enseñanza online basada en la teoría pedagógica del conectivismo donde se primará el aprendizaje en red, así como el trabajo colaborativo en proyectos de grupo y la revisión entre pares. Así mismo, se integrarán sistemas de licencias abiertas para publicar y compartir los materiales docentes y las prácticas del aula.

Además, se introducirán las habilidades y competencias básicas para el desarrollo del aprendizaje autónomo a lo largo de toda la vida y se estructurarán los planes curriculares de forma modular para adaptarse mejor a las necesidades formativas de los alumnos.

Este modelo se aplicará tanto a la creación y gestión de contenidos formativos como a los métodos de aprendizaje y a las relaciones entre la Escuela y otras instituciones.

- > Ser referencia en Educación Superior por modelo propio de educación abierta.
- > Tener una proporción de 80/20 entre la formación online y la formación presencial.
- > Desarrollar módulos transversales de competencias digitales y estrategias de aprendizaje autónomo.
- > Ofrecer al menos el 50% de sus materiales formativos como Recursos Educativos en Abierto a través de su web.
- > Ofrecer al menos el 30% de los créditos de sus planes curriculares como libre elección para el alumno.

Programas 2009-2013

Periodo

Programa de metodología de educación abierta con una nueva plataforma e-learning basada en software libre	2009
Programa de formación de alumnos y profesores en cultura digital	2010-2013
Programa de creación de un repositorio de contenidos educativos abiertos	2010
Programa de incorporación de la tecnología móvil como herramienta educativa para los estudiantes	2009-2010
Programa de desarrollo de entornos de trabajo presenciales y digitales colaborativos y abiertos apoyados en herramientas digitales de la web social (blogs, wikis, redes sociales, etc.)	2009

Razón 12: Digitalización y racionalización de la gestión interna**Objetivo 2020**

Una escuela de negocios debe predicar con el ejemplo y ser capaz de promover la modernización de la organización interna hacia un modelo ágil y anticipativo respecto al entorno.

El uso intensivo de las tecnologías de la información no es sólo una cuestión de eficiencia, hoy en día es un requisito para la supervivencia de cualquier organización, más si ésta tiene que gestionar un complejo entramado de relaciones en un ámbito internacional, como sucede en la Escuela de Organización Industrial.

La Escuela debe realizar una profunda transformación en sus procedimientos y uso de recursos informáticos, incorporando un sistema integral de gestión.

El potencial que para la industria de nuestro país tiene el software libre y su versatilidad hacen de la migración de la Escuela al software libre un objetivo relevante para así poder disponer de un sistema sostenible para recuperar el control sobre los sistemas informáticos. Será un modelo para otras entidades con las que puede establecer una comunidad de desarrollo e intercambio.

Otro elemento clave será la configuración de un único sistema de información, una mejor gestión documental y tramitación electrónica, así como en la gestión on-line de servicios externos.

En comunicación interna, se hará hincapié en la transversalidad, incorporando la participación del personal en la definición de nuevos proyectos como un elemento fundamental del proceso de mejora.

El desarrollo profesional del equipo se concretará en la definición e implantación de un plan de formación interna, dedicando especial atención a la tecnología y los idiomas, y el diseño de un sistema de plan de carrera, desarrollo e identificación del talento del equipo humano, con itinerarios profesionales que faciliten la movilidad.

Asimismo, el desarrollo profesional tendrá que ser compatible con la conciliación de la vida personal y profesional, introduciendo flexibilidad en la jornada laboral y la posibilidad del teletrabajo.

La Escuela de Organización Industrial_EOI, fiel al compromiso adquirido al firmar los principios sobre gestión sostenible de la red EQUAL (The European Quality Link), promoverá un modelo de funcionamiento más sostenible, más justo y con una mayor generación y difusión de conocimiento aplicado en las áreas del medioambiente.

- > 50% de la plantilla de EOI teletrabaja.
- > 50% de reducción en la emisión de gases invernadero para 2020.
- > Digitalización plena de los procesos internos y externos.
- > Acreditación en temas medioambientales.
- > Acreditación en conciliación familiar.
- > Implantación de procesos de comunicación y participación interna.

Programas 2009-2013**Periodo****Indicadores 2013**

Programas 2009-2013	Periodo	Indicadores 2013
Programa de comunicación interna	2009	> Encuesta de satisfacción laboral.
Programa formación y sensibilización digital	2009	> Convenio colectivo propio.
Programa de gestión de RR.HH.	2009	> Normas de conciliación.
Programa de Gobernanza	2010	> Acreditación en procesos internos de gestión.
Programa revisión de procedimientos de gestión	2009	> Blogs y redes sociales corporativas.
Programa de implantación contabilidad analítica	2009	> Reducción del gasto informático en un 25%.
Plan de austeridad	2009	> Implantación del software libre: 75% de empleados formados en uso software libre.
Programa de eficiencia energética	2010	
Programa de transformación de la informática de gestión	2010	
Programa de tramitación electrónica	2010	
Programa de implantación de CRM	2009-2011	> Diseño de arquitectura de servicios y aplicaciones con escalabilidad. > Único Centro Proceso de Datos externo. > Unificación de todas las aplicaciones. > Normalización de BBDD. > Contratación de empresas de servicios energéticos y reducción de emisiones en un 25%.

Razón 13: Elaboración y mantenimiento de un centro digital de recursos y conocimiento especializado en gestión empresarial con contenidos en abierto en español

Objetivo 2020

La pugna por la visibilidad y la reputación en Internet se resuelve en la capacidad de generar contenidos de calidad. España como país, y el español como lengua, tienen un grave problema en cuanto al lugar que ocupan como productores de contenidos en Internet.

Proporcionar acceso a información con capacidad formativa de calidad en formatos abiertos es una exigencia democrática que deben atender las instituciones públicas.

La Escuela será Proveedor de publicaciones y recursos educativos abiertos (REA).

El Centro de recursos y conocimiento estará constituido por un repositorio único que permita la gestión, integración y distribución de contenidos digitales y recursos educativos abiertos tanto de producción propia como de otras redes de conocimiento nacionales e internacionales: documentación académica, investigaciones, publicaciones, bases de datos y otras fuentes de información. Este centro de conocimiento apoyará al plan de Fomento de la cultura digital entre la comunidad educativa, con apoyo de producción de material de autoformación en competencias digitales. En el ámbito de los servicios, se fomentará la cultura digital y la innovación empresarial.

El centro de recursos puede convertirse también en un punto de cooperación entre empresas, emprendedores y la propia Escuela en el desarrollo de proyectos e iniciativas empresariales novedosas, así como de desarrollo de acciones específicas de formación on-line para emprendedores.

La plataforma tendrá acceso en las lenguas oficiales del Estado y en inglés.

- > Libre acceso a documentación de todos los programas de la Escuela.
- > Usuarios de toda Iberoamérica de la plataforma de contenidos en abierto.
- > Recogida de documentos de otras administraciones públicas, en especial literatura gris.
- > Integración en principales repositorios de educación superior.
- > Reconocimiento internacional como entidad de referencia en uso y generación de contenidos de libre acceso.

Programas 2009-2013

Periodo

Programa de implantación de una plataforma de contenidos vinculada al servicio de publicaciones	2010
Programa de implementación de una nueva plataforma de e-learning (MOODLE) en software libre	2009
Programa de diseño de un nuevo sistema de gestión y difusión de publicaciones	2010
Programa de constitución de la Red de Centros de Competencias en SL	2011
Programa de contenidos para TV por Internet	2010
Programa de desarrollo de contenidos propios por profesores de la Escuela	2010
Programa de coordinación institucional con otros centros de recursos	2011
Programa de financiación externa y competitiva	2010

Razón 14: Puesta en marcha de la plataforma nacional de servicios de apoyo a las PYMES

Objetivo 2020

La Escuela dispone de los recursos, de las capacidades técnicas y de las relaciones suficientes para hacer realidad un proyecto repetidamente demandado por las empresas españolas: un portal de acceso y evaluación a los servicios públicos y privados de apoyo a la competitividad. Un portal objetivo, de fácil accesibilidad, repercusión internacional y gestionado desde el rigor.

Por otro lado su creación es consecuencia directa de la puesta en marcha de las prescripciones establecidas en la ejecución de los FEDER.

La progresiva desaparición de las barreras de acceso a las nuevas tecnologías, la apertura de nuevos mercados así como las nuevas oportunidades surgidas en los ya existentes, se traducen en oportunidades de desarrollo de negocio para las pequeñas y medianas empresas.

El desarrollo de un Espacio virtual actualizado y vivo (*"Parque de Servicios EOI"*) de interrelación entre empresas, proveedores de productos/servicios y organismos públicos o privados donde se compartan conocimientos, experiencias, productos y servicios, es uno de los retos clave de la Escuela como plataforma-rótula para las PYMES.

Será un espacio básico y natural para la PYME, donde encuentre la información y apoyo (herramientas y expertos) necesarios para la mejora de su posicionamiento.

De igual manera será un espacio en el que se agruparán las iniciativas de las administraciones públicas de manera rigurosa facilitando el conocimiento de sus servicios y la accesibilidad a ellos por sus destinatarios.

Los ámbitos del portal corresponderán con aquellos que aparecen recogidos en el Plan eoi 2020 como los naturales de la Escuela: **sostenibilidad, emprendeduría, gestión de la tecnología e internacionalización.**

- > Ser el portal de referencia para las PYMES para el acceso a servicios de apoyo a la competitividad.
- > Ser un escaparate internacional de la industria de servicios de apoyo a las empresas españolas.
- > Facilitar a las PYMES españolas el acceso a proveedores internacionales de servicios altamente especializados.
- > Acercar oportunidades de negocio, en especial, en Iberoamérica a las PYMES nacionales.
- > Orientar a las administraciones públicas sobre los ámbitos concretos de necesidades y eficacia de sus actuaciones.
- > Vincular en un proyecto común a las administraciones territoriales y asociaciones empresariales.

Programas 2009-2013

Periodo

Indicadores 2013

Programa de coordinación FEDER	2009-2013	> 100.000 empresas vinculadas al Parque de Servicios eoi.
Programa de empresas creativas	2009-2013	> 5.000 proveedores de servicios.
Programa proveedores con talento	2009-2013	> 1 millón de interacciones al año.
Programa red social de evaluación y demandas de servicios	2010	> 30 convenios de colaboración institucional.
Programa de coordinación institucional	2010	

Estrategia 3. Construir un Modelo de Gestión Sostenible, proactivo con las prioridades estratégicas del MITyC y del entorno, soportado en alianzas estables y con clara vocación internacional.

