

TESIS DOCTORAL

Contribución de la inteligencia competitiva en el proceso de adaptación al EEES: el caso de las universidades españolas

Doctoranda: Montserrat Garcia Alsina

Directores de la tesis:

Dr. Josep Cobarsi Morales

Dra. Eva Ortoll Espinet



Estudis de Ciències de la Informació i de la Comunicació

Barcelona, 10 de Julio de 2011

Tabla de contenidos

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	OBJETO DE ESTUDIO.....	2
1.2	CONTEXTO.....	6
1.2.1	<i>Contexto institucional, político y legislativo en Europa.....</i>	<i>7</i>
1.2.2	<i>Retos a los que se enfrenta la Universidad.....</i>	<i>12</i>
1.3	JUSTIFICACIÓN DEL INTERÉS	16
1.4	MOTIVACIÓN	18
1.5	OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	19
1.6	ESTRUCTURA DE LA TESIS	22
2	REVISIÓN DE LA LITERATURA	25
2.1	CONCEPTOS Y TERMINOLOGÍA EMPLEADA	26
2.1.1	<i>Términos y definiciones</i>	<i>27</i>
2.1.2	<i>Características comunes, diferencias y usos.</i>	<i>42</i>
2.2	LAS RAÍCES Y LA EVOLUCIÓN	47
2.2.1	<i>Antecedentes</i>	<i>47</i>
2.2.2	<i>El papel de los estados y organismos oficiales como impulsores de la inteligencia competitiva.....</i>	<i>49</i>
2.2.3	<i>Prácticas de IC en las organizaciones públicas y privadas.....</i>	<i>53</i>
2.2.4	<i>Formación académica</i>	<i>60</i>
2.3	APROXIMACIÓN A LA IC DESDE DIFERENTES DISCIPLINAS: CONSTRUCCIÓN DE UNA DISCIPLINA.	62
2.3.1	<i>Administración y dirección de empresa.....</i>	<i>65</i>
2.3.2	<i>Marketing.....</i>	<i>67</i>
2.3.3	<i>Ciencia de la información.....</i>	<i>68</i>
2.3.4	<i>Ingeniería informática.....</i>	<i>73</i>
2.3.5	<i>Prospectiva o future studies.....</i>	<i>75</i>
2.3.6	<i>Conclusiones.....</i>	<i>76</i>
2.4	FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE INTELIGENCIA COMPETITIVA.....	78

2.4.1	<i>La inteligencia como una función organizativa</i>	80
2.4.1.1	Orientación de los sistemas de inteligencia competitiva.....	81
2.4.1.2	Frecuencia de la observación.....	85
2.4.1.3	Ubicación de la función de inteligencia.....	86
2.4.1.4	Gestión de la función.....	92
2.4.1.5	Modelos centrados en la organización de la función.....	93
2.4.2	<i>Ciclo de inteligencia: procesos para generar inteligencia</i>	98
2.4.2.1	Detección de las necesidades de inteligencia.....	98
2.4.2.2	Recogida de información.....	100
2.4.2.3	Análisis e interpretación de la información.....	110
2.4.2.4	Diseminación o comunicación.....	112
2.4.2.5	Feedback.....	114
2.4.2.6	La inteligencia como producto.....	115
2.4.2.7	Modelos centrados en el ciclo de inteligencia.....	115
2.4.3	<i>Factores facilitadores e inhibidores</i>	121
2.4.3.1	Factores.....	122
2.4.3.2	Modelos.....	130
2.4.4	<i>Evaluación de la IC en las organizaciones</i>	133
2.4.4.1	Dificultades en la evaluación de la IC.....	135
2.4.4.2	Enfoques para medir el rendimiento de la IC.....	136
2.4.4.3	Modelos de medición de la IC.....	139
2.5	LAS UNIVERSIDADES COMO ORGANIZACIONES.....	144
2.5.1	<i>Función, o misión de la universidad</i>	146
2.5.2	<i>Gobernanza de las universidades</i>	147
2.5.2.1	Responsabilidad y estructura organizativa en la universidad española.....	148
2.5.2.2	Modelos de gobernanza actuales.....	151
2.5.2.3	La toma de decisiones.....	155
2.5.2.4	Instrumentos de gestión en las universidades.....	159
2.5.3	<i>Gestión de la información en las universidades</i>	164
2.5.4	<i>Inteligencia competitiva en las universidades</i>	166
2.5.5	<i>Espacio europeo y diseño curricular</i>	169
2.6	CONCLUSIONES.....	174
3	METODOLOGÍA	177
3.1	SELECCIÓN DEL PARADIGMA Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	178
3.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	182

3.2.1	Primera fase: fase exploratoria.....	182
3.2.2	Segunda fase: fase descriptiva e integradora.....	191
4	MARCO DE ANÁLISIS.....	199
4.1	CARACTERIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE IC EN LAS UNIVERSIDADES (P1)	202
4.1.1	Organización de la función de inteligencia.....	202
4.1.2	Ciclo de inteligencia.....	206
4.2	FACTORES FACILITADORES E INHIBIDORES DE LA IC (P2).....	210
4.3	CONTRIBUCIÓN DE LA IC AL PROCESO DE ADAPTACIÓN (P3).....	215
5	RESULTADOS	219
5.1	CARACTERIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE IC (P1)	220
5.1.1	Organización de la función de inteligencia.....	220
5.1.1.1	Ubicación de la función y responsabilidades.....	220
5.1.1.2	Frecuencia en la búsqueda de información.....	227
5.1.1.3	Orientación de la función.....	228
5.1.2	Ciclo de inteligencia.....	239
5.1.2.1	Detección y recogida de información	239
5.1.2.2	Organización y almacenamiento de la información.....	249
5.1.2.3	Interpretación y análisis.....	252
5.1.2.4	Generación de inteligencia	255
5.2	FACTORES FACILITADORES E INHIBIDORES (P2).....	259
5.2.1	Conciencia de la información.....	259
5.2.2	Exposición a la información.....	265
5.2.3	Clima de información	268
5.2.4	Apertura al exterior.....	274
5.2.5	Presión e incertidumbre del entorno	279
5.3	CONTRIBUCIÓN DE LA IC EN EL PROCESO DE ADAPTACIÓN AL EEES (P3).....	292
6	DISCUSIÓN	301
6.1	TIPIFICACIÓN DE LAS PRÁCTICAS	302
6.2	FACILITADORES E INHIBIDORES DE LAS PRÁCTICAS	309
6.3	CONTRIBUCIÓN DE LA IC AL PROCESO DE ADAPTACIÓN AL EEES	318
6.4	PARTICULARIDADES DE LA IC EN EL SECTOR UNIVERSITARIO.....	321
7	CONCLUSIONES	329

7.1	IC EN LAS UNIVERSIDADES	330
7.2	RECOMENDACIONES	336
7.3	FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	339
8	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	341
9	ANEXOS.....	407
Anexo 1:	Publicaciones sobre prácticas de IC, por tipo de empresa y por países.	409
Anexo 2:	Compendio de definiciones	411
Anexo 3:	Modelo de indicadores de Viscount (2002)	419
Anexo 4:	Modelos de indicadores.....	423
Anexo 5:	Universidades españolas en 2008	427
Anexo 6:	Titulaciones presentadas a verificar.....	429
Anexo 7:	Guión de las entrevistas	435
Anexo 8:	Carta de autorización y compromiso de confidencialidad.....	437
Anexo 9:	Titulaciones presentadas a verificar para el curso 2009-2010 (2ª convocatoria)	439
Anexo 10:	Formulario de las encuestas	465
Anexo 11:	Tablas resumen de los resultados de la encuesta.....	490

Tablas

Tabla 1: Disciplinas de las revistas (2003-2006). Fuente: Fleisher, Wright y Tindale (2007)	64
Tabla 2: Resumen de las aportaciones de cada disciplina a la IC	76
Tabla 3: La orientación de la función (elaboración propia, a partir de Ghoshal y Kim, 1986; Gieskes, 2000; Peyrot et al., 2002).....	82
Tabla 4: Tipología de sistemas de exploración del entorno (Fuente: a partir de Fahey, King y Narayanan, 1981).....	94
Tabla 5: Tipo de práctica de la IC (Fuente: elaboración propia a partir de Cartwright, Boughton y Miller (1995) y Fahey, King y Narayanan (1981).	96
Tabla 6: Ejemplos de fuentes de información públicas (Fuente: Fleisher, 2008).....	105
Tabla 7: Preferencias en el uso de las fuentes de información, según tipologías (Fuente. elaboración propia a partir de la literatura)	107
Tabla 8: Estructura de coordinación universitaria (Fuente: elaboración propia a partir de LO 4/2007)	149
Tabla 9: Órganos de gobierno y representación a las universidades públicas (Fuente: Elaboración propia a partir de LO 4/2007).....	150
Tabla 10: Modelos de toma de decisiones en las universidades (Fuente: De Miguel, 1995).....	156
Tabla 11: Indicadores de las TIC a la Universidad (Fuente: elaboración propia a partir de Uceda et al. 2007, 2008, 2009 y 2010).....	165
Tabla 12: Distribución de las universidades por comunidad autónoma y estado de la adaptación de los grados en junio de 2008. (Fuentes: Instituto Nacional de Estadística; Ministerio de Fomento; Ministerio de Ciencia y Tecnología, 2008; Ministerio de Educación y Ciencia, 2007).....	184
Tabla 13: Distribución de grados presentados por ramas (resolución junio 2008) (Fuente: Ministerio de Ciencia e Innovación, 2008).....	185
Tabla 14: Grados presentados integrantes de la muestra	187
Tabla 15: Universidades integrantes de la muestra	187
Tabla 16: Planteamiento de la investigación y marcos teóricos asociados.....	200
Tabla 17: Dimensiones analizadas de la función	203

Tabla 18: Dimensiones analizadas en el ciclo de inteligencia.....	207
Taula 19: Dimensiones analizadas para determinar los factores, influyentes en las prácticas de IC	210
Tabla 20: Tiempo para preparar el Grado a verificar.....	490
Tabla 21: Creación de comisiones o grupos de trabajo para tratar temas específicos.....	490
Tabla 22: Existencia de una unidad de gestión de la información	490
Tabla 23: Grado de centralización de unidades de gestión de la información	491
Tabla 24: Ubicación de la función de información dentro del organigrama	491
Tabla 25: Orientación de la ubicación donde está la función de información	491
Tabla 26: Obtención de información del exterior	492
Tabla 27: Unidades o personas dedicadas a la obtención de información del exterior, antes del proceso de adaptación	492
Tabla 28: Existencia de un departamento en cargado de buscar información del exterior.....	492
Tabla 29: Lugares de búsqueda	493
Tabla 30: Prácticas habituales en la búsqueda de información	493
Tabla 31: Orientación de la función según la temática y lugar de las búsquedas habituales, necesidades habituales de información, temas y lugares físicos donde se busca.....	494
Tabla 32: Lugares y temas de búsqueda habituales: comparativa de temas y lugares, ordenados por búsquedas fuera de la universidad, antes del proceso de adaptación	495
Tabla 33: Orientación de la función según las necesidades	496
Tabla 34: Lugares donde no se ha buscado información.....	496
Tabla 35: Frecuencia en búsqueda de información.....	497
Tabla 36: Gestión de la información de manera habitual	497
Tabla 37: Aplicaciones utilizadas para gestionar información.....	498
Tabla 38: Comparativa de uso de aplicaciones antes y durante el proceso de adaptación al EEES.....	498
Tabla 39: Limitación de acceso a los aplicativos.....	499
Tabla 40: Impulso para crear redes de contactos	499
Tabla 41: Hábito de compartir información estratégica en el Centro o Departamento, antes del proceso	499
Tabla 42: Fuentes de información personales: actos públicos. Obtención de información de interés para su cargo de gestión, cuando asiste a actos públicos profesionales	500

Tabla 43: Frecuencia de búsqueda de los agentes sociales.....	500
Tabla 44: Respuestas sobre la frecuencia	500
Tabla 45: Orientación de la función de inteligencia según los objetivos fijados en el diseño del grado, para adaptarlo al EEES	501
Tabla 46: Estructuras creadas para el proceso de adaptación	501
Tabla 47: Organización de las tareas de la gestión de la información, durante el proceso de adaptación	502
Tabla 48: Organización del ciclo de inteligencia durante el proceso de adaptación	502
Tabla 49: En torno regulador del proceso	502
Tabla 50: Antecedentes universidad	503
Tabla 51: Razones para eliminar la titulación.....	503
Tabla 52: Los criterios que se tuvieron en cuenta para decidir mantener-la y hacer la adaptación	503
Tabla 53 : Toma de decisiones sobre titulaciones: titulaciones nuevas.....	504
Tabla 54: Fuentes de información impersonal externas, que ya se tenían cuando se inició el proceso de adaptación, los solicitados en el momento de iniciar la adaptación, y referentes actualizados, que se han pedido aunque ya se tenían	504
Tabla 55: Comparativa de referentes solicitados en el momento de iniciar el proceso de adaptación, y los existentes en el centro, antes de iniciar el proceso.....	505
Tabla 56: Información externa existente dentro de la universidad, antes del proceso de la adaptación a la EEES.....	505
Tabla 57: Consulta a agentes externos para elaborar la memoria.....	505
Tabla 58: Impulso de las consultas a agentes sociales	506
Tabla 59: Vías empleadas en la búsqueda de información, y fuentes empleadas antes y después del proceso de adaptación	506
Tabla 60: Fuentes de información: agentes consultados, antes y durante el proceso de adaptación	507
Tabla 61: Fórmulas de consultas con agentes sociales	507
Tabla 62: Valoración de las consultas a agentes sociales, durante el proceso de adaptación	508
Tabla 63: Valoraciones de las consultas	509
Tabla 64: Contribución de la inteligencia	509
Tabla 65: Preferencias del lugar de búsqueda	510
Tabla 66: Lugares donde se busca información, y necesidades de información durante el proceso de adaptación, para preparar la memoria.....	510

Tabla 67: Orientación según temáticas de las búsquedas durante el proceso de adaptación	511
Tabla 68: Prácticas en la búsqueda de información durante el proceso de adaptación	511
Tabla 69: Información solicitada a Fundación Universidad-Emprendida, Consejo Social, Patronato, Observatorio Ocupacional, durante el proceso de adaptación	512
Tabla 70: Organismos internos de la universidad, como fuentes de información, durante el proceso de adaptación	512
Tabla 71: Organismos de los que se ha obtenido información	512
Tabla 72: Centros que obtienen información sólo de un organismo, aparte de la Unidad de Gestión de la Información	513
Tabla 73: Fuentes de información empleadas durante el proceso, internas y externas	513
Tabla 74: Espacios y aplicaciones para compartir y gestionar la información durante el proceso de adaptación	514
Tabla 75: Técnicas de análisis durante el proceso de adaptación	514
Tabla 76: Formas de análisis durante el proceso de adaptación	514
Tabla 77: Aclaraciones y requerimientos solicitados en las universidades durante el proceso	515
Tabla 78: Limitación de la capacidad de innovación de la legislación nacional y autonómica	515
Tabla 79: Continuación de los contactos y las actividades iniciadas con motivo del proceso de adaptación	515
Tabla 80: Valoraciones de la gestión de la información para la estrategia del centre / departamento y para la estrategia de la titulación	516
Tabla 81: Perfiles del personal que gestiona información	516
Tabla 82: Valoraciones de la gestión de la información para la estrategia del centre / departamento y para la estrategia de la titulación	516

Figuras

Figura 1: Términos empleados como palabras claves a la literatura (Fuente: elaboración propia a partir de las búsquedas a ISI).....	43
Figura 2: Detalle del gráfico 1, sin los datos del término <i>business intelligence</i>	44
Figura 3: Ciclo de gestión de la información (Choo, 2002)	118
Figura 4: Ciclo de aprendizaje (Choo, 2002)	119
Figura 5: Marco de generación de inteligencia (Fuente: Jaworski, Macinnis y Kohli, 2002)	132
Figura 6: Universidades presentadas en la primera fase (Fuente: elaboración propia).....	183
Figura 7: Universidades participantes en la entrevista	189
Figura 8: Detalle del universo	193
Figura 9: Detalle de la muestra.....	193
Figura 10: Detalle del número de cuestionarios contestados.....	194
Figura 11: identificación interlocutores y respuestas al cuestionario	196
Figura 12: Ciclo de la IC y elementos organizativos y contextuales (Fuente: elaboración propia).....	201

1 Introducción

Esta tesis doctoral se inscribe dentro de la disciplina de ciencia de la información y de la documentación.

Este capítulo recoge el objeto de estudio y su contexto, justifica el interés de la investigación y la motivación para iniciarla, plantea las preguntas de investigación entorno a las cuales se fundamenta esta tesis doctoral, y por último, detalla la estructura de la tesis.

En concreto, este capítulo está estructurado en seis secciones: Objeto de estudio (1.1), Contexto (1.2) Justificación del interés (1.3), Motivación (1.4), Objetivos y preguntas de investigación (1.5), Estructura de la tesis (1.6).

1.1 Objeto de estudio

El foco de estudio es la gestión de la información llevada a cabo en las universidades para aplicarla a la toma de decisiones y a la planificación, para mejorar la efectividad y la competitividad, y contribuir al cumplimiento de su misión. Concretamente, analizo el uso de la información sobre la entorno en las universidades para la definición de uno de sus productos: los Grados. Este proceso de gestión y análisis de la información del entorno es objeto de la Inteligencia Competitiva (IC, de ahora en adelante).

La Inteligencia Competitiva (IC de ahora en adelante) se ha definido de varias maneras, y en el pasado definir este campo ha sido una necesidad recurrente (Brody, 2008; Wright y Calof, 2006). Además de la pluralidad de definiciones, el término Inteligencia Competitiva coexiste con otros términos para referirse a lo mismo o a diferentes ámbitos de la actividad (Calof y Wright, 2008). Algunos de estos términos usados internacionalmente son: *business intelligence*, *environmental scanning*, *intelligence économique*, *intelligence territoriales*.

De entre las muchas definiciones existentes destaco las siguientes, por su representatividad en cuanto a los procesos que engloba, descripción de características de la información y aplicación del producto resultante:

“El término BI [Business Intelligence] se utiliza para indicar un proceso, una función organizativa y un producto. El proceso o actividad de BI, que es conducida por individuos o por una unidad organizativa formal, produce un producto que se denomina inteligencia de negocio. “(Gilad y Gilad, 1988) [...] [entendiendo] producto de BI como información procesada de interés para la gestión sobre el entorno presente y futuro en el cual el negocio está operando” (Greene, 1966, citado en Gilad y Gilad, 1988)

“herramienta estratégica que permite a la gestión senior mejorar su competitividad identificando las fuerzas motoras claves y anticipar las direcciones del mercado futuro” (Kahaner 1996)

“programa sistemático y ético para recoger, analizar y gestionar información externa que puede afectar a los planes, las decisiones y las operaciones de la empresa” (De Pelsmacker et al. 2005).

“... el arte y la ciencia de preparar a las empresas para el futuro mediante un proceso sistemático de gestión del conocimiento. Se crea conocimiento procedente de fuentes disponibles en abierto, mediante un proceso sistemático que incluye planificación, búsqueda, análisis, comunicación y gestión, que resulta en la acción de los decisores.” (Calof y Skinner, 1998 citado a Wright y Calof, 2006)

Actualmente, algunos autores señalan un consenso en la definición de Inteligencia Competitiva (Bergeron e Hiller, 2002). La que adopto en esta tesis como punto de referencia es la siguiente:

“recogida, transmisión, análisis y diseminación de información relevante disponible públicamente y obtenida de manera ética y legal, como un medio para producir conocimiento para la acción [...] para la mejora de la toma de decisiones corporativas” (Bergeron e Hiller, 2002).

En definitiva, la Inteligencia Competitiva ofrece a las organizaciones un marco metodológico de gestión para la captura de información del entorno, su análisis y uso para mejorar la competitividad de las organizaciones y apoyar al proceso de planificación y toma de decisiones. Por lo tanto, estos procesos tienen una influencia directa en la toma de decisiones (Blondel, Edouard y El Mabrouki, 2006; Herschel y Jones, 2005; Murray y Carter, 2005; Knip, 2004).

La diversidad de actividades incluidas en el proceso para generar inteligencia y la implicación de las estructuras organizativas hacen que la Inteligencia competitiva sea el resultado de la integración de diferentes áreas de conocimiento. Tal como apunta Massón (2005), existen pocos trabajos que describan los fundamentos de la inteligencia competitiva, y ésta tampoco cuenta con un marco referencial único. Diferentes estudios apuntan dos tendencias a la hora de ubicarla y enfocarla. Por un lado, se ha enmarcado como disciplina dentro de la gestión del conocimiento y de la información (Choo, 2006; Calof y Brouard, 2004; Bergeron, 2002; Choo y Bontis, 2002; Palop 1999). Por otro lado, la IC se ha enmarcado dentro de la Administración y dirección de empresas, estando estrechamente relacionada con el

Marketing y la Dirección Estratégica (Calof y Wright, 2008; Masson, 2005; Walle, 1999). La tesis doctoral que presento parte de la aproximación proporcionada por la Gestión del Conocimiento y de la información (Choo 2006; Choo, 2002; Bergeron, 2002).

Considerando que algunos autores apuntan diferentes grados de aplicación de la inteligencia competitiva según los sectores (Hesford, 2008; Wright y Calof, 2006, Dashman, 1998), tomo como objeto de estudio la utilización de la inteligencia competitiva por parte de las universidades. Un ejemplo es su aplicación en la detección de cambios y necesidades del entorno para adaptar la oferta formativa a las demandas de la sociedad y del mercado.

Por eso, centro el estudio en dos aspectos: 1) el *uso* de la Inteligencia Competitiva (IC) en el diseño de los grados en las universidades españolas, en el marco del proceso de adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), concretamente en el proceso de acreditación del Grado, y 2) la *contribución* de la IC en el proceso de diseño de estos Grados.

El objeto de estudio lleva implícito tres acotaciones de ámbito geográfico, temporal y temático.

En primer lugar el estudio lo he centrado en las universidades españolas, y la muestra queda acotada a las titulaciones que participaron en las dos oleadas de verificación. La primera oleada está integrada por las titulaciones que se querían implementar a partir del curso 2008-09. La segunda oleada comprende las titulaciones que debían iniciar su funcionamiento en el curso 2009-2010. Quedan fuera, pues, las titulaciones y las universidades que todavía estaban pendientes de iniciar el proceso en 2009, o lo acababan de empezar.

En segundo lugar, dado que el objeto de estudio es sólo el proceso de acreditación de la titulación, incluida la preparación previa, y diseño del plan de estudios, excluyo del objeto de estudio la aplicación de inteligencia

competitiva a otros aspectos del proceso de adaptación al EEES, como, por ejemplo, el desarrollo de metodología docente relacionada con los nuevos planteamientos docentes, propios del EEES, o movilidad. Estos temas generales no fueron tratados habitualmente por las universidades en el momento de la propuesta, porque quedaron fuera de los requerimientos contemplados en la elaboración de la memoria.

En tercer lugar, queda también fuera del alcance de la tesis la contribución de la IC en términos cuantitativos, y, por lo tanto, ratios como los de la oferta y la demanda, o la ocupación de los graduados en el entorno.

1.2 Contexto

La función de la Universidad europea ha cambiado a partir de la segunda guerra mundial (Vlk, 2006; Neave, 2001). De ser una institución dirigida a la formación de élites sociales y políticas, ha pasado a ser un bien público, un derecho e instrumento de renovación social y económica, mediante tres funciones: formación de personal altamente cualificado, generación de conocimiento, y provisión a la sociedad de servicios intensivos en conocimiento (Hüfner, 2003; Neave, 2001). Además, en los últimos años en la sociedad y en la economía del conocimiento se constatan cambios frecuentes en el entorno social y económico, como por ejemplo en demografía, hábitos, procesos productivos, o sectores de actividad emergentes (Stukalina, 2010; Havas, 2009; Clark, 2000; O'Brien y Deans, 1996).

Este cambio ha comportado la emergencia de temas hasta entonces no contemplados como, por ejemplo, el acceso masivo de la población a las universidades, el coste incremental de la enseñanza soportada por los estados debido a esta masificación, el concepto de servicio público asociado a la excelencia, los índices de abandono de estudiantes, la financiación y su gestión, la calidad de la enseñanza y la gobernanza (Larsen Maassen y Stensaker, 2009; Ward, 2007; Jacobs y van der Ploeg, 2006; Kaiser et al. 2004; Hüfner, 2003). Por lo tanto, se ha establecido una dualidad de objetivos entre acceso masivo y excelencia que requiere un sector de educación superior dinámico y competitivo (Jacobs y van der Ploeg, 2006). Además, en este nuevo marco, la Universidad requiere nuevos recursos, nuevas formas de gestión, y nuevas estructuras de gestión institucional (Taylor, Machado y Peterson, 2008; Hammond, Harmon y Webster, 2007; Telli, 2006; Marcella y Knox, 2004; Ruiz y Orihuela, 2003; Comisión de las Comunidades Europeas, 2003; European University Association 2003a, 2003b; Mindreau, 2001;

Chatterton y Goddard, 2000; Allen y Fifield, 1999; Waugh, 1998; García y Álamo, 1998).

En este marco se ha apuntado la necesidad de efectuar reformas en los sistemas universitarios (Kalpazidou Schmidt y Langberg, 2007; Dill y Soo, 2004; Neave, 2001).

Partiendo de estos antecedentes, centro la problemática en dos amplios temas: a) el contexto institucional, político y legislativo en Europa, y b) los retos a los que se enfrenta la Universidad, derivados de los hechos antes mencionados.

1.2.1 Contexto institucional, político y legislativo en Europa

La evolución de la función de la Universidad plantea un debate, tanto desde las propias universidades, como desde los estados y desde las instituciones de la Unión Europea. El debate gira entorno a diversos temas, de los cuales destaco los siguientes: a) el papel de las universidades en la nueva sociedad y economía, b) las reformas necesarias y los medios que deben emplear para cumplir ese papel, y c) el vínculo de las universidades con el entorno social y económico.

a) Papel de las universidades

Tanto las propias universidades, como los estados y las instituciones de la Unión Europea, han definido el papel de las universidades, en términos de servicio a la sociedad y al desarrollo económico de la región. Estos planteamientos se detallan a continuación.

Las universidades europeas, mediante sus Rectores, han reconocido su obligación de servir a la sociedad y su rol en el desarrollo económico, cultural

y científico de la sociedad (EUA, 2003a, 2003b; Rectores Universidades Europeas, 1988).

En 1999, los Ministros de Educación Superior, en la Declaración de Bolonia (1999), señalaron la necesidad de que los sistemas de investigación y educación superior se adaptaran continuamente al entorno cambiante, a las demandas de la sociedad y a los adelantos en el conocimiento científico.

En la misma línea, a partir de la Cumbre de primeros ministros europeos reunidos en Lisboa, el año 2000, las instituciones europeas han manifestado el papel clave de las universidades en la creación de una Europa basada en el conocimiento, para convertir la economía de los países de la Unión en la más competitiva y dinámica del mundo (Consejo de Lisboa 2000). Para lograr este objetivo, el Consejo de Lisboa señaló como tema clave la creación de mayor número de puestos de trabajo de mejor calidad y una mayor cohesión social. Partiendo de estas reflexiones, tanto desde el Consejo de Lisboa cómo desde otras instituciones, se ha apuntado la contribución clave de las universidades a este objetivo, a partir de su doble misión de investigación y docencia. Ellas forman trabajadores altamente cualificados que contribuyen a reforzar la competitividad de la región. Además desarrollan conocimiento mediante la investigación, y lo transfieren a la sociedad y a los sectores económicos (Beerkens, 2008; Barkholt, 2005; Clayson y Haley 2005; Comisión de las Comunidades Europeas, 2003; Hüfner, 2003; Hagen 2002; Consejo Europeo de Lisboa, 2000; Mora 1999a).

Por lo tanto, hay consenso en reconocer la contribución de la Universidad en el proceso de innovación y su función como motor de desarrollo de la región, al ser considerada un instrumento para lograr los objetivos nacionales y aumentar la capacidad competitiva de un país (Havas, 2009; Kalpazidou Schmidt y Langberg, 2007; Barkholt, 2005; Fernández, Rodeiro y Ruzo, 2005; Comisión de las Comunidades Europeas, 2005, 2003; EUA, 2007, 2006, 2005, 2003a, 2003b, 2003c, 2002, 2001; Neave, 2001; Chatterton y Goddard, 2000; Ministros de Educación Superior, 1999).

El papel de las universidades en el desarrollo regional se ha empezado a tener en cuenta a partir de la Segunda Guerra Mundial, como lo demuestran los estudios realizados por una larga lista de autores, recogida en Gunasekara (2006). Hay acuerdo al señalar la imbricación entre Universidad, Industria y Gobierno (la triple hélice) como un punto clave para la innovación (Etzkowitz y Leydesdorff, 2000; Ministros de Educación Superior, 1988). Así, desde diferentes administraciones públicas, locales, nacionales, y a nivel de la Unión Europea, se apunta la necesidad de integrar las universidades en las redes de innovación y de desarrollo territorial, y de establecer cooperación entre las ciudades, las empresas y las universidades (Comisión de las Comunidades Europeas, 2009, 2006 y 2003; Comisión Interministerial 2007; OECD 2007; Fundación CYD 2007; DG de Política Regional 2004; Comité de Desarrollo Territorial, 1999).

Por último, señalo la reiteración de las Jefes de Estado y de Gobierno al manifestar en los sucesivos Consejos Europeos de Estocolmo, (2001) y Barcelona (2002) el papel y la importancia de la educación y la formación. En estas cumbres, además, estos altos mandatarios fijaron prioridades para definir una acción concertada a escala europea, vinculada con la reforma del Espacio Europeo de Educación Superior. Este papel ha sido también apuntado por las Conferencias de Rectores europeos en sucesivas reuniones (EE.UU., 2007, 2006, 2005, 2003a, 2003b, 2003c, 2001).

b) Reforma del Espacio Europeo de Educación Superior

La problemática surgida en torno a las universidades, el cambio de función, y la pérdida de atracción y competitividad frente a las universidades americanas, condujeron a la voluntad por parte de universidades, gobiernos nacionales e instituciones de la Unión Europea de hacer converger los sistemas universitarios europeos (Haug, 2008; Charlier y Crocher, 2007; Neave, 2001).

Esta convergencia se ha llevado a cabo en el marco de la denominada reforma del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), también conocida como el *Plan Bolonia*. Los temas tratados han sido: 1) la reforma curricular basada en competencias y en el aprendizaje focalizado en el estudiante; 2) la movilidad de profesores y estudiantes; y 3) mayor cohesión entre la universidad, el mercado de trabajo y la sociedad, para fomentar la sociedad y la economía del conocimiento, y promover la innovación en la región (Gvaramadze, 2008; Beerkens, 2008; Haug, 2008).

c) Diálogo Universidad – entorno

Varios hechos impulsan el vínculo entre la Universidad y el entorno. Se espera que las universidades sean más receptivas y eficaces, diversifiquen las fuentes de financiación para apoyar la autonomía universitaria, rindan cuentas a la sociedad – sobre los logros internos y la auditoría sobre productividad –, y extiendan los vínculos con la comunidad regional y local para cumplir la misión que cada Universidad tiene fijada (Larsen, Maassen y Stensaker, 2009; Comunidades Europeas, 2009, 2003). El establecimiento de este vínculo trae el aumento de grupos externos con los que la Universidad tiene que tratar (Neave, 2001; Vlk, 2006).

Los Rectores de las universidades europeas mediante la European University Association (EUA, 2003a, 2001) manifestaron la necesidad de consolidar enlaces con diferentes stakeholders, a nivel local y regional. La razón fue el convencimiento de que el diálogo con el entorno permitiría responder a sus necesidades, y mejorar la competitividad de la industria local, mediante la enseñanza, la investigación y la diseminación de resultados. En consecuencia, apostaron por incluir agentes sociales en el proceso de toma de decisiones o, incluso, en las estructuras de gobierno. Los rectores entendían por stakeholders los estudiantes – como miembros de la comunidad académica – el gobierno a todos los niveles, las empresas (grandes y PYMES), los sectores económicos, y diferentes actores sociales y

culturales. Para lograr un marco de acuerdo y planes operativos para el desarrollo futuro los rectores europeos pidieron a la Comisión de la UE facilitar el debate entre Universidad y stakeholders.

La Comisión de las Comunidades Europeas en la agenda de 2006 promovió el desarrollo por parte de las universidades de vínculos estructurados con la comunidad empresarial, sugiriendo que las empresas podrían ayudar a las universidades a reformar sus planes de estudios y sus estructuras de gobernanza, además de contribuir a su financiación. Estos vínculos también facilitarían, por un lado, adquirir más peso económico y responder mejor y más rápidamente a las demandas del mercado, y, del otro, establecer asociaciones para aprovechar el conocimiento científico y tecnológico (Comisión de las Comunidades Europeas, 2006). Sobre esta base, la misma comisión convocó el I Foro Universidad y Empresa en 2008, como una plataforma europea para el diálogo entre la comunidad universitaria y la empresarial. Este Foro ha reflexionado sobre seis temas principales: 1) elaborar nuevos planes de estudios centrados en la ocupación, 2) incentivar el espíritu empresarial en la UE, 3) transferir conocimiento para hacer un mayor uso y explotación de la I+D financiada públicamente, 4) promover la movilidad internacional entre el mundo empresarial y las instituciones de enseñanza superior, 5) lograr una mayor apertura de las universidades en relación al aprendizaje permanente, y 6) mejorar la gobernanza de las universidades como una condición previa para la colaboración eficaz entre universidades y empresa.

En cuanto al Estado español, en el caso del proceso de adaptación al EEES, el Real Decreto 1393/2007 (España, 2007) recoge la necesidad del diálogo entre universidad y entorno, y obliga a las titulaciones a justificar su adecuación a las necesidades de éste mediante, por ejemplo, la consulta a agentes externos y búsqueda de referentes externos a la universidad.

1.2.2 Retos a los que se enfrenta la Universidad

En el contexto antes descrito, la Universidad en Europa, y, por lo tanto, la Universidad española, se enfrenta a una serie de retos derivados de varios hechos: del proyecto común europeo social, económico y científico; de la consideración de la educación como un bien público; del proceso de adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES); del entorno dinámico y cambiante; de los cambios en el modelo financiero de las universidades; de la presión normativa e institucional; y de la petición de reformas de la gobernanza en las universidades donde se apunta la autonomía de estas en la gestión como una vía para cumplir su función (Haug, 2008; Hambleton, 2006; Comisión de las Comunidades Europeas, 2003; Chatterton y Goddard, 2000).

Distintos estudios han ido apuntando algunos de los retos a los que se enfrenta la Universidad (Rytmeister, 2009; Graf, 2009; Cobarsí, Bernardo, y Coenders, 2008; Taylor, Machado y Peterson, 2008; Hernández 2007; Jacobs y van der Ploeg, 2006; Fernández, Rodeiro y Ruzo, 2005; Comisión de las Comunidades Europeas 2003; Liefner, 2003; Weiler, 2000; Garcia y Álamo, 1998).

A continuación enumero algunos de estos retos:

- El aumento de la demanda de formación superior, en parte por el surgimiento en el mercado de trabajo de nuevos perfiles profesionales, pero también por la masificación producida en las universidades al considerarse la educación superior un derecho. En consecuencia, las universidades necesitan adecuar la oferta a la demanda de nuevos perfiles universitarios en el mercado laboral.
- La presión del entorno competitivo docente e investigador de la Universidad, debido a dos aspectos: a) el aumento de oferta formativa de otras universidades, junto al declive de matriculas en algunas carreras; y b)

la multiplicación de los lugares donde se produce conocimiento (universidades o centros de investigación).

- Los cambios en las formas de financiación, más restrictivas, ligados al rendimiento de cuentas, obligan a las universidades a ajustar su oferta formativa, y a buscar nuevas fuentes de financiación.
- La internacionalización de la educación y la investigación, y, por lo tanto, la necesidad de buscar fórmulas para atraer estudiantes e investigadores de nivel a las universidades europeas.
- La cooperación entre las universidades y la industria para transferir conocimiento, y, así, contribuir a desarrollar la región donde la Universidad está ubicada. Esto conlleva buscar maneras de reforzar la contribución de las universidades al desarrollo local y regional, e identificar los sectores donde la puedan llevar a cabo.

Juntamente a estos retos, a la Universidad también se le abren nuevas expectativas y oportunidades para su desarrollo y consolidación. Por el hecho de ser considerada clave para la economía y la sociedad del conocimiento, como ya se ha hecho mención, la Universidad es un lugar donde se produce una parte importante del conocimiento y donde se forma a los trabajadores que contribuirán a reforzar la competitividad de la región (Clayson y Haley 2005; Comisión de las Comunidades Europeas 2003; Hagen 2002; Mora 1999).

Para hacer frente a estos retos, se han planteado varios temas a debate, de entre los cuales apunto los siguientes:

- La Universidad, como organización, necesita identificar los ámbitos donde puede crear ventaja competitiva suficiente para lograr el posicionamiento adecuado en el entorno. Por ejemplo, como ya hemos hecho mención, precisa definir qué políticas de atracción de estudiantes y profesionales de prestigio puede diseñar, para afrontar la competencia en el mundo

universitario (Comisión de Financiación 2007; Circulo de Empresarios 2007; Fundación CYD 2007; Mora 1999).

- La Universidad debe reformar su gobernanza. Esta se entiende como el proceso de toma de decisiones, las políticas relacionadas con la libertad académica y el conjunto de instituciones cuyo gobierno permite gestionar y dirigir la organización (Kezar y Eckel, 2004; Maassen y Stensaker, 2003; Gayle, Tewarie y White, 2003). Para Neave (2001) la capacidad de las universidades de idear estrategias para su desarrollo depende de la adecuación de los sistemas administrativos empleados y su dinamismo. Por lo tanto, las universidades europeas deberían concretar estructuras, programas de estudio y adoptar métodos de gestión más profesionalizados, para poder ser competitivas y eficaces, y responder a las necesidades de la sociedad y a las expectativas del mercado, mediante un proceso eficaz de toma de decisiones, para reforzar la excelencia (Taylor, Machado y Peterson, 2008; Comisión de las Comunidades Europeas, 2005, 2009; Kalpazidou Schmidt y Langberg, 2007; Dill y Soo, 2004, EE.UU., 2003, 2005, 2007; Ruiz y Orihuela, 2003; Clark, 2000).
- La Universidad necesita suministrar información a su entorno en aras de la transparencia y autonomía en la gestión de las universidades. Esto lleva implícito mecanismos de rendimiento de cuentas y el suministro de información sobre sus actividades y la eficiencia de éstas (Neave, 2001; Dill y Soo, 2004).
- La Universidad para lograr sus objetivos precisa obtener y tratar información del entorno para conocer las necesidades y los cambios de la sociedad (Havas, 2009; Comisión de Financiación, 2007; Fundación CYD, 2007).

Estas cuestiones y las reformas han sido motivo de debate. Por un lado, numerosos autores apuntan la mercantilización de la educación superior como consecuencia de la economía del conocimiento, el predominio de la

producción de conocimiento y el proceso de Bolonia (Bache, 2006; Barkholt, 2005). Este proceso lleva implícito mayor presión del mercado laboral y educativo, y el desarrollo de una enseñanza y una investigación aplicadas (Barkholt, 2005). Hay autores que hablan abiertamente de tratamiento de la educación como una mercancía (Sappey, 2005). Por otro lado, hay autores que niegan la existencia de un auténtico mercado de la educación universitaria, y que, por lo tanto, los gobiernos tan solo han empleado mecanismos de mercado como instrumentos de política pública, con fuertes efectos sobre las instituciones de educación superior (Taylor, Machado y Peterson, 2008).

En definitiva, desde hace algunas décadas la Universidad desarrolla su actividad tanto docente, investigadora, como de gestión en un entorno de cambio que presiona para efectuar reformas necesarias para cubrir expectativas, y cumplir la misión que tiene encomendada.

1.3 Justificación del interés

A partir de la problemática expuesta, esta tesis fundamenta su interés en dos aspectos. Por un lado el avance preciso en dos ámbitos: inteligencia competitiva y gestión de instituciones de educación superior. Por otro lado, la necesidad de las universidades de obtener mayor conocimiento del entorno, motivada por el contexto institucional, político y normativo, y especialmente por el proceso de adaptación de las universidades al EEES, en el cual la acreditación de las titulaciones en España y su vinculación con el entorno es un hito importante.

En relación al primer aspecto, constato por un lado necesidad de explorar diferentes contextos y sectores en los que se desarrollan las prácticas de IC, sobre todo los que hasta ahora han sido poco investigados. Entre los sectores poco estudiados, el sector educativo es uno de ellos, (Hesford, 2008; Wright y Calof, 2006; Dashman, 1998), aunque esto contraste con las observaciones hechas por algunos investigadores, apuntando la IC como una posible herramienta de gestión en las universidades, al igual que de manera probada utilizan algunas empresas (Comisión de Financiación 2007; Fundación CYD 2007; Souari y Salma, 2007; Fleisher, Wright y Tindale, 2007; Rombert et al., 2007; Cronin, 2006; Liu y Oppenheim 2006; Peguiron, 2006; Dishman, Fleisher y Knip, 2003; Mayberry, 1991; Morrisson y Mecca, 1988; Murphy, 1987). Por otro lado, también se ha apuntado la necesidad de investigación, especialmente empírica, sobre la educación superior, siendo la dirección y la gobernanza de las instituciones de educación superior uno de los temas apuntados (Brennan y Teichler, 2008; Jongbloed, Enders y Salerno, 2008; Teichler, 2003).

En relación al segundo aspecto, la aplicación de prácticas de IC destaca como una herramienta útil para obtener información del entorno. El proceso de adaptación al EEES en España es un contexto idóneo para analizar dichas prácticas en las universidades, por dos hechos. Por un lado la creciente necesidad de obtener información del entorno para cumplir con los requerimientos de las regulaciones y la legislación relacionada con el proceso de acreditación de la titulación: justificación de la titulación y adecuación con su entorno. Por otro lado, la conveniencia de desarrollar sistemas de información mediante los cuales las universidades puedan demostrar el desempeño de su responsabilidad social (ANECA, 2007a, 2007b). Por lo tanto, el proceso del EEES, es una oportunidad para conocer la aplicación de inteligencia competitiva en las universidades como herramienta de gestión, y en concreto la contribución de ésta en el diseño de sus grados.

En definitiva, interesa estudiar tres aspectos: 1) cómo son estas prácticas de IC para diseñar una oferta formativa, adaptada a las demandas y a los cambios del entorno local y regional donde se ubica, y planificar alianzas estratégicas; 2) que factores influyen en dichas prácticas; y 3) la contribución de la IC en el proceso de adaptación. Las prácticas de IC en las universidades han sido poco estudiadas, y es donde se enmarca la tesis doctoral que se presenta.

1.4 Motivación

La elección del tema de la tesis surgió de la confluencia de intereses y hechos diversos.

En primer lugar mis antecedentes profesionales, como documentalista en una ingeniería, me permitieron constatar la importancia de obtener información del entorno, y analizarla para tomar decisiones y diseñar estrategias. Aprendí a valorar la aplicación de técnicas de IC, y, por lo tanto, surgió mi interés para este ámbito de conocimiento. Además, viví como las características del sector, y el objeto de negocio, impulsan conocer sistemáticamente temas como la actualidad sobre proyectos gubernamentales, iniciativas privadas, evoluciones tecnológicas y surgimiento de legislación que afectaban al sector. Estas noticias suponían para la empresa oportunidades de negocio, pero a la vez amenazas si no se gestionaban a tiempo.

En segundo lugar, mi incorporación a la Universitat Oberta de Catalunya como docente, y como investigadora en el grupo de investigación KIMO (Knowledge and Information Management in Organisations), de la UOC, grupo consolidado reconocido por la Generalitat de Catalunya. Siendo ya miembro de KIMO, este grupo recibió financiación del Ministerio de Ciencia e Innovación para llevar a cabo el proyecto *“Análisis de los procedimientos de interacción entorno-universidad en el proceso de adaptación e implementación de las titulaciones oficiales al EEES”*. Este proyecto se presentó en la convocatoria de 2008 de “Estudios y Análisis para la mejora de sistema universitario” (EA-2008-0152). La directora de este proyecto fue la Dra. Eva Ortoll, miembro de KIMO y co-directora de esta tesis, con la que ya había empezado a trabajar la definición del proyecto de tesis. Después de estos hechos, acabé la definición del proyecto de tesis.

1.5 Objetivos y preguntas de investigación

Para formular los objetivos y las preguntas de investigación, parto de cinco premisas, definidas a partir de investigaciones previas.

La primera premisa es la necesidad de adoptar nuevos modelos de gestión en las universidades para reaccionar a los cambios y a las necesidades del entorno y elaborar estrategias competitivas, acordes con dicho entorno (Barro, 2004; Comisión de las Comunidades Europeas, 2003; Clark, 2000; Mora, 1999; Milliken, 1990).

En segundo lugar, tengo en cuenta la contribución de las prácticas de inteligencia competitiva en la eficacia de la toma de decisiones, planificación estratégica, y en el crecimiento sostenible (Herring, 2007; Albright, 2004; Hannula y Pirttimäki, 2003; Prescott, 2001; Gilad, 1989).

La tercera premisa se refiere a la eficiencia de los procesos de inteligencia vinculada a una buena planificación y sistematización, y a estrategias proactivas, enfocadas a la captura sistemática de información. En ese sentido, la información se debe someter a procesos internos de gestión, con flujos de información muy definidos para asegurar un correcto proceso de análisis (Heinrichs y Lim, 2005; Abbot, 2004; Marin y Poulter, 2004; Trim, 2004; Choo, 2002; Weiss, 2002; Kahaner, 1997).

En cuarto lugar, considero la influencia que un entorno incierto y cambiante causa en las prácticas de IC tanto en las organizaciones como en los directivos. En concreto, por un lado, la percepción de incertidumbre del entorno condiciona hábitos de los ejecutivos relacionados con la demanda y búsqueda de información (Boyd y Fulk, 1996; Daft y Weick, 1984; Blandin y Brown, 1977). Por otro, se constata que a mayor grado de incertidumbre del

entorno, hay mayor sistematización en la función de inteligencia por parte de las organizaciones (Choo, 1999).

Por último, la quinta premisa está basada en la innovación y las necesidades de información asociadas. Innovar comporta incertidumbre para la organización y, en consecuencia, los decisores requieren de información y conocimiento de las oportunidades para disminuir las dudas sobre el éxito alcanzable (Heavey et al., 2009). Además, para diseñar o desarrollar productos, servicios, o procesos, o para innovar e introducir cambios en éstos, es preciso disponer de flujos continuos de información y de conocimiento (Pentina y Strutton, 2007; Kontoghiorghes et al., 2005).

Además de estos antecedentes, tomo como referencia el proceso de adaptación al EEES, por ser éste un origen de incertidumbre en el entorno de las universidades, con repercusiones en la gestión organizativa, debido a la situación de cambio y los requerimientos fijados en los decretos oficiales para acreditar los Grados (España, 2007, 2005a, 2005b, 2005c). Además, dos hechos han obligado a los centros a efectuar innovaciones para adaptarse a las necesidades del entorno: necesidad de argumentar la eficiencia de la titulación, y competir con algunas titulaciones de diferentes universidades.

A partir de la problemática descrita, y el tema de investigación – el uso estratégico que las universidades hacen de la información – el objetivo de la investigación se orienta a conocer las prácticas de inteligencia competitiva en las universidades, los factores que influyen estas prácticas y la contribución de la inteligencia competitiva en la gestión de las universidades. Por ello planteo las siguientes tres preguntas de investigación:

¿Cuáles son las características y las prácticas de la IC en las universidades antes y durante el proceso de adaptación de las titulaciones al EEES?

¿Cuáles son los factores facilitadores e inhibidores que influyen la adopción o intensificación de las prácticas de inteligencia?

En el contexto actual del proceso de adaptación al EEES, ¿cuál es la contribución de la inteligencia competitiva en el diseño de las titulaciones?

1.6 Estructura de la tesis

Los capítulos que siguen presentan el contenido de esta tesis: revisión de la literatura, diseño metodológico, marco conceptual, resultados y conclusiones.

El segundo capítulo recoge la **revisión de la literatura** dedicada a la inteligencia competitiva y aspectos organizativos de las universidades. En concreto, la primera sección expone las diferentes definiciones y términos empleados. La segunda sección presenta las raíces, la evolución de la IC y las prácticas del sector público y privado. En la tercera sección describo las aportaciones de las diferentes disciplinas en la construcción de la IC como disciplina. La cuarta sección analiza los fundamentos teóricos reacionados con la organización de la función, el ciclo de inteligencia, los aspectos que influyen las prácticas, y los avances hechos en la evaluación de la efectividad de la IC en las organizaciones, como paso previo para valorar su contribución. Por último, en la quinta sección expongo los temas relacionados con las universidades: la función y misión de la universidad, su gobierno y aspectos organizativos, su gestión estratégica de la información, el papel de la inteligencia competitiva, y el Espacio Europeo de Educación Superior.

El tercer capítulo presenta la **metodología** estructurada en dos puntos: selección del paradigma y del método y diseño de la investigación.

El **marco de análisis** está expuesto en el capítulo cuarto, y permite analizar las prácticas de IC, a partir de tres temas: 1) función y ciclo de inteligencia, 2) factores facilitadores e inhibidores de la adopción de técnicas de IC en la Universidad, y 3) la contribución de la IC en el proceso de adaptación.

El capítulo quinto presenta los **resultados** obtenidos y responde a las preguntas planteadas. Concretamente se exponen las prácticas de IC en las

universidades, los factores facilitadores e inhibidores en la adopción de técnicas de IC, y la contribución de la IC en la adaptación de las titulaciones al EEES.

Los temas de **discusión** quedan recogidos en el capítulo sexto, estructurado en cuatro secciones, una dedicada a cada pregunta de investigación, y la cuarta sección para señalar las particularidades de la IC en el sector de educación superior.

Las **conclusiones** quedan recogidas en el capítulo séptimo, donde se tratan tres temas: la IC en las universidades, algunas recomendaciones para las universidades relacionadas con la práctica de la IC y futuras líneas de investigación.

El capítulo ocho detalla las **referencias bibliográficas** citadas en los capítulos anteriores.

Por último, encontramos los **anexos** citados a lo largo de los capítulos anteriores.

2 Revisión de la literatura

En este capítulo presento los temas de la tesis, englobados en tres bloques.

El primer bloque abarca tres temas genéricos, vinculados a la configuración de la IC como disciplina. Estos temas los expongo en tres secciones. La sección 2.1 compila las aclaraciones terminológicas y conceptuales, necesarias por la diversidad del tema. En la sección 2.2 describo las raíces y la evolución de las prácticas de la inteligencia competitiva (IC), desde un punto de vista histórico; el papel de los estados y organismos oficiales como impulsores de la IC; algunas características de las prácticas en el sector público y privado, y la formación curricular de sus profesionales para aplicar las prácticas de esta disciplina. Por último, la sección 2.3 expone las aportaciones hechas por varias disciplinas en la construcción del corpus teórico de la inteligencia competitiva.

En el segundo bloque temático recojo el corpus teórico actual de la inteligencia competitiva como disciplina (sección 2.4). Este bloque es el más amplio e importante puesto que, además de presentar los aspectos tratados en la literatura, constituye una base para seleccionar modelos que permitan seguir avanzando en la construcción de la disciplina.

Dado que el objeto de la tesis es la aplicación de la inteligencia competitiva (IC) en las universidades, en el último bloque introduzco brevemente las universidades como organizaciones (2.5), concretamente describo su función y misión, su gestión y estructuras de gobiernos, modelos de toma de decisiones, herramientas de gestión empresarial al alcance de las universidades, la gestión de la información y la inteligencia competitiva existente en ellas. Por último, hago un apunte sobre el EEES y el diseño curricular.

2.1 Conceptos y terminología empleada

La revisión de la literatura pone de relieve una amplia diversidad de definiciones y términos referentes a Inteligencia Competitiva, para denominar funciones y procesos similares. (Pirttimäki, 2009; Brody, 2008; Liu y Wang, 2008; Pirttimäki, 2007; GIA, 2007; GIA, 2005; Hirvensalo, 2004; Bergeron e Hiller, 2001).

Las causas de la divergencia terminológica son varias. Definiciones y términos varían entre la comunidad científica y la comunidad profesional según la temática en la que se centran, o el país donde se desarrolla la práctica profesional de la IC. Podemos constatar carencia de consenso en el término incluso cuando la definición es similar. La proliferación de definiciones y la diversidad terminológica, en parte, también son consecuencia de las aportaciones procedentes de diferentes disciplinas, de las prácticas y origen de éstas en diferentes países, de la necesidad de diferenciar IC de otras prácticas, así como de acotar de manera clara cuál es el alcance y cuáles son sus limitaciones. Estos hechos considero que son propios de un campo que todavía se está consolidando, partiendo de aportaciones de varias disciplinas (Larivel, 2009; Brody, 2008; Saayman et al. 2008; Calof y Wright 2008; Fleisher, Wright y Tindale, 2007; Calof, 2006; Dishman, Fleisher, Knip, 2003; Ganesh, Miree y Prescott, 2003).

En esta sección en primer lugar expongo los términos y las definiciones (2.1.1), y en segundo lugar los comparo, y justifico su uso a lo largo de la tesis (2.1.2).

2.1.1 Términos y definiciones

Para presentar los términos y sus definiciones he tenido en cuenta cuatro aspectos: 1) la disciplina que estudia la IC; 2) el ámbito geográfico de donde procede el término, y en consecuencia utilizo términos en inglés, francés y en castellano, según el uso; 3) el momento cronológico en que se ha trabajado la literatura; y 4) la temática a la que hace referencia.

En base a estos aspectos, el Anexo 2 compila algunas de las muchas definiciones que encontramos en la literatura y que utilizan cualquier de los términos mencionados en este capítulo.

Una comparativa entre algunas de las definiciones permite ver la sinonimia de los términos, y la evolución que su significado ha tenido a lo largo del tiempo.

La revisión de la literatura nos permite identificar los términos más empleados para denominar las actividades de recogida y gestión de información para la generación de inteligencia. Estos son: vigilancia (*veille*) seguido de varios adjetivos, dependiendo de la orientación y de los objetivos que tenga fijados la recogida de información (por ejemplo, vigilancia tecnológica o *veille technologique*, vigilancia comercial o *veille commerciale*; vigilancia de la competencia o *veille concurrentielle*, etc.), exploración del entorno (*environmental scanning*), inteligencia competitiva (*competitive intelligence*), inteligencia de mercado (market intelligence), *marketing intelligence*, inteligencia del competidor (*competitor intelligence*), inteligencia económica (*intelligence économique*), inteligencia del negocio (*business intelligence*), inteligencia territorial (*intelligence territoriale*), e inteligencia social (*social intelligence*).

En los últimos diez años, hay artículos que además de IC como palabra clave emplean otros como *Forecasting*, *Foresight*, y por extensión *Technological Foresight* o *forecasting*, y en menos medida *Future studies*.

Otros términos, como *Orientación en el mercado* (Narver, Slater y MacLachlan, 2004; Kahn, 2001; Lafferty y Hult, 2001; Kohli y Jaworski, 1990) y *marketing de relaciones* (Grönroos 1997), se refieren a conceptos asociados a la metodología propia de la inteligencia de mercado y guardan relación con la inteligencia competitiva orientada a la obtención de información del mercado. Estos términos son específicos de la disciplina del marketing y están asociados a producción científica de autores vinculados a esta.

A continuación, expongo los términos más empleados y sus definiciones.

➤ **Exploración del entorno (*environmental scanning*) versus vigilancia (*veille*)**

Los términos *environmental scanning* (ES) y *veille* cronológicamente han sido los primeros en surgir al tener un uso generalizado asociado a la gestión de las empresas, para nombrar la recogida de información del entorno. El primero ha surgido en la literatura anglosajona, a raíz de la publicación del trabajo de Aguilar en 1967, y el segundo en la literatura francófona en la década de los 80 (Favier, 1998). En España el término más extendido es *veille* tecnológica, focalizado sobre todo en patentes (Comai y Millán, 2005; Palop y Vicente, 1999).

Esta actividad de explorar u observar el entorno, Aguilar (1967) la nombra *environmental scanning*. Este autor define *scan* como una forma de examinar e inspeccionar de manera rápida y detallada documentos para obtener información del entorno sobre acontecimientos y sobre las relaciones de la empresa con su entorno, para obtener conocimiento que ayude a los directivos a prever las acciones que éstos tienen que llevar en el futuro. Este autor centró su estudio en cuatro maneras de observar el entorno, dependientes de los tipos de necesidades de información de una organización, las fuentes que emplea, y cómo se aplica la información obtenida. Su estudio adolece de temas sobre cómo se desarrolla el análisis y

la interpretación de la información. Por lo tanto, el término ES tal como lo entiende este autor queda limitado a la búsqueda de información.

El término *scan* lo podemos traducir como exploración u observación del entorno, indistintamente, tomando en consideración las definiciones obtenidas de los referentes institucionales lingüísticos en España. En sentido extenso, y teniendo en cuenta la traducción que la literatura francófona hace de este término, *scanning* lo podemos traducir también por vigilancia (Escorsa y Maspons, 2001; Favier, 1998). Por lo tanto, en la tesis me refiero indistintamente a vigilancia, observación y exploración del entorno, cuando los autores en lengua inglesa hagan referencia a *environmental scanning*.

