
Notas



Desde mediados de marzo se está desarrollando en el Ministerio de Industria, Energía y Turismo, con la participación de la Escuela de Organización Industrial, el denominado Programa de Formación Directiva/PFD MINETUR 2013©, promovido por la Subsecretaría para difusión e intercambio de información y para la formación de los niveles directivos y pre-directivos del Ministerio (Directores Generales, Subdirectores Generales y niveles 30 y 29 (1) Se trata de una ambiciosa iniciativa formativa que está teniendo un indudable éxito.

EL PROGRAMA DE FORMACIÓN DIRECTIVA DEL MINETUR

El programa, que fue ofertado inicialmente para 40 plazas y recibió más de 120 peticiones, está siendo seguido definitivamente por 60 personas con un alto grado de satisfacción según ponen de manifiesto las encuestas de valoración de las distintas actividades. Se desarrolla como experiencia piloto con vistas a promover en el futuro iniciativas similares dirigidas a otros grupos profesionales del departamento, y, en su caso, a otros Ministerios y organismos.

OBJETIVOS

El programa se concibe por la Subsecretaría del MINETUR como una iniciativa para la puesta en común de información y para la formación de los niveles superiores del Ministerio. Sin embargo, no es una iniciativa aislada y circunscrita exclusivamente a esos objetivos sino que pretende tener un alcance más ambicioso.

Estructura y contenidos

El PFD MINETUR 2013©, que tiene como telón de fondo la mejora continua del personal directivo y pre-directivo, pretende fortalecer el papel de estos como agentes de dinamización y de cambio en la organización y para ello –como se ha dicho– pretende cubrir un doble contenido, de información y de formación. De un lado, información objetiva sobre el conjunto de las actividades y sectores del Ministerio, y, de otro, formación directiva y capacitación subjetiva en aspectos tales como liderazgo, motivación, relación, comunicación, negociación, trabajo en equipo, toma de decisiones, etcétera.

El Programa, organizado en colaboración con EOI, se estructura en una serie de sesiones a puerta cerrada (18 sesiones quincenales de unos 150 minutos de duración) divididas en dos partes (módulos) el primero de exposición y debate sobre temas sectoriales de las diversas áreas del Ministerio, y el segundo dedicado a temas de estrategia y desarrollo organizativo. El primer módulo corre a cargo de responsables sectoriales del propio Ministerio y el segundo de profesores de la EOI. La finalidad común es mejorar la capacitación y cualificación, socializar información y generar espíritu de equipo.

PFD MINETUR 2013©/CONTENIDOS

1. Información general (objetiva)
 - Integración de los conocimientos sectoriales del conjunto del Ministerio.
2. Formación directiva (subjetiva).
 - Mejora de las aptitudes y habilidades para el ejercicio de la función directiva.

La temática sectorial se ha dividido (3) en cuatro bloques: *Energía, Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, Turismo e Industria*. La temática de estrategia y desarrollo organizacional, a su vez, se ha dividido en cuatro aspectos: *Gestión estratégica, Liderazgo para el desarrollo directivo, Gestión personal del líder y Visión del directivo del futuro*, coincidiendo respectivamente con los cuatro bloques sectoriales antes descritos.

En lo sectorial, como se ha dicho, los ponentes son técnicos del Ministerio invitados por la Subsecretaría en fun-

PFD MINETUR 2013©/PERFILES

1. Sesiones temáticas (18 sesiones presenciales/quincenales).
 - 45 horas lectivas.
2. En dos módulos por sesión.
 - Política Sectorial (Minetur).
 - Estrategia y Desarrollo Organizativo (EOI).
3. Dos bloques antes del verano, dos tras el verano.
4. Calendario y horario.
 - Marzo/diciembre 2013.
 - Jornada de tarde.
5. Documentación y material de apoyo.
6. Numerosas actividades complementarias.
 - Más de 65 horas lectivas extras.
 - Taller de Coaching (10 horas).
7. Plataforma Web (acceso selectivo).
8. Diploma EOI (control de asistencia).

ción de sus responsabilidades, su información y cualificación profesional. En el módulo sectorial los ponentes facilitan previamente un guión de la sesión y material complementario para una adecuada información y un buen desarrollo de la participación. Por su lado, EOI –de su claustro docente– aporta una serie de ponentes de primer nivel que desarrollan en cada sesión, de modo complementario, temas generales de estrategia y dinámica organizacional (4).

