

## Ús del Capital Social i la Intel·ligència Competitiva per part de les Universitats en el procés d'adaptació a l'EEES

**ORTOLL ESPINET, EVA.** Professora dels Estudis de Ciències de la Informació i la Comunicació. Universitat Oberta de Catalunya.  
[eortoll@uoc.edu](mailto:eortoll@uoc.edu)

**LÓPEZ-BORRULL, ALEXANDRE.** Professor dels Estudis de Ciències de la Informació i la Comunicació. Universitat Oberta de Catalunya.  
[alopezbo@uoc.edu](mailto:alopezbo@uoc.edu)

**CANALS PARERA, AGUSTÍ.** Professor dels Estudis de Ciències de la Informació i la Comunicació. Universitat Oberta de Catalunya.  
[acanalsp@uoc.edu](mailto:acanalsp@uoc.edu)

**GARCIA ALSINA, MONTSERRAT.** Professora dels Estudis de Ciències de la Informació i la Comunicació. Universitat Oberta de Catalunya.  
[mgarciaals@uoc.edu](mailto:mgarciaals@uoc.edu)

**COBARSÍ MORALES, JOSEP.** Professor dels Estudis de Ciències de la Informació i la Comunicació. Universitat Oberta de Catalunya Adreça electrònica  
[icobarsi@uoc.edu](mailto:icobarsi@uoc.edu)

### Resum

En la present comunicació s'exposen els resultats del projecte "Análisis de los procedimientos de interacción entorno-universidad en el proceso de adaptación e implementación de titulaciones oficiales al EEES" finançat pel Ministerio de Ciencia e Innovación, en la convocatòria d'"Estudios y Análisis, 2008. Un dels objectius d'aquest projecte era conèixer, de forma exploratòria, quines eines havien emprat les Universitats per tal d'adaptar les seves titulacions al nou EEES, considerant diversos factors. Entre aquests, l'ús del Capital Social del qual disposen les Universitats, entès tant de d'una òptica interna com externa. A la vegada, es pretenia analitzar si la Universitat disposa de veritables eines d'Intel·ligència Competitiva per tal d'interpretar adequadament el seu entorn. D'entre diverses conclusions, s'extreu que les Universitats no aprofiten suficientment els contactes que generen amb el seu entorn per tal de potenciar la seva competitivitat i les noves titulacions adaptades a l'EEES.

### Resumen

En la presente comunicación se exponen los resultados del proyecto "Análisis de los procedimientos de interacción entorno-universidad en el proceso de adaptación e

implementación de titulaciones oficiales al EEES” financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación, en la convocatoria de Estudios y Análisis, 2008. Uno de los objetivos de este proyecto era conocer, de forma exploratoria, qué herramientas habían utilizado las Universidades para adaptar sus titulaciones al nuevo EEES, considerando diversos factores. Entre éstos, el uso del Capital Social del cual disponen las Universidades, tanto desde una óptica interna como externa. A su vez, se pretendía analizar si la Universidad dispone de verdaderas herramientas de Inteligencia Competitiva para interpretar adecuadamente su entorno. De entre diversas conclusiones, se deduce que las Universidades no aprovechan suficientemente los contactos que generan con su entorno para potenciar su competitividad y las nuevas titulaciones adaptadas al EEES.

#### **Abstract**

Results from the project called “Análisis de los procedimientos de interacción entorno-universidad en el proceso de adaptación e implementación de titulaciones oficiales al EEES”, funded by the Ministerio de Ciencia e Innovación through the Programme Estudios y Análisis, 2008. The project had different goals, one of them were achieving the knowledge of which tools Universities had used in order to adapt their degrees to the EHEA process. Among these tools, the use of the Social Capital inside Universities, and the management of it. At the same time, Competitive Intelligence could be useful in the process as a way of interacting with the environment of the Universities, from an internal and external point of view. From a long list of conclusions, it seems clear that Universities do not use enough the contacts they use in their daily activities, which do not let them increase their competitiveness and the improvement of the degrees in the EHEA.

#### **Paraules clau**

EEES; Capital social; Intel·ligència Competitiva; Universitats; Stakeholders

#### **Palabras clave**

EEES; Capital Social; Inteligencia Competitiva; Universidades; Stakeholders

#### **Keywords**

EHEA; Social Capital, Competitive Intelligence, Universities, stakeholders

## **1. Introducció**

La Comissió de les Comunitats Europees (2003) apunta que les Universitats han de contribuir més adequadament a les necessitats locals i regionals. A més a més, han d'establir col·laboracions estretes amb el teixit empresarial per a garantir la creació i una millor explotació dels nous coneixements que demanen l'economia i la societat actuals.

Així mateix, el Consell Europeu de Lisboa (2000) apunta que Europa necessita excel·lència en les seves universitats per a convertir-se en una economia més competitiva i dinàmica. En aquest marc, el procés d'adaptació a l'Espai Europeu d'Educació Superior (EEES) ha de poder garantir una major adequació de l'oferta formativa de les Universitats al mercat laboral i a l'entorn social en general. Per tant, el diàleg entre la Universitat i els agents socials, la relació universitat-entorn, és crucial per a garantir la cohesió social que es demana (Anz, 2005).