El término *environmental scanning* ha sido el predominante en la literatura del ámbito de la ciencia de la información, a raíz de los trabajos de Choo (1993, 1999, 2002), que toma como base el concepto de Aguilar (1967). Choo (1999, 2002) define *environmental scanning* como la adquisición y el uso de información sobre acontecimientos, tendencias y relaciones en el entorno externo de una organización, cuyo conocimiento ayuda a los directivos en la planificación de los futuros cursos de acción de la organización. Las organizaciones exploran el entorno para comprender las fuerzas de cambio, a fin de desarrollar respuestas efectivas que aseguren o mejoren su posición en el futuro (Choo, 1999). A pesar de que es la misma definición de Aguilar, la aportación de este autor radica en el marco conceptual propuesto, que incorpora aspectos concretos del comportamiento informacional y de la gestión de la información, vinculándolos al aprendizaje organizativo (Choo, 2002).

Vigilancia o *veille* es un término que sirve para nombrar una actitud y/o actividad que tradicionalmente ha focalizado la atención de las organizaciones, como garante de la continuidad y el éxito de la actividad organizativa (Cavaller, 2006). Estudiosos de este ámbito han concretado la vigilancia del entorno en diferentes ámbitos: tecnología, mercado (clientes, competencia, proveedores) finanzas, y estrategia. Vinculado al foco en uno u

otro ámbito han surgido términos como vigilancia de mercado, vigilancia tecnológica, vigilancia de la competencia, o vigilancia estratégica (Favier, 1998; Porter, 1980, 1985, 1990; Martinet y Ribault, 1989; Calori, Atamer y Laurent, 1988). A pesar de que inicialmente esta actividad carecía de sistemática, su evolución en Francia ha incorporado al concepto procedimientos sistemáticos de recogida y análisis (Favier, 1998; Michel 1999, Jakobiak 1995 y Nordey 2000 en Cavaller 2006).

Además de la definición del término *environmental scanning* o vigilancia (*veille*), hay autores que posicionan el término ES frente a otros términos vinculados a la actividad de observación y a la captura de información del entorno, con resultados diferentes.

Choo (2002, 1999), por su lado, basándose en el foco temático y el horizonte temporal de aplicación de inteligencia, considera el ES complementario y diferente a otras actividades de recogida de información, denominados con términos como inteligencia del competidor, inteligencia competitiva e inteligencia del negocio. Estas actividades, según Choo están más focalizadas en la competencia, los proveedores y los clientes, mientras que el ES incluye temas como tecnología, condiciones económicas, entorno regulador y político y tendencias demográficas y sociales. Por lo tanto, desde el punto de vista temático y de aplicación a corto o largo plazo, la IC estaría incluida dentro de la ES. Por último, Choo (2002) ve los términos *business intelligence* y ES como similares, puesto que la producción de inteligencia competitiva es el objetivo primario de las dos actividades. Estas diferencias son sobre el foco temático y el horizonte temporal de aplicación de inteligencia, sin especificar diferencias en cuanto a procesos. Aun así, sabemos, por el marco teórico desarrollado por Choo (2002), que ES está también vinculado con la gestión estratégica de la información y el ciclo de aprendizaje, donde están incorporados los procesos de generación de inteligencia.

Contrariamente, otros autores, como Pawar y Sharda (1997) o Viviers et al. (2005), llegan a conclusiones diferentes a Choo (2002) partiendo del análisis de los procesos y los procedimientos de cada actividad. Para estos autores ES tiene un significado más restringido, y, por lo tanto, estaría dentro de la IC, como un componente de la IC. Pawar y Sharda (1997) argumentan objetivos de los sistemas de inteligencia más amplios a los que están basados en ES, puesto que los sistemas de IC además de las actividades de adquisición de información, incluyen actividades de procesamiento de la información, análisis y disseminación. En la misma línea, para Viviers et al. (2005) el ES no captura todas las funciones múltiples del proceso de inteligencia.

Por último, hay autores que apuntan la evolución del concepto inicial de *vigilancia* hacia *inteligencia competitiva* o *económica*, por la incorporación de planteamientos o procedimientos nuevos (Favier, 1998).

Escorsa y Maspons (2001) detectan cuatro argumentos en la literatura para explicar la evolución de uso del término *vigilancia* hacia IC. El primer argumento está basado en la atribución de un seguimiento pasivo del entorno en contraposición a la inteligencia que hace un seguimiento más activo (Martinet y Martí, 1995). El comportamiento pasivo se caracteriza por la observación de fuentes con el objetivo de localizar algo de interés, desconociendo previamente qué se está buscando. Mientras, el comportamiento activo hace referencia a la búsqueda concreta focalizada en temas previamente seleccionados, haciendo más énfasis en la elección de información, el análisis y la presentación. Este argumento sobre la pasividad del término *vigilancia*, Escorsa y Maspons lo rechazan puesto que el sistema de *vigilancia*, a pesar de que en algún momento puede ser pasivo, también puede ser activo, cuando busca información regular y relevante sobre actividades seleccionadas, además de filtrar, interpretar y valorar la información. El segundo argumento recogido por Escorsa y Maspons (2001) es el alcance de los procesos de *vigilancia* y de IC. La *vigilancia* está limitada a la obtención de información, mientras que la inteligencia enfatiza la

selección de la información, su análisis y su presentación de forma adecuada para que los directivos puedan tomar decisiones, de forma que la inteligencia presenta una información más elaborada y mejor preparada para la toma de decisiones (Rodríguez, 1999). Este argumento diverge de los autores que ven una evolución en el concepto de vigilancia, puesto que progresivamente ésta ha incorporado aspectos procedimentales de recogida y análisis, cómo hemos visto antes (Favier, 1998; Cavaller, 2006). El tercer argumento es el carácter global de la inteligencia, que integra los resultados de la vigilancia en diferentes ámbitos (Martre, 1994; Rouach, 1996; Degoul, 2000). Por último, el cuarto argumento hace referencia al término inteligencia en el mundo anglosajón, y la supremacía de la literatura inglesa que ha facilitado la popularidad creciente del término inteligencia en todo el mundo.

En definitiva, a partir de estas definiciones, considero el término vigilancia, ES e IC sinónimos. La preferencia en el uso de uno u otro término responde más a tradiciones históricas y culturales, puesto que hacen referencias a prácticas similares. Las diferencias en las prácticas se deben al grado de desarrollo de éstas en las organizaciones.

➤ **Inteligencia (competitiva, de mercado, del competidor, marketing intelligence)**

A partir de las referencias bibliográficas constato que el término *inteligencia* asociado a estrategia o marketing o al adjetivo *competitiva* surge en los Estados Unidos, en la década de los 50, y lo vemos esporádicamente desde los años 50 hasta los 80 (Dishman, Fleisher y Knip, 2003; Knip, Dishman y Fleisher, 2003). Posteriormente, en los 70 vemos el surgimiento del término *sistema de inteligencia* aplicado a la gestión, y los términos vinculados: inteligencia estratégica, inteligencia de mercado, inteligencia del competidor, inteligencia tecnológica. El grueso de trabajos académicos de IC surge en torno los años 80, y desde entonces ha ido en aumento, como podemos ver en los compendios bibliográficos efectuados por Fleisher, Wright y Tindale

(2007), Dishman, Fleisher y Knip (2003), Fleisher, Knip y Dishman (2003), y Knip, Dishman y Fleisher (2003).

En los trabajos iniciales, el término inteligencia asociado a estrategia o marketing lo vemos en la producción científica, más a menudo que el término IC (Knip, Dishman y Fleisher, 2003). La primera vez que encontramos el término IC es en el libro de Alden et al. (1959), cercano a la disciplina del marketing. Sonnecken (1960) en la reseña de este libro se refiere a inteligencia competitiva como un aspecto práctico de la operación de los negocios, cubierto sistemáticamente en el transcurso de éstos, que emplea el estudio de los mercados como una herramienta importante para aprender sobre el competidor. Por lo tanto, está focalizado en un aspecto concreto del entorno y del mercado.

Marketing intelligence, *market intelligence* o *inteligencia de mercado* son los términos empleados en el ámbito del marketing para nombrar la función de obtener información del entorno sobre el mercado (proveedores y clientes), con el fin de aplicar la inteligencia en la toma de decisiones de algunas áreas concretas de la organización, el marketing, o la producción. Encontramos definiciones similares para los dos términos. Unos autores señalan que el *market intelligence* es una prolongación de investigación de mercado, (Dishman y Calof, 2008; Walle, 1999) y un proceso para conocer los competidores, recoger información sobre ellos para aplicarla a la planificación a corto y largo plazo (Ettorre, 1995). De manera sinónima, hay autores que definen *marketing intelligence* como la habilidad de comprender, analizar y valorar el entorno interno y externo relacionado con los clientes, la competencia, el mercado y la industria para mejorar el proceso de toma de decisiones táctica y estratégica (Hyster 2005).

Por lo tanto, *marketing intelligence* o *market intelligence* son términos más restrictivos que IC, puesto que ICa se usa en varios contextos y alcanza el análisis y la interpretación de temas de negocio más amplios y complejos (Dishman y Calof, 2008; Wright y Calof, 2006; Trim 2004; Wright, Pickton, y

Callow, 2002). Por lo tanto, a pesar de que hay coincidencias entre los dos términos, el hecho de ser *marketing* y *market intelligence* más restrictivos que inteligencia competitiva justifica que rechace usar estos términos como sinónimos.

Inteligencia del competidor es otro de los términos empleados como sinónimo de IC. Su objeto de estudio son los competidores. Este término se refiere a las actividades efectuadas por una empresa para comprender su industria, sus fortalezas y debilidades, anticipar sus movimientos, e identificar y comprender a sus competidores (Lendrevie y Lindon 1990, citado a Wright, Pickton y Callow, 2002). Este término es más restrictivo que inteligencia competitiva, puesto que IC incluye además las respuestas del competidor a las necesidades y percepciones del cliente, y las propias respuestas en el proceso de toma de decisiones estratégicas (Wright, Pickton y Callow, 2002). Por tanto, tomando en cuenta estas consideraciones, y que IC incluye además la obtención y e análisis de información sobre el entorno en sentido amplio, rechazo el término inteligencia del competidor como sinónimo de IC.

En definitiva, un análisis de las definiciones asociadas al término inteligencia permite ver diferencias en la amplitud temática de la búsqueda de información orientada a obtener inteligencia. Originalmente el foco estaría centrado en el mercado, los competidores y las necesidades de los clientes, pero después se habría ampliado hacia otras temáticas (Peyrot et al., 2002; Gieskes, 2000; Ghoshal y Kim, 1986). Por ejemplo, para Montgomery y Weinberg (1979) los sistemas de inteligencia estratégica tienen que focalizarse en seis entornos: tecnología, clientes, economía, política y legislación, y sociedad. Lendrevie y Lindon (1990) apuntan como primer paso de la IC las necesidades de los consumidores, seguidas por el reconocimiento de las fortalezas y debilidades de los competidores, la valoración de la actividad similar, y finalmente la identificación de las fortalezas y las debilidades de la empresa. Wright y Pickton (1998) definen IC como el proceso estratégico de identificar, comprender y emplear factores críticos de éxito (FCE), basándose en el

concepto de estrategia competitiva de Porter (1987), en base a los cuales una empresa puede crear ventajas competitivas. Estos FCE actúan como aglutinadores del esfuerzo de IC, y al mismo tiempo da información a la estrategia competitiva.

Algunos autores se refieren al término utilizado para la práctica de IC fuera del ámbito académico. En este sentido, en Inglaterra los profesionales de la IC no emplean este término, sino el de inteligencia del competidor (Wright, Badr, Weiss, Pickton, 2004). Estudios hechos sobre la práctica en diferentes países, apuntan también diferentes términos, de entre los cuales IC no es el más empleado, en contraposición a lo que vemos en la literatura científica (GIA, 2005; GIA, 2007).

Como conclusión, el término IC es más amplio que los otros términos asociados a inteligencia (marketing intelligence, market intelligence y competitor intelligence). Por tanto, en ningún caso se deben emplear como sinónimos. El uso de un término u otro tendría que ser para diferenciar o hacer hincapié en el aspecto sobre el que se busca información, y hacia donde se quiere dirigir la inteligencia generada.

➤ **Inteligencia económica**

Este término ha surgido en Francia durante los años 90 ligado directamente al concepto y práctica de vigilancia en cualquier ámbito: tecnológico, competencia, comercial, entorno (geográfico, legislativo, social y cultural, y geopolítico) (Larivet, 2009; Smith y Kossou, 2008; Bouaka, 2004; Masson, 2001; Favier, 1998). El uso del término *inteligencia económica* surge en Francia, por influencia anglosajona, al incluirlo en 1994 en *el XI Plan du Commissariat Général au Plan*, conocido como *Rapport Martre* (Martre 1994). Este término se considera traducción del término inteligencia competitiva (Larivet, 2009; Favier, 1998). El *Commissariat Général au Plan*, desde 2006

Centro de analyse stratégique, es la institución encargada de la vigilancia y la ayuda a la toma de decisiones a nivel político y gubernamental en Francia.

Inteligencia económica (IE) se define en *el Rapport Martre* (Martre, 1994) como las acciones coordinadas de búsqueda, tratamiento y distribución de la información, para su explotación. Estas acciones son conducidas legalmente con todas las garantías para la protección del patrimonio de la empresa.

En Francia, hay autores que ven diferencias entre el término *veille* e inteligencia económica. Estas diferencias las atribuyen al uso defensivo de la segunda, por parte del Estado o de la empresa, y el papel del Estado (Larivet, 2009; Masson, 2001; Favier, 1998).

Por último, señalar las posibles diferencias entre IC e IE. Por un lado hay autores que atribuyen a la IE funciones más amplias que la IC, porque incluyen la protección de los activos de información de las organizaciones en el ciclo de generación de inteligencia. Esta protección se hace a partir de dos funciones: la gestión de los riesgos de información y la función de influencia del entorno para hacer presión y lograr ciertas actuaciones del mercado, de los legisladores, etc. (Larivet, 2009; Bégin et al., 2007). Estas funciones son las que en el ámbito de la IC se nombran *contrainteligencia*, que normalmente quedan excluidas del ciclo tradicional de generación de inteligencia. Esta podría ser la causa de percibir la diferencia entre IC e IE, por parte de los autores de lengua francesa. Por otro lado, hay autores de lengua francesa que en sus artículos identifican el término inteligencia económica como sinónimo de inteligencia competitiva (Larivet, 2007). Por lo tanto, aunque pudiera existir alguna diferencia de matiz entre IC e IE, concluyo que son similares.

➤ **Inteligencia de negocio o *business intelligence***

Este término es frecuente emplearlo en lengua inglesa en la literatura española (Conesa y Curto, 2010; Vitt, Luckevich, Misner, 2002). Por eso a lo largo del texto emplearemos el término *business intelligence (BI)*.

Business intelligence surge en la literatura del ámbito de la gestión en la década de los 60 (Greene, 1966), como podemos ver en los compendios bibliográficos efectuados por Fleisher, Wright y Tindale (2007), Dishman, Fleisher y Knip (2003), Fleisher, Knip y Dishman (2003), y Knip, Dishman y Fleisher (2003). Favier (1998) señala el surgimiento, en los años 70, del término *sistema de inteligencia* aplicado a la gestión, y los términos vinculados: *competitive business intelligence systems* o *business intelligence systems*.

A pesar de aparecer el término en los años 60, en algunos ámbitos profesionales y en la literatura, actualmente *Business Intelligence* es un término nuevo porque tiene un significado diferente al que tenía en los años 60. Con la aportación de Greene (1966), inicialmente *business intelligence (BI)* se consideró la aplicación de las técnicas de estudios de mercado a todas las áreas del negocio. Artículos sucesivos emplean el término *business intelligence* para referirse a los sistemas de información entendidos como procesos implementados en una organización para recoger datos que producirán información relevante para los objetivos de la organización y que puede ser empleada para el posicionamiento estratégico de esta. Estos sistemas incluyen diferentes etapas: recogida, almacenamiento, evaluación, análisis, y diseminación (Courseault y Elofson, 2006; Sawyer y Huang, 2006).

La identificación entre *business intelligence* e *inteligencia competitiva* como términos sinónimos la podemos ver a lo largo del tiempo, incluso dentro de un mismo artículo, donde los dos términos coexisten (Wright y Calof, 2006; Lönnqvist y Pirttimäki, 2006; Pawar y Sharda, 1997; Fuld, 1991; Herring, 1988; Ghoshal y Kim, 1986; Gilad y Gilad, 1985; Cleland y King, 1975), y

también entre BI y ES (Liu, 1998). Otros autores utilizan el término BI para referirse tanto a la función, como al proceso y al producto resultante de la obtención y procesamiento de información sobre el entorno presente y futuro en el que el negocio está operando (Jourdan, Rainer y Marshall, 2008; Greene, 1966, citado a Gilad y Gilad, 1988).

Actualmente este término se utiliza tanto para definir un proceso sistemático de observación del entorno de negocio, como para referirse a la plataforma tecnológica que ayuda a gestionar los datos y la información recogida, tanto la estructurada como la desestructurada, y que apoya a la IC (Anica-Popa y Cucui, 2009; Baars y Kemper, 2008; Miller, Bräutigam y Gerlach, 2006; Rodrigues, 2002). Por ejemplo, estudios empíricos hechos en Finlandia ponen de manifiesto que en este país el término BI es ambivalente. Por un lado, de manera predominante, significa vigilancia del competidor y del mercado, y el uso que los investigadores hacen es adquisición y análisis de información del negocio (Pirttimäki, 2007; Hirvensalo, 2004). Por otro lado, entre los profesionales, BI hace referencia a la minería de datos y a las soluciones de software que explotan los datos internos referentes a los procesos de negocio (Hirvensalo, 2004).

En otros países, y en el ámbito de la ingeniería informática, el término BI se identifica con aplicaciones informáticas dedicadas a sistemas de gestión de la información tanto del interior de la empresa como del entorno. Se refieren más a las infraestructuras y a las plataformas tecnológicas como por ejemplo los *enterprise resource planning* - ERP, *materiales requerimientos planning* - MRP, *electronic documento management* - EDM), *customer relationship management* - CRM, *Supply Chain management* - SCM, *Datawarehouse* (Baars y Kemper, 2008; Muntean, 2007; Hurbea, 2005; Rodrigues, 2002; Fisher y Kenny, 2000).

En el ámbito de la informática el origen del término se ve en los *executive information systems* a inicios del 90, y la popularización del término se otorga

a Howard Dresner (1989) del Gartner Group (Velicanu y Matei, 2008; Miller, Bräutigam y Gerlach, 2006).

En definitiva, BI actualmente es un término que se está empleando en dos sentidos. Uno, más restrictivo, para referirse a las aplicaciones que gestionan y explotan los datos internos de la organización, y que tienen como objetivo ayudar a la toma de decisiones. El otro desde un punto de vista más amplio, y como sinónimo de IC, para referirse a los procesos, a la tecnología, y a la gestión de información tanto interna como externa.

➤ **Inteligencia territorial**

Este término surgió en Francia en los años 90 y se utiliza para nombrar la función y el proceso de inteligencia llevado a cabo por las administraciones públicas a escala local, regional o estatal. El objetivo es, mediante el uso de la información, conocer el territorio y sus recursos, para crear riqueza y planificar políticas de desarrollo y sostenibilidad (Bertacchini 2004, citado a Bertacchini y Girardot 2006; Bougnoux, 2001 citado a Herbaux, Philippe; Bertacchini, 2003).

➤ **Inteligencia social (*social intelligence*)**

Hay carencia de consenso en la definición del término inteligencia social (IS). Este término es objeto de estudio de numerosos campos de conocimiento, como el de las ciencias de la educación, la psicología, la sociología cultural, y la ciencia de la información (Cronin y Davenport, 1993). Es un término poco identificado con inteligencia competitiva, pero ha sido utilizado como sinónimo, y todavía es reivindicado por algunos autores (Bourret, 2009; Clerk, 2008) para referirse a las actividades de gestión de la información cuyo resultado sirve para definir acciones, en el ámbito social.

La identificación de este término con inteligencia competitiva fue iniciado por Stevan Dedijer (Bounfour y Edvinsson 2005; Hedin, 2004; Sundbo, 1998; Annerstedt, 1988), fundador del Research Policy Institute de la Universidad de Lund en Suecia (Annerstedt, 1988), y padre de la IC académica en este país (Hedin, 2004). Este término conceptualmente marca una diferencia con el término inteligencia competitiva, puesto que inteligencia social se refiere a la inteligencia generada para lograr objetivos de desarrollo social, y por lo tanto estaría más cercano al concepto francés de inteligencia territorial (Bourret, 2009).

Dedijer (1991) y Dedijer y Jéquier (1987) definen *inteligencia social* como la capacidad de una sociedad y de las instituciones para identificar problemas, recoger información relevante sobre estos problemas, y transmitir, procesar, evaluar y poner esta información en disposición de ser utilizada. Clerc (2004) añade a la anterior definición la capacidad de responder a los cambios detectados: “todas las actividades de una sociedad, conectada con la inteligencia, la capacidad para adaptarse, para responder a los cambios, para realizarlos”.

Otros seguidores del término ofrecen más definiciones, en las que queda implícito el papel del estado. Así, para Ventura (1988) la *inteligencia social* es la habilidad organizada de un país, o de cualquiera de sus componentes, para adaptarse al rápido mundo cambiante, combinando la adquisición, la evaluación y el uso de información con operaciones y actividades programadas. En este sentido, Meyer (1987) apunta como perspectivas de la inteligencia social las operaciones de las agencias de inteligencia del gobierno o del estado, ejemplos de las cuales son la agencia *Stasi* de la antigua Alemania del Este o la agencia rumana *Securitate* formada por informadores civiles a tiempo parcial.

Choo (2002) también recoge la definición de Dedijer y Jéquier (1987) y señala la *Inteligencia social* como el término que recoge un objetivo y un enfoque

más amplio que otros términos, en concreto: *inteligencia del competidor*, *inteligencia competitiva*, *business intelligence*, y *environmental scanning*.

En el ámbito de la ciencia de la información, Cronin y Davenport (1993) vinculan el término *inteligencia social* a la ciencia de la información porque IS tiene un objetivo social, la movilización de información almacenada en documentos para el aprendizaje y el bienestar. Estos autores han definido el término como un proceso y como una habilidad. Así, por un lado, IS es el proceso por el cual una sociedad, una organización o un individuo vigila el entorno, interpreta lo que hay en este entorno y los acontecimientos que pueden proporcionar ventaja competitiva. Por otro lado la IS es la habilidad para recoger, analizar y aplicar información para asegurar la viabilidad o el éxito en un entorno concreto (organización, individuo o Estado). Así, para Cronin y Davenport (1993), basándose en Dedijer y Jéquier, 1987, una perspectiva de inteligencia social es la aplicación de la inteligencia al crecimiento y desarrollo de una nación, en base a la capacidad de la inteligencia de una organización para aprender sobre su entorno y sobre sí misma. Por lo tanto, los gobiernos deberían adoptar políticas públicas para crear las condiciones precisas para construir ventajas nacionales.

Es de subrayar el papel que autores como Dedijer y Jéquier (1987), Ventura (1988), Radosevic (1991), Cronin y Davenport (1993), y Choo (2002) otorgan a los estados para crear ventaja competitiva en su país. Este hecho permite señalar equivalencias entre el término de inteligencia social empleado en la literatura anglosajona, y el término de inteligencia territorial empleado a la literatura francófona, como algunos autores ya lo han hecho (Bourret, 2009).

La recogida de información para intereses de gobierno regional y local también ha sido etiquetada en Suecia como “inteligencia pública” (Solberg Søylen, 2005).

2.1.2 Características comunes, diferencias y usos.

A pesar de la variedad de definiciones y términos, la función y el ciclo de inteligencia están ampliamente aceptados (Calof, 2006; Bergeron y Hiller, 2002). Hay un hilo común en cuanto a los procesos que engloba y la finalidad con la que se lleva a la práctica. Las divergencias surgen cuando miramos con detalle los procesos y los objetivos, el uso de los términos en el ámbito profesional y en el ámbito académico. En base a estas diferencias algunos autores apuntan para cada término un alcance temático diferente, y, por lo tanto, incluyen unos términos dentro de otros.

La terminología y el uso de inteligencia son diferentes según los países donde se realiza la práctica profesional de la IC. El término BI es más común en Finlandia y en los Países Bajos, mientras que el término *estudio de mercado* es el más utilizado en la región asiática del Pacífico. En Canadá, Estados Unidos e India el término más extendido es inteligencia competitiva. Brasil es el único país donde el término inteligencia de mercado es más común (Pirttimäki, 2009; GIA 2007; GIA, 2005). El estudio hecho por GIA (2007) sobre prácticas de IC en grandes empresas de diferentes países de los cinco continentes, constata que *Business Intelligence* es el término más empleado, seguido por *Market Intelligence* y en tercer lugar *Competitive Intelligence*.

Favier (1998) a partir de un análisis bibliométrico concluye que las expresiones IC o BI son más empleadas que ES en la literatura destinada a profesionales del sector industrial (bases de datos de negocios). Si tomamos *veille* como sinónimo de ES, en Francia la situación es contraria puesto que hasta finales de los 90 se habla predominantemente de *veille* (Favier, 1998), igual que pasa en España con el término *vigilancia* (Escorsa y Maspons, 2001; Palop y Vicente, 1999).

En las bases de datos de ciencias sociales que recogen literatura científica, la situación difiere. A fecha 1997 el término más empleado era ES (79), seguido de IC (41), y BI (23) en tercer lugar (Favier, 1998). Una búsqueda hecha en

ISI Web of Knowledge, empleando estos términos, evidencia el uso en un primer momento del término ES y posteriormente la coexistencia de ES e IC; el crecimiento del término IC por encima de ES a partir de mediados los 90; el creciente uso del término BI en la literatura científica, a partir del 2006, por encima de IC; y el uso inferior del término *marketing intelligence* en frente *market intelligence* (Figura 1) y (Figura 2).

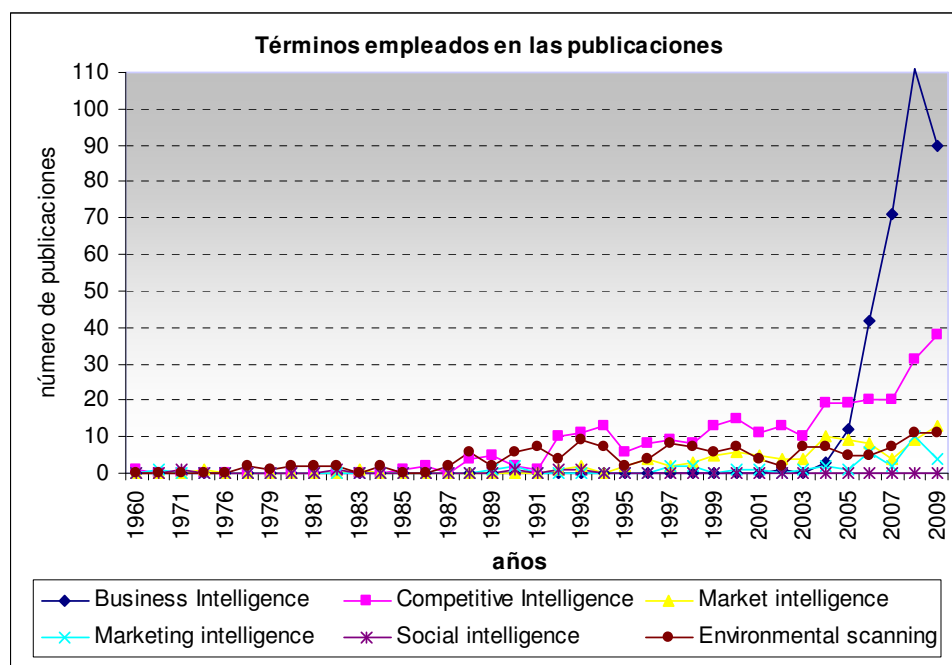


Figura 1: Términos empleados como palabras claves a la literatura (Fuente: elaboración propia a partir de las búsquedas a ISI)

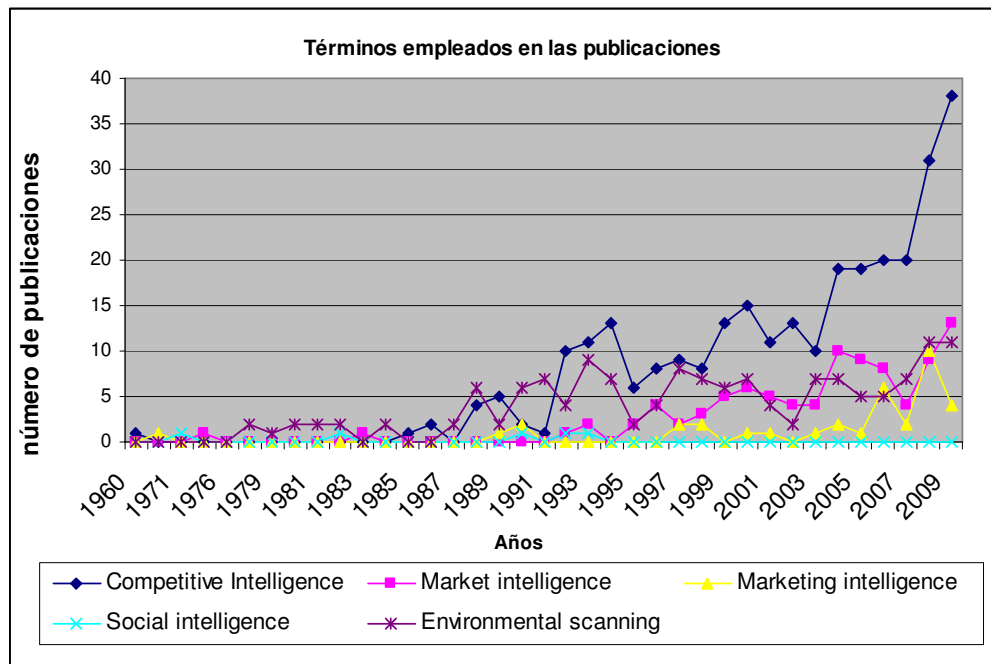


Figura 2: Detalle del gráfico 1, sin los datos del término *business intelligence*

Por otro lado, Choo (2002) vincula los términos, partiendo de significados más restrictivos o más amplios. La secuencia que presenta desde el significado más reducido al significado más amplio es: *inteligencia del competidor*, *inteligencia competitiva*, *inteligencia de negocio*, *environmental scanning*, e *inteligencia social*.

A grandes rasgos se constata que la expresión inteligencia competitiva es la más aceptada en el mundo anglosajón, mientras que inteligencia económica es la que prevalece en la tradición francófona. Así mismo existe, actualmente, una tercera corriente donde el término *Business Intelligence* o *Inteligencia de Negocio* es empleado como sinónimo de inteligencia competitiva, a pesar de que hace hincapié en la tecnología que apoya al proceso. Por último, indicar que en Francia hay un predominio del término *inteligencia territorial* para referirse a la creación de inteligencia aplicada al territorio, desde un punto de vista de las políticas públicas, mientras que en lengua inglesa se extiende el

nombre *inteligencia social*, y en el caso de Suecia emerge también el término *inteligencia pública*, y convive con *inteligencia social*.

Inteligencia económica e inteligencia territorial son sinónimos de *inteligencia competitiva*, con matices. En relación a *inteligencia económica*, este término enfatiza la obtención de un desarrollo económico, incluido la perspectiva del desarrollo del estado y proteger la información de las organizaciones. Por otro lado, el término *inteligencia competitiva* enfatiza la necesidad de superar la competencia a la que se enfrentan las organizaciones, mediante la obtención de una ventaja competitiva. El origen francófono de una (*inteligencia económica*), y el origen anglosajón de otro (*inteligencia competitiva*) probablemente influyen en la terminología empleada en diferentes países, según la lengua oficial de estos. Aun así debemos tener también en cuenta el fuerte desarrollo de la *inteligencia competitiva* en Estados Unidos que ha influido el desarrollo de ésta en otros países, donde el término *inteligencia competitiva* ha arraigado más. Por último, el término *inteligencia territorial* queda restringido a la aplicación de la *inteligencia* al territorio, y es un término empleado predominantemente en la literatura francesa.

En cuanto a España a través de la literatura constato *vigilancia* como el término más difundido, sobre todo asociado a tecnología (Escorsa y Maspons, 2001; Palop y Vicente, 1999). Actualmente, hay predominio del término *inteligencia competitiva*, a pesar de que el término “*inteligencia económica*” también es utilizado (Comai y Tena, 2005). La *inteligencia territorial* es todavía un término poco empleado, restringido en este momento a grupos de investigación sobre el papel de la gestión de la información en las administraciones públicas para crear desarrollo en la región (El portal de *Inteligencia Territorial* <http://www.territorial-intelligence.eu/index.php/esl>).

Al margen de los términos empleados, todos incluyen los conceptos de recoger información sobre el entorno, almacenarla, analizarla, diseminarla y aplicarla para diseñar cursos de acción. Las diferencias están vinculadas a los diferentes grados de aplicación de las prácticas.

Ante la pluralidad terminológica descrita, y teniendo en cuenta todas estas consideraciones, los términos que utilizo a lo largo de esta tesis son inteligencia competitiva e inteligencia territorial con los significados antes descritos.

Por último, reafirmo el uso en esta tesis de la definición de Bergeron y Hiller (2002), apuntada en la introducción:

“recogida, transmisión, análisis y diseminación de información relevante disponible públicamente y obtenida de manera ética y legal, como un medio para producir conocimiento en acción. Además, inteligencia competitiva es la producción de conocimiento en acción para la mejora de la toma de decisiones y de la acción por parte de la organización” (Bergeron y Hiller, 2002).

2.2 Las raíces y la evolución

En esta sección presento la evolución de las prácticas de la IC y el estado de la formación académica de sus profesionales.

La sección está estructurada en cuatro subsecciones. En primer lugar enumero algunos ejemplos que constituyen antecedentes históricos de la inteligencia competitiva como práctica en el mundo de los negocios y en el estado (2.2.1). A continuación hago una reflexión sobre el papel que los estados y organismos públicos han jugado en el desarrollo de la IC (2.2.2). En tercer lugar, describo algunas de las prácticas actuales de la IC en el sector público y en el privado, poniendo ejemplos actuales de las prácticas en algunos países (2.2.3). Por último, hago una breve reseña de la formación académica en IC en diferentes países, como parte de la constitución de la disciplina (2.2.4).

2.2.1 Antecedentes

La inteligencia competitiva (IC) se considera una actividad derivada de influencias de inteligencia militar, económica, comercial y política. Esta actividad existe desde hace milenios, siendo el trabajo de Sun Tzu “The Arte of War”, escrito hace unos 2.400 años, uno de los primer ejemplos donde se describía como desarrollar inteligencia para aplicaciones militares (Harbulot y Baumard 1997; Hedin 2004; Juhari y Stephens 2006; Prescott 1999). El objetivo siempre era obtener ventajas militares, políticas o económicas en relación al adversario.

Desde siglos pasados se apunta la orientación de la inteligencia hacia el ámbito comercial en prácticas vinculadas tanto al sector público como privado. Ejemplos de captura de información para obtener provecho económico y comercial los encontramos en diferentes lugares y épocas históricas.

Así, los Vikingos en la península escandinava como navegantes y comerciantes que eran necesitaban conocer nuevos mercados, nuevos interlocutores y abrir nuevas rutas de navegación. Por eso recopilaban información sobre países y sus culturas (Hedin, 2004).

En la Edad Media, La Liga Hanseática, compuesta de diferentes ciudades del mar Báltico, recopilaba información conectada con sus actividades comerciales, como por ejemplo mercados extranjeros, rutas comerciales, o empresas competidoras (Hedin, 2004)

En el siglo XV, la Casa de Fugger, desde su base en Augsburgo, entregaba cartas manuscritas a sus empleados claves de todas sus delegaciones, con directrices políticas de confidencialidad e información comercial (Rouach y Santi, 2001).

En Suecia en el siglo XVII la organización “Bergskollegium” tenía como objetivo recoger y sistematizar información relacionada con minería y metalurgia, como, por ejemplo, invenciones existentes en otros países (Hedin 2004).

En Gran Bretaña se considera que la inteligencia competitiva contribuyó al desarrollo de su industria del té, cuando la empresa *English East India* envió un agente en China, en 1615, para recoger información comercial. Este agente transmitió la importancia del té y su potencial para contribuir a la economía británica (Calof y Wright 2008).

Los alemanes, en el siglo XVIII, desarrollaron su propia base de formación e investigación como un pilar para la innovación tecnológica, cuando

descubrieron que podían competir con las empresas francesas y británicas aplicando los adelantos científicos a sus propios procesos industriales (Rouach y Santi, 2001).

Japón, en la Era Meiji (siglo XIX), impulsó una política de modernización basada, en parte, en la recopilación de información sobre la tecnología existente en occidente, mediante el establecimiento de unas infraestructuras sociales y un sistema burocrático adecuado (Ikeya e Ishikawa, 2001; Rouach y Santi 2001).

Otro ejemplo de iniciativa privada en el Reino Unido lo representa la anécdota explicada sobre el hombre de negocios Nathan Rothschild, quién en el siglo XIX a partir de la información obtenida de su red de agentes, emprendió beneficiosas acciones comerciales, vendiendo primero, provocando una bajada del valor de las acciones, y comprando inmediatamente después acciones del London Stock Exchange (Calof y Wright 2008; Wright, Badr, Weiss, Pickton, 2004). Concretamente recibió información puntual, mediante un ave mensajera, del resultado de la derrota de Napoleón en la batalla de Waterloo en 1815, antes de que saliera publicada la noticia en los periódicos.

Estos tipos de prácticas han continuado a lo largo del siglo XIX y XX, impulsadas tanto desde las organizaciones públicas como privadas. Estas las vemos en las siguientes subsecciones.

2.2.2 El papel de los estados y organismos oficiales como impulsores de la inteligencia competitiva

En la reseña de esta evolución también debo incluir el papel que algunos estados han tenido en la introducción de prácticas de inteligencia competitiva a nivel estatal, o a nivel empresarial. Podemos decir que el Estado tiene una doble vertiente en relación a la Inteligencia Competitiva. En primer lugar encontramos servicios de vigilancia tecnológica y la creación de observatorios

impulsados desde las Administraciones Públicas, encargados de suministrar información tanto tecnológica como económica a las empresas que lo pidan, con el objeto de fomentar el uso y la cultura de IC (Comai y Tena, 2005; Viviers, Saayman y Muller, 2005; Carayon, 2003; Calof y Skinner, 1999; Martre, 1994). En segundo lugar, la Administración crea organismos regionales de asesoramiento a empresas orientados a apoyar a las PYMES para implementar sistemas de inteligencia competitiva. Este papel del estado permite apoyar a la industria nacional mediante la recogida de datos, análisis y diseminación de inteligencia para la acción (Wagner, 2003; Bergeron, 2000).

Las prácticas de IC ejercidas por las administraciones públicas, propiamente como organizaciones, las trato en la subsección 2.2.3 (Prácticas de IC en las organizaciones públicas y privadas).

Francia es uno de los países con más fuerte tradición al aplicar acciones gubernamentales orientadas a impulsar y apoyar el desarrollo de inteligencia en las empresas. Desde la década de los ochenta se han llevado a cabo diferentes iniciativas en este campo y actualmente el país cuenta con una fuerte estructura nacional dedicada a la inteligencia competitiva, al servicio de las empresas, donde participan universidades, cámaras de comercio, federaciones y asociaciones profesionales, y organismos públicos. Un ejemplo de esta política es el Plan nacional de inteligencia económica, que tiene como objetivo lograr que la IC forme parte de la cultura y la estrategia de todas las empresas del país. El Plan estuvo bajo la dirección del *Commissariat Général du Plan* hasta el año 2006, año en el que este organismo fue sustituido por el *Centro de analyse stratégique*, como hemos apuntado antes (Carayon, 2003; Favier, 1998; Martre, 1994). Otro ejemplo es el ADIT (Agence pour la Distribution d'Information et Technologie), creado en 1992. Esta agencia tiene tres objetivos: suministrar inteligencia competitiva a las grandes empresas implicadas en el comercio internacional, asistir a las pequeñas y medianas empresas mediante programas de inteligencia regional

y ofrecer vigilancia tecnológica a los actores económicos franceses (Smith y Kossou, 2008).

En el caso de Japón, desde el final de la segunda guerra mundial el gobierno apoya a las empresas mediante sus embajadas y un organismo, fundado el 1958, el Japan External Trade Organization (JETRO), dependiendo del Ministerio de Economía Comercio y Cultura (METI – Ministry of Economy, Trade and Culture). Estos organismos suministran a las organizaciones alertas, observación y evaluación de los competidores y consejos en la toma de decisiones táctica y estratégica (Fleisher y Wright, 2009; Nakagawa, 2006; Ikeya e Ishikawa, 2001).

En el caso de Canadá, desde las administraciones regionales se han desarrollado proyectos para desarrollar capacidades de IC entre las empresas, sobre todo entre las PYME. Estos proyectos han consistido en acciones formativas, ayudas a las empresas para crear unidades de IC, o creación de oficinas responsables de IC desde la misma administración (Calof y Brouard 2004; Bergeron 2000).

En España pocas son las acciones de impulso de la IC. A nivel estatal constatamos la existencia de dos organismos encargados de recoger y suministrar información a las empresas con el objetivo de mejorar su competitividad. En primer lugar, la Fundación *OPTE (Observatorio de Prospectiva Industrial)*, fundada al 1997 bajo el protectorado del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, genera información sobre la evolución de la ciencia y la tecnología a medio y largo plazo. En segundo lugar, el *Portal ICEX (Instituto de Comercio Exterior)* creado también por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, se encarga de suministrar información de oportunidades de negocio e informes de situación de sectores industriales en diferentes países, y además ofrece una red de Oficinas comerciales mediante las embajadas españolas, que actúan como suministradoras de información económica.

En el ámbito de las comunidades autonómicas encontramos organismos que tienen el objetivo de dar servicios a las empresas en temas de innovación o de vigilancia tecnológica y estratégica. Ejemplo de estos organismos son el portal *Madrid I+d* (<http://www.madrimasd.org>) en la Comunidad de Madrid, el servicio *Zaintek* (<http://www.zaintek.net>) en el País Vasco, *Vixia* (<http://www.cisgalicia.org>) en Galicia y el portal de innovación empresarial *Navactiva* (<http://www.navactiva.com>) del Gobierno de Navarra. Otras iniciativas están orientadas a apoyar a las empresas suministrando acceso a fuentes de información especializadas o información concreta bajo demanda.

Una característica común predominante en estos organismos es la orientación de los esfuerzos de información hacia el fomento de la innovación en la región donde se insertan los organismos.

Por otro lado, en España hay un gran número de iniciativas privadas o mixtas, dirigidas a obtener información específica por sectores, elaborar informes, analizar la oferta tecnológica, informar de ayudas gubernamentales, o proporcionar indicadores económicos de mercado, entre otras actividades. La fragmentación de estas iniciativas pone de relieve la carencia del papel del estado en España en el impulso de la inteligencia competitiva y su apoyo a las empresas.

A nivel de instituciones europeas se mira también la IC como una herramienta estratégica para el desarrollo territorial, para la ayuda a la decisión en un contexto de mundialización de los cambios y de emergencia de la sociedad de la información (Comisión Europea, 1995). Un ejemplo es el proyecto *Coordination Action of the European Network of Territorial Intelligence (caENTI)* realizado durante el periodo 2006-2009, con el apoyo del Séptimo Programa marco de investigación y desarrollo tecnológico de la Unión Europea. El objetivo de este proyecto era integrar los estudios de investigación existentes sobre herramientas de inteligencia territorial, metodologías y principios de gobernanza para ponerlos a disposición de los investigadores en ciencias sociales y los actores del desarrollo sostenible de

los territorios. Este proyecto fue una iniciativa de la red europea de inteligencia territorial ENTI (European Network of Territorial Intelligence), desarrollada en Europa desde 1989. ENTI tiene por objetivo desarrollar herramientas de concepción científicas para realizar la diagnosis del territorio, para estimar las acciones y observar el impacto de estas acciones para elaborar proyectos de desarrollo sostenible (Territorial Intelligence Portal, 2010).

2.2.3 Prácticas de IC en las organizaciones públicas y privadas

A lo largo del siglo XX, de manera progresiva, se ha ido desarrollando una metodología orientada a capturar información del entorno y analizarla para la formulación de la estrategia de la organización y crear inteligencia para la toma de decisiones (Heppes y du Toit, 2009; Calof y Wright 2008; Michaeli 2006; De Pelsmacker, 2005; Bergeron y Hiller, 2002; Prescott 1999; Porter 1980; Fahey y King 1977; Ansoff 1975; King y Cleland, 1974; Thomas, 1974; Aguilar, 1967).

El trabajo de Porter (1980) sobre gestión estratégica se presenta como impulsor del interés en IC como concepto y práctica en los años 80. Un ejemplo de este interés es la fundación en 1986 de la Society of Competitor Intelligence Profesionales – actual Society of Competitive Intelligence Profesionales – (Bergeron y Hiller, 2002).

Prescott (1999) concreta la evolución de las prácticas de IC en tres fases: 1) obtención de conocimiento de los clientes y realización de poco o ningún análisis (años 60), 2) vigilancia de los competidores (años 80), y, para otros autores, orientación de la función hacia la toma de decisiones táctica (Heppes y du Toit, 2009), y 3) obtención de conocimiento del entorno económico, político, tecnológico y legislativo, con el objetivo de transformarlo en

inteligencia para el apoyo a la toma de decisiones (años 90). Esta evolución coincide con la evolución que he descrito del término vigilancia hacia la IC.

Para Heppes y du Toit (2009) la tendencia actual de la función de IC se caracteriza por una orientación más estratégica, con predominio de sistemas reactivos.

La evolución del concepto y las prácticas de inteligencia también ha incluido la co-opetición, entendida como búsqueda de alianzas y cooperación de entre el abanico de competidores, con el propósito de mejorar la competitividad (Brandenburger y Nalebuff 1996).

Prácticas de IC han existido desde hace milenios, tanto en el sector público como en el privado, como ya hemos visto. Centrados en el siglo XX, encontramos prácticas de inteligencia competitiva en diferentes países impulsadas tanto por la Administración y los gobiernos como por el sector privado. Estas prácticas han sido objeto de estudio tanto desde el ámbito profesional como desde el ámbito académico. Por lo tanto, hay numerosa literatura, un ejemplo que referenciado en el Anexo 1.

En esta subsección describo a grandes rasgos las prácticas de IC en el sector público y en el privado.

➤ **Sector público**

Las iniciativas a nivel público han evolucionado desde una inteligencia militar a una inteligencia económica orientada a obtener ventaja competitiva en los mercados globales (Viviers, Saayman y Muller, 2005). Las prácticas de IC en las organizaciones públicas son consideradas necesarias como herramienta de gestión, para contribuir al desarrollo económico de la región, mejorar la competitividad del país y la eficiencia de los servicios (Bouchet 2006; Perrine 2006; Hivernat 2004; Viviers y Muller, 2004; Carayon 2003). Estas prácticas son, pues, un instrumento para buscar fondos de financiación, y para conocer

mejor los stakeholders y poder satisfacerlos. Por lo tanto, instituciones del sector público sin ánimo de lucro, de entre ellas las universidades, incluyen como prácticas de gestión la búsqueda de información, el análisis del entorno, la formulación de objetivos estratégicos, y la planificación, similares a las que aplican las organizaciones privadas (Murray y Cartero, 2005; Wagner, 2003).

Wagner (2003) apunta algunas diferencias entre las organizaciones del sector público y las organizaciones del sector privado. Unas y otras se estructuran y operan de manera diferente. Las organizaciones públicas satisfacen una necesidad política o social, sus clientes raramente pagan el coste económico real de un producto o servicio, y les falta la motivación del provecho económico. Por lo tanto, están próximas a las organizaciones sin ánimo de lucro. Además las organizaciones públicas raramente tienen competidores en las prestaciones de servicios, sino en la obtención de fondos y personal. Por lo tanto, es importante recoger inteligencia de calidad sobre el impacto de un programa, tanto para ampliarlos cómo para asegurar su continuidad (Greenberg, 1982). En lugar de competir entre organizaciones para la obtención de recursos, la cooperación parece ser la vía escogida para lograr más inteligencia (Rados, 1981).

La IC aplicada en las organizaciones del sector público funciona cuando se maximiza el valor de las prestaciones de cara a los stakeholders organizativos, mejorando la calidad de vida del público en general, o de sectores demográficos concretos (Wagner, 2003).

En la literatura hay pocos ejemplos de aplicación de IC por parte de las administraciones públicas. Algunos los describo a continuación.

En Suecia muchas organizaciones gubernamentales y administraciones públicas han implementado inteligencia de manera parecida a las empresas, impulsados por los mismos motivos que éstas: el aumento de cambios en el entorno y la complejidad de éstos como consecuencia de la globalización, la existencia de la Unión Europea, y el aumento de la competencia y de la

conciencia del cliente. Muchos organismos gubernamentales han incluido IC como un prerrequisito para una adecuada planificación. Ejemplos son: Swedish Customs Office, Tax Authority y Swedish National Financial Management Authority (ESV). A nivel municipal, la ciudad de Estocolmo y Uppland Väsby han desarrollado la IC con el objetivo de hacer la ciudad más atractiva para vivir (Hedin, 2004).

Francia actualmente cuenta con un organismo para desarrollar tareas de IC para todo el Estado. El *Centro de analyse stratégique* (2011), bajo la autoridad del primer ministro, desarrolla actividades de vigilancia y ayuda a la decisión para el desarrollo de políticas públicas, orientación de estrategias en materia económica, social, medioambiental y cultural. Además, el Centro tiene en cuenta los objetivos a largo plazo fijados por las instituciones de la Unión Europea, y contribuye a la preparación de los programas relacionados con la estrategia emprendida a partir de las conclusiones del Consejo Europeo de Lisboa en el año 2000 (Président de la République, 2006). Este centro dispone de un Consejo de expertos y organismos, cada uno de los cuales asesora en el Centro sobre la temática en la que está especializado (economía, familia, sociedad de la información, demografía, etc.) (Centre d'analyse stratégique, 2011). La experiencia francesa está sirviendo de ejemplo para impulsar prácticas de IC en los países de habla francesa norteña de África, tanto de iniciativa pública como privada (Smith y Kossou, 2008).

En la literatura son escasas las referencias sobre prácticas de IC en España, por parte estatal, o sobre la existencia de un organismo similar al francés que centralice la función de inteligencia competitiva a nivel nacional. Hay alguna iniciativa a nivel local, como es el ejemplo de las acciones de vigilancia ejercida por la red de Observatorios de la provincia de Barcelona. Estos tienen como origen las políticas de ocupación y de impulso del desarrollo económico, iniciadas a partir de los años 80, a partir de observatorios de ocupación. Su función era capturar información para diseñar políticas dirigidas

al mercado de trabajo. En los años 90 estas iniciativas evolucionaron hacia la creación de observatorios para la promoción económica y la ocupación, mediante la recogida de datos de diversa procedencia con el objetivo de definir políticas en ámbitos como salud, educación, planificación estratégica de las ciudades, o fomento de la emprendeduría. Por lo tanto, se han creado instrumentos para proveer información y aportar conocimiento, de forma continuada, como apoyo a la toma de decisiones de los actores de las instituciones locales en materia de desarrollo local (Pascual y Esteve 2007; OTEDEL 2007).

➤ **Sector privado**

Las prácticas de IC han tenido origen en el sector privado, con el objetivo de ganar ventaja competitiva. Para lograr tal fin, el análisis de la información sobre el entorno competitivo es crítica para la capacidad de la empresa de introducir nuevos productos, procesos y servicios (Salles, 2006; Tidd et al. 2001).

Los años 80 y 90 se apuntan como la introducción formal de herramientas y procesos de IC en el contexto de las funciones de la planificación estratégica y toma de decisiones de la empresa (Prescott, 1999; Walle, 1999; Cartwright et al., 1995). Aun así, constatamos prácticas anteriores. El país pionero en la implementación de la Inteligencia Competitiva es Japón desde la finalización de la segunda guerra mundial (Juhari y Stephens 2006), seguido por Estados Unidos (Prescott 1999). Progresivamente, en diferentes grados, han ido surgiendo en otros países prácticas de recogida de información como base para el desarrollo comercial y tecnológico y para definir estrategias comerciales. Algunos ejemplos los encontramos desde los años 60 en Finlandia (Pirttimäki, 2007; Hirvensalo, 2004), donde hay prácticas tanto en el ámbito público como privado; desde los 70 en Suecia (Hedin 2004); desde los 80 en el Reino Unido (Wright, Badr, Weiss y Pickton 2004; Wright, Pickton y Callow 2002), Corea del Norte (Kim y Kim 2004), Francia (Larivet, 2009;

Smith y Kossou, 2008; Peguiron 2006; Hivernat 2004) e Israel (Belkine 2004); y desde los 90 en Australia (Bensoussan y Densham 2004), Canadá (Calof y Brouard 2004; Bergeron 2000), Nueva Zelanda (Hawkins 2004), Lituania (Stankeviciute, Orožekauskas y Jucevicius, 2004), Sudáfrica (Heppes y du Toit, 2009; Viviers, Saayman y Muller, 2005; Viviers y Muller, 2004; du Toit, 2003; Viviers, Saayman, Calof y Muller, 2002) y España (Tena y Comai 2004a; 2005).

En unos países el impulso ha venido dado desde las estructuras gubernamentales, junto con las iniciativas privadas, como en el Japón (Sugasawa, 2004; Ikeya e Ishikawa, 2001), Canadá (Calof y Brouard 2004; Bergeron, 2000), Corea (Kim y Kim, 2004) o Francia (Larivet, 2009; Smith y Kossou, 2008; Peguiron 2006; Hivernat 2004). En otros, el ámbito empresarial ha impulsado actividades de IC, como los Estados Unidos (Smith y Kossou, 2008). Y en otros el impulso ha venido desde ámbitos académicos, como Lituania (Stankeviciute, Orožekauskas y Jucevicius, 2004).

En el caso de Japón ya hemos visto la ayuda del estado a las empresas, suministrando alertas, observación y evaluación de los competidores y consejos en la toma de decisiones táctica y estratégica (Fleisher y Wright, 2009; Nakagawa, 2006; Ikeya e Ishikawa, 2001). A nivel interno, la cultura informacional de las organizaciones está altamente desarrollada en cuanto a la recogida sistemática de información. Aun así, las actividades relacionadas con análisis, y evaluación de la información necesitan mayor desarrollo y sistematización (Fleisher y Wright, 2009; Sugawasa, 2004; Ikeya e Ishikawa, 2001).

Canadá, también ha contado con el impulso del estado para desarrollar capacidades de IC en las empresas. Hay iniciativas privadas tanto de consultoría, como empresas que han desarrollado su propia unidad de IC. A pesar de que en general la IC en Canadá está ampliamente desarrollada, todavía es necesario aumentar la conciencia de inteligencia en todo el país (Calof y Brouard 2004; Bergeron, 2000).

Francia, es uno de los países con más fuerte tradición gubernamental para impulsar la función de la inteligencia en las empresas. A nivel privado en los últimos 10 años las grandes empresas han sido activas formalizando sus prácticas de IC, atendido las características del entorno, y aplicándolas a nivel estratégico. Todavía falta incorporar prácticas de IC en las PYME (Smith y Kossou, 2008). Sólo las organizaciones con una orientación hacia el exterior, estrategias de diferenciación, focalización y diversificación incorporan prácticas de IC y observación del entorno (Larivet, 2009).

Lituania fue de los primeros países de la antigua Unión Soviética en introducir prácticas de IC, a pesar de que debió vencer la cultura socialista, donde el concepto de competencia no existía, y la diseminación de información sobre el entorno tomaba la forma de economía ideológica e información política. A pesar de esto, Lituania en la década de los 90 empezó a aplicar prácticas de IC en parte motivada por la entrada masiva de productos de países del oeste de Europa, pero también por el impulso dado desde la universidad en la formación de profesionales de IC (Stankeviciute, Orožekauskas y Jucevicius, 2004).

En el estado español se constata que la aplicación de Inteligencia Competitiva se encuentra en un estadio incipiente, y está influenciada por la práctica francesa de la vigilancia tecnológica (Tena y Comai 2004a). Además de algunas iniciativas a nivel público, se han detectado iniciativas en el ámbito privado (Palop y Vicente 1999; Tena y Comai 2004b). Comai y Millán (2005) sitúan el inicio de las prácticas en España, en la década de los 90, caracterizadas por la obtención de información sobre el mercado, los competidores y la tecnología. A partir del año 2000 las prácticas de inteligencia están ligadas a la estrategia de la organización, siendo indicadores de estas prácticas el desarrollo e implementación de la norma UNE1662002 EX diseñada para la gestión de los procesos de la I+D+I, el creciente número de cursos universitarios sobre IC, la demanda de profesionales de IC y las conferencias sobre el tema. Actualmente la

implementación es escasa, y sólo se localiza en aquellas empresas grandes o medianas con una fuerte orientación innovadora.

