

# EOI OPEN LEARNING: UN DECÁLOGO PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL APRENDIZAJE

Alfonso González, Tíscar Lara,  
Carlos Magro y Joaquín Rodríguez

a.gonzalez@eoi.es, tiscar.lara@eoi.es,  
carlos.magro@eoi.es, joaquinrodriguez@eoi.es  
Escuela de Organización Industrial.  
Avda. Gregorio del Amo, 6. 28040 Madrid  
Teléfono 91 349 5600 - <http://www.eoi.es>

**ABSTRACT:** *This article covers as a decalogue the most relevant experiences in the transformation held in the last three years by the Industrial Organization School EOI, the eldest business schools in Spain. The education of entrepreneur managers and entrepreneurs in management requires a response in line with the demands of a society and a market characterized by personalization and humanization of learning that has become the engine of a profound social and economic transformation in which the public, private and citizens come together in achieving the common good. A business school is uniquely positioned to be a laboratory in which to experience the challenges facing learning in today's society. The concept Open Learning collects the challenges that are facing both training institutions and traditional learning models, with the deep belief of the role of learning in creating a fairer society and a more competitive economy, as well as the crucial importance of technology in this process.*

**KEY WORDS:** *Open learning; business school; collaboration; digital identity; sustainability; simulation; design thinking; mobile learning; ethics; digital culture; networks.*

## 1. 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.

Solo convirtiéndose en infraestructuras de relación, en plataformas de encuentro, adquieren sentido hoy las escuelas de negocio y, por extensión, las instituciones que asuman

# EOI OPEN LEARNING: A DECALOGUE FOR LEARNING TRANSFORMATION

**RESUMEN:** En el presente artículo se recogen en forma de decálogo las experiencias más relevantes en el proceso de transformación abierto en los tres últimos años por la Escuela de Organización Industrial, decana de las escuelas de negocio. La formación de directivos emprendedores y de emprendedores directivos exige una respuesta alineada a las exigencias de una sociedad y de un mercado caracterizados por una personalización y humanización del aprendizaje que se ha 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. 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. 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 enseñanza, con la firme creencia del papel determinante del aprendizaje en la creación de una sociedad más justa y de una economía más competitiva, así como en la importancia crucial de la tecnología en este proceso.

**PALABRAS CLAVE:** Open learning; escuela de negocios; colaboración; identidad digital; sostenibilidad; simulación; pensamiento de diseño; aprendizaje en movilidad; ética; cultura digital; redes.

el aprendizaje como un proceso a lo largo de la vida. Su futuro, nuestro presente, pasa por convertirse en "hubs" que fomenten relaciones, en espacios de encuentro facilitadores y dispensadores de servicios. Pasa más por ser "escuelas artesanas" que multinacionales de expender títulos.

## Diversidad, talento y la marca personal

EOI, como tal plataforma de encuentro, lo es en primer lugar por sus alumnos, provenientes de todo el mundo, de

todas las edades y de todos los *backgrounds*, unidos por su carácter emprendedor y su responsabilidad. Las estrategias de impacto del currículum vitae del alumno arrancan en el preciso momento en que comienza su formación y no cuando lo termina. En EOI, aprendizaje constante y reconocimiento profesional van de la mano de la reputación institucional y visibilidad individual.

### Directores y profesores profesionales

EOI es una plataforma de relación en la que se concentran algunos de los mejores profesionales del mundo empresarial y de la academia. El proceso de selección de profesorado está abierto a cualquiera que acredite su competencia profesional a través de un sistema propio de homologación<sup>1</sup>. El régimen del profesorado garantiza la diversidad y la competencia del claustro pero también la agilidad a la hora de atender a la especialización de los programas y las demandas de los alumnos de acuerdo con las tendencias del mercado laboral.

### Cocreación de programas y proyectos

La coordinación institucional, 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 en los que todos los agentes implicados en el escenario docente entran en liza, y el virtual, donde los Departamentos se encargan de poner sobre la mesa 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 entre ellos.

### Un ecosistema institucional y empresarial

EOI es también una plataforma para las más de 400 organizaciones directamente vinculadas en su organización: desde el Consejo Asesor del Patronato, pasando por los cuatro Consejos consultivos sectoriales (medio ambiente, energía, innovación en la gestión empresarial y nuevas industrias) y uno territorial (campus de Sevilla), así como las empresas e instituciones colaboradoras en el desarrollo de proyectos de investigación o de productos, en las prácticas y en el empleo de los Alumni. Finalmente, a esto

se une Redepyme, que desde hace más de 15 años integra una red de servicios de más de 2.000 pequeñas empresas asesoradas por EOI.