Les Universitats, per a relacionar-se amb el seu entorn, han d'identificar els agents vinculats a la seva xarxa, els seus stakeholders<sup>1</sup>, i han d'analitzar les possibles formes de col·laboració amb ells per a maximitzar el valor d'aquestes relacions (Peltoniemi i Vuori, 2005). En aquest context, doncs, és constatable la creixent importància de la gestió del Capital Social, entès com el conjunt de recursos i oportunitats que poden ser accessibles a partir d'un conjunt de relacions entre individus i organitzacions (Nahapiet i Ghoshal, 1998).

Per a poder dur a terme aquesta relació, una eina òptima per a efectuar un procés adequat d'observació i anàlisi de l'entorn, és la Intel·ligència Competitiva, que consisteix en un procés sistemàtic de gestió de la informació externa a l'organització que li permet detectar i analitzar qualsevol aspecte susceptible de repercutir en el desenvolupament i la competitivitat de la mateixa, amb l'objectiu de donar recolzament a la presa de decisions estratègiques. L'aplicació de tècniques d'Intel·ligència Competitiva s'ha demostrat que contribueix a la competitivitat de les organitzacions i a garantir la seva adaptació als canvis externs (Prescott, 2001).

L'EEES és ja una realitat. En el curs 2008/09 els primers títols de Grau ja han començat a impartir la seva docència, i durant el 2009/10 molts més s'han incorporat a l'oferta formativa de les Universitats. En pocs anys, la transició serà complerta i l'escenari universitari, doncs, serà diferent. Les mateixes (o noves) universitats adaptades a un nou repte. Però, com s'ha dut a terme aquest procés? Hem estat capaces les universitats de motivar i fer participar a la societat, essent així permeables a les seves diferents visions, missions i aportacions? Hem estat eficients en un procés que hauria d'aportar major competitivitat a l'estructura universitària? Alguns d'aquests

---

<sup>1</sup> Tot i que el terme correcte segons el Termcat podria ser part interessada o bé públic interès, s'empra el terme en anglès atès que considerem que incorpora el sentit intern i extern a la bibliografia que creiem més àmpli i menys ambigu.

interrogants són els que motiven la recerca duta a terme amb finançament del Ministerio de Ciencia e Innovación<sup>2</sup> i presentada en aquesta comunicació.

## 2. Marc teòric

Per a poder aconseguir els objectius proposats a la investigació, es va considerar oportú la concreció d'un marc teòric que, amb una visió interdisciplinària, pogués ser aplicat a qualsevol tipus d'organització en general, i a les Universitat en particular. Capital Social i Intel·ligència Competitiva no són conceptes nous, però la visió conjunta de la interrelació mútua i el rol que juguen els stakeholders en tot el procés requerien una aproximació que ens havia de permetre explicar i encarar els objectius proposats.

### 2.1. El Capital Social a partir de Nahapiet i Ghoshal

Nahapiet i Ghoshal proposen la següent definició de Capital Social (1998):

“el conjunt de recursos, ja siguin reals o potencials, inclosos a la xarxa de relacions posseïda per un individu o unitat social, i que resulten accessibles a través d'aquesta mateixa xarxa, o bé se'n deriven d'ella”.

Per a destriar entre les diferents vessants, el Capital Social, és diferencia en tres dimensions fonamentals:

- la **dimensió estructural** es refereix al conjunt de connexions que existeixen entre els diferents actors i com es configuren aquestes relacions. Aquesta dimensió presenta, com a principals facetes a considerar, la presència o absència de vincles entre els actors; la configuració de la xarxa; la densitat, el nivell de connectivitat i la jerarquia de la configuració.
- La **dimensió relacional** contempla els actius creats i distribuïts a partir de les relacions i el tipus de relacions que els individus desenvolupen entre ells a través d'un històric d'interaccions. Aquestes relacions que esmentem poden ser d'amistat, d'influència o també dependents de la

---

<sup>2</sup> Projecte d'Investigació “Análisis de los procedimientos de interacción entorno-universidad en el proceso de adaptación e implementación de titulaciones oficiales al EEES” (convocatòria Estudios y Análisis para la mejora del sistema universitario, EA 2008-0152) finançat pel Ministerio de Ciencia e Innovación.

sociabilitat, podent aportar llavors aprovació i prestigi. En copsar aquesta dimensió caldrà reflexionar sobre la confiança entre els actors, el conjunt de normes i sancions establerts (voluntaris o inconscients), així com les obligacions i expectatives que es deriven de la relació i aspectes com ara la identificació entre els membres de la xarxa.

- La **dimensió cognitiva**, que fa referència als recursos que provenen o deriven d'un conjunt de representacions compartides, les interpretacions i el sistema d'entesa entre les parts. Bàsicament, aquesta dimensió inclou els llenguatges i codis compartits i la narrativa que té lloc.

Així mateix, es considera que les tres dimensions no estableixen compartiments tipus estanc, sinó que estan clarament relacionades entre sí.

