Escuela de Organización Industrial (EOI):
El Proyecto Mobile Learning

GOBIERNO DE ESPAÑA | MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO | EOI Escuela de organización industrial

1. Datos e identificación del proyecto

La reciente crisis económica ha cuestionado el modelo tradicional de las escuelas de negocio. Las más innovadoras están aprovechando este momento para transformarse y adaptar su oferta formativa y responder así a las nuevas demandas económicas, sociales y culturales, pues cada vez son más los que afirman que el futuro de las escuelas de negocio pasa por volver a ser escuelas creadoras y transmisoras de valores académicos, humanos y públicos. Así, de cara al futuro, deberán prestar especial atención a incorporar los tres grandes impulsos del siglo XXI: la globalización, la tecnología y la sostenibilidad, formando líderes que sean reflexivos, creativos y críticos y estén preparados para implantar criterios de racionalización en la gestión pública y privada e impulsar la modernización de la sociedad.

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

Entre las preocupaciones y actividades de la Escuela a lo largo de su historia ha estado siempre el objetivo de mejorar la competitividad de las empresas españolas. Como institución dedicada a promover el aprendizaje, el papel de la EOI en un escenario como el actual es significativo y relevante, principalmente ayudando a que se formulen las nuevas preguntas que decidirán la competitividad y el bienestar de nuestra sociedad.

En ese marco, la EOI es consciente de que hay que transformar la manera en que se produce el aprendizaje. Al igual que, en general, las relaciones sociales, las transacciones empresariales o la actividad política, se han visto radicalmente transformadas por el impacto de las tecnologías de la información, la concepción de la formación en la manera en la que la hemos conocido en los últimos doscientos años está saltando por los aires. Esta revolución es más evidente y veloz cuanto más nos acercamos en el proceso formativo al mercado laboral. El impacto de la tecnología afecta al modo en que hemos venido haciendo las cosas hasta ahora en materia de formación, está cambiando el papel del profesor, la actividad en el aula y el desarrollo de la propia experiencia formativa. Pero su verdadero impacto se medirá en el porqué y el para qué aprendemos, y en el quién acredita este saber y para qué.

En una realidad global y abierta, las motivaciones y legitimidades de los sistemas de aprendizaje se van a ir separando progresivamente de modelos locales y rígidos, soportados en el monopolio de la acreditación oficial —propio de las actividades reguladas o intervenidas— hacia criterios en los que prima la permanente adecuación de las capacidades y conocimientos a las exigencias de un mercado laboral global y en constante evolución y a la adquisición de habilidades de forma individualizada, en ámbitos cercanos a las tareas concretas que se desempeñan en el trabajo.

Para adaptarse al nuevo contexto, EOI ha hecho una apuesta decidida y pionera por métodos de aprendizaje basados en la educación expandida y en la formación en movilidad, tratando de romper el tabique que separaba la clase de la realidad laboral y personal. Para ello, ha adoptado también nuevas técnicas y conceptos como los siguientes:

El llamado **"Pensamiento de Diseño" o "Design Thinking"** (metodología de trabajo por proyectos que combina técnicas de creatividad con la integración de la perspectiva del usuario final, desde el inicio mismo del proyecto), ha producido una transición en la formación ofrecida que se incorpora perfectamente a la cultura tradicional de EOI —que exigía para acceder al título un riguroso proyecto de empresa— y concentra el aprendizaje en la adquisición de habilidades esenciales para el desarrollo de la carrera profesional.

Se construyen los programas y se desarrollan los contenidos a través de **Crowdsourcing.** Son los actuales alumnos, los pasados y los futuros, y las empresas clientes, en colaboración con los responsables de los cursos, los que definen cuáles son los temas y contenidos que demandan para su formación y para la mejora de su competitividad. Se apuesta por los valores del acceso abierto y la cultura digital.

Igualmente importante en el nuevo diseño de la actividad EOI es el concepto de **"Prototipado",** que se basa en la incorporación de la idea de producto no perfecto, no acabado, para que se pueda testar cuanto antes y, si es necesario, reconducirlo con rapidez. Se eliminan así los ciclos largos de producto que hacen perder competitividad.

Por último, la integración de los dispositivos móviles y del software libre marcan las tendencias más innovadoras para afrontar las necesidades formativas de la sociedad actual: la creatividad, el trabajo en equipo, el aprendizaje permanente y la colaboración abierta. Dentro

de ese marco, en concreto, el proyecto *Mobile Learning EOI* apuesta, por un lado, por experimentar con las capacidades de conectividad, ubicuidad y producción multimedia que permiten los dispositivos móviles de última generación como **smartphones y tablets** y, por otro lado, por aprovechar el potencial de innovación que permite el software libre con el sistema **Android.**

Desde 2009 los alumnos EOI han contado con un dispositivo móvil 3G *Android* para utilizarlo como herramienta de aprendizaje y de comunicación en red. De esta forma, tanto profesores como alumnos comparten recursos educativos y se comunican entre sí en todo momento y desde cualquier lugar. Desde que iniciara el proyecto *Mobile Learning*, EOI ha formado a más de 1.000 alumnos facilitándoles los dispositivos móviles de última generación con software libre *Android* (*smartphones* en 2009 y *tablets* en 2010), así como la cobertura de conectividad 3G permanente. En ese sentido, el proyecto *m-learning* supone un paso más en la adopción del software libre y la apuesta por la Web social que la EOI se marcó en su Plan Estratégico 2020.

