

## article

## El capital social com a font d'intel·ligència competitiva a les universitats

Eva Ortoll-Espinet, Alexandre López-Borrull, Josep Cobarsí-Morales, Montserrat Garcia-Alsina i Agustí Canals

Data de presentació: juliol de 2008

Data d'acceptació: octubre de 2008

Data de publicació: novembre de 2008

### Resum

Les universitats, com qualsevol organització conviuen en un entorn que les condiona i les fa canviar. Adaptar-se als canvis de l'entorn és una necessitat i un repte alhora. L'espai europeu d'ensenyament superior (EEES) significa per al món universitari un sacseig de les regles de joc, la qual cosa, juntament amb una interrelació més gran amb el mercat laboral i un augment de la competitivitat, condueix les universitats a la necessitat de disposar d'uns mecanismes de detecció de canvis. Com ja ocorre en el teixit empresarial des de fa anys, la intel·ligència competitiva (IC) esdevé una eina que, embeguda dins el seu funcionament habitual, pot ajudar les universitats en aquesta nova adaptació. La IC s'entén com el procés de cerca, selecció, anàlisi i difusió d'informació sobre els elements de l'entorn que poden impactar una organització, en què el producte resultant del procés serveix de suport a la presa de decisions i a la planificació estratègica. Un dels instruments més emprats en IC per a obtenir informació de valor estratègic el constitueix la xarxa de relacions i contactes de l'organització i els seus integrants. D'aquesta manera, el capital social es configura com un factor important dins els processos d'IC, atès que és un instrument d'intercanvi d'informació molt important i pot esdevenir un recurs valuós per a les organitzacions. El capital social es configura com un factor important dins els processos d'IC. En aquest article es posa de manifest la importància del capital social i les xarxes de relacions com a recurs valuós per a les universitats, dins dels processos d'IC i per tal d'adaptar-se als canvis d'entorn. En concret, s'analitza el seu potencial com a eina de suport en el procés de disseny i l'adaptació del catàleg de titulacions d'una universitat.

### Paraules clau

EEES, capital social, intel·ligència competitiva, universitats

### Abstract

*As organisations, universities coexist in an environment that conditions them and makes them change. Adapting to change is both a necessity and a challenge. Consequently, the European Higher Education Area (EHEA) constitutes a shift in the rules of the game in universities, which, together with a greater interrelationship with the employment market and a rise in competitiveness, means that universities need to have a number of mechanisms for detecting change. Therefore, as has been occurring within the business sector for some years, Competitive Intelligence (CI) becomes a tool, which, when rooted in its current role, can help universities with this new adaptation. CI is seen as a process for searching for, selecting, analysing and disseminating information about the environmental elements that may impact on an organisation. The result of this process acts as a support for decision-making and strategic planning.*

*One of the instruments most widely used in CI to obtain strategic value information is the network of relationships and contacts of the organisation and its members. The Social Capital, therefore, is a very important information exchange instrument and may become a valuable resource for organisations. Social Capital is an important factor in CI processes.*

*This article shows the importance of Social Capital and relationship networks as a valuable resource to universities within CI processes and as an aid in adapting to changes in the environment. In terms, it is proposed as valuable tool in the design and adaptation of a university's qualifications catalogue.*

### Keywords

EHEA, Social Capital, Competitive Intelligence, Universities

<http://uocpapers.uoc.edu>

## Introducció

Les organitzacions, de qualsevol tipus, treballen vinculades a un determinat entorn. Aquest entorn interacciona de manera constant amb l'organització, la qual ha de fer un esforç per estar a l'aguait dels canvis que s'hi generen per tal de poder-s'hi adaptar i continuar funcionant.

Aquest dinamisme de l'entorn pot tenir un impacte, negatiu o positiu, en les organitzacions que volen ser competitives. Per tant, les organitzacions han de ser capaces de detectar oportunitats i amenaces, d'adaptar-se i de reaccionar amb prou temps als canvis externs. Aquesta detecció de canvis en l'entorn, per a fer-ne una correcta gestió, cal que es produeixi d'una forma proactiva i al màxim d'anticipada possible. Actualment, es considera crucial crear un procés sistemàtic d'escaneig de l'entorn i d'anàlisi de la informació externa per tal de donar suport als processos de presa de decisions. Aquest procés es coneix amb el nom d'*Intel·ligència Competitiva* (IC d'ara endavant).

Aquesta anàlisi, antigament associada al món de l'empresa, val per a tot tipus d'organització, sigui, per exemple, l'Administració pública a l'hora de dissenyar polítiques i reaccionar davant de fenòmens socials, les ONG a l'hora d'engegar projectes i campanyes, o els centres educatius a l'hora de dissenyar els catàlegs de productes docents.