### Un nodo para los antiguos alumnos

El Club EOI con 6.000 antiguos alumnos representa una poderosa red vinculada a los valores y objetivos de la Escuela. En sus cincuenta años de historia se ha configurado como el principal valedor de la reputación de la organización y como una de las asociaciones de Alumni más influyentes.

### Un espacio abierto para compartir y crear contenidos

La estrategia de comunicación va unida a la idea de servicio público y a la convicción en que compartir es la mejor manera de construir una sólida reputación. La apertura de los contenidos (conferencias, clases, documentos docentes) ha sido el pilar para la construcción de una estructura de comunicación en malla, una comunicación p2p, en la que cada uno es responsable de lo que comunica. Los valores de la cultura digital (la colaboración, lo abierto, la transparencia, la desjerarquización...) son los valores de EOI.

### Una gestión abierta hacia dentro

En el seno de la gestión interna de la organización se han promovido usos digitales mediante la implantación de un blog de comunicación interna, una red de microblogging exclusiva para los empleados (yammer) y el uso de un entorno específico de trabajo colaborativo a través de comisiones transversales con espacios físicos y virtuales que favorecen la gobernanza interna.

### Líder en las redes sociales

En el ámbito de la comunicación, la imagen de marca y la gestión de la reputación, EOI es una organización pionera en el uso integrado de los medios sociales y las redes. Esto ha permitido en poco tiempo crear una comunidad de referencia que favorece una comunicación distribuida, con múltiples actores y responsables, multicanal y ubicua.

## 2. EL APRENDIZAJE SE SOPORTA EN VALORES GLOBALES Y SOSTENIBLES

EOI propugna una visión ética de los mercados. La sostenibilidad económica, social y medio ambiental entretiene 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*, en Copenhague y como reunión preparatoria de la cumbre de Río del año 2012, aseguró: *Tenemos que hacer de la sostenibilidad nuestra prioridad principal... Podéis cambiar el mundo. Aprovechemos ese espíritu, esa fe positiva para construir un mundo mejor para todos. Aseguremos un trato justo para todos.*

### Generar valor sostenible

Un negocio, la aventura de un emprendimiento cualquiera, es una potencial palanca de progreso y cambio social. EOI tiene como objetivo generar proyectos que, de manera indisociable, contemplen aquellas dimensiones que nunca debieron separarse: la financiera, la social y, de manera imprescindible, también la medioambiental.

### Construir responsabilidad social y corporativa desde la base

Construir desde la base significa que la sostenibilidad se haya incorporado de manera transversal en todos los currículos de los programas. Para evitar 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 destinadas a que cualquier estudiante comprenda que no hay producto ni servicio que no requiera del diseño integral de su ciclo de vida.

### Incorporar una triple cuenta de resultados

Mediante un acuerdo particular con AECA<sup>2</sup>, asociación española pionera en la implantación de los principios del

Pacto Mundial<sup>3</sup> en España, la Escuela ha incorporado a todos sus proyectos una herramienta XBRL-RSC<sup>4</sup> mediante la cual los alumnos reportan 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.

### Visión global y Marco ético propio

Los objetivos EOI están encarnados en los diez principios que constituyen la carta fundacional del *Pacto Mundial*<sup>5</sup> de Naciones Unidas y en su programa específico *Principles for responsible management education*<sup>6</sup>, cuyos seis puntos fundamentales fueron igualmente asumidos e incorporados a la lógica de la organización. De manera simultánea e inseparable, se han asumido los planteamientos de la *Global Reporting Initiative*<sup>7</sup> de la misma organización internacional, que sirven de directriz en la triple cuenta de resultados XBRL-RSC manejada por nuestros alumnos. A partir de estas rúbricas internacionales, llegamos a la elaboración de un *Marco ético EOI*<sup>8</sup> propio de adhesión voluntaria que incluye, reformulados, reinterpretados, adaptados a nuestra historia y nuestro previsible futuro, esos y otros principios.

### Certificaciones externas

No es casualidad, por tanto, 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-AUDIT<sup>9</sup>. En el horizonte cercano cabe enumerar otros hitos en esta dirección, 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.