Este proceso se puede apreciar tanto en el plano de **herramientas tecnológicas** (con la integración de la plataforma de aprendizaje Moodle y la comunicación 2.0 en blogs, redes sociales y repositorios multimedia) como también en el ámbito de la **investigación,** con la reciente publicación del Informe *"La Oportunidad del software libre: capacidades, derecho e innovación" o, por* ejemplo, con la publicación del libro *"Experiencias educativas en las aulas del siglo XXI. Innovación con TIC"*, que ha sido editado por la Fundación Telefónica y coordinado por la Asociación Espiral. En sus páginas se puede acceder a cerca de cien experiencias educativas TIC en distintos niveles de formación**,** entre las que se encuentra el proyecto *Mobile Learning EOI* dentro del apartado dedicado a la enseñanza superior.

El *Mobile Learning* es mucho más que una tecnología concreta, es todo un ecosistema de interacciones, aplicaciones y contenidos que facilitan la comunicación en red y el trabajo colaborativo. En definitiva, el proyecto desarrolla algunas de las claves para construir un modelo de **Educación Abierta**. En efecto, el modelo de aplicaciones que sostiene el proyecto *Mobile Learning* EOI se define fundamentalmente por su carácter abierto, ya sea por el empleo de software *open source* o por el uso abierto de herramientas de *cloud computing* como son las Google Apps.

En este sentido, alumnos y profesores disponen de cuentas personales de Google Apps que les permiten acceder con un dominio propio y gestionado por EOI (@learning.eoi.es) a las aplicaciones de comunicación y trabajo colaborativo integrados en los servicios de Google: principalmente, correo electrónico y chat, por un lado, y calendarios, documentos y *sites* web compartidos, por otro. El entorno *@learning.eoi.es* supone el primer interfaz de acceso a las aplicaciones de los dispositivos móviles y es utilizado de forma intensiva tanto desde la gestión académica de los programas (con *sites* públicos, listas de correo y calendarios compartidos), como por los propios alumnos para la coordinación de sus proyectos de Máster como *work in progress* en abierto.

En el camino natural que va de los espacios más privados al entorno más público de Internet, los alumnos cuentan además con blogs personales dentro de la **blogosfera EOI**,

donde trasladan sus reflexiones sobre su campo de conocimiento a un público potencialmente más amplio.

Este itinerario desde lo abierto a lo público tiene como objetivo formar a los alumnos en la importancia de construir una reputación profesional en Internet aprovechando el potencial de *networking* y la visibilidad que ofrecen las redes sociales. De este modo, la actividad en estos espacios se integra en la formación a través del diseño de etiquetas (o *hashtags*) específicas que facilitan la conversación con cierto orden y posibilidad de recuperación.

Finalmente, la combinación de actividades en las distintas aplicaciones (aula virtual, Google apps, blogs y redes) se recoge a través de **sites web específicos** de cada programa. Su función es facilitar el acceso de los alumnos a sus espacios digitales y favorecer el seguimiento por parte de los profesores y del público en general.

2. El modelo organizativo

Tanto el proyecto analizado (*Mobile Learning*) como la organización pública que lo desarrolla (EOI), encajan en la clasificación propuesta para el *Sector Administración y Competitividad* denominada "*Administración Abierta"*, en la que se agrupan aquellas organizaciones públicas que en el desarrollo de sus competencias y funciones aplican de forma significativa los principios de participación y transparencia, considerándolos como prácticas abiertas, y también aquellas en las que se produce una colaboración o una conexión especialmente estrecha con el sector privado.

La Escuela de Organización Industrial es una fundación del sector público estatal vinculada al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Fue fundada en 1955, siendo la primera escuela de negocios de España y una de las primeras de Europa, con la misión principal de dedicar su actividad docente e investigadora al desarrollo del talento directivo y a la mejora de la cualificación técnica de los titulados universitarios, directivos y empresarios que pasan por sus aulas. En estas cinco décadas, más de 50.000 alumnos se han formado en ella y ocupan puestos de responsabilidad en empresas e instituciones, contribuyendo a que la Escuela haya jugado durante todos estos años un papel decisivo en la modernización y profesionalización de la economía y la industria española.