Aquest article versa sobre aquestes qüestions relacionades, sobretot en un tipus d'organització molt concret: les universitats. Aquestes institucions reben la pressió de l'entorn per al canvi, tant d'índole econòmica, social, com de necessitat de competitivitat. Si en aquest panorama tenim en compte, també, les disposicions del nou espai europeu d'ensenyament superior (EEES d'ara endavant), força motriu de canvi de la universitat europea als inicis del segle XXI, és evident que ens trobem en un moment en què el món universitari es veu obligat a fer un replanteig del seu funcionament i amb la necessitat de fer un canvi de mentalitat i, també, de gestió i d'estructuració.

Amb tot, els reptes que afronta la universitat fan que, en els darrers temps, es vegi abocada a incorporar, en la seva gestió, eines tradicionalment associades al teixit empresarial, d'entre les quals destaca la IC.

Dins de la IC, una part important de l'anàlisi teòrica respecte al procés d'adquisició i anàlisi d'informació té a veure amb el concepte de capital social i, concretament, amb el tipus de recursos i d'informació que es pot obtenir a partir d'una xarxa de relacions determinada i el seu impacte en el procés de presa de decisions.

Així, aquest article se centra en les potencialitats de la introducció de la Intel·ligència Competitiva en les universitats. En concret, veurem com el capital social, el seu coneixement i el seu aprofitament poden esdevenir una part important dins de la IC i, per tant, contribuir al procés de presa de decisions i d'adaptació a l'entorn de les universitats.

El capital social com a font d'intel·ligència competitiva a les universitats

## Les universitats davant els canvis d'entorn: l'EEES com a força motriu del canvi

Un dels reptes de les universitats és assolir l'excel·lència. Una forma de fer-ho és estimular la competitivitat entre elles i l'especialització. El Consell Europeu de Lisboa (2000) apunta que Europa necessita excel·lència en les seves universitats per a aconseguir convertir-se en una economia més competitiva i dinàmica, basada en el coneixement, amb capacitat per a sustentar el creixement econòmic i crear llocs de treball de qualitat que garanteixin una cohesió social més gran.

A la vegada, la Comissió de les Comunitats Europees (2003) apunta que les universitats, d'una banda, han de contribuir de forma més adequada a les necessitats i a les estratègies locals i regionals, i de l'altra, han d'establir una col·laboració més estreta amb el teixit empresarial per a garantir una explotació i una creació més adequada dels nous coneixements que demanen l'economia i la societat actuals.

Per tant, dos dels objectius actuals de les universitats consisteixen a:

- Garantir una adequació més gran de l'oferta formativa universitària a les demandes del mercat laboral.
- Reforçar la contribució de la universitat al desenvolupament local i regional.

L'entorn legislatiu i el marc polític constitueixen un motor de canvi per a les universitats per tal de plantejar-se'n el funcionament i respondre més bé a aquest procés. En aquest sentit, l'EEES, amb les seves diverses declaracions i fites, dóna a les universitats l'oportunitat d'aprofitar aquest procés d'harmonització teòrica per tal de posicionar-se d'una manera més bona en l'entorn. D'altra banda, un dels principis clau de l'EEES és l'adaptació de les titulacions a les demandes de la societat i al mercat laboral i la potenciació de pràctiques en empreses. En aquest sentit, és clara la importància de la monitorització de les tendències del mercat i l'entorn, per tal de definir titulacions adequades i garantir-ne les evolucions proactives. Igualment, el canvi de concepció i orientació del focus de la titulació i els programes orientats al paradigma de l'aprenentatge centrat en l'estudiant han de permetre, en teoria, que surtin nous titulats amb unes capacitats més bones d'adaptació als nous entorns i al reciclatge professional continu.

En concret, pel que fa a l'Estat espanyol, els decrets oficials que regulen els títols de grau i de postgrau aposten per una formació de primer cicle (grau), que té per objectiu aconseguir la capacitació dels estudiants d'integrar-se directament en el mercat laboral amb una qualificació professional apropiada, que es complementa amb una formació avançada en el segon cicle (postgrau), que té com a finalitat l'especialització de l'estudiant en la seva formació acadèmica, professional o investigadora. En

<http://uocpapers.uoc.edu>

aquest sentit, el diàleg entre la universitat i una part del seu entorn, dins del qual hi ha els agents del mercat laboral, que identifiqui i defineixi les competències professionals que la societat demana és crucial.

Com dèiem, les universitats, com pràcticament totes les organitzacions, funcionen en un entorn dinàmic i en constant evolució. Així, cada cop més les pressionen perquè aconseguixin posicionar-se en qualsevol dels aspectes següents (Cobarsí, 2005): la captació d'estudiants, la captació de talent (investigadors i professors), la cerca d'atracció de l'interès d'altres agents externs o la creació de respostes davant l'aparició de noves necessitats socials i econòmiques. Encara més, la tendència actual de les dotacions econòmiques assignades a les universitats es realitza sobre la base de criteris de competitivitat. En la Declaració de Glasgow de 2005 s'apunta que les universitats s'han de comprometre a estudiar models de finançament públic o privat i a millorar les seves estructures de govern i lideratge.