## 3. 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.

No basta con reproducir de manera más o menos precisa un contenido bien destilado para aprender y ser competen-

te. 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 que el error se promueva, no solamente que no se castigue, sino que se perciba como un hito valioso del proceso de aprendizaje y que se valoren los estadios intermedios imperfectos, es decir, los prototipos.

### **El proyecto como eje del aprendizaje**

EOI ha reformulado los currículos de manera que los proyectos no sean, meramente, aquello que sucede al final de programa como precipitación final más o menos afortunada, sino, al contrario, el vector que aglutina el trabajo de todos los agentes que intervienen en un programa formativo: alumnos, profesores, tutores, coordinadores y directores. Todos están al servicio del proyecto, que es el que va incardinando los conocimientos y herramientas necesarias para resolver progresivamente los problemas que se van presentando.

### **El profesor como tutor**

Los profesores asumen 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 difícil transmisión de la experiencia 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 el claustro de profesores de EOI esté conformado por profesionales en ejercicio.

### **Los profesores como asesores**

Un currículo basado en proyectos exige grandes dosis de nueva coordinación, formulación de relaciones inéditas entre profesores, tutores y alumnos, que redefinen en buena medida sus roles y la posición que ocupan en el proceso de aprendizaje. Se trata en definitiva de un equipo liderado por la consecución de los objetivos identificados con el alumno.

### **Responsabilización de los alumnos sobre aprendizaje**

Los alumnos son agentes responsables de su propio proceso de aprendizaje, capaces de reflexionar sobre los obje-

tivos 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.

### **Transformar los espacios en talleres o laboratorios para el "coworking"**

El trabajo colaborativo y el nuevo papel catalizador del profesor exigen concreciones físicas distintas. Estas transcurren en espacios concebidos como taller o laboratorio para dar preponderancia al encuentro y el trabajo colaborativo mediado por las herramientas necesarias para facilitar esa labor de aprendizaje mediante el descubrimiento y la práctica.

### **La red como espacio abierto de colaboración**

El cambio de modelo es finalmente posible gracias al uso sistemático de las plataformas digitales de trabajo colaborativo, donde compartir y sumar es un imperativo inherente a las dinámicas del trabajo en red contemporáneo mediante el uso de blogs y otras herramientas de comunicación social que sirven como diario público de aprendizaje y como laboratorio transparente de investigación, prueba y error.

### **La importancia del equipo**

El equipo es la base de cualquier proyecto viable. Los alumnos realizan, al inicio mismo de su programa, un test o prueba de perfilado que les permite conocer y 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.

### **Facilitar la creatividad y las decisiones disruptivas**

Los alumnos atraviesan una fase de inspiración y de ideación utilizando herramientas que les permiten generar ideas de forma creativa mediante la suma de la imaginación, el conocimiento y la evaluación, divergiendo y convergiendo, equivocándose y prototipando, hasta dar con ideas novedosas, plausibles y viables que se plasman en un modelo de negocio homogéneo y consistente.

## Simulación integrada en el proyecto real

La Escuela integra en el proceso de aprendizaje los conceptos de juego y simulación, esto es, la determinación de objetivos, el estudio y diseño de estrategias para alcanzarlos, el ensayo-error, la colaboración y la competición. Para EOI es un activo especialmente valioso el desarrollo de aplicaciones que permiten 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.

### Adquirir conocimientos, destrezas y competencias probadas y demostradas

El *Marco Europeo de Cualificaciones*<sup>10</sup> es una referencia que EOI toma como modelo para basar el proceso de aprendizaje en el desarrollo efectivo y real de proyectos, pues permite asegurar que a su finalización se habrán adquirido de manera inevitable un conjunto de conocimientos, destrezas y competencias probadas y demostradas.

### Apoyar la creación de empresas

Para acabar de cerrar el círculo de la praxis, es necesario dar a las potencialidades la posibilidad de desarrollarse y madurar. Con este objetivo, la 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 a través de la *Cátedra de emprendimiento* y la red *emprende#oi*.

### Syllabus común

Hacer que esas intenciones cristalizaran en un marco de acción concreto ha pasado por establecer un syllabus común, en el que se contemplan elementos transversales y compartidos como la visión y misión de la institución, los objetivos del aprendizaje traducidos en competencias específicas, las modalidades de coordinación en el trabajo en equipo, el empleo de herramientas colaborativas y los modos de evaluación de la adquisición de conocimientos en línea con este sistema de trabajo digital por proyectos.