Hoy en día, EOI imparte una amplia y rigurosa oferta académica en sus sedes de Madrid y Sevilla, con programas master para jóvenes titulados, master *executive*, programas directivos y cursos de especialización en las áreas de dirección de empresas, tecnología, medio ambiente, innovación, sostenibilidad, comunicación...etc. Todo ello, junto con una intensa labor de cooperación con el entorno empresarial, una amplia y variada actividad extraacadémica y un claro compromiso con la generación de conocimientos e iniciativas útiles para la sociedad.

El Plan EOI 2020 define su Misión en los siguientes términos:

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

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

...en los ámbitos de la industria, el medioambiente, la innovación, las nuevas tecnologías y la gestión del conocimiento".

Por su parte, el Plan define la Visión EOI 2020 de la siguiente forma:

"La EOI es una institución abierta, digital y colaborativa, referente en formación, servicios y gestión del conocimiento, en los ámbitos de la sostenibilidad, tecnología, emprendiduría e internacionalización".

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

El primer grupo es el de los clientes y proveedores, en tanto que es una organización orientada al cliente. No se trata de una visión meramente transaccional, puesto que el cliente de EOI participa activamente de diferentes maneras y define "una manera de ser". Son clientes que, con el tiempo, pueden acabar formando parte de la red de colaboradores/ proveedores de la Escuela. La Escuela es sabedora de que la marca EOI forma parte del capital de sus alumnos y que con su insustituible ayuda seguirá potenciando su proyección futura. La relación con las empresas tuvo un impulso crucial en la pasada década mediante el desarrollo y consolidación de una red de pequeñas y medianas empresas: *Redepyme*. La relación con las empresas también se ha intensificado a través de otras ofertas formativas y de servicios, como la formación *in company.*

En estos comienzos de siglo, los gobiernos no son ya los únicos actores implicados en las grandes cuestiones sociales y su eficacia y legitimidad pasan por una deriva hacia el concepto de *gobernanza*. El proceso de transformación de la economía hacia un modelo de crecimiento renovado ha provocado en todo el mundo un papel activo de las Administraciones públicas como motor de fomento de la innovación tecnológica y como impulsoras de la evolución del sector productivo. La responsabilidad de un cambio de esta magnitud requiere de una perspectiva integral público-privada, con *emprendiduría* conjunta de organismos públicos y de empresas.

Por otro lado, las organizaciones públicas se enfrentan en la actualidad a grandes retos que pasan por mejorar las relaciones entre gestión pública y ciudadanos y por colocar en la base del sistema de gestión pública a profesionales creativos capaces de adaptarse al nuevo entorno socio-económico. Además, el sector público en España representa el 40% del PIB, siendo la Administración Pública el principal agente de cambio social. La formación en este

sector se revela como la mejor manera de generar valor público, mejorando la calidad de las políticas y servicios públicos y, con ello, mejorar la *gobernanza* democrática.

3. El papel de la innovación

Internet y los servicios de redes sociales han quebrado la capacidad de las familias y de la escuela de controlar la vida social y han terminado con el monopolio de esta última sobre la información y el conocimiento accesibles. Al mismo tiempo, sin embargo, constituyen poderosos medios potenciales al servicio de la educación y no menos poderosos escenarios alternativos de aprendizaje en contenido, en procedimientos y en criterios de legitimidad.

Las TIC han creado un nuevo escenario de sociabilidad con nuevas posibilidades exploratorias, vías alternativas de acceso a la información y el conocimiento, espacios para la creatividad, oportunidades de cooperación mucho más amplias de las que ofrecían la institución académica clásica o la comunidad local. Las posibilidades y usos reales de las TIC son inmensas, en particular sus dimensiones de alfabetización tecnológica, cooperación, creatividad y renegociación de lo que debe ser enseñado y aprendido.

La EOI cuenta con un sistema educativo propio que marca su seña de identidad al incorporar por primera vez en el campo de la educación superior en España metodologías innovadoras como son el *Mobile Learning* con tecnologías móviles (aprendizaje en movilidad y trabajo en red), las técnicas del D*esing thinking* (cultura del *prototipado* y *learning by doing*) y el aprendizaje abierto de la educación expandida (contenidos en abierto y aprendizaje entre pares).

Las soluciones tecnológicas de hardware y software del modelo educativo EOI responden a un enfoque abierto y colaborativo. Ello explica tanto la elección de dispositivos móviles como herramientas básicas de aprendizaje, como la utilización de sistemas de software libre como garantía de apertura, innovación y sostenibilidad.

Las innovadoras herramientas digitales del modelo educativo EOI son las siguientes:

Aula Móvil

Desde 2009 EOI facilita en sus programas de postgrado y *executive* la conectividad permanente 3G y los dispositivos móviles de última generación con software libre Android.