Per tot això, és necessari que les universitats tinguin estructures i models de gestió més eficaços i professionals. En la mateixa declaració s'advoca per la necessitat de cooperació i interrelació entre universitats. En aquest sentit, la interdependència de les universitats amb el seu entorn, sostinguda per la teoria interorganitzativa, planteja la necessitat que les universitats identifiquin els agents vinculants a la seva xarxa i analitzin les possibles formes de col·laborar-hi per a maximitzar-ne el valor. És a dir, és important estimular la cooperació com un element més de competitivitat (Peltoniemi *et al.*, 2005).

De tot això es desprèn que les universitats han d'implementar estratègies de gestió professionals que els permetin fer front als canvis d'entorn i, a la vegada, establir o enfortir les relacions amb els agents externs. Tots aquests reptes són particularment delicats per a les organitzacions universitàries, atès que les institucions actuals d'educació superior, com afirma Bates, combinen per la seva història característiques de l'època agrària i de l'industrialisme fordista (Bates, 2000), etapes històriques amb entorns més estables que els actuals i en general amb menys necessitat de processar i analitzar informació per part de les organitzacions.

A més a més, cal tenir en compte que l'EEES implica altres variables de canvi d'entorn, com ara la mobilitat dels estudiants, que units a factors econòmics (disminució de les ajudes públiques per estudiant) i demogràfics (disminució demogràfica d'estudiants), juntament amb les exigències del mercat laboral, s'afegeixen al deure de les universitats d'esdevenir el pol de desenvolupament del seu entorn geogràfic proper.

En aquest context, cal posar de manifest la importància de les relacions de la universitat amb els agents externs i els mecanismes de gestió que empra la universitat per a relacionar-se amb el seu entorn i explorar-lo, atès que aquesta relació pot ser un punt crític per a la supervivència de les institucions d'educació superior.

El capital social com a font d'intel·ligència competitiva a les universitats

Un cop feta aquesta anàlisi, a continuació tractarem l'aplicació de les tècniques i dels processos propis de la IC a les universitats i del paper important que en aquest procés pot tenir el capital social de les universitats.

## La Intel·ligència Competitiva com a eina de suport en processos de presa de decisions

Com dèiem en el primer apartat, la incertesa i el dinamisme de l'entorn poden impactar negativament en qualsevol organització, tot i que aquest impacte, correctament gestionat, pot ser positiu. Adaptar-se i ajustar-se a l'entorn competitiu és una de les principals funcions d'una organització, i per a fer-ho és necessari establir un procés sistemàtic d'observació i anàlisi de l'entorn que doni suport al procés de presa de decisions estratègiques (Rajaniemi, 2007). Aquest procés s'anomena *Intel·ligència Competitiva* (IC) i consisteix a gestionar adequadament la informació externa a l'organització per a detectar i analitzar fets que puguin repercutir en el seu desenvolupament i la seva competitivitat, amb l'objectiu de servir de suport en el procés de presa de decisions. La IC és entesa com a procés, en tant que consta d'unes fases concretes i segueix un seguit de pautes; com a funció, en tant que es considera una forma de gestió al servei de la planificació estratègica i la presa de decisions, i com a producte, en tant que el resultat del procés que se segueix és informació analitzada que es pot presentar en diferents formats i formes.

Al llarg del temps han anat apareixent diversos models que determinen les fases del cicle de la Intel·ligència Competitiva. De forma general, hi podem destacar quatre fases: a) Identificació dels factors crítics de vigilància, és a dir, concretar els elements de l'entorn que es volen observar. Aquests factors es determinaran, majoritàriament, per les necessitats d'informació dels directius. En aquesta fase es focalitzen els esforços i l'orientació de les etapes posteriors; b) Cerca i adquisició d'aquesta informació, utilitzant diferents fonts i recursos; c) Anàlisi de la informació obtinguda, convertint-la en productes de valor afegit a partir dels quals es puguin prendre decisions tàctiques i estratègiques; i d) Comunicació i difusió de la informació analitzada entre les persones que tenen la responsabilitat d'actuar a partir dels resultats obtinguts.

L'acció basada en informació analitzada és el resultat del procés; sense acció, no hi ha intel·ligència. Com a pas previ a l'acció hi ha la fase de creació de significat, en què entren en joc aspectes com la confiança en la informació obtinguda i que ocupa un paper determinant en el procés.