Los ponentes EOI facilitan referencias de la temática a tratar y una guía de lecturas y de bibliografía en cada caso.

Además de las sesiones quincenales el Programa ofrece una serie numerosa de actividades complementarias (visitas técnicas, foros de debate, coloquios con personalidades, presentaciones, etc.). Para dar apoyo y seguimiento el Programa dispone, en la Web EOI, de una plataforma para los alumnos que incluye todos los materiales del Programa, el directorio de participantes y una red interna de comunicación, la documentación, informaciones y notificaciones y las grabaciones de las sesiones para su mejor seguimiento posterior.

Calendario

El calendario del Programa abarca de primeros de marzo a mediados de diciembre, desarrollándose antes del verano los bloques primero y segundo, Energía y Telecomunicaciones, y después del verano, tercero y cuarto, Turismo e Industria. La formación sectorial, en tanto se imparte por personal del Ministerio cualificado por su experiencia acreditada en los diferentes temas, pretende contribuir a que se enriquezca y comparta información y memoria histórica de las unidades y a reciclar y poner en valor para la función docente a los mejores especialistas del departamento.

La formación en materia organizativa (Estrategia, liderazgo, gestión personal y visión directiva) pretende facilitar los asistentes instrumentos de análisis y herramientas de mejora, personal y organizacional, contando con expertos EOI que incorporan los puntos de vista más avanzados sobre dinámica empresarial.

El inicio del programa ha contado con una sesión abierta, desarrollada en el salón de actos del Ministerio, dirigida a dar a conocer y promover esta iniciativa y que ha contado con las intervenciones del Subsecretario, del Director General de EOI y de los dos coordinadores (por el Ministerio y por la Escuela) con que cuenta el programa. En esta primera toma de contacto con el PFD intervino por EOI, en términos de lección magistral, Fernando Botella CEO de Think&Action, profesor EOI, con la conferencia: «La visión estratégica en las organizaciones».

En el cuadro 1 se relaciona la agenda de las 18 sesiones ordinarias tanto sectoriales como de estrategia y desarrollo organizativo.

La selección de la temática sectorial ha seguido un esquema vertical estricto; esto es, se han incorporado cuestiones de las cuatro áreas competenciales antes descritas que son el núcleo específico del Ministerio. No se incluyen en esta convocatoria temas comunes u horizontales (presupuesto, gestión económica, informática, financiación, recursos humanos, estructura administrativa, etc.) salvo, por razones coyunturales, el tratamiento de temas europeos, en concreto las perspectivas financieras 2014/2020 y el régimen de los fondos comunitarios.

En el bloque segundo se han llevado a cabo las visitas a la Estación central de Hispasat en Arganda, a Antena 3 Televisión, al Centro de Innovación de Telefónica en Las Tablas y a las instalaciones de Indra en Torrejón. Aparte nuevos coloquios y encuentros en la sede de EOI y en el propio Ministerio, por ejemplo con Pilar del Castillo, eurodiputada portavoz de la Comisión de Industria, Energía y Telecomunicaciones del Parlamento Europeo, sobre la Agenda Digital Europea, o con Esther Arizmendi, Directora General de Modernización Administrativa y Procedimientos e Impulso de la Administración Electrónica del MINHAP.

En el bloque tercero se incluyen las visitas a la central de reservas Amadeus, a las infraestructuras de la terminal T4 de Barajas, así como un debate visista a Paradores Nacionales de Turismo SA. Complementados con nuevos coloquios sobre la internacionalización hotelera, turismo rural, compañías aéreas de low cost.

Finalmente, en el bloque cuarto, las visitas a las sedes de CASA, en Madrid, junto con nuevos foros sobre financiación de la Pyme y sobre los avances de la negociación de las perspectivas financieras comunitarias para el período 2020 con los responsables de la Dirección General de Fondos Comunitarios.

La circunstancia de coincidencia del PFD 2013 con el debate y aprobación de los presupuestos comunitarios para el próximo septenio han aconsejado tratar estas cuestiones, aunque, como se ha dicho, de modo lateral, dentro de la agenda de actividades complementarias del Programa.