En 2009 los dispositivos asignados fueron smartphones HTC, mientras que en 2010 se sustituyeron por tablets Samsung de 7 pulgadas, antes incluso de que fueran distribuidos en las tiendas comerciales. La elección de Android, en lugar de otros sistemas propietarios como pueda ser *Windows Mobile* o *Apple*, responde al apoyo de EOI a los sistemas libres, a la capacidad de innovación abierta que permite frente a otras plataformas restringidas, y a su integración nativa con el entorno de Google Apps.

Aula Digital

El aula virtual de EOI se desarrolla sobre el software de código abierto Moodle y supone la primera red social de encuentro para profesores y alumnos más allá de la clase física. Todos los cursos de EOI cuentan con una aula propia en la plataforma *on line,* que es un espacio privado y restringido donde se prolongan los debates y se extiende el intercambio de documentación digital.

Además, se cuenta con un soporte adicional de videoconferencia *Wimba* que permite a profesores y alumnos interactuar con un sistema multiusuario y compartir documentos de forma sincrónica.

Aula Pública

Todos los alumnos de los más de 40 programas de postgrado y *executive* cuentan con su propio blog personal en la blogosfera de la Escuela (**www.eoi.es/blogs**). En ese sentido, los blogs son utilizados como espacios propios para la autoría personal y la proyección profesional bajo el asesoramiento de sus directores y profesores.

La blogosfera educativa de EOI cuenta con tres tipos de blogs: de alumnos, de directores de programa y de programas; estos últimos, blogs colectivos que suman los *posts* de alumnos y directores de programa, permitiendo además la incorporación de *posts* de profesores para la impartición de sus materias.

Aula Abierta

Alumnos y profesores disponen de cuentas personales de *Google Apps* que les permiten acceder con un dominio propio y gestionado por EOI *(@learning.eoi.es*) a las aplicaciones de comunicación y trabajo colaborativo integrados en los servicios de Google: correo electrónico, chat de audio y video, calendarios, documentos y *sites* web. Ese entorno supone el primer interfaz de acceso a las aplicaciones de los dispositivos móviles y es utilizado de forma intensa tanto para la gestión académica de los programas como por los propios alumnos para la coordinación de sus proyectos Master.

Aula Taller

El trabajo de los alumnos se estructura en torno a proyectos colaborativos de innovación abierta. Para desarrollar los procesos creativos de generación de ideas y su traslado a oportunidades de negocio sostenibles, EOI emplea la metodología *Design Thinking* de una manera transversal en todos sus programas.

Una vez en marcha, los proyectos son gestionados por los alumnos desde espacios web con tecnología de *Google sites*. Estos laboratorios digitales de *prototipado* en abierto

permiten a sus autores, los alumnos, mostrar en público los avances de su *work in progresss* y construir su marca profesional en su área de especialización.

Aula Expandida

En línea con el interés de EOI por abrir y compartir conocimiento, todos los contenidos de los estudios de investigación, los trabajos de los alumnos, los materiales docentes y las actividades extraacadémicas son gestionados en abierto para servir como medio de información, fuente de riqueza formativa y bien público.

Los más de 1500 contenidos digitales de EOI se estructuran en sus áreas estratégicas de conocimiento: Economía digital, Economía social, Economía verde, Nuevas Industrias e Innovación y Creatividad en la Gestión empresarial. Esta publicación en abierto a través de sus distintos repositorios (*Savia* para libros y *Mediateca* para videos) se complementa con la difusión de los contenidos con licencias *Creative Commons*, que amplían el marco del copyright para permitir usos derivados y creativos por terceros.

Aula en Red

Saber comunicarse en el entorno digital, acceder a la información de una forma rápida y resolver problemas complejos aplicando técnicas de innovación abierta es crítico en una economía global. En la metodología EOI se considera imprescindible conocer el funcionamiento de las redes sociales para utilizarlas como medio de desarrollo profesional. En este sentido, de todas las redes sociales actuales, el modelo EOI se centra en tres específicas: *Facebook* para la interacción social, *Linkedin* para la interacción profesional y *Twitter* para el intercambio de información especializada.

El carácter de lo libre y abierto se traslada más allá del software y del hardware e impregna otras iniciativas que son parte de la marca EOI y que se pueden percibir en actividades como las siguientes:

- *Open Books:* Dinamización de un punto oficial de *Bookcrossing* para el libre intercambio de libros físicos
- *Open Networks:* Apertura de las redes *Wifi* libre sin contraseña para facilitar la conexión en sus instalaciones, garantizando también la conectividad 3G en movilidad.
- *Open Voice:* Tablones físicos y virtuales (*Facebook*) para la participación en la mejora continua de los programas.
- *Open Lab:* Transformación de espacios de estudio en laboratorios de trabajo en equipo.
- *Open Class:* Retransmisión de clases físicas en video *streaming* para su alcance internacional, así como difusión de eventos y conferencias en la red para la interacción con el público *on line.*
- *Open Research:* Apertura de procesos de investigación a través de *blogs* y *wikis* para la integración de la participación pública.
- *Open Cloud:* Difusión de contenido en las redes más importantes de Internet como medio de generación de relaciones y conversaciones en la nube.