Un sistema d'IC s'ha de focalitzar en les implicacions dels canvis del mercat i de l'entorn en relació amb les estratègies actuals i futures de l'organització. La IC pot ser proactiva o reactiva. És

<http://uocpapers.uoc.edu>

El capital social com a font d'intel·ligència competitiva a les universitats

reactiva quan els sistemes de cerca i anàlisi d'informació s'activen per a resoldre un problema puntual, i és proactiva quan té una orientació exploratòria i els processos de captació, anàlisi i tractament de la informació es realitzen de forma sistemàtica, permetent efectuar canvis en l'estratègia actual de les organitzacions, amb una marcada filosofia anticipatòria. La intel·ligència proactiva reconeix que l'absència d'esdeveniments de canvi no assegura una absència d'amenaques competitives i, per tant, està orientada a la detecció de senyals febles. Un senyal feble s'ha d'entendre com una peça d'informació aïllada que es pot considerar l'índici que alguna cosa succeeix, o pot succeir, i sobre la qual cal prestar atenció. Els senyals febles per separat poden tenir poc sentit, però després d'un procés d'anàlisi, un conjunt de senyals febles va adquirint significat.

A partir d'aquestes premisses i de la incorporació de models empresarials com a referents de gestió dins les organitzacions públiques, les titulacions universitàries es poden percebre com a productes, i les universitats, com les organitzacions que els posen a disposició del mercat. Per tant, en aquest context, i en un procés prou sàcsejador de l'entorn i la realitat universitària com és l'adaptació a l'EES, és evident que les universitats poden configurar un seguit de tècniques d'IC de tipus reactiu i que un cop forjades podrien esdevenir proactives. Aquestes tècniques són una de les eines que les universitats poden emprar per a fer front als reptes esmentats abans: adequació de l'oferta formativa a les demandes del mercat i contribució de la universitat al desenvolupament local i regional.

És important, però, no confondre un procés de *benchmarking* amb un procés més complex com el de la IC. El *benchmarking* és un procés acceptat dins les empreses que consisteix a identificar les millors pràctiques dutes a terme per empreses de la competència, amb l'objectiu d'oferir un marc de referència que evalui la situació de l'empresa amb relació a la competència. Per la seva banda, la IC és un procés, inscrit en el conjunt de sistemes formals i informals definits per una organització, per a gestionar la informació interna i externa, així com els mecanismes de comunicació emprats per a difondre-la; la IC va més enllà de la detecció de millors pràctiques, ja que té en compte un ampli ventall d'elements de l'entorn que poden afectar la consecució dels objectius de l'organització (aspectes legislatius, tendències demogràfiques, avenços tecnològics, etc).

Malgrat la creació d'aquests sistemes, la informació arriba a les organitzacions per vies que no s'han pensat inicialment com a instruments d'adquisició d'informació. En aquest sentit, diferents investigacions apunten la importància de les xarxes socials com a element facilitador del procés d'IC per a identificar informació d'utilitat estratègica. Concretament, s'ha estudiat la repercussió

de les xarxes socials en els processos d'IC (Jaworski *et al.*, 2002) com a element que contribueix a l'accés a recursos i a la millora dels processos d'adquisició de coneixement. Pel que fa a les universitats, en un estudi sobre les necessitats d'informació dels caps de departament d'universitats angleses, també es constata que un factor determinant per a la gestió d'informació estratègica era la xarxa de relacions i contactes, tant interns com externs a la universitat i amb diferents graus de formalització (Huotari *et al.*, 2001).

## La Intel·ligència Competitiva a les universitats

La pràctica de la IC és habitual en empreses, principalment de l'àmbit anglosaxó, japonès, francès i alemany, i se n'ha anat constatant la importància i la utilitat com a eina que contribueix a la planificació estratègica (Bergeron *et al.*, 2002). La IC inicialment s'aplicava a empreses tecnològiques i es focalitzava bàsicament en la vigilància de tecnologies, és a dir, a fer un seguiment de l'evolució de la ciència i la tecnologia en un camp determinat, per a detectar aplicacions emergents, tendències, socis i competidors potencials, invencions, etc. L'objectiu era donar suport a l'elaboració de plans i estratègies tecnològiques. Posteriorment, s'ampliaren els objectius de la vigilància, incloent-hi com a elements d'observació i anàlisi tots els aspectes de l'entorn que podien afectar el desenvolupament del negoci. Recentment s'han començat a aplicar tècniques d'IC en la gestió d'organismes públics. Així, determinats governs, especialment en l'àmbit francòfon, empen la IC com a eina política i de gestió, sigui per a desenvolupar estratègies regionals o per a donar suport al teixit empresarial del país.

En el cas de l'Estat espanyol, existeixen observatoris dirigits a l'obtenció d'informació de l'entorn per a la presa de decisions a escala local. Així mateix, l'existència d'organismes regionals orientats a donar suport a les Pime en temes d'IC, innovació o vigilància tecnològica constata la importància d'aquesta disciplina (com ara l'exemple del servei Zaintek<sup>1</sup> al País Basc).