Razón 15: Transformación de la estructura institucional de la Escuela

Objetivo 2020

<p>Sin la transformación de la estructura institucional de la Escuela, implicando a los <i>stakeholders</i> en los objetivos, la gestión y la comunicación no es posible poner en marcha los cambios aquí recogidos.</p> <p>Los nuevos cometidos y orientación de la Escuela pasan por la plena integración en sus estructuras de representación y toma de decisiones de la idea de gobernanza.</p> <p>La Escuela de Organización Industrial_EOI debe trasladar en su estructura institucional el nuevo modelo productivo, caracterizado por su competitividad internacional y sostenibilidad medioambiental y social.</p> <p>Por ello la Escuela debe ser capaz de dotarse de una estructura de gobierno que integre la voluntad de los actores públicos y privados implicados en este proceso, de manera especial en aquellas áreas en las que el MITYC mantiene potestades regulatorias, convirtiéndose en un espacio de encuentro, reflexión y propuesta de la cultura empresarial del país.</p> <p>La transformación de la Escuela requiere también de un profundo cambio cultural que reoriente toda la organización hacia el cliente, entendido como principal <i>stakeholder</i> de la misma. Cambio que debe ir acompañado de herramientas, procedimientos y aptitudes que garanticen la capacidad de la Escuela para satisfacer y adelantarse a las necesidades de éstos.</p> <p>Entre el colectivo de clientes son especialmente relevantes los antiguos alumnos, puesto que son la principal fuerza de una escuela de negocios a la vez que los más directamente afectados en su inversión personal y relación afectiva por su posicionamiento.</p> <p>La participación de los <i>stakeholders</i> en la Escuela es una condición de éxito para mantener en enlace los programas formativos con la realidad y asegurar la empleabilidad de los alumnos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Contratos programas con las administraciones implicadas en el ámbito de actividad de la Escuela. > Implicación de los profesores y alumni en el seguimiento y definición de los objetivos de la Escuela. > Integración de empresas representativas de los sectores regulados en la evaluación y definición de las estrategias. > Vinculación de personalidades de especial relevancia en el mundo empresarial a la toma de decisiones y evaluación de resultados.
--	--

Programas 2009-2013

Periodo

Programa de adecuación de los Estatutos a la transformación de la Escuela	2010
Programa de Creación del Consejo Empresarial vinculado a los sectores Energético, Turístico, Industria y Telecomunicaciones	2010
Programa de Creación del Consejo Académico formado por directores de los máster y expertos del mundo empresarial y universitario	2010
Programa de Creación del Consejo de Alumni, formado por antiguos alumnos de especial relevancia profesional	2010
Página web institucional en lógica 2.0	2009
Programa de formación en atención al cliente	2010

Razón 16: Consecución de un modelo de financiación que garantice la sostenibilidad a largo plazo

Objetivo 2020

El presente Plan eoi 2020 supone una apuesta por un modelo de financiación a través de la prestación de servicios de alto valor retribuidos a precio de mercado, tanto a particulares, como a instituciones públicas y privadas. Mercado y competitividad están detrás del modelo de gestión sostenible propuesto. Eficiencia, calidad y marca son las claves de la viabilidad del plan propuesto.

El modelo financiero de la Escuela se ha sostenido desde su constitución como Fundación en la gestión de fondos procedentes de la Unión Europea y de la administración del Estado dirigidos a formación y cautivos en su asignación.

En la actualidad, aproximadamente el 50% de los ingresos están relacionados con la ejecución de Fondos Europeos. Ante la incierta evolución de dichos fondos en los próximos años, se hace necesario orientar el modelo de financiación hacia uno que asegure la sostenibilidad de la Escuela, en términos de mercado, diversificando las fuentes de financiación pública y privada y de actividades con ingresos propios.

En el propio Plan de acción 2009-2013 se hace una previsión de la evolución de los presupuestos para este periodo.

- > Viabilidad financiera al margen de los Fondos Europeos.
- > Flexibilidad organizativa y reservas financieras para adaptarse a situaciones de incertidumbre.
- > Estabilidad presupuestaria.
- > Diversidad de fuentes de financiación.
- > Diversidad de productos y actividades.
- > Eficiencia en el gasto.
- > Incremento en los ingresos de mercado.

Programas 2009-2013

Periodo

Indicadores

Programa de implantación y consolidación del nuevo procedimiento de cálculo, aprobación, seguimiento y análisis presupuestario, orientado a la toma de decisiones	2009	> 64% entre actividad mercantil y actividad propia.
Programa de inversión de activos financieros	2009	> 34% Fondos Europeos.
Programa de desarrollo, implantación y seguimiento del Plan de Austeridad y Reducción de Gastos	2009	> 12% otros fondos públicos.
Programa de diversificación de la financiación	2010	> 45% actividad mercantil (ingresos por formación y servicios).
		> 9% financiación no finalista.
		> 36% crecimiento acumulado.
		> 9% de disminución media del gasto.
		> 2% financiación de patronos.

Razón 17: Adecuación de las infraestructura e instalaciones

Objetivo 2020

Las dos sedes actuales de **Escuela de Organización Industrial_EOI** tienen en común el ser espacios singulares y necesitados de mejoras para cumplir con los retos que supone el Plan eoi 2020.

El desarrollo de un **Plan de mejoras en Infraestructuras y Espacios** debe permitir una mayor adecuación de los espacios de la Escuela a las necesidades específicas y las formas de trabajo de los diferentes usuarios (profesores, alumnos, personal de apoyo,...), y avanzar en el uso de energías renovables/alternativas.

Para fomentar el espíritu práctico de la actividad docente de la Escuela y de interrelación de los miembros de su red, se trata, en los próximos años, de aumentar los espacios de comunicación y definir puntos de encuentro para la generación de ideas y la creación colaborativa (*mindlabs*), con espacios presenciales y virtuales de relación y trabajo en común de profesores, alumnos y profesionales.

También se garantizará la cobertura de las necesidades de infraestructuras y la conectividad que soporten la organización digital.

La adaptación de las infraestructuras comportará una ampliación de los espacios lúdicos y de encuentro informal, no sólo para alumnos, sino teniendo también al resto de miembros de la red de la Escuela (alumni, empresas, emprendedores, proveedores) con el objetivo de consolidarla Escuela como punto de encuentro.

El éxito del plan aquí recogido demandará nuevos espacios cuya gestión deberá valorar el Patronato en su momento oportuno.

- > Disponer de espacios físicos adecuados al modelo educativo propuesto y de institución abierta.
- > Infraestructuras de telecomunicaciones adecuadas a los alumnos, profesores y personal de administración.

Programas 2009-2013	Periodo	Indicadores 2013
Programa de evaluación y mejora de las instalaciones actuales Madrid/Sevilla	2009	> Informes SEGIPSA Edificios Madrid y Sevilla.
Programa de Infraestructura wifi	2010	> Mejoras incrementales en aulas y espacios comunes.
Programa de adaptación de las redes de Telecomunicación de Voz y Datos	2010	> Uso de los espacios abiertos y limpieza exterior.
Programa de transformación de sedes actuales	2010	> Creación de espacios de estudio y relación académica. > Espacio de reconocimiento de la historia de la Escuela. > Medidas de eficiencia energética.

Razón 18: Construcción de una red territorial de delegaciones**Objetivo 2020**

El posicionamiento de la **Escuela de Organización Industrial_EOI** como un instrumento efectivo de las políticas del Gobierno de España en el cambio efectivo del modelo productivo, demanda una estrategia específica de alianzas con las Comunidades Autónomas e instituciones regionales de formación superior empresarial, que permita a la Escuela disponer de la presencia adecuada en todo el territorio nacional, con la capilaridad necesaria para llegar a la economía real e incidir en la sensibilidad social en temas claves como la emprendeduría y la creatividad.

Las características del Plan eoi 2020 justifican que la Escuela disponga para la realización de sus actividades de espacios propios estables, en los que integrar el papel asignado a los alumni, la atención de las empresas beneficiarias de las ayudas y a los emprendedores, con la potencial realización de actividades de promoción y docentes.

La Escuela a través de los antiguos alumnos dispone de un enorme capital relacional distribuido por toda España e Iberoamérica que necesita de referencias propias para su correcta implicación en el proyecto de transformación.

La Escuela tiene una amplia experiencia de colaboración con Iberoamérica en los últimos 20 años. Iberoamérica es la proyección natural de las actividades de las instituciones públicas y privadas españolas. La implantación de empresas españolas en los sectores claves de actuación del MITyC, y por ende de la Escuela, es exhaustiva, ofreciendo oportunidades ilimitadas de colaboración, que no se agotan en el ámbito de formación, sino en el más amplio del intercambio de servicios en áreas tales como el medio ambiente y la energía en los que la Escuela es líder.

Esta red territorial (construida sobre la relación con socios) es el complemento necesario de las redes construidas sobre las tecnologías de la información.

Fuera del ámbito de Iberoamérica, las oportunidades y las necesidades de establecer colaboraciones se han disparado en los últimos años, de manera especial en los países emergentes de Asia. Por otra parte, no puede olvidarse la proyección estratégica que el mediterráneo tiene para España.

La estrategia de expansión se fundamentará en el aumento de los vínculos con instituciones y entidades de prestigio, revisando y ampliando los convenios y acuerdos existentes con administraciones públicas, empresas privadas, partenariados, instituciones de educación superior y otras escuelas similares a nivel internacional, proveedores y redes académicas y profesionales.

- > Aumentar la penetración en todo el territorio nacional.
- > Disponer de una red de delegaciones en Comunidades Autónomas.
- > Desarrollar formación en los idiomas oficiales del Estado.
- > Facilitar la presencia en todos los países iberoamericanos.
- > Disponer de una red de delegaciones regionales en Iberoamérica.
- > Facilitar la internacionalización.
- > Disponer de dos delegaciones en Asia.
- > Disponer de dos delegaciones en el arco mediterráneo.
- > Localizar fuera del ámbito la capital de España el 80% de la actividad de la Escuela.
- > Alcanzar el 30% de la actividad en Iberoamérica.
- > Alcanzar el 20% de alumnos de fuera de la Unión Europea e Iberoamérica.
- > Promover la colaboración entre empresas españolas e internacionales de manera especial a través del intercambio de Directivos.

Programas 2009-2013**Periodo**

Programa de sedes en cuatro regiones españolas	2010
Programa de vinculación con el parque científico y tecnológico Cartuja 93	2010
Programa de creación de sedes en Iberoamérica	2011
Programa de cooperación institucional	2012
Programa de coordinación de sedes nacionales	2013
Programa de coordinación de sedes internacionales	2010-2013

Razón 19: Compromiso con la Cooperación al desarrollo

Objetivo 2020

Compromiso, como **Escuela solidaria**, con la Cooperación al desarrollo en sostenibilidad, tecnología y emprendeduría financiado por el 0,7% del presupuesto.

La **Escuela de Organización Industrial_EOI** fiel a su compromiso **público** por el bienestar de los ciudadanos quiere convertirse en una organización de referencia en el ámbito de la cooperación al desarrollo.

Las actividades de cooperación al desarrollo se dirigen cada vez más a ámbitos de formación y gestión empresarial y pública, ámbitos en los que la experiencia de la escuela es indiscutible.

La Escuela de Organización Industrial_Eoi como **escuela global**, responsable y solidaria está comprometida a destinar el 0,7% de su presupuesto a proyectos de cooperación al desarrollo, respetando los principios de transparencia y buenas prácticas.

- > 0,7% del presupuesto destinado a proyectos de cooperación al desarrollo.
- > Alianzas con instituciones de referencia en la cooperación coincidentes en sus ámbitos de actuación con los objetivos de la Escuela.
- > Contribuir a la consecución de los Objetivos del Milenio.

Programas 2009-2013	Periodo	Indicadores
Programa de cooperación al desarrollo	2009	> 25% de trabajadores que cooperan.
Programa de incentiviación de los recursos humanos	2010	> 5 proyectos de cooperación al desarrollo.
Programa de cooperación institucional	2010	> 3 países con actividad.

Razón 20: Consolidación de imagen de marca y reputación internacional**Objetivo 2020**

Una escuela de negocios vende mucho más que formación, vende relaciones y vende reputación. Pocas instituciones hay tan sensibles a la reputación como un centro de formación de directivos.

La propuesta de Escuela de Organización Industrial_EOI ha de estar vertebrada sobre los atributos generales de la marca (nuestros valores) y nuestra estrategia corporativa para la misma.

Se trata de conseguir que cada programa y acción de comunicación sumen y contribuyan a nuestro posicionamiento corporativo.

