

www.eoi.es

#manifiesto **eoi**

open learning

eoi open learning #manifest

diciembre 2011



Resumen

En el presente artículo se recogen las experiencias en la transformación de la Escuela de Organización Industrial EOI, la decana de las escuelas de negocio de España. Una escuela de negocios tiene unas condiciones excepcionales para ser un laboratorio en el que experimentar los desafíos a los que se enfrenta el aprendizaje en la sociedad actual.

La formación de directivos emprendedores y de emprendedores directivos exige una respuesta alineada a las exigencias de una sociedad y de un mercado en donde la personalización y la humanización del aprendizaje se han convertido en el motor de una profunda transformación social y económica en donde lo público, lo privado y lo ciudadano se funden en la consecución del bien común. Con la expresión Open Learning se pretende recoger los desafíos a los que se están enfrentando tanto las instituciones formativas como los modelos tradicionales de aprendizaje.

Palabras clave: open learning, escuela de negocios, colaboración, identidad digital, REA recursos educativos en abierto, sostenibilidad, simulación, pensamiento de diseño, aprendizaje en movilidad, ética

Abstract

This article covers the experiences in the transformation of the Industrial Organization School EOI, the eldest business schools in Spain. A business school is uniquely positioned to be a laboratory in which to experience the challenges facing learning in today's society. The education of entrepreneur managers and entrepreneurs in management requires a response in line with the demands of a society and a market where the personalization and humanization of learning have become the engine of a profound social and economic transformation in which the public, private and citizens come together in achieving the common good. The expression Open Learning collects the challenges that are facing both training institutions and traditional learning models.

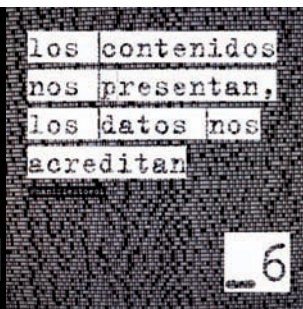
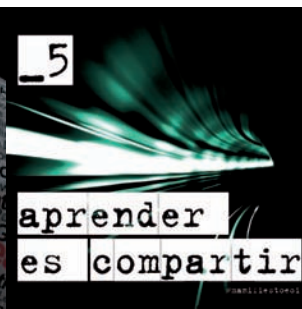
Keywords: open learning, business school, collaboration, digital identity, OER open educational resources, sustainability, simulation, design thinking, mobile learning, ethics





#manifiesto^{coi}
open learning

la escuela
es una plataforma





La escuela es un lugar abierto en el que se propicia la interacción. La generación de valor se mide por la capacidad de atraer talento

La generación de valor se mide por la capacidad de atraer talento. La riqueza se encuentra en la hibridación. Solo fomentando espacios de remezcla puede producirse innovación. Solo desde la diversidad hay futuro. Solo en la combinación de experiencia y juventud hay oportunidades. Solo desde sistemas abiertos y porosos podemos asegurar la no exclusión y aspirar a la riqueza de la variedad. Solo convirtiéndose en infraestructuras de relación, en plataformas de encuentro, tienen sentido las escuelas de negocio. Éstas deben dejar de ser una prolongación de la academia, un lugar cerrado donde transmitir y adquirir conocimiento formal, para convertirse en espacios diáfanos, sin paredes ni jerarquías epistemológicas, en laboratorios de lo improbable. Su futuro, nuestro presente, pasa por convertirse en “hubs” que fomenten relaciones, en espacios de encuentro facilitadores y dispensadores de servicios. Pasa por ser más escuelas artesanas que multinacionales de expender títulos.

EOI, como tal plataforma de encuentro, lo es en primer lugar, por sus alumnos, provenientes de todo el mundo, de todas las edades, de todos los *backgrounds*, de todas las experiencias de vidas posibles, alumnos emprendedores y transformadores. En EOI valoramos

la experiencia y acreditamos el saber hacer. El acceso a nuestros programas no está condicionado por la presentación de un título oficial, puesto que también valoramos la trayectoria previa de los alumnos. Buscamos incorporar talento. Buscamos, además, combinar el saber con el hacer, la experiencia con la teoría, el impulso de los alumnos con la profesionalidad de los directores de másters. No tendría ningún sentido replicar los modelos de otros, nuestro modelo se basa en la experiencia, en el hacer. Se basa en lo real y contrastado. Por eso, elegimos a los directores de nuestros másters no por el número de papers publicados sino por su trayectoria profesional, por su experiencia laboral. Por lo que hacen y no por lo que saben. Un conjunto de personas que integran además una riquísima red de más de 50 profesionales y que constituyen una primera interfaz de relación entre los alumnos y el mundo. La red de directores académicos se complementa con un claustro de más de 1000 profesores compuesto exclusivamente por profesionales y por un sistema de incorporación al mismo (proceso de homologación) y selección de profesorado abierto, en red y en las redes. Un sistema transparente y justo, exigente y reconecedor que garantiza y asegura la diversidad y la competencia del Claustro, pero también la agilidad y la flexibilidad que demanda cualquier organización actualmente y nuestros programas y alumnos en particular. Un claustro diverso capaz de atender la diversidad de los programas, las demandas de los alumnos y las necesidades del mercado laboral.

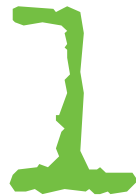
Un claustro formado por profesionales (y no académicos), por profesores-profesionales que ense-

ñan desde la experiencia, su experiencia y que al mismo tiempo provocan experiencias en sus alumnos.

Directores de máster y profesorado se complementan con un sistema abierto de relación con empresas. Más de 300 organizaciones situadas en círculos concéntricos de interés, influencia y vinculación. Desde el Consejo Asesor del Patronato (máximo órgano privado de consulta, integrado por representantes de alto nivel de empresas líderes españolas), pasando por 4 Consejos consultivos sectoriales (medio ambiente, energía, innovación en la gestión empresarial, nuevas industrias) y uno territorial (vinculado al campus de Sevilla), empresas e instituciones colaboradoras en el desarrollo de proyectos, empresas con las que tenemos acuerdos de colaboración para prácticas y empleo y empresas que confían en nosotros para la formación de sus equipos. Empresas con las que nos relacionamos presencialmente con la organización trimestral de encuentros entre los miembros de cada consejo consultivo y digitalmente con distintas plataformas de relación digital.

En esta breve descripción, destaca tanto por su relevancia para la economía, como por su alcance y propuesta innovadora, la red de pymes y emprendedores que hace más de 15 años puso en marcha la Escuela de Organización Industrial, con el nombre de Redepyme, *pymes en red*, y que ha supuesto un ejemplo de actuación presencial y local y de impacto y relación global y digital.





la escuela es una plataforma

Seleccionamos y unimos talento (alumnos, profesores, directores, empresas,...) y facilitamos el espacio adecuado en cada circunstancia para la interacción y la creación de valor. Espacios concéntricos de relación que facilitan la diferenciación por intereses (medio ambiente, energía, innovación en gestión empresarial,...) el reconocimiento mutuo y la generación de confianza. Espacios cerrados de intercambio de propuestas como son los foros de debate de cada Consejo Consultivo, del Consejo Asesor (todos ellos foros de acceso limitado en la plataforma de moodle de EOI) o los tres grupos de networking profesional, también de acceso exclusivos para antiguos alumnos, alumnos y profesorado, que EOI tiene en la red LinkedIn y espacios abiertos y públicos de interacción, basados en la horizontalidad de la Red y en su carácter desintermediador, como son los blogs de EOI y los espacios en redes sociales (*página de facebook, perfil de twitter, página de Google +, canal youtube, canal slideshare*) sustentados sobre una nueva manera de sancionar la autoridad y que favorecen el posicionamiento de marca, la comunicación entre miembros de la red y la generación de valor.

EOI es una plataforma en red. Una plataforma en red y en la Red y la red son los usuarios. Son los alumnos, profesionales y empresas que conforman el ecosistema EOI. Y la Red se construye desde la comunicación y la conversación, desde su autoridad y su legitimidad. Por eso, la estrategia de comunicación desplegada en los últimos tres años pasa la apertura de todos nuestros contenidos (conferencias, cla-

ses, documentos docentes) y la creación de redes y comunidades. Un modelo descentralizado, desjerarquizado, horizontal, con múltiples nodos y terminaciones. Una estructura de comunicación en malla, una comunicación p2p, en la que cada uno es responsable de lo que comunica. Una estructura de comunicación en la red y en las redes, que busca ampliar nuestra piel digital, conectar sus múltiples terminaciones nerviosas. La Escuela, como la Red, como cualquier plataforma, es un medio generador de negocio y de desarrollo social. La experiencia nos ha demostrado que la manera más eficiente de estar en el mercado es hacerlo desde la sinceridad y la transparencia, por un lado, y desde la atención y la confianza, por otro. En los últimos tres años, EOI se ha transformado en una organización digital, no solo haciendo un uso pionero e intensivo de las herramientas digitales sino también asumiendo gran parte de los valores de la cultura digital (la colaboración, lo abierto, la transparencia, la desjerarquización...).

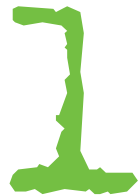
Esta transformación se refleja al menos en tres ámbitos. En el ámbito de la gestión interna de la organización, donde hemos complementado las formas más tradicionales de gestión con las maneras y los usos digitales mediante la implantación de un blog de comunicación interna, una red de microblogging exclusiva para los empleados (yammer), espacios digitales de discusión donde toda la plantilla puede participar (Foros de intercambio y discusión de cada *Comisión de gestión* en la plataforma moodle) y el uso de un entorno específico de trabajo colaborativo de google (*Google sites y apps*) para compartir

desde documentación hasta información específica sobre procesos, demandas de calidad y cuestiones de empleabilidad. La transformación digital también se refleja en el ámbito de la metodología y del aprendizaje donde, como no podía ser de otra manera, nos hemos posicionado como una Escuela líder en el aprendizaje expandido y el mobile learning¹. Por último, en el ámbito de la comunicación, la imagen de marca y la gestión de la reputación EOI es una organización de referencia por el uso de los medios sociales y las redes y la estrategia de creación de comunidades basadas en el intercambio de valor y en la confianza. Los tres ámbitos (el gerencial, el de aprendizaje y el de comunicación) están interconectados. En los puntos de unión encontramos la información y los contenidos que generamos, la gran apuesta por la generación de contenidos en abierto, la producción de objetos digitales de texto y de vídeo y por la importancia de que toda la Organización colabore en su producción². Una comunicación distribuida, con múltiples actores y responsables, multicanal y ubicua. De ahí nuestra apuesta por la Red y por las redes. No por todas y no todas con los mismos usos. Cada una de las plataformas de red que EOI usa ha sido seleccionada y probada. La estrategia es el fruto de la experiencia pero también del emprendimiento y el riesgo. Nada se puede hacer desde el miedo. El miedo es un mecanismo de defensa, paraliza y evita cometer errores pero también es un obstáculo a la innovación y a la ruptura, tan necesarias hoy. En el proceso de decantación de estos tres años la Escuela ha apostado por cuatro espacios de red: Twitter, Facebook, LinkedIn y Google +.

¹ Ver punto 7 de este manifiesto.

² Ver punto 5 de este manifiesto.





la escuela es una plataforma

LinkedIn es la red social profesional. Es el espacio reservado y exclusivo para la comunidad EOI. Un espacio de confianza y de relación. Los tres grupos que la Escuela tiene en LinkedIn están reservados exclusivamente para las personas vinculadas a EOI (alumnos, antiguos alumnos y profesores). Es un espacio para compartir información, debatir temas de interés y favorecer el networking entre miembros.

El Grupo de LinkedIn General³ es donde se encuentra todo el mundo relacionado con la Escuela, con cerca de 6000 miembros (2011). Este grupo a su vez está dividido en diversos subgrupos temáticos por áreas de interés y de negocio de la comunidad EOI que ofrece a sus miembros conversaciones y contactos alrededor de grandes áreas de interés (innovación empresarial, internacionalización, emprendimiento, medio ambiente,).

Un segundo grupo atiende a la lógica territorial. EOI en Tu Comunidad⁴ agrupa a los miembros de la comunidad EOI por intereses territoriales y no temáticos. Por último, Global EOI⁵ es el espacio más internacional, donde están aquellos miembros de la comunidad EOI con intereses internacionales y globales.