En l'àmbit de les universitats, la IC s'ha emprat, principalment, per a analitzar la relació universitat-empresa des de la perspectiva de la transferència de tecnologia i del coneixement. Així, per exemple, el Laboratori d'Anàlisi i Avaluació del Canvi Tècnic, de la Universitat Carlos III de Madrid, destaca la importància d'aplicar la IC en la planificació de R+D per part d'organismes públics d'investigació que necessiten fixar prioritats per als seus programes de recerca i avaluar-ne els resultats (Modrego, 2007). Tot i així, pocs treballs s'han centrat a investigar l'aplicació de

1. Vegeu: <<http://www.zaintek.net>>.

<http://uocpapers.uoc.edu>

El capital social com a font d'intel·ligència competitiva a les universitats

tècniques d'IC com a factor per a afavorir la competitivitat de les universitats amb relació a la seva oferta formativa. Cal considerar que se'n menciona la necessitat en una investigació sobre la competitivitat de les universitats gallegues a partir d'una anàlisi en funció de les variables de l'oferta i la demanda del conjunt de titulacions ofertes a Galícia (Fernández *et al.*, 2005).

En aquesta línia, existeix un estudi realitzat en universitats xineses (Liu *et al.*, 2006) en què es posa de manifest que la teoria i els mètodes d'IC són un excel·lent suport per al desenvolupament de les estratègies competitives de les universitats en la societat actual. També s'ha discutit la importància d'aplicar tècniques d'IC en el procés de planificació estratègica de les universitats en la conferència anual de la Indiana Association for Institutional Research (Cronin, 2006).

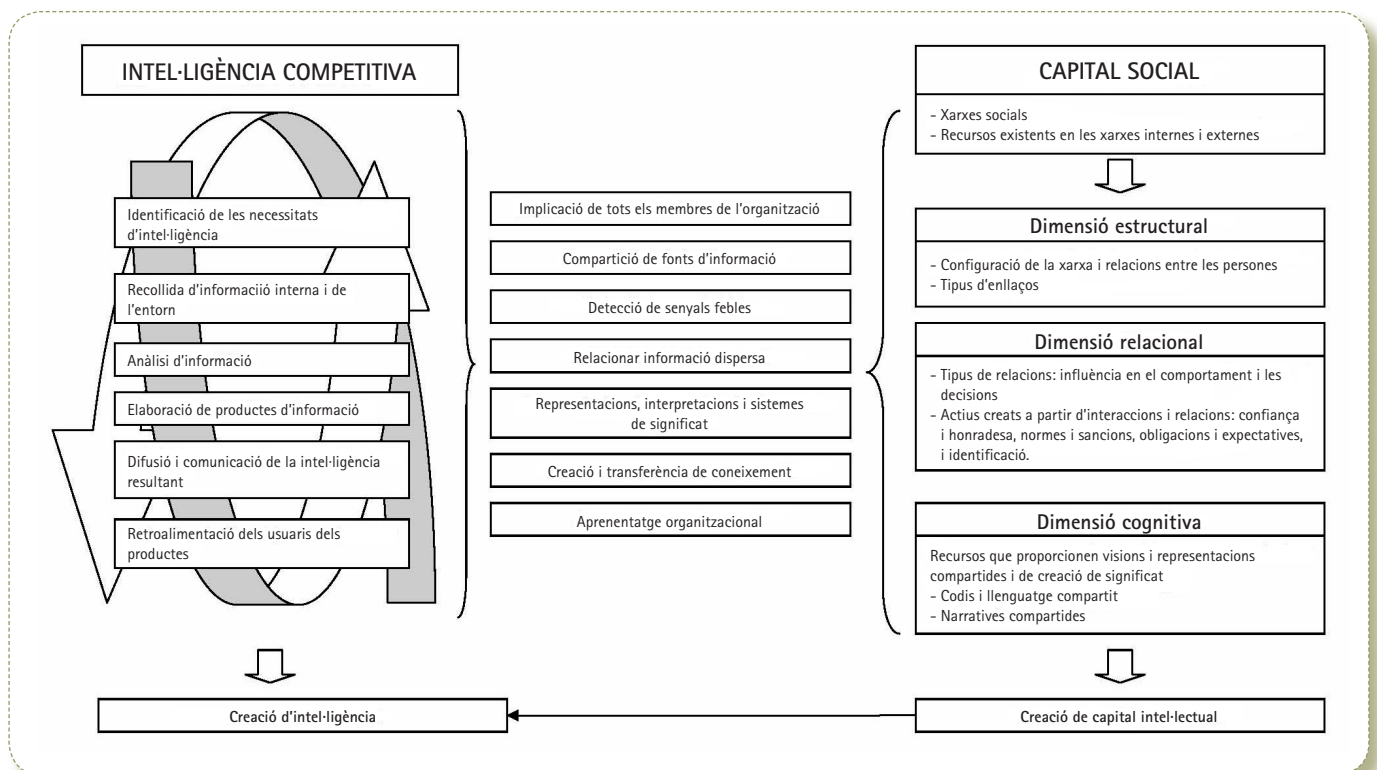
És evident que les universitats, d'alguna manera o altra, de forma més estructurada o més informal, efectuen algun procés d'IC dins la presa de decisions de, per exemple, quines titulacions volen oferir. En aquest context, s'ha de considerar la introducció, a les universitats, del procés d'intel·ligència i la implicació de les xarxes socials en l'obtenció de senyals febles com a eina de gestió per a fer front als reptes que hem esmentat abans.