➤ **El tercer sector: Organizaciones sin ánimo de lucro**

Las organizaciones sin ánimo de lucro también tienen obligaciones y necesidades organizativas,. En primer lugar, necesitan planificar teniendo en cuenta su entorno, cada vez más competitivo y dinámico, para lograr la sostenibilidad de sus acciones (Weerawardena et al. 2010; Jain y Singhvi, 1977). Además, deben rendir cuentas de sus actividades y de la gestión de sus fondos (Brouard, Larivet y Sakka, 2010; Fox y Brown, 1998). Dependen de su entorno para obtener recursos financieros y humanos de los gobiernos, y de sectores privados, bajo la forma de donaciones o subvenciones. Por último, mediante la creación de valor y la obtención de beneficios pueden continuar su actividad (Brouard, Larivet y Sakka, 2010).

A tal fin también utilizan técnicas de IC, como el benchmarking, estudios de mercado y gestión de la información (Larivet, 2010, Mabelle, 2008; Hudson, 2005).

Las escasas publicaciones sobre las prácticas de IC en las organizaciones de este sector apuntan actividades de vigilancia sobre temas como la fiscalidad de las donaciones, innovaciones tecnológicas, degradación del entorno, aspectos sociológicos como demografía, impacto de la educación, etc. (Brouard, Larivet y Sakka, 2010; Jain y Singhvi, 1977).

2.2.4 Formación académica

La incorporación de la IC al ámbito académico como objeto de estudio está siendo lenta. La formación es importante por el apoyo y la contribución en el avance de las prácticas, porque posibilita la formación y la educación de las personas con responsabilidades de inteligencia dentro de las empresas

(Parker, Nitse y Davey, 2008; Pirttimäki, 2007; Hawkins, 2004; Hedin, 2004; Viviers y Muller, 2004). Prueba de esto son los países más punteros con las prácticas de IC, que tienen un número importante de cursos impartidos por las universidades (Calof y Brouard, 2004; Hedin, 2004; Hannula y Pirttimäki, 2003).

Algunas universidades de diferentes países han incorporado la IC como oferta formativa, dentro de sus planes docentes de grado o como parte de posgrados, y también como objeto de estudio en sus proyectos de investigación. Los países pioneros en el ámbito de la enseñanza y investigación son Suecia, desde la década de los 70 (Hedin, 2004; Dedijer, 1998), Estados Unidos, desde la década de los 80 (Bensoussan y Densham, 2004), y Canadá y Reino Unido, desde la década de los 90 (Larivet, 2007; Calof y Brouard, 2004). A partir del 2000 universidades de otros países han incorporado estudios de IC, ya sea como posgrados o como asignaturas de grado: Alemania (Michaeli, 2004, 2006), Australia (Bensoussan y Densham, 2004), Corea (Kim y Kim, 2004), España (Comai y Millán, 2005; Ortoll y Garcia, 2008), Finlandia (Hirvensalo, 2004), Francia (Portail de l'IE, 2010; Carayon, 2003), Lituania (Stankeviciute, Orožekauskas y Jucevicius, 2004), Reino Unido (Wright, Badr, Weiss y Pickton (2004) y Sudáfrica (Viviers, Saayman y Muller, 2005; Viviers y Muller, 2004).

Algunos autores han apuntado la conveniencia de un programa formativo de IC común en el ámbito académico. En este momento cada universidad y país han tenido iniciativas individuales para ofrecer grados y posgrados donde incorporan esta disciplina (Parker, Nitse y Davey, 2008; Pearce, 1971). Es de señalar la iniciativa gubernamental francesa para ofrecer un marco de referencia para enseñar programas de IC, diseñado el 2004 por una comisión de expertos nombrada por el Alto Representante de la IE (Smith y Kossou, 2008).

En definitiva, la formación académica todavía está en vías de consolidación, igual que lo está el diseño del corpus teórico de la disciplina.

2.3 Aproximación a la IC desde diferentes disciplinas: construcción de una disciplina.

Las prácticas de IC han ido por delante de la construcción del cuerpo teórico, como consecuencia de la necesidad por parte de las organizaciones de reducir las incertidumbres del mercado. Progresivamente el estudio de estas prácticas se ha incorporado al ámbito académico, existiendo un debate en torno al carácter de la IC como parte de otras disciplinas, como disciplina emergente, o como conocimiento interdisciplinario (Calof y Wright 2008; Parker, Nitse y Davey, 2008; Saayman et al. 2008; Smith y Kossou, 2008; Fleisher, Wright y Tindale, 2007; Mason 2005; Solberg Søylen, 2005; Dishman, Fleisher y Knip, 2003; Ganesh, Miree y Prescott, 2003; Bergeron y Hiller, 2002).

En este sentido, hay autores para los que la IC es una práctica importante y legítima para los negocios, pero como una parte del marketing o de la función de inteligencia dentro de la administración y la gestión de las organizaciones, más que como una disciplina separada por derecho propio (Zangouinezhad y Moshabaki, 2009; Pelsmacker et al. 2005; Wright, Badr, Weiss y Pickton, 2004; Lux y Peske, 2002 citado a Schwarz, 2007; Walle, 1999). Una causa puede ser la formación en el marketing o en la ciencia de la información de la mayoría de los profesionales de la IC (Wright, Badr, Weiss y Pickton, 2004).

Otros autores describen la IC como una disciplina emergente que está construyendo sus modelos teóricos y sus propios métodos y herramientas. Estos autores argumentan la existencia de ciertos fundamentos teóricos, base para estudiar la IC y validar las publicaciones de expertos profesionales, mediante técnicas de investigación científica (Parker, Nitse y Davey, 2008; Fleisher, Wright y Tindale, 2007; Wright y Calof, 2006; du Toit, 2003;

Dishman, Fleisher y Knip, 2003; Ganesh, Miree y Prescott, 2003; Wright et al., 2004; Walle, 1999; Attaway, 1998).

Hay un grupo de autores que, a pesar de reconocer su multidisciplinariedad, la enmarcan en el ámbito de alguna área de conocimiento. Unos la enmarcan bajo administración de empresa, en concreto en el ámbito de las bases teóricas de la estrategia (Heppes y du Toit, 2009; Mason, Viviers, Saayman y Muller, 2005) o en el ámbito del marketing (Dishman y Calof, 2008; Walle, 1999). Otros la enmarcan en la ciencia de la información (Bergeron, 2000; Marin y Poulter, 2003; Bégin et al. 2007; Nitse y Parker, 2003; Miller, 1996), y otros en el ámbito de la ingeniería informática (Jourdan, Rainer y Marshall, 2008; Baars y Kemper, 2008).

Este debate sobre la implicación de diferentes disciplinas es fruto del carácter multidisciplinar de las prácticas de IC. Estas comportan una serie de procesos que precisan varios enfoques. Así, la teoría de la organización y, más concretamente, la dirección estratégica y el proceso de innovación subrayan la importancia de conocer el entorno de la organización (Hodge, Anthony y Galas, 2003; Choo, 1991; Porter, 1990; Ansoff y Mc Donnell, 1990). A tal fin hay que activar mecanismos de vigilancia del entorno para recoger selectivamente información relevante. La Dirección de cualquier organización determina qué información es relevante y filtra la que queda, para evitar el desbordamiento de información (Hodge, Anthony y Galas, 2003; Choo, 1991). La información recogida debe ser tratada para una utilización eficiente. La ciencia de la información aporta el marco teórico y los instrumentos para organizar la recogida de información, estructurar la información, relacionarla, compartirla y utilizarla, y, en definitiva, para crear conocimiento e inteligencia (Choo, 2002; Bergeron y Hiller, 2002). Además, esta información se debe analizar y aplicar para reducir la incertidumbre, mediante técnicas de análisis procedentes de la administración de empresas, del marketing (Dishman y Calof, 2008; Walle, 1999) y de la prospectiva (Schwarz, 2008). Por último, la informática aporta el conocimiento para diseñar la infraestructura tecnológica

que soporta la gestión de la información y compartir información (Choo, 1999, Bouthillier y Shearer, 2003)

Según esta secuencia, otras disciplinas han incorporado la observación del entorno como una corriente de estudio, con enfoques propios y diferenciados. Por lo tanto, son varias las disciplinas que están contribuyendo a construir el corpus de conocimiento teórico y los fundamentos para las prácticas de IC, el desarrollo de la teoría y de la investigación académica. La contribución predominante proviene, en primer lugar, de la ciencia de la información y de la tecnología de la información y, en segundo lugar del marketing según el estado del arte de Fleisher, Wright y Tindale (2007) (Tabla 1).

<i>Discipline</i>	<i>Number of Titles</i>
Information Sciences & Information Technology	17
Marketing	11
General Management	9
Engineering, Manufacturing, R&D	6
Technology Intelligence and Management	4
Conference Proceedings and Communiqué	4
Business Strategy and Competition	3
HRM	3
Verticals: Hotel Admin, Social Economics, Legal Studies	3
Intelligence and Intellectual Capital	3
Knowledge Management	2
<i>TOTAL</i>	65

Tabla 1: Disciplinas de las revistas (2003-2006). Fuente: Fleisher, Wright y Tindale (2007)

Una disciplina relacionada con la IC es la prospectiva – denominada *Future Studies* o *Forecasting* en la literatura anglosajona – a pesar de que tanto los académicos como los profesionales de la IC la mencionan poco. Aun así se constata, en los artículos de los últimos años, que esta disciplina emerge como una palabra clave en los artículos de IC. La prospectiva también trabaja con datos obtenidos del entorno con el objetivo de crear alternativas de futuro, a pesar de no utilizar el término inteligencia competitiva u otros términos

vinculados (Martelli, 2007; Schwarz, 2007). Esta disciplina la describo en la subsección 2.3.5.

Por último, la IC incorpora metodologías y perspectivas de otras áreas de conocimiento, como por ejemplo, la comunicación organizativa, la psicología, la comunicación, la economía de la información, antropología social y sociología para obtener un valor más amplio (Choo, 2006; Martin y Poulter, 2004).

En definitiva, la IC es una disciplina emergente, en formación, que se nutre de otras disciplinas (Heppes y du Toit, 2009; Saayman et al., 2008; Calof y Wright, 2008; Mason, 2007; Wright, Badr, Weiss y Pickton, 2004; Calof y Brouard, 2004).

En esta subsección presento con más detalle algunas de las aportaciones que otras disciplinas han hecho en el proceso de formación de la IC como una disciplina.

2.3.1 Administración y dirección de empresa

Las aportaciones de esta disciplina son tres: la conveniencia de observar el entorno, los sistemas y estilo de dirección, y las técnicas de análisis.

Es en el ámbito de la administración de empresas donde surge la conveniencia de observar el entorno externo, para obtener información sobre éste a fin de gestionarlo, desarrollar programas de continuidad del negocio para asegurar que el impacto de acontecimientos previsibles o imprevisibles se reduzcan o se neutralicen, y para fundamentar la planificación estratégica dentro de la organización (Trim, 2004; Daft y Weick, 1984; Stubbart, 1982; Porter 1980; Fahey y King, 1977; Ansoff, 1975; King y Cleland, 1974; Thomas, 1974; Aguilar, 1967; Cyert y March, 1963 citado a Peyrot et al., 2002).

La detección de manera precoz de los cambios del entorno ha originado la detección de señales débiles, como un aspecto importante de los sistemas de IC. Ansoff (1984) fue el primero en hablar del valor de las señales débiles para transformarlas en información para la acción. Posteriormente otros autores han desarrollado metodologías de detección y análisis. Actualmente es una línea de investigación consolidada (Hiltunen, 2010; Kuosa, 2010; Hultuneu, 2008; Ilmola y Kuusi, 2006; Mendonca et al., 2004; Rouibah y Ould-ali, 2002; Blanco y Lesca, 1997).

Como resultado del análisis del entorno, las empresas han desarrollado numerosas “respuestas sistemáticas” a las cambiantes condiciones del entorno. Estas respuestas, nombradas “sistemas de dirección”, se han venido configurando según la solución adoptada para intentar resolver los problemas derivados de la complejidad, tanto interna como externa (Bueno, 1996, basándose en Ansoff, 1980 y 1985). El sistema de dirección predominante a partir de los años 80 es el denominado *sistema de dirección estratégica*, que pretende identificar de forma precoz los cambios externos e internos para instrumentar respuestas rápidas, intentando minimizar el nivel de sorpresa de los impactos. Este sistema de dirección define la formulación estratégica de la organización, su implantación, y los sistema de planificación – acción. Partiendo de determinadas actitudes y posturas, la dirección estratégica intenta asegurar la adaptación de la organización a su entorno (Bueno, 1996), mediante respuestas proactivas o reactivas (Hair, 2007; Lesca y Caron-Fasan, 2006; Heinrichs y Lim, 2005; Rouibah y Ould-ali, 2002; Wright, Pickton y Callow, 2002; Fink y Schlake, 2000; Rouach y Santi 2001; Rouach, 1996).

La interpretación y el análisis de la información procedente del entorno requieren de técnicas adecuadas de extracción de inteligencia, necesaria para responder a las preguntas planteadas por la organización. El desarrollo de modelos de análisis de la información y generación de inteligencia es otra de las contribuciones de esta disciplina al desarrollo de la IC (Fleisher y

Bensoussan, 2008; Solberg Søylen, 2005). El proceso de análisis lo explico en el apartado 2.4.2.1.

2.3.2 Marketing

La contribución del marketing a la inteligencia competitiva proviene por un lado de dos paradigmas, la orientación al mercado y el marketing de relaciones y, de la otra, de las técnicas de recogida de la información cualitativas y cuantitativas, provenientes de los estudios de mercado.

El primer paradigma, la orientación del mercado, es una de las aportaciones más claras de esta disciplina a la inteligencia competitiva, puesto que apunta la necesidad de conocer información sobre los clientes, los competidores y el entorno en general (Ward y Lewandowska 2005; Narver, Slater y MacLachlan 2004; Lafferty y Hult 2001; Deshpande et al. 1993; Ruekert 1992; Kohli y Jaworski 1990; Narver y Slater 1990; Shapiro 1988).

El segundo paradigma, el marketing de relaciones, proporciona la idea de construir y gestionar las relaciones, crear alianzas estratégicas y acuerdos de marketing entre empresas, o la obtención de bases de datos de clientes (Grönroos, 1997; Morgan y Hunt, 1994).

Por último, el marketing aporta a la inteligencia competitiva los métodos cuantitativos y cualitativos empleados en los estudios de mercado, para conocer las tendencias, y preferencias de estos y los clientes (Mason, 2005; Walle, 1999). En este sentido, para Walle (1999) la inteligencia competitiva es una extensión de la investigación de mercado, a pesar de que la IC ha desarrollado sus propios métodos y herramientas. Muestra de ello sería la tendencia a ubicar esta función en los departamentos de marketing (Solberg Søylen, 2005; Wright, Pickton y Callow, 2002; Walle, 1999).

La relación de los estudios de mercado con la inteligencia competitiva ha conducido a confusión, de forma que hay autores que insisten en la necesidad de diferenciar las dos prácticas en términos de métodos de obtención y análisis de información (Bose, 2008; Pelsmacker et al., 2005; Michaeli, 2006; Wright et al., 2004).

2.3.3 Ciencia de la información

El papel de la ciencia de la información es apoyar a las necesidades de información, por lo tanto, son objetos de estudio el usuario, el almacenamiento de información, herramientas de búsqueda y recuperación de información, y sistemas y procesos relacionados con estos temas (Summers et al., 1999).

Esta subsección es más extensa, por ser las necesidades de información uno de los ámbitos más estudiados, y ser el ámbito desde el que se enfoca esta tesis.

La aportación teórica y metodológica de esta disciplina a la inteligencia competitiva se inserta en el conjunto de procesos de la IC orientados a identificar necesidades de información, recoger y organizar la información, almacenarla y desarrollar productos o servicios de información, para hacerla un recurso fácil de utilizar (Macevičyūtė y Wilson, 2002; Choo, 2006, 2002, 1999; Lester y Waters, 1989; Rouse y Rouse, 1984).

Desde el ámbito de la ciencia de la información hay, por un lado, trabajos que se adscriben explícitamente a la exploración y análisis del entorno, y, del otro, marcos de estudio y metodologías sobre temas vinculados a la búsqueda de información y su uso, que son aplicables al proceso de IC. Algunos de estos trabajos del segundo grupo han sido utilizados en trabajos del primer grupo, y, por lo tanto, evidencian la aportación de la ciencia de la información a la IC,

para diseñar sistemas eficientes de generación de inteligencia. Estos dos grupos de estudios los detallo a continuación.

Los trabajos que se identifican con la IC están centrados en estudios empíricos y en el desarrollo de marcos teóricos vinculados con la función o el ciclo de inteligencia, y ponen énfasis en la búsqueda y uso de información.

Heppes y du Toit (2009) focalizan su estudio en el nivel de madurez de la función de inteligencia vinculada a fuentes empleadas y el uso de información. Bergeron (2000) estudia la implementación de la IC en las PYMES poniendo atención a los comportamientos de búsqueda de información para diseñar un modelo específico para las PYME. Choo (2007, 2006, 2002, 1999, 1994, 1993, 1991) Auster y Choo (1994, 1993) y Choo y Auster (1993) han desarrollado trabajos sobre el uso de las fuentes de información y el comportamiento informacional de los ejecutivos. La contribución del comportamiento informacional a la IC es también objeto de investigación por parte de Frion (2009), quien apuesta por enfocar la evaluación de las necesidades de información a nivel individual. Zhan, Majid y Schubert (2010) integran comportamiento informacional y una actividad de gestión específica, y presentan un modelo donde relacionan incertidumbre del entorno, comportamiento informacional y observación del entorno.

El desarrollo de marcos teóricos explícitos para la IC ha sido también una contribución de la ciencia de la información para avanzar en la investigación de este campo. Por ejemplo, Serpa (2000) propone la necesidad de diseñar un nuevo paradigma para la IC desde la ciencia de la información. La mayor parte de los estudios y prácticas de IC se basan sobre todo en el paradigma de la estrategia, el cual precisa estructurar la búsqueda y localización de información. Por lo tanto, para Serpa (2000) la ciencia de la información aporta la mayor parte del marco teórico y operativo que el paradigma de la estrategia precisa. En la misma línea Bergeron y Hiller (2002), en su estado del arte sobre la IC, detectan la necesidad de unir marcos teóricos de los estudios de administración de empresa y los de la ciencia de la información

para crear un marco de inteligencia organizativa centrado en la gestión del conocimiento y de la información existente en el seno de la organización, dentro del cual la IC está inserta. Nitse y Parker (2003) apuntan las técnicas propias de la ciencia de la información y gestión del conocimiento como un instrumento válido que los profesionales de la IC pueden utilizar para evitar el problema de suministrar información de baja calidad a los usuarios identificados. Por último, es de destacar los trabajos hechos por Choo (2007, 2006, 2002, 1999, 1994, 1993, 1991) a lo largo de los últimos 20 años, dedicados al desarrollo de un marco de análisis de los procesos de gestión de información donde vincula los procesos de exploración del entorno con el comportamiento informacional y el aprendizaje organizativo (Choo, 2006, 2002). Bergeron y Hiller (2002) señalan el modelo de uso de información propuesto por Choo (1998b) como un punto de partida para adaptar el proceso de IC a las especificidades de cada organización.

Del segundo grupo de trabajos de investigación en el ámbito de ciencia de la información, no adscritos al campo de la IC, cito los vinculados al proceso de búsqueda, análisis y uso de la información y los factores que afectan al comportamiento. Algunos de estos trabajos han influido en el desarrollo de modelos o marcos de generación de inteligencia, donde los procesos de búsqueda focalizada de información, recuperación de información son más eficientes. Concretamente, los temas de investigación son: necesidades y usos de información, contextos de uso, búsqueda de información, organización y recuperación de información, informetría, indexación, catalogación, y clasificación (Pettigrew y McKechnie, 2001). Algunos de estos trabajos los menciono a continuación.

Diversas son las teorías sobre las necesidades y usos de información, desde los años 80. En primer lugar, el *modelo de los estados anómalos de conocimiento* de Belkin (1980) y Belkin, Oddy y Brook (1982), basado en los factores vinculados con la recuperación interactiva de la información, considerados subjetivos y contextuales de cada individuo (usuario). Estos

factores pueden ser su estado de ánimo, las áreas de interés, el grado de motivación, entre otros. Resulta de interés conocer cómo estos factores interactúan para generar una necesidad de información que Belkin, Oddy y Brooks denominan un “Estado anómalo del conocimiento” (*Anomalous State of Knowledge* o ASK). En segundo lugar, el *modelo de búsqueda de información* de Wilson (1981) basado en la motivación de las personas para buscar información, condicionada por su contexto vital, laboral o por el contexto político, económico o tecnológico del individuo. En tercer lugar, la teoría del *Sense-Making* de Dervin (1998, 1983) centrada en un proceso de búsqueda del individuo, proceso en el que éste parte de la imagen que tiene del mundo, y la va variando según dispone de más información. En cuarto lugar el *modelo de búsqueda de información* de Ellis (1989) o el de Kuhlthau (1991) que contemplan diferentes fases del proceso de búsqueda, cada una de las cuales tiene asociada un tipo de conducta. Conocer el patrón de conducta por perfiles de usuarios permite diseñar sistemas de recuperación de información enfocados a la conducta intuitiva que desarrolla el usuario, o determinar el tipo de intervención que es necesaria por parte del bibliotecario referencista cuando atiende las peticiones de los usuarios. Kuhlthau (1999) más tarde establece la relación de las fases de la toma de decisiones con las fases del proceso de búsqueda de información, y la asociación de la percepción de incertidumbre, complejidad y construcción de conocimiento para crear un marco de estudio en el comportamiento informacional de los profesionales de la información como buscadores y analistas de información (Kuhlthau, 1999). Por último, menciono la teoría cognitiva de la recuperación de la información de Ingwersen (1996) que intenta globalizar la recuperación de la información mediante la representación de todos sus componentes como representaciones estructurales con diferentes niveles de complejidad que cooperan en un proceso de comunicación interactivo (Choo, 2006; Rodríguez y Ronda, 2006; González, 2005; Vargas, Moya y Olvera, 2002; Pettigrew y McKechnie, 2001).

En el ámbito de recuperación de la información se han desarrollado modelos, como son el del espacio vectorial de Salton, la teoría de relevancia de Chamber et al., la teoría de negociación y necesidades de información de Taylor, o teoría de la retroalimentación interactiva de Efthimiadis y Robertson (Pettigrew y McKechnie, 2001).

El modelo desarrollado por Salton, en la década de 1970, es de los pioneros. Está basado en modelos matemáticos para la indexación y la recuperación de información, e incorpora el modelo de valor de discriminación y de relevancia de los términos (Dubin, 2004; Salton y McCall, 1983; Salton, Wong y Yang 1975, Salton, Yang y Yu, 1975). Salton ideó un sistema de indización, a partir de la idea de que los vocablos de un texto se clasifican según su capacidad para discriminar unos documentos de los demás en una colección (Gil y Rodríguez, 1996)

Por último, enumero otros campos dentro de la ciencia de la información que aportan instrumentos para la gestión de la información en el marco de la IC. Estos campos son: la informetría, la archivística, la indexación y la catalogación. La informetría engloba un conjunto de técnicas cuantitativas de análisis y evaluación, que aplica diferentes técnicas estadísticas y matemáticas para medir y evaluar los diferentes aspectos de los fenómenos informacionales. Estas técnicas son, entre otros, la bibliometría, la cienciometría, la bibliometría de patentes, la econometría, la mediametría o la webmetría (Cavaller, 2006). La archivística, ofrece el marco para evaluar la obsolescencia de la información y qué documentos o información se conserva (Myburgh, 2004; Nitse y Parker, 2003). La indexación y la catalogación ayudan a organizar la información recogida. La gestión del conocimiento ofrece los medios para almacenar y diseminar el conocimiento generado por los sistemas de IC (Nitse y Parker, 2003).

2.3.4 Ingeniería informática

En los 90 la profundidad y amplitud de la IC aumentó, gracias a la aplicación de herramientas informáticas que ayudan a la captura, al tratamiento y al análisis de información, y a la difusión de la inteligencia elaborada para la toma de decisiones (Juhari y Stephens, 2006). En este ámbito se han iniciado diferentes líneas de investigación relacionadas directamente con la IC, desde redes neuronales hasta la satisfacción de usuarios finales, uso de clusters como estrategia de negocio para ganar ventaja competitiva, herramientas de análisis, o de diseminación, constituyendo estos ámbitos la aportación de la informática a la IC (Jourdan, Rainer y Marshall, 2008; Hair, 2007; Desouza, 2001).

De estas líneas de investigación, donde se encuentra más producción científica es en la temática de *estrategias*, focalizada en como aplicar tecnologías informáticas en el entorno de negocio. Un segundo tema, en el que también se dedican muchos esfuerzos de investigación, es la *inteligencia artificial*. Ésta permite desarrollar aplicaciones que apoyan a los procesos de inteligencia competitiva. Un tercer tema de investigación es la *implementación de proyectos* de datawarehousing, minera de datos, relaciones con los clientes (customer relationship management – CRM), planificación de recursos de empresa (enterprise resource management – ERP), gestión de la cadena de suministro (Supply Channel Management – SCM), sistemas de gestión del conocimiento (knowledge management systems – KMS) y proyectos de comercio electrónico. Un cuarto tema de investigación es el de *decisión* que, focalizado en la mejora de la toma de decisiones, tiene como aspectos de estudio el modelado de datos y de decisiones. Por último, la quinta temática de investigación, *beneficios*, hace referencia a como las organizaciones utilizan los sistemas de IC para lograr beneficios financieros medibles (Jourdan, Rainer y Marshall, 2008).

La primera línea de investigación, *estrategias*, trata aspectos como por ejemplo: a) la mejora del rendimiento interno mediante la integración de

diferentes funciones, o la agilidad en las tareas; b) trabajar con socios externos para mejorar la colaboración en la cadena de suministro; o c) mejorar la relación con el cliente mediante la personalización (Jourdan, Rainer y Marshall, 2008).

La segunda línea de investigación se han materializado en aplicaciones desarrolladas para ayudar a los diferentes procesos del ciclo de inteligencia (Bouthillier y Shearer, 2003; Escorza y Maspons, 2001). Estos son: a) la detección y recogida de las necesidades de información dentro de la organización (Bouthillier y Shearer, 2003); b) la captura y búsqueda de información mediante agentes inteligentes, software de búsqueda en base de datos documentales y patentes; motores de búsqueda, categorizadores, metabuscadores y servicios de alerta (Bouthillier y Shearer, 2003; Desouza, 2001; Escorza y Maspons, 2001); c) el almacenamiento de esta información (Baars y Kemper, 2008; Bouthillier y Shearer, 2003); d) el análisis y generación de inteligencia, con aplicaciones que incorporan técnicas de minería de datos, minería de textos, minería de Web, y técnicas informétricas u OLAP – online analytical processing –, (Bose, 2008; Hair, 2007; Bouthillier y Shearer, 2003; Marín-Lanas, Carro-Cartaya y Espín-Andrade 2001); e) herramientas de visualización y difusión (Desouza, 2001).

En el marco de la cuarta línea de investigación, se ha señalado la importancia de desarrollar infraestructuras tecnológicas holísticas de apoyo a la decisión que contemplen el almacenamiento de información estructurada y desestructurada (Baars y Kemper, 2008; Bose, 2008). La primera está grabada en bases de datos como, por ejemplo, los de gestión de clientes (CRM), los de gestión de la cadena de suministro (SCM) o los de gestión de recursos de la organización (ERP). La información desestructurada está en documentos electrónicos que precisan de un tratamiento previo para su recuperación posterior, caso de correos electrónicos, páginas Web, o documentos elaborados en formato ofimático o pdf (Baars y Kemper, 2008).

2.3.5 Prospectiva o *future studies*

Esta disciplina surgió en 1950, en el ámbito gubernamental, y actualmente es una práctica creciente en las organizaciones (Schwarz, 2008; Bell, 2003). Su objetivo es apoyar el diseño de acciones orientadas al futuro (Schwarz, 2008), mediante la elaboración de escenarios, que contemplen todas las alternativas. Por eso, estos escenarios deben estar pensados de manera creativa y profunda, para que contemplen multitud de posibilidades, para evitar ser sorprendidos sin estar preparados (Bishop, Hines y Collins, 2007).

El enfoque de un proyecto de prospección tiene un cierto paralelismo con los procesos de inteligencia. Estos proyectos tienen las siguientes etapas y objetivos: 1) acotación del proyecto: definición de objetivos, equipos, planificación; 2) exploración del entorno: recogida de información; 3) previsión: descripción de alternativas de futuro, incertidumbres, implicaciones y resultados; 4) visión de futuro: elección del futuro preferido, mejores resultados, objetivos logrados y mediciones de resultados; 5) planificación: organización de los recursos en cuanto a estrategia, opciones y planes (planificación estratégica); 6) Acción: implementación del plan mediante la comunicación de los resultados, desarrollo de agendas e institucionalización del pensamiento estratégico y sistemas de inteligencia (Bishop, Hines y Collins, 2007).

La elaboración de los escenarios de futuro es una de las aportaciones a la disciplina de la IC. La prospección tiene un amplio abanico de técnicas para el diseño de los escenarios (Bishop, Hines y Collins, 2007; Voros, 2006). El vínculo entre prospectiva e IC viene dado por dos herramientas de IC – los sistemas de alerta continua y los business wargaming – y por los métodos de prospectiva – técnica del escenario, la previsión y la técnica Delphi – (Schwarz, 2007). La primera herramienta de IC, los *sistemas de alerta continua*, localiza señales débiles mediante la exploración del entorno. La segunda herramienta, los business wargaming, permite analizar las señales débiles obtenidas gracias a los sistemas de alerta continua, y encontrar

tendencias. Las señales débiles, los wargaming y las tendencias son el punto de partida de los métodos de la prospectiva. Así, la técnica de escenario suministra tendencias que crean una imagen de futuro, al proyectar estas y las incertidumbres claves identificadas hacia el futuro; la previsión emplea las tendencias para extrapolarlas hacia el futuro, y la técnica Delphi utiliza las tendencias para preguntar a los expertos su opinión sobre el futuro.

2.3.6 Conclusiones

En esta sección hemos visto el carácter multidisciplinar de la IC, y las aportaciones actuales de las disciplinas mencionadas en la formación de la IC como disciplina Tabla 2.

DISCIPLINA	APORTACIÓN
Administración y dirección de empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de observar el entorno • Sistemas y estilos de dirección • Técnicas de análisis
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación en el mercado • Marketing de relaciones • Estudios de mercado: técnicas cualitativas y cuantitativas
Ciencia de la información	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades y usos de la información • Organización y recuperación de la información • Informetría, como técnica de análisis • Archivística: clasificación y evaluación de la obsolescencia de la información • Clasificación: Indexación y catalogación • Satisfacción de los usuarios con el servicio y la información suministrada
Ingeniería informática	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias: cómo aplicar aplicaciones en el entorno de negocio • Inteligencia artificial: desarrollo de software • Implementación de proyectos de datawarehousing y minería de datos • Modelado de datos y decisiones para la mejora de toma de decisiones • Beneficios de usar plataformas tecnológicas de IC.
Prospectiva o future studies	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas para el diseño de análisis • Previsión: diseño de escenarios • Técnica Delphi

Tabla 2: Resumen de las aportaciones de cada disciplina a la IC

Detecto puntos de contacto entre los distintos ámbitos de conocimiento, apuntados ya por otros autores. Sawyer y Huang (2006) consideran necesario un trabajo conjunto de la ingeniería informática, concretamente el área de los sistemas de información, y la ciencia de la información, dado que ambos

ámbitos de conocimiento tienen como objeto de estudio la información, los usuarios y las tecnologías de la información y la comunicación. En este sentido, los trabajos que puedan surgir contribuirán al diseño de sistemas informáticos basados en los estudios de comportamiento informacional de los usuarios y en el contexto en el que se mueven. Por tanto, estos trabajos pueden contribuir a diseñar sistemas de inteligencia eficientes.

Por otro lado, pocos estudios conectan la IC y la prospectiva (Schwarz, 2007). Desde la prospectiva Schwarz (2007) propone que la IC sea un campo de interés para los profesionales de la prospectiva, dado que su práctica necesita estar integrada en los procesos corporativos, y antes de aplicar los métodos precisa conocer la organización y sus requerimientos, igual que sucede en la IC (Schwarz, 2008).

Por último, aunque no he detectado ningún estudio que una LIS con el ámbito de ADE, estudios conjuntos pueden contribuir en dos aspectos: a) crear marcos teóricos para estudiar las influencias de la cultura informacional y las estructuras organizativas en el desarrollo de la inteligencia competitiva, y b) desarrollar técnicas de análisis específicos a las características de cada organización.

2.4 Fundamentos teóricos de Inteligencia Competitiva

Cómo ya he mencionado antes, la disciplina de la IC todavía está en construcción. Aunque hay trabajos conceptuales, prescriptivos y estudios de caso, desde la comunidad científica se indica la necesidad de construir el corpus teórico y de investigación científica para evaluar la validez y fiabilidad de las prescripciones hechas en la literatura por parte de los profesionales de la IC, y así facilitar el progreso de la disciplina (Saayman et al., 2008; Antia y Hesford, 2007; Calof, 2006; Brouard, 2006; Wright y Calof, 2006; Lönnqvist y Pirttimäki, 2006; Ganesh, Miree y Prescott, 2003; Bergeron y Hiller, 2002; Attaway, 1998).

Esta evaluación Calof (2006) y Wright y Calof (2006) la ven todavía difícil por los problemas metodológicos que constatan, atendido la carencia de instrumentos de investigación consistentes. La causa de esta situación es la falta de acuerdo dentro del campo de la IC sobre cómo se tiene que operativizar el constructo de inteligencia.

A modo de balance, la revisión de la literatura deja patente la escasez de conocimiento sobre los aspectos referentes a la función de la IC, sus procesos, los factores que facilitan o inhiben su práctica, o sobre la efectividad de la IC.

En lo referente a la función, hay pocos estudios sobre qué determina la misión de IC, cuáles son los recursos destinados a las actividades de IC, qué unidad o departamento debe encargarse de la función, y cuál es la extensión, naturaleza e impacto del análisis de información y la diseminación de la inteligencia creada (Antia y Hesford, 2007; Sawka, 2001).

En cuanto a los procesos, algunos autores apuntan la necesidad de estudiar qué fundamenta la manera de organizar y estructurar el procesos de IC en una organización (Antia y Hesford, 2007; Wright y Calof, 2006; Ganesh, Miree y Prescott, 2003). A pesar de haber abundante literatura con recomendaciones sobre como recoger datos y analizarlos, se ha prestado poca atención a la comprensión de las necesidades de IC y sus usos, y a la comprensión del desarrollo de productos y servicios dirigidos a los usuarios (Bergeron y Hiller, 2002).

Antia y Hesford (2007) apuntan carencia de marcos teóricos cohesivos que unan la IC con sus antecedentes y sus consecuencias, para evaluar la función de la IC y su contribución en el rendimiento de la organización. Otros autores apuntan la necesidad de desarrollar herramientas para evaluar el rendimiento de la IC (Blenkhorn y Fleisher, 2007; Antia y Hesford, 2007; Buchda, 2007; Pirttimäki, Lönnqvist y Karjaluo, 2006; Viscount, 2002; Davison, 2001; Sawka, 2000; Kilmetz y Bridge, 1999; Simon, 1998; Dashman, 1998; Herring, 1996).

Por último, hay autores que señalan la necesidad de estudiar los aspectos que facilitan o inhiben las prácticas de IC en las organizaciones. Por ejemplo, la relación entre la IC, y la estructura y cultura organizativa, para ver la influencia de éstas en las prácticas de IC (Ganesh, Miree y Prescott, 2003; Correia y Wilson, 2001; Wright, Pickton y Callow, 2002). Del mismo modo, Ganesh, Miree y Prescott (2003) apuntan ausencia de estudios sobre los aspectos que influyen las prácticas específicas en cada país.

A pesar de las carencias apuntadas, hay autores que desde el ámbito académico han tratado de operativizar el constructo de inteligencia en marcos teóricos. Diversos modelos han ido surgiendo a partir de los años 70 del siglo pasado. Unos ponen más el énfasis en la función, en la manera como se observa o se explora el entorno, o en la organización de la función, éste es el caso de los primeros modelos surgidos. Otros marcos ponen más el énfasis en los procesos del ciclo de IC, o intentan englobar la función y los procesos

en el mismo modelo, son los modelos que han ido surgiendo a partir del año 2000. Por último, a partir de los años 90, hay autores que presentan también modelos para evaluar las prácticas de la IC.

Teniendo en cuenta estos antecedentes, en esta sección presento un resumen de los aspectos que componen el corpus teórico elaborado hasta ahora, fruto de los trabajos conceptuales localizados en la literatura. Estos temas los he estructurado de la siguiente manera. Las dos primeras subsecciones están dedicadas a los aspectos que integran la IC, teniendo en cuenta los temas de la función de inteligencia (2.4.1), y los procesos asociados a su generación (2.4.2). En la subsección 2.4.3 presento los factores facilitadores e inhibidores que influyen la implementación y el desarrollo de la IC en las organizaciones. Por último, expongo aspectos relacionados con la efectividad de las prácticas, beneficios de aplicar la IC, y la contribución de las prácticas de IC en la organización que las pone en práctica (2.4.4).

2.4.1 La inteligencia como una función organizativa

La función de la inteligencia está enfocada a explorar el entorno para recoger información, detectar amenazas u oportunidades, e introducir los resultados de los análisis en el proceso estratégico de planificación, o a nivel táctico (Heppes y du Toit, 2009; Trim y Lee, 2008; Fahey, 2007; Culver, 2006; Cobb, 2003; Bergeron y Hiller, 2002; Rouibah y Ould-ali, 2002; Miller, 2002; Lackman, Saban y Lanasa, 2000).

Esta función y sus objetivos en algunas organizaciones quedan formalizados en el diseño de sistemas de observación del entorno, y en otros está reducida a una práctica informal (Heppes y du Toit, 2009; Cartwright et al., 1995; Babbar y Rai, 1993; Calori, 1989; Herring, 1988; Ghoshal y Kim, 1986; Fahey, King y Narayanan, 1981).

Hay diferentes grados de desarrollo de IC en las organizaciones atendiendo varios factores. Algunos de éstos son: frecuencia de exploración, orientación, ubicación de la función, dimensión de la organización, su perfil, el sector donde está, las características del entorno en el marco del cual una organización desarrolla su actividad, los estilos de dirección y las prioridades estratégicas de las organizaciones, la percepción subjetiva que los directivos y la misma organización tiene del entorno, y el comportamiento ante la información (Cheshire, Judd y Churchill, 2010; Rouach y Santi, 2001; Bogner y Barr, 2000; Boyd y Fulk, 1996; Ansoff, 1994; Daft y Weick, 1984; Blandin y Brown, 1977). Por eso en el análisis de las prácticas de IC en las organizaciones se deben incluir estos aspectos.

En esta subsección, en un primer bloque de apartados, presento los temas tratados en la literatura sobre la función de la IC. Estos los he estructurado de la siguiente manera: a) orientación de los sistemas (2.4.1.1), b) frecuencia de la observación (2.4.1.2), c) ubicación de la unidad de inteligencia (2.4.1.3), d) gestión de la función (2.4.1.4). Por último, expongo algunos de los modelos teóricos existentes, que recogen estos aspectos.

2.4.1.1 Orientación de los sistemas de inteligencia competitiva

Según el tipo de información que se captura y que circula dentro de la organización para generar inteligencia, presento la orientación de la función según tres perspectivas: a) las temáticas de las búsquedas de información, el nivel organizativo donde se aplica la inteligencia y el marco temporal de impacto de la inteligencia generada, a corto o largo plazo (orientación táctica o estratégica), b) el tipo de información que circula entre la organización y la competencia (pasiva, ofensiva, defensiva o prospectiva, y colaborativa), y c) la relación entre la inteligencia obtenida y el entorno (reactiva o proactiva).

La primera perspectiva hace referencia a quién y a qué nivel apoyan los sistemas y prácticas de IC, y dónde y cuándo impacta la inteligencia aplicada.

Dependiendo de las necesidades de información, del tipo de información obtenida, y de donde está dirigida la aplicación de IC, las prácticas de IC se tipifican como tácticas o estratégicas. La orientación es táctica cuando se dirige a mandos intermedios con responsabilidad de actividades operativas, y es estratégica, cuando se dirige a altos directivos con responsabilidades a largo plazo. Su orientación táctica o estratégica también vendrá determinada por su ubicación o por el marco temporal de impacto. La orientación y las necesidades detectadas determinan qué temas concretos son objeto de los sistemas de observación (mercado, clientes, productos, tecnología, etc.) (Culver, 2006; Bergeron y Hiller, 2002; Peyrot et al., 2002; Rouibah y Ould-ali, 2002; Sawka, 2001; Ghoshal y Kim, 1986; Herring, 1988; Aguilar, 1967) (Tabla 3).

INTELIGENCIA TÁCTICA	INTELIGENCIA ESTRATÉGICA
<ul style="list-style-type: none"> • Función: vigilar la situación diaria específica del negocio, para apoyar a: <ul style="list-style-type: none"> – las decisiones tácticas y operativas. – las necesidades de los directivos de producto y unidades de marketing y ventas. • Suministro del sistema de inteligencia: <u>información sobre el entorno inmediato del negocio</u> en el que opera la empresa: <ul style="list-style-type: none"> – Evaluaciones de la competencia actual – Tecnologías existentes – Mercados de productos: precios, líneas de productos – identificación de clientes claves y de empleados de ventas para un futuro reclutamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Función: <ul style="list-style-type: none"> – analizar el clima general del negocio, para planificar y diseñar estrategias a largo plazo. – apoyar a las tomas de decisiones de los directivos sobre acciones a largo plazo. • Suministro del sistema de inteligencia: <u>información sobre el entorno más amplio de negocio</u> para detectar cambios en: <ul style="list-style-type: none"> – Sociedad – Economía – Política – Tecnología – Análisis sobre las capacidades de la competencia

Tabla 3: La orientación de la función (elaboración propia, a partir de Ghoshal y Kim, 1986; Gieskes, 2000; Peyrot et al., 2002)

Según la orientación, los sistemas pueden estar plenamente integrados en la organización e implicados en el crecimiento de la organización a largo plazo (sistemas de exploración del entorno continuos), o pueden estar parcialmente integrados (sistemas de vigilancia periódica) o pueden carecer de integración en el grueso principal de negocio (sistemas de observación irregular) (Fahey, King y Narayanan, 1981). Esta orientación tendrá relación con la frecuencia de exploración del entorno, en los sistemas asignados, y en la ubicación de la función, aspectos que describo más adelante.

La orientación está marcada también por las prioridades que establezcan la dirección y las actitudes de los directivos (Wright, Pickton y Gallow, 2002; Fahey, King y Narayanan, 1981). Cuando una organización determina la orientación debe tener en cuenta la importancia de la planificación estratégica y las consecuencias desastrosas que puede tener una falta de adecuación de la planificación a la naturaleza del entorno (Calori, 1989; Fahey, King y Narayanan, 1981; Camillus, 1975). También debe contemplar los datos de las operaciones diarias de la organización (Fahey, 2007; Culver, 2006). En este sentido, algunos autores señalan la conveniencia de orientar la función de IC tanto hacia la gestión estratégica como hacia la táctica, y de integrar además datos tácticos y estratégicos. Por eso es preciso, por un lado, enfatizar entradas de información estratégicas, alertar a los directivos lo antes posible de la presencia y relevancia de cada información, y vincular los miembros del equipo de gestión a los datos y a los razonamientos asociados con cada información estratégica (Liu y Wang, 2008; Fahey, 2007; Culver, 2006; Bergeron y Hiller, 2002; Peyrot et al. 2002; Gilad 1989). En este sentido la manera de organizar el proceso de diseminación de la inteligencia tiene un peso importante en la efectividad de la función.

La segunda perspectiva está definida por el tipo de información que circula entre la organización y la competencia (Bonthous, 1996). Según este criterios los sistemas tendrán orientación pasiva (Lesca, 2008; Montgomery y Weinberg, 1979), defensiva, ofensiva (Brouard, 2006; Walle, 1999; Montgomery y Weinberg, 1979), colaborativa (Dishman y Pearson, 2003; Bonthous, 1996), prospectiva (Babbar y Rai, 1993) o anticipativa (Lesca, 2008). Algunos de estos conceptos proceden de aplicar al ámbito comercial términos del ámbito de la inteligencia militar, de forma que los competidores se dibujan como adversarios militares y la actividad de inteligencia es dibujada utilizando modelos bélicos (Walle, 1999). Concretamente, la orientación pasiva tiene el objetivo de suministrar datos para evaluar una actividad, obtener información publicada en la prensa escrita, o presente en actas profesionales, es pasiva porque impide la detección de señales y la

anticipación (Lesca, 2008; Montgomery y Weinberg, 1979). La orientación ofensiva es anticipativa, y tiene como objetivo recoger datos para identificar oportunidades, y conseguir de manera ofensiva información de sus competidores. Esta orientación, además, incluye actividades más agresivas, y, por tanto, considera la desinformación como un medio de protección (Brouard, 2006; Lesca y Caron-Fasan, 2006; Solberg Søylen, 2005; Walle, 1999; Montgomery y Weinberg, 1979). En el otro extremo, la orientación defensiva tiene por objetivo protegerse de las incertidumbres del entorno, para lo cual el sistema se orienta a evitar sorpresas, identificar amenazas, y proteger la información propiedad de la organización sensitiva para los competidores (Brouard, 2006; McGonagle y Vella, 2002; Walle, 1999; Montgomery y Weinberg, 1979). Las organizaciones con sistemas colaborativos, recogen información externa a la organización y la comparten con otras organizaciones, mediante las redes de inteligencia (Dishman y Pearson, 2003). Un ejemplo es la colaboración con empresas extranjeras para dirigirse a mercados externos (Babbar y Rai, 1993). Estos sistemas forman parte de la corriente llamada co-opetición (Nalebuff y Brandenburger, 1997). Estos términos no son excluyentes dentro de la práctica, puesto que en cada momento la organización puede decidir el comportamiento organizativo que requiere su estrategia.

Por último, señalo la tercera perspectiva, basada en el tipo de relación entre el entorno y la inteligencia obtenida, que se traduce en orientación proactiva o reactiva, dependiendo del tipo de respuestas reactivas o proactivas de la organización ante las amenazas o los movimientos del entorno. Estas respuestas se basan en la inteligencia generada por sus sistemas (Hair 2007; Heinrichs y Lim 2005; Dishman y Pearson, 2003; Rouibah y Ould-ali 2002; Fink y Schlake 2000; Bonthous, 1996). Por ejemplo, las organizaciones con sistemas de vigilancia proactivos tienen un perfil prospectivo y analista y son innovadoras, crean productos y campañas promocionales, mientras que las reactivas crean respuestas que no son consideradas tan innovadoras como las de sus competidores (Dishman y Pearson, 2003; Cartwright et al., 1995;

Babbar y Rai, 1993). Estas orientaciones estarán influenciadas por las actitudes de los directivos (Wright, Pickton y Callow, 2002; Rouach y Santi, 2001; Rouach, 1996), los estilos de toma de decisiones (Choo, 2006) y la percepción del entorno (Bergeron y Hiller, 2002; Choo y Austero, 1993; Daft y Weick, 1984).

Este concepto de proactividad o reactividad, lo trato también a continuación, al describir la frecuencia de observación y las actitudes de los directivos y profesionales de la IC.

2.4.1.2 Frecuencia de la observación

La periodicidad de la exploración del entorno varía de una organización a otra, dependiendo de los medios, de la cultura organizativa, y de las necesidades informativas identificadas o de la percepción de incertidumbre del entorno (Bergeron y Hiller, 2002; Rouach y Santi, 2001; Rouach, 1996; Choo y Austero, 1993; Daft y Weick, 1984; Aguilar, 1967).

Atendiendo a la frecuencia, los sistemas de exploración son continuos, periódicos o irregulares (Bergeron y Hiller, 2002; Fahey, King y Narayanan, 1981). Cuando la frecuencia es continua la organización diseñará un sistema de exploración sistemática que prevenga incertidumbres futuras y se anticipe a problemas o a oportunidades potenciales (inteligencia proactiva). Cuando un sistema tiene periodicidad establecida, éste está orientado a observar acontecimientos previamente seleccionados, y según sus características se establece la periodicidad de exploración (inteligencia proactiva). Cuando la frecuencia es irregular, el sistema de exploración y su análisis se activa de manera puntual para dar respuesta a necesidades de información específica, que puede ser la resolución de un problema detectado (inteligencia reactiva) (Cartwright, Boughton y Miller, 1995; Babbar y Rai, 1993; Fahey, King y Narayanan, 1981).

La frecuencia puede estar influenciada por la percepción de incertidumbre o de estabilidad procedente del entorno. Algunos autores relacionan el grado de incertidumbre percibido con la cantidad de exploración hecha por los decisores (El Mabrouki, 2007; Bergeron y Hiller, 2002; Choo, 2002; Correia y Wilson, 2001; Choo y Auster 1993; Daft y Weick, 1984). Según la teoría del *sense-making* de Weick, la aplicación y organización del proceso de inteligencia competitiva están determinadas por cómo las organizaciones perciben su entorno. Además, la incertidumbre refleja la carencia de información que algunos directivos tienen para anticiparse a las condiciones competitivas futuras (Santos y García, 2008). El resultado es el incremento de las actividades de exploración del entorno por parte de los miembros de la organización cuando incrementa la incertidumbre percibida en una organización. Los estudios de caso sobre la implementación de prácticas de IC indican que a menudo estas prácticas se inician como consecuencia de un incidente crítico, de forma que siguen un enfoque emergente, más que uno estructurado (Rouibah y Ould-ali, 2002; Babbar y Rai, 1993).

Hay autores que han tipificado las actitudes de los directivos o profesionales de la IC según la frecuencia de observación del entorno y la temática que alcanzan. El abanico de actitudes va desde la actitud pasiva, ausente de vigilancia del entorno, hasta la actitud proactiva, que vigila continuamente el exterior en búsqueda de oportunidades. Actitudes intermedias son las que periódicamente obtienen información puntual para responder a necesidades concretas de información o como reacción a algún problema surgido (Wright, Pickton y Callow 2002; Rouach y Santi, 2001, Rouach, 1996).

2.4.1.3 Ubicación de la función de inteligencia

Es importante considerar la ubicación de la función dentro de la organización por dos aspectos. En primer lugar, desde el punto de vista de la cultura organizativa. En segundo lugar, desde el punto de vista de obtención de recursos, del logro de objetivos y rendimiento.

Diversas son las fórmulas de ubicación de la función, y los criterios para elegir por una u otra. En este apartado expongo ambos temas.

a) Importancia de la ubicación

La ubicación física de una función en relación a donde está la dirección ejecutiva conforma la estructura social de la organización y la percepción de importancia de la función (Simon, 1999). Por tanto, el lugar donde se posiciona el liderazgo, afecta al éxito de una unidad o una iniciativa, ya que a menudo la ubicación influencia las relaciones, los recursos dedicados y los tipos de proyectos asumidos (Bergeron y Hiller, 2002; Miller, 2001; Lackman, Saban y Lanasa, 2000; Simon, 1999). Si la unidad de IC se ubica cercana al área ejecutiva, cerca de los decisores claves, los profesionales de la IC tienen acceso frecuente y disponible, y, por lo tanto, esta ubicación refleja la importancia de la IC.

Por otro lado la ubicación de la función de IC tiene un impacto significativo en su eficacia (Saayman et al. 2008; Wright y Calof, 2006; Dashman, 1998; Cartwright et al., 1995; Aguilar, 1967). Dicha eficacia se ve influida por dos hechos. En primer lugar, la ubicación debe garantizar la diseminación de inteligencia, y facilitar un equilibrio entre los requerimientos tácticos y estratégicos de la organización (Bergeron y Hiller, 2002) y apoyar a diferentes niveles de toma de decisiones (Saayman et al., 2008). En segundo lugar, la ausencia de una unidad formal o de coordinación entre diferentes unidades o equipos de personas dedicadas a la función de IC puede tener consecuencias negativas, en cuanto a duplicidad de datos y esfuerzos de recogida, transmisión y diseminación de información o menor recogida de información, análisis y uso de producto de inteligencia y servicios (Heppes y du Toit, 2009; Fahey, 2007; Bergeron y Hiller, 2002; Miller, 2001; Lackman, Saban y Lanasa, 2000).

De los estudios hechos hasta ahora, se deduce carencia de una estructura organizativa tipo, utilizada por la mayoría de las organizaciones. Éstas

pueden escoger diferentes fórmulas, teniendo en cuenta diversas ventajas e inconvenientes para optar por una u otra fórmula (Trim y Lee, 2008; McGonagle, 2003; Bergeron y Hiller, 2002; Wright, Pickton y Callow, 2002; Lackman, Saban y Lanasa, 2000; Marin y Poulter, 2004; Sawka, 2001; Dashman, 1998).

b) Fórmulas de ubicación

He detectado cinco fórmulas de ubicación de la función. Estas son: 1) centralizada, 2) descentralizada, 3) en redes de inteligencia, 4) recogida informal, y 5) externalizada.

La función de IC está centralizada cuando el encargo de administrar el programa de IC de toda la organización se otorga a un departamento funcional, o a la unidad de IC, o a un departamento con otra función principal (Antia y Hesford, 2007; McGonagle y Vella, 2003; Vedder, et al. 1999; West, 1999). Cuando la función de IC está alojada en un departamento objeto de otra función principal, la ubicación predominante de la función de inteligencia es en los departamentos de marketing o investigación de mercado (Soberg Søylen, 2005; Marin y Poulter, 2004; Wright, Pickton y Callow, 2002; West, 2001; Lackman, Saban y Lanasa, 2000), a pesar de que también la podemos encontrar en los departamentos de planificación estratégica (Miller, 2001; Lackman, Saban y Lanasa, 2000; Aguilar, 1967), en los de desarrollo de negocio (Saayman et al., 2008), en el departamentos de ventas (Lackman, Saban y Lanasa, 2000) o en los de I+D (Wright y Calof, 2006; Ganesh, Miree y Prescott, 2003).

La función de IC está descentralizada cuando cada unidad o división es responsable de la función de IC, determina sus prioridades, localiza y analiza la información, por lo que puede responder más rápidamente a sus necesidades. Esta fórmula surge por distintas causas, como por ejemplos la división geográfica, o la gestión de un producto, u otras necesidades específicas de cada unidad, pero con predominio de necesidades tácticas.

Con esta fórmula puede haber una duplicidad de esfuerzos entre diferentes divisiones o departamentos, y además, en caso de haber rivalidad entre departamentos hay ausencia de intercambio de inteligencia (Trim y Lee, 2008; Antia y Hesford, 2007; McGonagle y Vella, 2003; Bergeron y Hiller, 2002; Wright, Pickton y Callow, 2002; Sawka, 2001; Vedder, et al. 1999; Dashman, 1998; Cartwright et al., 1997; Gilad y Gilad, 1986).

Otra fórmula es la existencia de redes de inteligencia con una unidad centralizada. Esta fórmula precisa la implicación de todos los empleados de la organización en la función de inteligencia, para que todos busquen información de valor (Bégin, et al. 2007; Fahey y Herring, 2007; Besson y Possin, 2002; Gilad 1994, en Choo 2002; Grabowski, 1987; Ghoshal y Kim, 1986). Ghoshal y Kim (1986) apuntan como mecanismo para hacer efectivos los sistemas de inteligencia, crear grupos operativos en unidades funcionales o geográficas, incorporando a directivos júnior e intermedios que actúen de enlace entre la unidad donde están destinados y el departamento de inteligencia corporativa. Los directivos, además de sus tareas habituales, tienen encomendadas las responsabilidades de inteligencia. Por ejemplo, recopilar la inteligencia adquirida por la unidad de IC y pasarle otra inteligencia de la unidad donde están, o diseminar todos los informes de inteligencia que llegan de la central a otros gestores de la unidad. Al formar al personal de inteligencia en las necesidades de información de los departamentos operativos, estos constituyen un puente entre la función de inteligencia corporativa y el resto de la organización. Con esta práctica se consigue crear en toda la organización una amplia sensibilidad hacia el entorno.

Además de estar la función de inteligencia organizada, e insertada en estructuras creadas a tal fin, la función también puede ser una actividad informal dentro de la organización. Esto ocurre cuando las unidades de negocio conducen sus propias actividades informales de IC, corriendo el riesgo de duplicarse, más que de complementarse, e incluso de omitir

colaborar con las unidades de IC formales. En algunas organizaciones esta actividad informal puede ser la única forma de IC, de forma que la función está sólo confiada a la recogida informal tomando como fuente de información los vendedores, clientes o proveedores (Bégin et al., 2007; Dashman, 1998; Gilad y Gilad, 1986).