Facebook⁶ es la gran red social, por tamaño y por penetración social en estos momentos. Donde está todo el mundo. Donde están sin duda todos los pasados, presentes y futuros clientes de la Escuela. A diferencia de LinkedIn es un espacio abierto. Cualquier interesado en EOI y lo que hacemos puede seguir nuestra página. Es el espacio para contar lo que somos

y lo que hacemos y hacerlo desde los contenidos y la generación de valor. Facebook también fue nuestro primer ejercicio de crowdsourcing y de innovación abierta con el uso de los foros de discusión como espacios de recogida de propuestas para cada uno de los Programas.

Twitter⁷ es la red social que más crece, la de más virilidad y la mejor para la gestión de la imagen de marca y la gestión de la reputación, para definir un posicionamiento claro, mantenerse informado y dialogar con la comunidad. Es la red más ágil y la que permite una interacción más fluida con nuestra comunidad. Utilizamos la identidad digital de Eoi en twitter como medio de posicionamiento de marca, como medio de comunicación de lo que hacemos, como forma de dialogar con nuestra comunidad (alumnos y profesores), como instrumento de atención al alumno y de mejora. Es la mejor manera de estar en la Escuela. Facilitamos que toda la organización interactúe en facebook (con formación e introduciéndolo como objetivo medible del variable). Impulsamos que tanto el claustro como los alumnos lo incorporen en el día a día de las clases. La estrategia de citas y hashtags fortalece la identidad digital de Eoi en twitter.

Google+, es la última plataforma en llegar. De nuevo un espacio para la innovación, para definir una estrategia y un uso concreto simultáneamente a su desarrollo e implantación. En este caso EOI asume el riesgo y las ventajas de los *first comers*, llegando antes que la mayoría. Un espacio, en principio, adecuado

para el posicionamiento de nuestros productos y para la definición colaborativa de los mismos.

³ Grupo General LinkedIn EOI
<http://www.linkedin.com/groups?gid=1824857>

⁴ Grupo en Tu Comunidad
http://www.linkedin.com/groups?home=&gid=3588545&trk=anet_ug_hm

⁵ Grupo EOI Global
http://www.linkedin.com/groups?gid=3588520&trk=myg_ugrp_ovr

⁶ Página de EOI Escuela de Organización Industrial en Facebook
www.facebook.com/eoi.edu

⁷ Perfil EOI en Twitter @eoi
<http://twitter.com/#!/eoi>





#manifestoeoi
open learning

EOI se soporta
en valores globales
y sostenibles

1
LA ESCUELA
ES UNA
PLATAFORMA



3
emprendemos.
hacemos, luego
somos

4
el mundo es
la escuela

5
aprender
es compartir

los contenidos
nos presentan,
los datos nos
acreditan

6

7

LA PANTALLA
TRANSFORMA
LA EXPERIENCIA
DE APRENDIZAJE

8
del diálogo con
el cliente surgen
las necesidades

9
el escenario
es global,
la realidad
es local

10
innovación
social,
innovación
moral

2

EOI propugna una visión ética de los mercados. La sostenibilidad económica, social y medioambiental entreteje el proceso de aprendizaje de las competencias y habilidades profesionales

En una reciente alocución, el 11 de octubre de 2011, del Secretario General de Naciones Unidas, Ban Ki-Moon, a las autoridades políticas e institucionales y miembros de grandes empresas que participaron en el *Global Green Growth Forum*⁸, en Copenhagen, como reunión preparatorio de la cumbre de Río del año 2012, aseguró:

«Tenemos que hacer de la sostenibilidad nuestra prioridad principal. Tenemos que sacar nuestras cabezas por encima de las nubes mientras mantenemos los pies en el suelo. Debemos soñar. Mirar por encima del horizonte. Ser idealistas mientras, al mismo tiempo, nos mantenemos apegados a la realidad buscando soluciones prácticas. Tenemos que ser valientes. Tenemos que pensar a lo grande. Tenemos que tener el coraje suficiente para cambiar las cosas. Tenemos que utilizar nuestra pasión para hacer algo diferente, para formar parte de algo más grande que nosotros mismos. No permitáis que los cínicos os detengan. Podéis cambiar el mundo. Aprovechemos ese espíritu, esa fe positiva para construir un mun-

do mejor para todos. Aseguremos un trato justo para todos.»

Bastaría seguramente extraer todas las consecuencias e implicaciones del texto precedente para darse un completo programa de actuación, para confeccionar de la hoja de ruta hacia la sostenibilidad o la generación de valor sostenible, que es el eslogan o el lema que nos hemos dado para definir con claridad el objetivo que sustenta todo nuestro trabajo: generar valor que, de manera indisociable, contemple aquellas dimensiones que nunca debieron separarse: la financiera, la social y, claro, la medioambiental. No podrá haber progreso, justicia social, equidad ni posibilidad alguna de preservación de la riqueza de los biotopos de los que obtenemos los recursos que utilizamos, si no comprendemos que de no haber integración ecuánime de las tres dimensiones, solamente habrá caos y disensión. Un negocio, la aventura de un emprendimiento cualquiera, es una palanca de progreso y cambio social, y no podemos dejar pasar esa oportunidad, la de instruir a nuestros alumnos en los valores que queremos compartir con ellos y que constituyen nuestro *marco ético*.

Conformar y adaptar un plan de estudios, un conjunto de titulaciones, una oferta académica, junto a los currícula donde se encarnan esos valores, es una tarea ingente que se construye desde la base, por una parte, y desde la cúspide, por otra.

Construir desde la base significa que la sostenibilidad se incorpore de manera transversal a todos los

programas, que no exista currícula alguno que no la contemple como la matriz ineludible desde la que concebir los productos y los servicios que deseen diseñarse: pensar, con anticipación e intencionalidad, en el tipo de materiales que vaya a utilizarse, en el proceso productivo que será necesario poner en marcha, en los agentes que vayan a vincularse en esa cadena de valor, en el uso que los consumidores y clientes hagan de esas propuestas, en los mecanismos para reintegrar a sus metabolismos técnicos propios los productos que se hayan comercializado para que puedan ser completamente reaprovechados, es un esfuerzo que hoy se denomina diseño integral del ciclo de vida de los productos, y que ningún alumno de una escuela de negocios debería ignorar. Sea cual sea el programa que se imparta, la naturaleza del producto o el servicio que se ofrezca, es indispensable cobrar plena conciencia de los eslabones que componen la cadena de valor que genera y del cuidado que debe ponerse en que cada uno de ellos respete escrupulosamente esos mismos principios de sostenibilidad, respeto medioambiental, garantía de los derechos humanos y laborales fundamentales y viabilidad financiera.

Hacer que esas intenciones cristalizaran en un marco de acción concreto ha pasado por establecer un *syllabus* común, al menos con una estructura común para todos los programas de la Escuela, en el que se contemplen elementos transversales y compartidos como la visión y misión de la institución, los objetivos del aprendizaje con la vista puesta en las competencias que vayan a adquirirse mediante el

⁸ Global Green Growth Forum
<http://www.globalgreengrowthforum.com/>



2

EOI se soporta en valores globales y sostenibles

desarrollo de proyectos, mediante el aprendizaje práctico, las modalidades de organización y coordinación en el trabajo en equipo, los modos y maneras en que se evaluará la adquisición del conjunto de pericias y conocimientos precisos para desempeñar de manera solvente las tareas profesionales propuestas.

Esa coordinación global, en la que se discuten y comparten los elementos comunes que deben permear la estructura de todos los programas, requiere de dos clases de encuentros regulares: el físico, en los claustros de programas en los que todos los agentes implicados en el escenario docente entran en liza, y el virtual, en el que se discuten de manera regular temas que atañan al interés general de los mismos agentes implicados.

Además de eso, como tejido conjuntivo de la organización, como espacio de discusión y controversia, los departamentos de la Escuela se encargan de poner sobre la mesa —física y virtual—, los temas y problemas de actualidad que pueden interesar a los profesores de la institución, fomentando además los encuentros, talleres, puesta al día y trabajo colaborativo. No es casualidad, en este caso, que sus denominaciones correspondan a las líneas que se consideran estratégicas, a la urdimbre esencial de los cambios que quieren practicarse en la escuela: gestión de proyectos y diseño de negocios; innovación y creatividad en la gestión; juegos y simulaciones, los tres muy vinculados al rediseño del entorno educativo, del currículum y de los roles respectivos de profesores, tutores y alumnos; sostenibilidad y medioam-

biente, el último de ellos, claramente enlazado con una de nuestras preocupaciones esenciales.

Hacer asequibles todos esos planteamientos para que lleguen al aula y puedan cristalizarse en acciones y herramientas concretas, ha sido fruto del trabajo colectivo desarrollado a lo largo de los dos últimos años: inicialmente, mediante la celebración de talleres con todos los agentes implicados en la organización académica, la dirección de programas, su impartición y el seguimiento y tutorización de proyectos. El resultado de todas esas conversaciones y conocimiento compartido dio lugar a una metodología propia que, encarnando los preceptos presentados previamente, daba respuesta a nuestras necesidades: programas orientados por proyectos, donde la resolución de problemas y la adquisición de competencias mediante el ejercicio práctico de llevar hasta su término una idea real, parecía el contexto educativo más adecuado para romper con la rigidez enunciativa tradicional; espacios de trabajo colaborativo regidos por tutores personales capaces de acompañar a los grupos en su proceso de maduración progresivo, lleno de ensayos y errores, como la vida profesional misma; coordinación temporal estricta entre profesores responsables de la transmisión de contenidos y mentores encargados de incardinarlos prácticamente en el desarrollo de los proyectos; uso sistemático de las plataformas digitales de trabajo colaborativo⁹, de espacios digitales comunes donde compartir y sumar es un imperativo inherente a las dinámicas del trabajo en red contemporáneo; uso de blogs¹⁰ y otras herramientas de comunicación

social que sirven como diario público de aprendizaje, como laboratorio transparente de investigación, de prueba y error; asunción de herramientas de presentación de informes que eludieran la trampa tradicional de la unidimensionalidad financiera, o lo que es lo mismo, uso de aplicaciones en forma de triple cuenta de resultados en las que las dimensiones financiera, social y medioambiental sean indisociables, mutuamente ineluctables: mediante un acuerdo particular con AECA¹¹, asociación española pionera en la implantación de los principios del Pacto Mundial¹² en España, la Escuela incorporó a todos sus proyectos una herramienta XBRL-RSC¹³ mediante la que los alumnos deben reportar obligatoriamente la evolución y el estado final de sus proyectos asumiendo que deben dar cuenta de los veintisiete indicadores que componen esa triple cuenta de resultados.

Podría entenderse, quizás, que la mera utilización de aplicaciones informáticas que establecen hitos obligatorias de entrega de datos acumulados o consolidados sea insuficiente para demostrar la intención sostenible de un proyecto empresarial. Y tendría razón en apreciarlo de esa manera. Para evitar, precisamente, que las decisiones empresariales sean meramente ornamentales, que la RSC sea un simple adorno de la cuenta de resultado y se convierta, al contrario, en un elemento inherente a la gestión social y medioambientalmente responsable, se promueven en paralelo acciones —desde el departamento de sostenibilidad y medio ambiente, sobre todo— destinadas a que cualquier estudiante de nuestra escuela comprenda que no hay producto ni servicio que

#manifiesto_eoi

open learning

⁹ <https://sites.google.com/a/learning.eoi.es/mbaftmad2010/proyectos>

¹⁰ Blogosfera EOI <http://www.eoi.es/blogs/blogosfera-eoi/>

¹¹ AECA <http://www.aeca.es/>

¹² Pacto Mundial <http://www.pactomundial.org/>

¹³ XBRL-RSC <http://www.eoi.aecareporting.com/>

¹⁴ Life cycle thinking and assessment <http://lct.jrc.ec.europa.eu/>

¹⁵ Michael Braungart C2C <http://www.eoi.es/mediateca/etiquetas/michael-braungart>

¹⁶ Sostenibilidad y simulaciones <http://www.eoi.es/portal/openlearning/evento/1733/taller-sostenibilidad-y-simulaciones-tecnologias-digitales-para-pymes>

2

EOI se soporta en valores globales y sostenibles

no requiera del diseño integral de su ciclo de vida, es decir: la selección responsable de los materiales utilizados; la vigilancia sobre su procesos de producción y los impactos que pueda causar; el cuidado de los distintos agentes que compongan la cadena de valor, proporcionando mano de obra, servicios o materias primas; el empleo que los usuarios hagan de sus propuestas; el reciclado y reutilización de los productos desechados; su reintegración plena a sus metabolismos técnicos respectivos. Bajo ese punto de vista se han celebrado en los últimos meses seminarios dedicados al *Life cycle assessment*¹⁴ (programa de la Unión Europea dependiente de su Instituto de Medioambiente y Sostenibilidad), C2C *Cradle-to-Cradle network*¹⁵ (como plataforma de innovación industrial sistemática, de rediseño de los procesos industriales tradicionales y lanzamiento de nuevos procesos industriales plenamente conscientes de su circularidad y carácter regenerativo) o *Sostenibilidad y simulaciones*¹⁶ (con la intención de estimular el uso de simuladores que nos permitan estimar las consecuencias de nuestras acciones en todas las fases de un proyecto empresarial).