## 2.2 La xarxa d'stakeholders com a font de Capital Social

El concepte d'stakeholder s'associa al món dels negocis el 1984 (Freeman), però ja era citat el 1963. Originalment, stakeholder es definia com els grups "sense el suport dels quals l'organització deixaria d'existir". Una definició més moderna els cita com:

"qualsevol grup o individu al que pot afectar o és afectat per l'assoliment dels objectius de l'organització"

Mitchell, Agle i Wood (1997) identificaren els atributs que podien assignar-se als diferents stakeholders pel que fa al nivell d'incidència que poden tenir en qualsevol tipus de procés de l'organització:

- El poder per a influir en l'organització
- La legitimitat de la relació de l'stakeholder amb l'organització, definida com la percepció generalitzada de què la seva acció és desitjada.
- La urgència de la reivindicació de l'stakeholder a l'organització, el grau que demana per a una acció immediata.

La combinació d'aquests tres atributs dóna lloc a la següent classificació:

- Stakeholders latents: posseeixen un sol atribut, podent ser: a) dorments: té poder; b) discrecionals: tenen legitimitat i c) demandants: posseeixen urgència.

- Stakeholders expectants: posseeixen dos dels tres atributs següents: a) dominant: té poder i legitimitat; b) perillós: té poder i urgència i c) dependent: té legitimitat i urgència.
- Stakeholders definitius: tenen a la vegada els tres atributs.

Evidentment, hi ha individus i col·lectius que poden ser considerats no stakeholders. En el nostre cas, a més a més, s'ha considerat la relació directa amb l'organització, de forma que poden ser de tipus intern, formen part de l'organització, o bé externs, en no tenir cap relació orgànica amb l'organització.

### **2.3 La Intel·ligència Competitiva segons Jaworski, Maccinis i Kohli**

Sense entrar en les discussions presents a la literatura sobre el terme idoni (Vigilància de l'entorn, Intel·ligència Competitiva, Intel·ligència de mercat, etc.) dependent de l'orientació temàtica del procés de cerca i l'anàlisi d'informació, els processos d'Intel·ligència Competitiva sorgeixen a partir de les propostes de Francis Aguilar el 1967. La vessant que es va considerar més escaient per a la nostra investigació és la que considera que un sistema d'Intel·ligència Competitiva ha de considerar qualsevol element de l'entorn que pugui afectar les estratègies actuals d'una organització (Fahey, 2007). En concret es va partir del marc proposat per Jaworski, Macinnis i Kohli (2002), atès que aprofundeixen en els aspectes contextuals i desenvolupen un model en el qual s'identifiquen els elements interns i externs que intervenen en el procés de generació d'intel·ligència, així com els factors que afecten a la seva eficiència.

Entre els elements externs que influeixen en el procés, el model contempla tant l'entorn de negoci, com l'entorn informacional, així com les característiques dels analistes i la xarxa informal de contactes. Aquesta visió lliga força bé, tot i no ser esmentat concretament, amb el camp de treball del Capital Social com a recursos, i els stakeholders com a actors.

### **3. Objectius de l'estudi**

En el marc del projecte de Recerca, considerant l'adaptació de les Universitats al nou EEES, es van proposar els següents objectius:

- Analitzar els mecanismes que han emprat les Universitats per a sintonitzar els seus plans d'estudi amb les necessitats de l'entorn.

- Comprovar i analitzar l'ús del Capital Social i la Intel·ligència Competitiva per part de les Universitats dins del disseny de graus en el marc de l'adaptació a l'EEES.
- Oferir un marc de referència per a facilitar a les Universitats la implicació dels agents externs en el procés d'adequació de l'oferta formativa als requeriments de la societat.

### **3.1 Hipòtesi de treball**

Tot i que es partia de la premissa que poques Universitats tenien la Intel·ligència Competitiva com a procés incorporat, els requeriments del procés obligaven a activar alguna mena d'accions per captar informació de l'exterior. En aquest context, semblava lògic l'ús del Capital Social extern de les Universitats en el procés d'IC, tot i que aquest capital no era emprat per a la presa de decisions, com ara en aquest cas en la tria i disseny dels nous graus requerits pel propi EEES.

## **4. Metodologia**

En primer lloc, calia tenir en compte que la naturalesa de l'estudi era exploratòria per dues raons. En primer lloc, per no existir precedents d'estudis sobre Capital Social i Intel·ligència Competitiva en l'àmbit del sistema universitari de l'Estat. A més a més, el procés de planificació i presa de decisions vinculades al disseny de les titulacions de l'EEES constitueix a la vegada una novetat. Tot això ha acabat configurant un escenari de certa complexitat, en el qual es requereix aprofundir en els elements que ens puguin ajudar a donar llum al aspecte que es pretenien estudiar.