La selección temática en materia de estrategia y desarrollo pretende contemplar los aspectos de mayor impacto en el ejercicio de la función directiva. Aun cuando el PFD ha contado, gracias a EOI, con ponentes especialistas cuya mayor experiencia toma como base la formación empresarial, se han orientado los contenidos del programa a los aspectos mas generales de valor universal y de aplicación práctica a organizaciones administrativas complejas como es el caso del Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

Actividades complementarias

Además de las sesiones quincenales descritas, el Programa incorpora en cada bloque una serie de ofertas complementarias que tienen como objetivo ensanchar las perspectivas de los diversos temas,

CUADRO 1
PFD MINETUR 2013©/AGENDA GENERAL

PRESENTACIÓN

12.3 La visión estratégica en las organizaciones por Fernando Botella CEO de Think&Action, Profesor EOI

PRIMERA PARTE

Bloque energía

	<i>Formación sectorial</i>	<i>Formación directiva</i>
	<i>Políticas energéticas</i>	<i>Estrategia</i>
20.3	Panorama general del sector energético y análisis del sector eléctrico. Jaime Suárez Perez Lucas, Director General de Política Energética y Minas y Santiago Caravantes Moreno, Subdirección General de Energía Eléctrica	Estrategia. Juan Carrión. Socio-Director BeUp. Conferenciante y escritor. Top Ten Management Spain en 2006.
3.4	Suministro de hidrocarburos: Los recursos no convencionales. Sergio López Pérez, Subdirección General de Hidrocarburos	Orientación al logro. Marta Romo, Socia Directora de Factoría del Conocimiento en Be-up. Coach profesional, conferenciante y escritora.
4.4.	Visita a Red Eléctrica Española (Alcobendas)	
9.4	Introducción al coaching (EOI)	
10.4	Energía nuclear y gestión de los residuos radioactivos. Francisco Javier Arana Landa, Subdirector General de Energía Nuclear	Empatía y orientación al cliente Antonio Fontanini, Presidente de Informalia Consulting. Profesor EOI
17.4	Renovables y eficiencia energética. Fidel Pérez Montes, Director General del IDAE, Alfonso Olivas, Director de Energías Renovables del IDAE y Pedro A. Prieto Director de Ahorro y Eficiencia Energética del IDAE	Gestión del cambio y nuevos paradigmas. José María Gasalla. Conferenciante y escritor. Presidente de Talentum (Desarrollo Organizacional)
18.4	Turismo Integrado -Isabel Borrego SE de Turismo (EOI)-	
22.4	Debate Gunter Pauli (ZERI Internacional) sobre economía azul	
26.4	Visita a la Central Nuclear de Trillo (Guadalajara)	
7.5	La revolución energética en Alemania (EOI)	
8.5	Minería y Desarrollo de las Comarcas Mineras Juan Miguel Benítez Torres. Gerente del Instituto para la de Reestructuración de la Minería del Carbón y Desarrollo Alternativo de las Comarcas Mineras	Networking, Redes y conexiones. Juan Díaz Andreu, Director Asociado en Norman Broadbent España y Latinoamérica. Profesor EOI
9.5	Visita al Parque Eólico de los Altos del Voltoya	
14.5	Foro sobre sector eléctrico AEGE (ETSII)	
16.5	Debate en la Representación UE sobre políticas comunitarias	
21.5	Visita a las instalaciones energéticas del complejo Cuzco	