Todas estas han sido acciones emprendidas desde la base, desde el sostén que constituyen todas las personas de la organización, pero casi siempre conviene tensar el arco y poner la vista en la diana hacia la que uno quiere propender, y en este caso nuestra finalidad parecía bien encarnada en los diez principios que constituyen la carta fundacional del *Pacto Mundial*¹⁷ de Naciones Unidas y el programa, dependiente de ese marco principal, *Principles for respon-*

*sible management education*¹⁸, cuyos seis principios fueron igualmente asumidos e incorporados a la lógica de la organización. De manera simultánea e inseparable, se asumieron los planteamientos de la *Global Reporting Initiative*¹⁹ de la misma organización internacional, encarnados, en nuestro caso, tal como queda dicho, en la triple cuenta de resultados XBRL-RSC manejada por nuestros alumnos. De ahí, fácilmente, llegamos a la conclusión de que era necesario dotarnos de un *Marco ético*²⁰ propio que incluyera, reformulados, reinterpretados, adaptados a nuestra historia y nuestro previsible futuro, esos y otros principios. En todo caso, balizar conceptualmente el terreno que pretendíamos recorrer, aludiendo a la dimensión inseparablemente tridimensional de la economía, a su carácter circular y regenerativo²¹, a la necesidad de percibir y gestionar los bienes comunes como un patrimonio inalienable del que debemos hacernos colectivamente responsables²², al respeto sin fisuras de los derechos humanos y laborales fundamentales²³ y al fomento efectivo de la paridad y la igualdad de oportunidades. Esos son algunos de los elementos que constituyen los principios a los que, voluntariamente, se adhieren todas las personas que de una u otra manera forman parte de la institución, porque ese es el propósito de la escuela: generar una sucesión de círculos concéntricos que pongan en contacto a los distintos agentes que forman la red de la escuela, alumnos, profesores, tutores, empleados, empresas que colaboran acogiendo en prácticas a nuestros estudiantes, empresas que forman parte de nuestros consejos asesores.

Y no estaría del todo cerrado el círculo de las acciones emprendidas si no se aludiera a un esfuerzo, no por gris y burocrático menos importante, que ha discurrido a la par que las empresas anteriores: formalizar todos los procesos, procedimientos, indicadores, registros, flujos de trabajo y herramientas informáticas de soporte que deben sustentar y dar solidez a la gestión cotidiana de una institución, concediendo especial atención, en nuestro caso, a aquellos que tienen que ver con la naturaleza principal de nuestra actividad (académica) y los objetivos estratégicos de nuestro plan inicial²⁴ (economía verde, social, abierta y digital). No es casualidad, por eso, que a lo largo del año 2011 hayamos obtenido tres certificaciones que avalan ese esfuerzo y la intención de excelencia en la gestión: ISO9001, ISO 14001 y ANECA-AUDIT²⁵. En el horizonte cercano cabe enumerar otros hitos, no tanto porque las acreditaciones, en sí mismas, añadan un valor indispensable a nuestras prácticas sino, en todo caso, porque refuerzan, corroboran y proyectan internacionalmente nuestro trabajo.

¹⁷ Global Compact. The ten principles
<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>

¹⁸ PRME
<http://www.unprme.org/>

¹⁹ [xii] GRI
<http://www.globalreporting.org/Home>

²⁰ Marco ético. EOI
<http://www.eoi.es/savia/pubman/faces/viewItemFullPage.jsp?itemId=eoi:63059:3>

²¹ Ellen MacArthur Foundation. Circular economy
<http://www.ellenmacarthurfoundation.org/>

²² Global compact. Supply chain sustainability
http://www.unglobalcompact.org/Issues/supply_chain/index.html

²³ Global compact. Human rights
http://www.unglobalcompact.org/Issues/human_rights/index.html

²⁴ Plan 20/20 EOI
<http://www.eoi.es/portal/guest/plan-eoi-2020>

²⁵ ANECA-AUDIT
<http://www.aneca.es/Programas/AUDIT>

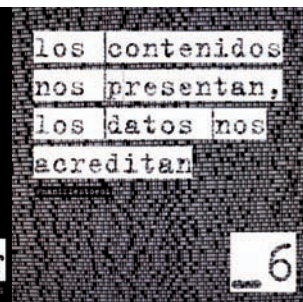




#manifiesto^{coi}
open learning

emprendemos.

hacemos, luego somos



Separar el aprendizaje de la realidad, o cuando menos de la práctica en la que se inserta, limita la experiencia hasta anularla. Cada alumno es diferente

Conviene recordar algo: el paradigma educativo predominante está todavía hoy basado en la presunción de que un profesor enuncia de manera general e indiferenciada un contenido que deberá ser reproducido de la manera más fidedigna posible por el conjunto de los alumnos que asisten, silenciosamente, a la charla propinada. Ese acto de reproducción, es verdad, puede ser más o menos creativo, exigir más o menos imaginación y recursos intelectuales. Esa presunción inicial está soportada por una idea igualmente compartimentada y yuxtapuesta del conocimiento: las materias son asignaturas estancas, escasamente porosas, que se contraponen más que se complementan, y los especialistas que se hacen cargo de su impartición proceden en consecuencia: maniobrar en el aula como si las demás materias fueran ajenas; proceder como si solamente existiera un alumno, indistinto, en el aula. Es cierto que se trata de una simplificación, de una reducción necesaria para comprender el contexto educativo del que provenimos y el entorno educativo al que pretendemos propender.

El nuevo paradigma educativo nos invita a plantear ideas casi antagónicas: no basta con reproducir de

manera más o menos precisa un contenido bien destilado para aprender, para ser competente; es necesario resolver problemas en la práctica utilizando las herramientas, pericias y conocimientos necesarios para adquirir un conjunto relevante de competencias. Para aprender hay que hacer, y eso comporta varias cosas: que el error se promueva, no solamente que no se castigue, sino que se perciba como un hito valioso del proceso de aprendizaje; que los estadios intermedios imperfectos, es decir, los prototipos, se contemplen como mojones irrenunciables del aprendizaje; que el proceso es tan importante como el objetivo y el resultado al que algo está abocado; que exponer, exhibir y compartir con una comunidad de pares, refuerza el valor y alcance de nuestras prácticas; que ningún individuo es similar al resto, que existen distintos estilos de aprendizaje, inteligencias múltiples y actitudes cognitivas; que las tecnologías digitales no son meros apósitos o utensilios, sino plataformas capaces de propulsar y multiplicar el valor de nuestro trabajo, nuestra inteligencia y capacidad de acción e intervención.

El reto, por tanto, es cómo integrar todas estas novedades en un entorno educativo tradicional, es decir, como rediseñar un entorno de aprendizaje tradicional para que asuma que lo que hizo fue valioso, pero que ahora toca cambiarlo.

En primer lugar convertir los proyectos en el eje sobre el que se soportan los programas. Si mantenemos que se aprende haciendo, que la adquisición de competencias no está reñida con la resolución de proble-

mas, al contrario, es necesario reformular los currículos de manera que los proyectos no sean, meramente, aquello que sucede al final de programa como precipitación más o menos afortunada, sino, al contrario, el vector que debe aglutinar el trabajo de todos los agentes que intervienen en un programa formativo: alumnos, profesores, tutores, coordinadores y directores. Todos deben estar al servicio del proyecto, que es el que va incardinando los conocimientos y herramientas necesarias para resolver progresivamente los problemas que se van presentando. Eso exige buenas dosis de nueva coordinación, formulación de relaciones inéditas entre profesores, tutores y alumnos, que deben redefinir en buena medida sus roles y la posición que ocupan en el proceso de aprendizaje (los alumnos no son ya, aunque nunca lo fueron del todo, entes receptores pasivos, sino agentes responsables de su propio proceso de aprendizaje), desarrollo y empleo de nuevas metodologías de evaluación, que ya no pueden conformarse con practicar regularmente mediciones supuestamente neutras y “objetivas” del proceso de aprendizaje, rediseño de los espacios físicos donde debe transcurrir esta nueva modalidad de enseñanza práctica, porque el trabajo colaborativo y el nuevo papel catalizador del profesor exigen concreciones físicas distintas, espacios que propicien esa manera de pensar y de trabajar, y, finalmente, creación y uso de las plataformas y aplicaciones digitales sobre las construir e impulsar este modelo. Las aulas no son, no serán ya más, entornos cerrados, autosuficientes. Nunca lo fueron en realidad, pero la red pone hoy de manifiesto, más que nunca, las brechas que esa

3

emprendemos. hacemos, luego somos

ilusión autocontenida tenía. El aprendizaje expandido y móvil no es otra cosa que esa posibilidad de aprender en cualquier sitio y lugar, más allá de los límites tradicionales, haciéndose enteramente responsable del propio proceso de aprendizaje.

Nuestros alumnos realizan, al inicio mismo de su programa, un test o prueba de perfilado que les permite conocer, hacer evidente, cuál es su estilo de trabajo y aprendizaje y, en consecuencia, cuál es el papel que podría asumir con más relevancia en el seno de su grupo de trabajo; atraviesan una fase de inspiración y de ideación utilizando para eso herramientas que les permiten generar ideas, creativamente, mediante la suma de la imaginación, el conocimiento y la evaluación, divergiendo y convergiendo, equivocándose y prototipando, hasta dar con ideas plausibles y viables que se plasman en un modelo de negocio visualmente homogéneo. Pero no basta cualquier idea: se trata de rastrear deliberadamente problemas que necesiten de soluciones novedosas, diseño centrado en las necesidades humanas, o innovación centrada en las faltas o urgencias de determinados colectivos. A lo que hay que añadir, en el caso de nuestra Escuela, una exigencia fundamental, incuestionable: la de tomar la sostenibilidad al pie de la letra en su triple acepción: financiera, social y medioambiental, de manera que cualquier proyecto incorpore desde su misma concepción esta triple divisa. A partir de ese punto de formalización inicial del modelo, será necesario desarrollar el plan de negocio de manera consecuente, porque buscamos personas con conocimientos técnicos capaces de comprender

la aplicación contextual y la dimensión social de sus proyectos. Y viceversa: buscamos personas con sensibilidad para el desarrollo de los negocios que entiendan que la complejidad de los problemas que nos enfrentamos en el siglo XXI requieren de conocimientos técnicos avanzados que exigen la colaboración y la compenetración.

En nuestro caso, el trabajo de nuestros departamentos, como espacios de discusión colectiva, en los que compartiendo un objetivo pedagógico claro se deliberan los caminos más adecuados para alcanzarlo, es decisivo. En concreto, el departamento de gestión de proyectos lidera el cambio reseñado, porque es el receptáculo dentro del que deben realizarse todos los cambios comentados, que no son pocos. El departamento de innovación en la gestión se encarga de desarrollar, sobre todo, el maletín de la creatividad, el kit de supervivencia necesario para pautar y modelar la creatividad, ayundado, en paralelo, a formar a todos los profesores en la facilitación de ese proceso. El departamento de simulación pretende integrar en el proceso de aprendizaje los conceptos de juego y simulación, porque en todas situaciones de juego se dan los elementos del aprendizaje más serio y completo: la determinación de objetivos, el estudio y diseño de estrategias para alcanzarlos, el ensayo y el error, la colaboración y la competición. El desarrollo, en este sentido, de aplicaciones que nos permitan simular entornos de decisión complejos, que se utilizan no puntualmente, sino a lo largo de todo el proceso de aprendizaje, como un soporte o escenario sobre el que experimentar las decisiones

reales que debemos tomar, es un activo especialmente valioso de nuestro trabajo. Y nuestro departamento de sostenibilidad, por último, asume la decisiva responsabilidad de que no se inicie proyecto alguno que no haya considerado el ciclo de vida integral de sus servicios y sus productos, lo que comporta, de manera inevitable, que tenga en cuenta todas las variables ambientales sociales que entran en juego en el desarrollo de cualquier empresa.