La clave en este sector es el prestigio, y no es lo que dicen las Escuelas lo que les da prestigio, sino la calidad de los alumnos que estudian en ellas, de sus profesores, de sus colaboradores.

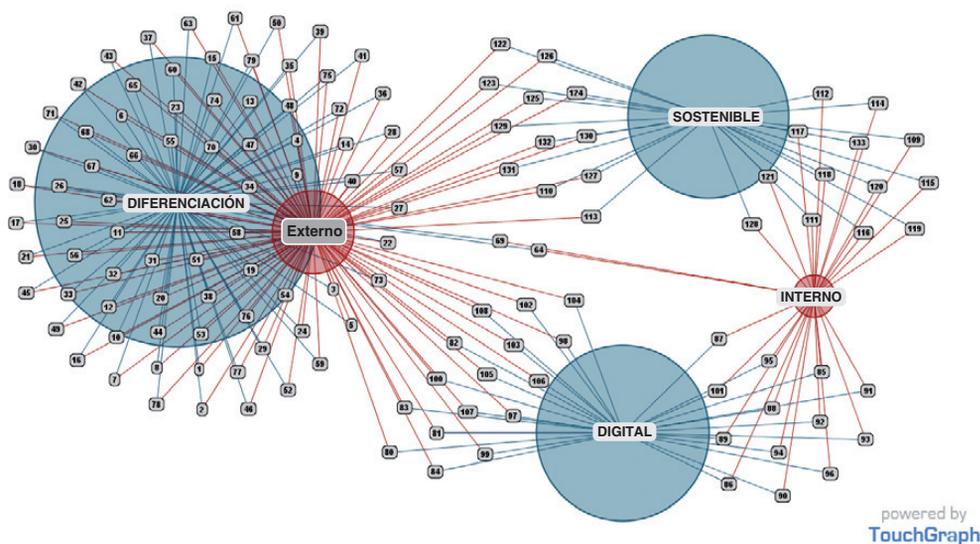
La responsabilidad social ha dejado de ser un atributo accesorio para integrarse en el corazón de las instituciones, en especial si éstas son de carácter público. Una estrategia sólida en RSC debe ser un elemento diferenciador de la actividad de la Escuela.

- > Ser reconocida como la escuela líder en sostenibilidad.
- > Ser reconocida por el compromiso con la formación más allá del periodo que comprende el Máster.
- > Ser la institución de formación directiva que capitalice antes y mejor las ventajas y atributos de la red.
- > Alto grado de conocimiento de la marca Escuela de Organización Industrial.

Programas 2009-2013**Periodo****Indicadores 2013**

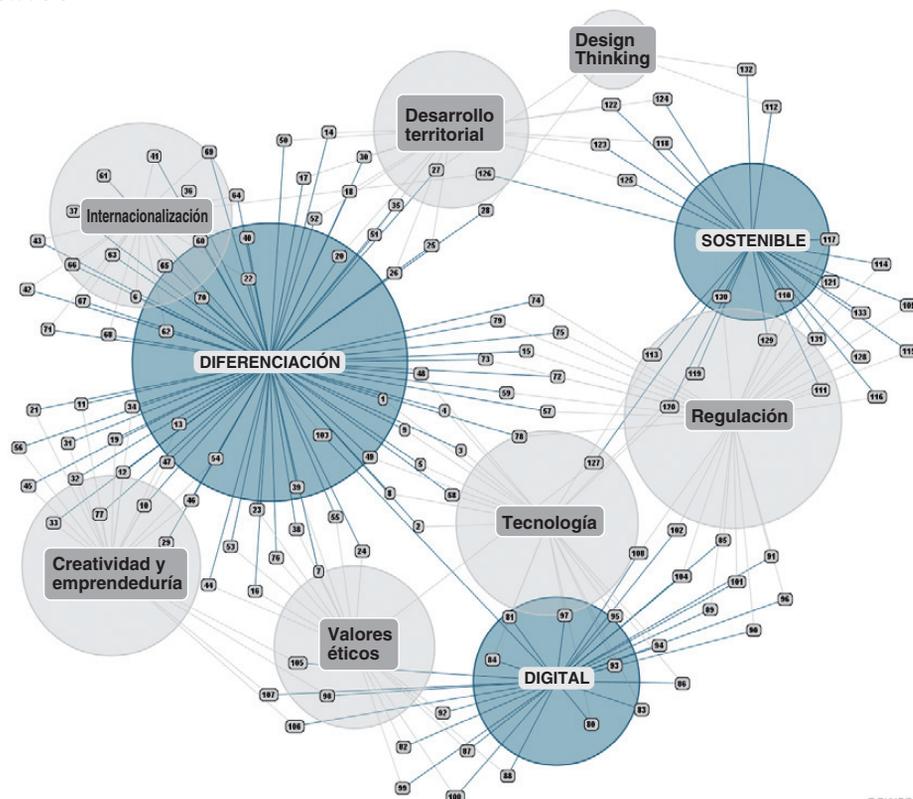
Programa de creación de imagen corporativa y de definición del manual de identidad corporativa	2010	> Incremento de la presencia en medios nacionales y extranjeros en rankings.
Programa de creación de un sistema de medición y gestión de la marca y reputación	2010	> 20% de sus beneficios para becas de integración.
Programa de comunicación externa y marca y adaptado a los medios y tendencias actuales	2011	> Newsletter con 50.000 destinatarios.
Programa de formación de la plantilla en Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres	2011	> Incremento en un 30% de mujeres en programas de Executive Educations.
Programa de Becas que garanticen el acceso a la educación especializada y faciliten la integración de candidatos con menos recursos económicos.	2010	

El Plan eoi2020 se articula en más de 100 Programas 2009-2013. Este esquema agrupa estos programas en torno a tres estrategias (Diferenciación, Sostenible y Digital) y en torno al marco de actuación (Externo /Interno)



powered by TouchGraph

Agrupación de los Programas 2009-2013 según las tres estrategias del Plan y según los ámbitos de actuación



powered by TouchGraph

3.4. Sistemática de seguimiento y rendición de cuentas

Con el objetivo de avanzar en la implantación del Plan eoi 2020, y los sucesivos Planes Detallados, el plan ha previsto una sistemática de seguimiento y comunicación, evaluación y revisión, implicando a todos los responsables en su consecución y mejora continua.

Una vez que el Plan eoi 2020 sea aprobado por el Patronato, los diferentes responsables identificados se encargarán de impulsar el despliegue siguiendo una lógica de planificación temporal por año académico.

Los responsables presentarán semestralmente el avance de los programas y acciones previstos en el Plan, valorando su grado de cumplimiento.

Cada año (y cuando la evolución del entorno lo requiera) se actualizará el Plan con un cronograma de las principales acciones a desarrollar para continuar avanzando en la consecución de las estrategias y programas definidos en el Plan 2020, y se realizará también una evaluación de dichas estrategias y su adecuación a posibles cambios en el entorno.

Los resultados de dichas evaluaciones y las posibles revisiones serán presentadas al Patronato para su validación.

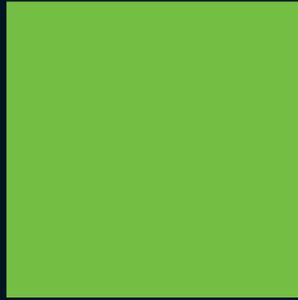
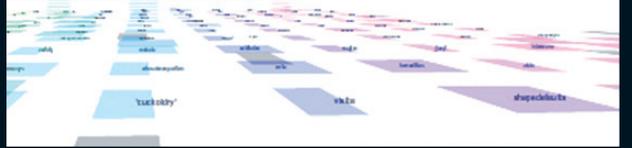
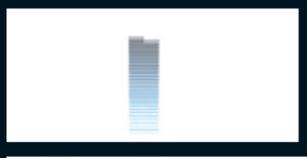
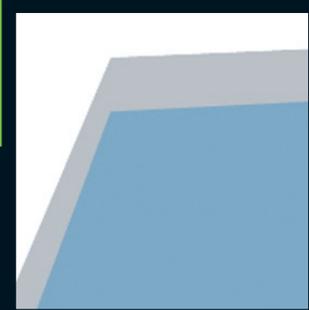
Finalmente, con el objetivo transmitir al conjunto de la organización los avances en el desarrollo del Plan se realizará una sesión de comunicación e intercambio (semestral) con todo el equipo de la Escuela incluyendo los principales profesores y colaboradores, y se comunicará a los principales *stakeholders*.

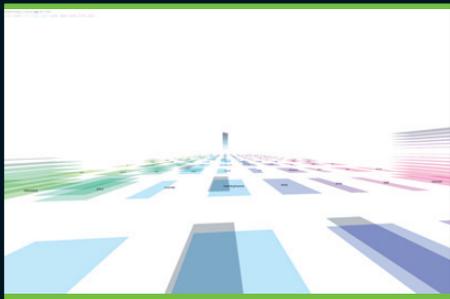
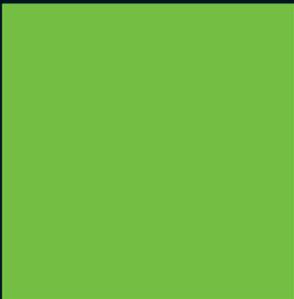
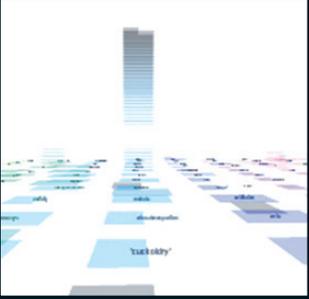
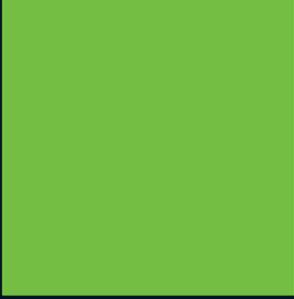
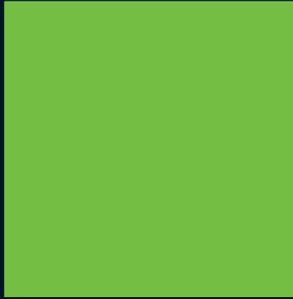
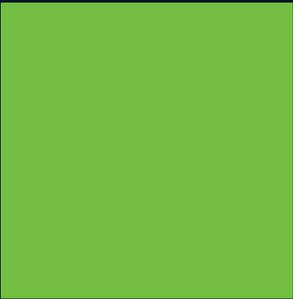
En el año 2012 se aprobará un plan de acción 2014-2020 que evalúe y redirija el actual plan de acción y revise los objetivos del plan 2020.

Esquema 6. Sistemática de seguimiento del Plan eoi 2020



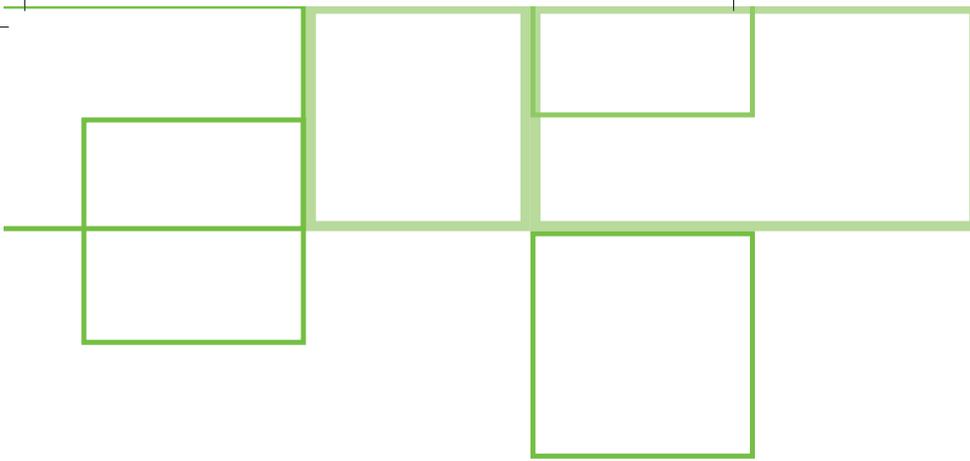
plan EOI 2020





4

anexos



4.1. Benchmarking de escuelas con ofertas innovadoras

Introducción

Se resumen los programas destacados de ocho escuelas internacionales en el ámbito de la dirección empresarial que son innovadoras en su metodología docente o en su especialización temática.