## 4. EL MUNDO ES LA ESCUELA

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

En la economía del conocimiento, 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.

### El aula ha muerto

El "aula" dentro de la metodología EOI se concibe como un entramado de relaciones, espacios y tiempos físicos y virtuales en el que profesores, alumnos, tutores, emprendedores y agentes sociales comparten prácticas, reflexiones, lecturas y proyectos. 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.).

### Centro de recursos para el aprendizaje

Puesto que el conocimiento no se recibe, sino que se construye socialmente, la biblioteca ha dejado de ser el lugar para el estudio introspectivo y ha tirado sus tabiques para convertirse en un centro de recursos de información donde se habla, se comparte, se toma un refresco, se escucha una conferencia o un concierto, de forma individual o en grupo.

### Carrusel de eventos

Un programa diario de conferencias y seminarios 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 su sede física como a través de la pantalla. Así, cualquier persona puede ocu-

par su butaca virtual gracias a la emisión en directo del evento e intervenir en el debate, esté donde esté, desde sus ordenadores o dispositivos móviles.

### Campus abiertos y con wifi

EOI se ha preocupado por acondicionar todos los rincones para que sean cómodos e inspiradores, desplegando conectividad de wifi libre, sillas en el jardín, pizarras electrónicas, etc. y con ello 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 en la biblioteca a una presentación de un libro en el jardín o una tertulia en la cafetería.

### Más allá del campus

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 y entornos de economía real, ya sea en miles de kilómetros de distancia (en países<sup>11</sup> como China, Estados Unidos, Argentina, Reino Unido e India) o a golpe de transporte urbano (con programas de inmersión en circuitos de economías alternativas en el propio territorio como es Login\_Madrid<sup>12</sup>).

### El aprendizaje es móvil

Las aulas no son, no serán ya más, entornos cerrados y autosuficientes, como en realidad nunca lo fueron, pero la red pone hoy de manifiesto, más que nunca, las brechas que esa ilusión 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.

### Todos los contenidos en abierto y en la red

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. A través del 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 programas y toda la Escuela en su conjunto.

### Identidad digital contrastada

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.

## 5. APRENDER ES COMPARTIR

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.

Es difícil aprender de una forma más sencilla y natural que a través de los compañeros. Potenciar esta actividad y formalizar cauces para el intercambio creativo de los alumnos es un objeto esencial de la formación en EOI. El acondicionamiento de los espacios, la predisposición de los profesores y de manera especial el uso de internet posibilitan esta realidad.

### Espacios virtuales de colaboración

Los sites de proyectos son webs específicas donde cada grupo de alumnos va actualizando y mostrando los puntos más importantes de su trabajo en grupo. 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 (que adaptan así sus materias a los proyectos), exponer avances a los agentes involucrados en el sector (empresas entrevistadas p.ej.) y ofrecer credenciales de especialización a potenciales inversores, clientes o empleadores (gracias a su alta visibilidad digital).

## Blog personal, experiencia colectiva

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. Esta propuesta genera una relación de confianza mutua y responsabilidad compartida. El alumno aprende a exponer en público ideas y argumentos bajo su firma, pero también desarrolla una gran autonomía, pues utiliza 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, que es enriquecido constantemente por la orientación de los profesores.

## Voluntariado como vía de aprendizaje

El aprendizaje por servicio<sup>13</sup> se fomenta a través de diversos programas de voluntariado de cooperación al desarrollo de EOI<sup>14</sup> que dan a los alumnos la oportunidad de ofrecer sus conocimientos a comunidades concretas, así como de proyectos que son propuestos y gestionados enteramente por los alumnos como es el programa internacional Net Impact<sup>15</sup>.

## Investigación colaborativa

EOI desarrolla una importante labor de investigación a través de proyectos colaborativos con universidades y centros de investigación. El proyecto Nueva Economía 20+20 ha publicado una decena de estudios y sigue explorando nuevos sectores productivos. 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.

## Compramos libros, compartimos libros

Bookcrossing EOI es un punto de encuentro y libre intercambio de libros en papel, que traslada los valores de la cultura digital (sostenibilidad, la transparencia y la tecnología) a los bienes comunes de lo físico. Después de dos años como punto oficial de Bookcrossing, EOI ha liberado cerca de 400 libros especializados entre los que se encuentran parte de su fondo bibliográfico y toda la nueva adquisición de libros de la Escuela.