Un entorno de esta naturaleza no puede desarrollarse sobre los roles tradicionales de profesores y alumnos, de estaciones de repetición y de entes pasivos de recepción, ni puede transcurrir, exclusivamente, en el espacio de comunicación rígidamente jerarquizado del aula tradicional. Si eso existió alguna vez, hoy, desde luego, carece por completo de sentido. Un entorno de aprendizaje con esta ambición pide alumnos capaces de responsabilizarse de su proceso de aprendizaje, capaces de reflexionar sobre los objetivos individuales y grupales que se pretenden alcanzar y sobre las variaciones que pueden producirse a lo largo de ese camino. Los diarios de aprendizaje (en forma de blogs personales y de proyecto) y los contratos de aprendizaje, son dos buenas herramientas para favorecer esta asunción de responsabilidades; y pide, en no menor medida, profesores que asuman que el aprendizaje no es ya la mera y supuesta suma y acumulación de conocimientos y contenidos, sino un proceso de construcción práctico en el que deben implicarse como facilitadores y catalizadores. La información, en todo caso, es transferible, comunicable, y por eso los sistemas educa-

#manifiesto^{coi}

open learning



3

emprendemos. hacemos, luego somos

tivos tradicionales han hipertrofiado esa dimensión enunciativa en detrimento, claro, de la difícilmente transmisible experiencia, que se obtiene en el ejercicio práctico que conlleva la adquisición de las competencias. El conocimiento se construye, no se recibe, y por eso no es casualidad que nuestro claustro de profesores esté conformado, únicamente, por profesionales en ejercicio, por personas que pueden ejercer de acompañantes en un proceso de búsqueda, investigación y maduración que debe derivar en el desarrollo de proyectos perfectamente reales, apegados a problemas prácticos y substantivos, provenientes bien de las inquietudes que nuestros alumnos de postgrados incorporen a la escuela, provenientes, también, de aquellos que las empresas vinculadas a nuestro entorno puedan plantearnos, tal como sucede en el ámbito de nuestros *executive*. Y todo eso debe transcurrir en un espacio concebido como taller o laboratorio, como lugar donde se dé preponderancia al encuentro y el trabajo colaborativo mediado por las herramientas necesarias para facilitar esa labor de aprendizaje mediante el descubrimiento.

El *Marco Europeo de Cualificaciones*²⁶, promovido por la Dirección General de Educación y Cultura de la Unión Europea, se dio como objetivos fundamentales fomentar la movilidad de los ciudadanos entre diversos países y facilitarles el acceso al aprendizaje permanente, para lo cual expresó la necesidad de formular las eventuales equivalencias entre sistemas educativos utilizando el lenguaje de los conocimientos, las destrezas y las competencias más que

el de la simple adquisición de contenidos. De ahí que cobre particular relevancia la insistencia de nuestra escuela en basar su proceso de aprendizaje en el desarrollo efectivo y real de proyectos, porque es lo mismo que asegurar que, a su finalización, tras la conclusión del proceso de construcción real, se habrán adquirido de manera inevitable un conjunto de conocimientos, destrezas y competencias probadas y demostradas.

Para acabar de cerrar el círculo de la praxis, es necesario dar a las potencialidades la posibilidad de desarrollarse y madurar: nuestra escuela pone a disposición de los alumnos que quieran continuar su proyecto en la realidad una red de emprendimiento singular dotada de recursos financieros y profesionales suficientes para impulsar su empeño: la *Cátedra de emprendimiento* y la red #emprendeoi.

#manifiesto^{coi}

open learning

²⁶ Marco Europeo de Cualificaciones
http://ec.europa.eu/education/pub/pdf/general/eqf/broch_es.pdf





#manifiesto^{coi}
open learning

el mundo
es la escuela

1
LA ESCUELA
ES UNA
PLATAFORMA

2
EL APRENDIZAJE
SE SOPORTA
EN VALORES
GLOBALES
Y SOSTENIBLES

3
emprendemos.
hacemos, luego
somos



5
aprender
es compartir

6
los contenidos
nos presentan,
los datos nos
acreditan

7
LA PANTALLA
TRANSFORMA
LA EXPERIENCIA
DE APRENDIZAJE

8
del diálogo con
el cliente surgen
las necesidades

9
el escenario
es global,
la realidad
es local

10
innovación
social,
innovación
moral

4

El aprendizaje se produce de manera expandida en cualquier lugar y en cualquier momento. Solo hay realidad que integra las experiencias presenciales y digitales

En todo contexto social no es casual que la escenografía del trabajo sea un reflejo y al mismo tiempo un dinamizador de la configuración de la enseñanza. En la sociedad industrial, tener cercados a los alumnos en la “escuela” servía a un modelo educativo basado en la exclusividad del acceso a la información y en la replicabilidad a grupos masivos en escala. Se desplegaba por tanto una representación muy similar a la producción en serie de la fábrica. En la economía del conocimiento, provocada por la irrupción de las tecnologías de la información y la comunicación, la organización de los procesos productivos está generando y a su vez demandando cambios en las formas de trabajar y en consecuencia también en las maneras de aprender. Una de las diferencias principales de este paso de sociedad industrial a digital tiene que ver con la propiedad de ubicuidad que transforma la visualización de los tiempos y espacios en los que ambas realidades suceden: más allá de la fábrica y más allá de la escuela.

Qué aprender, para qué, con qué, con quién, cuándo y dónde requiere de nuevos rediseños de todo el paradigma educativo. En EOI asumimos este reto de transformación construyendo la Escuela como plataforma global donde los espacios físicos son fundamentales

para la interacción pero no exclusivos del proceso de aprendizaje ni limitados a sus fronteras arquitectónicas.

El “aula” dentro de la metodología EOI se concibe como un entramado de relaciones, espacios y tiempos físicos y virtuales en los que profesores, alumnos, tutores, emprendedores y agentes sociales comparten prácticas, reflexiones, lecturas y proyectos. Es ese territorio ubicuo y simbólico donde constantemente suceden cosas, se piensa, se comparte, se aprende y se trabaja. El “aula” para EOI es el mundo, un mundo local en lo físico (clases, laboratorios, biblioteca, salón de conferencias, proyectos en empresas, prácticas profesionales, etc.) y un mundo global en lo digital (blogs, redes, portfolios, etc.).

Esta conceptualización de lo que entendemos por “aula” ha generado una serie de rediseños arquitectónicos y estructurales en los últimos años. Así, desde cambiar el mobiliario de las clases habituales, con mesas modulares que invitan al debate y el trabajo colaborativo, hasta la extensión de los proyectos en equipo a plataformas digitales en abierto mediante blogs, sites, wikis y redes sociales.

Entre estas reformas se encuentra la biblioteca, que ha dejado de ser el lugar para el estudio introspectivo, individual y silencioso que reproducía un modelo educativo basado en la transmisión de información. Puesto que el conocimiento no se recibe, sino que se construye socialmente, la biblioteca ha tirado sus tabiques y se ha convertido en un centro de recursos de información donde se habla, se comparte, se toma un refres-

co, se escucha una conferencia o un concierto, se lee o se discute, de forma individual o en grupo, con mesas altas y bajas, con sillones y sofás que invitan a ser y estar en un entorno de trabajo acogedor y funcional.

En EOI las experiencias de aprendizaje entran y salen de la clase, ampliándose a través de los distintos laboratorios de conocimiento que enriquecen la experiencia educativa con un programa diario de conferencias y seminarios, que permite el encuentro de los alumnos con otros expertos y grupos de interés que visitan la Escuela. Estos eventos están abiertos, con acceso libre y gratuito, tanto en las sedes de EOI como en sus ventanas en Internet a través de retransmisiones en streaming. Así, cualquier persona puede ocupar su butaca virtual gracias a la emisión en directo del evento e intervenir, desde sus ordenadores o dispositivos móviles, en el diálogo con los asistentes a través de canales interactivos como son Twitter y Facebook.

Además de las propuestas de contenidos programados (clases, eventos, etc.), los alumnos y los profesores de EOI tienen a su disposición salas de trabajo y talleres para el trabajo en grupo de acceso libre, así como la capacidad de adaptar cualquier espacio del edificio para sus necesidades formativas. En EOI nos hemos preocupado por acondicionar todos los rincones para que sean cómodos e inspiradores, desplegando conectividad de wifi libre, sillas en el jardín, pizarras electrónicas, fuentes de agua, etc. y facilitar que el aprendizaje suceda en cualquier momento y en cualquier lugar, más allá del aula pero en toda la extensión del edificio como primer anillo de relación: desde una tutoría espontánea,



4

el mundo es la escuela

nea en la biblioteca a una presentación de un libro en el jardín o una tertulia en la cafetería.

No obstante, el ensanchamiento de lo que conceptualizamos como aula no queda aquí. La Escuela trasciende su propia ubicación física y lleva a los alumnos al mundo para que aprendan de y en otras realidades. A través de viajes de estudio, las clases se trasladan a otros escenarios y tienen lugar en empresas, proyectos y entornos de economía real, ya sea en miles de kilómetros de distancia (en países²⁷ como China, Estados Unidos, Argentina, Reino Unido o India) o a golpe de transporte urbano (con programas de inmersión en circuitos de economías alternativas en el propio territorio como es el programa Login_Madrid²⁸).

Todas estas oportunidades de aprendizaje fuera de la Escuela acercan a los alumnos al campo profesional, especialmente a los de postgrado que disponen de más tiempo y menos experiencia. Sin embargo, en gran parte de nuestros programas el alumno es la propia organización y su empresa se convierte entonces en su aula natural. Nos referimos a los cursos InCompany, en cuyas acciones formativas los profesionales aprenden en su lugar de trabajo y con módulos adaptados a su contexto mediante las diversas tecnologías digitales que EOI pone a su servicio (mobile learning, webinars, blogs, sites, etc.).

Esta flexibilidad es proporcionada por los repositorios de consulta de contenidos en abierto y por la integración metodológica de espacios de trabajo colaborativo en el ecosistema digital de EOI. La red,

con su carácter protésico y ubicuo, supone la globalización del aula y la extensión del laboratorio experimental. Además del acceso personalizado a un aula virtual basada en moodle, el alumno dispone de un blog propio para la exposición y contraste de sus avances, así como de un site público de su programa que actúa a modo de espejo del aula en la red. En ese site el alumno accede al calendario de clases, a la identidad digital de sus compañeros y profesores, a la documentación específica de su Máster en los repositorios de EOI y a los proyectos en curso en los que está trabajando él, sus compañeros, el resto de Máster y toda la Escuela en su conjunto.

La práctica de escritura y publicación a través de los distintos medios digitales que conforman el ecosistema formativo de EOI desarrolla el pensamiento crítico y permite aprender a analizar, componer y presentar ideas de una forma organizada y dispuesta al comentario en abierto para su contraste con distintos puntos de vista.

El objetivo del uso intensivo de las tecnologías digitales para el aprendizaje es doble en EOI: por un lado, garantizar su conocimiento desde la práctica aplicada en un entorno global y abierto, y por otro, favorecer la proyección de los alumnos construyendo su propia identidad digital a través de portfolios en red que muestran quiénes son y cuáles son sus credenciales profesionales desde la transparencia y legitimidad que aporta su trabajo en abierto.

EOI es una plataforma que acompaña, guía y acredita la construcción permanente de la marca profesio-

sional de sus alumnos tanto en los espacios físicos como en los virtuales. Las estrategias de impacto del currículum vitae del alumno y de mejora de su carrera profesional comienza en el preciso momento en que comienza su Máster y no cuando lo termina, al contrario de lo que es habitual en la enseñanza más tradicional (primero la formación y después la proyección). En EOI, por el contrario, aprendizaje constante y reconocimiento profesional van de la mano.

En el kit de bienvenida digital que reciben los alumnos desde el primer día en que son miembros de EOI pasan a ser administradores de un blog personal bajo su propio nombre en la plataforma oficial (del tipo <http://www.eoi.es/blogs/nombreapellido>), lo que supone que esté al mismo nivel que un profesor o director de Máster y sin que exista intervención previa de su capacidad creativa de publicación por parte de la institución. Esta propuesta genera una relación de confianza mutua y responsabilidad compartida que se manifiesta en un alto grado de autoría del alumno, quien aprende a exponer en público ideas y argumentos bajo su firma, pero también una gran autonomía, pues aprende a utilizar estratégicamente la visibilidad que le ofrece el marco institucional para desarrollar un posicionamiento privilegiado en Internet y construir una comunidad de interés a su alrededor. Se favorece con ello un proceso de desintermediación en el acceso a la información por parte de los alumnos y enriquecido por la orientación de los profesores, quienes aportan su criterio especializado y ayudan a los alumnos a filtrar la relevancia de la red y formar su expertise en la aventura digital.