Para ello se han recopilado aquellos datos que se han considerado más relevantes para poder medir y comparar el grado de innovación de las mismas. Son datos cuantitativos como el número de personal (docente, administrativo o ambos cuando se disponía de la información), así como el presupuesto total anual, a fin de tener una referencia orientativa del tamaño de la escuela. Datos más cualitativos como la misión con que se identifican, que ayudan a entender el planteamiento genérico de la escuela y su posicionamiento en el mercado internacional de escuelas de negocio, y una selección de programas singulares que recogen algunos de los programas académicos, asignaturas o iniciativas innovadores y distintivos de las escuelas analizadas, en cuanto a especialización temática se refiere, como a innovación metodológica. Datos mixtos cualitativos - cuantitativos como la presencia

internacional y la aparición en rankings y acreditaciones. En la variable "otros" e "idioma" se recogen algunas especificidades que complementan y enriquecen la caracterización de las escuelas analizadas.

La información ha sido extraída de las webs de cada una de las instituciones. El compendio de información y la traducción han intentado ser lo más fieles posible al sentido del texto cuando la información es dispersa. En algunos casos los datos provienen de alguno de los rankings de valoración de escuelas de negocio más importantes, como el del Business Week, Financial Times o Times Higher Education. En ese caso se especifica el origen de la fuente. Otra fuente de información ha sido el servicio Business School Profiles de la asociación americana Association to Advance Collegiate Schools of Business (en adelante AACSB). La información de sus fichas proviene de las mismas instituciones que respondieron al cuestionario 2008-09 AACSB Business School Questionnaire (BSQ). También ha servido de fuente de información el estudio Beyond Grey Pinstripes promovido por el Aspen Institute Center for Business Education, que proporciona una clasificación alternativa de las escuelas de negocios según programas de MBA ofrecidos integren cuestiones de responsabilidad social y medioambiental.

El estudio de benchmarking se realizó en el mes de noviembre de 2009.

Aarhus School of Business Dinamarca

<http://www.asb.dk/>

Fuglesangs Allé 4

DK-8210 Aarhus V, Denmark



AARHUS SCHOOL OF BUSINESS
AARHUS UNIVERSITY

Personal	540 empleados (250 administrativos, 244 investigadores, 46 profesores)
Presupuesto total anual	59.341.000 euros. (fuente: AACSB)
Misión	“ASB aporta valor añadido a la sociedad a través de la investigación, la educación y el diálogo sobre las empresas, organizaciones y su entorno. Junto con el resto de la Universidad de Aarhus, desarrollamos conocimiento, bienestar y cultura a través de la investigación y la educación basada en la investigación, la difusión y la consultoría”.
Programas singulares	<p>La Aarhus School of Business es una escuela referente en economía sostenible y en conocimiento abierto y compartido:</p> <p><i>Master in Environmental and Energy Law</i> Programa de estudios diseñado para proporcionar a los profesionales que trabajan en temas de medio ambiente y energía una completa introducción a la legislación energética y medioambiental, así como a cuestiones relacionadas desde el marco de la ciencia económica política.</p> <p><i>Sustainability at ASB</i> Uno de los objetivos que se propone Aarhus tiene que ver con la sostenibilidad, por ello se adhieren a campañas como la iniciativa Principles for Responsible Management Education (PRME) que pretende inspirar y abanderar la educación para una gestión responsable medioambientalmente. También participan en la asociación World Business Council for Sustainable Development.</p> <p><i>Ideas bank Teaching activities</i> Ofrecen en abierto un banco de ideas de actividades educativas (<i>Ideas bank Teaching activities</i>) dentro del ASB Learning Styles Lab, un laboratorio de didáctica que desarrolla nuevos e innovadores enfoques para el aprendizaje y la evaluación de los alumnos, incluyendo temas de el aprendizaje <i>online</i> (e-learning). http://www.lsl-idebank.asb.dk/idebank_vis.aspx?sprog=uk</p>
Presencia internacional	En el caso del <i>Master in Environmental and Energy Law</i> hay un módulo internacional que se imparte conjuntamente con la Universidad de Houston y la Universidad Estatal de Georgia.
Aparición en rankings y acreditaciones	<p>EQUIS-accreditation: Sí</p> <p>Financial Times: -</p> <p>Business Week / Top Ranked Non-U.S. (Full-time MBA): -</p>
Idioma	Política lingüística: el danés es el idioma principal en la ASB, mientras que el inglés es el idioma secundario.

D.school. Institute of Design at Stanford EUA

<http://www.stanford.edu/group/dschool/>

Building 524 451 Panama Mall
Stanford University
Stanford, CA 94305-3086, EUA



Personal	74 profesores
Presupuesto total anual	[no se encuentra información]
Misión	<p>“Nuestra misión es crear la mejor escuela de diseño:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Preparar a los futuros innovadores para que sean pensadores de vanguardia y ciudadanos orientados a la acción. — Fomentar la colaboración radical entre estudiantes, profesores y la industria. — Llevar a cabo grandes proyectos y el uso del prototipado para descubrir nuevas soluciones”.
Programas singulares	<p>Algunas de las asignaturas que imparten:</p> <ul style="list-style-type: none"> — <i>Entrepreneurial Design For Extreme Affordability.</i> — <i>Cross Cultural Design.</i> — <i>Personal and Interpersonal Dynamics (PAID).</i> — <i>Prototyping Change in Entrepreneurial Firms.</i> — <i>Transformative Design.</i> — <i>From Play to Innovation.</i> — <i>Designing Liberation Technologies.</i> — <i>Designing For Sustainable Abundance.</i> — <i>No Teacher Left Behind; Rethinking the Traditional Teacher Role and Career.</i> — <i>Creativity and Innovation.</i> — <i>Creative Gym: A Design Thinking Skills Studio.</i>
Presencia internacional	[no se encuentra información]
Aparición en rankings y acreditaciones	<p>Financial Times: - EQUIS-accreditation: No Business Week / Top Ranked Non-U.S. (Full-time MBA): -</p>
Idioma	Inglés

Helsinki School of Economics (HSE). Aalto University

Finlandia

<http://www.hse.fi/EN>

P.O.Box 1210

00101 Helsinki

Finland

HSE HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS

Personal	Alrededor de 500 investigadores, docentes y personal administrativo. (Número de profesores a tiempo completo: 75; porcentaje de profesores a tiempo completo con doctorado: 89,3%; "Participating Faculty": 187; "Supporting Faculty": 65) (fuente: AACSB)
Presupuesto total anual	42 millones de euros, de los cuales 26,6 millones provienen del presupuesto del Estado y 15,4 millones de financiación externa.
Misión	Misión: <ul style="list-style-type: none"> — Producir investigación internacional de alto nivel — Impartir enseñanzas basadas en dicha investigación, y servir a las empresas y a la sociedad. — Proveer a los alumnos de conocimientos especializados y experiencia en negocios innovadores que de ventaja competitiva en posiciones de liderazgo, hoy o en el futuro, tanto para las empresas como para la sociedad en general.
Programas singulares	<p><i>Entrepreneurship</i> Dedican programas a enseñar competencias teóricas y habilidades prácticas para identificar, crear y desarrollar nuevas oportunidades e innovaciones en la gestión de empresas.</p> <p><i>International Design Business Management (IDBM) Multidisciplinary Post-graduate Programme</i> Programa multidisciplinario con más de 13 años de experiencia llevado a cabo conjuntamente entre la Helsinki School of Economics, la University of Art and Design Helsinki (Taik) y la Helsinki University of Technology (TKK). Se han desarrollado alrededor de 150 proyectos con empresas finlandesas y extranjeras.</p> <p>La Aalto University ofrece a todos sus estudiantes el programa interdisciplinario <i>Creative Sustainability</i>, que en un futuro podría ser Master Internacional, dirigido a arquitectos, ingenieros, diseñadores y directivos. Busca responder a los retos que plantea la globalización y la protección del medio ambiente.</p> <p>Disponen de la opción de educación a distancia: <i>Open University courses</i></p>
Presencia internacional	HSE es una universidad miembro de la red CEMS (Community of European Management Schools) una alianza estratégica de 25 escuelas asociadas en todo el mundo y de la PIM, Partnership in International Management. Estas redes ofrecen una excelente plataforma para mejorar la calidad de la educación empresarial a través de programas conjuntos y la evaluación comparativa de mejores prácticas.
Aparición en rankings y acreditaciones	HSE ha sido acreditado por las tres organizaciones internacionales que certifican las escuelas de negocios: AACSB, AMBA y EQUIS European Business school rankings 2008: 17 Financial Times: - EQUIS-accreditation: Sí
Idioma	Inglés y finlandés (varios programas se llevan a cabo íntegramente en Inglés)

Indian School of Business

India

<http://www.isb.edu/>

Gachibowli
Hyderabad-500 032
India



Personal	35-40 profesores residentes; -100 profesores visitantes
Presupuesto total anual	1.160.000.000 Rupias (fuente: AACBS)
Misión	<p>“En ISB creemos que las personas son nuestro activo más valioso. Por eso creemos que es tan importante conservar y desarrollar el talento, creando un ambiente de trabajo y proporcionar oportunidades para aprender y crecer.</p> <p>Nuestra misión es desarrollar líderes responsables y éticos en las organizaciones y la sociedad, comprometida con la práctica de liderazgo personal, mejorar la participación de los implicados, promover la innovación, el cambio de mentalidad y liderazgo inspirador a todos los niveles.”</p>
Programas singulares	<p><i>Centre for Leadership, Innovation and Change</i></p> <p>Centro que aúna las tradiciones de sabiduría de oriente (que afectan a las creencias, valores, actitudes y también el modo de pensar), con las investigaciones científicas más punteras (la investigación médica, modelos de la física cuántica, etc.) y los integra con la investigación sobre la dirección de empresas tradicional de occidente, con tres focos específicos: liderazgo, innovación y la gestión del cambio.</p>
Presencia internacional	<p>La ISB ha formado alianzas académicas con la Kellogg School of Management de la Northwestern University, la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania, y la London Business School, aportando al plan de estudios lo mejor de las prácticas de gestión global. La alianza consiste en un intercambio de conocimientos y recursos académicos.</p> <p>Además, cuenta con un Programa Internacional de Intercambio para los estudiantes, dándoles la oportunidad de estudiar durante dos semestres en otras escuelas de negocios. La ISB tiene alianzas con 26 importantes escuelas de los EE.UU., Francia, Sudáfrica, Israel, Alemania, China, Pakistán y el Reino Unido.</p>
Aparición en rankings y acreditaciones	<p>Financial Times: 15 (2009)</p> <p>EQUIS-accreditation: No</p> <p>Business Week / Top Ranked Non-U.S. (Full-time MBA): -</p>
Idioma	Principalmente inglés