## 6. LOS CONTENIDOS NOS PRESENTAN, LOS DATOS NOS ACREDITAN

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

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).

### Noción de servicio público

La política de contenidos en abierto de EOI y el interés por generar un archivo documental especializado 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 y a la sociedad en su conjunto. EOI se suma así al movimiento internacional de producción y difusión de contenidos educativos en abierto liderado por instituciones como Harvard, MIT y UNESCO.

### Facilitamos experiencia, no vendemos contenidos

Los diversos contenidos de EOI son generados por la propia Escuela (investigadores, profesores y alumnos) y son publicados con licencias Creative Commons<sup>16</sup> que sirven a los objetivos de difusión del conocimiento en abierto con fórmulas de reutilización que garantizan su accesibilidad y ensanchan los límites restrictivos y excluyentes del copyright.

### Repositorio propios y en la nube

El conocimiento de EOI se comparte y difunde a través de distintos repositorios propios desarrollados con software

libre y de código abierto (Savia para documentos<sup>17</sup>, Mediateca para vídeos<sup>18</sup> y Blogosfera para posts<sup>19</sup>) así como en plataformas nativas de la web social (Slideshare para presentaciones<sup>20</sup>, Googlebooks para libros<sup>21</sup>, Flickr para imágenes<sup>22</sup> y YouTube para vídeos<sup>23</sup>). Destacamos entre ellos Savia, que en dos años ha publicado más de 1250 libros y documentos docentes, así como Mediateca con más de 1000 vídeos de conferencias, entrevistas a expertos y clases abiertas.

### Clases en directo y en abierto

La Mediateca no solo sirve de archivo audiovisual, sino que da una nueva dimensión al "aula" que venimos definiendo a lo largo de este artículo gracias al servicio de streaming en directo a través de internet. De esta forma, todo evento de EOI, desde una conferencia en el salón de actos a una clase de un Máster, llega a quienes no pueden estar físicamente presentes y les hace partícipes del encuentro por medio de las redes.

### Menos papel, más difusión

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.

## 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.

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 en un contexto híbrido

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 2009<sup>24</sup> 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.

### Adecuar la formación a los dispositivos móviles

EOI ha sido la primera Escuela española de Educación Superior en integrar el mobile learning como metodología de aprendizaje. Desde 2009 cerca de 1500 alumnos han desarrollado sus programas formativos con los smartphones y tablets de código abierto Android facilitados por EOI. Esta desintermediación tecnológica ha producido, además, una mayor eficiencia de ahorro energético y de tiempo en los desplazamientos.

### Ubicuidad de la imagen

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. La pantalla es ubicua en todos los espacios físicos de EOI. 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 3G.

### Individualización de la atención

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 el siguiente paso: un nuevo modelo educativo más personalizado, apoyado en Smart-TVs y tecnologías de realidad aumentada, donde la movilidad y la ubicuidad deslocalizará aún más lo que hoy visualizamos como "aula".

## 8. 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.

"We are all marketers"<sup>25</sup> es el nuevo mantra de las organizaciones. Los clientes interactúan con las marcas en cualquier momento y en cualquier lugar. La nueva cultura digital ha hecho surgir empresas más horizontales, empresas líquidas y abiertas que favorecen la transparencia, los modelos participativos, la colaboración como *ethos 2.0*, la innovación abierta y los modelos de gestión en red. Son empresas más ágiles, más rápidas en sus respuestas y más integradoras en sus propuestas.

### Un plan estratégico realista y participativo

El plan estratégico de EOI<sup>26</sup>, aprobado en 2009, fue en su elaboración y es en sus propuestas un laboratorio de tendencias. A lo largo del proceso que culminó en el documento EOI2020 estuvieron involucrados más de 150 personas, desde alumnos a ex-alumnos, pasando por el staff, el Claustro, las principales empresas e instituciones colaboradoras, así como expertos y asesores externos a la Escuela.

### Renovación de oferta y crowdsourcing para la búsqueda de tendencias

Incorporar el talento, involucrar a los implicados es la única forma viable de seguir siendo, como siempre ha sido EOI, una escuela de tendencias. En los dos últimos años se han renovado 30 de los 50 programas de EOI por medio de técnicas de crowdsourcing en redes incorporando en las

decisiones a todos los implicados pasados (ex-alumnos), presentes (alumnos, claustro, staff, empresas) y futuros (futuros alumnos y colaboradores).