## L'anàlisi del capital social com a part de la intel·ligència competitiva

Abans d'introduir-nos en el paper del capital social dins els processos d'IC, ens cal fer un breu apunt sobre el capital intel·lectual (CI). Aquest concepte s'ha emprat, recentment, per a explicar els processos creadors de valor de les organitzacions actuals. El CI fa referència als actius intangibles que generen valor per a les organitzacions: coneixements de les persones, relacions amb altres organitzacions i reconeixement per part de la societat, entre d'altres (Edvinsson *et al.*, 1997).

L'estudi del capital intel·lectual a les universitats s'ha analitzat, bàsicament, des de la perspectiva de la recerca i la transferència de coneixement i, de forma incipient, per a l'elaboració d'instruments per a mesurar-lo i gestionar-lo. Podem citar, per exemple, els informes sobre capital intel·lectual dels Austrian Research Centers (ARC) i de les Higher Education Institutions and Research Organizations (HERO). En el context de les universitats espanyoles destaca el model Intelec de medició del capital intel·lectual, liderat per la Universitat Autònoma de Madrid, també amb la perspectiva de la funció investigadora de la universitat. En qualsevol cas, els models anteriors no s'acostumen a aplicar a l'anàlisi del vessant docent de la universitat i tenen una orientació marcadament economicista.

Figura 1: Esquema de la relació i l'aportació que el capital social, en les seves diverses dimensions, pot exercir en la intel·ligència competitiva.



Font: elaboració pròpia a partir dels articles de Nahapiet *et al.* (1998) i de Bergeron *et al.* (2002).



<http://uocpapers.uoc.edu>

El capital social com a font d'intel·ligència competitiva a les universitats

Una altra visió sobre el capital intel·lectual la proporcionen Nahapiet *et al.* (1998). D'acord amb aquests autors, el capital intel·lectual fa referència al coneixement i la capacitat de coneixement d'un col·lectiu i representa un recurs molt valuós per a l'acció basada en el coneixement. El capital social pot donar lloc a capital intel·lectual a partir de determinats processos de combinació i intercanvi.

La idea central de la teoria del capital social és que les xarxes de relacions constitueixen un recurs molt valuós per a tirar endavant determinades accions socials o col·lectives. El capital social, seguint els autors esmentats, s'entén com el conjunt de recursos actuals i potencials inclosos en una xarxa, disponibles a través seu i derivats de la xarxa de relacions d'una persona o unitat social. Així, cal que esdevingui una font d'informació valuosa inserida en el procés de la intel·ligència competitiva.

Aquests autors consideren que el capital social inclou tant la xarxa com els actius que es poden mobilitzar mitjançant la xarxa i se'n descriuen tres dimensions: a) dimensió estructural: fa referència a la configuració de la xarxa i el tipus d'enllaços que hi existeixen; b) dimensió relacional: fa referència als actius creats per mitjà d'un seguit d'interaccions i relacions; el tipus de relació influencia el comportament i les decisions dels actors, i hi entren en joc aspectes com la confiança, les normes i sancions, les obligacions i expectatives i la identificació; i c) dimensió cognitiva: fa referència als recursos que proporcionen visions i representacions compartides i de creació de significat; aquesta dimensió inclou narratives, llenguatges i codis compartits.

Per tant, a l'hora d'estudiar el paper del capital social dins el procés d'IC, la visió de Nahapiet *et al.* proporciona un marc d'anàlisi adequat, tal com es pot veure a la figura 1. D'una banda, hem vist que les xarxes de relacions constitueixen un valuós instrument per a l'obtenció d'informació estratègica. De l'altra, que el resultat final de la IC és actuar a partir de la informació analitzada, en què la fase de creació de significat és un aspecte molt important. Atenent aquestes premisses, les dimensions que descriuen sobre el capital social constitueixen un marc adequat per a identificar i estudiar les xarxes socials de les universitats que capturin informació estratègica.

Així, doncs, el capital social s'interrelaciona perfectament dins de la Intel·ligència Competitiva, com es pot veure a la figura 1. Les universitats tenen al seu abast un capital social molt ampli, però sovint poc estructurat, amb una bossa d'exalumnes i d'empreses on aquests alumnes fan pràctiques, sovint desaprovechades com a capital social. És en aquest punt, i en aquest moment d'adaptació de les titulacions a graus, que considerem de molta importància estudiar aquest capital i estructurar-lo dins del procés d'intel·ligència competitiva que creiem que les universitats estan adoptant, encara que de manera poc sistemàtica i com a procés incomplet.