INSEAD FRANCIA

<http://www.insead.fr>

Europe Campus
Boulevard de Constance
77305 Fontainebleau
France

INSEAD

Personal	Profesorado formado por 138 docentes de 36 países diferentes; investigadores: 56; personal administrativo: 549.
Presupuesto total anual	186 millones de Euros (enero de 2008)
Misión	“En INSEAD, pioneros en el concepto de la educación para los negocios internacionales, seguimos innovando en todos nuestros programas, por no hablar de nuestra investigación de vanguardia. Las organizaciones de hoy necesitan líderes con el conocimiento y la sensibilidad para operar en cualquier parte del mundo. INSEAD es líder en la formación de líderes transculturales.”
Programas singulares	<p><i>Online learning</i> Retransmisiones en directo, programas online, seguimiento de talleres, sesiones interactivas con nuestros profesores mediante el uso de plataformas informáticas que permiten a los alumnos sacar el máximo provecho de la formación de INSEAD antes, durante o después de la experiencia del aula.</p> <p><i>Social Entrepreneurship and Family Business Programmes</i> Esta línea de programas ayuda a optimizar el funcionamiento de las empresas familiares, que a menudo se quedan aisladas de la formación de los grandes negocios. Se aporta la experiencia de otras empresas familiares y de profesores con experiencia en el sector, a través de dos programas, <i>The Family Enterprise Challenge (FAME)</i>, que proporciona una visión general de las últimas ideas y mejores prácticas sobre una amplia gama de temas de empresa familiar (dinámica familiar, la familia y la planificación empresarial, la dirección, la comunicación y el conflicto), y el <i>INSEAD Social Entrepreneurship Programme (ISEP)</i>, en que se enseñan habilidades de liderazgo efectivo para gerentes de empresas u organizaciones involucradas en promover el bien común.</p>
Presencia internacional	La INSEAD tiene campus en Europa (Europe Campus: Francia), en Asia (Asia Campus: Singapur), en los Emiratos Árabes (Middle East Campus: Abu Dhabi), oficinas en los Estados Unidos (North America Offices: New York) y un centro de investigación en Israel (Israel Research Centre). Además, la INSEAD-Wharton Alliance permite ofrecer MBAs de marca conjunta con la Wharton School of the University of Pennsylvania.
Aparición en rankings y acreditaciones	Financial Times: 5 (2009) Business Week / Top Ranked Non-U.S. (Full-time MBA): 3 (2009) EQUIS-accreditation: Sí
Otros	La <i>Environment Initiative</i> que desarrolla la INSEAD persigue reducir la huella ambiental de la escuela. Este programa consiste en la aplicación de sistemas y prácticas para reducir energía y el consumo de recursos mediante el reciclaje y el control de los productos que utiliza.
Idioma	Se exige un inglés fluido, y en caso de ser la lengua nativa del alumno, una segunda lengua. Una de las características relevantes de INSEAD es su carácter multicultural y por lo tanto multilingüe: los cursos en el Europe Campus se realizan en francés, alemán y español. Estos cursos, dependiendo de la demanda, están disponibles en ruso, mandarín y italiano. Los cursos en el Asia Campus se desarrollan en francés, alemán, español, mandarín, japonés y malayo.

Leeds School of Business EUA

<http://leeds.colorado.edu/>

University of Colorado at Boulder

Leeds School of Business

UCB 419 Boulder, Colorado

Leeds University Business School

Personal	Número de profesores a tiempo completo: 75; Porcentaje de profesores a tiempo completo con doctorado: 72%; "Participating Faculty": 71; "Supporting Faculty": 7) (fuente: AACSB)
Presupuesto total anual	24.178.399 Dólar USA
Misión	"En la Leeds School of Business tratamos de abordar los desafíos sociales y ambientales mediante la creación de soluciones innovadoras y orientadas al mercado. Con un enfoque en el dominio de los fundamentos de la gestión de los negocios, pero integrando un espíritu de innovación, nuestros estudiantes están especialmente preparados para crear resultados sociales, ambientales y financieros. Nuestro entorno de aprendizaje se desarrolla a través de la suma de un buen diseño del programa, el talento de su profesorado y la participación de la comunidad de los negocios." (Fuente: Beyond Grey Pinstripes)
Programas singulares	Ha creado <i>la Initiative for Sustainable Development</i> , que educa, activa y une a los stakeholders de la Universidad y de todo el país en la búsqueda de las mejores ideas, prácticas y políticas en el campo de la utilización sostenible de la tierra y el desarrollo del sector de la construcción y del mercado inmobiliario.
Presencia internacional	Intercambios con México y España
Aparición en rankings y acreditaciones	Financial Times: - Business Week: Not Considered for Ranking EQUIS-accreditation: No
Idioma	Principalmente el inglés.

MIT - Sloan School of Management EUA

<http://mitsloan.mit.edu/>

MIT Sloan
50 Memorial Drive
Cambridge, Massachusetts 02142 United States



Personal	93 Profesores a tiempo completo y 16 adjuntos o visitantes. El total de los profesores disponen de un doctorado, según el Financial Times Ranking.
Presupuesto total anual	[no disponible]
Misión	"Desarrollar líderes innovadores y con valores que mejoren el mundo y generen ideas para hacer avanzar las prácticas de la gestión de empresas."
Programas singulares	<p><i>Biomedical Enterprise Program</i> Ofrecido conjuntamente con la Harvard-MIT Division of Health Sciences and Technology, este programa integra los puntos fuertes de una investigación biomédica puntera con el mundo una escuela de negocios.</p> <p><i>Free Online MIT Course Materials</i> Acceso abierto a materiales de los cursos del MIT: exámenes, conferencias de audio y vídeo, libros de texto, etc.</p>
Presencia internacional	Algunos programas incluyen matrículas compartidas con la Universidad de Harvard, intercambios con el Reino Unido (London School of Business) y España (IESE). Prácticas de verano en empresas entre el primer y segundo año, investigación conjunta a través de centros de investigación interdisciplinarios en ingeniería y diseño, y programas de cooperación con varias escuelas internacionales y universidades.
Aparición en rankings y acreditaciones	<p>Forbes Rankings: 14 (2009) Financial Times: 9 (2009) EQUIS-accreditation: No Business Week / Top Ranked U.S. (Full-time MBA): 9 (2009)</p>
Otros	<p>Iniciativa OpenCourseWare-MIT</p> <p>En abril del 2001, el Massachusetts Institute of Technology lanzó la iniciativa OCW-MIT a través de la cual se ofrece en abierto el material docente que sus profesores utilizan en las enseñanzas junto con una guía de estudio.</p> <p>Disponen de una red de servicios de apoyo para la conciliación de la vida profesional y familiar (http://web.mit.edu/spouses/, http://web.mit.edu/sos/, http://hrweb.mit.edu/worklife/index.html)</p>
Idioma	Principalmente el inglés.

Rotman School of Management CANADÁ

www.rotman.utoronto.ca/

University of Toronto
105 St. George Street
Toronto, Ontario, Canada M5S 3E6

Rotman
a new way to think

Personal	Número de profesores a tiempo completo: 143; Porcentaje de profesores a tiempo completo con doctorado: 92,3%; "Participating Faculty" ¹¹¹ ; "Supporting Faculty": 27) (fuente: AACSB) Porcentaje de profesores a tiempo completo con doctorado: 98% (fuente: Ranking Financial Times)
Presupuesto total anual	86.034.000 Canada Dollars (fuente: AACSB)
Misión	"Rediseñar la educación empresarial del siglo 21 con un plan de estudios basado en la metodología Integrative Thinking™. Formar a los gerentes del mañana para que pueden afrontar de manera constructiva las tensiones entre los modelos opuestos que genera la división tradicional de los negocios en áreas funcionales estancas, para que en lugar de elegir un modelo en detrimento de otro, sepan generar una solución creativa en forma de nuevo modelo que contenga elementos de ambos, pero sea superior a ellos (transversal). El liderazgo moderno requiere un pensamiento integrador."
Programas singulares	La transversalidad de su metodología se refleja en programas conjuntos (<i>Combined Degrees</i>): Programas conjuntos de MBA con Derecho (JD/MBA) y Ciencias Aplicadas e Ingeniería (Skoll BASc/MBA); y Programas Colaborativos con los Estudios de Asia-Pacífico y Estudios Medioambientales.
Presencia internacional	[no se encuentra información]
Aparición en rankings y acreditaciones	Financial Times: 47 (2009) Se sitúa entre el top 25 de las escuelas norteamericanas EQUIS-accreditation: No Business Week / Top Ranked Non-U.S. (Full-time MBA): 8
Otros	Celebran anualmente la Rotman International Trading Competition (RITC) donde compiten equipos de estudiantes y profesores de universidades de todo el mundo en una conferencia de 2 días.
Idioma	Inglés

Comparativa

Tomando como referencia el número de profesores a tiempo completo se han analizado escuelas de tres grupos de tamaños: las más pequeñas, con menos de cincuenta profesores son la Indian School of Business y Aarhus Business School; de tamaño medio, con un personal docente de entre cincuenta y cien profesores la D.school, Helsinki School of Economics, Sloan School of Management y Leeds School of Business; y las de mayor tamaño son INSEAD y Rotman School of Management, que cuentan con un claustro de entre de cien y ciento cincuenta profesores. Cabe destacar de la INSEAD la variedad del origen

de sus docentes, que pertenecen a 36 países distintos, siendo la única escuela con campus en tres continentes.

De las escuelas analizadas hay tres que aparecen en los **rankings internacionales** de 2009: INSEAD, Indian School of Business y Sloan School of Management aparecen entre las veinte primeras escuelas del ranking del Financial Times; en tanto que Rotman School of Management figura entre las cincuenta primeras. Por otro lado, INSEAD y Sloan School of Management aparecen entre las diez primeras del ranking del Business Week. Teniendo en cuenta que la selección de las escuelas para el presente análisis se ha realizado por la notoria innovación en la

misión que afirman perseguir, la coherencia de ésta con los programas que presentan, y la singularidad o diferenciación de los mismos, se puede afirmar que las escuelas de negocio más innovadoras no aparecen necesariamente entre las mejor posicionadas en dichos rankings. Sí que aparece un compromiso con la calidad: así, las tres escuelas europeas analizadas disponen de la acreditación EQUIS (European Quality Improvement System otorgada por la organización internacional European Foundation for Management Development, y por tanto su oferta responde a estándares internacionales de calidad.

Por lo que respecta a **presencia internacional** de las escuelas por un lado está INSEAD (con un campus en Europa, otros dos en Asia y los Emiratos Árabes, oficinas en los Estados Unidos y un centro de investigación en Israel, que además ofrece MBAs de marca conjunta con una universidad americana) y por el otro el resto de las escuelas analizadas. La internacionalización es una de las características vertebradoras de la escuela francesa, que en su misión habla de que son "pioneros en el concepto de la educación para los negocios internacionales". La expansión de las otras escuelas a nivel internacional consiste en cambio en la oferta de programas conjuntos con otras escuelas u universidades (caso de la Indian School of Business, la Aarhus Business School, o la Rotman School of Management) o bien en pertenecer a redes internacionales de escuelas (caso de la Helsinki School of Economics). Valores como la **transculturalidad** están en boga porque responden al mundo globalizado en que se desarrollan los negocios hoy en día (INSEAD habla en su misión de formar a "líderes transculturales", la Indian School of Business propone aunar la tradicional sabiduría de oriente al mundo de los negocios de sello occidental, la d.school tiene una asignatura llamada "Cross Cultural Design").

La diferenciación y singularidad de las escuelas analizadas tiene dos vertientes: una es la **innovación en metodología docente** y la otra su **especialización temática**.