²⁷ Study trips EOI: <http://www.eoi.es/blogs/martarico/study-trip-shanghai-2011-china-como-puerta-a-la-internacionalizacion/>

²⁸ Login_Madrid: <http://www.eoi.es/blogs/martarico/study-trip-shanghai-2011-china-como-puerta-a-la-internacionalizacion/>





#manifiesto^{coi}
open learning

aprender es compartir

1
LA ESCUELA
ES UNA
PLATAFORMA

#MANIFIESTO01

2
EL APRENDIZAJE
SE SOPORTA
EN VALORES
GLOBALES
Y SOSTENIBLES

#MANIFIESTO02

3
emprendemos.
hacemos, luego
somos

#manifiesto03

4
el mundo es
la escuela

#MANIFIESTO04



los contenidos
nos presentan,
los datos nos
acreditan

6

#MANIFIESTO06

7
LA PANTALLA
TRANSFORMA
LA EXPERIENCIA
DE APRENDIZAJE

#MANIFIESTO07

8
del diálogo con
el cliente surgen
las necesidades

#manifiesto08

9
el escenario
es global,
la realidad
es local

#MANIFIESTO09

10
innovación
social,
innovación
moral

#manifiesto10

Aprendemos desde los hechos y desde las emociones. El aprendizaje colectivo enriquece las visiones de la realidad. La diferencia, la diversidad, es la primera fuente de riqueza y creatividad

Internet es el taller natural donde aprender y emprender una carrera profesional, donde probar ideas, captar talento y compartir proyectos de forma colaborativa. El mundo globalizado requiere de nuevas competencias y habilidades adaptadas a la sociedad en red. En este nuevo entorno, el profesor ya no es el único destinatario de las actividades de los alumnos y las lecciones no suceden de forma exclusiva en el aula como tampoco las prácticas se realizan únicamente en los tiempos de clase. Con Internet ya no hay límites de espacio y tiempo en las oportunidades que hasta hace una década solo nos podía ofrecer el aula. Descubrir el camino hacia el conocimiento desde la práctica en grupo y la atención personalizada de tutores experimentados en la resolución de problemas, es la mejor vía para transformar los métodos de enseñanza en laboratorios de aprendizaje.

Como venimos comentando, los blogs individuales, los sites colectivos de proyecto y las conversaciones en redes sociales son una parte fundamental del sistema de comunicación, colaboración y evalua-

ción social del modelo de EOI, como lo son también la integración de los seminarios y las conferencias del programa de actividades abierto a toda su comunidad.

Para lograr los objetivos pedagógicos de favorecer la cooperación entre alumnos, dentro de un mismo Máster pero también entre los distintos programas, EOI desarrolla toda una serie de acciones tanto presenciales como de continuidad online. En los primeros días del curso se invita a todos los alumnos a practicar estas habilidades con actividades de Outdoor Training²⁹ compuestas por equipos interdisciplinarios de diversos Máster (alumnos de Ingeniería del Agua con alumnos de MBA p. ej.) que deben competir y a la vez colaborar en juegos de resistencia, lógica y cooperación.

Este primer contacto personal de emociones y experiencias compartidas se prolonga a través de medios online gracias a la creación de sites públicos de programas que ofrecen las identidades digitales de sus miembros (perfiles en blog, Facebook, LinkedIn, Twitter, etc.), así como las coordinadas virtuales de los distintos Máster (calendario, documentos, claustro, posts y sites de proyectos). Los sites de proyectos son webs específicas donde cada grupo de alumnos va actualizando y mostrando los puntos más importantes de su trabajo. Esto genera varios efectos: comunicar intereses a otros grupos de alumnos (de cuya visión de conjunto surgen proyectos híbridos entre distintas especialidades), favorecer la coordinación entre los distintos profesores del claustro, exponer

avances a los agentes involucrados en el sector (empresas entrevistadas p.ej.) y ofrecer credenciales de especialización a potenciales inversores, clientes o empleadores.

Las oportunidades de integración y encuentro presencial se suceden a lo largo de todo el curso académico, incluyendo módulos transversales que son compartidos por varios programas de Máster y que refuerzan aún más el sentimiento de grupo al compartir valores, profesores y contenidos. Pero además de las acciones más relacionadas con los créditos académicos, la Escuela organiza diversas actividades para fomentar el espíritu emprendedor y de cooperación social de los alumnos. En este apartado caben los programas de voluntariado en donde se les ofrece la oportunidad de sumarse a proyectos de cooperación al desarrollo en los que EOI participa activamente.

Por otro lado, existen también proyectos donde son los alumnos quienes toman la iniciativa y desarrollan todo un programa de actividades asumiendo la gestión del mismo y utilizando EOI como plataforma de apoyo y difusión. El programa NETImpact es un buen ejemplo de este tipo de acciones. Está coordinado internacionalmente y supone una práctica aplicada de gran valor para los alumnos que participan en ella, pues se sienten protagonistas y gestores en un entorno real.

En EOI sabemos que es mucho más lo que se puede aprender que lo que se puede enseñar porque

²⁹ Outdoor Training EOI:
<http://www.eoi.es/mediateca/video/485>

5

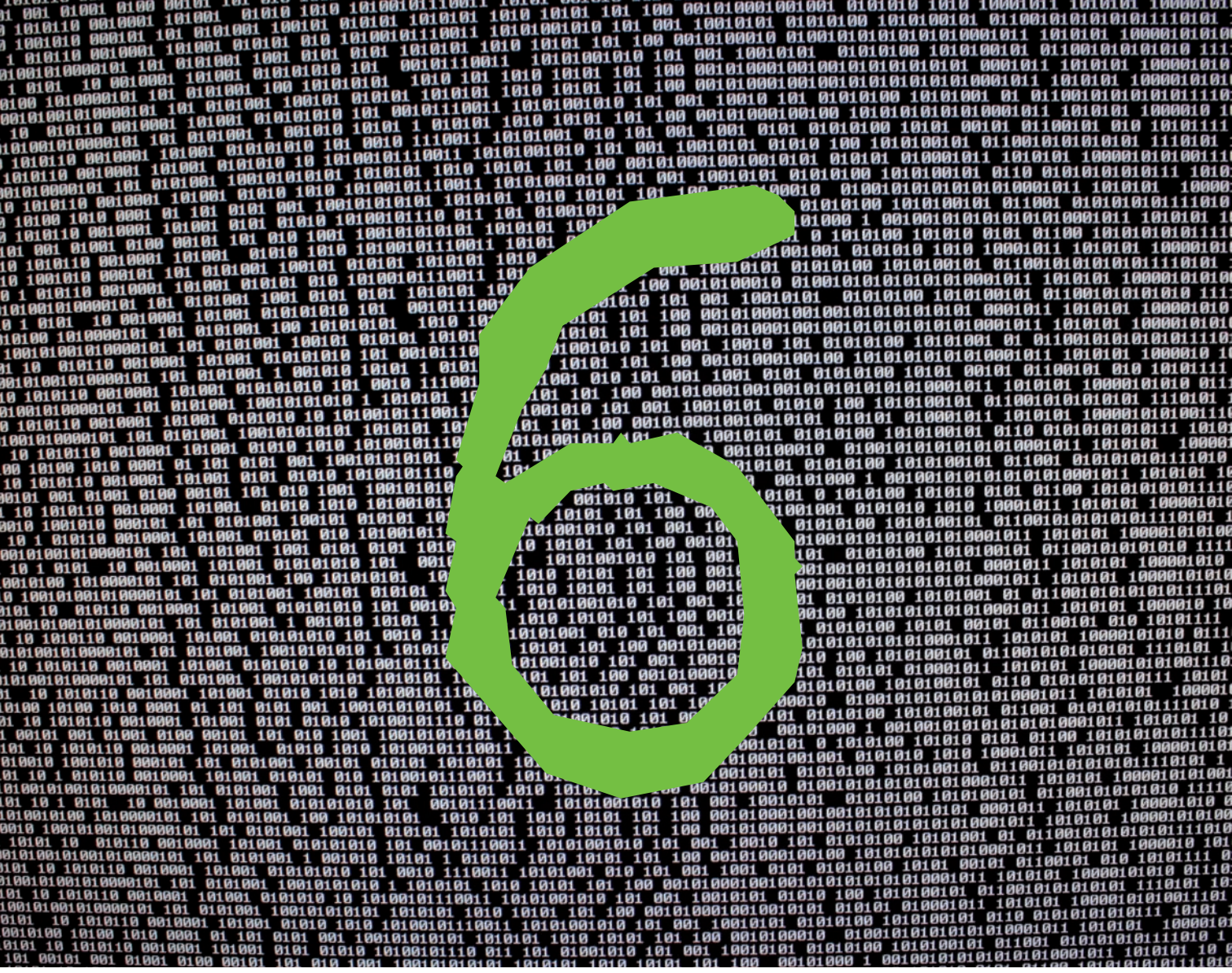
aprender es compartir

aprender es un proceso sin límite y enseñar es parte de ese camino. Por eso, desde un plano más informal, la Escuela también interactúa con los alumnos mediante propuestas de participación constante, con actividades periódicas de concursos de blogs para premiar los mejores posts, llamadas a creación de listas de música libre colaborativa o retos de creación colectiva de fotografías sobre temas concretos.

La colaboración y la difusión de conocimiento en abierto también alcanza a los diversos estudios que EOI lleva a cabo y que sirven de nutriente de los programas formativos. Desde que se inicia un nuevo proyecto de investigación se abren los diversos espacios de trabajo online: un blog para ir mostrando los avances a la sociedad para su contraste y validación, un espacio online en moodle para la coordinación y colaboración entre los equipos y una etiqueta para su dinamización en redes sociales. Como muestra de esta metodología podemos identificar el proyecto Nueva Economía 20+20 que ha publicado ya cerca de una decena de estudios y sigue explorando nuevos sectores productivos. Además de servir a la narración y documentación audiovisual del proceso investigador (notas, lecturas, vídeos, entrevistas, etc.), en los blogs también se comparten los borradores de los estudios antes de pasar al proceso de maquetación final. De esta forma, los resultados se discuten en público beneficiándose de los comentarios y matizaciones de la comunidad que a lo largo del proceso se ha construido en torno al tema de análisis.

Esta forma de trabajar ha dado como resultado otro efecto de interés que cabe resaltar: transferir a los participantes una metodología de investigación abierta y colaborativa con uso de tecnologías digitales de web social. Para la mayor parte de los investigadores de Nueva Economía 20+20, profesionales y expertos universitarios sin conocimiento previo de estos métodos, ha sido un aprendizaje significativo de técnicas que después han podido aplicar a otros proyectos académicos.





#manifiesto.coi
open learning

los contenidos nos
presentan, los datos
nos acreditan

1
LA ESCUELA
ES UNA
PLATAFORMA

EL APRENDIZAJE
SE SOPORTA
EN VALORES
GLOBALES
Y SOSTENIBLES

2

3
emprendemos.
hacemos, luego
somos

4
el mundo es
la escuela

5
aprender
es compartir

6

7
LA PANTALLA
TRANSFORMA
LA EXPERIENCIA
DE APRENDIZAJE

8
del diálogo con
el cliente surgen
las necesidades

9
el escenario
es global,
la realidad
es local

10
innovación
social,
innovación
moral

El único control posible de la calidad y actualidad de los contenidos formativos es su pública discusión. La transparencia es una cuestión

Como estamos mostrando en este artículo, EOI es una Escuela Abierta donde se practica la cultura digital y se aprende a través de metodologías de trabajo colaborativo. Este enfoque se apoya en un gran esfuerzo desarrollado en los últimos años por la producción de contenidos formativos digitales en distintos formatos que son publicados online para favorecer la libre circulación del conocimiento. EOI se suma así al movimiento internacional liderado por instituciones de prestigio como Harvard y MIT y organismos como UNESCO que promueven la producción y difusión de OER, Open Educational Resources.

A estas alturas de la sociedad digital parece incuestionable que la mejor manera de proteger el conocimiento es hacerlo libre. Cuando se distribuye y germina en cada uno de nosotros, se multiplica y garantiza su futuro. La cultura digital nos ha demostrado cómo los sistemas de acreditación de la calidad de la información están cambiando de su modelo jerárquico y centralizado (editorial tradicional) a un modelo más reticular y descentralizado (evaluación entre pares en abierto). Una institución tiene la misión y el deber de garantizar el máximo acceso y visibilidad del conocimiento generado por sus colec-

tivos para compartir la legitimidad y reputación que supone la autoría profesional de cara a su posicionamiento en el mercado y en la sociedad a través del escaparate global que es Internet.