Por último, apunto la fórmula de externalizar la función de IC a consultoras especializadas en IC, a fin de obtener de manera rápida información relevante. Esta fórmula está recomendada para las empresas que quieren empezar a organizar la función de IC, o que carecen de suficientes recursos. A pesar de ofrecer ventajas, esta fórmula tiene riesgos, ya que implica la salida de información confidencial de las dependencias de la organización. Es importante proteger esta información mediante la firma de cláusulas de confidencialidad en contratos con empresas de mensajería, empresas de seguridad, traductores, auditorías, etc. (Muller, 2009; Salonen y Pirttimäki, 2005; McGonagle y Vella, 2003; West, 2001).

c) Criterios de selección de una fórmula organizativa

Aunque en general se acepta la fórmula centralizada cuando la orientación de la función es estratégica, y descentralizada cuando es táctica (Research and Markets, 2008; Sawka, 2001; Gilad y Gilad, 1986), no obstante, hay otros argumentos para escoger una fórmula de ubicación. Para unos autores todas las fórmulas son válidas, y la elección de una u otra se debe hacer teniendo en cuenta diversos aspectos internos y externos (Wright, Pickton y Callow, 2002; Sawka, 2001). Para otros, sólo la centralización o las redes de inteligencia son las más adecuadas

Para Sawka (2001) los criterios a tener en cuenta para escoger la ubicación de la función son los requerimientos concretos de cada organización, según su estructura, cultura organizativa, y el entorno. Sobre todo, es importante considerar a qué nivel organizativo puede dar más apoyo, tanto a las decisiones de la estrategia, como las de la operativa diaria. Así, si una

organización se decanta por la opción centralizada es para focalizarse más en temas estratégicos; la opción descentralizada sirve para focalizarse en temas tácticos. Sawka (2001) propone también una opción *híbrida* porque permite focalizarse tanto en temas tácticos como estratégicos. McGonagle y Vella (2003), además, indican la necesidad de tener en cuenta los recursos disponibles y el tamaño de la organización para escoger una u otra fórmula.

El principal argumento a favor de la centralización en una unidad de IC dedicada es obtener más eficacia. Esta fórmula permite optimizar recursos, definir una estructura que asegure los flujos de información entre distintas áreas de la organización, colabore y forje alianzas con unidades claves como ventas, servicio al cliente, compras, finanzas, marketing, investigación y desarrollo y el departamento legal (Saayman et al. 2008; Research and Markets, 200; Trim y Lee, 2008; Dashman, 1998). Para Codogno (2001, citado a Marin y Poulter, 2004), es importante depender directamente del Director Ejecutivo, para facilitar esta colaboración entre otras unidades cuando se buscan datos o para establecer medidas de seguridad.

Otros autores ven como ventaja para la descentralización, la rapidez con que cada área puede obtener la información que necesita, ya que puede orientarse de forma más precisa, y puede especializarse en una temática concreta (McGonagle y Vella, 2003; Gilad y Gilad, 1986). No obstante, esta fórmula puede tener inconvenientes, si carece de coordinación. Por eso es preciso que tanto los especialistas de información como los analistas trabajen en paralelo e interconectados de cara al rendimiento y a la efectividad de la IC (Antia y Hesford, 2007; Bergeron y Hiller, 2002; Bernhardt, 1994).

Para Grabowski (1987) disponer de redes de inteligencia es una de las claves para lograr los objetivos de IC porque recoge inteligencia acorde a las necesidades específicas de información para satisfacer mejor los requerimientos corporativos.

2.4.1.4 Gestión de la función

Coincidió con las observaciones de Antia y Hesford (2007) y Sawka (2001), sobre los pocos resultados empíricos y trabajos conceptuales y prescriptivos efectuados sobre la organización de la función de IC (recursos destinados, impacto, ubicación, etc.), excepto a lo que se refiere al tema de contrainteligencia.

De los estudios existentes sobre la organización de la función de IC, destacan aspectos relacionados con la gestión de los procesos y procedimientos de observación del entorno, y la designación de responsabilidades. Estos aspectos se consideran puntos claves para percibir la utilidad y la efectividad de la IC (Heppes y du Toit, 2009; Saayman et al., 2008; Wright y Calof, 2006; Myburgh, 2005; Bergeron y Hiller, 2002; McGonagle y Vella, 2002, Dashman, 1998; Simon, 1999; West, 1999).

La gestión efectiva de la función tiene efectos positivos en la valoración de las prácticas. Sin gestión las organizaciones corren el riesgo de desarrollar un enfoque de IC poco sistemático, siendo el resultado un consumo global de recursos considerable, y una ausencia de generación de inteligencia estratégica (Bergeron y Hiller, 2002). Pero al mismo tiempo, en el momento de organizar la función es importante evitar que las actividades de IC caigan en prácticas burocráticas, que aboquen la IC al fracaso (Gilad, 1989).

En cuanto a las responsabilidades para impulsar la IC, Heppes y du Toit (2009) identifican tres en el equipo de IC: el campeón, el gestor y el analista. El *campeón* tiene como función institucionalizar las actividades de IC, hacer visible el apoyo a la función y servir como enlace entre los altos directivos y la función de IC. El *gestor* tiene la responsabilidad de coordinar el proceso de IC y focalizarse en ciertos aspectos del proceso, como es la interpretación y el análisis, deliberar con la dirección las implicaciones potenciales de las investigaciones, y revisar las necesidades de inteligencia claves. Por último el

analista, tiene como principal responsabilidad operativa recoger, tratar y analizar la información.

Por último, recojo la clasificación propuesta por Miller (2001) para categorizar la función de IC en tres grupos: organizaciones *robustas* caracterizadas para impulsar el proceso de inteligencia dentro de la organización asignando responsabilidades de inteligencia a tiempo parcial a los directores claves de bajo escalafón; organizaciones *débiles* en las que los directores infravaloren la inteligencia y desconocen como incorporar informes de inteligencia a su toma de decisiones; y organizaciones *en transición*, en las que los directores están moviendo profesionales del nivel administrativo al nivel operacional para iniciar el proceso de inteligencia, y también empiezan a incorporar informes de inteligencia a la toma de decisiones.

2.4.1.5 Modelos centrados en la organización de la función

Como he apuntado antes, diversos modelos han ido surgiendo a partir de los años 70. Desde esta década hasta los primeros años del actual siglo, el modelo con mayor influencia para tipificar las prácticas de IC ha sido el propuesto por Fahey y King (1977) y Fahey, King y Narayanan (1981), centrado en la función. Posteriormente otros modelos han sido desarrollados, a los que se incluían otros aspectos que iban complementando al inicial. Algunos de estos modelos tenían el objetivo de valorar la evolución de las prácticas en las organizaciones. A continuación menciono estos modelos, por orden cronológico.

Fahey, King y Narayanan (1981) son de los primeros en integrar varios aspectos de la función de IC y dos aspectos del proceso (fuentes y análisis) en un único modelo. Este modelo incluye gran parte de los aspectos principales de la función, y ha servido de base para desarrollar los posteriores. Las carencias de este modelo han sido tenidas en cuenta por modelos posteriores. En concreto, le falta analizar aspectos de la gestión de

la función como definición de procedimientos, responsabilidades, formación, motivación y actitudes que determinan los diferentes grados de prácticas, y valoraciones de los criterios de ubicación, para elegir una fórmula concreta de acuerdo a las implicaciones que pueda tener en la eficiencia (Tabla 4).

CARACTERÍSTICAS SISTEMAS		IRREGULARES	PERIÓDICOS	CONTINUOS	
ORIENTACIÓN	IMPULSO DE OBSERVACIÓN	Ante una crisis	Resolución de problemas	Localiza oportunidades y evitar problemas	
	OBJETIVO	Acontecimientos específicos	Selección de acontecimientos	Amplio alcance de sistemas de observación	
	MARCO TEMPORAL	Reactiva	Proactiva	Proactiva	
	(fuentes)	MARC TEMPORAL DE LOS DATOS	Retrospectiva	Vigente retrospectiva y	Vigente y prospectiva
	(aplicación)	MARC TEMPORAL IMPACTO DE DECISIONES	Vigente y corto plazo	Corto plazo	Largo plazo
	TIPO DE PROSPECCIÓN	Orientado en el presupuesto	Orientado a la economía y ventas	Marketing, social, legal, normativo, cultural, etc.	
	ORIENTACIÓN CULTURAL	No integrado en la corriente principal de actividad	Parcialmente integrado, como un "añadido"	Plenamente integrado como clave para el crecimiento a largo plazo	
RECURSOS	MEDIOS PARA OBSERVAR Y PROSPECTAR	Estudios ad hoc	Estudios actualizados periódicamente	Recogida de datos estructurados y sistemas de procesamiento	
	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA (ubicación)	equipo ad hoc	varios equipos	Unidad de observación, focalizada a mejorar la capacidad de gestión de la incertidumbre	
	RECURSOS DEDICADOS	No específico	Específico y continuos, pero bajo	Específico y continuos y sustanciales	
ANÁLISIS	SOFISTICACIÓN METODOLÓGICA	Análisis de datos y proyecciones presupuestarias	Orientación a prospección estadística	Prospección futurística	

Tabla 4: Tipología de sistemas de exploración del entorno
(Fuente: a partir de Fahey, King y Narayanan, 1981)

Jain (1984) después de Fahey, King y Narayanan (1981), es uno de los pioneros en tipificar las prácticas, desde el punto de vista de la evolución y consolidación de la función en las organizaciones. Dichas prácticas evolucionan por los siguientes estadios: *primitiva*, *ad hoc*, *reactiva* y *proactiva*. A pesar de que el autor no lo menciona, podemos hacer un paralelismo con el sistema diseñado por Fahey, King y Narayanan (1981).

Cartwright, Boughton y Miller (1995) desarrollan un modelo a partir de estudios previos de Herring (1990, 1991), Gilad y Gilad (1988) y Prescott y Smith (1987). Identifican cuatro tipos de IC con características similares a las de Fahey, King y Narayanan (1981) y Fahey y King (1977). Estos tipos son: *Ad hoc*, *continuo – exhaustivo*, *continuo – focalizado*, *basada en proyecto*. Además, son de los primeros en vincular los perfiles y actitudes organizativas a las prácticas de inteligencia de las organizaciones, a partir de la orientación estratégica y la innovación. Según el marco de Cartwright, Boughton y Miller (1995), las características de las prácticas de IC en una organización varían de acuerdo a su orientación estratégica y a las actitudes organizativas. En consecuencia, las prácticas de IC son de diferente grado y la aplicación de la inteligencia resultante depende de las actitudes organizativas, las cuales influirán en el grado de innovación de la organización. Estas actitudes son cuatro: a) *prospectoras*, en constante observación planificada del entorno, siendo las que más innovan, b) *analistas* observan la competencia, de la que adaptan nuevas ideas, c) *defensoras*, que no innovan, sino que copian de la competencia, y d) *reactoras*, que carecen de un sistema de vigilancia, y raramente innovan. Carencias en este modelo son también temas relacionados con la organización de la función – como la ubicación de la función y las implicaciones de adoptar una fórmula centralizada o descentralizada –, la organización de los procesos de gestión de la información, generación de inteligencia y profundizar en el nivel de aplicación de la inteligencia obtenida (Tabla 5) .

	TIPO DE PRACTICA			
	AD HOC	CONTINUO – EXHAUSTIVO	CONTINUO – FOCALIZADO	BASADO EN PROYECTO
FRECUENCIA	Bajo demanda	Continúa	Continúa	Puntual
ACTITUD	Activa / reactiva	Activa	Activa	Activa
FOCALIZACION / ORIENTACION (objetivos del sistema de vigilancia)	Anticipación o respuesta a un acontecimiento que puede impactar a la empresa	Enfoque amplio sobre varias fuerzas competitivas que conforman la industrial	Enfoque concentrado en unos pocos temas estratégicos, claves para los decisores estratégicos	Competidores relevantes para el proyecto
FORMALIZACION DE LA FUNCION (ubicación)	Marketing o planificación	No especifica si hay una unidad dedicada	No especifica si hay una unidad dedicada	No especifica si hay una unidad dedicada
RESPONSABILIDAD	Se crean equipos diferentes para cada proyecto.	Equipo formal de profesionales de IC que examina de manera continua el entorno	Empleados dedicados formalmente a IC	Personal dedicado por departamentos
ORGANIZACION	No formalizada No organizada	Sistema de información extensivo, para desarrollo y distribución de información para la decisión y cambio estratégico	Se crean equipos diferentes para cada proyecto.	Equipo específico para cada proyecto
ANALISIS	Profundidad variable Enfoque informal y descoordinado	Evaluación amplia	Evaluación amplia	Evaluación a medida para encontrar la información requerida en una toma de decisiones concreta
PRODUCTO	Uno y focalizado en un solo hecho, utilizable una sola vez. Producto sobre un competidor, un producto, o un acontecimiento que se ha anticipado o que ha ocurrido y que impacta en la organización o en sus operaciones	Complejos e integran diferentes aspectos del entorno: evaluaciones de competidores, industria, tecnología y otros factores de la industria.	Complejos e integran diferentes aspectos del entorno. Valoración de competidores específicos, temas tecnológicos e industrias específicas y otros factores.	Valoración de las fortalezas y las debilidades de estos competidores. Información detallada, pero menos compleja que la continua – extensiva.
	↓	↓	↓	↓
PERFILES DE USO (orden de preferencia)	Reactoras Verificadores de datos Prospectoras Defensoras	Prospectoras Verificadoras de datos Defensoras Reactoras	Analistas Prospectoras Defensores Reactores	Verificadoras de datos Prospectoras Reactores Defensores
APLICACION	Reactoras Carencia de respuesta a las condiciones cambiantes del entorno	Prospectoras Innovaciones tecnológicas o de producto Defensoras Obtención de coste inferior para facilitar el consumo de mases	Analistas Comercialización de las innovaciones Facilidad en la fabricación	Analistas Comercialización de las innovaciones Facilidad en la fabricación
	↓	↓	↓	↓
	SISTEMA IRREGULAR (reactivo)	SISTEMA CONTINUO (activo)	SISTEMA CONTINUO (activo)	SISTEMA PERIODICO (reactivo y proactivo)
	SISTEMAS DESCRITOS por Fahey, King y Narayanan (1981)			

Tabla 5: Tipo de práctica de la IC

(Fuente: elaboración propia a partir de Cartwright, Boughton y Miller (1995) y Fahey, King y Narayanan (1981).

West (2001) propone un modelo similar al de Jain (1984), para tipificar el grado de desarrollo y etapas de evolución de las prácticas de IC en las organizaciones, pero incorpora una etapa menos. La aportación de West, en relación a la de Jain (1984), consiste en incluir la recogida de información, la

frecuencia, las fuentes de información, los recursos y la aplicación. Estos aspectos también están incluidos en los modelos anteriores descritos. Este modelo tiene como novedad, la inclusión en el análisis de las prácticas de canales, formales e informales, para recoger información, incorporando, por lo tanto, un aspecto más del proceso de IC, además de las fuentes. Carencias de este modelo son: falta de tipo de productos de inteligencia, técnicas de análisis, y eficiencia de fórmulas de ubicación de la función.

Wright, Pickton y Callow (2002) y Wright et al. (2004) estudian las actitudes frente la IC y su uso en el seno de las organizaciones, a partir de cuatro atributos: la orientación de la búsqueda, las actitudes en la recogida, las actitudes en el uso de la inteligencia, y la ubicación. Como novedad en relación a los anteriores está el análisis de las actitudes en relación a la recogida y al uso de la inteligencia, y, por lo tanto, complementa el modelo de Cartwright, Boughton y Miller (1995). Carencias son la ausencia de procesos de gestión de la información y generación de inteligencia.

Heppes y du Toit (2009) parten de la evolución histórica de las prácticas de IC (Prescott, 1999), y de los marcos desarrollados por West (2001) y Calof (1998), para diseñar un marco de análisis de las prácticas de IC, incorporando aspectos nuevos respecto a marcos precedentes. Destaca la sensibilización de los empleados en el valor de la inteligencia, la formación permanente de los profesionales de la IC, y algunos apuntes sobre el perfil y la dedicación de los profesionales de la IC. Estos aspectos de formación y perfiles profesionales hasta ahora habían sido motivo de reflexiones (Choo, 1999), pero faltaba incorporarlos en modelos de análisis. Faltan aspectos como el tratamiento de los recursos empleados, la organización, la frecuencia, el ciclo de gestión de la información y la generación de inteligencia

2.4.2 Ciclo de inteligencia: procesos para generar inteligencia

La función de inteligencia se fundamenta en un conjunto de procesos básicos que forman lo que se ha denominado ciclo de inteligencia: identificación de las necesidades, recogida de información, análisis de la información, generación de inteligencia, y diseminación y uso de inteligencia. (Bose, 2008; Dishman y Calof, 2008; Saayman et al. 2008; McGonagle, 2007; Antia y Hesford, 2007; Fleisher y Bensoussan, 2007; GIA, 2006; Bergeron y Hiller, 2002, Miller, 2001; Lackman, Saban y Lanasa, 2000; Wang et al. 1998; Kahaner, 1996).

En esta subsección analizo los procesos básicos del ciclo de IC y los elementos que los integran en cinco apartados (2.4.2.1 Detección de las necesidades de inteligencia, 2.4.2.2 Recogida de información, 2.4.2.3 Análisis e interpretación de la información, 2.4.2.4 Diseminación o comunicación, 2.4.2.5 Feedback y 2.4.2.6 La inteligencia como producto). Por último, presento la evolución que el ciclo clásico de inteligencia está teniendo, y recojo algunos de los modelos más representativos que engloban los procesos y los relacionan para generar inteligencia (2.4.2.7).

2.4.2.1 Detección de las necesidades de inteligencia

Para generar inteligencia primero es necesario conocer las necesidades de los decisores y planificadores de la estrategia. Esto permite orientar las tareas de búsqueda de la información alineadas con la estrategia de la organización, y favorecer la orientación proactiva de la inteligencia (Vuori, 2006; GIA, 2006; Comai, 2004; Miller, 2002; Choo, 2002, 2006; Herring, 1999).

Las dificultades para definir las necesidades de información son conocidas en la literatura (Vuori, 2006; Choo, 2002; Butcher, 1998 citado a Choo, 2002). Por un lado cuesta a los directivos articular sus necesidades de información, y

del otro éstos desconocen qué información está disponible o cómo obtenerla o emplearla (Herring, 1999; Butcher, 1998, citado a Vuori, 2006). Herring (1999) identifica tres problemas: el directivo reticente que difícilmente pide información o expresa sus necesidades, el directivo que quiere saber todo, porque es incapaz de describir sus necesidades, y el directivo que pregunta a la unidad de inteligencia que necesita saber.

Por lo tanto, es importante disponer de un método adecuado para recoger las necesidades de información. En este sentido la ciencia de la información es clave puesto que dispone de métodos eficaces para conocer las necesidades del usuario y traducirlas en términos de búsqueda (Bégin et al., 2007). Actualmente hay diferentes métodos. Vuori (2006) en su estudio sobre los métodos empleados para recoger las necesidades de información presenta los cinco que considera más empleados: 1) cuestionarios, 2) entrevistas, 3) observación, 4) factores críticos de éxito, y 5) temas de inteligencia claves (KIT – Key Intelligence Topics). Estos métodos no son excluyentes, y pueden ser complementarios. Los tres primeros son de uso habitual en el ámbito de la ciencia de la información, mientras que los otros dos se han definido específicamente en el ámbito de los negocios para definir las necesidades de información. De estos dos últimos métodos, el de los factores críticos de éxito se centra en unas pocas áreas consideradas claves para un directivo, para lograr sus objetivos. El método de temas de inteligencia claves, diseñado por Herring (1999) ad hoc para la IC, es el más utilizado en la literatura sobre IC. Tiene por objetivo formar a los directivos en la petición de información y promover la interacción entre la unidad de IC y los directivos. Este último método parte de la agrupación de las necesidades en tres categorías: 1) decisiones estratégicas y acciones, 2) temas de alerta sobre los cuales los directivos no quieren ser sorprendidos, y 3) descripción de actores claves en el mercado. Cada categoría requiere diferentes tipos de operaciones de inteligencia.

El modelo de Herring (1999) diseña un proceso para detectar temas claves de inteligencia, de manera sistemática, en un ambiente colaborativo y de diálogo entre los profesionales de la IC y los usuarios de la inteligencia. Este diálogo permite tener siempre actualizado el inventario de necesidades, priorizar las necesidades y las operaciones de búsqueda y análisis. De este modo la organización se asegura que la función de IC siempre esté alineada con sus objetivos.

2.4.2.2 Recogida de información

En este apartado trato tres aspectos: los modos de exploración del entorno, las fuentes empleadas, y los criterios de preferencia de fuentes.

➤ Modos de exploración del entorno

Los métodos de exploración del entorno estarán influenciados por el tamaño de la organización, la experiencia y la percepción del entorno (Auster y Choo, 1994; Aguilar, 1967).

Los cuatro modos de observación del entorno identificados por Aguilar (1967), están ampliamente aceptados en la literatura sobre IC. Este autor estudia la función de exploración del entorno teniendo en cuenta el comportamiento individual y organizativo en la búsqueda, y en las fuentes de información utilizadas, adecuadas a las necesidades de información, vinculadas a la estrategia de la empresa.

Los modos de búsqueda propuestos por este autor son: *mirada* indirecta, *mirada* condicionada; búsqueda informal y búsqueda formal. Cada modo está asociado a un tipo concreto de necesidad de información, ligado al sector al que pertenece una organización y el tamaño de ésta.

Las diferencias entre uno y otro modo de observación son el grado de implicación del individuo en la búsqueda, la planificación y el conocimiento de

lo que se quiere obtener. Así, la mirada indirecta es la exposición a la información sin un propósito específico en mente, el observador desconoce qué tema puede surgir. Falta, pues, una necesidad específica de información. Las fuentes de información son muchas y variadas, por lo tanto, la atención recae sobre una gran cantidad de información. La mirada condicionada es la exposición directa a un área o tipo de información más o menos identificado de manera clara, sin que haya una búsqueda activa. A diferencia de la mirada indirecta, el observador de este modo es sensible a datos concretos, y está preparado para valorar su significado cuando los encuentra. La búsqueda informal hace referencia a un esfuerzo relativamente limitado y sin estructurar para obtener información específica o información para un propósito concreto. A diferencia del modo anterior, éste busca activamente la información que se quiere, de muchas maneras, desde solicitar información a fuentes relevantes (contactos) hasta intensificar la búsqueda en fuentes relevantes (escritas), o estableciendo medios para mejorar la posibilidad de encontrar información (por ejemplo, hacer saber a gente los intereses concretos). La búsqueda formal es el esfuerzo deliberado para asegurarse una información específica o relacionada con un tema específico, sobre todo orientado a la estrategia de la organización. Este tipo de búsqueda sigue un plan preestablecido, procedimientos o metodología, aspecto que lo diferencia de la búsqueda informal.

➤ **Fuentes de información**

En la fase de recogida de información es clave saber identificar las fuentes de información adecuadas según las necesidades detectadas. Por eso, es preciso conocer los criterios adecuados para seleccionar las fuentes más adecuadas. Esta actividad estará influenciada por los modos de observación del entorno: la mirada indirecta o condicionada o la búsqueda informal o formal. Cada modo cuenta con métodos de exploración del entorno, que pueden estar constituidos por actividades ad hoc, actividades formales o informales, o métodos sistemáticos.

Hay diversidad de fuentes agrupadas en cuatro tipologías: a) según el grado de accesibilidad a las fuentes hay autores que las han tipificado como *información blanca*, *información gris* e *información negra* (Rouach y Santi, 2002), y otros como fuentes *abiertas de información* de acceso público (Weiss, 2002) o fuentes *abiertas de inteligencia* (OSINT) (Fleisher, 2008); b) según quien genera el contenido, las fuentes pueden ser internas o externas (Choo, 1994), c) dependiente del acceso directo o indirecto las fuentes pueden ser *primarias* o *secundarias* (Lackman, Saban y Lanasa, 2000), d) según el tipo de comunicación las fuentes pueden ser *personales* o *impersonales* (Kourteli, 2005; Choo 2002; Bergeron y Hiller, 2002; Lackman, Saban y Lanasa, 2000; Choo, 1994; Keegan, 1974; Aguilar, 1967).

En relación al primer grupo, la llamada *información blanca* es la que puede localizarse públicamente en periódicos, revistas, servicios de noticias, listas de distribución, grupos de discusión, servicios de difusión selectiva de información, fuentes de asociaciones u organizaciones del sector, fuentes gubernamentales, fuente de organizaciones estatales, libros, informes de analistas, directorios y bases de datos (de patentes, de organismos, etc.). La tipología denominada *información gris*, se refiere a información no publicada o accesible por los canales habituales. En último lugar, la información *negra* incluye la captura de información privada y confidencial, y por lo tanto implica emplear métodos ilegales. Por definición, esta queda fuera del alcance de la inteligencia competitiva (Rouach y Santi, 2002).

En la misma línea las fuentes de información de acceso público tanto libres como de pago, denominadas *fuentes abiertas de información* (Weiss, 2002) o fuentes *abiertas de inteligencia OSINT* (open-source intelligence) (Fleisher, 2008), reciben estos términos para subrayar la diferenciación respecto a la información *negra*. Este tipo de fuentes están constituidas por datos digitales/electrónicos e impresos, tanto formales como informales, disponibles públicamente, procedentes de fuentes no clasificadas, no secretas, de acceso

libre o de pago o no publicadas pero de acceso abierto. Incluyen la información gris (Fleisher, 2008; Weiss 2002).

En relación al segundo grupo, las *fuentes* son *internas*, si las genera la propia organización y *externas* si las generan organizaciones externas (Fleisher, 2008; Kourteli, 2005; Sawyer et al. 2000; Aguilar, 1967). En relación a las fuentes internas es de resaltar la función de los sistemas informáticos existentes en las organizaciones como los Customer Relationship Management (CRM), Enterprise Resource Planning (ERP), Supply Chain Management (SCM), los Datawarehouse o los Electronic Document and Records Management System (EDRM). Estos almacenan, organizan y diseminan información sobre la actividad diaria de la organización. Por otro lado, ejemplos de fuentes externas son los estudios de mercado encargados a empresas especializadas, legislación, informes gubernamentales, etc. (Fleisher, 2008; Choo, 2002).

Las *fuentes primarias* son las que permiten acceder directamente a los contenidos originales, por ejemplo, un artículo, un informe, o una conversación. Es de subrayar que de entre las fuentes primarias están las observaciones, la participación en congresos, o asistencia a ferias, los contactos personales, y las redes sociales (nombradas en el ámbito de la IC redes de inteligencia humana o HUMINT), que en muchas ocasiones son también tipificadas como informales (empleados, contactos con clientes, empleados, expertos, competidores, analistas de mercado, periodistas, profesores de Universidad, accionistas, proveedores, etc.). Estas fuentes son importantes para la detección de señales de alerta, especialmente las señales débiles (Ortoll et al., 2010; Fleisher, 2008; Michaeli 2006; Bergeron y Hiller, 2002; Ghoshal y Kim, 1986). Las *fuentes secundarias* son las que proporcionan información sobre la fuente original, por ejemplo, catálogos, directorios, o resúmenes de artículos. Las bases de datos secundarias incluyen bases de datos en línea, Internet, diarios, monografías y documentos internos (Choo, 2002; Bergeron y Hiller, 2002; Hall 2000).

Las *fuentes personales* son las que comunican la información personalmente a los que buscan información, y hacen referencia tanto a empleados subordinados, como a clientes o a proveedores. Son contactos personales de los directivos, de los mandos intermedios o de los empleados, en definitiva son fuentes humanas (HUMINT) (Michaeli, 2006; Kourteli, 2005; Choo, 1994; Daft y Weick 1984; Aguilar, 1967). Los directivos, mandos intermedios y las personas vinculadas a funciones operativas participan en las operaciones diarias de la empresa, y, por lo tanto, son las fuentes más importantes de información del entorno, además de ser los consumidores directos de inteligencia externa. Por otro lado, los altos directivos mediante su red de contactos de alto nivel pueden detectar cambios importantes en la política futura del gobierno, o planes confidenciales sobre clientes o competidores. Para Choo (2002) las fuentes humanas ofrecen una comunicación más rica y satisfactoria sobre un tema, puesto que al seleccionar muestras de acontecimientos, filtran la información, destacan los aspectos de interés, interpretan aspectos ambiguos y resumen la información. Por lo tanto juegan un papel destacado en el control del desbordamiento de la información, en la eliminación de ruido informativo, y son las más empleadas en contextos de incertidumbre elevada. A tal fin es conveniente crear y coordinar en la organización una red distribuida de recogida de información, implicando tantos miembros de la organización como sea posible. Esta red puede ser complementada por un directorio de expertos de la organización, como por ejemplo consultores externos o especialistas profesionales que colaboren con la organización. La existencia de una base de datos de expertos contribuye a crear esta red, y se convierte en un activo para la organización. Por lo tanto, es preciso incluir estas fuentes en los procedimientos y mecanismos de recogida de información (Ghoshal y Kim, 1986).

Las *fuentes impersonales* son aquellas que comunican la información a amplias audiencias o mediante actividades de comunicación formalizadas, como publicaciones, conferencias, libros, o bases de datos en línea (Kourteli, 2005; Choo, 1994; Daft y Weick 1984; Aguilar, 1967).

En la literatura producida en los últimos años hay tendencia a considerar otras tipificaciones en la clasificación de fuentes, que unen y superan las mencionadas por la literatura inicial. Es el caso de las que hemos mencionado como OSINT, y la tipificación de fuentes impresas frente a las orales.

Esta tipificación *personal / impersonales* puede vincularse con la clasificación *fuentes externas / fuentes internas* (Fleisher, 2008; Kourteli, 2005). Un ejemplo es la clasificación propuesta por Fleisher (2008), donde además de agrupar las fuentes de información en internas o externas, las agrupa en humanas, documentales y canales mixtos (Tabla 6), en un intento de integrar las HUMINT con las OSINT, las fuentes de acceso público.

	Internal (channels and sources)	External (channels and sources)
Human sources providing data that can be archived in various public media	Boundary spanners (public affairs, public relations) Customers Customer service data Employees Managers Marketing researchers Networks (professional, social) Sales associates	Academics Competitors Consultants/experts Customers Government officials Interest groups Media members Policy developers Suppliers
Documents and captured media	Building diagrams Business plans CRM databases/reports Databases Information resource library Intranet (text, A&V) Photographs Policies Product catalogs Reports/statistics (market share, sales, trends)	Advertisements Blogs/wikis Broadcasts (TV, radio) Company home pages Government publications Images/maps (e.g. satellite) Marketing communications Patents/legal filings Product brochures/catalogs Reports Statistics (e.g. demographics)
Mixed channels providing data that can be archived in various public media	Observations Meetings Site visits	Seminars Site visits Trade events

Tabla 6: Ejemplos de fuentes de información públicas (Fuente: Fleisher, 2008)

➤ **Criterios de preferencia de fuentes de información**

Frente a este amplio abanico de fuentes, el profesional para seleccionar sus fuentes debe armonizar sus preferencias de uso con criterios adecuados y eficientes de evaluación de dichas fuentes. Estos criterios son el grado de accesibilidad a las fuentes, la percepción de calidad de información, la confianza en las fuentes, asociada a la calidad y riqueza de información, y el tipo de información que requiere cada uno de los objetivos tácticos o estratégicos directamente relacionados con las necesidades de información detectadas (Huvila, 2009; Woudsta y van den Hooff, 2008; Savolainen, 2007; Marin y Poulter, 2002; Choo, 1994; Ghoshal y Kim, 1986).

De estos criterios destaco la importancia que los trabajos empíricos dan a las dimensiones de calidad percibida de las fuentes, asociadas a la confianza que los usuarios de las fuentes dan a estas (Woudstra y van den Hooff, 2008; Choo, 1994). Choo (2002 y 1994), basándose en Zmud (1978), recoge cuatro características que definen la calidad de información. Estas son: 1) relevancia; 2) componentes de relevancia: precisión, objetividad, cantidad, fiabilidad, vigencia; 3) calidad de formato; y 4) calidad de significado, en cuanto a sensatez lógica y sensible a las necesidades de información expresadas.

Los trabajos empíricos existentes en la literatura, hechos en contextos organizativos diferentes, llegan a conclusiones divergentes sobre preferencias para tipos de fuentes de información, y criterios empleados para definir la preferencia de fuentes (facilidad de acceso o fiabilidad) (Tabla 7).

AUTORES	PREFERENCIAS		
	INTERNA / EXTERNA	PRIMARIAS / SECUNDARIAS	PERSONAL / IMPERSONALES
Aguilar, 1968	Internas		Personales
Keegan, 1974	Externas		
O'Connell y Zimmerman (1979)	internas		
Kobrin, Basek, Blank y Palombara (1980)	internas		
Rhyne, 1985	externas		
Ghoshal y Kim, 1986	Internas y externas		impersonales
Keegan y Kuehn, 1987			personal
Daft, Sormunen y Parks (1988)			personal
Smeltzer, Fann y Nikolaisen, 1988			personales
Austero y Choo, 1994	Internas y externas		Personales
Elenkov, 1997	internas		Personal
Choo, 2002	Internas		Personales, informales
McGee y Sawyer, 2003			Personales para PYME
Marin y Poulter, 2004		primarias	
Savolainen, 2008		Impresas	Humanas y redes en las primeras fases de búsqueda

Tabla 7: Preferencias en el uso de las fuentes de información, según tipologías (Fuente. elaboración propia a partir de la literatura)

Por tanto, falta acuerdo en la literatura sobre el patrón de uso de las fuentes de información para explorar el entorno. El patrón emergente apunta preferencia tanto de fuentes internas como externas, aunque las fuentes personales, como clientes, asociados y empleados, y las internas, son las más importantes (Kourteli, 2005; Choo, 1994). No obstante, más estudios sobre esta temática, teniendo en cuenta distintos marcos organizativos y sectores de actividad, arrojaran más luz sobre esta temática.

A continuación, apunto algunas de estas divergencias.

Para Aguilar (1968) la elección de fuentes personales o impersonales, internas o externas, está condicionada por el tamaño de la organización y el perfil del directivo o mando intermedio. En la elección entre fuentes personales o impersonales, de manera generalizada, este autor apunta preferencia de las fuentes personales sobre las impersonales. Entre las fuentes personales están los empleados y los clientes, y entre las segundas hay preferencia por las publicaciones. En general, los directivos más juniors

confían más en las fuentes escritas que en las personales, quizás porque todavía no tienen consolidada la red personal. Los altos directivos ponen más atención en los temas estratégicos, prefieren las fuentes de información personales de su red social. En cuanto a la elección entre fuentes internas o externas, en general las fuentes de información menos valoradas son los informes internos y las reuniones exteriores, como fuente externa. En cuanto al tamaño de la organización, en el caso de las grandes empresas las fuentes internas son consideradas más fiables que las externas, aprovechando la amplia red de empleados. Aguilar también detecta diferentes preferencias a nivel individual. Por ejemplo, los directivos con especialidades funcionales diferentes muestran cierta especialización en el uso de fuentes externas. Así, los directivos de marketing tienden a considerar la información de operaciones a corto plazo como importante, y las fuentes de información que más utilizan son los clientes. Los directivos de compras y producción utilizan más los proveedores como fuentes de información.

Ghoshal y Kim (1986) apuntan preferencias por unas fuentes sobre otras en relación al tipo de información que suministren, vinculada a la inteligencia que los directivos quieran aplicar. Así, para la toma de decisiones tácticas y operacionales diarias, se preferirán fuentes personas asociadas al negocio, como clientes, proveedores, asociaciones, banco, etc., y las fuentes públicas. Para la planificación y el diseño de la estrategia a largo plazo sobre cambios sociales, técnicos, económicos y políticos, se preferirán fuentes especiales existentes en el dominio público.

Choo (1994) señala la existencia de estudios sobre el uso de las fuentes internas y externas, personales e impersonales, también en el contexto de grandes empresas y multinacionales, unas con resultados similares a Aguilar (1968), y otros con resultados divergentes. Concretamente Keegan (1974, citado en Choo, 1994) concluye que las fuentes externas a la organización son más importantes que las fuentes internas. O'Connell y Zimmerman (1979 citado en Choo, 1994) y Kobrin, Basek, Blank y Palombara (1980 citado en

Choo, 1994) concluyen que la mayoría de las fuentes empleadas son internas. Daft, Sormunen y Parks (1988) apuntan que la incertidumbre percibida en el entorno por parte de los altos directivos hace que empleen todo tipo de fuentes disponibles, incluyendo fuentes personales, las cuales tienen un uso más amplio que las fuentes escritas.

Choo (1994) justifica la preferencia de un tipo de fuentes sobre otras en base a dos argumentos. En primer lugar, la percepción de riqueza de información que se tiene de las fuentes personales, necesaria para interpretar la información equívoca del entorno. Al transmitirse por medios orales, se puede obtener información personalizada adicional y feedback. En segundo lugar, la preferencia de las fuentes internas se debe a que previamente la información obtenida ha sido tratada, filtrada, resumida, y adaptada a las necesidades internas de la empresa, y, por lo tanto, tienen más capacidad de absorción de las incertidumbres.

Marin y Poulter (2004), a partir de un estudio realizado entre profesionales de la inteligencia competitiva, también apuntan al valor percibido como causa de preferencia de las fuentes primarias sobre las secundarias, a pesar de que el acceso a las primarias se perciba más difícil que el acceso a las secundarias.

En la misma línea, Huvila (2009) apunta la disponibilidad y la importancia percibida de información como criterios para seleccionar los recursos de información a emplear.

El criterio de calidad de las fuentes es también apuntado por Woudstra y van den Hooff (2008) como razón predominante para seleccionar las fuentes humanas, por encima del criterio de la accesibilidad. Aun así estos autores indican que otros estudios precedentes han señalado la accesibilidad como el criterio dominante para seleccionar fuentes, por lo que creen necesario hacer futuros estudios en contextos organizativos diferentes para obtener una base más amplia que confirme las preferencias de elección de acuerdo a estos criterios.

Otra línea de trabajo iniciada en los últimos años, es la focalizada en el uso de las fuentes personales, en concreto, el estudio las causas de la preferencia de unas sobre otras (Savolainen, 2008; Woudstra y van den Hooff, 2008; Mackenzie, 2005; Johnson, 2004; Ghoshal y Kim, 1986). Sobre este tema hay estudios exploratorios que a pesar de servir de base, aún les falta fundamento para ser generalizables. Johnson (2004) en su estudio exploratorio, basándose en la teoría del capital social, cuestiona los argumentos a favor de la preferencia por usar fuentes personales, basados en la mayor facilidad de acceso, y apunta el papel que los enlaces débiles juegan en la red social, para acceder a fuentes de información consideradas de mejor calidad que otros miembros de la red. La exploración de la red de relaciones para encontrar las mejores fuentes requiere de mayor esfuerzo que las otras fuentes. Mackenzie (2005) estudia el uso de fuentes personales internas y apunta cinco razones para que un empleado seleccione otro como fuente de información. Estas razones por orden de preferencia son: la relación que se mantiene, el conocimiento que posee, el comportamiento comunicativo que denota voluntad para compartir información, la habilidad cognitiva, y el estilo comunicativo franco y práctico. Esta línea de argumentación complementa la expresada por Choo (1994, 2002).

2.4.2.3 Análisis e interpretación de la información

La información recogida debe ser analizada para reducir el exceso de información y convertir ésta en inteligencia para la acción (Fleisher y Bensoussan, 2007; McGonagle y Vella, 2003; Bergeron y Hiller, 2001; Kotorov, 2001; Marín-Llanes, Carro-Cartaya y Espín-Andrade 2001; Young, 1999). Se puede llevar a cabo en diferentes niveles de la organización: estratégico, táctico y operacional. El objetivo es ayudar a los decisores a comprender y predecir cambios en el entorno, que impacten en la actividad de la organización (Fleisher y Bensoussan, 2007).

La IC ha diseñado pocas técnicas de análisis para responder específicamente a las necesidades de inteligencia, aun así dispone de un amplio abanico de herramientas procedentes de varias disciplinas, especialmente de los estudios de gestión, marketing, economía, informática, y prospectiva, pero también del mundo militar (Fleisher y Bensoussan, 2007; Bergeron y Hiller, 2002). Estas herramientas permiten organizar la información diversa procedente de las diferentes fuentes para reconstruir el entorno, detectar señales de alerta, y dar sentido a los datos.

Las técnicas de análisis más utilizadas son las que incluyen el perfil de la competencia, del mercado y de los productos, de la industria, e incluyen métodos de investigación tanto cuantitativos, como cualitativos y estudios de satisfacción de los clientes. Algunos ejemplos de las técnicas utilizadas son: las *cinco fuerzas de Porter* para analizar los factores que determinan la rentabilidad de un sector industrial y sus empresas (Porter, 1980); el *VVG (Volume, Value, Growth)* que analiza un mercado y sus consumidores, mediante sus productos y proveedores (Davis 1999); el *análisis de las hipótesis competitivas (Competing Hypothesis Analysis)* (Sawka, 1999); el *PEST (Política y legislación, Economía, Sociedad y cultura, Tecnología)* para evaluar si un sector es atractivo (Fleisher y Blenkhorn, 2001); el *diamante de Porter* para analizar la capacidad de innovación de las organizaciones y de los estados (Porter, 1990); la *bibliometría* y el *análisis de patentes* para analizar el desarrollo tecnológico de un sector, o de un país (Cavaller, 2006); la *simulación de actividades* que incluyen técnicas de planificación de escenarios (Culver, 2006; Fink y Schlake, 2000; Kotorov, 2001; Calori, 1989) y *juegos de guerra* (Fleisher y Bensoussan, 2007; Kahaner, 1997); análisis *MUST (Macroeconomic Uncertainty Strategy)* que permite identificar el impacto de la macroeconomía y el riesgo político en uno entorno a negocio competitivo (Oxelheim y Wihlborg, 2008); el análisis *DAFO* para detectar debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades de una organización (Sandman, 2000; Liu y Wang, 2008); la *cadena de valor* (Sandman, 2000; Liu y Wang, 2008); el *benchmarking* (Liu y Wang, 2008; Lackman, et al. 2000;

Sandman, 2000); el análisis estratégico cualitativo del entorno de una nación, basado en cinco aspectos: el sociológico, tecnológico, económico, ecológico y político (*STEEP* – Sociological, Technological, Economic, Ecological, Political) (Knip, 2006); o los *factores clave de éxito* (Fleisher y Bensoussan, 2007).

Este amplio abanico de técnicas hace que los analistas necesiten disponer de criterios para seleccionar la más adecuada según el tipo de inteligencia que la organización quiera obtener, a qué nivel organizativo se aplique, y, en definitiva, la que más se ajusten a las necesidades de los decisores. Como criterio general Fleisher y Bensoussan (2007) apuntan tener en cuenta seis criterios para elegir adecuadamente las técnicas de análisis. Estos criterios son: 1) orientación al futuro, y no utilizar datos históricos, 2) precisión, 3) eficiencia de los recursos, 4) objetividad, 5) utilidad y 6) puntualidad en la obtención de los resultados del análisis. El conjunto de estos criterios lo denominan *FAROUST*, acrónimo de **F**uture-oriented, **A**ccurate, **R**esource efficient, **O**bjective, **U**seful y **T**imely. Estos autores apuntan la necesidad de conocer bien cada técnica, qué tipos de información precisa y qué tipo de inteligencia genera, a fin de poder evaluar cada técnica teniendo en cuenta sus fortalezas, ventajas, debilidades y limitaciones.

El producto resultante del análisis se materializa en productos de inteligencia, para facilitar su diseminación y aplicación (2.4.2.6).

2.4.2.4 Diseminación o comunicación

La diseminación está vinculada a los procesos de gestión del conocimiento, y, por lo tanto al aprendizaje organizativo necesario para generar inteligencia. Los productos generados en el proceso de análisis son los instrumentos para diseminar la inteligencia. La diseminación implica flujos de información en el interior de la organización para hacer llegar la que interesa a cada decisor. También contempla la comunicación del resultado o la acción derivada para

motivar los trabajadores implicados en el proceso de recogida de información (Marin y Poulter, 2004; Choo, 2002).

Hay varias vías, formas y temporalidad de diseminación del producto resultante del análisis. La forma elegida se debe adaptar a los diferentes grupos de usuarios. Por tanto la selección se debe hacer según las necesidades de información y las preferencias de los decisores, detectadas al inicio del proceso (McGonagle y Vella, 2003; Choo, 2002).

Para Choo (2002) los productos y servicios cubren diferentes horizontes temporales y niveles de detalle. Estos productos se tratan de manera que añadan valor a la información. Este valor se genera a partir de seis criterios: a) facilidad de uso mediante un vistazo rápido de la información, por agrupación de temas o facilitando el acceso fácil a los documentos; b) reducción del ruido informativo mediante la precisión, la selección, el acceso al documento, o la vinculación con otras informaciones relacionadas, c) calidad, mediante la exhaustividad, el alcance, la fiabilidad, y la validez; d) adaptabilidad mediante la habilidad del servicio para dar respuesta a un problema específico, ofrecer productos flexibles con los que los usuarios puedan interactuar, presentar los datos de manera simplificada y aumentar la visibilidad del servicio mediante actividades como organización de seminarios, edición de documentos, etc.; e) ahorro de tiempo mediante la rapidez en las respuestas; f) ahorro de costes.

Las vías de diseminación son tanto tecnológicas (correos electrónicos, intranets, bases de datos documentales, datawarehouse) cómo presenciales (Marin y Poulter, 2004; Choo, 2002; Weiss, 2002; Fleisher, 2001).

La frecuencia de la distribución y el acceso al producto puede ser activa o pasiva. La activa contempla tres alternativas: a) cuando el usuario la requiere, por ejemplo un informe de un competidor; b) ocasional, suministrada por decisión del profesional de IC sobre un tema emergente; y c) regular (semanal o diario o anual) sobre temas que previamente han sido

identificados y acordados. La diseminación es pasiva cuando los profesionales de IC ponen a disposición de los usuarios productos de información en las intranets, o lo almacenan en las bases de datos, y los usuarios las buscan según las necesidades detectadas (McGonagle, 2002, 2003; Choo, 2002).

Estos aspectos del proceso de IC son los que están menos desarrollados en la literatura sobre IC, e involucra modelos procedentes del comportamiento informacional, pero también de la comunicación.

2.4.2.5 Feedback

El feedback es el proceso que permite aprender a partir de la misma práctica de IC. La información obtenida es una base para reorientar el mapa de necesidades; reajustar procedimientos, o mejorar la planificación de inteligencia futura. Al mismo tiempo informa del valor que los directivos dan al trabajo hecho por los profesionales de la IC, de la inteligencia que recoge el sistema y la efectividad de las actividades de inteligencia (Weiss, 2002; Babbar y Rai, 1993; Aguilar, 1967). Por eso, algunos autores añaden la evaluación como una fase más del feedback (Fleisher y Bensoussan, 2007; McGonagle y Vella, 2003; Weiss, 2002; Society of Management Accountants of Canada, 1996).

Por último, el feedback es un reconocimiento a las necesidades de los usuarios como el origen de las actividades de inteligencia, y, por tanto, sitúa al usuario en el centro del proceso de inteligencia (Weiss, 2002).

Igual que en el caso de la diseminación, las vías de feedback son tanto tecnológicas como presenciales, y forman parte de las estrategias de gestión del conocimiento implementadas en la organización.

2.4.2.6 La inteligencia como producto

El *producto* resultante del proceso de inteligencia se denomina inteligencia de negocio (Gilad y Gilad, 1988) o información para la acción (Bergeron y Hiller, 2002; Fahey, 1999; Nola, 1999; Fuld, 1995, 2000; Herring, 1988). En concreto es información procesada, analizada e interpretada sobre el entorno presente y futuro en el que la organización actúa con el objetivo de tomar decisiones (Gilad y Gilad, 1988)

Las formas que adoptan los productos de inteligencia son comunicaciones orales, comunicaciones escritas o gráficas, e informes periódicos. Ejemplos son: newsletters, alertas, presentaciones, informes escritos, predicciones o escenarios (Marin y Poulter, 2004; McGonagle y Vella, 2003; Choo, 2002).

Este producto toma varias formas desde folletines, dossiers, newsletters, directorio de expertos hasta sistemas de alerta. La elección de los productos y servicios se hacen según el tipo de información a que se refieran y la aplicación y validez temporal de la información que contengan (inmediato, a corto plazo o a largo plazo). Los productos tienen que estar sometidos a controles de calidad referentes a facilidad de uso, reducción del ruido informativo, calidad de la información (en cuánto relevancia, precisión, fiabilidad y vigencia de la información suministrada), adaptabilidad al problema informativo, ahorro de tiempo y ahorro de costes (Marin y Poulter, 2004; McGonagle y Vella, 2003; Choo, 2002).

2.4.2.7 Modelos centrados en el ciclo de inteligencia

El ciclo clásico de inteligencia, descrito hasta ahora, es el modelo más extendido en la literatura en los últimos años. Además se han investigado componentes del ciclo de IC desde diferentes campos académicos y existen marcos holísticos desarrollados con verificaciones empíricas (Saayman et al. 2008; Brouard, 2006; Wright y Calof, 2006; Calof y Dishman, 2002).

Además, algunos autores han apuntado la necesidad de hacer evolucionar este ciclo tradicional de inteligencia, puesto que la mayoría de los trabajos se centran en un ciclo secuencial de procesos que enmascara factores organizativos, redes sociales y aspectos individuales que influyen en la generación de inteligencia (Saayman et al., 2008; McGonagle, 2007; Brouard, 2006; Bergeron y Hiller, 2002; Calof y Dishman, 2002; Jaworski, Macinnis y Kohli, 2002).

En concreto, McGonagle (2007) plantea la necesidad de crear un nuevo modelo que profundice en cómo difundir la recogida, la producción y el uso de inteligencia en toda la organización, y que alcance e integre tanto el nivel táctico como el estratégico. En la misma línea, Fahey (2007) y Culver (2006) recomiendan la conveniencia de integrar la inteligencia táctica y estratégica en el mismo ciclo por la complementariedad de ambas en la contextualización de datos e información. A tal fin es importante involucrar la recogida de información de distintas unidades de negocio, y evitar problemas de comunicación entre los equipos de IC y los directivos de las unidades de negocio.

Otros autores incluyen como objeto de investigación en el ciclo de inteligencia el aprendizaje organizativo, y el valor de las personas de la organización en el proceso de IC para adquirir conocimiento del entorno e interpretarlo para desarrollar estrategias e implementar políticas para ganar ventaja competitiva (Bergeron y Hiller, 2002; Choo, 2002; Trim, 2001).

Teniendo en cuenta estos antecedentes, y dado que el ciclo tradicional deja sin tratamiento estos requerimientos, en los últimos años han surgido modelos que plantean el ciclo de inteligencia de manera más innovadora, con el objetivo de profundizar en los procesos de generación de inteligencia, y vincularlos al aprendizaje organizativo, a la creación de valor añadido, y a aspectos del contexto organizativo y de eficacia (Saayman et al., 2008; Bégin et al., 2007; McGonagle, 2007; Brouard, 2006; Bergeron y Hiller, 2002;

Besson y Possin, 2002, Choo, 2002; Calof y Dishman, 2002; Jaworski, Macinnis y Kohli, 2002).

Desde la visión de la ciencia de la información, Choo (2006, 2002, 1993), Bergeron y Hiller (2002) y Bégin et al. (2007) apuntan modelos vinculados a técnicas procedentes de esta disciplina, donde incorporan temas más específicos de la gestión, el uso de la información, y el comportamiento informacional.

Desde otras disciplinas se apuntan otros modelos de generación de inteligencia teniendo en cuenta aspectos organizativos y de eficacia (Saayman et al., 2008; Brouard, 2006; Wright y Calof, 2006; Besson y Possin, 2002; Calof y Dishman, 2002).

En esta subsección presento algunos de los marcos que han ido surgiendo en los últimos años, y que considero son los más representativos. Para unos autores, la generación de inteligencia es el resultado de un aprendizaje organizativo (Choo, 2002; Besson y Possin, 2002). Otros, proponen un marco de análisis integrador para estudiar las prácticas de IC en las organizaciones donde integran procesos y gestión de la función (Dishman y Calof, 2008 y Calof y Dishman, 2002; Saayman et al., 2008; Wright y Calof, 2006). Por último, hay autores que incorporan en los marcos de análisis contrainteligencia (Brouard, 2006) o lobbying (Bégin et al. 2007). Todos ellos constituyen un paso más en la elaboración del corpus teórico de la inteligencia competitiva, al elaborar modelos de gestión de la información para la generación de inteligencia.

El modelo de Choo (2002) es más detallado que el ciclo clásico de IC, puesto que vincula los procesos de gestión de la información y los del ciclo de aprendizaje organizativo. Esta vinculación permite incorporar elementos de generación de conocimiento y aprendizaje, y aspectos que influyen la gestión de la información, lo que redundará en mayor detalle de análisis de cada fase. El punto común a los dos ciclos es el comportamiento adaptativo, que da

significado a la información para definir acciones. La unión de los dos ciclos maximiza la utilidad y la contribución de los recursos de información de la organización, para lograr los objetivos organizativos.

Por un lado el ciclo de información está compuesto por seis procesos relacionados: a) identificación de las necesidades de información, para dar sentido al entorno cambiante y a las señales que éste emite; b) adquisición de información según las necesidades detectadas; c) organización y almacenamiento de la información; d) desarrollo de productos y servicios de información, e) distribución de la información para compartirla; y f) uso de la información (Figura 3).

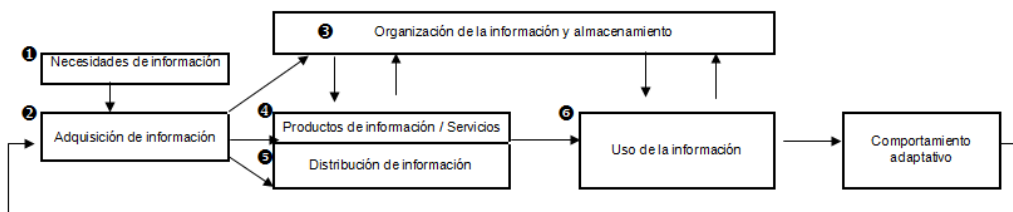


Figura 3: Ciclo de gestión de la información (Choo, 2002)

Hay dos aspectos que en el ciclo clásico quedan sin explicitar, mientras que en el ciclo de Choo quedan recogidos en dos fases. Uno de estos aspectos es la organización y estructuración de los datos para su almacenamiento y su posterior recuperación. El otro, es el desarrollo de productos y servicios de información que resuelven el problema detectado. En este sentido, Choo incorpora criterios de selección y preferencia de fuentes, como la calidad de la información suministrada, vinculada a las fuentes empleadas. Este modelo también detalla tipo de fuentes y factores que influyen las fases del ciclo de inteligencia.

Por otro, el ciclo de aprendizaje o el ciclo de inteligencia es un ciclo continuo de actividades que profundiza en: a) detectar y recoger necesidades e información del entorno, b) percibir datos y acontecimientos, c) interpretar lo que sucede en el entorno, a partir de los datos y las señales detectadas, y d)

adaptarse a este entorno cambiante mediante la construcción de significado para generar el conocimiento y la inteligencia (Figura 4).

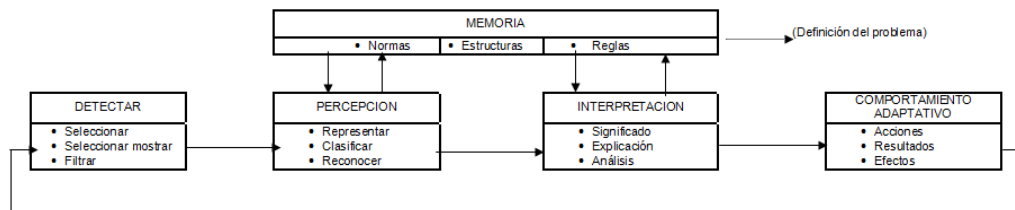


Figura 4: Ciclo de aprendizaje (Choo, 2002)

La gestión de la información y el aprendizaje organizativo quedan interrelacionados de la siguiente manera. Para *detectar* información del entorno es preciso conocer las necesidades organizativas y emplear mecanismos adecuados para adquirir esta información. La organización *percibe* el entorno a partir de los mismos criterios empleados para clasificar la información recogida y su almacenamiento, que a su vez están basados en las estructuras y las normas de la organización, integrantes de la memoria organizativa. Atendido la importancia que tiene compartir información en la fase de interpretación, esta fase está vinculada a tres fases del ciclo de gestión de la información: 1) actividad de elaboración de productos y servicios, 2) distribución de información, y 3) uso de la información.

Besson y Possin (2002) proponen un modelo basado en un ciclo permanente de preguntas y respuestas que sucede en el interior de las organizaciones para generar inteligencia. Para estos autores la función de inteligencia enlaza las necesidades de información de las personas con la capacidad de analizarla y crear acción, apuesta por un modelo en red para identificar necesidades de información y analizar las respuestas. Este modelo pone de relieve la importancia de aspectos que en el ciclo clásico quedaban ocultos, como por ejemplo la detección de señales débiles y la necesidades de integrar la información dispersa en sistemas de información; la integración de procesos operativos y estratégicos; el valor de las redes internas y externos como fuentes de información y como medio para relacionar las señales

débiles, en el proceso de análisis. Otros modelos posteriores también lo recogen. Por lo tanto, la aportación de este modelo es la integración de la función y los procesos de inteligencia, la incorporación explícita de las redes de relaciones en los procesos clásicos de recogida, análisis y diseminación, y la vinculación de los aspectos tácticos y estratégicos, ligados a la gestión del conocimiento.