Així, es va dissenyar un enfocament de la recerca emprant tècniques qualitatives mitjançant la realització d'entrevistes en profunditat. Es va triar una mostra no probabilística intencionada que complís una sèrie de condicions que permetessin obtenir la màxima diversitat possible de situacions i riquesa informativa: Universitats públiques i privades, laiques i religioses; diversitat de Comunitats Autònomes on restessin inscrites, algunes uniprovincials; diversitat en l'antiguitat; haver presentat diverses titulacions en el procés de verificació; titulacions noves i titulacions antigues; titulacions provinents de diverses àrees de coneixement; presencialitat i virtualitat

Finalment foren 13 les Universitats triades<sup>3</sup>. Es van realitzar un total de 43 entrevistes, a persones que haguessin tingut responsabilitat directa en l'adaptació a nivell de vicerectorat o en el disseny dels graus seleccionats en cadascuna de les Universitats. A nivell concret, l'única informació prèvia que es proporcionà als entrevistats fou una breu descripció dels objectius del procés. Les entrevistes consistien preguntes obertes, enregistrades (previ consentiment de l'entrevistat) i transcrites, al voltant dels temes següents:

- i) Aspectes estratègics i entorn competitiu de la Universitat
- ii) Organització interna per a fer front al procés d'adaptació a l'EEES
- iii) Relació amb els agents externs i grau d'implicació en el procés
- iv) Tècniques i sistemes interns relacionats amb la Intel·ligència Competitiva

Per a l'anàlisi del contingut de les entrevistes es va aplicar una codificació conceptual i es va emprar el programari ATLAS.ti.

## 5. Resultats i discussió

A continuació es fa una breu discussió d'alguns dels resultats obtinguts. La resta seran presentats com a conclusions en el següent punt. S'estructuren a través de tres apartats principals. En primer lloc, es tractarà la visió que s'ha extret de les Universitats respecte a la interacció amb el seu entorn. A continuació, es descriuen alguns aspectes de la generació d'Intel·ligència Competitiva que les Universitats han emprat i, finalment, es tractarà el rol dels stakeholders i com han estat gestionats.

### 5.1. Mecanismes d'interacció Universitat-entorn

Pel que fa la visió de les universitats respecte al procés d'adaptació, cal destacar un aspecte: la importància que li atorguen a la utilització de les seves xarxes de contactes externs.

S'ha pogut detectar diversos patrons de comportament quant a les Universitats, remarcant que no esdevenen una classificació d'universitats, sinó diverses visions, i que una mateixa universitat pot presentar diversos

---

<sup>3</sup> A Coruña; Antonio de Nebrija; Autònoma de Barcelona; Carlos III; Castilla la Mancha; Navarra; Oberta de Catalunya; Pablo de Olavide; Pompeu Fabra; Pública de Navarra; Ramon Llull; Sevilla; Zaragoza



d'aquests comportaments, tot i que sempre s'ha vist que n'hi ha algun de predominant.

En aquest sentit, en primer lloc destaquem aquelles Universitats que manifesten un alt grau de confiança en si mateixes, ja sigui perquè són les úniques en una zona geogràfica determinada, o per tenir un bon equilibri entre professionals i acadèmics en el seu cos docent. Aquestes Universitats tenen un elevat coneixement de l'entorn i tot i així, han vist la necessitat d'intensificar i ampliar la seva xarxa de contactes.

Un segon patró de comportament el detectem en Universitats en les quals existeix una gran confiança en els processos interns, tot i reconèixer que ha suposat un exercici d'aprenentatge. En aquest sentit, no han engegat excessives consultes a la seva xarxa de relacions.

En tercer lloc, trobem Universitats que s'autodefineixen com a innovadores i referents i que han invertit menys esforços en els processos de consulta externa.

En quart lloc, algunes Universitats, que es consideren molt implicades en el territori o la ciutat que les acull, han consolidat aquesta implicació i han potenciat les oportunitats, i creuen que el procés d'interacció amb les seves xarxes externes ha estat favorable atès que han sortit, afirmen, reforçades del procés de consulta.

Finalment, per a algunes Universitats ha suposat una oportunitat per a un canvi d'imatge. El procés de consulta amb agents externs, independentment que la Universitat tingui consciència d'estar implicada amb el territori, els ha servit per a adonar-se que la imatge que projecten a l'exterior en molts casos no es corresponia amb la imatge que la Universitat pensava que oferiria i s'ha aprofitat el procés per a promoure la imatge que volen oferir a l'exterior. Les Universitats que han vist el procés com una oportunitat de promoció o canvi d'imatge es corresponen generalment amb universitats recents.

## **5.2. Intel·ligència Competitiva a les Universitats**

Las pràctiques d'intel·ligència competitiva (IC) a les universitats, en quant a focalització i organització del procés, cerca i obtenció d'informació, i anàlisi i generació d'intel·ligència, s'han organitzat en graus diferents, depenent de diversos factors que es detallen tot seguit.

En primer lloc, la focalització del procés, relacionada amb les necessitats d'informació de cada universitat, s'ha vist condicionada per la percepció que la universitat té del seu entorn, el marc regulador del propi procés i els objectius estratègics del centre vinculats al grau de convenciment en el procés. Mentre que el marc regulador nacional del procés ha marcat unes necessitats d'informació comunes a totes les universitats, en alguns casos intensificades o atenuades per la regulació específica de la comunitat autònoma, la percepció de l'entorn, els objectius estratègics del centre i la percepció del procés com a una oportunitat o un tràmit han originat diferents orientacions i intensitats en la cerca d'informació.