La política de contenidos en abierto de EOI y el interés por generar un archivo documental accesible a la sociedad responde al compromiso de responsabilidad de la Escuela como institución de carácter público por facilitar la difusión del conocimiento en cualquier momento y desde cualquier lugar a sus colectivos de interés.

Los diversos contenidos de EOI son generados por la propia Escuela (investigadores, profesores y alumnos) y son publicados con licencias Creative Commons³⁰ que sirven a los objetivos de difusión y reutilización de los OER ensanchando los límites restrictivos y excluyentes del copyright.

Los contenidos que forman parte de todos estos repositorios proceden de distintas fuentes y contienen una variedad de tipologías: desde publicaciones EOI (todos los libros y estudios realizados, incluida la digitalización de sus más de 50 años de fondo histórico) y documentación realizada por el profesorado (material de lectura, casos de empresa, notas técnicas, etc.) hasta proyectos elaborados por los alumnos (en forma de trabajos de fin de Máster principalmente).

El conocimiento de EOI se comparte y difunde a través de distintos repositorios propios desarrollados con software de código abierto (Savia para docu-

mentos³¹, Mediateca para vídeos³² y Blogosfera para posts³³) así como en plataformas nativas de la web social (Slideshare para presentaciones³⁴, Googlebooks para libros³⁵, Flickr para imágenes³⁶ y YouTube para vídeos³⁷). Esta dualidad en ambos entornos (web EOI y web social) favorece el acceso de los contenidos desde distintos puntos de interacción, así como la creación de conversaciones y comunidades de interés a su alrededor con independencia de la vía de consulta.

La blogosfera comenzó sus pasos en 2009 y actualmente cuenta con más de 1.000 blogs entre los específicos de las diversas promociones de Máster (alumnos, profesores y directores) y los genéricos de firma invitada, proyectos de investigación y áreas temáticas de la Escuela. SAVIA nació en 2010 y en los últimos dos años ha alcanzado un patrimonio de más de 1.250 documentos disponibles online. Por su parte, la Mediateca ofrece cerca de 1.000 vídeos entre los que se pueden encontrar conferencias, entrevistas a expertos, clases abiertas y piezas documentales sobre diversas materias de estudio. La Mediateca no solo sirve de archivo audiovisual, sino que da una nueva dimensión al “aula” que venimos definiendo gracias al servicio de streaming en directo a través de Internet. De esta forma, todo evento de EOI llega a quienes no pueden estar físicamente presentes y les hace partícipes del encuentro por medio de las redes.

Actualmente estamos trabajando en el desarrollo de nuevos repositorios y formatos para ofrecer más posi-

³⁰ Licencias Creative Commons:
<http://www.eoi.es/mediateca/video/485>
³¹ Savia EOI:
<http://www.eoi.es/savia>
³² Mediateca EOI:
<http://www.eoi.es/mediateca>
³³ Blogosfera EOI:
<http://www.eoi.es/blogs>
³⁴ Slideshare EOI:
http://www.slideshare.net/eoi_slides
³⁵ Googlebooks EOI:
http://www.slideshare.net/eoi_slides
³⁶ Flickr EOI:
http://www.slideshare.net/eoi_slides
³⁷ YouTube EOI:
http://www.slideshare.net/eoi_slides

6

los contenidos nos presentan, los datos nos acreditan

bilidades de consulta de contenidos digitales y favorecer su accesibilidad. Entre estos nuevos proyectos se encuentra la publicación de una audioteca con un canal de podcasts sobre entrevistas, documentación de estudio y conferencias de EOI, así como la transcripción de los principales vídeos y la generación de varios wikis de creación colectiva. Entre estos wikis se encuentra el Wiki de Documentación docente que sirve para actualizar las principales áreas temáticas de los programas de EOI, el Wiki de Innovación “Competinnovawiki” cuyo objetivo es adaptar y consensuar metodologías de gestión de la innovación tecnológica en las PYMES y por último el Wiki sobre Emprendizaje “Wikiemprende” que sirve de apoyo a los emprendedores para compartir experiencias de buenas prácticas y aprender del intercambio mutuo.

Todos estos espacios de escritura y lectura multimedia online cumplen además con el objetivo de reducción de papel de EOI en su progresiva digitalización. Además de eliminar las impresoras de las aulas y sustituir las suscripciones a revistas especializadas por su versión digital, en los últimos años EOI ha dejado de editar libros en papel y ha implantado un servicio de *print on demand* en su web. Esta opción favorece que el usuario siempre pueda descargarse el libro en su versión digital desde Savia de forma gratuita y con licencias Creative Commons y permite que pueda encargar el número deseado de ejemplares a través de la impresión bajo demanda que EOI ha habilitado.

Hasta el momento hemos abordado cómo es el proceso de producción y construcción de conocimiento en EOI bajo una perspectiva abierta, digital y colaborativa. Quizás lo más sorprendente de todo ello, y al mismo tiempo reflejo de la hibridación física-virtual intrínseca de nuestros procesos, es cómo llevamos la lógica de lo digital incluso a los contenidos que son físicos. Prueba de ello es el proyecto Bookcrossing de EOI, un punto de encuentro y libre intercambio de libros en papel, que recoge en su seno los valores de la sostenibilidad, la transparencia y la tecnología. Bookcrossing significa todo esto pues traslada los conceptos básicos de la cultura digital (abrir, donar, adoptar, liberar, compartir, colaborar, trazar, etc.) a los bienes comunes de lo físico, en este caso las lecturas compartidas a partir del cruce de libros.

Después de cerca de dos años como punto oficial de Bookcrossing³⁸, EOI ha liberado 400 libros especializados en sus áreas temáticas entre los que se encuentran parte de su fondo bibliográfico, pero también, y esto es muy importante, toda la nueva adquisición de libros en EOI. Estamos tan convencidos de la importancia de los valores que se inculcan con la práctica de Bookcrossing (responsabilidad, autogestión, sostenibilidad, transparencia, etc.) que los nuevos libros que compramos ya no se destinan al fondo bajo préstamo sino que se liberan automáticamente en Bookcrossing para que puedan ser compartidos por los alumnos.

³⁸ Bookcrossing EOI:
<http://www.eoi.es/portal/guest/investigacion/biblioteca/zona-bookcrossing>





#manifiesto^{coi}
open learning

la pantalla transforma
la experiencia de
aprendizaje

1
LA ESCUELA
ES UNA
PLATAFORMA

2
EL APRENDIZAJE
SE SOPORTA
EN VALORES
GLOBALES
Y SOSTENIBLES

3
emprendemos.
hacemos, luego
somos

4
el mundo es
la escuela

5
aprender
es compartir

6
los contenidos
nos presentan,
los datos nos
acreditan



8
del diálogo con
el cliente surgen
las necesidades

9
el escenario
es global,
la realidad
es local

10
innovación
social,
innovación
moral

7

la pantalla transforma la experiencia de aprendizaje

Las tecnologías nos permiten humanizar y singularizar el aprendizaje. Cuanto más digitalizamos el diálogo y el acceso a la información, más importante son los espacios físicos de relación

La dicotomía online y presencial no tiene cabida en el modelo EOI. Todos nuestros programas son híbridos, con espacios y tiempos online y presenciales, pero no entendidos desde la lógica blended secuencial sino como capas simultáneas en el mismo proceso de aprendizaje. La diferencia entre los distintos cursos estriba en la intensidad del uso de las tecnologías digitales (moodle, blogs, sites, redes, etc.) y de su combinación con las tecnologías analógicas (talleres de design thinking, proyectos en laboratorios, etc.).

En EOI somos conscientes de que vivir en una sociedad en red nos obliga a trabajar en un entorno en constante cambio. Por tanto, cada día se vuelve más importante aprender a desarrollarnos como profesionales digitales, con capacidad para colaborar de forma abierta con otras personas, procesar información compleja y tomar decisiones responsables en el menor tiempo posible. Todo ello en cualquier momento y en cualquier lugar.

Aprender dentro de ese contexto híbrido es la mejor forma de incorporar esas habilidades de una manera natural y efectiva. Por eso EOI aplica desde 2009³⁹ metodologías mobile learning como eje central de su modelo educativo, ya que da respuesta a las necesidades de interacción constante de alumnos con profesores, contenidos y redes a través del uso de los distintos dispositivos móviles.

Las pantallas en sus muy diversas manifestaciones son los principales medios de acceso a este universo de contenidos digitales multimedia, a este ecosistema de espacios de creación colaborativa y en definitiva a esta conceptualización del aula global que venimos dibujando a lo largo de este artículo. La ingente producción de contenidos digitales y su consumo por medio de las pantallas digitales permite que los tiempos de encuentro presenciales en las clases y laboratorios se puedan dedicar al trabajo cooperativo y la atención personalizada, y se abandone por tanto la clase magistral como único y ya obsoleto medio de transmisión de información.

La pantalla es ubicua en todos los espacios físicos de EOI. Es el interfaz natural de interacción y acceso al conocimiento. Desde el cañón de proyección en todas las clases y los televisores de plasma que muestran el diálogo en redes por los pasillos, hasta finalmente la pantalla de bolsillo más personalizada e individual que ofrece a cada alumno y que se manifiesta en un tablet de última generación con conectividad 3G.

EOI ha sido la primera Escuela española de Educación Superior en integrar el mobile learning. Desde 2009 cerca de 1500 alumnos han desarrollado sus programas formativos con los smartphones y tablets facilitados por EOI que les han permitido expandir el conocimiento más allá del aula aprendiendo de forma colaborativa en red. Los dispositivos móviles de EOI se basan en el sistema operativo de código abierto Android⁴⁰ y se integran dentro del Entorno Personal de Aprendizaje⁴¹ del alumno que combina herramientas digitales como google apps, blogs, moodle y redes sociales (Facebook⁴², Twitter⁴³ y LinkedIn⁴⁴ principalmente).

#manifiesto_eoi

open learning

- ³⁹ Mobile Learning EOI: <http://www.eoi.es/portal/guest/investigacion/biblioteca/zona-bookcrossing>
- ⁴⁰ Android: <http://es.wikipedia.org/wiki/Android>
- ⁴¹ Entorno Personal de Aprendizaje: http://es.wikipedia.org/wiki/Entorno_Personal_de_Aprendizaje
- ⁴² Facebook EOI: <http://www.facebook.com/eoi.edu>
- ⁴³ Twitter EOI: <http://www.twitter.com/eoi>
- ⁴⁴ LinkedIn EOI: <http://www.linkedin.com/groups?gid=1824857>
- ⁴⁵ Plan Estratégico EOI: <http://www.eoi.es/portal/guest/plan-eoi-2020>
- ⁴⁶ Mobile Learning EOI 2009: <http://www.eoi.es/blogs/mlearning/proyecto-m-learning-eoi-a-traves-de-dispositivos-moviles-android/>



7

la pantalla transforma la experiencia de aprendizaje

Señas de identidad del proyecto mobile learning EOI:

- En **ESTRATEGIA**: recogido como eje fundamental en el Plan Estratégico 2020⁴⁵, iniciado en 2008 y aprobado en 2009.
- En **VETERANÍA**: Tras un piloto interno en la primavera de 2009 se inicia en todos los programas de Máster en septiembre de 2009⁴⁶.
- En **ESCALA**: cerca de 1500 alumnos en tres cursos académicos 2009-10, 2010-11 y actualmente 2011-12.
- En **DECISIÓN**: Apuesta por Android⁴⁷, respondiendo al porqué del software libre⁴⁸ como motor de innovación y conocimiento abierto.
- En **CONVICCIÓN**: Sin coste extra para el alumno. La Escuela proporciona el dispositivo y la conectividad 3G.

Todo el trabajo realizado en estos años por implantar metodologías de aprendizaje digital, abierto y colaborativo, unido al esfuerzo por disponer de contenidos digitales, multimedia, multiformato y multiplataforma nos encamina hacia un nuevo modelo educativo en el futuro más próximo, apoyado en Smart-TVs y tecnologías de realidad aumentada, donde la movilidad y la ubicuidad deslocalizará aún más lo que hoy visualizamos como “aula” y se fundirá con una mayor personalización para ofrecer a los alumnos el mejor plan adaptado a sus necesidades formativas en contextos reales y socialmente situados.