Dishman y Calof (2008), Calof y Dishman (2002) y Saayman et al. (2008) aportan un nuevo modelo, al incluir aspectos organizativos culturales y estructurales en los procesos contemplados en el ciclo tradicional de inteligencia. Dishman y Calof (2008) En concreto añaden dos aspectos: 1) las infraestructuras formales de IC, y 2) la cultura organizativa, que influyen en los otros procesos. Saayman et al. (2008) amplían este cuatro factor a cuatro: *conciencia de la necesidad de la actividad, uso de la información interna, infraestructura formal, e implicación de los empleados*. Este último aspecto a pesar de que es un tema ya tratado a la literatura y en investigaciones previas, como Correia y Wilson (2001), es nuevo en relación al ciclo clásico, en términos de incorporarlo a un constructo de IC. Este aspecto permite observar el nexo entre gestión de recursos humanos e IC, y cómo la ventaja competitiva se puede construir mediante las habilidades de los integrantes de la organización. En este sentido coincide con el punto de vista de Besson y Possin (2002) – descrito antes – y Jaworski, Macinnis y Kohli (2002) – detallado más adelante –. Por lo tanto, estos nuevos marcos representan un paso adelante en la construcción de marcos de análisis de las prácticas de IC, porque permite incorporar aspectos facilitadores e inhibidores de dichas prácticas. El modelo de Dishman y Calof complementa al presentado por Wright, Pickton y Callow (2002), citado antes (2.4.1.5).

Brouard (2006) une en un solo marco conceptual los siguiente ámbitos de estudio: a) aspectos de la función de inteligencia, como recursos, estructura, cultura, liderazgo, orientación temática y organizativa, o contrainteligencia, entendida como el diseño de medidas para asegurar y proteger la información

de la organización en frente a terceros, y asegurarse el cumplimiento de la ley; b) fases del ciclo de inteligencia clásico, vinculado al ciclo de protección de la información organizativa, y c) los productos de inteligencia. El valor de este marco es la integración de varios modelos, para diseñar una plataforma tecnológica que facilite la práctica de IC. El hecho de incluir aspectos de defensa y protección de la información de forma explícita en el proceso de inteligencia, marca un rasgo diferencial respecto al ciclo clásico. A pesar del carácter integrador de este modelo, falta relacionar entre si los subsistemas y profundizar en los procesos de gestión de la información.

Bégin et al. (2007) vinculan al ciclo clásico explícitamente dos ciclos más, compuestos por los procesos de contrainteligencia y aspectos de lobbying, como componentes de los procesos de generación de inteligencia.

2.4.3 Factores facilitadores e inhibidores

Pocos estudios hay centrados en este tema. Los aspectos que influyen en el desarrollo de las prácticas de inteligencia competitiva han sido tratados dentro de modelos globales de prácticas, descritos anteriormente (Dishman y Calof, 2008; Saayman et al., 2008; Brouard, 2006; Wright y Calof, 2006; Calof y Dishman, 2002). De los autores que han desarrollado modelos específicos, destaco Correia y Wilson (2001), Choo (2002, 2007), y Jaworski, Macinnis y Kohli (2002). Estos modelos se pueden relacionar entre si, enriqueciendo por tanto, el análisis de los factores.

En esta subsección expongo, en primer lugar, un compendio de factores, identificados por los autores citados, que pueden influir las prácticas (2.4.3.1). En segundo lugar, expongo los modelos que se han desarrollado para estudiar éstos (2.4.3.2).

2.4.3.1 Factores

Varios factores influyen las prácticas de la IC en las organizaciones. Correia y Wilson (2001) agrupan algunos de éstos en factores individuales y en factores organizativos. Choo (2001) identifica cuatro grupos de factores: externos, organizativos, informacionales y personales. Otros autores ven aspectos de la cultura nacional como facilitadores o inhibidores de las prácticas de IC (Knip, 2006; Miller, 2002; Ebrahimi, 2000; Bonthous, 1994; Hofstede, 2001), o características del sector donde trabaja la organización (Hesford, 2008; Kourteli, 2005).

A pesar de que todavía es necesaria más investigación empírica para obtener un modelo, cuatro grupos de factores destacan: a) influencia del tamaño de las organizaciones en el éxito del proceso de IC y en el tipo de fuentes de información empleadas, b) influencia del sector en el que las organizaciones desarrollan su actividad, c) factores individuales, d) factores organizativos, y e) influencia de la cultura del país (Choo et al. 2008; Saayman et al., 2008; Hesford, 2008; Kourteli, 2005; Calof y Dishman, 2002; Wright, Pickton y Callow, 2002; Simon, 1999; Hofstede, 2001).

a) Tamaño de las organizaciones

Para construir y desarrollar programas de IC eficientes hay que dedicar recursos económicos, personales, disponer de tiempo y adquirir herramientas para facilitar el desarrollo de las prácticas. Tomando en cuenta estos factores, el desarrollo de la IC es un reto mayor para las empresas pequeñas que para las grandes. Además, la implicación de los empleados y el nivel de análisis también difieren entre las pequeñas y medianas empresas (Saayman, et al., 2008).

La preferencia por un tipo de fuente determinada varía también según el tamaño de la organización. Así, los directivos de las grandes empresas

valoran sus empleados como fuentes de información, mucho más del que lo hacen los directivos de las PYME (Aguilar, 1967).

b) Sector de actividad

A pesar de que se ha apuntado la necesidad de seguir haciendo estudios sectoriales, para confirmar si el tipo de industria puede afectar el patrón de recogida de inteligencia y análisis (Hesford, 2008), conocemos ya algunos aspectos. Para algunos autores, es clara la influencia, en el establecimiento de los procesos de IC, del tipo de industria y el sector donde opera la organización (Hesford, 2008; Kourteli, 2005; McGee y Sawyerr, 2003; Miller, 2001; Dashman, 1998; Simon, 1999; Ghoshal y Kim, 1986; Aguilar, 1967). Así, para Miller (2001) la intensidad de información precisa diverge de un sector a otro, de forma que poco uso de información indica pocos cambios dentro del sector, y uso frecuente indica cambios considerables. En este sentido, Dashman (1998) afirma que empresas de algunos sectores, como software, hardware, electrónica telecomunicaciones y farmacéuticas, son más conscientes de la necesidad de la función de IC en el seno de la empresa. Para West (1999) las industrias que experimentan más competencia y un entorno cambiante más intenso, como el sector de las comunicaciones, farmacéutico y servicios financieros, han iniciado más rápidamente las prácticas de IC. Para Simon (1999) la cultura de la industria a la que pertenece la organización puede repercutir en la adopción de cierto conjunto de normas sobre la manera de trabajar, y como consecuencia se pierden ocasiones para percibir nuevas opciones, obstaculizando la innovación.

c) Factores individuales

Como factores individuales identifico en la literatura tres: conciencia de información, exposición a la información, y percepción personal de incertidumbre.

- **Conciencia de información**

Este concepto, acuñado por Correia y Wilson (2001), hace referencia a la actitud de los empleados hacia actividades relacionadas con la información (observación del entorno, análisis de la información y comunicación).

Esta actitud está vinculada al valor atribuido a la información, ya que el valor que el ejecutivo da a la información del entorno lo predispone a emplear prácticas de IC, recoger hechos, analizarlos y obtener información para la acción (Simon, 1999). Por lo tanto, la implicación de los altos directivos de todos los niveles de la organización, con independencia de su función y nivel de responsabilidad, facilita e impulsa las prácticas de IC. Esta implicación se materializa en forma de apoyo a las prácticas de IC y comunicando la estrategia de la organización para hacer visible la influencia de la información en las decisiones, (Badr, Madden y Wright, 2006; Hussey y Jenster, 1999, citado a Bergeron y Hiller, 2002; Fuld, 1995). Vinculado con esto está la expectativa individual y las percepciones, apuntada por Simon (1999). Si el liderazgo percibe la IC como beneficiosa, y si se constata el cumplimiento de las expectativas de obtención de información creíble, fiable y puntual, entonces se incrementa la utilización de IC para la acción y se fomenta compartir información

El valor que se da a la información influye en los criterios personales para determinar qué información es relevante. La falta de criterios hace que se preste más atención a la información que es fácil de obtener, que a la que se necesita realmente, influyendo, por tanto, en la calidad de la información obtenida (Courseault y Eloffson, 2006). Este aspecto influye los criterios de selección de fuentes de información útiles para satisfacer las necesidades de información, cómo hemos visto antes.

Otro factor facilitador es el valor dado a las unidades, el nivel de desarrollo de la organización en cuanto a voluntad para confiar y compartir con éstas (Simon, 1999).

- Exposición a la información

Correia y Wilson (2001) definen este concepto como la frecuencia de oportunidades de contactar con personas bien informadas, trabajar en contextos ricos en información, y acceder a fuentes importantes de información.

Este conjunto de contactos constituye la red social de cada miembro de la organización, cuyas características influyen en la riqueza del contexto de información, y en el acceso a fuentes importantes de información. El uso de esta red en términos de obtención de información estratégica, aporta valor a la red de inteligencia de la organización. Para Jaworski, Macinnis y Kohli (2002) algunas características de esta red pueden afectar la efectividad del proceso de inteligencia, tanto en cuanto al proceso de búsqueda, como en la precisión de la información obtenida, la exhaustividad de ésta y el tiempo en que se obtiene la información. Estas características son: extensión de la red y similitud de los individuos integrantes de la red.

- Percepciones personales de incertidumbre

Los decisores en temas estratégicos cuando perciben incertidumbre exploran el entorno más intensamente mediante fuentes personales (Blandin y Brown, 1977; Boyd y Fulf, 1996; Daft, Sormunen y Parks, 1988 citado en Ebrahimi, 2000).

d) Factores organizativos

Los factores organizativos los presento en tres grupos: clima de información, apertura al entorno, y cultura organizativa.

- Clima de información

Correia y Wilson (2001) definen el clima de información como las condiciones que determinan el acceso a información y su uso, incluyendo el

establecimiento de una infraestructura de información. Esta infraestructura se refiere a procedimientos más o menos formalizados, los recursos empleados, el tipo de uso de tecnologías de información disponibles, y el número de personas implicadas en la adquisición y gestión de información. Así, un predominio de cultura oral dentro de la organización puede subestimar el valor de establecer una infraestructura de información formal y se puede traducir en poca inversión hecha en infraestructuras de información. Por otro lado, una organización con conciencia del valor de la información tenderá a instalar sistemas de información avanzada (Correia y Wilson, 2001).

En el mismo sentido, Jaworski, Macinnis y Kohli (2002) determinan el ambiente informacional interno como un factor que impacta el proceso de búsqueda y análisis. En el mismo sentido, Courseault y Elofson (2006) por su parte, señalan la ausencia de estructuras de comunicación como responsables de la dificultad de transmitir información de valor a lo largo de la estructura jerárquica de la organización. Esto es negativo porque mengua el contexto de negocio de los empleados, necesario para analizar la información que reciben diariamente y dar valor a ésta. Además, impide la conexión entre la información obtenida y las necesidades estratégicas de la organización (Courseault y Elofson, 2006; Aguilar, 1967). La consecuencia puede ser dificultades para detectar señales débiles, puesto que alguna información recibida puede ser considerada irrelevante cuando en realidad es relevante.

En la construcción del clima de información, es importante la existencia de sistemas de información dentro de la organización, porque facilita disponer de información precisa y relevantes (Zangouinezhad y Moshabaki, 2009, Gelb et al, 1991, citado a Benczúr, 2005).

Además de los canales de comunicación y circulación de la información, es importante considerar la *formación continua* (Heppes y du Toit, 2009). El tema de la formación ya lo señalaron Fahey, King y Narayanan (1981) como un factor inhibitor para identificar discontinuidades o cambios en el entorno, por

ello es preciso gente adecuadamente preparada para explorar el entorno, tanto en datos cuantitativos como cualitativos.

Por último, señalar que el grado de importancia que las empresas dan a la IC depende del tipo de empresa y su orientación estratégica (Miles y Snow, 1990)

- Apertura de las organizaciones a su entorno

La apertura de las organizaciones es la permeabilidad de éstas a influencias externas, y la capacidad de influir el entorno (Correia y Wilson, 2001). Por tanto, el grado de apertura predetermina a las organizaciones a buscar información y analizarla (Jaworski, Macinnis y Kohli, 2002). Un ejemplo claro, es la permeabilidad de la organización a la presión de los stakeholders. Contrariamente, la falta de apertura provoca la desconexión entre la organización y la situación de su entorno, reforzando aún más la escasa atención de las organizaciones al entorno (Courseault y Elofson, 2006).

- La cultura organizativa

Las actitudes hacia el uso de la IC están influidas por la cultura organizativa. Ésta es uno de los valores competitivos más significativos que una organización posee (Babbar y Rai, 1993). Está compuesta de patrones de comportamiento, normas, creencias, y valores (Choo et al. 2008; Choo, 2006, 2001; Simon, 1999), los cuales influyen en el tipo de estructuras adoptadas, en patrones de comunicación específicos, que a su vez inciden en la cultura de mejora y aprendizaje y en la cultura informacional, importantes para dar sentido y adaptarse al entorno. Estos componentes pueden afectar las actividades de inteligencia en concreto: a) voluntad de compartir información, b) concepto que la organización tiene de inteligencia, c) consideración de qué recopilan y cómo, d) qué aspectos ven importantes, e) uso y aplicación de información obtenida por el proceso de IC a la toma de decisiones, f) reacción a cambios del mercado, y g) voluntad de ajustar los procesos organizativos

para dirigirse a cambios del mercado (Choo, 2006; Miller, 2002; Kahaner, 1997; Bonthous, 1994).

Teniendo en cuentas estos aspectos, en el ámbito de la cultura organizativa destaco los siguientes factores influyentes de la adopción de prácticas de IC: a) estructuras organizativas, b) aprendizaje organizativo y cultura de mejora continua, para lo cual son importantes establecer canales de comunicación y definición de flujos de información.

En cuanto a las *estructuras organizativas*, la flexibilidad es mejor fórmula para la eficiencia de la IC que las estructuras jerárquicas. La flexibilidad permite que las estructuras organizativas, el comportamiento informacional y las actitudes cambien para responder al entorno, reaccionando frente a un hecho, o atrayendo el entorno (Courseault y Elofson, 2006; Miller, 2002). Así, las empresas que intentan ser más innovadoras practican IC de manera más amplia (Miller, 2002; Babbar y Rai, 1993). Por tanto, las organizaciones jerárquicas influyen negativamente en las prácticas de IC, ya que están cerradas a la filosofía de la IC, mientras que las organizaciones abiertas, comunicativas y dinámicas conectan con la filosofía de la IC (Wright, Pickton y Callow, 2002).

El *aprendizaje organizativo* es importante para la generación de inteligencia. Por eso aspectos a tener en cuenta son: la *cultura de la mejora continua*, i *compartir información*, para lo que es clave hacer circular información (Bergeron y Hiller, 2002; Choo, 2006, 2002; Courseault y Elofson, 2006; Simon, 1999). La cultura de mejora continua plantea un aprendizaje de los errores de decisiones tomadas anteriormente, a fin conducir prácticas de inteligencia de manera continúa (Blenkhorn y Fleisher, 2007; Choo, 2002; Bonthous, 1994; Babbar y Rai, 1993).

Para comunicar y hacer circular información es importante la existencia de canales de distribución efectivos, y la construcción de relaciones que facilitan los flujos de información en la organización, compartir información, y convertir

ésta en inteligencia (Trim y Lee, 2008; Lackman, Saban y Lanasa, 2000; Ghoshal y Westney 1991 citado en Trim y Lee 2008). Factores decisivos son: a) la existencia de reglas para compartir información, b) el poder que dan los hechos y el conocimiento dentro de la organización (Simon, 1999), y c) la creación de un ambiente de confianza (Wright et al. 2002, citado a Trim y Lee, 2008). Por otro lado, algunos autores, como Ghoshal y Kim (1986), apuntan la carencia de incentivos al personal de la organización para que éstos aporten información a la unidad de IC, como una de las razones de la ineficiencia de los sistemas de inteligencia. Como consecuencia, los empleados prefieren intercambiar información con otros miembros de la organización, ya que así el reconocimiento puede llegar por otra vía. En este sentido, Babbar y Rai (1993) apuestan para dar fuertes incentivos para fomentar la recogida de información y compartir información.

Relacionado con el valor de la información y la cultura de la mejora continua, un factor importante, es la buena disposición de la organización a minimizar el síndrome del *no inventado aquí*, preguntándose que se está haciendo y pensando en el exterior. Este síndrome se define como la tendencia de un grupo, de composición estable, a creer que posee un monopolio de conocimiento de su campo, lo que conduce a rechazar nuevas ideas procedentes del exterior, en detrimento del rendimiento propio (Katz y Allen, 1982, citado en Choo, 2006). Esta buena disposición trae a una organización a reconocer y apoyar la necesidad de vigilar su entorno (Baumard y Benvenuti, 1998; Westney y Ghoshal, 1994, citado en Bergeron y Hiller, 2002).

e) Cultura nacional

Por último, algunos autores señalan la cultural nacional, la actitud de un país y los componentes culturales hacia la gestión de la información, como factores influyentes en el proceso de inteligencia, en concreto, en la configuración de estilos de gestión, prácticas y estructuras organizativas, y,

por lo tanto, en su práctica de inteligencia competitiva. La disponibilidad y la accesibilidad de información están influidas por patrones, creencias, y educación. Futuros estudios comparando prácticas de IC en diferentes países, que incluyeran diferentes sectores o tamaño de las organizaciones, podrían aportar más conocimiento sobre este factor (Fleisher y Wright, 2009; Juhari y Stephens 2006; Knip 2006; Arroyo 2005; Blenkhorn y Fleisher, 2005; Miller, 2001; Viviers, Saayman y Muller, 2005; Ebrahimi, 2000; Kahaner 1997; Hedin, Svensson y Evaristo, 1995; Bonthous, 1994; Ghoshal y Kim, 1986; Hofstede, 2001).

Concretamente los componentes culturales influyen en la manera de compartir, hacer circular la información sobre el entorno general, analizar o interpretar la información, o en el uso que hacen de la información y de las señales débiles extraídas mediante los procesos establecidos de inteligencia competitiva (Oliver, 2008). Juhari y Stephens (2006) apuntan a culturas conductoras de la inteligencia y para Arroyo (2005) hay culturas que valoran menos la información y la inteligencia que otros. Para Arroyo (2005) los países que valoran la información y la inteligencia tienen una ventaja innata, actúan de forma más colectivista, y además tienen espaldarazo gubernamental y de los servicios nacionales de inteligencia. Para Hedin, Svensson y Evaristo (1995) la cultura que favorece la orientación al grupo, tiene un alto grado de posibilidades de evitar la incertidumbre y en un horizonte a largo plazo son ideales para desarrollar una organización basada en la inteligencia.

2.4.3.2 Modelos

Pocos autores han desarrollado modelos de análisis de los factores que influyen las prácticas de inteligencia. En este apartado presento tres modelos representativos: Correia y Wilson (2001), Choo (2002,2006) y Jaworski, Macinnis y Kohli (2002).

Correia y Wilson (2001) han desarrollado un marco teórico focalizado en los factores individuales y organizativos que influyen las prácticas de IC, en cuanto a la búsqueda y al uso de la inteligencia. Este marco sirve de base para la elaboración de marco de análisis, por tanto está descrito al capítulo 4 (4.2).

Choo (2006, 2002) por su parte, también ha trabajado los aspectos que influyen los procesos de IC, en las fases de detección de las necesidades de información, el proceso de búsqueda y el uso de información. Choo, partiendo del modelo de recuperación de la información de Saracevic (1997), diseña su modelo de análisis de comportamiento informacional a nivel general. Este modelo, igual que el de Saracevic, tiene tres niveles de interacción del usuario: factores cognitivos, afectivos y situacionales. Estos tres niveles Choo (2006) los traslada a las tres perspectivas del comportamiento informacional: Necesidades de información, búsqueda de información y uso de la información (dar sentido, crear conocimiento y tomar decisiones).

Por último, expongo el modelo propuesto por Jaworski, Macinnis y Kohli (2002). Estos autores identifican las dimensiones de eficacia de cada fase de las prácticas de IC, y los factores que influyen la eficacia y eficiencia de la función y los procesos (Figura 5).

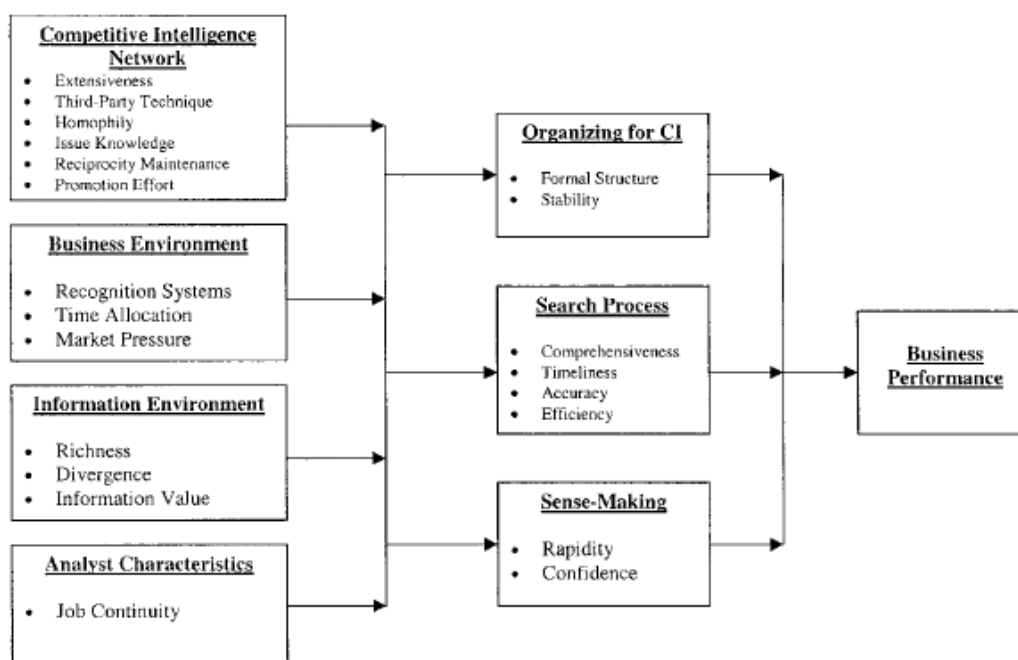


Figura 5: Marco de generación de inteligencia (Fuente: Jaworski, Macinnis y Kohli, 2002)

Estas dimensiones y estos factores relacionados con los procesos y la función de IC, conforman un marco conceptual para el análisis de la generación de inteligencia. Este modelo tiene interés porque, a pesar del reconocimiento de los beneficios estratégicos de la inteligencia competitiva, se han hecho pocos estudios focalizados en el proceso de generación de inteligencia, y en los factores que influyen la efectividad. Además, en este marco destaca el valor de las redes sociales como fuente de información.

El esquema conceptual propuesto por Jaworski, Macinnis y Kohli (2002) contempla tres fases, cada una de las cuales tiene identificadas dimensiones de eficacia, que a su vez pueden estar influenciadas por cuatro tipos de factores. La primera fase se refiere a la organización de la IC, sólo en cuanto a la estructura y la estabilidad de ésta, la segunda al proceso de búsqueda, centrado en las fuentes personales y redes sociales, y la tercera está dedicada a dar sentido a los datos obtenidos en el proceso de búsqueda,

donde deja lado las técnicas de análisis. Los factores que afectan cada una de las fases de IC son cuatro:

- El primer factor está constituido por las características de la red de inteligencia competitiva que influyen el proceso de búsqueda, en cuanto a la amplitud, la actualidad y la precisión de la información obtenida. Estas características son: amplitud de la red, grado de similitud de las personas que engloban la red de relaciones, uso de la técnica de la tercera parte para obtener información de otro competidor, y conciencia del valor de la información existente en la red. La red es entendida como el conjunto de fuentes de información, informales y personales, relativamente estables, que no forma parte de la organización, y que son alimentadas por el analista de IC.
- El segundo factor es el entorno al negocio, que engloba los factores del entorno interno (como tiempo dedicado a la función) y del entorno externo de negocio (como presión de los agentes externos). Estos factores del entorno impactan la búsqueda y el análisis del proceso en cuanto a rapidez y confianza.
- El tercer factor es el entorno de información, y se refiere a las características de la información confrontada por el analista de IC: riqueza, divergencia y valor de la información.
- Por último, el cuarto factor que influye los procesos de IC, está constituido por las características descriptivas del analista y la continuidad de estos en su trabajo.

2.4.4 Evaluación de la IC en las organizaciones

La literatura sobre IC, de manera mayoritaria, reconoce el beneficio derivado para las organizaciones que aplican la IC (Buchda, 2007; Herring, 2007;

Davison, 2001; Fleisher y Blenkhorn, 2001; Lönnqvist y Pirttimäki, 2006; Pirttimäki, Lönnqvist y Karjaluo, 2006; Thomas Jr., 2001; Kilmetz y Bridge, 1999). A pesar de este reconocimiento, faltan evidencias concluyentes de estos beneficios.

A pesar de existir literatura sobre como medir la IC (Pirttimäki, Lönnqvist y Karjaluo, 2006), escasea la literatura basada en investigación empírica y las prácticas generalizadas de medición y evaluación del rendimiento de la IC en las organizaciones (Marin y Poulter, 2004; Pirttimäki, Lönnqvist y Karjaluo, 2006; Buchda, 2007; Blenkhorn y Fleisher; 2007). Además, la literatura recoge ciertas dificultades para determinar y medir el impacto de la IC en una organización (Bergeron y Hiller 2002; Lönnqvist y Pirttimäki, 2006; Buchda, 2007).

En consecuencia, desde diferentes ámbitos, como el financiero y el de gestión de la calidad, un volumen considerable de literatura enfatiza la necesidad de construir modelos de medición del rendimiento de la IC, su eficiencia, su efectividad y su impacto en una organización (Blenkhorn y Fleisher, 2007; Dashman, 1998; Antia y Hesford, 2007; Buchda, 2007; Pirttimäki, Lönnqvisti y Karjaluo, 2006; Lönnqvisti y Pirttimäki, 2006; Viscount, 2002; Davison, 2001; Fleisher y Blenkhorn, 2001; Sawka, 2000; Kilmetz y Bridge, 1999; Simon, 1998; Herring, 1996).

En esta subsección recojo los conceptos relacionados con la evaluación de la IC en las organizaciones, estructurado en cuatro apartados. El primero expone las dificultades inherentes a la medición, y los aspectos a considerar para medir la aplicación de la IC (2.4.4.1). El segundo apartado trata los enfoques existentes para medir los beneficios que la inteligencia competitiva aporta, las motivaciones y los objetivos (2.4.4.2). Por último, el tercer apartado presenta algunos modelos de medición de la IC (2.4.4.3).

2.4.4.1 Dificultades en la evaluación de la IC

Las dificultades para evaluar la función, los procesos de IC, el producto resultante y su impacto proceden de la naturaleza cualitativa, intangible y subjetiva de algunos de los elementos que se quieren medir (Blenkhorn y Fleisher, 2007; Lönnqvist y Pirttimäki, 2006; Hannula y Pirttimäki, 2003; McGonagle y Vella, 2002).

Al entrar en juego elementos cualitativos los resultados de IC son difícilmente cuantificables y medibles, por lo tanto los resultados cualitativos difuminan la relación de la IC con el resultado final de la organización (Lönnqvist y Pirttimäki, 2006; Hannula y Pirttimäki, 2003; Kilmetz y Bridge, 1999)

Dada la naturaleza intangible de la información, y de la inteligencia generada tras su análisis, resulta complejo valorar y evaluar la Inteligencia Competitiva, por dos razones: a) el proceso y los productos de IC tienen un impacto más indirecto que directa; b) la causalidad entre actividades de IC y la acción resultante, una vez aplicada, es difícil de probar por dos razones. En primer lugar el momento de aplicar inteligencia en una acción queda espaciado en el tiempo respecto a la obtención de beneficios fruto de la acción (Lönnqvist y Pirttimäki, 2006; Hannula y Pirttimäki, 2003; Davison, 2001). En segundo lugar el producto de inteligencia está insertado en las acciones diseñadas, y son estas las que causan el impacto en el rendimiento de la organización (McGonagle y Vella, 2002; Lönnqvist y Pirttimäki, 2006; Buchda, 2007). Es decir, la inteligencia contribuye a mejorar la toma de decisiones, pero es la decisión efectiva la que realmente impacta en el resultado final (McGonagle y Vella, 2002). Por lo tanto, la inteligencia no tiene valor por sí misma, sino que el valor se crea como resultado de usar la inteligencia, diseñando acciones basadas en ella. A esta dificultad se añade otra, saber qué habría sido el resultado de una acción sin aplicar el producto resultante de la IC (Lönnqvist y Pirttimäki, 2006).

Por último, la naturaleza subjetiva de la información y de la inteligencia generada, influye en la evaluación de la IC. La percepción de utilidad de la misma pieza de información, desde el punto de vista del usuario, es diferente para cada uno de los decisores que la evalúen. La misma pieza de información suministrada a decisores diferentes es probable que genere conclusiones diferentes y, por lo tanto, productos diferentes. Lo mismo pasa con la percepción por parte de la organización de mejora de beneficios (Buchda, 2007; Lönnqvist y Pirttimäki, 2006).

2.4.4.2 Enfoques para medir el rendimiento de la IC

Evaluar el rendimiento significa supervisar sistemáticamente las actividades de un proceso y evaluar los resultados de este proceso, para ayudar a la organización en el aprendizaje organizativo (Hatry et al., 1990 citado a Blenkhorn y Fleisher, 2007).

En la literatura se constata diversidad de criterios sobre como enfocar la evaluación de la IC y qué tipo de indicadores se pueden emplear. Éstos pueden ser tanto cuantitativos – sobre todo económicos – como cualitativos (Solomon, 1996 citado a Lönnqvist y Pirttimäki, 2006; Sawka, 2000 citado a Buchda, 2007; Davison, 2001; McGonagle y Vella, 2002; Lönnqvist y Pirttimäki, 2006; Buchda, 2007; Herring, 2007).

Para unos, medir la IC significa evaluar la efectividad y la eficiencia tanto del proceso de creación de inteligencia, como del producto resultante del proceso (Buchda, 2007; Lönnqvist y Pirttimäki, 2006; McGonagle, 2002). Para otros, la evaluación se hace de la función (Blenkhorn y Fleisher, 2007) o del producto (Buchda, 2007; Viscount, 2002) o del proceso, (Antia y Hesford, 2007; Jaworski et al. 2002; GIA, 2004)

Hay consenso en indicar la necesidad de más estudios sobre la naturaleza y el impacto de los procesos de IC y los productos resultantes.

A continuación trato algunos de los aspectos que se tienen en cuenta en la valoración de la función, el proceso y los productos y servicios resultantes (Antia y Hesford, 2007; Blenkhorn y Fleisher, 2007; Buchda, 2007; Lönnqvist y Pirttimäki, 2006; Wright y Calof, 2006).

➤ **Función de la inteligencia**

El objetivo de evaluar la función de IC es conocer la efectividad de ésta, porque informa a los altos directivos y a los encargados de IC si el trabajo se está haciendo bien, si se están logrando los objetivos con un mínimo de recursos gastados, y si se obtiene un retorno de la inversión en IC (Blenkhorn y Fleisher, 2007). Además, los resultados obtenidos refuerzan y promocionan la IC dentro de la organización, no sólo entre los directivos, sino también entre los clientes internos de otros departamentos, e incluso permite justificar una solicitud de ampliación de presupuesto de la una unidad de IC (Pirttimäki, Lönnqvist y Karjaluto, 2006; McGonagle y Vella, 2002 Davison, 2001).

La evaluación de la función tiene cierta dificultad, porqué falta más conocimiento sobre los aspectos que fundamentan la manera de organizar los programas de IC de una organización, es decir, los procesos que describen qué y cómo se tiene que desarrollar la función de IC. (Blenkhorn y Fleisher, 2007; Antia y Hesford, 2007; Wright y Calof, 2006).

No obstante hay propuestas de evaluación de la función tanto con enfoques cuantitativos como cualitativos.

La valoración de la función de IC se puede hacer a partir de criterios diversos, como son su organización, la relación entre inversión o recursos destinados y resultados obtenidos, la evaluación del producto, y la contribución del producto en los resultados de la organización (McGonagle y Vella, 2002; Lönnqvist y Pirttimäki, 2006; Buchda, 2007). Sobre este tema falta un modelo cohesivo que enlace la IC con sus antecedentes y sus consecuencias, para

valorar si la inversión en IC conduce a mejorar los resultados de la organización (Antia y Hesford, 2007).

➤ **Productos y servicios**

En el estado actual de los estudios, la propuesta es evaluar el impacto del producto a partir de dos aspectos: el uso del producto, y la percepción de la calidad del producto obtenido.

Se evalúa el uso de la inteligencia a partir de observar cuánta inteligencia procedente de las actividades de IC afecta a la toma de decisiones, cuánta tiene relación con la actuación de los decisores basándose en la información proporcionada por el sistema de IC, y cuánta afecta al logro de los objetivos de la organización (Bergeron y Hiller 2002; Cartwright et al., 1995). Esto implica medir el impacto de un producto concreto en una toma de decisiones determinada (Lönnqvist y Pirttimäki 2006; GIA 2004; Viscount, 2002; Simon, 1998).

La evaluación de la calidad de los productos y servicios de la IC, producidos por el proceso de IC, se puede hacer mediante la percepción que tienen los usuarios de la calidad de los productos y si sirven para la toma de decisiones. Se pueden obtener Indicadores mediante la medición de la satisfacción del usuario, en relación a la calidad, relevancia, actualidad, capacidad de acción, y exactitud de la información producida (Lönnqvist y Pirttimäki, 2006).

➤ **Proceso de generación de inteligencia**

Algunos de los objetivos y motivaciones para evaluar el proceso son: a) identificar las actividades de IC a mejorar (Blenkhorn y Fleisher, 2007; Lönnqvist y Pirttimäki, 2006; Crosby y Johnson, 2003 a Blenkhorn y Fleisher, 2007); b) demostrar que el proceso es eficiente (Herring, 1996); c) crear conciencia de ser observado para mejorar la manera de conducir el proceso

de IC, puesto que la creencia de que el producto de IC no puede ser medido podría promover ineficiencias y escasa dedicación de recursos (Davison (2001).

La evaluación de la eficacia del proceso se puede hacer constatando si se han logrado los objetivos fijados en la función de IC. Hay autores que recomiendan hacer la evaluación teniendo en cuenta los factores críticos de éxito (FCE) (Buchda, 2007; Lönnqvist y Pirttimäki, 2006; Jaworski et al. 2002; McGonagle y Vella, 2002). Otros apuntan la necesidad de medir la capacidad de aprendizaje de la organización y el conocimiento generado (Bonthus, 1995).

2.4.4.3 Modelos de medición de la IC

En los últimos 20 años, tanto desde el ámbito académico como desde el profesional, se han diseñado indicadores para evaluar los sistemas de inteligencia competitiva.

Los primeros indicadores localizados datan de principios de los años 90, y están elaborados partiendo de investigaciones empíricas basadas en entrevistas o encuestas. Son propuestas de medición más centradas en la función de la IC, en medidas cuantitativas, y en beneficios económicos. Ejemplos son Jaworski y Wee (1993), Simon y Blixt (1995), Herring (1996), y el Future Group (1997).

Posteriormente las propuestas de indicadores son más elaboradas y se centran más en aspectos organizativos y procesos del ciclo de la IC. Un ejemplo es la propuesta de Simon (1998). Otros están centrados en el retorno de la inversión (Kilmetz y Bridge, 1999; Davison; 2001) o en la habilidad de la organización a emplear la IC (Williams y Williams, 2004).

Diversos son los autores que han desarrollado modelos de evaluación de las prácticas de IC o el impacto de ésta en el rendimiento de la organización.

Estos modelos parten de parámetros vinculados a diferentes aspectos del proceso, de la función, o del producto resultante. Cada parámetro tiene asociados indicadores cualitativos y/o cuantitativos (Hesford, 2008; Buchda, 2007; Antia y Hesford, 2007; Global Intelligence Alliance, 2004; Viscount, 2002; Bergeron y Hiller, 2002; Davison 2001; Bergeron, 2000; Simon, 1998). Dentro de estos marcos también se incluyen medidas de calidad definidas por parte de organismos externos.

Los modelos más completos son los que vinculan la IC a la organización e incluyen indicadores cuantitativos y cualitativos. Estos modelos engloban la función, el proceso de generación de inteligencia, los productos y el impacto en las actividades de la organización donde se aplica la inteligencia generada.

Últimamente, se han desarrollado modelos tomando como base la metodología de los cuadros de mando, porque integran mediciones cuantitativas y cualitativas de las operaciones de IC, alineados con los objetivos de la organización (Buchda, 2007; Lönnqvist y Pirttimäki, 2006; Pirttimäki, Lönnqvist y Karjaluoto, 2006; Viscount, 2002; Fleisher y Blenkhorn, 2001; Herring, 1996).

De los modelos diseñados en la literatura hay tres que destacan por estar alineado con la visión, misión y planificación estratégica de la organización. Estos modelos son el de Fleisher y Blenkhorn (2001), el de Viscount (2002), y el de Lönnqvist y Pirttimäki (2006). Los dos primeros modelos – el de Fleisher y Blenkhorn (2001) y el de Viscount (2002) – son cuadros de mando para evaluar la contribución de la IC, que han sido diseñados aplicando la metodología del *Balanced Scorecard* o cuadro de mando de Kaplan y Norton (1997, 2001). Esta metodología incluye objetivos importantes de las actividades de negocio y alinea la función de IC con la estrategia y la visión de la organización, de forma que los objetivos de IC convergen con los de la organización. A pesar de la metodología común, los cuadros resultantes divergen en la definición de indicadores dentro de las perspectivas coincidentes. El tercer modelo – el de Lönnqvist y Pirttimäki (2006) – se basa

en el prisma de rendimiento de Neely et al. (2002) basado en una filosofía similar a los cuadros de mando.

Fleisher y Blenkhorn (2001) parten de las siguientes cuatro perspectivas: a) responsabilidad financiera; b) miembros de la red, c) eficiencia del trabajo interno; d) aprendizaje y crecimiento. Los indicadores críticos se refieren tanto al proceso como la función y o la aplicación del producto. Estos indicadores son: a) Responsabilidad financiera en cuanto a los retornos de la inversión, seguimiento de la distribución del presupuesto; b) Miembros de la red de la IC, encargados de la recogida de los datos de manera formal o informal. Aspectos a tener en cuenta son: comprender sus motivaciones y las necesidades, el nivel de satisfacción con el programa, y la percepción de facilidad para trabajar la IC; c) Eficiencia del trabajo interno: capacidad de mejorar para hacer el trabajo tan eficiente y productivo como sea posible; incremento de la capacidad para gestionar los volúmenes de información, y uso elevado de los sistemas de IC por parte de los empleados; y d) Aprendizaje y crecimiento: mejora de los tiempos de entregas y la capacidad para entregar los resultados deseados, y aplicación del aprendizaje proveniente de las prácticas.

Viscount (2002) parte de perspectivas similares: la financiera, la de los clientes, el proceso interno de negocio y el aprendizaje y crecimiento de la organización. Cada perspectiva trata los indicadores del proceso, de la función, del producto, y del impacto de la IC en la organización. Un ejemplo de aplicación del modelo lo encontramos en el Anexo 3.

Lönnqvist y Pirttimäki (2006) parten del llamado *prisma de rendimiento* de Neely et al. (2002) para identificar qué factores se deben medir. Este marco se basa en cinco perspectivas – satisfacción de los stakeholders, estrategias, procesos, capacidades, y contribución de los stakeholders –, que Lönnqvist y Pirttimäki (2006) reducen a cuatro: *satisfacción y contribución de los stakeholders; estrategias de IC, proceso de inteligencia, y capacidades*. Lönnqvist y Pirttimäki (2006) en su modelo unen dos aspectos. Por un lado el

coste de aplicar la IC (cómo por ejemplo, recursos, inversiones, coste de trabajo, o compras de productos informativos), y de la otra, los beneficios de su aplicación, cuantitativos y cualitativos, como por ejemplo la calidad y la puntualidad de la información. Además, el valor del marco de estos autores es focalizarlo en los procesos del ciclo de generación de la información. Su modelo se aplica a partir de cuatro etapas, y en cada etapa se identifican los temas de análisis. La primera etapa valora la satisfacción y contribución de los stakeholders, por eso identifica los stakeholders del proceso de IC, sus necesidades y lo que el proceso de IC necesita de los stakeholders. La segunda etapa define las estrategias de IC para lograr los objetivos de los usuarios de inteligencia, y satisfacer sus necesidades. La tercera etapa define el funcionamiento del proceso de inteligencia, asignando objetivos a cada fase del proceso de IC: a) identificación de las necesidades de información en cuanto a relevancia y cantidad; b) adquisición de información en cuanto a costes de recogida, fiabilidad, calidad, y puntualidad; c) análisis de información en cuanto a fiabilidad, precisión, calidad, tiempo y costes); y, d) almacenamiento y utilización de información midiendo la exactitud en el conocimiento, la usabilidad y los costes de las herramientas de almacenamiento, eficiencia y costes de diseminación de conocimiento, y ahorro de tiempo y beneficios logrados por el proceso de IC. Por último, la cuarta etapa considera las capacidades que se deben tener en cuenta para permitir el funcionamiento de los procesos: recursos disponibles, competencias del profesional de IC y disponibilidad de tecnología de información adecuada.

Los modelos basados en cuadros de mando integral y el prisma de rendimiento son válidos para definir indicadores de la contribución de la IC, puesto que parten de la perspectiva organizativa. Por lo tanto, cuando una organización precisa diseñar un modelo de medición puede partir de las perspectivas de los cuadros de mando y del prisma de rendimiento y cruzarlos con los procesos, función y productos de inteligencia, y la aplicación de esta. La clave está en considerar la función de inteligencia, los procesos y

el impacto de la inteligencia generada teniendo en cuenta el marco general de la organización, su misión y sus objetivos.

El Anexo 4 recoge un cuadro resumen de los modelos aquí citados.

2.5 Las universidades como organizaciones

Las universidades son organizaciones sin ánimo de lucro, complejas, que se deben dirigir y gestionar para cumplir la misión que tienen encomendada (Peiró y Pérez, 1999). Comparten las características propias de las organizaciones de emprendeduría social (Brouard, Larivet, y Sakka, 2010; Brouard y Larivet, 2009), caracterizadas por ser organizaciones basadas en una economía que persigue mejorar la riqueza social y económica de su entorno (Weerawardena et al.2010; Peredo y McLean, 2006; Mair y Marti, 2006).

Las universidades modernas surgen en el siglo XIX, en el marco del concepto estado-nación, con el objetivo de estar al servicio de los intereses económicos del Estado. Éste se hace cargo de las universidades existentes, hasta entonces entidades privadas, y surge un movimiento de renovación, que da lugar a distintos modelos de universidad, según el Estado donde se desarrollan, y la manera de entender su función (Mora, 1999). Estos modelos se definen en base a los siguientes aspectos: a) quien ostenta el poder de gobierno: si el estado, la institución académica o la oligarquía académica, b) si la función principal es educativa, investigadora o ambas, y c) si la universidad está al servicio de las necesidades de la sociedad o del estado, o al margen de éstas. Los modelos de gobernanza tradicionales son el modelo británico, napoleónico, el *humboldtiano* o alemán y el americano. Así, en *el modelo británico* el poder está en las instituciones universitarias, a pesar de que la financiación y los criterios generales del sistema educativo superior están en manos del estado. Este modelo además, se organiza con independencia de las necesidades utilitarias de la sociedad. El *modelo napoleónico* y el *humboldtiano* o alemán reservan al Estado el poder sobre la educación superior y su control, al ser éste el responsable de la financiación,

de los programas docentes y del nombramiento de profesores. Estos dos modelos divergen en los objetivos. Mientras que el *modelo napoleónico* está al servicio del estado – para formar las élites que éste necesita – y deja al margen de las universidades la investigación, el *modelo alemán* se organiza con independencia de las necesidades de la sociedad y está centrado en la investigación. El *modelo americano* es una síntesis del británico (atención al individuo y poder para las instituciones) y el alemán (valoración de la ciencia), características a las que añade el utilitarismo y el pragmatismo (Mora y Vieira, 2007; Mora, 1999)

Estos modelos de universidad se traducen en diversas formas de gobierno, configurados por: a) diferentes actores y fuerzas dentro de la universidad y entorno a ésta; b) estructuras y estilos de gestión; y c) toma de decisiones (Mora y Vieira, 2007; Kezar y Eckel, 2004).

En esta sección expongo algunos de los aspectos de las universidades como organizaciones, y el proceso de adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior, afrontado en los últimos años, tomando como base el sistema universitario español, foco de la tesis.

En un primer bloque, describo la Universidad como organización a partir de los siguientes aspectos: a) función y misión de las universidades (2.5.1); b) aspectos del gobierno y de la gestión para responder a los retos que el contexto social y político les plantea (2.5.2), c) gestión estratégica de la información en las universidades (2.5.3), y d) inteligencia competitiva (2.5.4).

En un segundo bloque expongo los requerimientos que el Espacio Europeo de Educación Superior plantea a las universidades, y como éste influye en los modelos de gestión y en la adopción de herramientas empresariales (2.5.5.)

2.5.1 Función, o misión de la universidad

La configuración de la función y misión de las universidades ha ido cambiando a lo largo de la historia. El surgimiento en el siglo XIX del modelo de Estado-nación reservó a las universidades la misión de ponerlas al servicio del nuevo estado-liberal y sus necesidades económicas (Mora, 1999).

Desde la segunda guerra mundial, la formación superior ha dejado de ser un bien restringido, para pasar a ser un bien público y un derecho. Por tanto, la función y la misión de la universidad europea como institución ha debido adaptarse a esta nueva realidad, ya que ha dejado de ser la institución encargada de formar élites sociales y políticas para ser un instrumento de renovación social y económica (Vik, 2006; Hufner, 2003; Neave, 2001).

La misión y las funciones atribuidas a la universidad son similares en diferentes países, lo que cambia es la importancia y la prioridad que se dan a los diferentes objetivos (Peiró y Pérez, 1999). En su esencia incluye aspectos relacionados con la formación de los cuadros profesionales que la sociedad requiere para su funcionamiento y desarrollo, el debate abierto de las ideas y la generación de conocimientos, y la puesta a punto de tecnologías a través de programas de investigación (Marianov y Von Chrismar, 2006). En el caso español, según la Ley Orgánica 6/2001 (LO 6/2001) y la Ley Orgánica 4/2007 (LO 4/2007), la Universidad realiza el servicio público de la educación superior, mediante la investigación, la docencia y el estudio, y establece como funciones específicas de las universidades: a) la creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura; b) la preparación para el ejercicio de las actividades profesionales, c) la difusión y transferencia de conocimiento, y d) la difusión de conocimiento mediante la extensión universitaria y la formación a lo largo de la vida.

La legislación vigente sobre Universidades (LO 6/2001, LO 4/2007 y LO 6/2007) da un peso relevante a las relaciones entre universidad y sociedad, para que la Universidad pueda atender a los retos del conocimiento y dé

respuesta a las necesidades de la sociedad, actuando como agentes activos de la transformación de Europa en una economía plenamente integrada en la sociedad del conocimiento. A tal fin se potencia la autonomía de las universidades y su modernización como un medio para responder con flexibilidad y rapidez a las necesidades cambiantes, y como contrapartida se aumenta la exigencia de rendir cuentas del cumplimiento de sus funciones (LO 6/2001 y LO 4/2007).

Para cumplir la función que las universidades tienen encomendada, éstas, como todas las organizaciones, tienen un sistema y unas estructuras de gobierno, donde las responsabilidades están definidas.

2.5.2 Gobernanza de las universidades

La gobernanza se ha definido de muchas maneras, dependiendo desde qué enfoque se haya basado el estudio (Kezar y Eckel, 2004). Para unos, es el conjunto de instituciones, cuya dirección es la base para gobernar la organización (Maassen y Stensaker, 2003). Para otros, gobernanza hace referencia a la estructura y a los procesos de toma de decisiones que son significativos para los stakeholders tanto internos como externos dentro de la universidad (Trackman, 2008; Oxford, 2006; Gayle et al., 2003). En sentido amplio, la mayoría de teorías sobre gobernanza se refieren al proceso de diseño de políticas y toma de decisiones a un macro nivel, en este caso en el ámbito universitario. Hay predominio de los enfoques basado en la estructura de toma de decisiones, también se han hecho estudios desde perspectivas basadas en el papel de la dimensión humana, centrándose en el simbolismo, la política, el liderazgo, el papel de presión de los agentes internos y externos, o desde aspectos de gestión como la efectividad y la eficiencia (Kezar y Eckel, 2004). En los estudios sobre gobernanza también se ha analizado el papel de las redes de relaciones personal en la toma de decisiones (Alfred, 2008).

En esta subsección, tomo en consideración los siguientes aspectos de gobernanza: a) estructura y reparto de responsabilidades en el sistema universitario español, y su reflejo en la estructura organizativa (apartado 2.5.2.1), b) los modelos de gobierno de las universidades (apartado 2.5.2.2), c) toma de decisiones (2.5.2.3), y d) los instrumentos de gestión empresarial adoptados a partir de los requerimientos hechos desde gobiernos y agentes sociales (apartado 2.5.2.4).

2.5.2.1 Responsabilidad y estructura organizativa en la universidad española

En todas las instituciones el sistema de gobierno está constituido por tres grupos de responsabilidades: a) *Gobernar*, que es definir metas y objetivos de carácter general; b) *Dirigir*, que es conducir la organización hacia los objetivos señalados, y c) *Gestionar*, que es poner los medios necesarios para lograr el objetivo. En las universidades estas responsabilidades también deben estar definidas en su sistema de gobierno (Ruiz, 2001; Mora, 1999).

En este apartado y en el siguiente, me centro sobre todo en el gobierno. En el apartado 2.5.2.3 en la dirección, y en el 2.5.2.4 en la gestión.

La responsabilidad y la estructura organizativa de las universidades, para gobernar, quedan definidas por el sistema universitario estatal, y el sistema de gobierno que se haya implementado.

En España, actualmente la Universidad disfruta de amplia autonomía, reconocida en la Constitución y en las sucesivas leyes de universidades publicadas en España en la etapa democrática. La Ley define la estructura de gobierno, las responsabilidades y los ámbitos de decisión en las universidades públicas (LO 6/2001 y las modificaciones recogidas en la Ley Orgánica 4/2007).

Mientras la acción de gobierno ordinario es responsabilidad de cada Universidad, la definición de la política universitaria y coordinación entre universidades es externa a éstas, recayendo en el Gobierno o en las comunidades autónomas esta responsabilidad.

La coordinación universitaria es responsabilidad de la Conferencia General de Política Universitaria y del Consejo de Universidades. La estructura organizativa interna de las universidades públicas está configurada por dos tipos de órganos de gobierno: colegiados y unipersonales. La composición y las funciones de los órganos externos quedan recogidas en la Tabla 8, y los internos en la Tabla 9.

ORGANISMOS	FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Conferencia General de Política Universitaria • Órgano de concertación, coordinación y cooperación de la política general universitaria. <p>Es el órgano máximo consultivo y de coordinación del sistema universitario, y se configura como foro de encuentro y debate entre las tres administraciones que convergen en el sistema universitario: estatal, autonómica y universitaria.</p> <p>Composición: responsables de la enseñanza universitaria en los Consejos de Gobierno de las comunidades autónomas, y por cinco miembros designados por el presidente de la Conferencia.</p> <p>Presidencia: ministerio responsable de la enseñanza universitaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento, cooperación y coordinación en el ámbito académico. • Establecer y valorar las líneas generales de política universitaria, su articulación en el EEES y su interrelación con las políticas de investigación científica y tecnológica. • Planificar y asesorar sobre la programación general y plurianual de la enseñanza: recursos humanos, materiales y financieros precisos para la prestación del servicio público universitario. • Aprobar criterios de coordinación sobre las actividades de evaluación, certificación y acreditación. • Proponer y valorar medidas para impulsar la colaboración entre universidad y empresa. • Coordinar la elaboración y seguimiento de informes sobre la aplicación del principio de igualdad mujeres - hombres a la universidad. • Elaborar bianualmente un informe sobre la situación del sistema universitario y su financiación, y formular propuestas para la mejora de su calidad y eficacia, asegurar la suficiencia financiera, y garantizar los ciudadanos las condiciones de igualdad en el derecho a la educación.
<ul style="list-style-type: none"> • Consejo de Universidades • Órgano de coordinación académica, cooperación, consulta y propuesta. <p>Es presidido por el titular del ministerio competente en materia de universidades y está compuesto por los vocales siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los rectores de las universidades. - Cinco miembros designados por el presidente del Consejo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servir de vía para la colaboración, la cooperación y la coordinación en el ámbito académico. • Emitir informe sobre las disposiciones legales y reglamentarias que afectan el sistema universitario en su conjunto. • Prestar el asesoramiento que en materia universitaria sea requerido por el Ministerio de Educación y Ciencia, la Conferencia General de Política Universitaria o, si se trata, de las comunidades autónomas. • Formular propuestas en el Gobierno, en materias relativas al sistema universitario y a la Conferencia General de Política Universitaria. • La verificación de la adecuación de los planes de estudios a las directrices y condiciones establecidas por el Gobierno para los títulos oficiales. • Desarrollar todas las otras tareas que le encomienden las leyes y sus disposiciones de despliegue.

Tabla 8: Estructura de coordinación universitaria (Fuente: elaboración propia a partir de LO 4/2007)

	ORGANISMO	COMPOSICIÓN	FUNCIONES
COLEGIADOS	Consejo Social	<ul style="list-style-type: none"> Miembros designados por la Comunidad Autónoma de entre personalidades de la vida cultural, profesional, económica, laboral y social, que no formen parte de la comunidad universitaria. El Rector, el Secretario General, el Gerente, un profesor, un estudiante y un representante del personal de administración y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> Supervisión de las actividades de carácter económico y rendimientos de servicios. Promover la colaboración de la sociedad en la financiación de la universidad. Aprobación del Plan anual de actuaciones destinado a promover las relaciones entre universidad y en torno. Aprobación del presupuesto y de la programación plurianual de la Universidad a propuesta del Consejo de Gobierno. Aprobar compras anuales.
	Consejo de Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> Rector (Presidencia) Secretario General Gerente Vicerrectores Representación de Decanos y Directores Representación de la Comunidad Universitaria (máximo de 50 miembros) Hasta un máximo de tres miembros del Consejo Social (cuando lo determinen los Estatutos de la universidad, que no sean de la comunidad universitaria) 	<p>Organo de gobierno de la universidad</p> <ul style="list-style-type: none"> Establecer directrices y procedimientos en los ámbitos de enseñanza, investigación, recursos humanos y económicos Elaboración de presupuestos
	Claustro universitario	<ul style="list-style-type: none"> Rector (presidencia) Secretario General Gerente Máximo de 300 miembros 	<p>Organo de representación de la comunidad universitaria</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaboración de los estatutos Elección del Rector
	Juntas de Escuela y Facultad	<ul style="list-style-type: none"> Decano o Director (presidencia) Composición según los estatutos, siendo la mayoría profesores 	<p>Organo de gobierno de la Escuela o Facultad</p>
	Consejos de Departamento	<ul style="list-style-type: none"> Director (presidencia) Doctores miembros del Departamento Representando del resto del personal docente e investigador no doctor Representantes de estudiantes Representando de administración y servicios 	<p>Organo de gobierno del Departamento</p>
UNIPERSONALES	Rector o Rectora	<ul style="list-style-type: none"> Escogido por el claustro según lo establezcan los Estatutos 	<ul style="list-style-type: none"> Máxima autoridad académica de la Universidad, y la representa. Dirección, gobierno y gestión de la universidad Desarrolla las líneas de actuación aprobadas por los órganos colegiados correspondientes Ejecuta sus acuerdos Otras competencias no atribuidas a otros órganos.
	Vicerrectores o Vicerectoras	<ul style="list-style-type: none"> Nombrados por el Rector o Rectora, entre profesores doctores que trabajen en la universidad 	
	Secretario o Secretario General	<ul style="list-style-type: none"> Funcionario público que trabaje en la universidad 	
	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> Propuesto por el Rector y nombrado por este según el Consejo Social 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de los servicios administrativos y económicos.
	Decanos o Decanas de Facultades	<ul style="list-style-type: none"> Escogidos entre los profesor 	<ul style="list-style-type: none"> Representación de los centros. Dirección y gestión ordinaria.
	Directores o Directoras de Escuelas.	<ul style="list-style-type: none"> Escogidos entre profesores doctores con vinculación permanente con la universidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Representación del Departamento. Dirección y gestión ordinaria del Departamento.
	Directores o Directoras de Institutos Universitarios de Investigación	<ul style="list-style-type: none"> Designados entre doctores, en la forma que establezcan los Estatutos 	<ul style="list-style-type: none"> Representación de los Institutos Dirección y gestión ordinaria

Tabla 9: Órganos de gobierno y representación a las universidades públicas (Fuente: Elaboración propia a partir de LO 4/2007)

Las universidades privadas establecen los órganos de gobierno y representación, y también los procedimientos de designación. Con

independencia de la estructura adoptada, las universidades privadas deben asegurar la representación de diferentes sectores de la comunidad universitaria, y garantizar que las decisiones de naturaleza estrictamente académica se adopten por órganos donde el personal docente e investigador tenga representación mayoritaria. En la práctica, el esquema organizativo de las universidades públicas ha sido asimilado por las privadas.