Així, les Universitats o titulacions que són úniques en el seu entorn presenten una vocació més regional, que ha conduït a conèixer millor les necessitats de l'entorn, i a estar en alerta sobre l'emergència d'universitats privades a la seva regió o de la mateixa titulació en un altre universitat.

En el cas d'Universitats que comparteixen espai d'educació superior de la seva regió, la competència està vinculada a la demanda, i només s'ha mostrat preocupació en el cas de titulacions amb més oferta que demanda. En el cas de titulacions amb excés de demanda el comportament difereix d'una universitat a d'altra, mentre que en unes la necessitat d'innovar i d'obtenir informació s'ha vist disminuïda, en d'altres l'excés de demanda ha incrementat les necessitats d'informació de l'entorn, ja que s'ha plantejat l'adaptació dels plans d'estudis des d'un punt de vista més reformista, adaptada a diversos criteris, d'entre ells a la realitat professional del seu entorn. A partir dels objectius estratègics es constaten més diferències entre universitats en les necessitats d'informació sorgides. Aquests objectius es poden agrupar en objectius de mercat, de convergència, i d'alineament amb les estratègies de l'entorn.

Poques universitats conceben les seves titulacions com un producte per al que s'han d'atreure "compradors" mitjançant aspectes com la qualitat, la internacionalització, el disseny orientat a les necessitats de l'entorn, la innovació, o la diferenciació del producte. La majoria d'universitats s'han marcat objectius relacionats amb metodologies vinculades a l'esperit de l'EEES, i, per tant, la cerca d'informació ha estat orientada a modernitzar i optimitzar recursos, transformar la titulació introduint noves matèries, o interrompre inèrcies acadèmiques. Són escasses les universitats que han considerat les estratègies de desenvolupament de l'entorn. En general es pot dir que les universitats estan acostumades a certes inèrcies

burocràtiques i que les titulacions amb una alta demanda d'estudiants, han limitat els seus objectius als requerits per a la verificació dels títols. Excepció és un grup d'universitats, amb orientació innovadora, que han manifestat objectius més amplis dels requerits per a la verificació de títols.

En segon lloc l'organització del procés d'IC ha estat condicionada pels bancs d'informació i les estructures i els hàbits informacionals ja existents a les universitats abans del procés d'adaptació. A moltes universitats es constata unitats de gestió d'informació, gabinets de premsa, Consells Socials i Patronats orientats a recollir informació, sobre tot la relacionada amb els indicadors de la "producció" de la universitat i la seva qualitat, i a elaborar informes de síntesis d'aquesta. Tanmateix, la manca de sistemàtica a la universitat en la difusió, ha fet que en la majoria de les ocasions no s'hagi aprofitat aquesta informació, pel que s'ha hagut d'organitzar cerques d'informació específiques. A més, s'ha de senyalar que poques universitats tenen definits procediments sistemàtics i formalitzats per a recollir periòdicament aspectes claus per a l'activitat organitzativa, sent el denominador comú escassetat d'accions de vigilància proactiva de l'entorn en el procés de disseny dels plans d'estudis. Pel que fa al procés d'IC podem concloure que en la majoria dels casos de les universitats estudiades predomina una actitud reactiva, originada pel sorgiment d'un problema puntual, i amb uns objectius molt concrets que han de ser resolts a curt termini. Per últim constatem que la recollida, l'emmagatzematge i la disseminació d'informació relacionada amb el procés d'adaptació a l'EEES ha estat a càrrec dels grups de treball o comissions creades pel procés d'adaptació, o conduïda per iniciatives individuals.

En tercer lloc, en l'anàlisi i us de la informació es constata falta generalitzada d'orientació estratègica en la gestió de la informació, i de forma accentuada escassa alineació de la gestió de la informació amb l'estratègia de l'organització i els seus objectius. A l'escassa sistemàtica de recollida d'informació s'afegeix el poc ús i explotació d'aquesta, sent l'ús de la informació més tàctic que estratègic. En relació a l'anàlisi de la informació, s'observa falta de tècniques d'anàlisi, i poques ocasions on s'analitzi la informació de manera col·lectiva en el si de les organitzacions.

Per últim, en la generació d'intel·ligència també s'observa falta de sistemàtica i de procediments per a la creació de coneixement i d'intel·ligència a partir de les informacions recollides i la seva aplicació en la presa de decisions, la planificació o el disseny d'estratègies. Poques

universitats han utilitzat la informació per a incorporar canvis en els graus dissenyats.

En definitiva, tot i que les universitats disposen d'eines per a la gestió de dades i d'informació, en general, estan mancades d'eines de gestió de la informació per a la generació de coneixement per a l'acció.