- *Open Sight:* Dinamización de contenidos libres (músicas y fotografías).
- *Open Event:* Extenso programa de conferencias, talleres y seminarios de carácter abierto.
- *Open Login:* Programa de actividades extraescolares como aplicación concreta de aprendizaje expandido.

4. La cultura corporativa

La EOI es y quiere ser una escuela de negocios diferente desde los valores que proyecta a la sociedad. En sus cursos se aprende a gestionar organizaciones, grandes o pequeñas, públicas o privadas, sociales o lucrativas, pero siempre desde la responsabilidad y el compromiso. Las empresas que aprenden a dirigir los alumnos no persiguen como único fin maximizar los beneficios del capital a corto plazo. Sus intereses como gestores son los de la propiedad y su habilidad conciliarlos con los del entorno en el que desarrollan su actividad.

Las empresas son un ente social que adquiere sentido y crece en la medida en que integra una visión a largo plazo capaz de unir los intereses del capital con los de sus gestores y trabajadores y los de la sociedad de la que se nutre y en la que crea riqueza y empleo. La sostenibilidad y la creatividad son consustanciales a la formación en EOI y, más que una asignatura aislada y bienintencionada, impregnan cada uno de los módulos y actividades que se desarrollan.

Esa visión compartida y propia se quiere desde EOI que dure a lo largo de toda la vida profesional de todos los que han pasado por sus aulas. En primer lugar, porque hoy en día el aprendizaje trasciende a los períodos de juventud o a momentos más o menos accidentales en la carrera profesional, habiéndose convertido en una exigencia permanente. En segundo lugar, porque la relación con los que han invertido su tiempo y su ilusión en aprender con la EOI trasciende a una relación comercial convencional. La construcción de EOI es obligatoriamente un proyecto compartido y su afán no puede ser otro que el de que la relación con los antiguos alumnos sea bidireccional, proactiva y estable, dado que el aprendizaje no es un producto sino un proceso capaz de unir la realidad con el deseo.

Hay que hacer referencia también en este apartado al alma de la Escuela, el emprendimiento. La Escuela es un lugar para emprender. Nunca como ahora la sociedad ha necesitado personas capaces de hacer realidad sus ilusiones: crear nuevas empresas, transformar las existentes, poner en marcha nuevos proyectos. Es el momento de integrar la fuerza de la creatividad y la tensión innovadora como algo natural y propio de la sociedad española.

Para terminar, los valores en los que se sustenta la actividad desplegada por EOI en el ámbito de su misión se describen en su Marco Ético: promover una economía socialmente comprometida, medioambientalmente respetuosa y financieramente responsable. Esos son los tres valores que, por otra parte, impulsan los grandes acuerdos internacionales inspirados por Naciones Unidas. Por esa razón, EOI se adhirió voluntariamente al *Pacto Mundial* (*United Nations Global Compact Lead*) y a los diez principios fundamentales que promueve como marco general en el que impulsar políticas económicas y sociolaborales responsables.

Además, como institución de educación superior involucrada en la formación de actuales y futuros gestores, EOI se compromete a dedicarse a un proceso continuo de mejoramiento de los siguientes principios y de su aplicación, intercambiando prácticas efectivas con otras instituciones académicas:

1. Propósito: desarrollar las capacidades de los estudiantes para que sean generadores de valor sostenible para los negocios y para la sociedad.
2. Valores: Incorporar a actividades académicas y programas de estudio los valores de la responsabilidad social global.
3. Método: Crear marcos educativos, materiales, procesos y entornos pedagógicos que hagan posible experiencias efectivas para un liderazgo responsable.
4. Investigación: compromiso con una investigación conceptual y empírica que permita una mejor comprensión acerca del papel de las corporaciones en la creación de valor sostenible.
5. *Partenariado:* interactuar con los gestores para ampliar el conocimiento sobre desafíos en la responsabilidad social y ambiental y explorar conjuntamente los modos efectivos de enfrentarlos.
6. Diálogo: Facilitar el diálogo y el debate entre educadores, empresas, gobierno, consumidores, medios de comunicación, organizaciones civiles y demás grupos interesados en temas críticos relacionados con la responsabilidad social global y la sostenibilidad.