Bloque telecomunicaciones y sociedad de la información

	<i>Formación sectorial</i>	<i>Formación directiva</i>
	<i>Telecomunicaciones y SI</i>	<i>Liderazgo</i>
22.5	Gestión de las telecomunicaciones. Alberto Rodríguez Raposo, Director General de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información.	Felicidad. Antonio Fontanini, Presidente de Informalia Consulting. Profesor EOI
29.5	Debate sobre liderazgo en la EOI con ALICIA SÁNCHEZ CAMACHO y ANTONIO GARRIGUES	
30.5	Visita a la estación central de control de satélites de HISPASAT en Arganda	
5.6	Banda Ancha. José Ángel García Cabrera, Subdirector General de Redes y Operadores de Telecomunicaciones	Más allá de la incertidumbre. Fernando Botella, CEO de Think&Action, conferenciante y escritor. Profesor EOI
13.6	Visita a ANTENA 3 en Alcobendas	
17.6	Presentación del estudio turismo cultural (sede de la EOI)	
19.6	Oferta audiovisual. Carlos Romero Dupla, Subdirector General de Contenidos de la Sociedad de la Información.	Comunicación Social. Manuel Campo Vidal. Presidente de Academia de las Artes y las Ciencias de la TV. Director de Instituto de Comunicación Empresarial. Consejero Delegado de Lua Multimedia
21.6	Debate con Pilar del Castillo eurodiputada sobre Agenda Digital Europea	
27.6	Visita al centro de nuevas tecnologías de Telefonica en Las Tablas	
3.7	Ciberseguridad. Juan Corro Beseler. Jefe del Gabinete Técnico de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información	Nuevos modelos de liderazgo: claves para cautivar a una audiencia. Eduardo Sicilia. Director Programa Executive MBA de EOI, Socio Director de "THINKIUM", Miembro del Top Ten Business Experts Spain, Miembro del Patronato y de la Comisión Delegada Permanente de IMDEA Software
11.7	Visita al centro de Indra de Torrejón de Ardoz	
17.7	TICs en los servicios públicos. Borja Adsuarra Valera, Director General Red.es	Internet y el desarrollo del sector público. Bárbara Navarro, Directora de Políticas Públicas y Asuntos Institucionales de Google España, Italia, Portugal y Grecia. Profesora EOI

(Cont. en pág. siguiente)

CUADRO 1 (continuación)
FPD MINETUR 2013©/AGENDA GENERAL

SEGUNDA PARTE

Bloque turismo

	Formación sectorial	Formación directiva
	<i>Política turística</i>	<i>Gestión personal</i>
12.9	Presentación Bloque Turismo Manuel Butler Hatler Director General del Instituto de Turismo de España (TURESPAÑA) Coyuntura y perspectivas de los mercados turísticos internacionales. Ignacio Ducasse Gutiérrez, Director del Instituto de Estudios Turísticos	«Superando el miedo a los retos» Teresa Perales Fernández. Atleta paralímpica, miembro de la candidatura Madrid 2020. Experta en coaching y profesora de la EOI.
17.9	Coloquio sobre la expansión hotelera internacional Raúl Gonzalez CEO/EMEA del Grupo Barceló	
25.9	Promoción internacional del turismo. Manuel Butler Hatler, Director General del Instituto de Turismo de España (TURESPAÑA). Central de reservas europeas AMADEUS ESPAÑA; presentación a cargo de Paul de Villiers.	
4.10	Coloquio sobre situación y perspectivas de la empresa PARADORES con Ángeles Alarcó Presidenta	
9.10	Planificación estratégica del marketing turístico. Julio López Astor, Vocal Asesor de la Unidad de Apoyo de la Dirección General del Instituto de Turismo de España (TURESPAÑA)	Estatus y capacidad de Liderazgo. Juan Carlos Cubeiro. Socio-Director, IDEO. Presidente de Honor de la Asociación Española de Coaching (AECOP) y Presidente del Instituto Europeo de Gestión de la Diversidad en España. Autor de más de treinta libros.
16.10	Visita a las infraestructuras de la T4	
23.10	Contribución de las TICs al sector turismo. Antonio López de Ávila, Presidente de la Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A. (SEGITTUR)	Gestión del miedo. Pilar Jericó. Managing Partner Be-Up, Conferenciante, escritora, Member of Top Ten Management Spain
30.10	Debate sobre situación actual y perspectivas de las compañías aéreas de low cost	