## Conclusions

Els contactes socials, informals o formals tenen un paper molt important en l'obtenció d'informació, tant interna com externa, necessària en el procés d'adaptació a qualsevol canvi. En aquest sentit, l'anàlisi del capital social que es deriva d'aquests contactes i xarxes s'aplica com a metodologia de la gestió estratègica d'informació, per tal d'entendre amb més profunditat el comportament informacional corporatiu i dels diferents actors que intervenen en el procés d'obtenció, anàlisi i aplicació d'informació estratègica.

Les universitats, actualment, en el procés d'adaptació a l'EEES, han d'estar molt alerta als canvis i als moviments del seu entorn, tant pel que fa a factors socials, demogràfics, legislatius o econòmics, com pel que fa als moviments de la competència, sigui d'altres universitats o bé d'institucions que ofereixen productes substitutius.

La definició d'un procés d'intel·ligència de les universitats i la integració del capital social en aquest procés, com a font d'informació per a detectar i analitzar senyals febles que l'entorn transmet, es configura com una de les claus per a respondre als reptes actuals de les universitats i la necessitat de definir estratègies i ofertes formatives adaptades a l'entorn.

## Referències bibliogràfiques

- BATES, A. W. (2000). *Managing Technological Change: Strategies for College and University Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- BERGERON, P.; HILLER, C.A. (2002). «Competitive Intelligence». *Annual Review of Information Science and Technology*. Vol. 36, pàg. 353-390.
- COBARSÍ, J. (2005). El sistema d'informació de campus per a estudiants en les universitats espanyoles: caracterització i anàlisi [tesi doctoral]. Universitat de Girona. [Data de consulta: 07/08/2008].  
<<http://www.tdx.cesca.es/TDX-0607106-131443/index.html>>
- CONSELL EUROPEU DE LISBOA (2000). *Consejo Europeo de Lisboa, 23 y 24 de marzo de 2000: Conclusiones*. [Data de consulta: 07/01/2008].  
<[http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_es.htm](http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_es.htm)>
- COMISSIÓ DE LES COMUNITATS EUROPEES (2003). *El papel de las universidades en la Europa del Conocimiento*. Brussel·les: COM.
- CRONIN, B. (2006). «The Intelligent Campus: Competitive Intelligence and Strategic Planning». A: *20th Annual Conference of the Indiana Association for Institutional Research (INAIR)*. Indiana.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. (1997). *Intellectual Capital. Realizing your company's true value by finding its Hidden Brainpower*. Nova York: Harper Collins Publishers.

<http://uocpapers.uoc.edu>

El capital social com a font d'intel·ligència competitiva a les universitats

- FERNÁNDEZ, S.; RODEIRO, D.; RUZO, E. (2005). «La lucha por la supervivencia: competitividad de la oferta de universidades». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 14, núm. 1, pàg. 77-94.
- HUOTARI, M. L.; WILSON, T. D. (2001). «Determining organizational information needs: the Critical Success Factors approach» [article en línia]. *Information Research*. Vol. 6, núm 3. [Data de consulta: 07/01/08].  
<<http://informationr.net/ir/6-3/paper108.html>>
- JAWORSKI, B. J.; MACINNIS, D.; KOHLI, A. (2002). «Generating Competitive Intelligence in Organizations». *Journal of Market-Focused Management*. Vol. 5, pàg. 279-307.
- LIU, C.; OPPENHEIM, C. (2006). «Competitive Intelligence and the Development Strategy of Higher Education in Tianjin, China». *Information Development*. Vol. 22, núm. 1, pàg. 58-63.
- MODREGO, A. (2007). «El uso de la Inteligencia Competitiva en la planificación de la I+D de los organismos públicos de investigación». Ponència. A: *La Inteligencia Competitiva: factor clave para la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones*. Madrid: Universidad Carlos III de Madrid.
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. (1998). «Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage». *The Academy of Management Review*. Vol. 23, núm 2, pàg. 242-266.
- PELTONIEMI, M.; VUORI, E. (2005). «Competitive Intelligence and co-evolution within an organization population». Ponència. A: *Proceedings of The 6th European Conference on Knowledge Management (ECKM 2005)*. Limerick (Irlanda).
- RAJANIEMI, K. (2007). «Internet-based scanning of the competitive environment». *Benchmarking An International Journal*. Vol. 14, núm. 4, pàg. 465-481.