5. Configuración organizativa

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

Los datos financieros más importantes aparecen en el cuadro siguiente, donde se recoge el balance presupuestario de 2006 a 2010:

TABLA 18

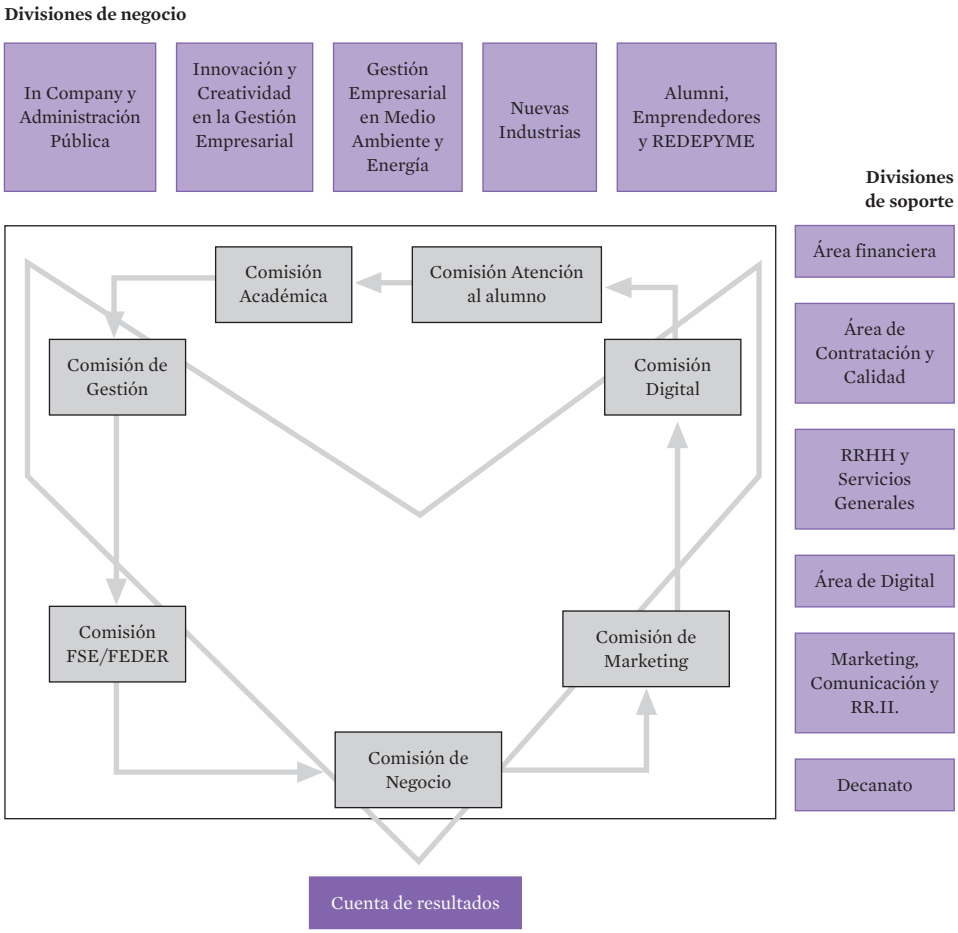
Balance presupuestario de 2006 a 2010 (datos en miles de euros)

	2006	2007	2008	2009	2010
Total ingresos	27.850	30.081	29.519	28.902	34.906
Total gastos	24.830	28.341	29.440	25.616	34.569
Resultado de explotación	767	1.547	-614	3.192	334
Resultado del ejercicio	3.020	1.740	79	3.286	337

El equipo de dirección, administración y servicios de la Escuela aúna la experiencia y conocimiento de sus trabajadores más veteranos, con incorporaciones que completan capacidades y aseguran el relevo generacional de una manera natural. Son más de 100 profesionales, con una media de edad aproximada de 40 años, en un 70% mujeres, y con una formación especializada, que va actualizándose de manera continuada gracias al Plan de Formación.

La estructura organizativa de EOI sitúa en el centro a las comisiones transversales, es decir, a la estructura informal, consistente en espacios de reunión físicos y virtuales entre personas de diferentes departamentos que comparten unos mismos procesos y/o responsabilidades. En la estructura formal, la organización refleja unas líneas de negocio, orientadas hacia una cuenta de resultados y que responden a los ejes temáticos de la Escuela. Estas líneas de negocio se encuentran apoyadas transversalmente por las áreas de soporte.

FIGURA 37
Estructura general



El Patronato de EOI es el órgano de gobierno y representación de la Fundación EOI, al que corresponde la obligación de cumplir los fines fundacionales y administrar los bienes y derechos que integran el patrimonio de EOI. La composición del Patronato viene determinada por los Estatutos de EOI y de él forman parte notables instituciones (OEPM, IDEA, Red.es).

EOI cuenta con un Consejo Asesor compuesto por algunas de las más destacadas empresas españolas: La Caixa, Grupo Barrabés Consul SL, Acciona Energía, Freixenet, Indra, Tragsa, BSH Electrodomésticos España, AC Hoteles, Befesa Abengoa, Iberdrola, Fundación Everis, Fundación Vodafone, Repsol YPF, Imaginarium y Grupo M. Torres.