Bloque industria

	Formación sectorial	Formación directiva
	<i>Fomento Industrial</i>	<i>Visión directiva</i>
6.11	Innovación y competitividad industrial: la política industrial. Manuel del Valle Muñoz, Director General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa	Toma de decisiones: visión de futuro. Eduardo Sicilia. Director Programa Executive MBA de EOI, Socio Director de "THINKIUM", Miembro del Top Ten Business Experts Spain, Miembro del Patronato y de la Comisión Delegada Permanente de IMDEA Software
13.11	Debate sobre financiación de la Pyme en la sede de la empresa ENISA	
20.11	Apoyo a la iniciativa empresarial y a la PYME Ana M ^a Lagares, Vocal Asesora de la Unidad de Apoyo de la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa	Personal Branding. Inma Shara. Directora de orquesta. Embajadora Honoraria de la Marca España. Premio a la Excelencia Europea por su proyección internacional y su aportación a la música clásica.
22.11	Debate sobre la negociación de las perspectivas de financiación comunitaria 2014/2020 con la DG de Fondos Comunitarios.	
29.11	Visita a la planta de vehículo eléctrico de RENAULT (Valladolid)	
04.12	Fomento de las patentes y protección de la marca. Patricia García-Escudero Márquez, Directora General de la Oficina Española de Patentes y Marcas.	Aprendizaje continuo. Fernando Bayón. Director General de la Fundación Escuela de Organización Industrial

incorporar visitas, debates y contactos de todo tipo para mejorar la información, formación y motivación de los participantes.

En el primer bloque se han efectuado múltiples actividades complementarias, entre otras, cuatro visitas técnicas a Red Eléctrica Española en Alcobendas, a la Central Nuclear de Trillo, en Guadalajara, al parque Eólico de los Altos del Voltoya, en Ávila, y a las instalaciones de mejora de la eficiencia energética del complejo administrativo de Cuzco. Se han desarrollado varias sesiones en la sede de EOI en la Ciudad Universitaria y coloquios en el Ministerio con Gunter Pauli, de la Fundación ZERI Internacional, y en la Representación de la UE en España con su Director Francisco Fonseca.

En el bloque segundo se han efectuado visitas a la Estación central de Hispasat en Arganda, a Antena 3 Televisión, I Centro de innovación de Telefónica en Las Tablas. Aparte nuevos coloquios y encuentros en la sede de EOI y en el propio Ministerio.

Como puede deducirse, a la vista de esta muestra de actividades en ambos bloques, el carácter abierto del

Programa y sus temáticas ponen de manifiesto lo pretencioso y novedoso de la iniciativa y de sus objetivos temáticos. Se ha tratado en definitiva de hacer una oferta tan sugerente como enriquecedora de modo que se cree un precedente de formación colectiva que pueda marcar un estilo de presencia y participación directiva en múltiples aspectos de la realidad ministerial.

En el ámbito de las actividades complementarias merece una mención aparte la oferta a los participantes por parte de EOI de realizar unos Talleres de *Coaching* a cargo de dos coach seleccionados por la Escuela. La actividad, estrictamente voluntaria, consiste en el desarrollo de cuatro sesiones de dos horas y media de *coaching* grupal para grupos de 8/10 personas entremezcladas en función de las unidades de origen, titulaciones, edades, sexo y experiencia.

En principio se ofertaron 40 plazas, habiendo sido tan masiva la demanda que se ha extendido a 50 plazas en 8 grupos de *coaching*, que realizarán los talleres de mayo a octubre próximo.

Coordinación, costes y evaluación

El Programa cuenta, en todo su desarrollo, con la coordinación general a cargo, conjuntamente de la Subsecretaría del Ministerio y de EOI que han designado, respectivamente dos coordinadores (Diego Martínez y Emilio Cabanes). Los coordinadores son los encargados de la selección de los temas y ponentes y de la organización de cada una de las sesiones. Actúan de presentadores y moderadores habituales de las sesiones y controlan el desarrollo de todas las actividades, incluida la evaluación. La responsabilidad del PFD 2013©, en su conjunto, se asume en el Gabinete Técnico de la Subsecretaría que actúa de unidad de dirección, impulso y de apoyo logístico, a esos efectos el Programa dispone de una secretaría permanente (Carmen Bocanegra).

Como se ha dicho, el programa está sometido a evaluación continua en base a cuestionarios cumplimentados por los participantes. En docencia todas las sesiones se someten a evaluación por los asistentes, tanto del módulo sectorial como del organizativo. Asimismo todas las actividades complementarias son chequeadas desde el punto de vista de su interés, su organización y su desarrollo.