### **5.3. La xarxa d'stakeholders en el procés de disseny dels graus**

Un dels principals objectius de la investigació era comprovar com les Universitats s'havien relacionat amb el seu entorn per al disseny dels títols de grau i l'ús que aquestes havien fet del Capital Social derivat d'aquestes xarxes. En aquest sentit, es va partir de la classificació que Jongbloed, Enders i Salerno (2008) van dur a terme, tot i que en el seu cas era més encarada a la recerca. D'aquesta classificació, doncs, es van excloure actors com ara distribuïdors comercials, intermediaris finances, fundacions i organitzacions més orientades a la investigació que no pas a la docència.

Així, el mapa d'stakeholders que fou considerat és el següent:

- Stakeholders interns de la Universitat
  - o Administració de la Universitat
  - o Professorat
  - o Estudiants
  - o Consells Socials
  - o Observatoris
  
- Stakeholders externs a la Universitat
  - o Entitats governamentals
  - o Ocupadors o empresaris<sup>4</sup>
  - o Col·legis Professionals
  - o Experts
  - o Cambres de Comerç
  - o Associacions Empressarials
  - o Graduats o entitats de graduats

En primer lloc, podem constatar que en el procés d'adaptació a l'EEES i la gestació dels nous graus, l'aportació dels diferents stakeholders, tant interns com externs, és significativament heterogènia, és a dir, han intervingut però

---

<sup>4</sup> Emprem aquests dos conceptes en paral·lel al concepte anglosaxó employer, que segons el Termcat seria la persona, empresa o organització que dóna ocupació.

de manera molt diferent depenent de la Universitat, pel que és fa difícil parametritzar un únic patró de comportament.

Per a l'elecció dels contactes a emprar, es pot considerar que ha estat molt important la confiança prèvia en l'agent així com la facilitat de poder establir contactes de forma ràpida. Així, en la majoria de casos, es pot concloure que els stakeholders seleccionats formen part de la xarxa de contactes habitual de les Universitats, i, per tant, semblava lògica la seva elecció. En altres casos, és molt interessant constatar com s'ha contactat amb actors no relacionats habitualment amb les Universitats però que semblava que, o bé per a donar suport al procés davant l'ANECA, o bé per a l'obertura estratègica del futur grau, podien oferir un punt de vista diferent i interessant.

S'ha pogut constatar que aquelles Universitats o titulacions que tenien algun element crític, com ara la baixa de matrícula o una certa crisi d'imatge, han provat d'abastar en major mesura un gran nombre d'stakeholders externs, havent pres una decisió estratègica de reconversió o ampliació de la seva àrea d'influència, si bé no implicava un canvi en la seva branca de coneixement.

Les principals conclusions pel que fa al paper dels stakeholders més actius i eficients en el procés es presenten en el següent punt, dins les conclusions generals de la investigació.

## **6. Conclusions**

En primer lloc, cal apuntar que les universitats estudiades, en el seu procés d'adaptació a l'EEES han tingut comportaments diferents quant a la seva interacció amb l'entorn i la utilització del seu Capital Social. Així mateix, la preocupació per tal de trobar l'equilibri entre els plans d'estudi amb les necessitats i tendències de l'entorn també ha estat diferent. Les principals conclusions que es poden extreure de l'estudi són:

- Les Universitats estudiades perceben en diferent grau la importància de sintonitzar els seus plans d'estudis amb les necessitats i evolució de l'entorn. Al grau de preocupació o interès, ve motivat per postures diferents:

- En primer lloc, existeixen universitats que apunten que els mecanismes d'interacció amb l'entorn ja formen part del seu funcionament habitual i que, per tant, no s'han vist obligades a realitzar accions específiques.
  - En segon lloc, existeixen Universitats que han realitzat accions d'interacció amb l'entorn degut a exigències normatives més que a un convenciment real en aquest aspecte del procés.
  - En darrer terme, un tercer grup d'Universitats ha realitzat accions d'interacció amb l'entorn, que en molts casos ha significat una novetat per a la universitat, i que els ha servit per a prendre consciència de la necessitat d'intensificar i formalitzar aquestes interaccions en l'estratègia futura de la Universitat.
- En algunes universitats, el procés ha servit per a incrementar la xarxa social d'agents externs amb els quals la Universitat no hi tenia contacte com, per exemple, les entitats del Tercer Sector
- En general, les Universitats han emprat de forma desigual el seu Capital Social per a dur a terme el procés d'adaptació. Així:
- Poques Universitats han comptat amb stakeholders externs a les seves estructures i la seva participació en el procés ha tingut lloc, principalment, en dues fases del procés.
  - S'observa una tendència majoritària a contactar amb els stakeholders en la fase final del procés amb l'objectiu de contrastar la proposta de la memòria.
  - En menor mesura trobem Universitats que han establert contactes previs a l'inici del procés per a identificar aspectes rellevants que poguessin emprar en el disseny del Grau.
  - Finalment, hi ha un nombre reduït d'Universitats que han implicat els seus stakeholders en tot el procés.
- Poques Universitats presten prou cura a la gestió del seu Capital Social.
- Hi ha Universitats que tenen formalitzades les seves relacions amb algunes de les seves xarxes socials. Aquesta formalització es tradueix en diferents formes de vinculació dels stakeholders en les seves estructures ja sigui mitjançant consells assessors, en menor mesura formant part dels òrgans de govern, i de manera més destacada establint convenis específics, principalment a nivell de convenis de pràctiques.