### Citació recomanada:

ORTOLL-ESPINET, Eva; LÓPEZ-BORRULL, Alexandre; COBARSÍ, Josep [et al.] (2008). «El capital social com a font d'intel·ligència competitiva a les universitats». *UOC Papers* [article en línia]. Núm. 7. UOC. [Data de consulta: dd/mm/aa].  
<[http://www.uoc.edu/uocpapers/7/dt/cat/ortoll\\_lopez\\_corbasi\\_garcia\\_canals.pdf](http://www.uoc.edu/uocpapers/7/dt/cat/ortoll_lopez_corbasi_garcia_canals.pdf)>  
ISSN 1885-1541



Aquesta obra està subjecta a la llicència Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 2.5 de Creative Commons. Podeu copiar-la, distribuir-la i comunicar-la públicament sempre que n'especifiqueu l'autor i la revista que la publica (*UOC Papers*); no en feu un ús comercial; i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/es/deed.ca>.



**Eva Ortoll-Espinet**  
Professora dels Estudis de Ciències de la Informació i de la Comunicació de la UOC  
[eortoll@uoc.edu](mailto:eortoll@uoc.edu)

Eva Ortoll-Espinet és doctora en Sistemes d'Informació i Documentació per la Universitat de Saragossa i llicenciada en Documentació per la Universitat Carlos III de Madrid. Treballa de professora als Estudis de Ciències de la Informació i de la Comunicació de la UOC. Els seus interessos de recerca se centren en l'estudi del comportament informacional, individual i corporatiu, en especial dins de l'àmbit de la Intel·ligència Competitiva. Actualment coordina un projecte de recerca sobre el paper del capital social en el procés d'intel·ligència competitiva a les universitats espanyoles.



**Alexandre López-Borrull**  
Professor dels Estudis de Ciències de la Informació i de la Comunicació de la UOC  
[alopezbo@uoc.edu](mailto:alopezbo@uoc.edu)

Alexandre López-Borrull és doctor en Químiques per la Universitat Autònoma de Barcelona i llicenciat en Documentació per la UOC. Treballa de professor de Documentació a la UOC i a la UAB. Els seus interessos de recerca se centren en les fonts d'informació en ciència i tecnologia i en els aspectes legals de la informació digital, temes sobre els quals té diverses publicacions en revistes estatals i internacionals.

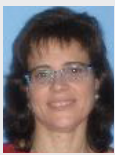
<http://uocpapers.uoc.edu>

El capital social com a font d'intel·ligència competitiva a les universitats



**Josep Cobarsí-Morales**  
 Professor dels Estudis de Ciències de  
 la Informació i de la Comunicació  
 de la UOC  
[jcobarsi@uoc.edu](mailto:jcobarsi@uoc.edu)

Josep Cobarsí-Morales és enginyer en Telecomunicació per la Universitat Politècnica de Catalunya i doctor en Organització d'Empreses per la Universitat de Girona. És professor dels Estudis de Ciències de la Informació i de la Comunicació de la UOC, director de programa de Documentació i director acadèmic del màster de Direcció i gestió de la informació i el coneixement en les organitzacions d'aquesta universitat. Ha fet recerca sobre sistemes d'informació universitaris i sobre gestió estratègica de la informació.



**Montserrat Garcia-Alsina**  
 Professora dels Estudis de Ciències de  
 la Informació i de la Comunicació  
 de la UOC  
[mgarciaals@uoc.edu](mailto:mgarciaals@uoc.edu)

Montserrat Garcia-Alsina és llicenciada en Documentació per la Universitat Oberta de Catalunya, on treballa de professora dels Estudis de Ciències de la Informació i de la Comunicació, en el programa de Documentació. Els seus interessos de recerca se centren en temes relacionats amb la gestió de la informació, i en especial amb la Intel·ligència Competitiva tant en les administracions públiques com en el sector empresarial. En aquests moments fa la tesi doctoral sobre el tema de la contribució de la Intel·ligència Competitiva en el procés d'adaptació de les universitats a l'espai europeu d'ensenyament superior.



**Agustí Canals**  
 Professor dels Estudis de Ciències de  
 la Informació i de la Comunicació  
 de la UOC  
[acanalsp@uoc.edu](mailto:acanalsp@uoc.edu)

Agustí Canals és llicenciat i màster en Ciències Físiques per la Universitat Autònoma de Barcelona i MBA i doctor en Ciències de la Gestió per ESADE. Ha fet estudis de postgrau a Nord-amèrica a la Universitat Estatal de Pennsilvània i a la Universitat de Syracuse, i ha estat investigador visitant al Departament de Gestió de la Wharton School a la Universitat de Pennsilvània (Estats Units), i a la Warwick Business School a la Universitat de Warwick (Regne Unit). La seva recerca se centra en temes relacionats amb la gestió estratègica de la informació i el coneixement i amb les xarxes socials a les organitzacions. Actualment és professor de la Universitat Oberta de Catalunya, on va fundar els Estudis de Ciències de la Informació i de la Comunicació, i també professor de gestió estratègica a ESADE. Ha publicat diversos articles especialitzats en revistes internacionals i el llibre *Gestión del conocimiento* (Ediciones 2000, 2003).