Por lo que se refiere a costes para el Ministerio no se ha realizado un estudio de costes indirectos de la iniciativa (costes salariales de los participantes en horas/formación, tiempos de uso de las instalaciones genera y porcentajes de dedicación de la coordinación y la Secretaría), costes que, por otra parte son fijos y estructurales y cuya única evaluación posible es desde el punto de vista de su potencial uso alternativo.

Los costes directos sólo se producen en materia de docencia, en que se aplica el módulo retributivo general del Ministerio, y de necesidades de transporte en las visitas técnicas (autobús para 60 personas); no existen otros costes imputables al Programa por parte del Ministerio.

En principio se ofertaron 40 plazas habiendo sido tan masiva la demanda que se extendido a 50 plazas en ocho grupos de coaching que realizarán los Talleres entre los meses de mayo y octubre próximo.

Participación y carga lectiva

Como experiencia piloto el PFD MINETUR 2013© se ha dirigido a los niveles directivos y pre-directivos del Ministerio (niveles 33, 30 y 29) aunque con carácter excepcional se han incorporado como participantes –o como oyentes– invitados de otros niveles (28) y, según los casos, personal no perteneciente al Ministerio.

El Programa –difundido entre los participantes e interesados por correo electrónico– ha tenido carácter voluntario (a demanda) previa inscripción; la disponibilidad de plazas se ha atendido al *numerus clausus* de cabida de la sala elegida para su desarrollo (Sala B de la planta segunda de la sede del Ministerio de

Castellana 162 de Madrid). Los inscritos se han comprometido previamente a su asistencia y se someten a un control de firma en cada una de las sesiones y convocatorias complementarias.

El Gabinete Técnico de la Subsecretaría gestiona todas las cuestiones relativas al *numerus clausus* (inscripciones, altas y bajas) y las relaciones con los alumnos. Corresponde a los participantes la asistencia y participación activa en las sesiones, la presencia y participación activa en la plataforma Web y la cooperación con el Ministerio y con EOI en la evaluación sucesiva de la organización y de las diversas actividades del Programa.

Como se ha señalado, la participación y presencia del personal del Ministerio y de sus entidades en el programa es numerosa, manteniéndose hasta la fecha un quórum por sesión, incluidos oyentes e invitados, de mas de setenta personas y una cuota de presencia en las visitas y actividades complementarias entorno a cuarenta personas en media. Estas cifras ponen de manifiesto el alto interés en el Programa máxime si se tiene en cuenta la numerosa oferta formativa y el nivel de los asistentes y de sus compromisos profesionales.

El seguimiento del programa supondrá para los participantes, además de la experiencia de aprendizaje y puesta en común con los compañeros, la obtención, si lo desean, de un diploma emitido por EOI a final de curso. Para alcanzar dicho diploma el programa sigue

PFD MINETUR 2013©/CARGA LECTIVA

- 45 horas sesiones ordinarias.
- 75 horas actividades complementarias.
- Diploma:
 - 70% sesiones ordinarias (26 horas/13 sesiones).
 - +30% complementarias (16 horas).

un estricto control de firmas de todas las actividades, ordinarias y complementarias, estimándose una carga lectiva total de 100 horas de las que 36 corresponden al núcleo básico (sesiones ordinarias) y 64 a las actividades complementarias.

La obtención del diploma exige la presencia en el 70% (mínimo 26 horas/13 sesiones) de las sesiones ordinarias (18) y además una presencia acreditada de un 30% (mínimo 16 horas) entre actividades complementarias y *coaching*; corresponde a la Secretaría del Programa el seguimiento de los participantes a estos efectos.

Presencia de EOI

Como se ha indicado, el programa se desarrolla con la presencia activa de la Escuela de Organización Industrial (EOI) que se responsabiliza directamente de los módulos de *Estrategia* y *Organización*. EOI parti-

cipa aportando su metodología de trabajo, su experiencia (5) y buscando y coordinando a los mejores ponentes, con la intención de que las lecciones aprendidas de este Programa sirvan para exportar el modelo a otros ministerios e instituciones públicas y les ayude en el desarrollo de sus equipos directivos.