### Conversamos con los futuros clientes

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 y de facilitar respuestas a demandas concretas. Son varios los canales que EOI ha puesto para recoger e integrar la opinión de los alumnos en los procesos de mejora y redefinición de los programas formativos.

### Conversamos con los alumnos y Alumno

La Comisión de alumnos, órgano consultivo dependiente de la Comisión académica, y presidida por la figura del Defensor del alumno tiene como uno de sus principales objetivos la mejora continua de la calidad y de los contenidos de los Máster. Por otro lado, las encuestas de calidad que complementan los alumnos por cada uno de los módulos de sus programas son también una vía de mejora de los mismos. A esto se añaden diversas herramientas informales como el *Tablón Tu Opinión* o los canales abiertos en cada una de las redes sociales de EOI (Facebook, Twitter y LinkedIn).

### Conversamos con el ecosistema de empresas y profesores

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 (talleres), así como a los Consejos consultivos de empresas, que tienen como una de sus principales misiones asegurar que las nuevas propuestas de programas y la renovación de los currículos de los ya existentes responden a las necesidades del mercado.

### Aprendizaje a lo largo de la vida

No sólo aprendemos en cualquier lugar y en cualquier momento (*mobile learning*), sino que también aprendemos continuamente y durante toda la vida (*life long learning*). En unos años, la carrera profesional de cada uno de noso-

tros 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.

## 9. EL ESCENARIO ES GLOBAL, LA REALIDAD ES LOCAL

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.

El mundo es global pero no es "plano" como preconizaba hace unos años Thomas Friedman. Cuanto más móviles somos, más relevante se presenta lo local. A más ubicuidad, más importante es la ubicación<sup>27</sup>. 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. 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.

### Customización de la oferta

Solo aquellas organizaciones capaces de integrar la diversidad y de entender la especificidad serán sostenibles en este escenario global. La Red es simultáneamente el espacio del gran consumo y el de la larga cola<sup>28</sup>. Por eso, la Escuela ha desarrollado una oferta altamente individualizada de nicho en torno a las áreas definidas en el plan 2020 (economía verde, economía social y economía digital) y diferenciada en mercados globales, bajo precio, alta calidad y especialización.

### Visión global y Red internacional de colaboración

Todos los programas de EOI cuentan con un claustro de expertos y profesionales internacionales como profesores y sus *syllabus* recogen una visión global del mundo empresarial. La Escuela cuenta con acuerdos internacionales con 14 escuelas de negocios en 14 países fundamental-

mente iberoamericanos y solo en 2011 más del 50% de los alumnos de los distintos Máster son internacionales, representando en su diversidad a más de 50 países.

### Programas on line

El caso extremo de deslocalización y localización simultánea se produce con los programas *online* donde por definición tanto profesores como alumnos habitan el espacio global de la red al tiempo que integran un colectivo enriquecido por multitud de culturas y formas de hacer. En los últimos años se ha multiplicado por dos el número de programas on line y se ha integrado progresivamente nuevo profesorado de fuera de España.

### Empleabilidad global y estancias en el extranjero

La internacionalización de los servicios de empleo ha sido una preocupación constante en los últimos años resuelta a través de la incorporación de socios internacionales, con el doble objetivo de atender las demandas de los alumnos extranjeros y de permitir la salida al mercado internacional de los españoles. Esto se complementa a su vez con la realización de estancias en el extranjero, también llamadas *study trips*, en todos los programas formativos. Los destinos más habituales de estas visitas académicas y empresariales se desarrollan en 11 ciudades de Europa, América y Asia.

## 10. INNOVACIÓN SOCIAL, INNOVACIÓN MORAL

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.

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 entendiendo que el siglo XXI estará basado en la capacidad que tengamos de gestionar consensuadamente el procomún; el imperativo de que todos los agentes y colectivos sociales que formen parte de la cadena de valor se beneficien

equitativamente de su funcionamiento<sup>29</sup>; y finalmente, el imperativo de hacer financieramente viable el plan de negocio puesto en marcha, de reinvertirlo completamente si su ámbito es la economía social o de procurar, al menos, que su contabilidad cumpla los requisitos de transparencia, rendición de cuentas y enfoque que demanda una economía verdaderamente real y responsable<sup>30</sup>.