La **innovación en metodología docente** es la característica principal de la Rotman School of Management que ofrece una metodología de sello propio, la Integrative Thinking™; la Helsinki School of Economics y la d.school por su parte siguen la tendencia actual de aunar diseño y creatividad en la formación empresarial: *desing thinking*. También es característica de esta innovación metodológica la oferta de **programas transversales**

(*International Design Business Management* de la Helsinki School of Economics que ofrece conjuntamente con la University of Art and Design Helsinki (TaiK) y la Helsinki University of Technology (TKK), programas conjuntos de la Rotman School of Management de MBA con Derecho, con Ciencias Aplicadas e Ingeniería y programas colaborativos con los Estudios de Asia-Pacífico y Estudios Medioambientales.

Muchas de las escuelas analizadas ofrecen **formación a distancia**, por lo que pronto va a dejar de considerarse una innovación el "online learning" sino un requisito indispensable para cualquier centro de formación. En cambio, la iniciativa de **abrir contenidos** que lidera la Sloan School of Management con la iniciativa OpenCourseWare del MIT sigue siendo una innovación, y a la vez una clara tendencia de futuro, no sólo en el ámbito de las empresas sino de muchos otros sectores de la sociedad en un mundo cada vez más digitalizado y conectado vía Internet (*open government, open access, open source, conocimiento compartido*) a través de las redes sociales, y por la idiosincrasia misma de la llamada web 2.0, basada en el intercambio. Desde la Aarhus Business School ofrecen en abierto un banco de ideas de actividades educativas (*Ideas bank Teaching activities*) dentro del su ASB Learning Styles Lab, un laboratorio de didáctica que desarrolla nuevos e innovadores enfoques para el aprendizaje y la evaluación de los alumnos, incluyendo temas de el aprendizaje *online* (e-learning).

El análisis también revela que la **especialización temática** es otra de las claves de las escuelas de negocio más innovadoras. Muchas de ellas ya ofrecen asignaturas y programas que se focalizan en la sostenibilidad y la llamada "economía verde". A parte de programas como el *Master in Environmental and Energy Law* que ofrece la Aarhus Business School, el programa interdisciplinario *Creative Sustainability* de la Aalto University, o la *Initiative for Sustainable Development* de Leeds School of Business, las escuelas apuestan globalmente por la sostenibilidad: existen iniciativas como la *Environment Initiative* para reducir la huella ambiental del INSEAD, o la de "*Sustainability at ASB*" de la ARH, por poner sólo algunos ejemplos. Cabe destacar que hay casos como el de la Helsinki School of Economics, y muy especialmente el de la d.school, en los que el motor es una escuela de diseño que colabora muy estrechamente con otros centros la universidad en las que se inscriben, y eso les permite especializar ampliamente su oferta en forma de grados y postgrados, así como en formación continua en cualquier sector y actividad profesional.

4.2. Selección de bibliografía reciente de referencia

Accreditación y calidad

- > Association to Advance Collegiate Schools of Business (2008): **Eligibility Procedures and Accreditation Standards for Business Accreditation**, Tampa, Florida (USA).
- > Association of MBAs (2008): **Accreditation Process**: <http://www.mbaworld.com>
- > European Foundation for Management Development (2009): **EQUIS STANDARDS & CRITERIA**, Bruselas (Bélgica).

Contratos programa

- > BOE (2009): **Orden PRE/3/2009, de 9 de enero, por la que se aprueba el Contrato de Gestión de la Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado**, Ministerio de la Presidencia, Madrid (España).

Economía social y Tercer sector

- > CIRIEC (2007): **La Economía Social en la Unión Europea**.
- > Parlamento Europeo (2008): **Proyecto de Informe sobre la Economía Social** (2008/2250(INI)), Comisión de Empleo y Asuntos Sociales, Bruselas (Bélgica).
- > Comisión Europea (2009), **Propuesta de informe conjunto sobre protección social e inclusión social**, Bruselas (Bélgica).

Webs

- > Observatorio Tercer Sector (www.tercer-sector.org)
- > Red Española del Pacto Mundial (www.pactomundial.org/index.asp)

Innovación

- > Amar Bhidé (2006): **Venturesome Consumption, Innovation and Globalization**, Paper for a Joint Conference of CESifo and the Center on Capitalism and Society "Perspectives on the Performan-

ce of the Continent's Economies" Venecia (Italia).

- > National Endowment for Science, Technology and the Arts. (2008): **UK Global Innovation Engaging with new countries, regions and people**, Londres (Reino Unido).

Webs

- > Management Innovation Lab (<http://www.managementlab.org/>)

Medioambiente y RSC

- > Comisión Europea (2001) **Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas**, Bruselas (Bélgica).
- > Comisión Europea (2006): **Implementing the partnership for growth and jobs: Making Europe a pole of excellence on Corporate Social Responsibility**, Bruselas (Bélgica).
- > Comisión Europea (2007): **Limiting global climate change to 2 degrees Celsius - The way ahead for 2020 and beyond**, Bruselas (Bélgica).
- > Comisión Europea (2007): **Corporate Social Responsibility. National public policies in the European Union**, Bruselas (Bélgica).
- > Jorge Ozcáriz, María Novo, Fernando Prats, Marta Seoane, Alicia Torrego (2008) **Cambio Global. España 2020's. El reto es actuar**, Fundación Universidad Complutense y Fundación Conama, Madrid (España)
- > AMIGOS DE LA TIERRA España, ECOLOGISTAS EN ACCIÓN, GREENPEACE, SEO/BirdLife y WWF/Adena (2009): **Un programa por la Tierra**, Madrid, España

Webs

- > Comisión Europea: Corporate Social Responsibility. European Multi-stakeholder Forum on CSR (http://ec.europa.eu/enterprise/csr/forum_2009_index.htm)

Propiedad intelectual

- > Open Access Conference (2003): **Berlin Declaration on Open Access to Knowledge in the Sciences and Humanities**, Berlin (Alemania).
- > VV.AA. (2006): **Copyleft. Manual de uso**, Traficantes de Sueños, Madrid (España).

TIC y sociedad de la información

- > Comisión Europea (2007): **Taking European Knowledge Society Seriously**, Bruselas (Bélgica).
- > Asimelec (2008): **Informe 2008 de la Industria de Contenidos Digitales**, Madrid (España).
- > Janna Quitney Anderson, Elon University, Lee Rainie (2008): **The Future of the Internet III**, Pew Internet & American Life Project (USA).
- > Rishab Aiyer Ghosh, Ruediger Glott, Patrice-Emmanuel Schmitz, Abdelkrim Boujraf (2008): **OSOR Guidelines Public procurement and Open Source Software**, Comisión Europea (IDABC), Bruselas (Bélgica).
- > Comisión Europea (2009): **Mid-Term Report of the European Comisión Expert Group on e-Invoicing**, Bruselas (Bélgica).

Universidades y Educación

- > International Association of Universities (2003): **Internationalization of Higher Education Practices and Priorities: 2003 IAU Survey Report**, París, Francia.
- > Comisión Europea (2005): **Carta Europea del Investigador. Código de conducta para la contratación de investigadores**, Luxemburgo (Luxemburgo).

- > Comisión Europea (2008): **Progress towards the Lisbon objectives in education and training. Indicators and Benchmarks 2008**, Bruselas (Bélgica).
- > European University Association (2008): **Financially Sustainable Universities: Towards full costing in european Universities**, Bruselas (Bélgica).

Webs

- > Europeana (www.europeana.eu)

Planes estratégicos

- > Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2007): **Turismo 2020**, Madrid (España).
- > Universidad de Barcelona (2008): **Plan Marco UB Horizonte 2020**, Barcelona (España).
- > Universidad de Manchester (2008): **Towards Manchester 2015: The Strategic Plan of the University of Manchester**, Manchester (Reino Unido).
- > Aarhus School of Business (2009): **Aarhus School of Business Strategy 2009-2012**, Aarhus (Dinamarca).
- > Stéphanie Dameron and Thomas Durand (2009): **2020 Vision: A dual strategy for European business schools**, EFMD, Bruselas (Bélgica).

4.3. Participantes en los talleres de elaboración del Plan eoi2020

Taller	Nombre	Empresa / Institución	Ámbito
Programas de Formación (24-11-08)	Pedro Irastorza Vaca	Iberdrola	Empresa
	Francisco Monedero	IDAE	Académico
	Jesús Rodríguez Cortezo	Colegio Oficial Ingenieros Industriales de Madrid	Empresa
	Carlos Coca	Grupo COMEN	Empresa
	Juan Antonio Fernández	Acciona	Empresa
	Ana Álvarez Castro	EOI	Personal eoi
	Ramón Gurriarán	EOI	Personal eoi
	Marta Walliser	EOI	Personal eoi
	Miguel Sánchez Galindo	EOI	Personal eoi
	Concha Moreno	EOI	Profesora eoi
	Francisco Velasco	EOI	Personal eoi
	Carlos Magro	EOI	Personal eoi
Servicios y Asesor. a Empresas e Instituc. (24-11-08)	Francisco Castro	URJC	Académico
	M ^a José Hernández	Buktup Maquetas	Empresa
	Javier Benito	Círculo de Innovación Biotecnología. mi+d	Académico
	Daniel de la Sota	CEIM	Empresa
	José Luis Vilumbrales	UCIII	Académico
	Javier Cuervo	Fundación madri+d	Fundación
	Gerardo Penas	OEPM	Administración
	M ^a Jesús Magro	Fundación José Pons	Fundación
	Mariló Martínez	EOI	Personal eoi
	Juan Montero	EOI	Personal eoi
	Ángel San Segundo	EOI	Personal eoi
	Jesús Santa-Olalla	EOI	Personal eoi
	Yolanda Sánchez	EOI	Personal eoi
	Patricia de la Puente	EOI	Personal eoi
Carlos Magro	EOI	Personal eoi	
Área Académica (25-11-08)	Fernando Casani	UAM	Académico
	Pepa Cassinello	UPM	Académico
	Rafael Van Grieken	URJC	Académico
	Alicia López	UNED	Académico
	Concha Moreno	EOI	Profesora eoi
	Maite Seco	EOI	Profesora eoi
	Marta Walliser	EOI	Personal eoi
	Mariano Gómez-Agüero	EOI	Personal eoi
	Fernando Díaz Pividal	EOI	Profesor eoi
	Ascensión Vázquez	EOI	Personal eoi
	Carlos Magro	EOI	Personal eoi
	Ramón Gurriarán	EOI	Personal eoi