- S'observa que el grau de formalització de les xarxes de relacions externes, quan existeix, no és uniforme pel conjunt d'stakeholders identificats; així, per exemple, els stakeholders més incrustats en les estructures internes acostumen a ser empreses, i en casos excepcionals els antics alumnes.
- El Capital Social que més ha influït en el procés ha estat l'intern, i bàsicament el derivat de les relacions amb el Professorat.
  - En aquest sentit, s'observa una postura generalitzada de mantenir un equilibri entre els aspectes acadèmics i professionals, és a dir, la majoria d'Universitats són conscients que tot i que realitzar accions encaminades a intensificar la vinculació amb l'entorn i tenir en compte les necessitats derivades del mateix, els títols universitaris han d'estar definits per la vessant acadèmica.
- Es destaca el paper dels Col·legis Professionals en la majoria de les Universitats. Tot i que hi ha excepcions, aquest col·lectiu ha estat el més emprat com a principal via per a contrastar les propostes i ha servit com a referent quan ha existit divergència de parers.
- Poques Universitats han activat el Capital Social derivat de les seves activitats de Recerca, detectant-se un cert allunyament entre Recerca i Docència a nivell de Grau en la majoria d'Universitats.
- Les pràctiques de gestió d'informació en general, i d'Intel·ligència Competitiva en particular, estan poc sistematitzades, i s'orienten a la tàctica més que a l'estratègia organitzativa.
- En general s'observa una orientació reactiva del procés d'Intel·ligència, amb una presència similar de les xarxes informals de contactes i les unitats formals com a font d'informació.
- L'esforç de les Universitats en relació a la gestió estratègica d'informació ha estat condicionat pel grau d'identificació de les Universitats amb els objectius del procés i la consideració d'oportunitat o d'obligació que el procés pogués ser considerat.
- Semblen emergir unitats i serveis interns dedicats a realitzar tasques de monitoratge<sup>5</sup> de l'entorn, tot i que en els casos existents es percep poca

---

<sup>5</sup> Terme escollit per a la traducció del terme anglès surveillance, suggerit pel TermCat.

alineació amb els objectius estratègics de l'organització i manca de coordinació entre els diferents unitats encarregades de proporcionar informació externa.

- Les Universitats manifesten una voluntat de millorar els seus sistemes de gestió d'informació i de formalització de les relacions amb els seus stakeholders de cara a posteriors processos d'avaluació dels Graus implementats.
- No s'observen patrons de comportament significativament diferenciats entre universitats pertanyents a diferents comunicats autònomes, tret de les que venen motivades per les diferents normes autonòmiques.
- No s'observen patrons de comportament significativament diferenciats entre universitats públiques i privades, exceptuant la visió que tenen les privades d'elles mateixes de ser més versàtils, i tenir més capacitat d'adaptar-se als canvis.
- No s'observen patrons de comportament significativament diferenciats en relació a la mida de la Universitat o entre branques del coneixement.
- S'observa un comportament diferent depenent de l'antiguitat de la Universitat. Aquestes aprofiten el procés també per a promocionar-se i donar-se a conèixer, de manera que han activat més mecanismes d'interacció i contacte amb l'exterior.

Així doncs, s'observa que l'adaptació a l'EEES, tot i tenir un marc regulat i regulador, un procés de verificació propi i pausat, ha seguit en cada Universitat i fins i tot en titulacions diferents en la mateixa Universitat, un camí propi per tal d'adaptar i crear els nous graus i interaccionar amb els agents del seu entorn.

Tot i restar al punt mig de la transició educativa i organitzativa que implica el nou espai europeu d'ensenyament, sí es deixa entreveure que cada Universitat, per la seva identitat, història i dinàmica interna i externa, ha adaptat els marcs generals de treball a les seves necessitats, de forma que el seu perfil ha aportat biaixos diferenciats en aquest procés, la qual cosa pot considerar-se positiva. Amb tot, és evident que encara faltaria un temps i estudis sobre la matriculació i la inserció laboral dels futurs graduats per a poder concloure si aquest procés va ser prou eficient i acurat respecte als objectius plantejats.



D'altra banda, la diferents aportacions i visions del Capital Social, la Intel·ligència Competitiva i les xarxes internes i externes dels stakeholders, es demostren útils per a l'estudi d'organitzacions diferents de les que són més habitualment emprades, més lligades a l'àmbit empresarial, la qual cosa obre un camp de treball i investigació ingent per al món acadèmic.

## 7. Bibliografia

Aguilar, Francis J. 1967. Scanning the Business Environment. New York, NY: Macmillan Co

ANECA (2007). Programa AUDIT: Guía para el diseño de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la formación universitaria. Documento 1.

Anz, C. (2005). The Bologna Process and its effects on the relations between business and higher education institutions. Jornada Diàlegs Universitat-Món del Treball. Barcelona: 30 de novembre de 2005. Disponible en: [http://www10.gencat.net/dursi/generados/catala/universitats/recurs/doc/cristoph\\_anz\\_-\\_dialegs\\_1.pdf](http://www10.gencat.net/dursi/generados/catala/universitats/recurs/doc/cristoph_anz_-_dialegs_1.pdf) [Consultat: gener 2010].