EOI siempre ha procurado estar cerca de los centros de decisión empresarial e industrial de nuestro país, cuya cercanía le ha permitido ser pionera en muchos aspectos relacionados con la formación de directivos, la capacitación de profesionales y la puesta en marcha de numerosas iniciativas y proyectos. Un amplio número de empresas y organizaciones colaboradoras forman parte de sus consejos consultivos: de Medio Ambiente y Sostenibilidad, de Energía, de Innovación y Creatividad en la Gestión Empresarial, de Nuevas Industrias y el Consejo Consultivo de Andalucía.

Por último, en EOI siempre se ha concedido una especial atención a la dimensión internacional de la actividad. El enfoque internacional se formula a través de relaciones con prestigiosas universidades y escuelas de negocios y la Escuela tiene firmados convenios y distintos tipos de acuerdos con universidades europeas, norteamericanas y asiáticas para la realización de programas de intercambio, visitas de estudios y otras actividades varias.

A ello se añade la Red EOI América. Los acuerdos institucionales con América Latina, integrados por universidades y escuelas de negocio de primer nivel, participan en el diseño de programas formativos concretos, aportan profesores y colaboran en la elaboración de contenidos. Más de 500 profesionales de la región se forman anualmente en los programas Master, impartidos en colaboración con Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA), Escuela Internacional de Negocios de Colombia, Business School Säo Paulo, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra de República Dominicana y Universidad Católica Andrés Bello de Venezuela.

6. Estrategia

El Plan EOI 2020 establece 20 razones para un proyecto a diez años vista, que son 20 objetivos estratégicos para orientar la transformación. Un plan de acción 2009-2013 marca el camino hacia la consecución de una escuela sostenible y líder en 2020, concretando las 20 razones y sentando las bases de desarrollo necesarias a corto y medio plazo.

A lo largo de esos años, el escenario económico de la escuela se está sometiendo a importantes cambios y, especialmente, adaptándose al futuro de los fondos europeos, en los que ha encontrado la principal fuente de financiación y en buena parte la justificación de su actividad. Esto obliga a un cambio radical en el modelo de negocio para ser verdade-

ramente competitiva y contribuir a la competitividad de nuestra economía mediante sus programas formativos, servicios empresariales, la generación y difusión de conocimiento y la promoción de la equidad social.

En esta etapa la EOI quiere intensificar su papel como agente activo del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, de forma que pueda contribuir de la manera más efectiva posible a dar respuesta a las debilidades de la economía española. Quiere ser también un *Think Tank* que se extienda a lo largo de todas las redes EOI de igual modo que aspira a favorecer la coordinación entre Administraciones y entre éstas y las empresas privadas.

El Plan EOI 2020 se articula en tres grandes estrategias de desarrollo que agrupan las 20 razones para la transformación:

- Estrategia 1

  Desarrollar una oferta diferenciada de formación y servicios especializada en los ámbitos de la sostenibilidad, la gestión de la tecnología, la emprendiduría y la internacionalización empresarial.

- Estrategia 2

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

- Estrategia 3

  Construir un modelo de gestión sostenible, proactivo con las prioridades estratégicas del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y del entorno, soportado en alianzas estables y con clara vocación internacional.

Para asegurar su proceso gradual de transformación, EOI ha trazado un proyecto que sea asumible por sus principales *stakeholders*: red de alumnos y socios, equipo humano, patronos y aliados. Los cambios profundos en los procesos formativos son los que tienen un impacto más grande en la sociedad, pero son a su vez los que requieren más esfuerzo y tiempo, por lo que se está introduciendo de manera gradual la nueva oferta formativa y se han lanzado proyectos piloto que están actuando como una mancha de aceite que se extiende paulatinamente.

El proceso de transformación es un proceso de aprendizaje organizacional, que irá incorporando en el quehacer diario nuevas formas de aprender, de investigar, de comunicarse y compartir información, de trabajar, al mismo tiempo que se forjan colaboraciones estrechas con nuevos aliados nacionales y extranjeros que creen un marco de confianza cuyos resultados puedan evaluarse.

De cara al próximo curso, se está trabajando en la incorporación del indicador *"grado de digitalización de la cultura interna"* como un objetivo estratégico. En ese sentido, se están impulsando las prácticas necesarias para crear rutinas propias de la cultura digital en la plantilla y se han puesto en marcha una serie de comisiones que funcionan transversalmente, aparte de las unidades funcionales, donde se discuten los temas que interesan a todos, y que cuenta con su propio espacio *on line* al que se puede apuntar cualquiera aunque no sea miembro de la comisión.

7. Conclusiones

Lo digital se ha extendido en la mayoría de las áreas de la vida; el auge de la interactividad ha traído aparejado gran cantidad de cambios en la educación: estamos frente a lo que se ha dado en llamar Cultura 2.0. Se entiende por ello los usos sociales que se están transformando a través de la mediación de las tecnologías de la información y de la comunicación y la consiguiente amplificación de interacciones en tiempo y en espacio.

Hablamos de una nueva sociedad donde la participación de las personas en entornos en red son claves para comprender cómo se están modificando las estructuras sociales, económicas y políticas en flujos de colaboración y construcción colectiva de conocimiento.