Taller	Nombre	Empresa / Institución	Ámbito
Gestión de la EOI (25-11-08)	Joaquín Azpiroz	Consultor	Empresa
	Victoria Sánchez	ANECA	Administración
	Juan Antonio Martínez Menéndez	Ministerio Economía y Hacienda	Administración
	Emilio Cabanes	EOI	Personal eoi
	José Manuel Encinar	EOI	Personal eoi
	Luis García-Revilla	EOI	Personal eoi
	Joaquín García Tapial	EOI	Personal eoi
	Juan Carlos Gómez	EOI	Personal eoi
	Luis Sánchez	EOI	Personal eoi
	Raúl Muñoz	EOI	Personal eoi
	Mónica López	EOI	Personal eoi
	Carlos Magro	EOI	Personal eoi
TIC (26-11-08)	Aurelio Berges	UPM	Académico
	Luis Casas	FUNDECYT. Junta de Extremadura	Administración
	Ángel Fidalgo	UPM	Académico
	Joaquín Rodríguez	Editor	Empresa
	Javier Domingo	EOI	Personal eoi
	Rosa Peláez	EOI	Personal eoi
	Marisol Alcalá	EOI	Personal eoi
	Yolanda Pérez	EOI	Personal eoi
	José M ^a Vela	EOI	Personal eoi
	Paloma Gómez- Martelo	EOI	Personal eoi
	Carlos Magro	EOI	Personal eoi
	Jaime del Pozo	EOI	Personal eoi
	Daniel Encinas	EOI	Personal eoi
	Pedro Herrero	EOI	Personal eoi
José Luis Monleón	EOI	Personal eoi	
Dirección ampliada (9-12-08)	Alfonso González Hermoso de Mendoza	Director General	Personal eoi
	Ana Álvarez Castro	Directora Área Programas de Postgrado y Executive Education	Personal eoi
	Juan Carlos Gómez	Gerente	Personal eoi
	Marta Walliser Martín	Directora Área Internacional	Personal eoi
	Ramón Gurriarán	Director Formación In-Company	Personal eoi
	Miguel Sánchez	Área emprendedores	Personal eoi
	Concepción Moreno Alonso	Área Académica	Profesora eoi
	Ángel San Segundo	Presidente Club EOI	Empresa
	Emilio Cabanes	Director Antiguos Alumnos. Club EOI	Personal eoi
	Joaquín García-Tapial	Delegado. EOI Sevilla	Personal eoi
	Yolanda Sánchez	EOI Sevilla	Personal eoi
	Javier Domingo Morales	EOI Sevilla	Personal eoi
	Francisco Velasco	EOI Sevilla	Personal eoi
	José María Vela	Área Emprendedores	Personal eoi

Taller	Nombre	Empresa / Institución	Ámbito
	Maite Seco	Profesora	Profesor eoi
	Fernando Díaz Pividal	Profesor	Profesor eoi
	José Luis Monleón	Profesor	Profesor eoi
	Luis García-Revilla	Profesor	Profesor eoi
	Carlos Magro	Director de Innovación	Personal eoi
Recursos Humanos e Infraestructuras (30-03-09)	Emilio Cabanes	Director de Personal de la EOI	Personal eoi
	Belén Royo	Recursos Humanos EOI	Personal eoi
	Verónica Álvarez	Recursos Humanos EOI	Personal eoi
	Luis García Revillo	Profesor de Recursos Humanos EOI	Profesor eoi
	José Manuel Encinar	Presidente del Comité de empresa EOI	Personal eoi
	Elena Roncal	Directora de asuntos económicos. EOI	Personal eoi
	Iñaki Lozano	Director de BICG	Empresa
	Nieves García Santacruz	Patrona de la Fundación Mujeres	Fundación
	Julián García	Abogado Laboralista	Empresa
	Carmen Vallejo	Profesora RRHH y Sostenibilidad EOI	Profesora eoi
	Pedro de Diego Copper	Director de EBI. Idiomas	Académico
	Enrique de la Villa	Socio responsable de Consultoría Human Capital	Empresa
	Félix Lozano	Director de e-cultura	Empresa
	Pedro Guanche	Director de Recursos Humanos de Cecofar y Profesor EOI	Empresa
	Carlos Magro	EOI	Personal eoi
	Emilio Cabanes	Director de Personal de la EOI	Personal eoi
	Belén Royo	Recursos Humanos EOI	Personal eoi
	Verónica Álvarez	Recursos Humanos EOI	Personal eoi
	Luis García Revillo	Profesor de Recursos Humanos EOI	Profesor eoi
Imagen, Marketing, Marca y Reputación (30-03-09)	Ana Álvarez	Directora Desarrollo de Negocio EOI	Personal eoi
	Maite Romero	Desarrollo de Negocio. Marketing. EOI	Personal eoi
	Felisa Arribas	Comunicación externa EOI	Personal eoi
	Cecilia Denis	Gerente Tatum	Empresa
	Tíscar Lara	Vicedecana de Cultura Digital EOI	Académica eoi
	Jorge Martín	Consultor Marketing. NewBoop	Empresa
	Javier Martínez	Director Arte Base 12	Empresa
	Javier Suso	Director General de Shackleton	Empresa
	Fernando Botella	Profesor EOI	Profesor eoi
	Inés Calderón	Navantia	Empresa
	David Viruega	Director de BBVA Global-Net	Empresa
	Raquel García-Llamas	Project Director Global Business worldwide	Empresa
	Manuel Martín-Rabadán	Global Business Worldwide	Empresa
	Vicente Condés Moreno	Director de Marketing y Relaciones Institucionales. APD	Empresa
	Gumersindo Lafuente	Director de Soltu.es	Empresa
	Francisco Rubiales	Presidente de Euromedia	Empresa

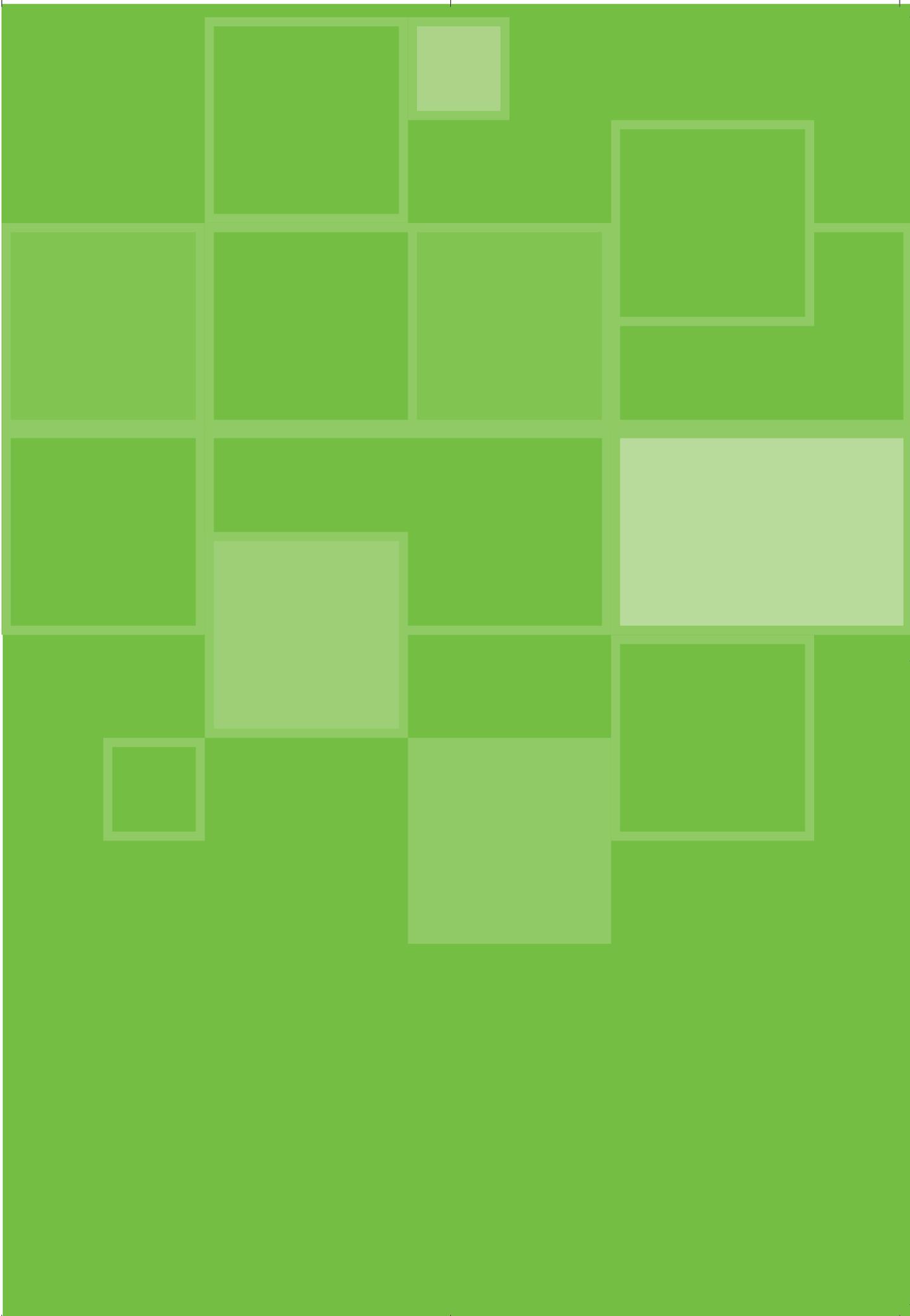
Taller	Nombre	Empresa / Institución	Ámbito
	Fernando Garrido	Quid	Empresa
	Eduardo Sicilia	Director Executive MBA	Profesor eoi
	Carlos Magro	EOI	Personal eoi
Titulaciones y Oferta Formativa (31-03-09)	Miguel Sánchez	Director de Formación EOI	Personal eoi
	Alberto Corsín	Decano EOI	Académico eoi
	Tíscar Lara	Vicedacana de cultura digital EOI	Académica eoi
	Juan Freire	Responsable de la cátedra de Economía Digital	Académico eoi
	Mariló Martínez	Directora ejecutiva Executive MBA EOI	Personal eoi
	Juana González	Directora ejecutiva Programas de Medioambiente. EOI	Personal eoi
	Concha Moreno	Directora académica. EOI	Profesora eoi
	Francisco Monedero.	Relaciones Institucionales IDAE	Académico
	Jesús González Barahona	Director de Software Libre. URJC	Académico
	Leticia Sánchez	Directora de Fundación Laboral SEPI	Fundación
	Juan Rulfo	Director de Servicios y Proyectos. Fundación Laboral SEPI	Fundación
	Fernando Nájera García-Segovia	(MPIGMA Madrid) ANAVAM e Interla	Empresa
	Fernando Martínez Salcedo	(MPIGMA Sevilla) ABENGOA	Empresa
	Arturo Romero Salvador	(MIGMA Madrid), Univ. Complutense de Madrid (Ing.Química - Facultad de Químicas)	Académico
	Luis Vilches Arenas (MIGMA Sevilla)	Univ. de Sevilla (Ing. Química y Ambiental -Esc. Ingenieros)	Académico
	Eloy García Calvo	(M. AGUAS); Univ. de Alcalá (Ing. Química y química analítica -Edif. Ciencias)	Académico
	Mario Alonso Ayala	(Responsabilidad Social Cooperativa). Auren	Empresa
	Jesús Martín	(Internacionalización). AEDE	Administración
	Daniel de la Sota	(Tecnología e Innovación). CEIM	Empresa
	José Luis Virumbrales	(Gestión de la tecnología). UCIII	Administración
	Isabel Bazaga	URJC	Académico
	Carlos Magro	EOI	Personal eoi
Alumni y Redes (31-03-09)	Ana Álvarez	Directora de Desarrollo de Negocio EOI	Personal eoi
	Ángel San Segundo	Presidente de Club de Antiguos Alumnos EOI	Empresa
	Juan Freire	Responsable de la Cátedra de Economía Digital	Académico eoi
	Tíscar Lara	Vicedecana de Cultura Digital	Académica eoi
	Miguel Portillo	Director de Michael Page	Empresa
	Luis Lombardero	Director Bureau Veritas Formación	Empresa
	José Antonio Verdejo	Secretario General de Universidad Francisco de Victoria	Académico
	José Luis Henarejos	Director de Formación. CEPES	Empresa
	Nicolás Henríquez	Presidente Fundación Incide	Fundación
	Antonio Salas Fuentevilla	Alumni	Alumno eoi