Boisot, M.H. (1998). Knowledge assets: securing competitive advantage in the information economy. New York: Oxford University Press.

Burt, R.S. (1992). Structural Holes: The Social Structure of Competition. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Cobarsí, J.(2005). El sistema d'informació de campus per a estudiants en les universitats espanyoles: caracterització i anàlisi. Universitat de Girona. [Tesis doctoral]. Disponible en: <http://www.tdx.cesca.es/TDX0607106-131443/index.html> [Consultat: gener 2010].

Choo, Chun Wei. 1998. The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions. New York: Oxford University Press. ¿???

Choo, Chun Wei. 1999. The Art of Scanning the Environment. Bulletin of the American Society for Information Science 25 (3):13-19. ?????

Coleman, J.S. (1990). Foundations of social theory. Cambridge, MA.: Belknap Press of Harvard University Press.

Comisión de las Comunidades Europeas (2003). El papel de las universidades en la Europa del Conocimiento. Bruselas: COM.

Consejo Europeo de Lisboa (2000). Consejo Europeo de Lisboa, 23 y 24 de marzo de 2000: Conclusiones. Disponible a: [http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_es.htm](http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_es.htm). [Consultat: gener 2010].

Declaración de Glasgow (2005). Bruselas: European University Association.

El Mabrouki Nabil, Mohammed (2007). La pratique de l'intelligence économique dans les grandes entreprises: voyage au Coeur d'un système non univoque. XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique

Fahey, L. (2007). Connecting strategy and competitive intelligence: refocusing intelligence to produce critical strategy inputs. *Strategy & Leadership*, 35 (1): 4-12

Fernández López, S.; Rodeiro Pazos, D.; Ruzo Sanmartin, E. (2005). La lucha por la supervivencia: competitividad de la oferta de universidades. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(1),77-104.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.

Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.

Grant, RM. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: evidence from oil majors. *Strategic Management Journal*, 24 (6): 491-517

Jaworski, B.; Macinnis, D.; Kohli, A. (2002). Generating Competitive Intelligence in Organizations. *Journal of Market-Focused Management*, 5, 279-307.

Jongbloed, B.; Enders, J.; Salerno, C. (2008) Higher Education and its communities: Interconnections and a research agenda. *Higher Education*, 56(3), 303-324.

Lin, N. (2001). Building a network theory of social capital. In N. Lin, K. Cook & R.S. Burt (Eds.), *Social capital: Theory and research*. New Brunswick (USA): Aldine Transaction.

Liu, C.; Oppenheim, C. (2006). Competitive Intelligence and the Development Strategy of Higher Education in Tianjin, China. *Information Development*, 22 (1), 58-63

Mitchell, R. K.; Agle, B. R.; Wood, D. J. (1997). Towards a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), p. 853-886.

Modrego Rico, A. (2007). El uso de la Inteligencia Competitiva en la planificación de la I+D de los organismos públicos de investigación. En la Conferencia Internacional: La Inteligencia Competitiva: factor clave para la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones. Universidad Carlos III de Madrid, 29 y 30 de Noviembre. Madrid.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.

Ortoll, E; García, M. (2008). *La Intel·ligència Competitiva*. Barcelona: Editorial UOC. Col. Vull Saber.

Palop, F.; Vicnete, J.M. (1999). Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva: Su potencial para la empresa española. Novactiva. Disponible en: [http://www.navactiva.com/web/es/descargas/pdf/avtec/potencial\\_vtec.pdf](http://www.navactiva.com/web/es/descargas/pdf/avtec/potencial_vtec.pdf) [Consultado 07-01-2009].

Peguiron, F. (2006). Application de l'Intelligence Economique dans un Système d'Information Stratégique universitaire: les apports de la modélisation des acteurs. Nancy : Université. [Tesis Doctoral].

Peltoniemi, M.; Vuori, E. (2005). Competitive Intelligence and co-evolution within an organization population. Proceedings of the 6<sup>TH</sup> European Conference on Knowledge Management (ECKM 2005), September 8-9, Limerik, Ireland.  
Porter 1992

Prescott, J.E. (2001). Competitive Intelligence: Lessons from the trenches. Competitive Intelligence Review. 12 (2): 5-19.

Rajaniemi, K. (2007). Internet-based scanning of the competitive environment. Benchmarking An Internacional Journal, 14 (4): 465 – 481

Sternberg, R. J.; Grigorenko, E. L. (2006). Cultural intelligence and successful intelligence. Group Organization Management, 31: 27-39.

Trim, P. (2004). The strategic corporate intelligence and transformational marketing model. Marketing Intelligence & Planning, 22 (2): 240-256

Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. Academy of Management Journal, 41(4), 464-476.

Uceda Antolín, Javier; Barro Ameneiro, Senén (2008). Las TIC en el Sistema Universitario Español: Universitit 2008. Madrid: Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas, Comisión Sectorial TIC.