Al margen de esta estructura organizativa regularizada, hay universidades que en los últimos años han desarrollado otras estructuras vinculadas a la ocupación de los graduados, como por ejemplo organismos orientados a la ocupación, como la Unidad de ocupación, o el Servicio de ocupación o el Observatorio Ocupacional, u organismos orientados a reforzar el vínculo entre universidad y empresa, caso de la Fundación Universidad – Empresa, o la *Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI)*. En el caso de las actividades de los servicios de ocupación, el objetivo es conocer la inserción laboral de los estudiantes una vez han acabado sus estudios, actuar como intermediarios laborales, o ayudar en acciones de auto-ocupación y formación para la auto-ocupación (ANECA, 2007). En el caso de Fundación Universidad – Empresa se persigue el vínculo con empresas de la región o zona de influencia de la Universidad, siendo uno de los objetivos gestionar las prácticas de los estudiantes en empresas, y firmar acuerdos de colaboración (Fundación Universidad Empresa, 1997).

2.5.2.2 Modelos de gobernanza actuales

Diversos son los factores apuntados como causa de la divergencia de modelos de gobernanza. La tradición existente en un país, traducida en un modelo de universidad y en una cultura universitaria, es una de las causas esgrimidas. Otra de las causas, ha sido el modelo de toma de decisiones. En base a estas causas, y al concepto de gobernanza aplicado, han surgido diversas clasificaciones de modelos.

Mora y Vieira (2007) basándose en Schimank (2005) consideran que la gobernanza de las universidades se basa en cinco dimensiones, el predominio de unas sobre las otras configura un modelo concreto. Estas dimensiones son: 1) regulación del estado, 2) guía de los stakeholders, como por ejemplo el gobierno o representantes de la industria, 3) autogobernanza académica, que trae implícita toma de decisiones colegiadas, 5) autogobernanza de gestión que incluye jerarquía dentro de las instituciones de educación superior, y 6) competencia por los recursos en un entorno de casi mercado.

Para otros autores, las instituciones adoptan una forma de gobierno vinculada a las presiones generadas por su entorno, para competir con eficiencia (Salter y Tapper, 2002). En este sentido, la universidad emprendedora es la tendencia más reciente como medio para adaptarse a su entorno. Este modelo se basa en tres fuerzas: mercado, estado y oligarquía académica, para analizar las fuerzas dominantes en la gobernanza de las universidades. De estas fuerzas, toma como fuerza directriz el mercado, que informa a las universidades sobre oportunidades y relaciones de intercambio (Clark, 2000). La emprendeduría de las universidades, asociada a su autonomía, las capacita para seguir una agenda innovadora determinada por la institución y no directamente por el estado (Shattock, 2003, 2005), puesto que permite que las universidades a partir de sus estructuras internas, inicien la adaptación a los cambios y las necesidades del entorno (Mora y Vieira, 2007).

Otros ejemplos de modelos son los que se basan en la toma de decisiones. Así, ejemplos son modelos como el burocrático, el corporativo, el colegiado, el de consejos de administración, o el de los stakeholders (Trackman, 2008; Peiró y Pérez, 1999).

Es difícil hablar de un solo modelo por país. Aspectos como la identidad nacional, la diversidad cultural, la tradición de cada país y de cada Universidad, o el entorno, influyen los rasgos distintivos de cada modelo de gestión (Marks, 2007; George, 2006; Hüfner, 2003; Salter y Tapper, 2002).

De los diferentes modelos descritos en la literatura (Mora y Vieira, 2007; George, 2006; Liefner, 2003; Hübner, 2003; Navarro y Orihuela, 2003; Neave, 2001; Gibbs, 2001; Clark, 1983), por la representatividad que tienen en el tema de investigación, expongo los tres siguientes: el modelo neo-liberal, el modelo estatal; y el modelo híbrido. Este último, con matices, es el que predomina actualmente en las universidades europeas (Hübner, 2003).

El *modelo neo-liberal*, también llamado *nueva gestión pública* enfocado a la gestión de la administración pública, incluye en su gestión mecanismos de rendimiento de cuentas, transparencia, eficiencia y efectividad (Havas, 2009; Larsen, Maassen y Stensaker, 2009; George, 2006; Marks, 2007). Está orientado a las necesidades del mercado, contempla cierta competencia entre universidades para obtener financiación, tiene autonomía en la gestión, control sobre su producción, y asume que se puede anticipar mejor a los cambios mediante las estructuras de la Universidad, a pesar de desconocer la dirección de estos cambios (George, 2006). Atendidas estas características, este modelo es visto por algunos autores como el origen de la mercantilización de la enseñanza (Bache, 2006; Barkholt, 2005).

El *modelo estatal* fundamentalmente se basa en la educación como un bien público, y está caracterizado por la intervención y control del estado, puesto que es el Estado el que suministra la financiación. Este modelo asume que la dirección de los cambios se conoce y puede ser dirigido por el estado (George, 2006) y aplica también sistemas de rendimiento de cuentas, más orientados a ganar la confianza del estado (Neave, 2001).

Hay un tercer modelo que denomino *híbrido*. Es un modelo intermedio de los anteriores porque considera la educación superior como un bien público orientado al mercado, y el estado otorga autonomía en las universidades. Se entiende como mercado tanto el compuesto por las organizaciones que demandan graduados, como el mercado constituido por los estudiantes que demandan formación. Esto implica seguir un proceso de aprendizaje organizativo, que permite aplicar medidas correctivas. Está basado en la

consideración de la educación superior como una *decisión política normativa* (Hüfner, 2003) que integra dos conceptos: mercantilización y bien público (Barkholt, 2005). La mercantilización es utilizada por los Estados para obtener los efectos beneficiosos de la competencia. Mantener la educación superior como un bien público, mediante la dotación sustancial de fondo, permite a los Estados garantizar el derecho universal de acceso a la educación superior (Barkholt, 2005; Hüfner, 2003).

Todos los modelos deben ser transparentes en su gestión, y por lo tanto precisan sistemas específicos de rendición de cuentas acerca del uso que se hace de los recursos obtenidos de la sociedad, que incluyan recogida de información sobre indicadores claves (Anderson, 2005). La competencia y la eficiencia de los mercados presuponen transparencia e información. Por un lado, los consumidores precisan información sobre los productos y los servicios (Dill y Soo, 2004). Por otro lado, la contribución del Estado a la financiación de las universidades, y la transferencia de autonomía a éstas, tiene como contrapunto que el rendimiento y los resultados de las universidades, sean objeto de medición, para demostrar que se hace el mejor uso de los recursos públicos (Neave, 2001; Kalpazidou Schmidt y Langberg, 2007). Uno de los indicadores es el éxito de la integración de los graduados en el mercado laboral, que influencia el prestigio de la institución y la mejora de la calidad para lograr la excelencia (Gallifa, 2009). Por lo tanto, esto constituye uno de los argumentos para justificar la orientación al mercado (Hüfner, 2003). Pero hay más, como el de formar a los trabajadores que harán posible el desarrollo de la nueva sociedad y economía del conocimiento, en la que ya estamos inmersos. Para ello es preciso conocer lo que la sociedad y la economía requieren en cuanto a perfiles profesionales (Beerens, 2008; Barkholt, 2005, Comisión de las Comunidades Europeas, 2003; EE.UU. 2003).

En el caso de España el modelo de gobernanza lo podemos considerar híbrido. Por un lado, está basado en la autonomía otorgada en las

universidades, y del otro en la regulación del estado en cuanto al diseño de políticas del sistema universitario y coordinación, oferta formativa, y financiación. El Estado impulsa también la adaptación de las universidades a las necesidades de la sociedad. Además, tanto la legislación como las instituciones desarrolladas por las universidades incorporan la sociedad en las estructuras de gobierno, y las necesidades del entorno en el diseño de sus productos formativos y de investigación.

Algunos autores consideran la estructura de gobierno de las universidades españolas demasiado rígida, siendo esta rigidez un freno para la adaptación del entorno. Sólo las estructuras flexibles permiten actuaciones ágiles para establecer objetivos y prioridades y adaptarse en los cambios del entorno de manera rápida (Pérez en Michavila et al., 2001; Mora 2001; Peiró y Pérez en Sáenz de Miera, 1999). En el mismo sentido, hay autores que preconizan que las universidades con más éxitos serán las que adecuen sus estructuras organizativas para mantenerse vigentes y competitivas, minimizando la burocracia e incrementando su eficacia (Laviña et al., 2010)

2.5.2.3 La toma de decisiones

Troinano (2004) señala los modelos de toma de decisiones adoptados en las universidades como uno de los factores que intervienen en el diseño de los planes de estudio.

Las universidades son organizaciones complejas, con fragmentación organizativa y poder de decisión difuso. Por lo tanto, de cara a la toma de decisiones intervienen una gran cantidad de factores que condicionan las posibilidades de acción y la toma de decisiones, limitan las alternativas y la utilización de criterios claros ajustados a objetivos no ambiguos (Troiano 2004).

De Miguel (1995) siguiendo a Peiró y Pérez (1999) y la distinción clásica de March y Olsen (1976) detalla los modelos de toma de decisiones en las

universidades. Estos modelos son: racional o analítico, anárquico, de negociación y colegial (Tabla 10).

MODELO	CARACTERÍSTICAS
Modelo racional o analítico	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno: principios de racionalidad. • Toma de decisiones: se analizan todas las alternativas posibles y se estudian las consecuencias en relación a los objetivos perseguidos por la institución.
Modelo anárquico	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno: organizaciones vagamente estructuradas. • Toma de decisiones de manera coyuntural y sin análisis previo de las alternativas. • Carencia de hitos establecidos y aceptados por todos los miembros, determina la toma de decisiones anárquica.
Modelo de negociación	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno: existen claras diferencias de intereses entre individuos, grupos y unidades. • Toma de decisiones a partir de procesos de presión y negociación, en que cada parte asume la defensa de la alternativa que más le beneficia. • Riesgo: los intereses de la mayoría prevalecen por encima de los de las minorías y también por encima de los de la misma organización.
Modelo colegial	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno: participación de representantes de todas las estructuras de la organización. • Toma de decisiones: por parte del conjunto de individuos y grupos que integran la organización según los papeles y las funciones diversas, a pesar de que teniendo en cuenta la misión y los objetivos de la institución. • Requerimientos: clarificación de las alternativas y sus consecuencias y fragmentación de la estructura organizativa que permita que cada nivel pueda tomar sus decisiones mediante el consenso de todos los implicado.

Tabla 10: Modelos de toma de decisiones en las universidades (Fuente: De Miguel, 1995)

Peiró y Pérez (1999) y Garcia (2001) apuntan tres modelos de toma de decisiones: el burocrático, el de mercado, y el colegial. El *modelo burocrático* deja en manos de la administración pública la toma de decisiones en cuanto a la oferta de servicios y su configuración, y al volumen de fondos y su distribución entre las universidades y áreas. El *modelo de mercado* orienta la toma de decisiones, por parte de la universidad, a la venta de sus servicios, asesoramiento e investigación. Este modelo confía en dos aspectos: a) en la capacidad de la demanda para orientar adecuadamente los recursos, y b) en la capacidad de intervención pública para fomentar la demanda de las prioridades y la asignación de estos servicios, mediante apoyos financieros, y eliminar restricciones de liquidez que pudieran tener individuos con capacidad intelectual de estudiar. Por último, el *modelo colegial* está basado en la toma

de decisiones en régimen de autogobierno, y están orientadas fundamentalmente por el criterio de su personal académico.

El modelo colegial, predominante en España, se ha criticado argumentando el predominio de los intereses de los propios colectivos profesionales por encima de los intereses generales, y su rigidez (Peiró y Pérez, 1999).

Troiano (2004) a partir de su estudio en universidades afirma que hay una cierta homogeneidad en las formas de gobierno de las universidades públicas, a pesar de que hay divergencias en relación a qué decisiones debe tomar quién, y bajo qué circunstancias. En cuanto a la toma de decisiones de un tema de trascendencia como el diseño de los Planes de estudios, para este autor el modelo colegial es el más cercano a las universidades.

Al margen de estos modelos, además, en la toma de decisiones intervienen aspectos generales organizativos apuntados en la literatura sobre este tema. En primer lugar, se debe contar con las premisas, reglas y rutinas que estructuran la búsqueda de información y evaluación de alternativas, que guían a los miembros de la organización en la toma de decisiones (Choo 2006). En segundo lugar, hay que valorar dos aspectos: a) los problemas de decisión observando sus diferentes dimensiones, puntos de vista, actores participantes y stakeholders; y b) la aportación que cada participante en el proceso de decisión hace de sus valores, sus preferencias y sus criterios (Tsoukiàs, 2007). Estas premisas, indican la necesidad que tienen las universidades de sistemas de información en las que basar el proceso de toma de decisiones.

Por todo ello, y al margen de estos modelos de toma de decisiones citados anteriormente, recojo en esta revisión de literatura los modelos estudiados por Choo (2006) por dos motivos. Por un lado porque se basan también en los modelos propuestos por los autores, antes citados, y, por tanto, los complementan. Por otro lado, porque introducen el aspecto de las necesidades de información y la gestión de ésta, acordes con el tema de la

tesis. Los cuatro modelos identificados por Choo (2006) son: racional, de proceso, político y anárquico.

El *modelo racional* toma en consideración premisas, reglas y rutinas para tomar decisiones dirigidas a los objetivos y conducción de problemas. Por tanto, las decisiones resultantes son las más adecuadas a los objetivos. Las organizaciones adoptan este modelo cuando hay bajo grado de incertidumbre procedimental, y nivel bajo de incertidumbre de los objetivos.

El *modelo de proceso* sigue las fases y las actividades que conforman la estructura de muchos de los procesos de decisiones estratégicas: identificación, desarrollo y selección. Es decir, en la primera fase, para identificar y definir temas se siguen las siguientes rutinas: a) identificar las necesidades de información, b) seleccionar las fuentes de información adecuadas, atendiendo a su valor, c) explotar canales de información existentes y abrir nuevos. En la segunda fase se definen las rutinas de búsqueda de soluciones en la memoria de la organización, o búsqueda activa de información para diseñar nuevas alternativas y soluciones a medida de los problemas. Por último, en la fase de selección se evalúan las alternativas, se selecciona una solución, y se activan rutinas de soporte a la decisión: control de la decisión, comunicación de la decisión, y rutinas políticas. En esta fase, las rutinas políticas pueden conducir a formas de negociación, persuasión y asimilación. Este modelo, predominantemente, es adoptado cuando hay un alto nivel de incertidumbre procedimental, y bajo nivel de incertidumbre en los objetivos.

El *modelo político* se basa en la *elección* de decisiones, más que en la elección racional de la mejor alternativa. Surge cuando la toma de decisiones involucra diferentes grupos que perciben intereses divergentes, cada uno de los cuales adopta sus propias posturas respecto al problema tratado. Por tanto, un conflicto de objetivos provoca el ejercicio del poder en la toma de decisiones. Este modelo se adopta preferentemente cuando hay bajo nivel de incertidumbre procedimental, que conlleva certeza sobre enfoques y

resultados; cuando hay alto nivel de incertidumbre de objetivos internos, e incertidumbre en el entorno, dependencia de recursos externos (tangibles o intangibles), e interdependencia de tareas con otros grupos dentro de la organización. Por ello, caso de existir canales de comunicación, estos juegan un papel importante en la coordinación de tareas. La respuesta a esta situación es crear coaliciones y seguir cierta racionalidad procedimental controlando premisas, vigilando o filtrando o destacando información de manera selectiva, para superar los conflictos.

Por último, el *modelo anárquico* se basa en una cierta desconexión entre problemas y soluciones divergentes, planteados por distintos grupos participantes en la toma de decisiones. Las soluciones existen independientemente de los problemas, ya que se plantean a partir de una idea en la que creen los miembros que la proponen y la promocionan como una elección lógica, sin tomar en consideración el problema real. La decisión se produce cuando hay un punto de contacto entre problemas, soluciones, participantes y elecciones. Este modelo surge cuando se dan dos circunstancias. La primera es falta de claridad en los objetivos y en las alternativas. Y en segundo lugar, cuando la situación de decisión es altamente ambigua y escasamente familiar a la organización, es decir, es difícil saber qué se ha de hacer, y no hay experiencia previa a extraer.

Esta clasificación coincide en parte con la clasificación propuesta para las universidades, aunque no incluye el modelo colegial, que parece ser el predominante en las universidades españolas (Peiró y Perez, 1999). Este modelo incluye la participación de los representantes de todas las estructuras de la organización.

2.5.2.4 Instrumentos de gestión en las universidades

En el contexto en el que se mueven las universidades, antes descrito, tanto desde el ámbito académico como gubernamental se ha apuntado la

necesidad de gestionar las universidades con instrumentos de gestión empresarial. La implementación de éstas se justifica porque ayudan a definir la estrategia en las universidades (Vallo 2004; Comisión de las Comunidades Europeas, 2003; Mora 1999), a dar respuesta a las necesidades cambiantes del entorno y a las demandas de la sociedad, ayudan a incrementar su competitividad, y, en definitiva, a cumplir su misión (Declaración de Bolonia, 1999; EE.UU., 2003; Comisión de las Comunidades Europeas, 2003).

En los Estados Unidos, la gestión de las instituciones académicas, a finales de los años setenta, preocupó a sus administradores, cuando se empezaron a producir cambios frecuentes y se detectaban tendencias fluctuantes en la economía global y nacional, (García y Álamo, 1998). En este contexto Keller (1983) apuntaba la gestión estratégica como instrumento para ajustarse de manera continuada a las nuevas condiciones del entorno académico. Posteriormente, otros autores apuntan la planificación estratégica en el sector de la educación superior como una herramienta importante para gestionar las dificultades, la economía y el entorno político (Welsh, Nunez y Petrosko, 2006).

Posteriormente, en Europa, también se ha apuntado la necesidad de reformar la gestión de las universidades y de adoptar nuevas formas de gestión más profesionalizadas. Concretamente, se ha apuntado que, para hacer frente a esta nueva situación, las universidades precisan nuevos recursos, nuevas formas de gestión, y nuevas estructuras de gestión institucional (Taylor, Machado y Peterson, 2008; Ruiz y Orihuela, 2003; Hanna, 2003; Chatterton y Goddard, 2000; Clark, 2000; García y Álamo, 1998; Comisión de la Comunidad Europea (2003); European University Association (EE.UU.), 2003a).

Incluso, desde diferentes ámbitos también se apunta la necesidad de introducir perfiles profesionales específicos orientados a la gestión de las universidades (Salminen, 2003; Comisión de las Comunidades Europeas, 2003; EE.UU. 2001; Puyol, 2001; García, 2001). Los mismos ministros

responsable de la educación superior indican la importancia de mejorar las competencias en la gestión dentro del liderazgo de las universidades, aunque el tema de la elección o nombramiento de un rector o presidente apuntan que se debe enfocar desde la cultura organizativa de la institución de educación superior (Report from the Parallel Session donde Institutional Autonomy and Governance in Berguen, 2005). La EUA (2006, 2001) también recomienda mejorar la profesionalización de la gestión institucional en un amplio rango de temas.

Así pues, hay consenso en ver los instrumentos de gestión como una vía para que las universidades planifiquen su estrategia, y se orienten hacia las necesidades del entorno local y regional (Fundación CYD, 2007; Hammond, Harmon y Webster, 2007; Telli, 2006; Benavides, 2005; Mindreau, 2001; Waugh, 1998).

Ejemplos representativos de instrumentos de gestión para mejorar la gestión de la prestación del servicio público de la educación superior son: a) la planificación estratégica, b) la gestión de la calidad, la evaluación y el rendimiento de cuentas, c) el cuadro de mando, y d) la gestión estratégica de la información. Estas herramientas coexisten dentro de las organizaciones, y se relacionan.

A continuación, expongo brevemente la implementación de estas herramientas en las universidades.

El proceso de planificación es un elemento de la Dirección estratégica (Benavides, 2001) y se entiende como el mecanismo que permite la articulación de los objetivos institucionales y las prioridades. Esto permite conectar la misión del presente con la visión del futuro, de forma que se puede ver la dirección a seguir (Taylor, Machado y Peterson, 2008). La incorporación del pensamiento estratégico en la dirección y gestión de las universidades implica evaluar formalmente el entorno de la organización como paso previo a la formulación de estrategias y planes de acción (Álamo y

García, 2007). Esta evaluación facilita a la organización la información necesaria para detectar las cuestiones estratégicas relevantes para ella, y, por lo tanto, permite planificar acciones a largo plazo (Taylor, Machado y Peterson, 2008; Álamo y García, 2007; Taylor, Amaral y Machado, 2007; Ruiz y Orihuela, 2003; Benavides, 2001; García y Álamo, 1998; Morrison y Mecca, 1989). En el estado español, la mayoría de las universidades públicas cuentan ya con un plan estratégico o están en fase avanzada de desarrollarlo (Álamo y García, 2007).

Las necesidades derivadas del proceso de adaptación al EEES, y de la adaptación a los nuevos escenarios en los que se inserta la universidad, requieren de mecanismos de apoyo como la planificación estratégica. De manera más concreta, Benavides (2005) describe cómo la implementación de la dirección estratégica en la Universidad permite a ésta, mediante las estrategias de crecimiento y diversificación, según el modelo formulado por Ansoff (1976), definir su mapa de titulaciones propias que aproxime la oferta académica a las exigencias del entorno, a la vez que contribuye al desarrollo de la región en la que la Universidad se ubica (Benavides, 2005).

La implementación de la gestión de la calidad también se considera un medio para la adaptación de la organización a los cambios, puesto que permite suministrar productos y servicios según las expectativas de los clientes en relación a la calidad u otros atributos claves (Ruiz y Orihuela, 2003). La orientación a la calidad tiene un peso específico en la gestión, porque promueve la reflexión y el pensamiento crítico, y tiene como base la autonomía institucional, transparencia y flexibilidad (Gvaramadze, 2008).

Unido a la cultura de la calidad, está otro instrumento de gestión, la evaluación y el rendimiento de cuentas, asociado a la responsabilidad social de las organizaciones. En este sentido, la introducción de mecanismos de evaluación y rendimiento de cuentas sobre la productividad y el logro de objetivos permite cumplir con la obligación de las universidades de informar a los demás, de responder cómo han sido empleados los recursos y con qué

resultado, y de crear un clima de confianza en su entorno social (Agasisti, Arnaboldi y Azzone, 2008; Iurre, 2006; Neave, 2001; Kalpazidou Schmidt y Langberg, 2007; Trow, 1996).

En la universidad española, desde ANECA se ha fomentado la cultura de la autoevaluación y la evaluación por pares, y desde hace unos años varias universidades tienen diseñado un plan de calidad. La legislación actual, RD 1393/2007 (España, 2007) modificado recientemente por el RD 861/2010 (España, 2010), requiere que para acreditar las titulaciones en el sistema universitario, éstas presenten incluido en la memoria un sistema de evaluación y acreditación, para supervisar la ejecución efectiva de las enseñanzas e informar a la sociedad sobre la calidad de estos y su funcionamiento (ANECA, 2008a).

El cuadro de mando como herramienta de trabajo para mejorar la calidad de los servicios es un instrumento para implementar y hacer operativa en las entidades públicas la cultura de la calidad y el incremento del rendimiento (Cáceres y González, 2005).

Por último, se ha apuntado que las herramientas de gestión deberían incluir la observación del entorno como un instrumento para obtener información sobre la sociedad y los sectores económicos de la región, donde la Universidad está vinculada. La información obtenida sirve para adaptarse, anticiparse a los cambios del entorno, y detectar oportunidades mediante la planificación. La obtención de información financiera, demográfica, técnica y factores sociales, y la explotación de esta información permiten diseñar escenarios múltiples de futuro para asistir a los procesos de toma de decisiones (Havas, 2009; Comisión de Financiación, 2007; Fundación CYD, 2007; Rombert et al. 2007; Peguiron, 2006; Allen y Fifield, 1999).

Estos instrumentos de gestión generan un volumen considerable de información que para ser útil debe ser gestionada, mediante el diseño de sistemas de información. Estos permiten que tanto los agentes internos como

los externos de la Universidad satisfagan sus necesidades de información relacionadas con las tareas de gestión (Taylor, Machado y Peterson, 2008; Agasisti, Arnaboldi y Azzone, 2008; Dyk y Conradie, 2007; Hambleton, 2006; Cobarsí, Bernardo y Coenders, 2008; Vallo 2004; Comisión de las Comunidades Europeas, 2003; Chatterton y Goddard, 2000; García y Álamo, 1998; Mora 1999; Greene y Loughridge, 1996; Loughridge, 1996; Allen, 1995).

2.5.3 Gestión de la información en las universidades

Actualmente las universidades disponen de sistemas de información, a pesar de que la literatura apunta carencia de integración de procesos administrativos e individuales, para ser explotados eficientemente, y deficiencias en la habilidad de los sistemas para cubrir el amplio abanico de necesidades de información institucionales. En este sentido se recomienda que los sistemas de información tengan mecanismos y procesos que faciliten planificar la obtención de información crítica necesaria, y la explotación de la información almacenada en diferentes aplicaciones existentes en las universidades, como por ejemplo los ERP (Enterprise Resource Planning), SIS (Student Information System) o los HRMS (Human resource management systems) (Dyk y Conradie, 2007; Marcella y Knox, 2004; Guan, Nunez y Welsh, 2002; Greene y Loughridge, 1996; Loughridge, 1996; Allen, 1995).

En cuanto a España, a pesar de que en los últimos años se han hecho adelantos importantes para implementar las TIC en el gobierno de las universidades, todavía falta una planificación más formal que favorezca un uso más eficaz de las TIC. Uceda et al. (2008) apuntan problemas en la gestión de la información dentro de las universidades, por su dispersión, tanto por el número de procesos de gestión diferentes que se realizan, como por el número de unidades académicas y de gestión que existen dentro de cada institución. Actualmente los problemas todavía se abordan de manera aislada,

y, por lo tanto, se detecta carencia de coordinación con otras aplicaciones ya desplegadas (Uceda et al., 2010). Estos autores apuntan la necesidad de integrar la información en sistemas comunes. En este sentido, un paso importante para la gestión adecuada de la información es poder elaborar estadísticas, indicadores, cuadros de mando y análisis de datos que permitan tomar decisiones. Los datawarehouse son el instrumento para consolidar y administrar los datos recogidos de múltiples fuentes, y obtener de esta forma indicadores útiles en la toma de decisiones.

La Tabla 11 compila un resumen de algunos indicadores TIC vinculados con la gestión de la información en las universidades.

EJES DE ANÁLISIS	TIC	AÑO DE LOS DATOS ⁽¹⁾ (%)			
		2006	2007	2008	2009
Procesos de gestión universitaria	Procesos de gestión universitaria con aplicación informática	69	71	70 ⁽²⁾	73
	Herramientas de trabajo colaborativo	58	63	70	72
	Administración electrónica	44	71	57	67
	Flujo de documentos electrónicos dentro de algún proceso	- ⁽³⁾	29	39	48
Gestión de la información en la institución	Archivo documental	37	47	51	51
	Workflow	20	24	28	29
	Datawarehouse	50	60	48	54
	Gestión de noticias	84	91	- ⁽⁴⁾	- ⁽⁴⁾
	Gestión de contenidos	56	62	78	75
	Proceso de gestión integrados en un sistema de información	61	62	67	67
	Plan de copias de seguridad de la información institucional	85	88	88	88
	Plan de contingencias ante posibles desastres	26	30	30	31
Política de seguridad de la información institucional	- ⁽³⁾	63	60	60	
⁽¹⁾ El año de edición de los datos es posterior al año que se indica					
⁽²⁾ La bajada puede ser debida a que las universidades que se han incorporado a la encuesta esta año tengan un menor desarrollo de este tipo de aplicaciones (Uceda et al. 2009)					
⁽³⁾ Sin datos					
⁽⁴⁾ Sin datos, porque al ser un indicador cerca de la saturación en el estudio del año anterior, fue eliminado en los informes posteriores al 2008					

Tabla 11: Indicadores de las TIC a la Universidad
(Fuente: elaboración propia a partir de Uceda et al. 2007, 2008, 2009 y 2010)

Los procesos de gestión universitaria menos informatizados son los vinculados al establecimiento de planes operativos adecuados, o sistemas de ayuda a la dirección, mediante cuadros de mando para la toma de decisiones, o planes de calidad. En el caso de la confección y seguimiento de planes operativos relacionados con la planificación estratégica, la gestión de criterios de productividad y las aplicaciones de apoyo a la traducción, presentan

indicadores por debajo del 40%, y sistemas de ayuda a la dirección y calidad en torno el 60%. Estas herramientas son de especial utilidad en el proceso de adaptación al EEES (Uceda et al. 2009, 2010).

Además de estas plataformas tecnológicas, algunas universidades han creado bases de datos específicas para recoger información sobre y para la ocupación de sus titulados. Estas bases de datos recogen información como mínimo sobre empresas ofertantes de ocupación, sobre los titulados o estudiantes que demandan ocupación, sobre características de ocupación y prácticas. Son pocas las universidades que, además de los datos mencionados, recogen información sobre otros temas como acciones de formación, iniciativas de auto-ocupación, o información sobre programas de ocupación. Hay tendencia a tener diferentes bases de datos, en las diferentes estructuras organizativas, orientadas a temas concretos. Esta explotación permite extraer conocimiento de diferentes realidades sociales y laborales, estudiar la inserción laboral, intermediar en el mercado laboral fuera de la universidad y la gestión de prácticas. Este conocimiento además se podría emplear para mejorar los planes de estudios de cara a la empleabilidad de los titulados universitarios. La información extraída se presenta en los siguientes formatos: memorias anuales, resumen de actividades, informe de inserción laboral, informes estadísticos, informes puntuales y notas de prensa (ANECA, 2007).

2.5.4 Inteligencia competitiva en las universidades

Desde distintos ámbitos se ha apuntado los beneficios de aplicar a la gestión de las universidades herramientas empresariales (Fundación CYD 2007; Hammond, Harmon y Webster 2007; Mindreau 2001; Peguiron 2006; Stratmann et al. 2007; Telli 2006). Una de las herramientas indicadas ha sido la inteligencia competitiva aplicada a planificación estratégica.

En relación a la aplicación de la inteligencia competitiva en las universidades he detectado algunos estudios específicos fuera de nuestro país. Se ha discutido la importancia de aplicar técnicas de Inteligencia Competitiva en el proceso de planificación estratégica de las universidades en la Conferencia Anual de Indiana Association for Institutional Research (Cronin 2006). En Estados Unidos hay estudios pioneros sobre prácticas de IC en las universidades: Murphy (1987) y Morrison y Mecca (1988) estudian la aplicación de las prácticas de IC en la planificación estratégica de las universidades, y Mayberry (1991) estudia la diseminación de la información en el proceso de IC de una institución académica. En Francia, Peguiron (2006) ha estudiado la aplicación de la Inteligencia Competitiva en los sistemas de información universitarios. En China, Liu y Oppenheim (2006) han efectuado un estudio sobre las universidades de este país y ponen de manifiesto que la teoría y los métodos de Inteligencia Competitiva son un excelente apoyo para el desarrollo de las estrategias competitivas de las universidades de aquel país. En Túnez, Souari y Salma (2007) han diseñado un Observatorio en la Universidad de Gafsa y los procesos de inteligencia competitiva asociados, con el objeto de abrir el sistema educativo al entorno socio-económico, conocer las necesidades del mercado de trabajo, y, consolidar el papel de la universidad como motor del desarrollo de la región. En Portugal, Rombert et al. (2007) describen la creación de una comunidad de práctica para compartir conocimiento y proporcionar un marco de inteligencia competitiva, para ser aplicado en la planificación estratégica.

Otros temas relacionados con la inteligencia competitiva aplicada en las universidades, como el Benchmarking y el Marketing, también han sido objeto de estudio, reforzando la idea de introducir técnicas de gestión empresariales en las universidades. Así se han hecho estudios sobre el uso del Benchmarking por parte de las universidades para analizar información mediante la cual autorregularse y mejorar (Mindreau 2001; Stratmann et al. 2007). Se ha estudiado que puede aportar el Marketing en las universidades para promoverlas, captar nuevos estudiantes y divulgar una buena imagen

(Caruana, Ramaseshan y Ewing 1998; Hagen 2002; Hammond, Harmon y Webster 2007; Telli 2006). En estos estudios queda patente como la obtención de información y la inteligencia de mercado ayudan a definir estrategias para atraer estudiantes.

En relación a España encontramos estudios enfocados en temas como, por ejemplo, relación universidad – empresa desde la perspectiva de la transferencia de tecnologías y conocimiento (Condom 2003); problemas organizativos surgidos en situaciones de colaboración, en proyectos de investigación interdisciplinar o en acuerdos de colaboración universidad-empresa (Medalho 2006); el benchmarking como sistema de gestión en las universidades (Mindreau 2001); dificultades en el desempeño de la función directiva de los órganos intermedios de gestión universitaria (Castro 2006), o competitividad de las universidades gallegas, a partir de un análisis en función de las variables de oferta y demanda del conjunto de titulaciones ofrecido en las universidades gallegas (Fernández, Rodeiro y Ruzo 2005). También encontramos estudios que indican la importancia de la gestión estratégica de la información para la toma de decisiones en universidades (Modrego 1988; Reques 2007), y en los centros de investigación y centros tecnológicos (Modrego 2007; Modrego y Barge, 2004). Por último, se ha hecho un estudio de los procedimientos de interacción entorno – universidad para obtener información del entorno, como parte integrante de la IC, y el papel que el capital social ha jugado en esta interacción en el proceso de adaptación e implementación de titulaciones oficiales al EEES, (EA-2008-0152, 2009; Ortol et al., 2008).

Podemos concluir que en relación a la aplicación de Inteligencia Competitiva en las universidades existen pocos estudios. Más concretamente, en España, a excepción del estudio antes mencionado, se constata carencia de trabajos específicos sobre este tema, y su contribución a la toma de decisiones, la planificación estratégica, el diseño de la oferta formativa, y la adaptación de las titulaciones al EEES. También hay carencia de estudios sobre la

dispersión de información en diferentes estructuras y las implicaciones que dicha dispersión tiene para las universidades.

2.5.5 Espacio europeo y diseño curricular

En los últimos 10 años, las universidades han ido trabajando en la convergencia de los sistemas universitarios europeos. La voluntad de hacer converger los sistemas procede tanto de los representantes de las universidades como de los gobiernos nacionales y las instituciones de la Unión Europea. Varios hechos motivaron este proceso, de los que comento a continuación los más relevantes.

En primer lugar, en el 1988 los Rectores de las universidades europeas, firmantes de la Magna Carta Universitatum, alentaron la movilidad en los profesores y en los estudiantes.

En segundo lugar, a principios de los años 90 se detectó la pérdida de atracción y competitividad de las universidades europeas, en frente las norteamericanas. Como consecuencia, algunos países como Francia, Inglaterra y Alemania iniciaron reformas en sus sistemas de educación superior (Haug, 2008; Charlier y Crocher, 2007; Neave, 2001).

En este contexto, situamos dos hechos más: las declaraciones de la Sorbona (1998) y la de Bolonia (1999).

El 1998 los ministros europeos de educación superior de Francia, Alemania, Italia y Reino Unido declararon el objetivo de crear un marco común intelectual, cultural, social y técnico en Europa, e invitaron a otros países a unirse (Declaración de Sorbona, 1998). Un año más tarde 29 países firmaron la Declaración de Bolonia (1999) y subrayaban la construcción del área de educación superior europea como una condición para reforzar el atractivo y la competitividad de las instituciones de educación superior en Europa. Además,

los ministros se comprometieran a coordinar sus políticas nacionales para crear el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) según los siguientes ejes: adopción de un sistema de títulos fácilmente legibles y comparables; adopción de un sistema basado en dos ciclos principales; establecimiento de un sistema de créditos; promoción de la movilidad; promoción de la cooperación europea en el aseguramiento de la calidad; y promoción de las dimensiones europeas en la educación superior dirigidas a la empleabilidad de los graduados. Por lo tanto, la Declaración de Bolonia (1999) inició el denominado proceso de Bolonia, para converger los sistemas de educación europeos, respetando la diversidad de culturas, lenguas, sistemas de educación nacional y la autonomía universitaria. En estos momento son ya 46 los países adheridos al proceso (Communiqué de Leuven y Louvain la Neuve, 2009).

El proceso de Bolonia promovió, entre otros temas, la reforma curricular basada en competencias y el aprendizaje focalizado en el estudiante, movilidad de estudiantes y profesores, y mayor cohesión entre la Universidad, el mercado de trabajo y la sociedad (Gvaramadze, 2008; Beerkens, 2008; Haug, 2008).

Posteriormente, cada dos años las Conferencias de Ministros responsables de la Educación Superior marcaban los hitos a cumplir por los países, para seguir avanzando en la construcción del EEES (2001; 2003; 2005; 2007, 2009). Estas reuniones tuvieron como transposición el inicio de reformas nacionales en los sistemas de educación de los países adheridos al proceso de Bolonia (Laarsen, Maassen y Stensaker, 2009; Beerkens, 2008; Haug, 2008; Maassen y Stensaker, 2003). Estas reformas, a pesar de tener como objetivo ir cumpliendo los hitos marcados por las Conferencias de Ministros, no siempre iban ligadas a la agenda de Bolonia sino a los intereses nacionales (Westerheijdin et al., 2009; Haug, 2008; Ravinet, 2008; Charlier y Croché, 2007). En consecuencia, según la tradición de la que partía cada país, las reformas se centraron en algunos de los temas siguientes: otorgar

más autonomía a las universidades, establecer de manera clara su gobernanza, fomentar la calidad en la gestión y la enseñanza, promover diferentes fuentes de financiación, regular la entrada de estudiantes y reducir el abandono de los estudiantes (Westerheijdin et al., 2009; Haug, 2008).

A pesar de haber participado las universidades en estas reformas mediante las Conferencias de Rectores, previas a las de Ministros (EE.UU., 2007, 2006, 2005, 2003a, 2003b, 2001), estas reformas han sido motivo de fricción entre estudiantes, académicos, representantes del gobierno de las universidades y gobiernos (Westerheijdin et al., 2009). El motivo es el ambiente previo de críticas y temor. Los celos arrancan de asociaciones de universidades, profesores, estudiantes, y sindicatos de servicios públicos, por la inclusión de aspectos de educación superior en el marco de la liberación del comercio de servicios impulsado por el Acuerdo General sobre el Comercio de servicios (GATS – *General Agreement on Trade in Services*) administrada por la Organización Mundial de Comercio (Haug, 2008; Vlk, 2006; Nyborg, 2003). A pesar de que el GATS se firmó el año 1995, fue a partir del 2001, durante la Conferencia de Ministras de Doha, cuando se temió por la pérdida de la educación superior como un bien público (Vlk, 2006). En este sentido, las declaraciones de los rectores europeos previas a las cumbres de ministros de educación recogían propuestas a los gobiernos para asegurar la construcción del EEES en términos de autonomía, marcos estables legislativos y de financiación. A pesar de que en las declaraciones los rectores reconocen la necesidad de generar fondos de diversa procedencia, reivindicaban el reconocimiento de la responsabilidad pública de la educación superior. En paralelo reconocían la necesidad de crear estructuras de gobierno para asegurar la calidad, el rendimiento de cuentas y la transparencia (EUA, 2007, 2006, 2005, 2003a, 2003b, 2001).

Por último, menciono un hecho que fomentó la creación del EEES: las cumbres de jefes de gobierno europeos. Concretamente, la que tuvo lugar en Lisboa el 2000 se marcó como objetivo devenir la economía más competitiva

y dinámica del mundo, y para lograr el objetivo se recomendó a los Estados miembros y a la Comisión tomar medidas como la movilidad de estudiantes, profesores e investigadores, reconocimiento de títulos, o un modelo común de currículum vitae. Estas medidas tenían como objetivo adaptar los sistemas de educación y formación europeos a las demandas de la sociedad del conocimiento, y mejorar el nivel y la calidad de la ocupación (Consejo Europeo de Lisboa, 2000).

Siguiendo el espíritu de Lisboa, en la Cumbre de Barcelona del 2002 se adoptaron trece objetivos comunes de los sistemas de educación y formación de la Unión Europea, y también indicadores para la medición comparativa de los progresos de cada país hacia estos objetivos. Estos incluían referencias en la calidad, la competitividad, y el atractivo de los sistemas y de las instituciones de educación y formación de Europa (Haug, 2008).

La influencia de Lisboa la constato en la misma Conferencia de Rectores europeos que apuntaron la necesidad de articular el proceso de Bolonia a los objetivos de Lisboa (EUA, 2004).

Las acciones para construir el EEES han seguido hasta la actualidad, para lograr el objetivo final en la fecha prevista, el año 2010.

En España el proceso de adaptación ha sido regulado por el Decreto 1393/2007, modificado recientemente por el RD 861/2010 (España, 2007; España, 2010) donde se estructuran los estudios de educación superior y se establecen los contenidos a incluir en las Memorias de los Grados presentadas a verificar por parte de las universidades. En consonancia con el objetivo de la reforma del EEES, se da importancia a la justificación del plan de estudios presentado, su planificación, metodología, recursos humanos y materiales dedicados e indicadores de rendimiento. Herramientas de apoyo han sido los documentos elaborados por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (2008a, 2008b, 2000c, 2008d) en cuanto a guías de elaboración y herramientas de autoevaluación. Esta Agencia, según el

Real Decreto 1393/2007 (España, 2007), es la que establece los protocolos de verificación y acreditación. Posteriormente, las universidades deberán hacer un seguimiento de la implementación y cumplimiento del proyecto del plan de estudios verificado por el Consejo de Universidades español, para que puedan corregir aspectos problemáticos de cara a la renovación de la acreditación transcurridos seis años de la acreditación (RD 1393/2007 y RD861/2007).

Es de señalar que además de la legislación en el marco estatal, cada comunidad autónoma ha legislado sobre el proceso, tomando como base la del marco estatal. Así, en algunas comunidades autónomas el proceso de adaptación ha sido más regulado que en otros. Por ejemplo, en Galicia y Andalucía el gobiernos autónomos han establecido los requerimientos previos para que las universidades definieran el calendario de adaptación de las titulaciones (EA-2008-0152, 2009; Consejo Galego de Universidades, 2007; Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa, 2007; Consejo Interuniversitario de la Generalitat de Cataluña, 2007).

Algunos autores perciben como negativo dictar normativas uniformadoras desde las Administraciones, puesto que limita la capacidad competitiva de las universidades. Por un lado, impide que las universidades se especialicen, y definan su estrategia, que es donde podrían desarrollar su ventaja competitiva (Serra, 2006), de otra impide la modernización y la gestión eficaz de las universidades (Labrador, 2006).

2.6 Conclusiones

La inteligencia competitiva ha avanzado en el campo de las prácticas organizativas, por delante de las teóricas en el campo académico. Las necesidades de las organizaciones han marcado la orientación de la investigación en el campo académico, desde diferentes disciplinas.

La IC se está consolidando como disciplina, a pesar de que todavía debe avanzar, para acabar de consolidar sus paradigmas, su comunidad científica, y los canales de comunicación de las redes de investigación. Falta consolidar métodos de investigación y tener tradición investigadora en términos definidos por Kuhn (2006).

Aun así, las bases están constituidas. En el panorama actual hay grupos de investigación y una comunidad científica con canales de comunicación y relación como revistas y foros especializados, que facilitan la creación de redes de investigación para constituir una disciplina.

Actualmente dispone ya de unos fundamentos teóricos, contruidos sobre todo en los últimos 10 años, que constituyen una base para avanzar en las investigaciones empíricas. En concreto, detecto tres grandes bloques de investigación, que están compuestos de varias líneas.

El primero gran bloque, que constituye el núcleo actual, está compuesto de varias líneas de investigación agrupadas en aspectos organizativos de la función y el proceso. En concreto, este bloque incluye temas como los perfiles profesionales y su formación, recursos dedicados, estructuras organizativas y su influencia en la ubicación y desarrollo de la función, definición de procedimientos de recogida de necesidades de información y su actualización, recogida de información de fuentes personales, implicación de

los empleados en la recogida, motivación y gestión de la información obtenida. En cuanto a temas relacionados con el proceso, se debe trabajar más en factores facilitadores e inhibidores de las prácticas, técnicas de análisis para generar inteligencia, y tipos de productos y servicios elaborados que contribuyen a la difusión de inteligencia. Además, los estudios deberían incluir también los usuarios de la IC, sus necesidades y preferencias. Hay predominio de estudios desde las unidades de gestión de la información o desde el departamento donde está alojada la IC. Aún así he constatado pocos estudios hechos desde la perspectiva de los usuarios, excepto los que se han hecho en la disciplina de ciencia de la información, pero sin tener en cuenta el marco teórico de la IC. Por lo tanto, ésta sería otra línea de investigación a tener en cuenta. Por último, se debe trabajar más temas de evaluación de la función y de los procesos, y en los factores facilitadores e inhibidores de la IC en las organizaciones. Estos aspectos ayudarán a consolidar el marco general de análisis de la función y los procesos.

El segundo bloque de investigación está constituido por estudios en diferentes sectores económicos y tipos de organizaciones según titularidad (pública o privada) o medida (PYMES o grandes empresas, ministerios, administraciones locales, etc.). La comparación entre estudios con diferentes variables ayudará a detectar factores facilitadores e inhibidores de la función.

La tercera vía de investigación es la comparativa de estudios entre países, para ver como la cultura nacional influye en los factores facilitadores e inhibidores de las prácticas.

Por último, en la consolidación de la IC como disciplina, la terminología empleada para definir las prácticas y los marcos teóricos todavía se debe consolidar. A pesar de que destaca el término de inteligencia competitiva, la dispersión terminológica incide negativamente en la consolidación de la disciplina. La carencia de un término claro y único para localizar la literatura tiene como consecuencia la dispersión de ésta, y la dificultad de recuperarla

en las bases de datos. Además dificulta la comunicación entre la comunidad científica.

Tomando como base este esquema teórico, la tesis que presento se adscribe parcialmente al primero y segundo bloque de investigación apuntado, a partir concretamente de dos focos de investigación. El primer foco es conocer la organización de la función y los procesos de generación de inteligencia, en un contexto de presión (el proceso de adaptación al EEES). El segundo foco es el desarrollo de las prácticas en un contexto sectorial y de tipología organizativa diversa. En concreto, el sector es el educativo universitario, y el marco organizativo está constituido por objetivos sin ánimo de lucro, titularidad pública o privada, y en el caso de la pública, por estructuras organizativas establecidas por legislación. La comparativa de contextos dentro del mismo sector, permite avanzar en los factores facilitadores e inhibidores.

3 Metodología

Al abordar el planteamiento y la metodología de un problema de investigación se deben considerar la disciplina en la que se inscribe, la definición del objeto de estudio y las preguntas planteadas. Por ello, antes de definir el problema y la metodología de esta tesis, he tomado en consideración dos antecedentes: el paradigma de la disciplina en la que se enmarca, y los trabajos empíricos existentes, relacionados con el tema.

El problema a investigar se enmarca en el campo de la gestión de la información, concretamente en el de la ciencia de la información. En este campo, conviven diversos paradigmas por la diversidad interna de la ciencia de la información, y la existencia de varias subdisciplinas (Nolin y Åström, 2010; Vega-Almeida, Fernández Molina y Linares, 2009; Sundin y Johannisson, 2005; Dick, 1999). Igua sucede en el campo de la inteligencia competitiva, donde también conviven distintos métodos. Los trabajos empíricos existentes se han fundamentado tanto en el paradigma positivista asociado a métodos cuantitativos, como en el constructivista, asociado a métodos cualitativos. Esta tendencia continúa en los últimos años (Wright y Calof, 2006; Du Toit, 2003; Wright, Pickton y Calof, 2002; Correia y Wilson, 1997, 2001; Jaworski, Macinnis y Kohli, 2002; Serpa, 2000).

Teniendo en cuenta estos antecedentes, en este capítulo argumento la metodología utilizada. En primer lugar, presento los paradigmas y métodos existentes en el campo de la ciencia de la información, y selecciono el método y las técnicas para esta tesis (3.1). En segundo lugar describo el diseño de la investigación: selección de la muestra y recogida de datos y métodos de análisis de los datos (3.2).

3.1 Selección del paradigma y método de investigación

La investigación en la ciencia de la información está todavía muy fragmentada por la diversidad de procedimientos, enfoques y motivaciones, y aún se aprecia más la orientación de la investigación aplicada a las prácticas profesionales, que a la construcción de marcos de análisis. Por este motivo, para algunos autores es preciso avanzar en perspectivas epistemológicas y metodológicas que superen la fragmentación, consolidar metodologías de investigación y evaluar la investigación en la ciencia de la información (Nolin y Åström, 2010; Hjørland, 2005; Sundin y Johannisson, 2005; Budd, 2001). Nolin y Åström (2010) van más allá y propugnan la integración epistemológica para crear un núcleo disciplinario que permita conectar la ciencia de la información a otras disciplinas académicas, con las que ya está vinculada mediante enfoques de investigación.

Por otro lado, en el campo de la inteligencia competitiva también se apuesta por crear un nuevo paradigma que incorpore marcos epistemológicos desde la ciencia de la información, que contemple las necesidades y los usos de la información, desde el punto de vista de los comportamientos informacionales. Estos aspectos quedan fuera del paradigma actual predominante, procedente del campo de la administración de empresa (Bergeron y Hiller, 2002; Serpa, 2000).

Tradicionalmente en biblioteconomía y ciencia de la información hay influencia del paradigma *positivista* asociado a metodologías cuantitativas (Budd, 1995; Frías y Borrego, 2004; Hjørland, 2005). Aun así, desde los años 50, y a raíz del surgimiento de la ciencia de la información como independiente de la biblioteconomía, hay autores que apuntan para la ciencia de la información limitaciones en el paradigma positivista, (Vega et al, 2009; Saracevic, 1999; Zwadlo, 1997; Budd, 1995). A título de ejemplo, para Budd

(1995) el método ligado a este paradigma limita las preguntas de investigación puesto que se basa en metodología cuantitativa y análisis estadístico de los datos. Para Harris (1986) el positivismo excluye la subjetividad en investigación, que permite contextualizar y conocer las diferencias entre las muestras, y, predecir el comportamiento de las variables individuales de una muestra a otra.

A partir de estas limitaciones algunos autores iniciaron trabajos de investigación desde otros paradigmas, como por ejemplo el *pragmatismo* o el *constructivismo* para estudiar comportamientos informacionales o necesidades de información (Tan, 2010; Gorman y Clayton, 2005; Sundin y Johannisson, 2005; Talja, Tuominen y Savolainen, 2005). Actualmente algunos autores señalan el paradigma *interpretativo* como el emergente en la investigación en información (Pickard, 2007).

Estos tres últimos paradigmas apuntan a metodologías distintas a la cuantitativa, asociada al positivismo. El *constructivismo* y el *interpretativismo* se asocian a métodos cualitativos, mientras que el *pragmatismo* se asocia a los *métodos de investigación mixtos*, emergentes en los últimos 30 años (Crewell y Plano Clark, 2011; Hernández, Fernández y Baptista, 2010; Teddlie y Tashakkori, 2009; Tashakkori y Teddlie, 2003).

Los *métodos de investigación mixtos* combinan paradigmas, y, por tanto, técnicas cualitativas y cuantitativas en todas las fases del estudio (preguntas, métodos de investigación, recogida de datos, análisis y proceso de inferencia). Estos métodos se caracterizan por la flexibilidad en combinar métodos en las distintas fases de la investigación: selección de la muestra, recogida de datos, análisis e interpretación (Hernández, Fernández y Baptista, 2010; Creswell, 2009; Teddlie y Tashakkori, 2009; Tashakkori y Teddlie, 2003). La investigación con métodos mixtos considera las preguntas de investigación mucho más importantes que el método y el paradigma, de hecho son las preguntas las que orientan la investigación de manera predominante, tanto al inicio, como a lo largo de todo el proceso de

investigación. El paradigma no dicta los métodos de recogida y análisis de datos, por lo que la selección de métodos de análisis se efectúa independientemente de la orientación epistemológica (Creswell, 2009; Tashakkori y Teddlie, 2003).

Además de estas consideraciones paradigmáticas, el problema de investigación planteado tiene dos puntos de partida. Un punto son las investigaciones previas hechas de prácticas de IC en contextos organizativos con ánimo de lucro, y los estudios sobre necesidades y usos de la información en dichos contextos. El segundo punto de partida son los antecedentes sobre el contexto del objeto de estudio – las universidades – que como organizaciones presentan diferencias en relación a otras organizaciones con ánimo lucro, en cuanto a su misión y visión, su gestión, modelos de gobierno y de toma de decisiones (Troiano, 2004, 1999; De Miguel, 1995), y, por tanto, pueden haber diferencias en cuanto a necesidades y usos de la información. No obstante, es escasa la teoría previa sobre la gestión estratégica de la información en las universidades, por lo que es difícil partir de hechos objetivos, para contrastarlos y validarlos con una teoría previamente formulada.

Por tanto, inicio la definición del problema de investigación tomando como base el cuerpo teórico previo, ya consolidado, aunque se refiera mayoritariamente a organizaciones diferentes a las del sector educativo. Esta base teórica, junto a métodos cualitativos permite construir el contexto, identificar los hábitos en gestión de la información en este tipo de organizaciones, describir cómo éstas generan inteligencia, su uso, y explorar qué elementos organizativos influyen las prácticas.

Teniendo en cuenta estos antecedentes y el problema de investigación de esta tesis, selecciono los métodos mixtos para diseñar la investigación, que ya cuenta con antecedentes en el campo de la ciencia de la información (Gorman y Clayton, 2005; Sundin y Johannisson, 2005), además de haberse acelerado en los últimos 20 años en el campo de las ciencias sociales.

En lo que hace referencia al enfoque, los métodos mixtos permiten tres enfoques secuenciales: exploración, explicación y descripción propio de los métodos cualitativos (Marshall y Rossman, 2006) y permite focalizarse en el significado y la interpretación de los hechos (Teddlie y Tashakkori, 2009; Liamputtong y Ezzy, 2005; Remenyi et al., 2003). Este enfoque es la base para explicar y describir las prácticas de IC en las universidades, los contextos organizativos y los factores facilitadores e inhibidores de las prácticas.

Por último, los métodos mixtos se caracterizan por la complementariedad de la descripción, plasmada en la inferencia (Hernández, Fernández y Baptista, 2010; Creswell, 2009; Flick, 2007).

3.2 Diseño de la investigación

Partiendo del planteamiento metodológico mixto, la parte empírica de esta tesis tiene dos fases secuenciales, en cuanto a diseño de la investigación, estrategias de muestreo, recogida de datos y análisis, con predominio de las técnicas cualitativas. En una primera fase exploro el contexto y las prácticas de IC en la universidad (3.2.1), y, en una segunda fase, observo y describo las prácticas, problemáticas y contextos definidos en la fase previa, en una nueva muestra, más amplia que en la primera fase, e integro el conocimiento extraído de las dos fases (3.2.2).

3.2.1 Primera fase: fase exploratoria

Para conocer *como* generan inteligencia las universidades, *qué factores y contextos* organizativos influyen la organización y el proceso de IC, y para *que* generen inteligencia, es precisa una metodología cualitativa, puesto que centra el interés en la situación, en el contexto que explica el sentido social, para lo cual el contexto de investigación es el descubrimiento y la exploración (Hernández et al., 2010; Ruiz Olabuénaga, 2007; Pickard, 2007; Mason, 1996).

Por tanto, siguiendo los métodos mixtos, en esta primera fase recogí y analicé datos cualitativos, partiendo de la perspectiva teórica de la IC en el ámbito empresarial. Este punto de partida me permitió orientar la investigación inicial para explorar el objeto de estudio (Creswell et al. 2008).

A continuación describo los criterios de selección de la muestra, recogida de datos y análisis.

➤ Estrategia de muestreo y definición de unidades de análisis

El universo de estudio son las universidades españolas públicas y privadas (Anexo 5), y la unidad de análisis es la unidad organizativa responsable del diseño de una titulación, y de la adaptación a los requerimientos del EEES.

Dado que en el momento de iniciarse esta investigación, en octubre de 2008, el proceso de acreditación estaba apenas iniciado, el universo inicial quedó limitado a los 200 grados de 33 universidades que habían presentado la memoria correspondiente a la ANECA para su acreditación a comienzos del año 2008 (Anexo 6) (Figura 6).



Figura 6: Universidades presentadas en la primera fase (Fuente: elaboración propia)

Este universo de titulaciones en la primera convocatoria de verificación representa el 6,42% de las titulaciones existentes en el catálogo del curso 2007-08 en España, repartidas entre todas las ramas de conocimiento, y el 43,5% de universidades con algún proceso de acreditación iniciado, pertenecientes al 67,70% de las comunidades autónomas (11 de las 17 comunidades autónomas existentes) (Tabla 12 y Tabla 13).