#manifiesto_eoi

open learning

⁴⁷ Mobile Learning EOI: una apuesta por el conocimiento abierto. Revista Telos, 2010. Número 83

http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/TELOsonline/REVISTA/Dossier/DetalleArticuloTELOS_83TELOS_DOSSIERPV4/seccion=1266&idioma=es_ES&id=2010051311530001&activo=6.do

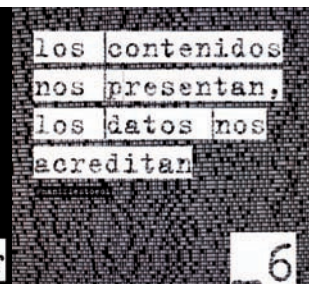
⁴⁸ La oportunidad del software libre: capacidades, derechos e innovación [EOI, 2009]: <http://www.eoi.es/savia/pubman/faces/viewItemFullPage.jsp?itemId=eoi:1002:9>





#manifiesto*coi*
open learning

del diálogo con el
cliente surgen las
necesidades





Cuanto más talento involucremos en la identificación de los cursos y en la definición de sus contenidos, más cerca estarán de las necesidades reales del mercado laboral y de adaptarse a sus tendencias

Uno de los padres del management moderno, Peter Drucker, afirmaba en un libro seminal *The Practice of Management* que un negocio no era otra cosa que ser capaces de crear un cliente e iba más allá afirmando que “los mercados no los crean, Dios, la naturaleza o las fuerzas económicas, los crean los empresarios”. Crear un mercado requiere estudiarlo, conocerlo, escucharlo y atenderlo. Hoy las empresas más eficientes parecen ser aquellas que no solo saben escuchar a sus clientes sino que saben integrarlos en los procesos de definición y desarrollo de sus productos. Los mercados son conversaciones y solo integrando todas las voces se abre el camino hacia la sostenibilidad empresarial. Hoy, parafraseando a Drucker, podríamos afirmar que *los mercados los crean los clientes*.

La nueva cultura digital ha hecho surgir empresas más horizontales, empresas líquidas y abiertas que favorecen la transparencia, los modelos participativos, la colaboración siguiendo el *ethos 2.0*, la inno-

vacación abierta, los modelos de gestión en red. Son empresas más ágiles, más rápidas en sus respuestas, más integradoras en sus propuestas. Sabemos que “los mercados son conversaciones”, las conversaciones mueven el mundo y las nuevas organizaciones deben ser, por tanto, más “conversadoras”: con sus empleados, con sus clientes, con sus stakeholders.

La clave está en saber unir oferta y demanda, saber casar necesidades con respuestas. “We are all marketers”⁴⁹ es el nuevo mantra de las organizaciones. Los clientes interactúan con las marcas en cualquier momento y en cualquier lugar. Involucrarlos en todos estos momentos requiere que toda la Organización esté atenta, a la escucha y con herramientas de respuesta. La estrategia de comunicación y marketing en red y en las redes de la Escuela de Organización Industrial no es otra cosa que una potente máquina de generar mercados, de crear clientes, de fomentar conversaciones, de facilitar respuestas a demandas concretas. Nuestros Programas se definen en abierto involucrando en el proceso la mayor cantidad de talento posible. Incorporando en las decisiones a todos los implicados pasados (ex-alumnos), presentes (alumnos, claustro, staff, empresas) y futuros (futuros alumnos y colaboradores).

Nuestro laboratorio de I+D no es un lugar cerrado bajo secreto industrial donde solo unos pocos entran y aportan. “En una dinámica económica cada vez más rápida, donde los ciclos de creación de nuevos productos o servicios, comercialización y obsolescencia son más cortos, la innovación abierta permite ace-

lerar el proceso y mantener a una empresa dentro del ritmo del mercado”⁵⁰. No hacerlo sería un suicidio empresarial. Ignorar la riqueza de la diversidad y la inteligencia del grupo, un lujo irracional e insostenible. Incorporar el talento, involucrar a los implicados es la única forma viable de seguir siendo, como siempre ha sido EOI, una escuela de tendencias.

El plan2020, aprobado en 2009, fue en su elaboración y es en sus propuestas un laboratorio de tendencias. El plan2020, instrumento que marca la senda de la Escuela para los próximos años, es sin duda el primer ejemplo de proyecto colaborativo y de incorporación de todos. A lo largo del proceso que culminó en el documento EOI2020⁵¹ estuvieron involucrados más de 150 personas, desde alumnos a ex-alumnos, pasando por el staff, el Claustro, las principales empresas e instituciones colaboradoras, expertos y asesores externos a la Escuela. Todo un ejemplo de *crowdsourcing* que sentó las bases no solo del “ser” de la Escuela sino también del cómo “hacer”. Así, durante gran parte de los años 2010 y 2011, la Escuela ha hecho un esfuerzo por renovar su oferta, adaptándola a las principales líneas estratégicas marcadas en este Plan 2020.

Este proceso de adaptación del portfolio ha involucrado a alumnos y ex-alumnos quienes, desde los espacios habilitados para el intercambio de propuestas e ideas de mejora, aportan continuamente sugerencias para la renovación de sus propios másters. Son varios los canales que EOI ha puesto para recoger e integrar la opinión de los alumnos en los pro-

⁴⁹ We are all marketers
http://www.mckinseyquarterly.com/Marketing/Strategy/Were_all_marketers_now_2834
⁵⁰ Juan Freire. Rutas para la innovación abierta: costes, aceleración y creatividad. 2007
http://nomada.blogs.com/jfreire/2007/03/rutas_para_la_i.html
⁵¹ Plan EOI2020:
<http://www.eoi.es/portal/guest/plan-eoi-2020>





cesos de mejora y redefinición de los programas formativos. En primer lugar, en el ámbito más formal, la Comisión de alumnos, órgano consultivo dependiente de la Comisión académica, presidida por la figura del Defensor del alumno e integrada por los representantes de los alumnos y de las distintas áreas de gestión de la Escuela. Esta Comisión tiene como uno de sus principales objetivos la mejora continua de la calidad y de los contenidos de los Programas. En un ámbito de actuación más cerrado y anónimo, las encuestas de calidad que cumplimentan los alumnos por cada uno de los módulos de sus programas son también una vía de mejora de los mismos.

Los canales disponibles abarcan desde instrumentos altamente formales como lo que acabamos de ver a herramientas informales como el *Tablón Tú Opinas* o los canales informales y abiertos en cada una de las redes sociales de la Escuela (*facebook, twitter y linkedin*). Canales públicos y canales privados (correo electrónico de atención al alumno, buzón del director), canales anónimos (Tú Opinas, encuestas) y canales desde la identidad personal (redes sociales, correo electrónico), individuales y colectivos (Comisión de alumnos). Los procesos de adaptación y mejora involucran también de manera abierta y colaborativa al Claustro, a través de los espacios de discusión digital (Foro de *moodle* de claustro y de departamentos) y presencial (departamentos y talleres), a los cinco Consejos consultivos de empresas, que tienen como una de sus principales misiones asegurar que las nuevas propuestas de programas y la renovación de los currícula de los ya

existentes para responder a las necesidades del mercado. Porque solo acercando la formación a la economía real y a las demandas sociales y empresariales podemos estar seguros de que lo que hacemos responderá a la misión de la escuela de dotar a los líderes del futuro de las capacidades necesarias para transformar el mundo.

Este proceso de “escucha” atenta y de atracción de talento ha llevado a alinear nuestra oferta atendiendo a tres grandes impulsos que demanda la sociedad actual: la necesidad del aprendizaje continuo, atención a los nichos de mercado (segmentación de la oferta) e hibridación de los programas, bien conceptualizándolos y empaquetándolos en formatos modulares, bien atendiendo a la realidad actual de mezcla de habilidades directivas, de gestión y técnicas. No solo aprendemos en cualquier lugar y en cualquier momento (*mobile learning*), también aprendemos continuamente y durante toda la vida (*life long learning*). Atrás quedaron los tiempos de las fronteras nítidas entre aprendizaje formal y experiencia profesional. Aprendemos desde la experiencia. Atrás quedaron los momentos diferenciados, exclusivos y lujosos, para el aprendizaje. Responder a esta demanda, atender esta necesidad implica redefinir los productos de formación, adaptándolos a las posibilidades de los alumnos (programas modulares y de corta duración) y a la tendencia del mercado (formatos híbridos para formar trabajadores versátiles) y al compromiso adquirido con nuestros alumnos (actualización a lo largo de su carrera profesional).

En el centro de esta transformación de la Escuela se encuentra la tendencia del saber al hacer. Cada día se revela más necesario el combinar ambos verbos, conocimiento con experiencia, teoría con práctica, contenidos con redes. La palabra mágica aquí es “proyecto”, que sintetiza mejor que ninguna otra el pensar con el hacer, el conceptualizar con el realizar, lo particular con lo colectivo, lo privado con lo público. Cada día trabajaremos más por proyectos y menos por realidades estáticas y definidas (sean éstas las empresas, las áreas funcionales,...). Cada día serán más necesarios profesionales capaces de integrarse en equipos multidisciplinares para llevar adelante proyectos concretos. Capacitar a nuestros alumnos para esta realidad es uno de nuestros compromisos. En unos años, la carrera profesional de cada uno de nosotros no será sino la suma de los proyectos puestos en marcha y realizados, de los proyectos exitosos y de los fracasos, de los proyectos transformadores y de los minúsculos. Estudiar en EOI es un proyecto de realidad y de vida.





#manifiesto^{coi}
open learning

el escenario es
global, la realidad
es local

1
LA ESCUELA
ES UNA
PLATAFORMA

2
EL APRENDIZAJE
SE SOPORTA
EN VALORES
GLOBALES
Y SOSTENIBLES

3
emprendemos.
hacemos, luego
somos

4
el mundo es
la escuela

5
aprender
es compartir

6
los contenidos
nos presentan,
los datos nos
acreditan

7
LA PANTALLA
TRANSFORMA
LA EXPERIENCIA
DE APRENDIZAJE

8
del diálogo con
el cliente surgen
las necesidades

10
innovación
social,
innovación
moral

Las competencias vinculadas al territorio son determinantes para la competitividad global. La proximidad al cliente y la singularización de los productos determinan crecientemente la demanda

Vivimos en un momento único de la historia en el que se mezclan grandes tendencias globales de apariencia dispar. El mundo es global pero no es “plano” como preconizaba hace unos años Thomas Friedman (Friedman, 2005). Cuanto más móviles somos más relevante se presenta lo local. A más ubicuidad, más importante es la ubicación⁵². El mundo es plano y al mismo tiempo puntiagudo. Por un lado, nos encontramos con importantes movimientos que reclaman la importancia de lo local, del territorio, de la vuelta a lo auténtico, a la escala humana. Por otro, vivimos en un mundo totalmente globalizado, con grandes flujos de información, conocimiento y personas en constantes interacción. Se mezcla lo “slow” con lo “fast”, lo digital con lo físico, las hamburguesas con los grupos de consumo. La tendencia continuará siendo la mezcla, la integración, la fusión de tecnologías y personas, de plataformas globales y de preocupaciones locales, el futuro está al mismo tiempo en la nube (cloud) y en las relaciones personales.

En el momento de mayor globalidad, de mayor homogenización cultural y empresarial más importante se nos revelan por tanto los contextos locales. Cuando la Red nos conecta de manera más rápida e integral más determinante resulta atender las demandas particulares. Solo aquellas organizaciones capaces de integrar la diversidad y de entender la especificidad serán sostenibles en este escenario global. En el momento el que los mercados parecen más grandes y las distancias más pequeñas, cuando el tiempo ha desaparecido y el espacio se ha comprimido más importante se nos revela lo marginal y lo fronterizo. Vivimos en ofertas globales y en demandas de nichos. La Red es simultáneamente el espacio del gran consumo y el de la larga cola⁵³. En el momento de mayor internacionalización de las estrategias empresariales más relevante se presenta atender a las circunstancias particulares y las demandas locales. Por eso los programas están dirigidos a un mercado global pero atienden en su producción a la especificidad y se soportan sobre acciones de comercialización segmentadas en múltiples y variados destinatarios.