Taller	Nombre	Empresa / Institución	Ámbito
	Julio Alberto Galán Ruiz	Alumno	Alumno eoi
	Alberto Revuelta	Alumno	Alumno eoi
	Jorge Sanandres	Alumno	Alumno eoi
	Javier Domingo	Desarrollo de Negocio EOI	Personal eoi
	Carlos Magro	EOI	Personal eoi
	María Cacho	Carreras Profesionales. EOI	Personal eoi
Calidad, Acreditación, Alianzas e Internacionalización (13-04-09)	Carmen Bedoya	Casa Asia Madrid	Administración
	José Luis Bozal	AEEDE	Académico
	Avelino Brito	AENOR	Administración
	Rubén Campos	Club de Madrid	Fundación
	Serafin Carballo	PRYSMA	Empresa
	Pedro Cerezuela	Extenda	Administración
	Carmen Comos	CEPES	Empresa
	Javier García	Grupo Azuero	Empresa
	Penélope Harvey	CREST	Empresa
	Xavier Martín	Banco Mundial y Shorebank	Empresa
	José María Martín	Fundación Galicia para a Sociedade do Coñecemento	Fundación
	Alfredo Moreno	Fundación Carolina	Fundación
	Julia Pérez	GNS China	Empresa
	Leda Stott	Globalcad	Fundación
	Rafael Van Grieken	URJC	Académico
	Marta Walliser	EOI	Personal eoi
	Alberto Corsín	EOI	Académico eoi
	Tíscar Lara	EOI	Académica eoi
	Luis Casas	EOI	Personal eoi
	Carlos Magro	EOI	Personal eoi
	Julio Castilla	EOI	Personal eoi
Investigación, Cátedras y Conocimiento Abierto (13-04-09)	Pablo Garaizar	Universidad de Deusto	Académico
	Penélope Harvey	CREST	Académico
	Ana Morato	Fundación OPTI	Fundación
	Susana Narotzky	Universidad de Barcelona	Académica
	Dionisio Nespral	Consultor	Empresa
	Antonio Sánchez	Brasel	Empresa
	Tiago Saraiva	Universidad de Lisboa	Académico
	Alberto Corsín	EOI	Académico eoi
	Juan Freire	EOI	Académico eoi
	Eduardo Lizarralde	EOI	Personal eoi
	Tíscar Lara	EOI	Académico eoi
	Carlos Magro	EOI	Personal eoi
	Luis Casas	EOI	Personal eoi
Profesorado (14-04-09)	Silvia Araya		Alumna eoi
	Javier de la Cueva	Abogado	Académico
	Fernando Díaz-Pividal		Profesor eoi
	Juan Domínguez	ONO	Profesor eoi
	Adolfo Estalella	Profesor UOC	Académico
	Ángel García		

Taller	Nombre	Empresa / Institución	Ámbito
	Félix León		Profesor eoi
	Ana Isabel Peral		
	Leire Quintana	consultora	Profesora eoi
	Joaquín Rodríguez	Editor	Académico
	Alberto Corsín	EOI	Académico eoi
	Almudena Fernández	EOI	Personal eoi
	Concha Moreno	EOI	Profesora eoi
	Carlos Magro	EOI	Personal eoi
	Paloma Gómez	EOI	Personal eoi
	Tíscar Lara	EOI	Académica eoi
Alumnos (14-04-09)	Emilio Arias		Alumno eoi
	Joan Calabuig	Diputado	Alumno
	Antonio Fontanini	Consultor	Profesor eoi
	Daniel Galvan	GBS Finanzas	Alumno eoi
	Akhil Gupta	Alcatel	Alumno eoi
	Laura Achutegui		Alumno eoi
	Sergio Gómez Cabello		
	Carlos Lozano	BICG	Empresa
	Carlos Moure		
	Delia Pascual	Heineken	Alumna eoi
	Vicenta Pérez		Profesora eoi
	Juan Antonio Sáinz		Profesor eoi
	Saturnina Torres	Acciona	Empresa
	Andrea San Emeterio	EOI	Personal eoi
	Miguel Angel Gómez	EOI	Personal eoi
	Carlos Magro	EOI	Personal eoi
	Miguel Sánchez	EOI	Personal eoi
	Tíscar Lara	EOI	Académica eoi
Servicios EOI (27-04-09)	Javier Benito	Parque Tecnológico de Madrid	Administración
	Ibon Bermejo Arnaiz	Telvent	Empresa
	Lourdes Cruz Ochotorena	DG RETA (Red de Espacios Tecnológicos de Andalucía)	Administración
	Fernando Davara	Sociedad Estudios Internacionales	Fundación
	Daniel de la Sota	CEIM	Empresa
	Olga Gil	Gabinete, Presidencia Banesto	Empresa
	Pedro Granado	Empresa Nacional de Innovación, S.A.	Empresa pública
	Enrique Hernández Moreno	Aqualia	Empresa
	Ana María Herranz Ruano	La Caixa	Empresa
	Carlos Alberto López	Barrio E.T.S.I. Telecomunicaciones	Académico
	Rosa María Martínez Redondo	CEPE	Empresa
	Bárbara Navarro	Google Spain and Portugal	Empresa
	Alberto Ortiz de Zárate	Servicio Vasco Salud	Administración
	Aurelio Berges	EOI Digital	Personal eoi
	Tíscar Lara	Vicedecana de Cultura Digital EOI	Académica eoi
	Carlos Magro	Director de Innovación EOI	Personal eoi
	Yolanda Sánchez	Directora EOI Servicios	Personal eoi

4.4. Total participantes y distribución por sector y ámbito de procedencia

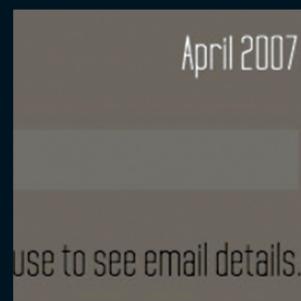
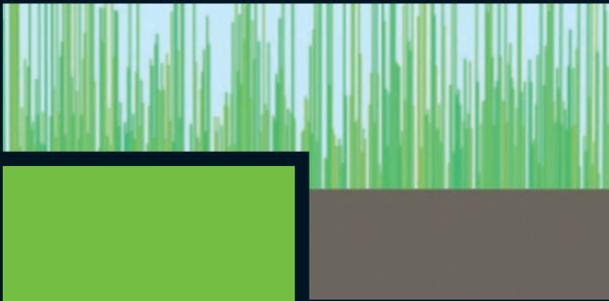
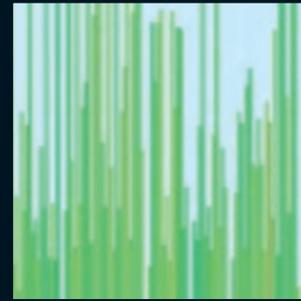
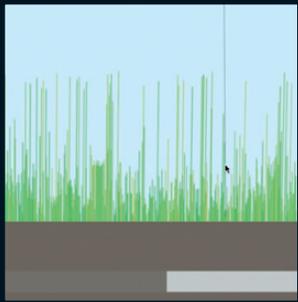
Total participantes	250
Distribución por ámbito	9% profesores eoi
	38% personal eoi
	18% académicos
	22% empresa
	5% fundaciones
	5% admin. pública
	3% alumnos
Total interno	47%
Total externos	53%



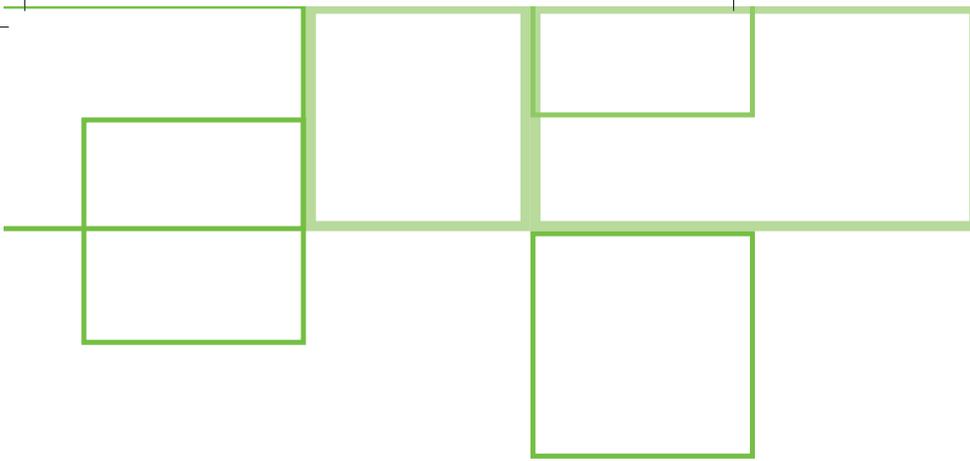
plan
EOI
2020

Each tree re





créditos imagen



Las imágenes que ilustran este plan se corresponden con ejemplos de visualizaciones de datos. Esta herramienta utiliza el poder de comunicación de la imagen para analizar las relaciones de significado, causa y dependencia existentes en la gran cantidad de información que generan los procesos científicos y sociales.

Se han seleccionado ejemplos dispares que muestran diferentes formas de visualizar y que se corresponden con diversas fuentes de información. En este sentido, parte de estas imágenes han sido producidas durante uno de los talleres del proyecto *Visualizar*, dirigido por José Luis de Vicente, y desarrollado en Medialab Prado. *Visualizar* es un proceso de investigación abierto y participativo en torno a la teoría, las herramientas y las estrategias de visualización de información. Para ampliar información se puede visitar la web (<http://medialab-prado.es/visualizar>)

Bestiario, empresa especializada en soluciones de visualización de datos y creación de espacios para la creación colectiva de conocimiento, ha cedido también parte de estas imágenes. Para ampliar información sobre esta empresa, se puede visitar su web (<http://www.bestiario.org/>)

- > Páginas 4-5: "Human flows", autor: Miguel Cabanzo, colaboradores: Nathan Yau, Mónica Sánchez, Iman Moradi, Visualizar 2007, <http://www.2ngry.com/humanflows/>
- > Páginas 8-9: "Remap", Bestiario, 2009, <http://bestiario.org/research/remap/>
- > Páginas 14-15: "Much ado about nothing", autor: Iván Huelves Illas, colaboradores: Martín Nadal, Cecilia Villarroel, Visualizar 2008, <http://muchadoaboutnothing.medialab-prado.es/>

> Páginas 22-23: "La evolución de la innovación. Una historia visual de los registros de patente en las últimas décadas", autor: Leonardo Salas, colaboradores: Javier Tardáguila, Alberto Labarga, Rodrigo Santamaría, Visualizar 2009.

> Páginas 48-49: "Ecovisualización", autor: Francisco Castillo, colaboradores: Elena Moron, Roberto Theron, Martín Nadal, Jorge Matamoros, Visualizar 2008, <http://www.francastillo.net/EVEA.html>

> Páginas 78-79: "Spamology", autor: Irad Lee, Visualizar 2007, <http://iradlee.net/spamology/>

> Páginas 100-101: "Mail garden", autor: Kjen Wilkens, colaboradores: Damian Stewart, Jenny Cahier, Marcela Machuca, Visualizar 2007, <http://human-centered-visualizations.com/>

El conjunto de esos proyectos aparecen igualmente en la portada, donde además se encuentran:

- > "FLUflux", autores: Jihyun Kim, Andrés Colubri, colaboradora: Larissa Pschetz, Visualizar 2009, <http://threeecologies.com/fluflux/>
- > "tweetpad", autor: Elie Zananiri, colaboradores: Eric Gullberg, Lysanne Bellemare, Visualizar 2007, <http://silentlycrashing.net/tweetpad/>
- > "Electromagnetic Spectrum", Bestiario, 2008, <http://spectrumatlas.org/>