COMUNIDADES AUTÓNOMAS	GRADOS PRESENTADOS					HABITANTES (%)	AREA (%)	UNIVERSIDADES EN ESPAÑA (%)		
	UNIVERSIDADES PÚBLICAS		UNIVERSIDADES PRIVADAS		PÚBLICAS Y PRIVADAS A ⁽¹⁾ / D ⁽²⁾ (%)			PÚBLICAS	PRIVADAS	PÚBLICAS Y PRIVADAS
	A ⁽¹⁾	D ⁽²⁾	A ⁽¹⁾	D ⁽²⁾						
Andalucía	0	0	0	0	0	17,85	17,31	20,00	0,00	13,16
Aragón	12	0	6	1	9,5	2,87	9,43	2,00	3,85	2,63
Canarias	1	0	0	0	0,5	4,49	1,46	4,00	0,00	2,63
Cantabria	0	0	0	0	0	1,27	1,05	2,00	0,00	1,32
Castilla La Mancha	0	0	0	0	0	4,38	15,7	2,00	0,00	1,32
Castilla y León	4	0	3	0	3,5	5,6	18,62	8,00	15,38	10,53
Catalunya	17	0	14	3	17	15,97	6,35	14,00	19,23	15,79
Comunidad de Madrid	28	1	46	25	50	13,47	1,59	16,00	30,77	21,05
Comunidad Foral de Navarra	0	0	1	0	0,5	1,34	2,05	2,00	3,85	2,63
Comunitat Valenciana	0	0	5	3	4	10,82	4,6	10,00	11,54	10,53
Extremadura	0	0	0	0	0	2,41	8,23	2,00	0,00	1,32
Galicia	5	0	0	0	2,5	6,14	5,85	6,00	0,00	3,95
Illes Balears	0	0	0	0	0	2,28	0,99	2,00	0,00	1,32
La Rioja	0	0	0	0	0	0,68	1	2,00	3,85	2,63
País Vasco	0	0	6	2	4	4,74	1,43	2,00	7,69	3,95
Principado de Asturias	0	0	0	0	0	2,38	2,1	2,00	0,00	1,32
Región de Murcia	3	1	12	1	8,5	3,08	2,24	4,00	3,85	3,95
Ciudad Autónoma de Ceuta	0	0	0	0	0	0,17	0,004	0,00	0,00	0,00
Ciudad Autónoma de Melilla	0	0	0	0	0	0,02	0,003	0,00	0,00	0,00
TOTAL	70	2	93	35	100	100	100	100	100	100

200 grados presentados

(1) Aprobado
(2) Desestimado

Comunidades autónomas con una o más universidades con al menos un grado

Tabla 12: Distribución de las universidades por comunidad autónoma y estado de la adaptación de los grados en junio de 2008.

(Fuentes: Instituto Nacional de Estadística; Ministerio de Fomento; Ministerio de Ciencia y Tecnología, 2008; Ministerio de Educación y Ciencia, 2007)

RAMA DE CONOCIMIENTO	GRADOS (% sobre titulaciones presentadas)			Titulaciones ofertadas en 2007-08
	APROBADOS	DESESTIMADOS	GRADOS ADAPTADOS (independientemente del resultado)	
Ciencias Social y Jurídicas	36,50	5,50	42,00	42,18
Ingeniería y Arquitectura	14,50	6,00	20,50	28,48
Arte y Humanidades	13,00	2,00	15,00	12,13
Ciencias	4,50	1,00	5,50	8,60
Ciencias de la Salud	12,50	4,50	17,00	8,60
TOTAL	81	19	100,00	100

Tabla 13: Distribución de grados presentados por ramas (resolución junio 2008)
(Fuente: Ministerio de Ciencia e Innovación, 2008)

Ante este mapa, basé la selección de los grados y las universidades en un conjunto de criterios, relacionados con el tema de investigación. El objetivo era incluir en la muestra el máximo de complejidad para conformar el contexto (Flick, 2009; Teddlie y Tashakkori, 2009). Para ello contemplé diversas casuísticas y contextos posibles en los procesos de adaptación, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- *Criterio geográfico, demográfico y administración territorial*, lo que implicó incluir universidades de diferentes comunidades autónomas, por dos razones. En primer lugar, la diversidad normativa, puesto que además de la legislación nacional, cada gobierno autonómico, al tener competencias transferidas, ha tenido potestad para desarrollar líneas generales y protocolos que regulen el proceso, como complemento de la legislación ya existente a nivel nacional. Esto podía introducir matices diferentes en el proceso, según la comunidad bajo estudio. En segundo lugar, la diversidad entre las comunidades en cuanto a densidad de población y extensión territorial, recomendaban tener en cuenta el criterio territorial. Además, atendiendo a este criterio, incluí también dos comunidades autónomas cuyas universidades empezaron el proceso de verificación en la segunda oleada, y, por tanto, quedaban fuera del grupo de titulaciones verificadas en junio de 2008. Sin embargo, estas titulaciones en el momento de efectuar la entrevista – abril y mayo de 2009 – ya habían presentado la memoria

de verificación. Estas comunidades son Andalucía y Castilla – La Mancha. Tomando en consideración el grupo de las excluidas inicialmente, Andalucía, es la comunidad autónoma con más extensión territorial del Estado español, y la más poblada, con el mayor número de universidades después de la Comunidad de Madrid y Cataluña, de las cuales ninguna es privada. Castilla – La Mancha es la comunidad autónoma con más extensión territorial, es la menos poblada, y cuenta con una universidad para todo el territorio, repartida en cuatro campus, algunos de los cuales tienen titulaciones coincidentes.

- La antigüedad de la universidad y el modelo de financiación (público o privado), para recoger diversidad de culturas organizativas, y tradiciones en la gestión de las universidades, también era un criterio a contemplar, habida cuenta que estudios previos han establecido diversas tipologías atendiendo a la función específica y génesis de las universidades (Reques, 2006).
- Grados en diversas situaciones: a) nuevos, sin precedente en la universidad, b) adaptados en más de una universidad, y cuya adaptación se hiciera en contextos organizativos diferentes, los cuales pudieran tener influencias dispares; c) representantes de todas las ramas de conocimiento, teniendo en cuenta el predominio existente de la rama de ciencias sociales y jurídicas.

De la aplicación de estos criterios ha resultado una muestra de 18 grados repartidos en 14 universidades, que representan un 19,18% de las universidades del sistema universitario español (Tabla 14 y Tabla 15). En total fueron 31 titulaciones participantes, cuyo detalle por universidad se omite por la confidencialidad establecida con los entrevistados.

De acuerdo a Teddlie y Tashakkori (2009), en los métodos cualitativos se eluden normas universales sobre el tamaño de la muestra, porque dicho tamaño depende de una serie de factores. No obstante, estos autores

establecen algunas guías generales, para estimar la validez del tamaño de la muestra. A título de ejemplo, estos autores señalan como tamaño estimado para diseños de investigación de tipo etnográfico entre 30 y 50 entrevistas, y para diseños basados en la *Grounded Theory*, entre 20 y 50. Esta tesis sin inscribirse en ninguno de estos dos métodos, toma como punto de referencia estas guías, para estimar la muestra de la fase cualitativa.

RAMA DE CONOCIMIENTO	GRADOS SELECCIONADOS PARA LAS ENTREVISTAS
Arte y Humanidades	Humanidades
Ciencias	Física Matemáticas
Ciencias Social y Jurídicas	Sociología Comunicación Audiovisual Derecho Publicidad y Relaciones Públicas Información y Documentación Periodismo Economía Psicología
Ingeniería y Arquitectura	Arquitectura Ingeniería y Gestión de las TIC Ingeniería Industrial Ingeniería de Telecomunicaciones
Ciencias de la Salud	Medicina Terapia ocupacional Biología Humana
TOTAL	18

Tabla 14: Grados presentados integrantes de la muestra

COMUNIDAD AUTÓNOMA	DEMOGRAFIA (%)	AREA (%)	UNIVERSIDAD
Andalucía	17,83	17,2	Pablo de Olavide Sevilla
Aragón	2,87	9,4	Zaragoza
Castilla La Mancha	4,19	15,7	Castilla la Mancha
Castilla y León	5,6	18,62	Valladolid
Cataluña	15,95	6,3	Autònoma de Barcelona Oberta de Catalunya Pompeu Fabra Ramón Llull
Galicia	6,13	5,8	A Coruña
Madrid	13,45	1,6	Antonio de Nebrija Carlos III
Navarra	1,34	2,1	Navarra Pública de Navarra

- Regiones y universidades con algún grado acreditado
- Regiones sin titulaciones que hayan iniciado el proceso de acreditación en junio de 2008
- Universidades sin grados acreditados en junio de 2008

Tabla 15: Universidades integrantes de la muestra

➤ **Método de recogida de datos: entrevistas y contexto**

La recogida en esta primera fase de la investigación se ha basado: a) en entrevistas abiertas y focalizadas, con guión preestablecido, efectuadas durante los meses de febrero a mayo de 2009 (Anexo 7), y b) en la observación de fuentes documentales, tanto procedentes de administraciones públicas como de las universidades. Además, durante las entrevistas, alguno de los participantes suministró documentación, sobre todo memorias y datos de evolución de los graduados, como inserción. Documentos analizados han sido: Planes Estratégicos, Sistemas de Gestión de la Calidad, procesos y procedimientos, memorias de verificación, sedes web de las universidades y facultades, legislación nacional, autonómica y acuerdos adoptados a nivel autonómico.

Las entrevistas estaban organizadas en dos bloques. En el primero se preguntaba sobre aspectos organizativos del departamento, sus objetivos estratégicos, la competencia que tenía el centro de otras universidades, la relación que tenían con su entorno, y las tareas vinculadas a la búsqueda de información. El segundo bloque recogía preguntas específicas sobre el proceso de verificación y de acreditación del Grado. En concreto se preguntaba: a) como organizaron la investigación de información, y la creación de inteligencia; b) sobre qué temáticas obtenían información; y c) las fuentes de información utilizadas, agentes sociales incluidos. La entrevista finalizaba con una pregunta sobre la valoración que el entrevistado hacía de la información para el proceso de verificación.

La identificación de los interlocutores se hizo mediante el organigrama de las universidades, facultades y escuelas. A nivel de Consejo de Gobierno de la Universidad, los representantes de las universidades fueron los vicerrectores o directores que habían coordinado el proceso de adaptación. A nivel de facultades, escuelas o departamentos, los representantes de los grados se identificaron entre los decanos, directores o responsables de coordinar la adaptación de un grado concreto.

Una vez identificados los interlocutores, programé las entrevistas, mediante correos electrónicos y llamadas telefónicas. De las 14 universidades entrevisté a un total de 47 personas, entre los meses de febrero y mayo de 2009. De estas 47 personas, 12 pertenecían al Consejo de Gobierno de la Universidad, 31 lideraron la adaptación de un grado en una Facultad o Departamento, y 4 pertenecían a la unidad encargada de gestionar la información, especialmente sobre egresados e inserción laboral.



Figura 7: Universidades participantes en la entrevista

Las primeras entrevistas fueron pilotos, para evaluar si era necesario efectuar ajustes.

Las entrevistas las efectué en el despacho del entrevistado/-a, excepto un caso, que se llevó a cabo en la biblioteca. Antes de iniciar las entrevistas informé al entrevistado sobre los objetivos del proyecto, y formalicé la autorización de grabación y compromiso de confidencialidad (Anexo 8). El

entrevistado firmó una carta donde autorizaba la grabación de la entrevista, y el entrevistador la correspondiente por la que se comprometía a preservar la confidencialidad de la grabación. Todas las entrevistas fueron grabadas, con el consentimiento de los entrevistados, excepto un caso, por carencia de autorización. En este caso se tomaron notas.

➤ **Método de análisis**

Antes de proceder al análisis, transcribí las entrevistas según unas reglas predefinidas, para asegurar la homogeneidad del proceso.

Una vez transcritas, analicé los datos con el software de asistencia al análisis de los datos cualitativos ATLAS.TI. A tal fin, definí un conjunto de códigos correspondientes a los siguientes bloques temáticos: 1) características generales de las universidades, como por ejemplo, el entorno regulador y la percepción externa; 2) organización interna de la Universidad, de la Facultad o Escuela o del departamento, para hacer frente al proceso de verificación, como por ejemplo, publicación de normas internas, diseño de estrategias o definición de estructuras de trabajo; 3) organización y ubicación de la función de inteligencia; 4) necesidades de información y fuentes de información utilizadas; 5) análisis de la información; 6) productos de inteligencia generados; y 5) acciones derivadas del proceso de inteligencia.

Esta codificación, la binarización de algunos temas y su análisis permitieron determinar significados, patrones y descubrir las prácticas de gestión de la información y su contexto en cada universidad y titulación, tanto en la actividad habitual como durante el proceso de adaptación al EEES.

A partir del análisis elaboré un primer repertorio de contextos y problemáticas vinculadas a las prácticas de IC en las universidades que daban respuesta a las tres preguntas de investigación. En base a estos resultados preliminares inicié la segunda fase de investigación.

3.2.2 Segunda fase: fase descriptiva e integradora

Esta fase parte del conocimiento adquirido en la primera fase, a través de las entrevistas. Fruto del análisis de éstas identifiqué las dimensiones, sobre las que diseñé la segunda fase empírica, basada en técnicas mixtas, con predominio de las técnicas cualitativas. Este diseño consistió en la selección de la muestra atendiendo criterios cuantitativos, recogida de datos mediante técnicas mixtas – cuestionarios semiestructurados – y análisis de datos mediante estadística descriptiva, y codificación de las preguntas abiertas. La integración de los datos se realizó en los resultados, al dar respuesta a las preguntas de investigación (Teddlie y Tashakkori, 2009).

A continuación detallo los criterios empleados para el diseño de la investigación: selección de la muestra, recogida de datos y análisis.

➤ Estrategia de muestreo y definición de unidades de análisis

En esta fase la unidad de análisis es la misma, los departamento que han presentado la memoria de verificación. Para la selección de la muestra utilicé criterios cuantitativos, con el fin de alcanzar representatividad en los resultados.

Para la selección de la muestra partí de dos listados de titulaciones y universidades. Concretamente, el de la primera oleada de verificaciones, compuesto por 200 titulaciones, y el listado de la segunda oleada formado por 663 titulaciones. La primera oleada engloba titulaciones presentadas meses después de la publicación del Decreto 1393/2007, para empezar su implementación en el curso 2008-09. Este listado había sido la base para seleccionar los entrevistados en la primera fase del trabajo empírico. Para esta oleada, el plazo finalizaba en febrero de 2008. La segunda oleada estaba formada por las titulaciones que se presentaron para impartir la titulación en el curso 2009-10. Para esta segunda oleada el plazo de presentación era meses antes de junio de 2009 (Anexo 9). Por tanto, entre las titulaciones

presentadas en cada una de las dos fases hay aparentemente presión temporal divergente.

Para la primera oleada, seleccioné todo el universo, las 200 titulaciones. Para la segunda oleada, seleccioné aleatoriamente por sorteo una muestra de 200 titulaciones sobre el total de 663 titulaciones presentadas. En consecuencia, la muestra final para la segunda fase es de 400 titulaciones, del total de 863 titulaciones presentadas a verificar en 2008-09. Esta muestra es suficientemente representativa, tomando como referencia una muestra de 474 unidades para una amplitud de la población de 1.000 unidades, con un margen de confianza del 99,7% y un margen de error de $\pm 5\%$ (Sierra Bravo, 2008).

El detalle de la muestra seleccionada revela predominio final de universidades públicas, coherente con el predominio en España de universidades públicas (Figura 8), aunque según observemos las oleadas y las respuestas ha habido alternancia de predominios distintos. Así, en la primera oleada de titulaciones hubo predominio de universidades privadas, tendencia que se invirtió en la segunda oleada. Por tanto, a pesar de la diferencia entre las dos oleadas, en el total de la muestra la preeminencia de universidades públicas queda representada tanto en el detalle de la muestra seleccionada, donde hay más públicas que privadas (Figura 9), como en las respuestas. No obstante, en la primera oleada las respuestas de las universidades públicas casi igualan a las privadas (Figura 10), aunque haya habido más universidades privadas presentadas en la primera oleada, que públicas. Por tanto, de cara a interpretar los resultados, se deberá tener en cuenta estas consideraciones.

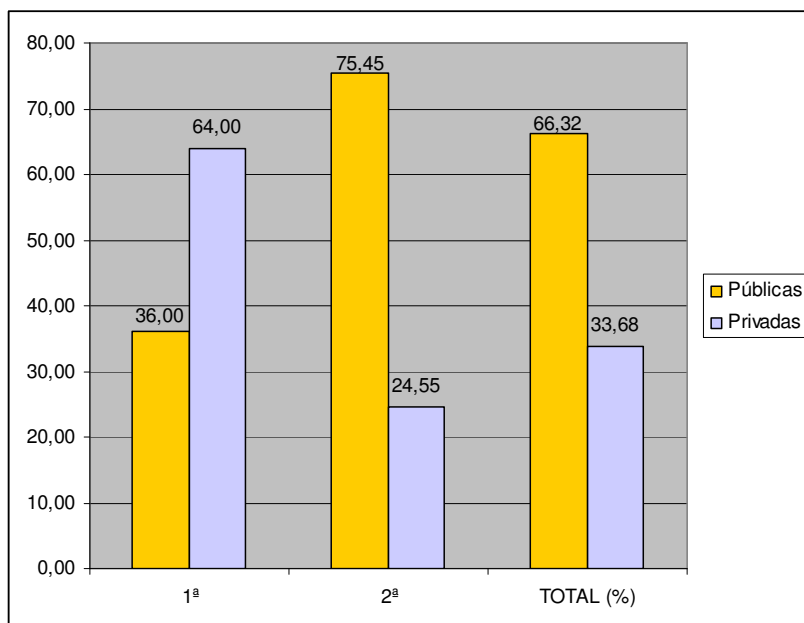


Figura 8: Detalle del universo

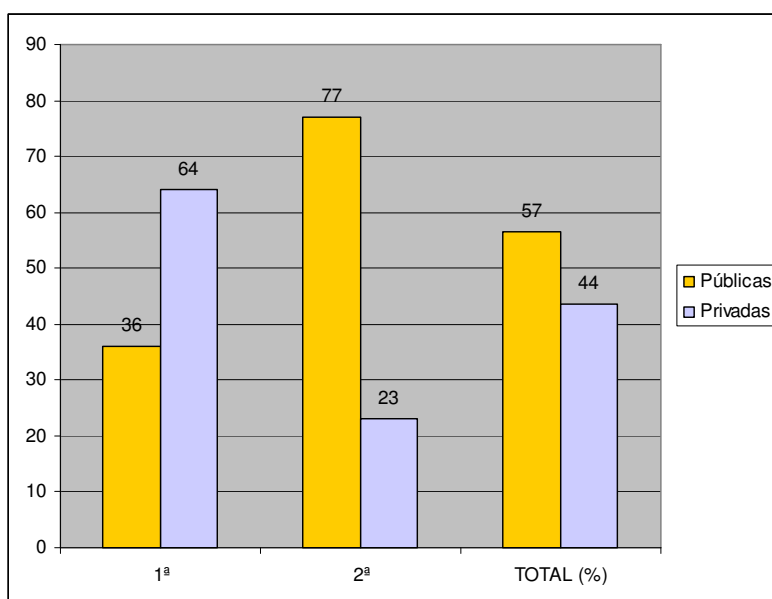


Figura 9: Detalle de la muestra

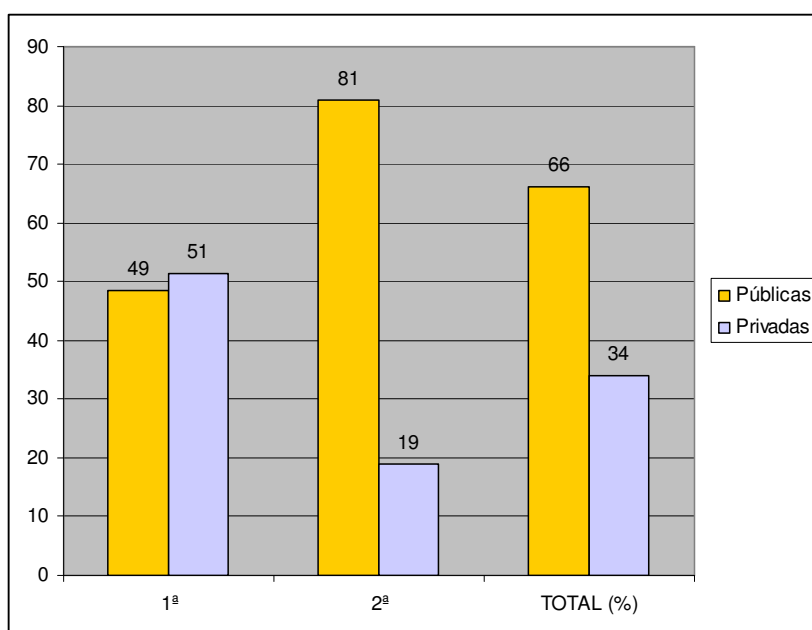


Figura 10: Detalle del número de cuestionarios contestados

En esta fase me centré en los responsables de coordinar o efectuar el diseño del grado, quedando fuera los representantes del Consejo de Gobierno de las universidades. El motivo fue que la unidad de análisis es el departamento o centro que ha diseñado un grado para su verificación.

➤ **Método de recogida de datos: cuestionario en línea y contexto**

En esta fase efectúe *entrevistas semiestructuradas en línea asíncronas*. Para ello diseñé un cuestionario en línea, compuesto de preguntas abiertas y cerradas, con predominio de éstas últimas (Creswell, 2009; Sierra, 2008; Tashakkori y Teddlie, 2003). En este cuestionario evité emplear el término *inteligencia competitiva*, dado que es desconocido fuera del ámbito profesional. Este concepto lo he sustituido por el término *gestión de la información*, u obtención de información del exterior (Anexo 10).

En aras a diferenciar estas entrevistas semiestructuradas con las de la primera fase, las citaré de ahora en adelante como *encuestas*.

El cuestionario se basó en el conocimiento obtenido del análisis de las entrevistas. Estas conclusiones quedaron recogidas en los cuestionarios, en la categorización de las respuestas, que la mayor parte de preguntas ofrecían. Aún así, en casi todas las respuestas categorizadas se dejarán opciones abiertas, para poder especificar respuestas no contempladas en el listado de posibles respuestas. Esto permitió dar entrada a nuevas casuísticas, en caso de existir, y además, las preguntas abiertas se consideran esenciales para conocer el marco de referencia del encuestado (Sierra, 2008). En los casos donde era difícil prever opiniones o reacciones de la población que debía responder a los cuestionarios, opté por hacer preguntas abiertas, sin ofrecer categorización de la respuesta. Asimismo, también planteé preguntas filtro, realizadas previamente a un grupo de respuestas, a fin de evitar al encuestado las preguntas posteriores que quedaban excluidas por la respuesta previa.

A fin de comprobar la operatividad del cuestionario, éste lo envié a un número reducido de personas, concretamente a cuatro. Después de esta prueba piloto, opte por seguir con el mismo planteamiento.

Para identificar las personas representativas a las que debía enviar el cuestionario, pregunté a los decanos o vicedecanos de los centros o departamentos, quién había sido el responsable de la coordinación o preparación del proceso. Este paso lo efectúe mediante un correo electrónico personalizado, y, en caso de no obtener respuestas, mediante llamadas telefónicas. Una vez identificados los interlocutores, les pedí su participación, también mediante un correo electrónico. Sólo cuando aceptaban participar enviaba el enlace al cuestionario en línea, mediante el aplicativo NETQUEST. Por lo tanto, el cuestionario sólo lo recibieron las personas que previamente habían sido identificadas y habían aceptado participar.

Previendo que una persona hubiera preparado más de un grado, se le indicó que en caso de existir diferencias, éstas las marcase en el espacio de respuestas libres, y en la última pregunta. En este caso, en el momento de

tratar los datos, trasladé las respuestas del cuestionario a los otros grados que hubiera preparado, teniendo en cuenta los matices recogidos en el cuestionario.

Este cuestionario estuvo abierto durante cinco meses, incluido el periodo de vacaciones, desde abril hasta setiembre de 2010. Durante este tiempo hice un seguimiento tanto de los correos electrónicos enviados, para identificar los interlocutores, como de los cuestionarios. En el caso de carecer de respuestas, insistí mediante otro correo electrónico o una llamada telefónica. En algunos casos, fue necesario enviar de nuevo el enlace al cuestionario.

El balance de estas acciones, en totales, es el siguiente: identifiqué interlocutores del 64,5% de las titulaciones seleccionadas. De éstos, a excepción de un caso, todos aceptaron participar. En total se enviaron 126 cuestionarios, del total de 200 titulaciones de la primera oleada, y 132 cuestionarios, del total de 667 titulaciones de la segunda oleada. Tomando como base las 400 titulaciones que había tomado como base de la muestra, la ratio de respuestas ha sido el 38,75% (Figura 11).

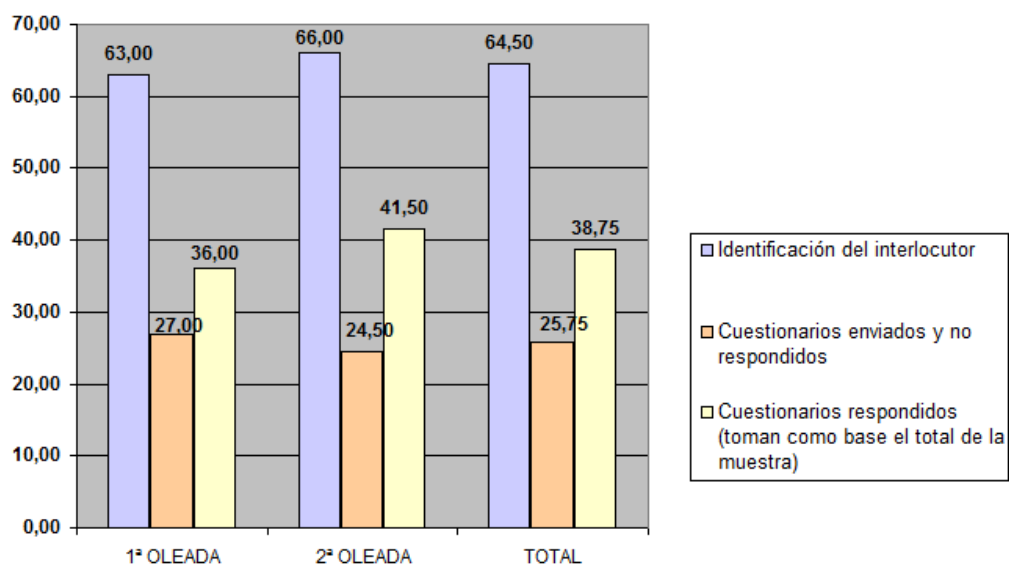


Figura 11: identificación interlocutores y respuestas al cuestionario

Según este balance, el porcentaje de cuestionarios cumplimentados está muy cerca de los porcentajes que se consideran válidos cuando se envían por correo (40% según Sierra Bravo, 2008). Si consideramos las características y los antecedentes de los estudios de IC, el porcentaje de respuestas es ligeramente superior a los ratios de respuesta de estudios anterior hechos en organizaciones con ánimo de lucro.

Un detalle del perfil de las respuestas revela participación mayor de las universidades públicas, en parte por el predominio de éstas en la muestra. No obstante, en la primera oleada, a pesar del claro predominio de las universidades privadas, el porcentaje de respuestas de las universidades públicas casi iguala el de las privadas, como he indicado más arriba (Figura 10).

➤ **Método de análisis e inferencia**

Inicié esta fase con un análisis descriptivo, mediante el uso de estadística descriptiva, y la codificación de las preguntas abiertas. Los datos obtenidos quedaron recogidos en tablas de frecuencias a fin de hacer más visible la explicación textual, integrando, de manera concurrente, los resultados de las frecuencias con el análisis cualitativo de los datos recogidos en la primera fase del estudio, entrevistas y documentación analizada (Anexo 11) (Hernández, Fernández y Baptista, 2010; Onwuegbuzie y Teddlie, 2003).

A partir de los resultados obtenidos en la fase previa, extraje las dimensiones del estudio, y relacioné éstas a las preguntas del cuestionario. Una vez agrupadas las preguntas por dimensiones, analicé las frecuencias de cada pregunta, y las relacioné con las frecuencias de las otras preguntas del grupo. Para el análisis de frecuencias comparé las existentes dentro de una misma dimensión y entre dimensiones previamente definidas, y consideré su significado para extrapolar temas. Por último, contextualicé los resultados del análisis de las frecuencias con los resultados previos de las entrevistas para

integrarlos. Esta comparación permitió corroborar o refutar resultados previos, y también contextualizar los resultantes del cuestionario.

Para la inferencia final he utilizado el marco teórico surgido de investigaciones previas, a las que he incorporado el avance del conocimiento sectorial obtenido en la primera fase empírica de esta tesis. Dicho marco está especificado en el capítulo 4, *Marco de análisis*.

4 Marco de análisis

El objeto de investigación es conocer las prácticas de la IC en las universidades, y su contribución al diseño de las titulaciones, en el marco del proceso de adaptación al EEES. Por ello, la investigación ha partido de las siguientes tres preguntas de investigación:

P1: ¿Cuáles son las características de las prácticas de IC en las universidades, antes y durante el proceso de adaptación de las titulaciones al EEES?

P2: ¿Cuáles son los factores facilitadores e inhibidores que influyen la adopción o intensificación de las prácticas de IC?

P3: En el contexto actual del proceso de adaptación al EEES, ¿cuál es la contribución de la inteligencia competitiva en el diseño de las titulaciones?

La P1 tiene como objetivo conocer las prácticas de IC habitualmente adoptadas en las universidades, y las que se desarrollan durante el proceso de adaptación.

La P2 trata de explorar cuáles son los factores que influyen en la organización y en el desarrollo de estas prácticas, incluyendo el efecto de la presión del entorno, concretado en el proceso de adaptación.

La P3 remite a la contribución de las prácticas de IC antes descritas, en el proceso de adaptación al EEES, facilitadas o inhibidas por los factores identificados en la P2.

En base a este planteamiento identifico modelos existentes en la literatura de IC, para analizar e interpretar los datos obtenidos en la fase empírica. Estos modelos versan sobre la función de inteligencia, sus procesos, los factores

que los influyen, y métodos de evaluación de estas prácticas, para tipificarlas y analizar su contribución en las universidades. Dado que falta un marco que englobe todos estos factores, he seleccionado algunos modelos que fundamentan el marco de análisis que utilizaré en esta tesis (Tabla 16).

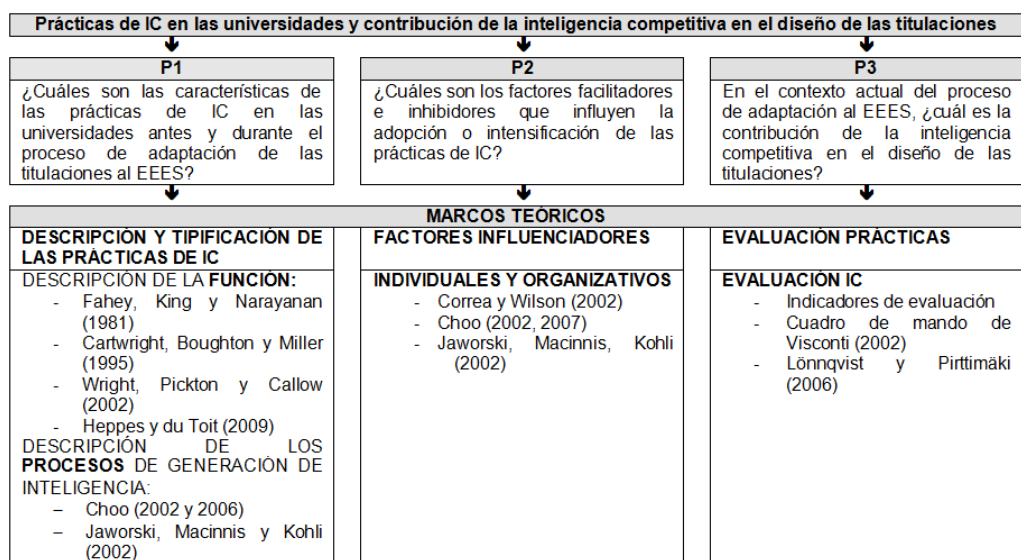


Tabla 16: Planteamiento de la investigación y marcos teóricos asociados

Tomando como base estos modelos, he seleccionado los aspectos más representativos de la función y del proceso de generación de inteligencia para tipificar las prácticas de IC en las organizaciones y construir el marco de análisis de las prácticas en las universidades (Figura 12).

Este marco integra dos grupos de dimensiones. Por un lado incluye los referentes a los contextos organizativos y contextuales de la IC (función y factores que influyen la función) basándome en Fahey, King y Narayanan (1981); Cartwright, Boughton y Miller (1995); Wright, Pickton y Callow (2002); Heppes y du Toit (2009); Correia y Wilson (2001); y Jaworski, Macinnis y Kohli (2002). Por otro lado, este marco incorpora las dimensiones del ciclo de inteligencia basado en Choo (2002) (Figura 12).

Teniendo en cuenta estas premisas, este capítulo está estructurado en tres secciones. En la primera sección detallo el marco para describir y caracterizar las prácticas de IC en las universidades (4.1). La segunda sección especifica los factores que influyen estas prácticas (4.2). Por último, la tercera sección expone una selección de indicadores cualitativos para evaluar la contribución de la IC al proceso de adaptación al EEES (4.3).

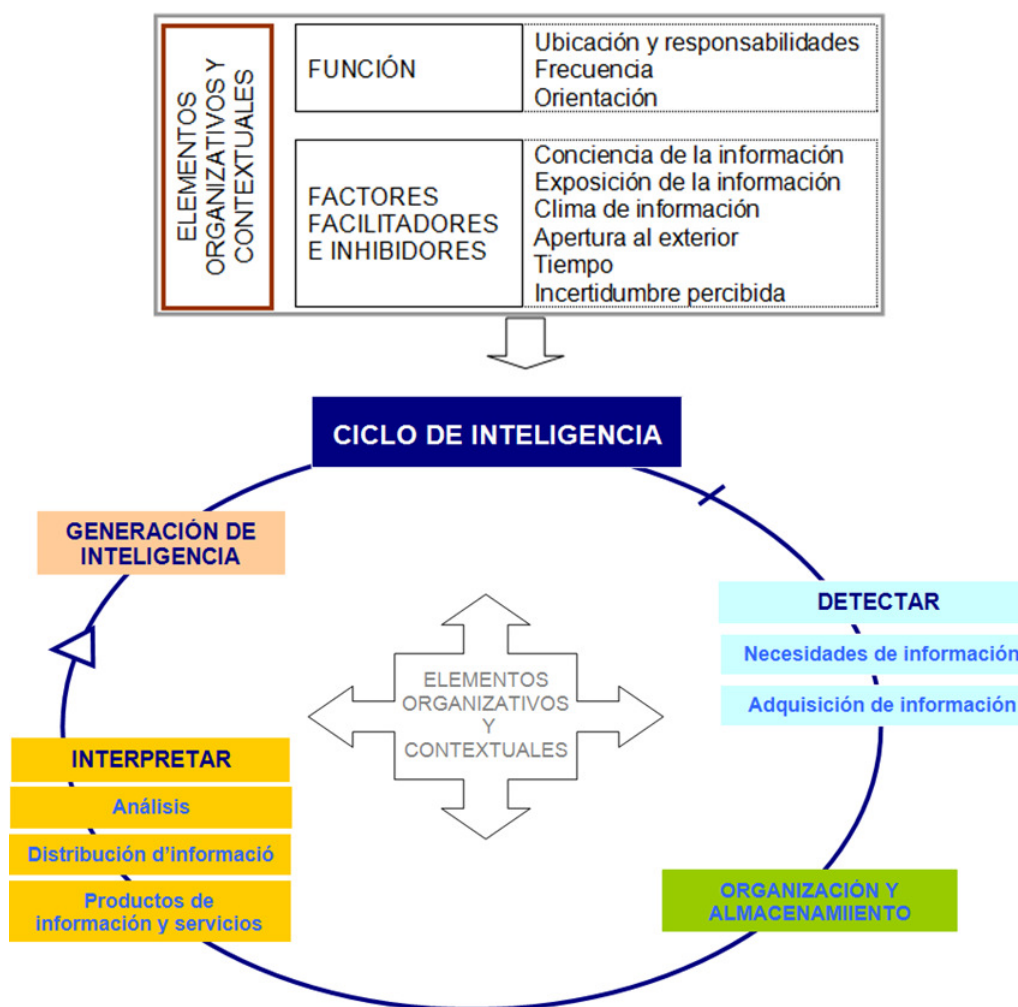


Figura 12: Ciclo de la IC y elementos organizativos y contextuales (Fuente: elaboración propia)

4.1 Caracterización de las prácticas de IC en las universidades (P1)

La primera pregunta remite a las prácticas de IC en las universidades antes y durante el proceso de adaptación. Para responder, es preciso conocer si las universidades obtienen información del entorno en su actividad habitual, y como la gestionan. La comparativa de las prácticas habituales con las llevadas a cabo durante el proceso de adaptación al EEES determina conocer si el proceso de adaptación ha influido en la adopción o intensificación de las prácticas de IC.

Por tanto, en esta sección expongo el marco para identificar los rasgos característicos de las prácticas de IC en las universidades, estructurado en dos aspectos: la organización de la función (4.1.1) y los procesos integrantes del ciclo de inteligencia (4.1.2).

4.1.1 Organización de la función de inteligencia

Para el análisis de la organización de la función, extraigo sus dimensiones a partir de diferentes modelos, antes señalados, especialmente el de Fahey, King y Narayanan (1981) y el de Cartwright, Boughton y Miller (1995). A estos modelos añado dos aspectos más: la ubicación de la función dentro del organigrama organizativo (Bergeron y Hiller, 2002, Miller, 2001; Lackman, Saban y Lanasa, 2000; Simon, 1999), y la transversalidad de la unidad donde está alojada la función de IC (Saayman et al. 2008; Wight y Calof, 2006; Jain, 1984).

En concreto, analizo la organización de la función a partir de tres dimensiones: a) la frecuencia de las búsquedas, b) la ubicación de la función y las responsabilidades de búsqueda, y c) la orientación de la función (Tabla 17).

		FACETAS DE LAS PRÁCTICAS DE IC	ACTITUD	
ORGANIZACIÓN FUNCIÓN	FRECUENCIA	Obtención información	Reactiva Proactiva	
	UBICACIÓN RESPONSABILIDADES	Fórmula organizativa para gestionar la información y observar el entorno - coordinación esfuerzos Nivel organizativo de la unidad que aloja la función	Táctica Estratégica	
	ORIENTACIÓN	Necesidades	Unidad donde está alojada la función	Reactiva Proactiva Táctica Estratégica
		Lugares internos o externos de búsqueda de información	Aplicación del resultado	
		Motivación	Recursos humanos	

Tabla 17: Dimensiones analizadas de la función

a) Frecuencia de las búsquedas

Esta dimensión valora la planificación de la función, donde es importante el papel de la periodicidad establecida para adquirir información o efectuar contactos formales o informales de los que se puede obtener información del entorno. Todo ello vinculado a la orientación y la motivación de las búsquedas, origina una orientación proactiva o reactiva.

En caso de existir frecuencia regular la actividad es proactiva. En caso de ser la frecuencia irregular la actividad es reactiva, por tanto, las búsquedas se inician bajo demanda, como consecuencia de hechos puntuales, o de la necesidad de resolución de problemas inesperados, o de un entorno en crisis.

b) Ubicación de la función y responsabilidades

En la segunda dimensión hay dos aspectos con implicaciones en cuanto a la eficacia y la eficiencia de la función. Estos son, en primer lugar, la fórmula organizativa adoptada por las universidades para observar el entorno y

gestionar la información obtenida; y, en segundo lugar, el nivel organizativo donde se aloja la función. El primero es una expresión de los recursos destinados a la función de IC, y el segundo influye directamente en la magnitud de estos recursos y en la orientación de la función.

Para el primer aspecto analizo si hay una unidad dedicada para la función de IC, si está centralizada o descentralizada, si hay equipos con dedicación definida, o si es una actividad puntual sin integrar en la organización, a la que se destinan equipos contruidos ad hoc. La centralización de la función y su transversalidad garantizan un mayor control de los datos, y evitan la dispersión de información. La falta de coordinación de esfuerzos, pueden influir la dispersión de información, y por tanto favorecer la creación de islas informacionales incidiendo negativamente en la eficiencia de las prácticas de IC. Estas islas pueden existir entre las unidades o las personas encargadas de obtener y gestionar información y emergen cuando faltan procedimientos que coordinen los esfuerzos en materia de gestión de la información.

En segundo lugar, evalúo en qué nivel organizativo está ubicada la función, si depende directamente del rectorado, vicerrectorado o de niveles organizativos inferiores. La existencia de una unidad y su situación en el organigrama, respecto a la dirección general, denotan el nivel de importancia que se le da a la gestión de información estratégica.

c) Orientación de la función

Por último, la tercera dimensión de la función ahonda en la orientación táctica o estratégica, activa o proactiva de la función, a partir del análisis de cuatro temas: necesidades de información, orientación de la unidad donde está alojada la función de inteligencia, lugares internos o externos de búsqueda, aplicación de la inteligencia, y motivación de las búsquedas.

En primer lugar, señalo las *necesidades* de información de los directivos de los centros. Estas necesidades revelan la orientación táctica o estratégica de la inteligencia generada.

Ejemplos de esta orientación táctica son de tres tipos: a) aspectos de *mercado*, como la evolución del número de matriculados, cómo ampliar la cuota de mercado, o parar el descenso de matrículas, o vigilancia de la competencia observando sus planes de estudio, b) aspectos *productivos* internos de la titulación, a través de aspectos como el funcionamiento de las prácticas de los estudiantes, o la inserción de los graduados en el mercado laboral; c) *requerimientos del proceso de adaptación*, como competencias demandadas en el mercado laboral o referentes.

Ejemplos de la orientación estratégica de las prácticas de IC son también de tres tipos: a) *conocimiento del entorno* mas amplio, desde el diseño de la titulación alineado a las estrategias del entorno, participar en el desarrollo de la región donde está ubicada la universidad, y cambios en la sociedad, economía, tecnología o política; b) *comerciales*: consolidar la titulación como referente en la región o ganar ventaja competitiva frente a otras universidades que imparten la misma titulación, y pudieran ser competencia directa, o detección de posibles alianzas con otras universidades; y c) *producción interna* de la titulación de cara a la renovación de la acreditación.

En la medida en que la unidad de información, o de IC, de la universidad responde puntualmente las solicitudes de información tácticas o estratégicas, la orientación de la función será proactiva o reactiva.

En segundo lugar, considero la unidad *donde está alojada la función de inteligencia*, y la *influencia* que su función principal ejerce en la orientación de las búsquedas de información.

Como complemento a las necesidades de información, en segundo lugar, considero la unidad *donde está alojada la función de inteligencia*

En tercer lugar, considero los *lugares internos y externos donde los directivos efectúan las búsquedas*, porque complementan el análisis sobre la orientación táctica o estratégica, de la función, y sus actitudes proactivas o reactivas. Si los directivos buscan en el interior del centro o de la universidad, este hecho denota actividad previa de la unidad de información o de IC, en cuanto planificación de los temas de búsqueda. En consecuencia sabe responder a las necesidades de información de los directivos o mandos intermedios de la universidad. Por tanto, su orientación es proactiva, porque hay una planificación previa. Por el contrario, la búsqueda de información en el exterior, por parte de los directivos y mandos intermedios, denota reactividad, y, por tanto, falta de planificación.

En cuarto lugar, describo a qué *nivel organizativo y de actividad se aplica el resultado de la inteligencia* elaborada al final del ciclo de inteligencia, es decir, la orientación táctica o estratégica de la contribución de la IC.

Por último, analizo la motivación de las necesidades de información, de las búsquedas, y la generación de inteligencia, para determinar la orientación de la función. El origen de la motivación de las prácticas está en el Plan Estratégico de la Universidad, el Sistema de Gestión de la Calidad, los requerimientos del proceso o los objetivos fijados para una titulación. Las organizaciones sin cultura de planificación estratégica, tienen una orientación reactiva y no sistemática, reaccionando solo ante un problema específico que puede impactar la organización con el objetivo de reducir la incertidumbre del entorno a corto plazo.

4.1.2 Ciclo de inteligencia

Otra vertiente de las prácticas de IC es el ciclo de inteligencia en las organizaciones. Analizo su implementación, partiendo del modelo propuesto por Choo (2002, 2006). En base a la vinculación que este autor hace del *ciclo de gestión de la información* al *ciclo de aprendizaje* – expuesto en el apartado

2.4.2.7 – describo el marco de análisis del ciclo de inteligencia, concretado en cuatro fases: a) detección, b) organización y almacenamiento de la información, c) interpretación y análisis, y d) generación de inteligencia (Tabla 18).

CICLO DE INTELIGENCIA		FACETAS DE PRÁCTICAS DE IC
CICLO DE INTELIGENCIA	DETECCIÓN	Identificación y recogida de necesidades de información Tipo de fuentes Canales de obtención de información: formales e informales
	ORGANIZACIÓN Y ALMACENAMIENTO	Políticas integradas de gestión de la información Herramientas tecnológicas
	INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS	Productos y servicios de información Difusión Estructuras de análisis Herramientas de análisis
	GENERACIÓN DE INTELIGENCIA	Estructuras Decisiones y acciones tomadas

Tabla 18: Dimensiones analizadas en el ciclo de inteligencia

a) Identificación y recogida de necesidades: detección

La primera fase del ciclo de inteligencia es la detección de información y señales del entorno. Esta fase se precisa para conocer y dar sentido a las incertidumbres y ambigüedades del entorno, en situaciones específicas, y tener suficiente información para tomar decisiones y diseñar acciones.

A tal fin, en el análisis de esta fase tengo en cuenta las acciones llevadas a cabo para: a) identificar qué necesidades de información tienen los centros, qué fuentes emplean, o los procedimientos existentes en la universidad para valorar esas fuentes, y, si esta acción se ha incorporado como una rutina organizativa b) los canales para obtener información del entorno, y c) qué tipo de canales de información se emplean en los centros.

b) Organización y almacenamiento de la información

Para el análisis de esta fase he observado dos aspectos. En primer lugar las tareas y los criterios que componen las políticas integradas de gestión de la información. Estas políticas recogen los procedimientos más o menos formalizados a seguir en la organización para recoger, organizar, almacenar, difundir y conservar la información interna y externa, tanto la estructurada como la desestructurada, para su posterior recuperación. En segundo lugar, he considerado las herramientas tecnológicas existentes para almacenar, buscar y difundir información, por su contribución en el aprendizaje organizativo. Estos aspectos posteriormente los relaciono con el clima de información, uno de los factores facilitadores o inhibidores de la IC.

La aplicación de políticas integradas de gestión de la información evita que la información recogida y la inteligencia elaborada queden fuera del sistema organizativo de almacenamiento y organización de la información común a toda la organización. Por ello, almacenar la información y la inteligencia resultante siguiendo procedimientos establecidos, facilita compartirla y recuperarla posteriormente, para aplicarlas en casos similares. Por tanto, la existencia de políticas integradas es un buen mecanismo para evitar islas informacionales, y revierte en el aprendizaje organizativo.

c) Interpretación y análisis

Interpretar en el contexto de IC es dar significado en un proceso social que requiere intercambiar información. Para ello es importante disponer de los canales de distribución adecuados que encajen bien con los patrones de trabajo de los usuarios, hábitos y preferencias.

A tal fin, para esta fase los aspectos que analizo son: a) el desarrollo de productos y servicios de información, con valor añadido, dirigidos a los diferentes grupos de usuarios y necesidades de información, para tomar decisiones de manera efectiva; b) los canales de distribución de información,

como por ejemplo boletines electrónicos, que permiten enviar preguntas y comentarios, grupos de discusión presenciales o electrónicos, o grupos de interés; c) los espacios para interpretar y analizar la información; y d) las técnicas de análisis.

La interpretación es una fase clave del ciclo de inteligencia puesto que conduce a crear significado y conocimiento sobre lo que está sucediendo en el entorno, en términos comprensibles para la organización, y, además, ayuda a reducir la percepción de complejidad del entorno, al anticipar-se y evaluar consecuencias futuras y oportunidades. Por ello, el nivel de desarrollo de los aspectos antes indicados, influye en la intensidad de las prácticas, y, por tanto, en su efectividad.

d) Generación de inteligencia

La culminación de las fases anteriores es la generación de inteligencia, y su aplicación al diseño de acciones a corto y largo plazo, y a la toma de decisiones.

Por lo tanto, para el análisis de esta fase en las universidades tengo en cuenta los siguientes aspectos: a) las estructuras encargadas de la toma de decisiones, y del modelo de toma de decisiones adoptado: racional, de proceso, político y anárquico, de acuerdo a la descripción apuntada en 2.5.2.3; y b) las decisiones y las acciones que se han diseñado durante el proceso de adaptación.

4.2 Factores facilitadores e inhibidores de la IC (P2)

La segunda pregunta profundiza en las prácticas de IC, y en los factores que las determinan e influyen.

Estos aspectos los analizo partiendo principalmente del marco de análisis propuesto por Correia y Wilson (2001), complementado por algunos factores propuestos por Jaworski, Macinnis y Kohli (2002). Al mismo tiempo, relaciono estos factores con el ciclo de inteligencia (Choo 2002, 2006).

Estos factores los englobo en cinco conceptos, dos individuales (*conciencia de información y exposición de la información*), dos organizativos (*clima de información y apertura al exterior*), y uno asociado a la percepción de incertidumbre y presión del entorno para analizar si la situación de cambio ha provocado la adopción o la intensificación de las prácticas de IC para diseñar las titulaciones presentadas a acreditar (Taula 19)

		FACETAS DE PRÁCTICAS DE IC	
FACTORES FACILITADORES E INHIBIDORES	CONCIENCIA	Actitudes	
		Valor	
	EXPOSICIÓN	Frecuencia	
		Amplitud red de contactos (capital social)	
		Confianza analista	
	CLIMA	Procedimientos e infraestructuras	
		Colecciones y productos	
		Personas implicadas	
		Asignación de tiempo	
	APERTURA	Alianzas, contactos (permeabilidad)	
		Presión agentes sociales	
	INCERTIDUMBRE Y PRESIÓN	Necesidad de cambio	
		Presión temporal	
		Competencia y situación de la titulación	

Taula 19: Dimensiones analizadas para determinar los factores, influyentes en las prácticas de IC

a) Conciencia de información

La *conciencia de la información* engloba las actitudes individuales de los miembros de la organización hacia las actividades relacionadas con la información (observación, análisis y diseminación), y el valor que dan a estas actividades y a la información.

Además, en la conciencia de información juega un papel importante el patrón de comunicación empleado a nivel individual, que está influido por las condiciones creadas en la organización para acceder y usar la información (clima de información), que introduzco más adelante. La intensidad de la comunicación individual puede ser distinta, desde escasa a abundante, y por medios formales o informales.

Este factor puede influir en la organización de la función y en las cuatro fases del ciclo de generación de inteligencia.

b) Exposición a la información

La *exposición a la información* es la frecuencia de oportunidades de los miembros de la organización de contactar con personas bien informadas y de trabajar en contextos ricos en información que permiten acceder a fuentes importantes de información.

Este factor lo complemento con la amplitud de la red de contactos que influye en la exhaustividad, precisión y puntualidad de la búsqueda y en la confianza del analista. La exposición de la información influye la fase de detección, concretamente la adquisición de fuentes del ciclo de gestión de la información, y la orientación y frecuencia de la función. Mayor amplitud de la red ofrece mayor diversificación de temas, y contraste de los mismos, e incremento de la frecuencia de obtener información.

c) Clima de información

El *clima de información* está constituido por las condiciones que determinan el acceso y el uso de información, y los recursos destinados. Estas condiciones se valoran a partir de los elementos que conforman la estructura e infraestructura de gestión de la información de la organización. Estos elementos son: a) las estructuras de trabajo e infraestructuras, constituidas por las herramientas tecnológicas y por las políticas integradas de gestión de la información, b) los productos informativos y las colecciones de información existentes en la organización, unidos a los servicios de información de la organización; c) el perfil profesional de las personas implicadas en la gestión de la información, y la participación de profesionales de gestión de la información.

Este factor lo complemento con aspectos del entorno de negocio interno, como asignación de tiempo a las prácticas de IC, que influyen en la exhaustividad y la puntualidad de la búsqueda y la confianza con la inteligencia generada, a pesar de la premura del tiempo. El clima de información, por tanto, influye en dos dimensiones: la dimensión de recursos asignados a la función, y a dos fases del ciclo de inteligencia, organización de la información e interpretación, a partir de las estructuras e infraestructuras existentes.

d) Apertura al exterior

La *apertura al exterior y al entorno* se refiere a la permeabilidad de la organización a las influencias externas y la capacidad de influir al entorno. Este factor se materializa en las alianzas y los contactos que la organización tiene con otros centros u organismos del sector, centros de investigación y agencias regulatorias.

e) Incertidumbre y presión del entorno

Por último, incluyo la percepción de incertidumbre y de entorno cambiante como uno de los factores que influye la adopción o la intensificación de las prácticas de IC (McGee y Sawyerr, 2003; Choo, 2002, Wilson y Spink, 2002; Milliken 1990; Milliken, 1987). En esta tesis esta presión e incertidumbre la analizo a partir de dos hechos puntuales: la presión del mismo proceso de adaptación y la percepción que cada titulación tiene de su entorno.

La presión del proceso de adaptación al EEES se ha producido en dos etapas, caracterizadas cada una por grados distintos de presión. La primera etapa comienza en 1999 con la Declaración de Bolonia suscrita por los Ministros Europeos de Educación. La segunda etapa arranca en octubre de 2007 con la publicación del RD 1393/2007, momento en que se inicia el mayor esfuerzo de las universidades para adaptarse al EEES, siguiendo los requerimientos establecidos por el Estado español. El horizonte era 2010, cuando las titulaciones debían estar adaptadas para el curso 2010-11. Desde entonces ha habido tres convocatorias de acreditación. Aunque el *proceso de adaptación al EEES* se podría considerar desde 1999, habida cuenta las actividades que algunos centros efectuaron desde ese momento, este concepto lo empleo en esta tesis, para referirme a la segunda etapa, a partir de octubre de 2007, ya que es el momento en que la mayoría de universidades iniciaron los trabajos encaminados a acreditar la titulación adaptada a los requerimientos del RD.

Durante la primera etapa, en efecto, hubo algunas titulaciones que fueron diseñando acciones para adaptarse al EEES, de manera voluntaria, sin requerimientos legislativos, e inspirados por los documentos de trabajo de las conferencias de rectores, o decanos internacionales. Ejemplos de estas acciones son: a) el diseño de planes de estudio con la incorporación de créditos europeos de transferencia y acumulación (ECTE) y métodos de enseñanza adaptados a la filosofía de Bolonia, materializadas en las denominadas pruebas piloto, o b) el diseño e implementación de sistemas de

gestión de la calidad para adaptarse a estándares europeos, que en algunos casos motivaron la realización de procesos de autoevaluación para conocer fortalezas y debilidades de las titulaciones.

En la segunda fase, a partir de la publicación del RD 1393/2007 en octubre de 2007, los centros intensificaron las acciones para adaptarse a los requerimientos de acreditación. A partir de esta fecha y hasta el 2010, las universidades debían establecer el calendario para preparar sus memorias y la documentación necesaria para acreditar la titulación. Esta preparación conllevaba justificar la denominación y los planes docentes de las titulaciones presentadas, mediante referentes externos a la universidad, y pruebas de consultas realizadas a agentes sociales externos para probar la adecuación de la titulación a las necesidades del entorno.

Por ello, incorporo en la descripción de las prácticas de IC los siguientes aspectos: a) la necesidad de cambio, inherente al proceso de adaptación de la titulación al EEES, unido a un proceso evaluador; b) la presión temporal del proceso, cómo es percibida por cada centro, y trasladada a un calendario, de acuerdo a políticas internas, o a directrices de la comunidad autónoma, y la percepción de la situación de la titulación en su entorno; y c) la percepción de competencia y situación de la titulación en su entorno.

4.3 Contribución de la IC al proceso de adaptación (P3)

Los parámetros para conocer la contribución de la IC al proceso de adaptación al EEES surgen a partir de dos fuentes. Por un lado, tengo en cuenta los requerimientos legislativos vinculados al proceso. Por otro, valoro las perspectivas de los cuadros de mando (*financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje y crecimiento*) y del prisma de rendimiento (*satisfacción y contribución de los stakeholders; estrategias de IC, proceso de inteligencia, y capacidades*), que ayudan a vincular los indicadores con la estrategia organizativa, su misión y sus objetivos.

Queda fuera del objetivo de la tesis elaborar un cuadro de mando para analizar la contribución de la IC en el proceso.

Quedan también fuera del alcance de la tesis evaluar los efectos a largo plazo, especialmente en el momento de renovación de la acreditación, y, por lo tanto, ratios como los de la oferta y la demanda o la ocupación de los graduados en el entorno, o la vinculación de la titulación con el entorno.

En el marco del contexto de adaptación de las titulaciones al EEES empleo dos facetas para estimar la contribución. Una es común a todas las titulaciones: la legislación nacional. La otra es de carácter interno: las acciones y los objetivos diseñados desde cada titulación.

Por un lado tomo el común denominador de los requerimientos descritos en el Real Decreto 1393/2007 (España, 2007), Real Decreto 861/2010 (MEC 2010), y los criterios de evaluación publicados por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (Asociación Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación – ANECA 2008a, 2008b, 2000c, 2008d), sobre los

procedimientos de verificación, modificación, seguimiento y renovación de la acreditación. En concreto me centro en los procesos de consulta de información interna y externa, hechos a profesionales, estudiantes u otros colectivos, que las universidades deben incluir en las memorias de grado al estar contemplados en el Decreto 1393/2007 (Ministerio de Educación y Ciencia -MEC 2007). La recopilación de información externa permite argumentar en la memoria la pertinencia del enfoque de la titulación dentro del contexto nacional - regional en virtud de las demandas sociales.