La incorporación de tecnología 2.0 y sus formas de interacción (participación entre personas y proyectos, autonomía en la producción, apertura y reutilización de contenidos, extensión de tiempos y espacios escolares) rompe los monopolios tradicionales del sistema educativo y provoca un rediseño radical de las metodologías de aprendizaje. Esto nos obliga a pensar cómo nos organizamos mejor para ser más eficientes, para aprender más y mejor con todas las capacidades que tenemos a nuestro alcance, en un entorno donde los profesores no son los únicos que enseñan y donde el aula no es el único espacio privilegiado para el aprendizaje.

El proyecto *Mobile Learning* ya lleva dos años desarrollándose y ha dotado a más de 1000 alumnos con un dispositivo móvil para poder expandir el aula en la red. Una de las claves más importantes del proyecto es el diseño de un modelo metodológico que se sostiene sobre un concepto de educación abierta, tanto en el uso del software como en las actividades de trabajo *on line* integradas en la formación. Entre las conclusiones más significativas del proyecto está, por tanto, el enriquecimiento del proceso de aprendizaje al disponer los alumnos de una relación más personalizada e interactiva con sus profesores en cualquier momento y en cualquier lugar. Por otro lado, también es muy notable el salto cualitativo que adquiere la identidad digital de los alumnos para darse a conocer como profesionales, constituir su reputación profesional, conectar con otros expertos, compartir experiencias prácticas y abrir vías de colaboración.

En el último año otras escuelas de negocio han empezado con la incorporación de dispositivos móviles para los alumnos, pero las diferencias con EOI son, principalmente, que se ofrecen como material complementario de clase, no se entregan con carácter general en todos los programas y cursos y no lo cubren todo (coste y utilización) como ocurre en

EOI, donde los alumnos disponen de ellos en propiedad y con todas las garantías, sin diferencias entre ellos, con el fin de potenciar su uso tanto dentro como fuera del aula. Se han necesitado los dos años que lleva el proyecto en marcha para percibir el efecto de este posicionamiento de EOI como marca corporativa. Como consecuencia de ello, el tipo de inversión en publicidad ha cambiado: el lema es *"que nos cuenten otros"*, ha pasado a ser una cuestión de reputación, ligada a la idea de abrir canales de participación y comunicación con los alumnos, sus principales prescriptores.

Ahora profesores y alumnos producen y comparten conocimiento en modelos más horizontales, lo cual está cambiando la educación y las instituciones docentes. En un entorno donde cada vez tenemos más capacidad para producir datos y acceder a contenidos, así como de conectar con otras personas con las que aprender juntos, unido a la mayor disponibilidad de infotecnología, el papel de las instituciones de educación superior debe cambiar para que puedan ser más significativas, relevantes y competitivas. De hecho, empezamos a ver muestras interesantes de esta nueva construcción de legitimidades en proyectos que ya están experimentando fuera del marco universitario como son la University P2P, los prototipos de Máster DIWO, los cursos abiertos de *OpenCourseWare* o los experimentos en *Facebook* como nuevo campus virtual.

Las redes sociales son herramientas digitales y espacios de interacción que deben ser comprendidos y utilizados como un complemento ideal a la dinamización del trabajo en grupo y como vías para canalizar los debates con una mayor necesidad de profundización en otros espacios más adecuados para ello. En EOI, por ejemplo, las redes sociales adquieren un gran protagonismo en el diseño y evaluación de las actividades.

8. Clave de éxito del proyecto

La clave del éxito del proyecto, recogido ampliamente en los medios de comunicación (televisión, periódicos, radio, revistas, blogs especializados, conferencias y premios), podría decirse que es tanto pedagógica como técnica.

Desde el punto de vista pedagógico, el proyecto se enmarca en un enfoque abierto en red, que vertebra todo el nuevo modelo educativo EOI e incide en los siguientes aspectos positivos:

- Fortalece la formación en competencias digitales que se consideran básicas para el *long life learning* y el trabajo en red dentro de la era digital.
- Promueve el aprendizaje a través de la producción multimedia en red por parte de la comunidad educativa (*podcast*, videos, *blogs*).
- Expande el acceso al conocimiento más allá de los tiempos y espacios de las clases.
- Afianza las redes sociales entre sus miembros y hace más significativa la experiencia del aprendizaje.

- Se vincula a la plataforma *Moodle* EOI dentro de un sistema integral de aprendizaje *on line.*

- Explora las posibilidades educativas del *cloud-computing* y la gestión en red de aplicaciones compartidas, integrando *Google Apps* en la metodología del aprendizaje colaborativo.

- Es un proyecto de investigación sobre la propia práctica como herramienta educativa y de comunicación.

Desde el punto de vista técnico, impulsa la comunidad de desarrolladores de *Android* dentro del apoyo de EOI al software libre y la interoperabilidad.