### Emprendimiento y gobernanza

EOI une en sus programas y metodología los valores del emprendimiento y los de la gobernanza global, así como la sostenibilidad social y medioambiental. 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 con claras implicaciones de gobernanza global.

### Líderes globales y responsables

Los gestores y líderes contemporáneos 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<sup>31</sup>. La gestión de la RSC debe ser un principio inherente a la administración de instituciones y empresas como 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 en la Escuela.

### Agente de innovación social

Todo este trabajo está sustentado por una última convicción: 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 social las competencias fundamentales de nuestros alumnos, de nuestros profesores y de nuestro entorno empresarial.

### NOTAS

- 1 Homologación EOI: <http://www.eoi.es/homologacion/>
- 2 AECA: <http://www.aeca.es/>
- 3 Pacto Mundial: <http://www.pactomundial.org/>
- 4 XBRL-RSC: <http://www.eoi.aecareporting.com/>
- 5 Global Compact. The ten principles: <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>
- 6 PRME: <http://www.unprme.org/>
- 7 GRI: <http://www.globalreporting.org/Home>
- 8 Marco ético EOI: <http://a.eoi.es/marcoetico>

- 9 ANECA-AUDIT: <http://www.aneca.es/Programas/AUDIT>
- 10 Marco Europeo de Cualificaciones: [http://ec.europa.eu/education/pub/pdf/general/eqf/broch\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/education/pub/pdf/general/eqf/broch_es.pdf)
- 11 Study trips EOI: <http://www.eoi.es/blogs/martarico/study-trip-shanghai-2011-china-como-puerta-a-la-internacionalizacion/>
- 12 Login\_Madrid: [http://www.eoi.es/blogs/login\\_madrid/2010/12/21/re-lato-comercio-creativo-y-barrios-en-transformacion/](http://www.eoi.es/blogs/login_madrid/2010/12/21/re-lato-comercio-creativo-y-barrios-en-transformacion/)
- 13 Aprendizaje por servicio: <http://es.wikipedia.org/wiki/Aprendizaje-servicio>
- 14 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/
- 15 Net Impact EOI: <http://www.eoi.es/blogs/eoinetimpact2011/>
  - 16 Licencias Creative Commons: <http://www.creativecommons.org>
  - 17 Savia EOI: <http://www.eoi.es/savia>
  - 18 Mediateca EOI: <http://www.eoi.es/mediateca>
  - 19 Blogosfera EOI: <http://www.eoi.es/blogs>
  - 20 Slideshare EOI: [http://www.slideshare.net/eoi\\_slides](http://www.slideshare.net/eoi_slides)
  - 21 Googlebooks EOI: <http://a.eoi.es/1g0>
  - 22 Flickr EOI: <http://www.flickr.com/photos/eoi>
  - 23 YouTube EOI: <http://www.youtube.com/eoimedia>
  - 24 Mobile Learning EOI: <http://www.eoi.es/blogs/mlearning/m-learning-eoi/>
  - 25 "We are all marketers", Mckinsey: [http://www.mckinseyquarterly.com/Marketing/Strategy/Were\\_all\\_marketers\\_now\\_2834](http://www.mckinseyquarterly.com/Marketing/Strategy/Were_all_marketers_now_2834)
  - 26 Plan EOI 2020: <http://www.eoi.es/portal/guest/plan-eoi-2020>
  - 27 "Q&A with Michel Porter", Business Week, agosto 2006: [http://www.businessweek.com/magazine/content/06\\_34/b3998460.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/06_34/b3998460.htm)
  - 28 Chris Anderson. Wired, octubre 2004: <http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>
  - 29 Supply chain sustainability. Global Compact: [http://www.unglobalcompact.org/Issues/supply\\_chain/index.html](http://www.unglobalcompact.org/Issues/supply_chain/index.html)
  - 30 The UN Global Compact and Financial Markets: [http://www.unglobalcompact.org/Issues/financial\\_markets/index.html](http://www.unglobalcompact.org/Issues/financial_markets/index.html)
  - 31 "Ética aplicada en las escuelas de negocios", Cinco Días, noviembre 2011: <http://blogs.cincodias.com/escuelasdenegocio/2011/11/%C3%A9tica-aplicada-en-las-escuelas-de-negocios.html>