Todos los programas y cursos cuentan con un claustro de expertos y profesionales internacionales como profesores, sus *syllabus* recogen una visión global del mundo empresarial. El objetivo marcado para 2013 es que en todos los programas haya alumnos internacionales y no solamente en aquellos programas específicamente e íntegramente “internacionalizados” por el idioma. Para eso hemos puesto en marcha un amplio entramado de relaciones con socios

internacionales que faciliten el intercambio tanto de profesorado como de alumnos. En 2011, más del 50% de los alumnos de abierto son internacionales con más de 50 países representados. En la actualidad, todos los programas incorporan el inglés en alguno de sus módulos. El objetivo es alcanzar que en 2013 al menos el 50% de las asignaturas de todos los programas sea en inglés. Se busca reproducir entornos lo más parecidos a la realidad empresarial, habilitando a los alumnos a usar uno u otro idioma dependiendo del contexto y las circunstancias. Habilitamos para el empleo, facultamos para la vida real, capacitamos para un mundo global y lo hacemos impulsando la construcción de marca personal de cada uno de nuestros alumnos, de una identidad híbrida que va más allá de lo que hayan estudiado y de sus conocimientos y que valora también lo que saben hacer, lo que han hecho y lo que están haciendo (proyecto, blog personal, perfiles digitales,...).

Pensamos globalmente, actuamos localmente. La interacción entre profesores y alumnos integra las diferencias de cada territorio y cultura. El modelo de clase, la composición del claustro, la diversidad de los alumnos de EOI es la primera respuesta para atender la riqueza del contexto y de lo local integrando al mismo tiempo lo global. Lo local se hace presente en cada interacción entre alumno y alumno, alumno y profesor. La diversidad de trayectorias y contextos se integran en el aula expandida de EOI. El caso extremo de deslocalización y localización simultánea se produce con los programas *online* donde por definición tanto profesores como alumnos

⁵² Q&A with Michel Porter, Business Week, August 21, 2006. Chris Anderson. Wired October 2004
<http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>
http://www.businessweek.com/magazine/content/06_34/b3998460.htm

⁵³ Chris Anderson. Wired October 2004
<http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>

9

el escenario es global, la realidad es local

habitan el espacio global de la red al tiempo que integran un colectivo enriquecido por multitud de culturas y formas de hacer.

Al mismo tiempo favorecemos la identidad digital y global de los alumnos, favoreciendo el uso de redes internacionales. Los servicios de apoyo a la empleabilidad que la Escuela ofrece son, como no podía ser de otra manera, globales. Creemos en el valor de la colaboración y la complementariedad, por eso la estrategia de acuerdos internacionales con organizaciones de referencia con las que queremos compartir un proyecto, una visión del mundo, una manera de entender la formación y hacer negocios. Acuerdos internacionales que legitiman a ambas partes y que legitiman nuestros cursos. Acuerdos que nos facilitan la presencia local y la atención a lo particular desde la presencia global y que facilitan, entre otras cosas, el intercambio de alumnos y profesorado, la internacionalización de nuestros servicios de empleo y la innovación en nuestros cursos.

Global y local es también nuestra estrategia de construcción de marca y de gestión de la reputación. El Plan 2020 define una Escuela con una misión global “una plataforma para formar profesionales, producir y difundir conocimiento y ofrecer servicios de valor a empresas, emprendedores y administraciones, en los valores de una economía abierta, social, verde y digital” y con una visión global “un espacio de creatividad y participación, comprometido con el rigor y la transparencia, que propicia la diversidad y la crítica en torno a la sostenibilidad económica, cultural y medioambiental”. Nuestro posicionamiento de marca atiende a mostrar lo que somos, nuestros valores: “creación de una nueva cultura empresarial, ética y económicamente sostenible”⁵⁴.

⁵⁴ Plan 2020. Misión Visión y valores
<http://www.eoi.es/portal/guest/escuela-con-valores>





#manifiesto*coi*
open learning

innovación social,
innovación moral

1
LA ESCUELA
ES UNA
PLATAFORMA

2
EL APRENDIZAJE
SE SOPORTA
EN VALORES
GLOBALES
Y SOSTENIBLES

3
emprendemos.
hacemos, luego
somos

4
el mundo es
la escuela

5
aprender
es compartir

los contenidos
nos presentan,
los datos nos
acreditan

6
LA PANTALLA
TRANSFORMA
LA EXPERIENCIA
DE APRENDIZAJE

7
del diálogo con
el cliente surgen
las necesidades

8
el escenario
es global,
la realidad
es local



10

Las principales oportunidades de negocio a las que nos vamos a enfrentar en los próximos años provienen de las necesidades de hacer el mundo más habitable y garantizar su sostenibilidad

“El siglo XXI”, dice Wilhelm Schmid, uno de los filósofos alemanes contemporáneos más relevantes⁵⁵, “es el siglo de la ecología; de ello se encargan los crecientes problemas ecológicos” (Schmid, 2011). Bastaría esta afirmación, evidente, incontrovertible, corroborada cada día por los datos aportados por las grandes agencias internacionales⁵⁶, para caer en la cuenta de que no cabe emprender negocio alguno, de la naturaleza que sea, que no esté simultáneamente preocupado por las dimensiones que constituyen la sostenibilidad: el imperativo de no arruinar las bases de nuestra propia existencia, de entender que el siglo XXI estará basado en la capacidad que tengamos de gestionar consensuadamente el procomún, de entender que los recursos naturales son un patrimonio público que requiere de una gestión coordinada y consciente; el imperativo de que todos los agentes y colectivos sociales que formen parte directamente de la cadena de valor inherente al modelo de negocio gestionado se beneficien equitativamente de su funcionamiento⁵⁷; el imperativo de hacer financieramente viable el plan de negocio puesto en marcha,

de reinvertirlo completamente en caso de que se trate de un negocio encuadrado en el ámbito de la economía social⁵⁸ o de procurar, al menos, que su contabilidad cumpla los requisitos de transparencia, rendición de cuentas y enfoque en un horizonte de inversión a largo plazo que demanda una economía verdaderamente real y responsable⁵⁹.

De hecho, no hay escuela de negocios hoy en día que pueda separar los valores de la emprendeduría de los de la gobernanza global y la sostenibilidad social y medioambiental. Conviene darse cuenta, como tantas veces ha ilustrado la Premio Nobel de Economía Elinor Ostrom⁶⁰, que la gestión de los recursos comunes implica siempre la coordinación y el acuerdo de los agentes que intervienen en su gestión, más aún cuando esa gerencia trasciende los límites del entorno cercano y alcanza ámbitos internacionales, como sucede siempre que hablamos de globalización. Lo que antes podía circunscribirse, quizás, a la estipulación de políticas locales ceñidas al entorno más cercano, hoy, cuando se trata de entidades transnacionales que operan en diversos continentes, nos encontramos con cadenas de valor transnacionales con claras implicaciones de gobernanza global. Los gestores y líderes contemporáneos, en consecuencia, no pueden percibir solamente las consecuencias de sus intervenciones a escala local porque, seguramente, sus decisiones tengan repercusiones internacionales al implicar, de una u otra manera, a agentes y proveedores en otros ámbitos geográficos. El empeño de los últimos años por desarrollar certificaciones internacionales responsa-

bles (en el ámbito, por ejemplo, de la pesca⁶¹, de la gestión de los bosques⁶² o de la gestión del agua⁶³), pone de manifiesto que la gestión contemporánea de los negocios trasciende las estrechas miras tradicionales y requiere de gestores conscientes de las implicaciones de su gestión. Algo que debe, claramente, incorporarse a los valores educativos transversales⁶⁴ de las escuelas de negocios. La denominada RSC (Responsabilidad Social Corporativa) no puede ser, por eso, un puro elemento ornamental en la gestión de la empresa, algo de lo que pueda prescindirse o recortarse cuando los estados financieros no sean favorables. La gestión de la RSC debe ser un principio inherente a la administración de instituciones y empresas, un elemento innato e imprescindible. Eso es lo que nos esforzamos por transmitir desde la concepción misma del plan de negocio y del estudio de su viabilidad.

Esos valores son, por tanto, los que promueve nuestra Escuela desde el marco de su compromiso ético⁶⁵; desde los principios que promueven los pactos internacionales de los que forma parte (Pacto Mundial; PRME; NetImpact)⁶⁶; desde la oferta formativa que la Escuela genera cada año, crecientemente orientada a la programación de titulaciones que incorporen transversalmente al currículum esos valores⁶⁷; mediante el impulso de proyectos fin de máster apegados a la economía real y sostenible⁶⁸; mediante la comunicación de todos esos principios y tendencias a nuestro claustro de profesores a través de las actividades promovidas por el Departamento de Sostenibilidad⁶⁹ y el trabajo desarrollado

⁵⁵ Wilhelm Schmid
<http://www.wilhelm-schmid.de/>
⁵⁶ Agencia Internacional de la Energía. 2011. World Energy Outlook 2011
<http://www.worldenergyoutlook.org/>
⁵⁷ Supply chain sustainability. Global Compact
http://www.unglobalcompact.org/Issues/supply_chain/index.html
⁵⁸ Yunus, M. 2011. Las empresas sociales. Una nueva dimensión del capitalismo, Barcelona, Paidós.
<http://www.planetadelibros.com/las-empresas-sociales-libro-48977.html>
⁵⁹ The UN Global Compact and Financial Markets
http://www.unglobalcompact.org/Issues/financial_markets/index.html
⁶⁰ Elinor Ostrom
http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2009/ostrom.html
⁶¹ Marine Stewardship Council
<http://www.msc.org/es>
⁶² Forest Stewardship Council
<http://www.fsc.org/>
⁶³ The CEO Water Mandate. UN.
http://www.unglobalcompact.org/Issues/Environment/CEO_Water_Mandate/



10

Innovación social, innovación moral

en los claustros; y mediante la asunción de todos esos principios y valores en la propia gestión interna de la organización, mediante declaraciones públicas de gestión medioambiental responsable, certificación en ISO 14001, promoción activa de la paridad de género en la plantilla y en sus cuadros directivos y organización de proyectos de cooperación al desarrollo con ONGs asentadas en países que demandan formación especializada en emprendeduría⁷⁰, entre otras actividades relacionadas.

Y todo este trabajo está sustentando por una última convicción, por una evidencia irrefutable: el desafío organizativo fundamental contemporáneo es el del *making sense together*, el de darnos las bases mediante el uso de las redes sociales y los foros de discusión digital para un aprovechamiento óptimo de la experiencia y el saber de todos los profesionales que conforman nuestros claustros. Nuestro principal reto, junto al de la sostenibilidad, es el de establecer las condiciones estructurales necesarias que hagan de la inteligencia colectiva y la innovación las competencias fundamentales de nuestros alumnos, de nuestros profesores y de nuestro entorno empresarial.

⁶⁴ Manfredi, J.L. 2011 "Ética aplicada en las escuelas de negocios", Cinco Días, 14 de noviembre de 2011

<http://blogs.cincodias.com/escuelasdenegocio/2011/11/%C3%A9tica-aplicada-en-las-escuelas-de-negocios.html>

⁶⁵ Compromiso ético EOI
<http://www.eoi.es/portal/guest/escuela-con-valores>

⁶⁶ PRME
<http://www.eoi.es/portal/guest/prme>

⁶⁷ Oferta formativa EOI
http://www.eoi.es/sc/webeoi/documentos/catalogo_eoi.pdf

⁶⁸ GreenSphere: a framework of interventions of urban sustainability. Flagship project in Valle Real Residential
<http://www.eoi.es/savia/pubman/faces/viewItemFullPage.jspx?itemId=eoi:67400:2>

⁶⁹ Departamento de sostenibilidad y medioambiente EOI
<http://www.eoi.es/portal/guest/eoi/departamentos/medio-ambiente>

⁷⁰ EOI y Entreculturas
<http://www.eoi.es/blogs/newsroom/2011/05/26/eoi-y-fundacion-entreculturas-colaboraran-en-el-ambito-de-la-formacion-para-el-emprendimiento-medio-ambiente-y-genero/>

#manifiesto_eoi

open learning

eoi open learning #maniest

González, Alfonso • Lara, Tíscar • Magro, Carlos • Rodríguez, Joaquín
@algonhermen • @tiscar • @c_magro • @futuroslibro

Este manifiesto se ha publicado en una versión reducida en el número extraordinario sobre Aprendizaje, Innovación y Competitividad de la Revista Arbor del CSIC. Diciembre 2011. Volumen 187. Más información en <http://arbor.revistas.csic.es/>

www.eoi.es

Escuela de Organización Industrial • Avda. Gregorio del Amo, 6 • 28040 Madrid • Teléfono 91 349 56 00



Reconocimiento (by):
Se permite cualquier explotación de la obra, incluyendo una finalidad comercial, así como la creación de obras derivadas, la distribución de las cuales también está permitida sin ninguna restricción.