El objetivo para EOI, igual que para los Ministerios que lo promueven, es que los participantes en estos programas reciban una completa información de lo que está haciendo cada una de las unidades del Ministerio o la Administración en la que trabajan, se genere un verdadero espíritu de equipo y de colaboración y se encuentren sinergias entre unidades. En el plano individual, los alumnos reciben una completa formación sobre la gestión de equipos de trabajo, sobre cómo ejercer el liderazgo de equipos de forma efectiva y sobre cómo gestionar sus propias carreras para ayudarles en las tomas de decisiones, salir continuamente de su zona de confort y mantener la motivación y la ilusión para seguir creciendo. Los participantes se llevan a sus puestos de trabajo herramientas de aplicación inmediata que les harán mejorar además en aspectos como la comunicación, el *networking* o la orientación al cliente, reforzando su vocación de servicio público.

La larga trayectoria de la EOI (es la primera escuela de negocios de España, establecida por Orden conjunta de los Ministerios de Educación Nacional y de Industria el 12 de julio de 1955) (6) y su carácter de fundación del sector público estatal (la presidencia de su Patronato recae en el Subsecretario), hacen de EOI el socio ideal para este proyecto. No en vano, entre los objetivos prioritarios de EOI, están la promoción de la formación de empresarios, directivos y técnicos como herramienta estratégica en el campo de las tecnologías, y participar en las actividades de cooperación con los distintos departamentos del Gobierno de España mediante la formación del personal al servicio de la Administración General del Estado.

EOI, por otra parte, se constituye como un instrumento para el desarrollo de las políticas, en esa línea destaca el compromiso con la emprendeduría, especialmente Pymes con más de 50 años de experiencia (programas del FSE, programas CRECE, Emprende EOI, REDEPYME, Internacionalización de la Pyme, Iniciativa Emprendedora Universitaria etc.), la tecnología, la innovación y creatividad (participación en el Fondo Tecnológico FEDER, a través del Programa RISC,

UNIMOCC en colaboración con el Ministerio de Educación, Mobile Learning, Programa de formación de tecnólogos –INNCORPORA– etc.) la sostenibilidad, la energía y el turismo, entre otros.

NOTAS

- [1] Cabe destacar la implantación interna por la Subsecretaría de un modelo de dirección por objetivos (DPO), concretando la actividad de las 11 Subdirecciones generales que la integran en objetivos medibles, alineados con las prioridades estratégicas de la Subsecretaría y con una clara orientación a resultados, contribuyendo así a la mejora de la gestión.
- [2] De acuerdo con las grandes unidades sectoriales del departamento.
- [3] Entre otros, los relativos a visión estratégica, motivación y confianza, gestión del cambio, negociación y manejo de conflictos, incertidumbre, liderazgo y toma de decisiones, comunicación y formación de equipos, redes sociales, etc.
- [4] En la actualidad prestan servicio en el Ministerio 110 niveles 30 (50% Subdirectores generales) y 68 niveles 29, entre otros, los relativos a visión estadística, motivación y confianza, gestión del cambio, negociación y manejo de conflictos, incertidumbre, liderazgo y toma de decisiones, comercialización y formación de equipos, redes sociales, etcétera.
- [5] 171 Máster y cursos de larga duración al año. 4.230 alumnos anuales (35% latinoamericanos). 90.000 horas lectivas anuales. Más de 300 convocatorias a eventos en abierto al año. 50.000 antiguos alumnos. 1º en Ranking Alianza de Universidades y Escuelas de Negocio de España. Octubre 2012 4º en España, 8º en Europa y 16º en el Mundo en el Ranking Web of Business Schools Webometrics. Febrero 2013.
- [6] Miembro fundador de AEEDE (Asociación Española de Escuelas de Dirección de Empresas). Miembro fundador de EFMD (European Foundation for Management Development) que aglutina a más de 900 escuelas de negocios de más de 75 países y tiene como misión promover la excelencia en la formación en management. Miembro asociado de AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business) de similar misión a la anterior, a nivel norteamericano. Miembro asociado de BENE (Business Ethics Network for Education). Miembro Asociado de EFQM (European Foundation for Quality Management). Miembro asociado de CLADEA (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración y Dirección de Empresas). Miembro de la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

■ **Diego Martínez Martín**
 ■ **Emilio Cabanes Miró**