Por otro lado, parto de la traslación a la titulación, objeto de adaptación, que cada centro ha hecho de los requerimientos, plasmada en objetivos, y en acciones de diversa intensidad. Por lo tanto, analizo algunos de los efectos que las prácticas de inteligencia hayan podido tener a corto plazo, contribuyendo a la eficiencia del proceso de adaptación.

En definitiva, teniendo en cuenta estas observaciones, analizo la contribución de la IC al proceso de adaptación a partir de cuatro parámetros tomados de los cuadros de mando y el prisma de rendimiento: a) satisfacción de los stakeholders; b) satisfacción de las necesidades de información y justificación de la titulación; c) innovación; d) implicaciones de la IC.

En primer lugar, en el apartado *satisfacción de los stakeholders* (empleadores, el entorno y los gobiernos), analizo el grado de cumplimiento de los requerimientos legales, en cuanto a argumentación del grado a verificar, referentes empleados, las acciones llevadas a cabo y las decisiones tomadas, incluyendo las acciones previstas a raíz del proceso de acreditación, de cara a la futura renovación de la acreditación, aunque este último aspecto es más una contribución potencial que real.

En segundo lugar analizo la contribución de la IC en la *justificación de la titulación* a partir de las fuentes de información utilizadas, su variedad y su concordancia con las necesidades expresadas.

En tercer lugar, describo la *innovación* a partir de nuevas estructuras surgidas, nuevas acciones, o nuevas actividades, teniendo en cuenta los frenos que haya podido haber a esa innovación.

Por último, examino las *implicaciones de IC* a partir del número de agentes sociales participantes en el proceso, su tipología, la información obtenida en estas acciones de consulta a partir de las valoraciones de los directivos, su concordancia con los objetivos y necesidades expresadas por éstos en relación a la titulación, y la valoración hecha de las consultas, por parte de los directivos.

5 Resultados

Este capítulo lo he estructurado en tres secciones. La primera sección describe y tipifica cómo son las prácticas de inteligencia, y da respuesta a la primera pregunta de investigación (5.1). La segunda sección expone los factores organizativos y contextuales que influyen estas prácticas, dando respuesta a la segunda pregunta de investigación (5.2). Por último, recojo anotaciones sobre la contribución de IC al proceso de adaptación al EEES, dando respuesta a la tercera pregunta de investigación (5.3).

El Anexo 11 recoge las tablas citadas a lo largo del capítulo 9.

5.1 Caracterización de las prácticas de IC (P1)

En esta sección presento las tareas de gestión de la información llevadas a cabo de manera habitual y las específicas realizadas durante el proceso de preparación de los grados adaptados al EEES.

Los resultados los describo en dos subsecciones. La primera expone cómo es la organización de la función de IC en las universidades (5.1.1), y la segunda detalla los procesos de generación de la inteligencia (5.1.2).

5.1.1 Organización de la función de inteligencia

Esta subsección describe la organización de la función de inteligencia en las universidades a partir de los siguientes aspectos: 1) la ubicación de la función y la asignación de responsabilidades, 2) la frecuencia de las búsquedas y 3) la orientación de la IC.

5.1.1.1 Ubicación de la función y responsabilidades

Expongo la ubicación de la función a partir de dos aspectos a) el grado de implementación de la función, y la fórmula adoptada; y b) la situación de la función en el organigrama organizativo.

a) Implementación de la función y fórmula organizativa

De manera generalizada la función de gestión de la información, tanto *interna* como *externa*, está reconocida e implementada en el seno de las universidades (Tabla 22).

Las fórmulas organizativas adoptadas en los centros son diversas. Aunque una primera respuesta apunta clara centralización, porque la mayor parte de los centros afirma tener una unidad (78,91%) encargada de recoger y gestionar información, y pocas conceden esta función a varias unidades (17,9%) (Tabla 23), los resultados de otras preguntas apuntan descentralización.

Así, en primer lugar observo una clara división entre gestión de información interna y obtención de información del exterior. De hecho, un porcentaje elevado confía la función de obtener información del exterior a una unidad distinta a la unidad de gestión de la información (Tabla 23, Tabla 24, Tabla 26 y Tabla 27).

En segundo lugar, detecto cierta confusión en la fórmula organizativa adoptada para la *unidad de gestión de información interna*. Es el caso de las respuestas acerca del nombre de la unidad o unidades encargadas de gestionar información y su ubicación en el organigrama, estas respuestas denotan mayor dispersión en la recogida de información, de la deducida en la respuesta anterior. En este sentido, constato la existencia de unidades únicas transversales a todos los centros, es decir, una por universidad (52,34%), y la existencia de una sola unidad en el Centro (14,84%). La referencia a una sola unidad en el centro o departamento, abre un interrogante sobre una posible falta de coordinación de esfuerzos entre centros o departamentos, dentro de la misma universidad, en caso de que los distintos centros tengan una unidad (Tabla 24). Nótese que algunas de estas unidades de gestión de la información excluyen la observación del entorno (Tabla 27). Ilustrativo de esta dispersión es el siguiente fragmento de uno de los entrevistados:

[...] tenemos una fundación que se encarga de eso y hace un muy buen papel y tiene datos de los alumnos de cómo progresan hasta cinco años. Entonces nosotros sabemos perfectamente la inserción laboral de los titulados [...] además de tener el seguimiento tenemos lo que se llama un servicio de orientación para el empleo que aquí fue pionero, lo mismo que un foro-empleo que se hace, que también fuimos pioneros en eso. Ahora ya casi todo el mundo lo hace, pero en su momento solo lo hacíamos

nosotros. Entonces claro, como tiene el servicio de orientación profesional, aceptan peticiones de empresas para colocación, digamos que actúan como una pequeña agencia de empleo, ¿no? Entonces envían los currículum y luego también a las empresas les pasan cuestionarios [...]

[...] centro de Información [...] junto a la oficina de evaluación hace de forma sistemática estudios de inserción basados en entrevistas a egresados, en diferentes períodos de tiempo, evolución de la inserción, progresión, satisfacción...también estudios dirigidos al empleador en relación al egresado, esa información se ha utilizado [...]

En lo que respecta a la *gestión de información del exterior*, la mayoría afirma obtener información del exterior (82,05%) (Tabla 26), en porcentaje superior al expresado a la pregunta sobre si tienen una unidad encargada de recoger y gestionar información. De los que obtienen información del exterior, el 48,08% deja esta actividad en manos de la unidad de gestión de la información y el resto obtienen información del exterior a partir de fórmulas diversas, habiendo preferencia de la función en una unidad o en una persona diferente de la unidad de información, a la que los directivos se han referido antes (Tabla 27).

Por tanto, un porcentaje elevado de centros, tiene dispersa la gestión de la información interna y la externa. El siguiente fragmento de las entrevistas ilustra esta realidad.

Sí, hay una unidad [...] Es nuestra fuente de información [...] y todos los estudios que se hacen, los internos y los externos todos los vehicula [esta unidad].

"Bueno lo que si tenemos es el propio servicio de titulación académica nos informa [...] a nivel español, cuando algo se va aprobando, o algo va pasando al consejo de ministros, [...] pero también tiene información el rector, que la va llegando, le pasan directamente, y nos informa de las publicaciones de los planes de estudios que están aprobados, [...] servicio de organización académica [nos informa] sobre todo normativa y títulos que se van aprobando e implantando [...] seguimiento [de los egresados] que ha hecho el observatorio ocupacional[...] que si que les pregunta el grado de satisfacción sus estudios que tiene, eso sí, hay un estudio, pero ya es general, no fue específico [para el proceso de Bolonia] [...], tenemos un laboratorio, un observatorio ocupacional que se hace estudios de, hace un seguimiento a los titulados, donde van a trabajar, donde, que qué es lo que les dem, que nos demandan a nosotros, qué formación, que titulados,

Es algo que está muy descentralizado. El vicerrectorado de empresas intenta centralizarlo para que puedan tener un interlocutor único. Podrían tener acuerdos con distintos centros de la universidad.....que haya una coordinación. Algunos centros han ido más lejos y han creado consejos asesores para todos los temas de la facultad, donde se incluían esos agentes. Como si fueran mini-consejos sociales.

De manera más detallada, constato en las entrevistas que diversas unidades de la universidad, recogían y gestionaban información, por lo que se recurrió a ellas durante el proceso de adaptación. Ejemplos de estas unidades son el Consejo Social, Fundación Universidad-Empresa, Observatorio ocupacional, bolsa de trabajo o servicio de orientación, Unidad de Calidad, Patronato, y Biblioteca.

Durante el proceso de adaptación, aparte de la unidad o unidades de gestión de la información, en general los centros han organizado la gestión de la información de manera específica para el proceso. Han adoptado diversas fórmulas orientadas a la gestión de la información del proceso, desde el encargo a una persona, o a grupos de trabajo, a todos los participantes del proceso o a la unidad de información de la universidad. Este aspecto es indicativo de la intensificación de la función durante el proceso de adaptación, al menos en aumento de recursos. La opción mayoritaria ha sido asignar la gestión de la información a un grupo o comisión, seguida de lejos, por otras opciones. La segunda opción más empleada encarga la gestión de la información a todos los participantes en el proceso de adaptación. La tercera opción es la participación de la unidad de información de la universidad en el proceso de adaptación (Tabla 47).

“en la comisión [...] [decidimos] dividimos en grupos de trabajo, [...] uno de los grupos de trabajo [...] se dedico a buscar fuentes y a tener ese acopio de datos, ¿no? [...] hubo algunos profesores, pero sobretudo utilizamos a los profesionales, sobretudo porque traían ellos un trabajo que me he referido antes, entonces la forma de organizarse fue todo lo que era la relación, datos, mercado, la relación con los agentes sociales, era una subcomisión de la comisión” “Bueno, la universidad hizo un banco de ... de expertos a nivel general con el tema de las referencias europeas y las referencias americanas y todo esto, hizo un banco de expertos pero luego ya en cada titulación hubo que buscar” [...].

“[...] [un grupo hacia] la captación de información del entorno, que hacían la propuesta de cambio, sin la capacidad decisoria última, más que informativas. Estudiaban muy bien lo que se había hecho, requisitos del sector profesional y qué opinaba, contrastaron con universidades extranjeras, hicieron una propuesta de plan de estudio [...]”

“[...] creamos un vicerrectorado con una unidad destinada a captar información, una destinada a dar soporte y formación en temas de adaptación [...] una a dar soporte a la elaboración de las memorias [...] creamos una web del espacio europeo [...]”

“[...] Hubo un grupo de trabajo encargado de buscar referentes externos, nuevos planes de estudios de las titulaciones que teníamos que elaborar, titulación por titulación [...]”

“[...] Se reforzó la unidad de ordenación académica y fue ese personal a nivel central quien lo llevo a cabo [buscar referentes] [...]”

Por tanto, concluyo que, de acuerdo a la percepción de los encuestados, aunque formalmente exista una única unidad que albergue la función de obtención y gestión de la información, y que haya tendencia a centralizarla, todavía es alto el número de universidades que tienen esta función descentralizada. Esto puede tener implicaciones en cuanto a optimización de recursos para la gestión de la información, y surgimiento de islas informacionales, si la universidad carece de coordinación entre las unidades o las personas encargadas de obtener y gestionar información. De hecho, a lo largo de las entrevistas y en preguntas abiertas de las encuestas, se ha planteado la duplicidad y divergencia de datos, como un problema para la toma de decisiones.

“[...] el proceso de gestión de la información aún esta sin resolver en está universidades y esto genera muchas dificultades, tenemos una unidad de calidad que se dedica a esto, tenemos la fundación que se dedica también en buena medida a esa misma información, [...] aprovechando una de las ventajas que tenemos es que como somos tan pequeños y una relación tan personal, ha sido esta estructura de la relación personal la que ha permitido hacer funcionar todos los elementos que tienen vinculación con la captación y el proceso de la información [...]”

“[...] la universidad tiene diferentes bases de datos, que a veces no coinciden entre sí, y que tengas que ir cogiendo de un lado y de otro... Entonces eso [...] nos ha supuesto más trabajo, pero lo estamos corrigiendo, ya lo habíamos detectado, [...] el datawarehouse este que estamos montando va un poco en esa

línea de facilitar [...] nuestra propia información para hacer análisis y tratar de extraer conclusiones de ese análisis, que sea una labor mucho más simple, y que por lo menos lo que no nos lleve tiempo sea extraer la información, [...]"

[para obtener información del exterior] "[...] a excepción de la oficina de ocupación y de prácticas, no tenemos una información muy canalizada...y formalizada y esto sí que es una cuestión a mejorar en un futuro inmediato"

b) Nivel organizativo en el que se aloja la función

Expongo la ubicación orgánica de la función partiendo de la división antes descrita, por un lado la unidad de gestión de información, sin especificar qué tipo de información (interna o externa) es objeto de su gestión, y por otra la que explícitamente obtiene información del exterior.

En cuanto a la *ubicación de las unidades de gestión de la información dentro del organigrama* de las universidades, aunque diversa, constato ligera tendencia a vincular la función de gestión de la información a la unidad de gestión de la calidad, tanto si la unidad está centralizada como descentralizada. Así, en caso de haber señalado los directivos tener una única unidad gestora de información, ésta está ubicada, o bien dentro del departamento de calidad (40,63%), o bien, en porcentaje ligeramente inferior, dentro de algún servicio específico de la universidad o vicerrectorado (38,28%). En el caso de estar la función descentralizada, las unidades involucradas son diversas (calidad, planificación, marketing, vicedecanatos, vicerrectorados, rectorados, centro de documentación, etc.). De entre todas las ubicaciones, emerge también el papel de la unidad de calidad como suministradora de información (9,38%), ligeramente por encima del grupo constituido por otras unidades o secciones dentro de la universidad (8,59%) (Tabla 25).

"[seguimiento del mercado] Sí hay una unidad [...] de evaluación [...] nuestra fuente de información, eh? Y todos los estudios que se hacen, los internos y los externos todos los vehicula la [unidad]"

"Nosotros no hemos hecho estudios de mercado propios de la facultad, sino que nos hemos basado en datos secundarios que

hace la propia [universidad] tiene un observatorio de la evolución del mercado laboral, donde se hacen encuestas todos los años sobre el grado de inserción y de..., de los ingresados de todas las facultades. [...]"

[...] hemos trabajado casi todos los vicerrectorados, está claro que al nuestro le toca más protagonismo, pero hemos trabajado en paralelo con el vicerrectorado de calidad, por que los títulos tienen una parte que tienen que aportar sistemas de garantía de calidad, tasas de eficiencia, entonces hemos trabajado mucho con ellos, porque esa parte la han llevado ellos, con el vicerrectorado de profesorado mucho también, porque como sabes los títulos tienen que llevar que personal tienen cuales solicitan, entonces eso lo han revisado ellos. Que profesorado solicitaba los centros, con que potencial contamos [...]"

"[...] lo que hemos tenido es en calidad, el departamento de calidad, si hemos tenido un apoyo para las verifica [nos ha ayudado a localizar información]"

En cuanto a la ubicación de las *unidades responsables de obtener información del exterior* en el organigrama organizativo, la formalización es incipiente, y aún es imperceptible un patrón organizativo. Un 48,08% que confía la obtención de información del entorno a la misma unidad de gestión de información, y por tanto cuenta con las características descritas antes y una cierta formalización. El porcentaje restante presenta diversidad de opciones, de entre las que surge ligera tendencia a albergar la función en unidades transversales a la universidad, más que en unidades específicas de los centros o departamentos, siendo el nivel de vicerrectorado el predominante (Tabla 27 y Tabla 28).

"El equipo decanal, el coordinador de los grados, la Comisión de Estudios y la omisión de Calidad

"[el departamento encargado de buscar información del exterior es el] Vicerrectorado de Espacio Europeo Educación Superior y de Empleo [...] a través de distintas comisiones entre cada facultad"

"En el momento en el que se elaboraba la memoria, el departamento [encargado de buscar información del exterior] era el que dependía del Vicerrectorado de Ordenación Académica."

"[la obtención de información del exterior se encarga] a Dirección de la Escuela y los servicios centralizados de la Universidad [...]"

5.1.1.2 Frecuencia en la búsqueda de información

Hasta ahora hay predominio de centros cuya frecuencia de búsqueda es discontinua, y lo hacen predominantemente cuando se detecta una necesidad de información (58,33%). Aún así emerge un grupo de centros con frecuencia establecida (21,15%). De éstos, aunque pocos han concretado la frecuencia, la semanal es la más señalada (Tabla 35).

También es diversa e irregular la periodicidad de contactos con redes sociales digitales, para la observación del entorno. Este medio de contactos es emergente, y de momento la periodicidad es discontinua

"[me relaciono con] redes sociales profesionales de contactos [...] puesta en común de información... (LinkedIn...)"

"Me relaciono con Linkelind, con frecuencia semanal, para tratar problemas de adaptación, iniciativas..."

"[me relaciono con Factbook, con una frecuencia inconstante, para temas personales]"

La frecuencia de contacto con redes profesionales, al contrario que las demás vías, tiene periodicidad establecida. Este dato es diferente a la frecuencia irregular, antes apuntada, pero es coherente con el tipo de redes profesionales, caracterizadas por se instituciones consolidadas con un calendario previamente fijado de reuniones. Por lo tanto, en este caso, la frecuencia viene dada por el exterior. Su uso como fuente de información es poco citada por los encuestados (26,90%) por lo tanto, sólo hay indicios para apuntar aspectos sobre la frecuencia de contactos con estas redes profesionales (Tabla 43).

Estos datos apuntan, pues, incipiente planificación en las acciones de obtención de información, de forma que las búsquedas vendrían motivadas por hechos puntuales. Esta actitud viene corroborada por el aumento en la frecuencia de búsqueda de algunos centros, con motivo del proceso de adaptación, ya que un porcentaje alto ha señalado buscar de manera

sistemática información desde que se puso en marcha el proceso de convergencia tanto dentro como fuera de la universidad (Tabla 30).

[...] No tenemos [un flujo de información periódica] es anual. Después para casos puntuales le hemos pedido [al observatorio] estudios concretos, pues por ejemplo, algunos títulos que teníamos y que hemos planteado dentro del ámbito de económicas, que nos hicieran un estudio de las tres titulaciones que tenemos, [...]

En definitiva, en cuanto a la frecuencia la función de inteligencia es reactiva, habida cuenta el predominio de búsqueda de información sin periodicidad establecida, y ante necesidades puntuales de información. Esta reactividad, observada a partir de la frecuencia, queda complementada por distintos aspectos que definen la orientación.

5.1.1.3 Orientación de la función

La orientación de la función de inteligencia en los centros y en las universidades es predominantemente táctica y reactiva.

La orientación táctica se desprende de: a) las necesidades expresadas por los directivos de los centros o departamentos, b) orientación de la unidad de información donde se aloja la función de inteligencia, c) los espacios internos y externos donde buscan los directivos, d) aplicación de la inteligencia elaborada, y e) motivación.

La orientación reactiva la analizo a partir de la motivación de iniciar o planificar la adquisición de información, y la frecuencia establecida, vista antes.

a) Necesidades

Las preferencias en los temas de las búsquedas indican necesidades de información preferentemente táctica, vinculada a la actividad habitual, aunque emergen también necesidades estratégicas.

Mayoritariamente los responsables de los centros necesitan información de cuatro tipos: a) legislativa o normativa – sobre regulaciones o especificaciones de la ANECA, o sobre legislación; b) información sobre aspectos de la competencia – oferta formativa de otras universidades –; c) sobre la marcha de la titulación impartida –funcionamiento de las prácticas, el número de estudiantes matriculados, inserción en el mercado laboral de los graduados –; d) información sobre necesidades del entorno – demanda de titulados y perfiles en las ofertas de trabajo –. Estos aspectos están relacionados con el sistema de calidad, implantado en la práctica totalidad de los centros (97,8%).

“Lo primero que hicimos fue una recopilación de la legislación nacional y europea, y seguimiento de los grupos de trabajo del EEES de la Comunidad Europea, y un seguimiento de las experiencias de las pruebas piloto”.

“[...] tenemos una oficina que se dedica a inserción laboral y hace los estudios de inserción [...]. Busca también las plazas de prácticas para muchas titulaciones [...]

A pesar de la preferencia de temas tácticos, también es elevado el interés en información estratégica, coherente con el considerable número de universidades que tienen implementado un Plan Estratégico (85,9%). Ejemplo de los temas surgidos son: prospectiva de necesidades futuras del mercado laboral, cambios en el entorno, y demandas formativas (Tabla 33).

“Lo más importante para nosotros era [...] los puestos de desempeño que había y como iban a evolucionar”

Durante el proceso de adaptación sigue este patrón – orientación táctica, con emergencia de temas estratégicos – a tenor de dos aspectos. En primer lugar, los *objetivos* que cada centro o departamento ha fijado para la titulación que debe ser adaptada a los requerimientos del EEES (Tabla 45). Y en segundo lugar, las necesidades de información expresadas para *elaborar su memoria* (Tabla 66 y Tabla 67).

En relación a los *objetivos* señalados para la titulación constato tres grupos de necesidades. Un primer grupo de temas tácticos, en cantidades en torno al

90%, está alineado con los *requerimientos normativos* del proceso de adaptación (calidad y metodología).

“el segundo objetivo estratégico es convertir a la [Universidad] en una universidad convergente, porque esto de la convergencia hay muchas maneras de hacerlo, hay alguna manera que simplemente vamos a cambiar los papeles y hemos cumplido, pero nosotros queremos hacer realmente una universidad convergente, esto significa para nosotros, que el método de docencia tiene que cambiarse y se está cambiando [...] nosotros tenemos que hacer un método docente que insista en el proceso de aprendizaje del estudiante, [...] eso nos ha llevado a una reducción de la presencialidad, a una organización grupal que va a llevar al estudiante de trabajar en grupos de diez estudiantes. [...] Y que va unido también a un proceso de internacionalización “

[...] mejorar la calidad de la oferta formativa de nuestros estudiantes. [...] calidad tanto en indicadores cuantitativos, tipo de rendimiento, seguimiento, etc., y más cualitativos a través de las encuestas de satisfacción”.

Los otros dos grupos de objetivos denotan cierta percepción del proceso de adaptación como una oportunidad en dos direcciones: una *de mercado*, y la otra de tipo *organizativo*. Estos dos grupos de objetivos incluyen temas tanto tácticos como estratégicos. Así, en cuanto al logro de *objetivos de mercado*, destaca el elevado número de centros interesados en temas vinculados a mejorar la titulación existente en la universidad, ser titulación referente en el ámbito de influencia, o diferenciar el grado del de la competencia. En porcentajes inferiores al 50%, los centros expresan objetivos como ganar ventaja competitiva (42,31%), consolidar la titulación en la zona de influencia de la universidad (39,74%), o ampliar cuota de mercado (30,13%). Estos temas surgieron en las entrevistas:

“Tenemos que ser referencia y creo que los somos en [...]. No tenemos que consolidar un espacio propio, como tal universidad tiene su posición y su peso en investigación y conexión con la empresa. Somos una universidad que no necesita presentarse al mundo, tiene fortalezas claras. Las debilidades están dentro del Gobierno autónomo que siempre es rácano en la financiación. Las debilidades vienen de las características de la comunidad en la que estamos”

“[...] hay que esforzarse más por competir porque es lo que ofrece todo el mundo y es más difícil diferenciarse en esto, eh... pero bueno, sí, desde luego la estrategia de la universidad es innovar

introducir cambios y responder a lo que vemos en el exterior, precisamente para allanar ese terreno”

[...] “estar vigilantes” se traduce en ver que están haciendo las otras universidades [de la CCAA] para marcar alguna diferencia, algún valor añadido de la Universidad [nombre] en relación a las demás.

Por último, en porcentajes bajos, emergen *objetivos organizativos*, como romper las inercias académicas que no funcionaban (32,05%), o parar el descenso de matrículas (8,97%). En relación a este último aspecto, el número de centros que apuntan preocupación por el descenso de matrículas es bajo (Tabla 45).

“[...] si estudias la matricula de los 10 últimos años...hay una bajada de estudiantes....la estrategia era adaptación de los planes de estudio que [...] tenían 15 años....También habíamos observado que se necesitaba un cambio y aprovechamos eso”

“El objetivo principal que teníamos era conseguir el grado porque de esta manera pues nos quitábamos la espina y además creíamos que era necesario [...] aquí una licenciatura se demandaba [...] etc. Entonces el objetivo prioritario del departamento fue en el momento que estaban los grados lanzarnos a ello”

“Bologna es una excusa para una transformación estratégica de la universidad. En nuestro caso es más que una adaptación, nosotros el espíritu de Bologna lo tenemos bastante contrastado [...] Lo que para otros es una transición para nosotros es un nos reafirmamos. Hemos de aprovechar para hacer una evolución, una transformación”

Por otro lado, atendiendo a las *necesidades de información expresadas* para preparar la memoria de verificación, constato de nuevo una orientación táctica de la función de inteligencia. Atendiendo a esta orientación, la mayor parte de las búsquedas de información están enfocadas a satisfacer las necesidades provenientes de los requerimientos del Decreto 1393/2007, para superar el proceso de verificación, y acreditar la titulación. Los temas más buscados son los relacionados con los indicadores del funcionamiento de la titulación (número de graduados, abandono y eficacia, evolución de matriculados, inserción laboral), justificación de la titulación mediante referentes de la titulación, legislación y competencias. Detrás de estos temas está también el

interés en conocer los puntos de mejora de la titulación, tomando en consideración la opinión de los estudiantes (Tabla 67).

"[...] hemos estado hablando con los estudiantes muchísimo, muchísimo. [...] han estado exproceso en estos grupos, con los consejos de curso, y ellos mismos han opinado sobre el plan de estudios, [...]"

"[...] necesidades del mercado, encuestábamos también a alumnos nuestros que estuvieran haciendo prácticas externas, no el practicum, que a través de la universidad hubiesen conseguido seis meses de práctica en Repsol, por ejemplo, queremos saber ¿cómo llegas allí?, ¿que te piden?, ¿como te sientes?, ¿estas con desorientación?, ¿llegabas con un respaldo facultativo?, ¿lo que te hemos dado te vale?, ¿que lagunas? [...] Tenemos un servicio de la universidad, de la fundación de la universidad, también nos llegaban muchas peticiones de trabajo de colaboración, era un agobio llevar eso, al haber una institución dedicada a eso, los alumnos tienen que pagar algo mínimo para abrir ficha.....y entonces se les hace un seguimiento. También encuestamos a los empresarios, como les ven."

"[...] qué destrezas, qué habilidades, qué se espera de un graduado y en que medida, a nivel de eso, de tanto conocimiento como de saber hacer cosas, de habilidades de comunicación, habilidades de manejo de recursos informáticos, todo tipo de cuestiones, no, digamos cualidades personales, no, capacidad de iniciativa, equipo de trabajo en equipo, etc. todo este tipo de cosas, si que es fundamentalmente lo que se pregunto [...]"

b) Orientación de la unidad donde se aloja la función

La tendencia a albergar la gestión de la información en la unidad de calidad, orientada a la actividad diaria de los centros, se refleja en la orientación táctica antes comentada (Tabla 25).

Durante el proceso de adaptación la ubicación de la gestión de la información y de la inteligencia ha estado albergada en grupos específicos, quienes han tenido una dedicación superior al de las actividades encomendadas a la unidad de información de la universidad (Tabla 47).

c) Lugares internos o externos de las búsquedas

En cuanto al lugar de las búsquedas, los responsables de los centros prefieren obtener la información táctica en el interior de la universidad, en la unidad o unidades encargadas de gestionar la información. En cambio, cuando estos centros precisan información estratégica, el lugar preferente de búsqueda es el exterior. Este hecho indica la orientación táctica predominante de la unidad o unidades de información (Tabla 31).

Esta dinámica ha seguido durante el proceso de adaptación. Con motivo del proceso de convergencia los centros han buscado de manera sistemática información en el interior de las universidades, más que en el exterior. Y el tipo de información buscado, ha sido también táctico (Tabla 66). Concretamente, los lugares donde han adquirido información táctica, han sido distintos organismos internos de la universidad (Fundación Universidad-Emprendida, Consejo Social, Patronato, Observatorio ocupacional, bolsa de trabajo o servicio de orientación) (Tabla 70). Esta información es sobre ocupación de los graduados, sobre prácticas, necesidades del mercado laboral en cuanto a qué perfiles se están demandando, cómo está funcionando la titulación en cuanto a indicadores de rendimiento, y satisfacción de los estudiantes (Tabla 69).

"[...] tenemos unos informes desde el año 95 sobre el mercado laboral a qué tipo de empresas va nuestro titulado, que se les está pidiendo que es definitivo en su formación, esto ha sido bastante relevante."

"[...] esos estudios los tienen ellos [Fundación Universidad – Empresa] [...] se mira si la titulación tiene prácticas o no tiene prácticas, el nivel de inserción de los practicantes con posterioridad, el ámbito de trabajo del primer empleo [...]"

d) Aplicación de la inteligencia

Es táctica la orientación de la aplicación predominante de la inteligencia en el diseño de acciones, coherente con la orientación táctica de las búsquedas.

Dos hechos apuntan esta tendencia táctica. En primer lugar, los informes y productos de información existentes en la universidad, y utilizados en el momento del proceso de adaptación (Tabla 73 y Tabla 69). En segundo lugar, las necesidades de información expresadas, y los objetivos marcados en el proceso de adaptación, que también denotan preferencia por aspectos tácticos de actividad (Tabla 33 y Tabla 45). Ejemplos son los informes del estado de las titulaciones, que recogen aspectos como la evolución de los estudiantes, la inserción de los graduados en el mercado laboral, los informes de las prácticas de los estudiantes, o informes que recogen las necesidades del mercado de trabajo y del entorno, para diseñar titulaciones o mejorarlas (Tabla 69).

No obstante, las búsquedas habituales de información señalan también la emergencia de aplicación de la inteligencia en temas más estratégicos. Ejemplos son el elevado interés en conocer las necesidades futuras del mercado laboral, los cambios en la sociedad, en la política o en la economía. Ello concuerda también con el elevado porcentaje de centros interesados en obtener información relacionada con el Plan Estratégico de la Universidad.

Un análisis posterior de los factores contextuales facilitará una mayor interpretación de las causas de esta orientación.

Durante el proceso de adaptación, la orientación predominante de la aplicación de inteligencia en el diseño de acciones o en la toma de decisiones, es también táctica. Ejemplo es la adecuación del grado a las competencias del mercado laboral (75%). No obstante, constato también emergencia de aplicación estratégica. Ejemplo es la vinculación a largo plazo de agentes externos en el proceso de evaluación continuada del grado, de

cara a la renovación de la acreditación (47,44%) (Tabla 63), o como fuentes de información en el ciclo de obtención de información para planificar acciones futuras (Tabla 79).

[...] pretendemos mantener una relación estable y ellos [agentes sociales] han visto que esa posibilidad de relación estable es viable [...] Reuniones periódicas, hay varias cosas, una que es muy práctica y que tiene que ver precisamente con las prácticas de los estudiantes, donde queremos hacer un seguimiento, pero queremos hacerlo con ellos, y ellos, todos en general estuvieron de acuerdo que sería un buen camino, hacer un seguimiento de los resultados de los programas formativos. Pues nos estáis mandando los estudiantes que no saben hacer esto, y que es necesario que sepan hacer eso, explicarlo en estos términos todos estaban bastante de acuerdo de que ese era un buen camino de actuación, y creo que habrá que cultivar eso. Como de hecho tu sabes, los títulos tienen que organizarse de control de los resultados, el incluir a los agentes sociales, o a los agentes externos en ese proceso de control de los resultados va a ser un elemento positivo para ellos y para nosotros”

e) Motivación

Aunque hay indicios para afirmar que las prácticas de IC están motivadas por una orientación tanto reactiva como proactiva, hay predominio hacia una orientación reactiva.

En el contexto de la actividad de gestión habitual, constato por parte de los directivos de los centros elevado porcentaje de búsquedas en el interior y en el exterior de la universidad de información sobre el entorno, que es superior a las que realizan durante el proceso de adaptación (Tabla 29 y Tabla 65). Ello indica que, efectivamente, durante el proceso de adaptación, los centros han buscado más información dentro de la universidad que fuera, y que, por tanto, han podido beneficiarse de esa proactividad. De hecho, el haber obtenido información del interior indica la existencia previa de la información en el seno de la universidad o del centro, fruto de acciones llevadas a cabo anteriormente, de manera proactiva.

No obstante, algunos datos contrastan con esta aparente proactividad, la matizan, y apuntan a búsqueda reactiva durante el proceso de adaptación.

En primer lugar, hay indicadores de aumento de necesidades de información durante el proceso de adaptación (Tabla 30 y Tabla 68). Pocas universidades han señalado tener suficiente información en el centro en el momento de iniciarse el proceso de adaptación. Este resultado es indicador de dos actitudes opuestas – una proactiva y otra pasiva –, que al ser en porcentajes minoritarios ambas actitudes, corroboran la orientación reactiva de la IC en las universidades. Por un lado, haber tenido suficiente información es consecuencia de la actividad de IC habitual del centro o de la universidad, e indica actitud proactiva. Por otro lado, la actitud pasiva, asociada a la falta de búsqueda, indica el objetivo preeminente de efectuar la adaptación con un mínimo de cambios, solo los necesarios para verificar la adaptación. Este contexto se ha concretado en las encuestas en el objetivo “*exclusivamente cumplir con los requerimientos del Decreto 1393/2007*”, que también ha emergido en las encuestas, de manera minoritaria (1.92%) (Tabla 45).

[...] nuestros objetivos son los que se plasman en la memoria y lo del libro blanco de la ANECA en este caso [...]

“No, no hemos tenido acceso a información, pero cuando te dedicas al derecho ya sabes que ramas o disciplinas pueden ser más atractivas. La evaluación externa te puede ayudar, pero sin ella, puedes ser consciente de lo que se necesita. No tenemos dinero para hacer estudios de mercado, pero todos tenemos la percepción, todos tenemos compañeros que trabajan y te ayudan a tener una percepción de lo que es necesario”

[...] [las empresas han ayudado] “en las competencias, porque en el plan de estudios no queríamos tocar demasiadas cosas”

En segundo lugar, es elevado el porcentaje de los que han señalado “desde que se puso en marcha el proceso de convergencia se ha buscado de manera sistemática información” (Tabla 30). Esto es indicador de escasa alineación de la función de inteligencia con las necesidades organizativas, y, por tanto, confirma la motivación reactiva.

En tercer lugar, durante el proceso de adaptación se han intensificado las consultas a agentes externos, realizados en un 85,51% (Tabla 57). Estas consultas están motivadas fundamentalmente por los requerimientos del RD 1393/2007 que obligaban a efectuar estas consultas para justificar la titulación. A pesar de esta obligatoriedad, la valoración de dichas consultas ha sido positiva para un número representativo de centros (Tabla 63).

Por último, la existencia de referentes en el seno de los centros, cuando éstos iniciaron el proceso de adaptación, denota búsquedas previas, y por tanto cierta proactividad. No obstante, esta proactividad también debe ser matizada en el contexto previo al RD 1393/2007 (Tabla 54 y Tabla 55). Durante el período de 1999, año del inicio del proceso, hasta octubre de 2007, año de la publicación de las directrices del proceso de verificación (RD 1393/2007), los centros debieron tomar decisiones relacionadas con la elaboración del Libro Blanco de la titulación, y algunos centros también participaron en procesos de autoevaluación, y en convocatorias de pruebas piloto, para las cuales se observaron planes de estudio de otras universidades. De hecho estos son los referentes con que las universidades contaban antes del inicio del proceso. Por tanto, hubo reactividad en la búsqueda de referentes, por las necesidades concretas de ese período. Además, la causa de la existencia previa de referentes puede ser debida también a la toma de decisiones anterior al inicio del proceso de adaptación para definir previamente el catálogo de titulaciones, que debía ser aprobado internamente por el Consejo de Gobierno de cada universidad.

“En el diseño nos fijamos en planes de estudio de universidades europeas, pensando que los cuatro de grado se corresponderían con la licenciatura. Para las competencias, teníamos lo que ya habíamos recogido en el plan piloto, y miramos a ver como lo hacíamos [...] el diseño de competencias, en universidades europeas lo vimos muy bien explicado en enseñanzas inglesas”

[...] ya habíamos empezado a hacer un piloto de Bolonia hace años y teníamos ya, de los cinco años de la titulación [...] habíamos llegado a cuarto. Ya habíamos hecho pues adaptación metodológica, cronogramas, estábamos estudiando los resultados, habíamos hecho encuestas con los alumnos de cuántas horas estudiáis por cada hora de clase tal. O sea que [...] lo usamos de

piloto, teníamos un panorama bastante clara de la opinión de los alumnos. [...]

"[...] Sobre planes de estudios, objetivos, salidas, eso ya hace tiempo que lo venimos haciendo, de una manera si tu quieres informal no muy estructurada, pero si que había siempre una preocupación, y era un tema recurrente en las juntas de centro y también en el departamento de ir preparándonos para un nuevo plan de estudios. Lo que pasa que el nuevo plan de estudio se fue demorando, en parte porque siempre, hay quien decía, porque no esperamos, porque va venir lo de Bolonia, y tal y cual. Y fue el proceso de Bolonia lo que impulso la reforma del plan de estudios, y lo hicimos en gran parte recogiendo toda esa información que ya teníamos y los decanos y todo esto [...]"

Durante el proceso de adaptación, a excepción del Libro Blanco – existente en la universidad por amplia mayoría (85,26%) – se han intensificado las búsquedas de referentes del ámbito profesional (Colegios y asociaciones profesionales, nacionales y extranjeras), existentes en bajo porcentaje en los centros. Este grupo de referentes eran necesarios para demostrar el vínculo con el mercado laboral como integrante del entorno de la universidad (Tabla 54 y Tabla 55).

En definitiva, la motivación predominante de la función de inteligencia es reactiva, ya que hay predominio de búsquedas de información causadas por hecho puntual. Emerge no obstante, la motivación proactiva.

"[...] estamos ahí vigilantes [...] en mejorar la calidad y en que bueno ... no se permita que si aquí hay una titulación que funciona y tal y cual, que a lo mejor a 20 minutos se monte otra, sería un despilfarro. Vigilantes en ese sentido"

A modo de resumen, en este apartado he argumentado el predominio de la orientación táctica y reactiva, a partir de la ubicación de la función, la frecuencia de las búsquedas, y la orientación de la función. Como conclusión, la función es táctica en cuanto a la temática de las búsquedas y a la aplicación de la inteligencia obtenida tanto antes como durando el proceso. Es reactiva, en cuanto a la reacción puntual a un problema presentado. Aun así, emerge interés por algunos temas estratégicos, y cierta proactividad.

5.1.2 Ciclo de inteligencia

Presento los resultados a partir del ciclo de inteligencia, concretados en los siguientes puntos: 1) detección y recogida de información; 2) organización y almacenamiento de la información centrado en las fuentes y los canales para la adquisición de información; 3) interpretación y análisis; 4) comportamiento adaptativo e inteligencia generada.

5.1.2.1 Detección y recogida de información

Tanto antes como durante el proceso de adaptación al EEES, la mayoría de los directivos de los centros necesitan información sobre dos ámbitos. El primer ámbito está relacionado con la observación y el seguimiento de la actividad interna, y el segundo – vinculado también con el primero – con la observación del entorno (Tabla 31 y Tabla 66). La detección de estas necesidades y las vías para obtener esta información las detallo a continuación, a partir de tres grupos temáticos: 1) mecanismos para identificar y recoger las necesidades de información, 2) canales de adquisición de información: vías empleadas para obtener información y los espacios de búsqueda, y 3) las fuentes de información utilizadas.

➤ Identificación y recogida de necesidades de información

Escasos son los mecanismos usados por la unidad de gestión de la información para recoger las necesidades informativas de los directivos de los centros, y las vías para que esta unidad obtenga el feedback de estos directivos, sobre el valor o utilidad de las fuentes empleadas o los productos de información utilizados. Estos hechos son un indicio de la falta de formalización de este proceso del ciclo de inteligencia. Ninguno de los encuestados alude a estos mecanismos cuando se les pregunta por actividades de gestión de la información. Tan solo emerge la tarea de revisión y actualización de las fuentes como prácticas emergentes (19,87%) (Tabla

36). De hecho, en las entrevistas ha surgido escasamente, y emerge como un tema sin procedimiento:

[...] [identificación de nichos de mercado] por azar, por opciones de profesores de dentro de la casa que han visto, que han comprendido que ese era un camino interesante, que desarrollaba la potencialidad, pero en realidad hasta ahora no se ha actuado con un criterio de ... “vamos a hacer una investigación donde nos interesa actuar, o vamos a actuar aquí”. Forma parte de nuestra reflexión cotidiana pero no a partir de ... pues si tenemos algunas encuestas, y esto, pero no es un, no ha sido sobretodo un mecanismo sistemático el de la decisión, [...]

En definitiva, faltan procesos de identificación de las necesidades de información alineada a los objetivos de la organización.

➤ **Canales de adquisición de información**

En cuanto a las vías de obtención de información, tanto antes como durante el proceso de adaptación, los centros obtienen la información por vías predominantemente formales, tanto para las fuentes internas o externas, ya sean fuentes personales o impersonales, o fuentes orgánicas (Tabla 37, Tabla 38 y Tabla 59). Excepción son los contactos con profesorado de otras universidades, con los cuales los centros se relacionan en porcentajes similares tanto por la vía formal como informal (Tabla 59), lo que concuerda también con el alto porcentaje de uso de contactos personales por vías informales (78,21%) (Tabla 73).

El predominio de vías formales para la adquisición de información es coherente con: a) la necesidad de documentar todas las acciones realizadas, de acuerdo a los procedimientos de los sistemas de gestión de la calidad, con el fin de generar evidencias de estas consultas, cumpliendo con los requerimientos del sistema de calidad, y los regulatorios del proceso de adaptación, tal como está señalado en los documentos de ANECA, y han expresado los entrevistados; y b) el bajo predominio de intercambio de información informal, de manera habitual, y escaso durante el proceso de adaptación (Tabla 38).

“[...] recabar evidencias para que ANECA se lo crean, que lo que decimos es lo que hacemos. Formalizar actas, reuniones, etc. [...]”

“hay que dejar evidencias. Sin evidencias la ANECA no nos pasa nada, entonces, además de reunirles y preguntarles que les parece, les hacíamos firmar el papelito correspondiente para luego podérselo mandar a ANECA, y que vean que estamos haciendo eso y que no estamos engañando al sistema ¿verdad? ¿no?. Pero a mí me parece que toda esa información que se ha tenido que manejar para esto, a veces reconozco que se ha hecho incluso con un ánimo de justificación.”

Como he apuntado antes, de manera habitual los centros obtienen información tanto en el interior de la universidad – en unidades transversales o en el propio centro – como en el exterior, aunque hay ligero predominio de búsquedas en el exterior, sobre temas estratégicos (Tabla 29, Tabla 31 y Tabla 32). Esta tendencia a buscar en el exterior ha seguido durante el proceso de adaptación. En ese momento los centros han seguido buscando información sobre el exterior, preferentemente en el interior de la universidad, al contrario de lo que sucede de forma habitual (Tabla 65 y Tabla 66), y en las consultas hechas a agentes externos, efectuadas por la gran mayoría de centros, en las que también han obtenido información (Tabla 58 y Tabla 59).

➤ **Fuentes de información**

En relación a las fuentes de información empleadas por los centros, destaca la diversidad de éstas tanto en el uso habitual, como durante el proceso de adaptación. Estas fuentes han sido de diferentes tipos (personales-impersonales, escritas-orales, pertenecientes tanto al ámbito interno como el externo), aunque las fuentes personales durante el proceso de adaptación han jugado un papel predominante.

Presento el análisis de las fuentes a partir de cuatro grupos, de los cuales, los tres primeros son mayoritariamente fuentes personales: 1) comisiones, grupos de trabajo internos o actos profesionales, y redes profesionales; 2) agentes sociales internos y externos; 3) organismos o unidades internas de la universidad; y 4) fuentes de información documental.

a) *Comisiones, actos profesionales y redes profesionales y redes digitales*

En relación al primer grupo, como práctica habitual, los centros crean comisiones o grupos de trabajo en el interior de la universidad para tratar temas específicos (98,08%), asisten a actos profesionales externos (92,95%), y participan en redes profesionales, fomentados en su mayoría desde el Consejo de Gobierno del Centro (Tabla 40 y Tabla 42).

“Nosotros empezamos a funcionar con las comisiones que ya había, que ya estaban reglamentadas en el reglamento interno de la facultad. Pero en seguida hemos visto que esas eran insuficientes o no estaban adaptadas a los contenidos que fijaban los reglamentos, ¿no? A parte de eso, el rectorado también [...] nos indicó que debíamos crear determinadas comisiones específicas como la de calidad, como la comisión del grupo estratégico, estas se fueron creando ex novo, con representación siempre algunas con acorde con la legislación, con las directrices que daba la propia universidad, y otras respetando la introducción de representantes de PAS, alumnos, y profesores. Entonces estas comisiones de todas formas estuvieron funcionando [...] ad hoc, para resolver problemas concretos.”

“[...] Entonces, teníamos información de la conferencia de decanos por haber asistido y estar en contacto con algunos decanos de otras facultades. En el marco de esos trabajos se reunió la conferencia de decanos en [...] y ahí pudimos exponer también en que fase se hallaban nuestros estudios de [...] en ese momento y confrontar también con lo que se estaba haciendo en otras que iban más adelantadas [...], luego personalmente yo he consultado con otros [...], precisamente en esas conferencias de decanos o en otros momentos a raíz de esas, [...] nos han ido informando. Eso ha sido también bastante positivo yo diría, [...] he percibido en otros decanos [...] gran espíritu de colaboración [...] porque había conciencia de que era necesario el cambio, la adaptación, pero que era ir por una delgada línea que tenía dos precipicios a cada lado. El precipicio de caer en la burocracia de los papeles o el precipicio de hacer lo imposible [...].”

Las tres fórmulas constituyen fuentes de información porque facilitan los contactos personales a la casi totalidad de los centros y, por tanto, favorecen el intercambio de información de interés para los directivos en sus tareas de gestión.

Este patrón ha continuado durante el proceso de adaptación al EEES, puesto que la casi totalidad de los centros (98,72%) han contado con estructuras de

trabajo o comisiones, creadas tanto desde el centro como desde la universidad (Tabla 46), y han intensificado la asistencia a reuniones con asociaciones profesionales, de profesores, o Conferencias de Decanos o de Rectores o Vicerrectores.

“ [...] desde setiembre de 2007 nos pusimos ya a trabajar, ya con calendario y con un timing muy concreto, en el seno de una comisión creada al efecto, que es comisión preparatoria, formada por 6 personas más unos consultores para unos asuntos específicos de personal de administración y servicios, estudiantes y otra, digamos con la dirección de estudios de la universidad para las cuestiones más generales [...] trabajábamos repartiendo tareas [...]”

Vinculado a este tema está conocer si estas fuentes personales, y la información obtenida han sido después empleadas como tales, y valoradas, puesto que esto influye en la inteligencia generada. En relación a este punto, son indicativos los porcentajes de consultas a agentes internos antes del proceso, y durante el proceso de adaptación. Sirva de ejemplo alguna de las afirmaciones obtenidas en la primera fase del estudio.

“Nos ha servido mucho en el ámbito del G9, la información que ha proporcionado este grupo, se ha intercambiado mucha información en la red, por ejemplo en el proceso de reconocimiento de créditos, criterios para el diseño de planes de estudios....hay cosas que nos han sido muy valiosas. [...] También cualquier tipo de reunión de ANECA; Redes de Universidades, siempre participaba alguien de la universidad”

De todas las redes de contactos, con las que más se relacionan de manera habitual, son los colegios profesionales.

Por último, emerge también un nuevo tipo de fuente de información constituida por las redes digitales creadas por los centros, o por los mismos directivos, siendo la más mencionada LinkedIn seguida por Facebook. En este grupo están incluidos los contactos informales y relaciones personales, que han sido empleados como fuente de información durante el proceso de adaptación en porcentaje elevado (78,21%).

b) Agentes sociales

El segundo grupo de fuentes es también personal, y está constituido por los agentes internos y externos, que habitualmente y durante el proceso de adaptación son consultados, por parte de los centros, en procesos preferentemente formalizados (Tabla 58).

“En las titulaciones del grupo I los agentes externos han participado de manera diversa, en algunos casos desde el principio, en otras en alguna fase tardía [...] Hay comisiones que han invitado a agentes externos en la confección del anteproyecto de verificación. [...] En la mayor parte de los casos se ha utilizado un borrador del plan de estudios para pedir la opinión, por exigencia de ANECA [...] Ha sido muy variable en las distintas fases [...] Según la titulación el peso ha sido distinto”

Los agentes más consultados tanto en la actividad habitual del centro como durante el proceso de adaptación son los estudiantes y los profesores del centro, seguidos por los profesionales del sector vinculado a la titulación. La prevalencia de estos como tercera fuente de información, tanto antes como durante el proceso de adaptación, se explica a partir de la figura del profesor asociado, con un perfil predominante de profesional del sector, en algunos casos vinculado a estructuras de gestión del centro.

“[...] La principal fuente de información han sido los profesores que trabajan en el mundo profesional, tienen un perfil híbrido, de hecho somos la gran mayoría, de profesores asociados que tienen el mismo trabajo fuera de la universidad”

[relaciones con los agentes sociales] [...] ya habíamos tenido acuerdo con los museos y con las consejerías dedicadas a la cultura para casos de las humanidades, es decir, las reglas las teníamos bastante amplia de hecho en la mayoría de los casos hemos tirado de las conexiones que existían y yo creo que el cambio fundamental ha estado en la valoración que ellos y nosotros hacemos de la nueva relación [...]

Los Colegios profesionales han pasado a jugar un papel mayor durante el proceso de adaptación. No obstante, el peso jugado por los Colegios ha dependido de distintos aspectos, entre ellos el tipo de titulación, la región o el grado de confianza.

“se creo una comisión bastante amplia [...] representación de agentes externos, básicamente pues del colegio de [...], y con profesionales que trabajan en el entorno de [...], y había también dos estudiantes, [...]

"[...] en los que había colegios profesionales importantes, han participado los colegios profesionales, en aquellos campos en los que no, han participado tanto empresas públicas o privadas, como por ejemplo humanidades han estado directores de museo, en han estado gente de empresas editoriales, [...]"

"En una segunda fase hemos trabajado muy estrechamente con los colegios de abogados y con los colegios de procuradores. Hemos ido teniendo reuniones con representantes de los colegios profesionales, en concreto nos interesaba mucho su opinión sobre las prácticas externas. [...] Con los colegios hemos tenido muy buena relación. Otras universidades de nuestra región no han convocado a los colegios profesionales [...]"

"[...] digamos el feedback fue mucho mejor con empresas o con quizá otro tipo de organismos públicos, pero los colegios profesionales no, no, en el caso de derecho ni colegio de abogados, ni procuradores, ni, no, no fue muy, satisfactorio [...]"

La casi totalidad de los centros (95,51%) han efectuado consultas a un abanico de agentes sociales más amplio que el existente antes del proceso. En este contexto, la participación de algunos agentes externos ha aumentado, y se ha situado por delante de algunos agentes internos. Es el caso de los empleadores del sector o sectores relacionados con la titulación (Tabla 60).

"El Libro Blanco de la ANECA te recomienda un poco esa consulta con los agentes externos. Nosotros hemos tenido muy en cuenta lo que dice el libro blanco ¿eh?. Si el libro blanco te recomienda que hagas los informes"

"[...] creamos un foro de reflexión para la adaptación de la universidad [...] al espacio europeo, es un foro de reflexión de 112 personas donde lo que hacemos es introducir todo tipo de agentes externos y montamos una dinámica de discusión en tres sesiones de trabajo de tres días [...] con el objetivo de que por un lado el mundo académico, y ahí estamos pues aparte del consejo de dirección, el consejo social, directores de centro y representantes de directores de departamento y el profesorado, pero también personal de administración y servicios y hay estudiantes, y por otro lado hay pues desde agentes digamos empleadores, hay asociaciones profesionales, está el departamento de educación del gobierno de [...], están digamos elementos vinculados a la innovación y a la educación en [CCAA], es decir todo tipo de agentes externos que puedan encontrarse alrededor de la universidad, [...] pero previamente a esas reuniones se elabora toda una información sobre, pues una fotografía de lo que es a día de hoy la Universidad [...], las titulaciones actuales y como ha sido su evolución a lo largo de los últimos años en cuanto a matrícula, en cuanto a empleabilidad de nuestros egresados, etc.."

El aumento significativo de consultas a agentes externos guarda estrecha relación con el decreto regulador del proceso (RD1393/2007, Anexo I), aunque también podría ser consecuencia de la incertidumbre percibida por las universidades, en torno al proceso de verificación de los títulos (Tabla 60).

2. Justificación.

2.1 Justificación del título propuesto, argumentando el interés académico, científico o profesional del mismo.

2.2 En el caso de los títulos de Graduado o Graduada: Referentes externos a la Universidad proponente que avalen la adecuación de la propuesta a criterios nacionales o internacionales para títulos de similares características académicas. Pueden ser:

Libros blancos del Programa de Convergencia Europea de la ANECA (www.aneca.es, sección libros blancos).

Planes de estudios de universidades españolas, universidades europeas e internacionales de calidad o interés contrastado.

Informes de asociaciones o colegios profesionales, nacionales, europeas, de otros países o internacionales.

Títulos del catálogo vigentes a la entrada en vigor de la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades.

Otros, con la justificación de su calidad o interés académico.

2.3 Descripción de los procedimientos de consulta internos y externos utilizados para la elaboración del plan de estudios. Estos pueden haber sido con profesionales, estudiantes u otros colectivos.

Estos datos confirman la adopción de prácticas de IC, o intensificación de éstas a consecuencia del proceso de adaptación, y la incertidumbre percibida por las universidades en torno al proceso de verificación de los títulos, detectada a lo largo de las entrevistas que he efectuado con decanos y vicerrectores.

“crear unas comisiones que trabajen en la realización de la memoria de verificación de la que nadie tenía ni idea con el decreto pues prácticamente recién aparecido y bueno ... Con los que estábamos más o menos en los puestos teníamos una cierta idea sabíamos todo lo que era la doctrina del Espacio Europeo de Educación Superior pero claro Con una gran inseguridad sobre todo teniendo en cuenta lo que había sido un cierto fiasco de la puesta en marcha de los masteres oficiales con la normativa del 2005 [...]”

c) Organismos o unidades internas

El tercer grupo de fuentes está constituido por miembros de distintos organismos de la universidad (Tabla 59 y Tabla 70). El 57,69% de centros

cuenta con estos organismos como fuente de información. De estos centros, la mayoría utiliza un solo organismo como fuente de información (Tabla 71) que preferentemente es el Observatorio de Ocupación, seguido por la Fundación Universidad – Empresa, y en menor medida el Consejo Social (Tabla 70 y Tabla 72). Entre los que utilizan más de un organismos, un 10% declara obtener los mismos datos de más de un organismo.

[...] [la unidad de información] nos suministra los datos de inserción laboral de nuestros alumnos [...]y luego el vicerrectorado de estudiantes nos ha enviado los expedientes de demanda de plazas que se piden, y en concreto la titulación [...] la unidad de información] sistemáticamente todos los años van haciendo estudios, entonces lo que nosotros hemos pedido, por ejemplo [...] pedí los datos a partir del 2005. Es decir he querido ver una evolución de estos temas”

[..] pues que la universidad tenga diferentes bases de datos, que a veces no coinciden entre sí, y que tengas que ir cogiendo de un lado y de otro [...]

d) Fuentes documentales

Por último, el cuarto grupo de fuentes empleado son las documentales externas e internas, con predominio de los estudios de autoría externa (Tabla 54 y Tabla 73). Como fuentes externas están los referentes de la titulación externos a la universidad, páginas web de otras universidades o instituciones, estudios, informes. Como fuentes internas he identificado estudios e informes de elaboración propia, o bases de datos.

hay un plan estratégico y estudios que hay en otros vicerrectorados, de efectivamente lo que es la zona que abarca nuestra universidad ¿no?, [...] cuales son las necesidades [...] hay estudios y se está haciendo ahora de cara precisamente a lo que vamos ahora a solicitar, lo que vamos a pedir, cual es la sociedad que tenemos alrededor, que es lo que nos demanda , y que cual es, bueno también cual es el publico que tenemos, ¿no? o sea el alumnado que viene

Entre las fuentes documentales externas, las más utilizadas en la actividad habitual han sido las recogidas en el Libro Blanco, seguidas, en menor porcentaje, por las páginas web de otras universidades, mayoritariamente españolas. Durante el proceso de adaptación, además del Libro Blanco, las

más utilizadas han sido las web de universidades extranjeras, por delante de las españolas, quizás en un intento de buscar ámbitos de diferenciación en frente a las titulaciones competencia directa, acorde con uno de los objetivos expresados por los directivos, y de la voluntad de internacionalización. Otras fuentes han sido estudios de mercado sobre el grado de inserción de los graduados, o estudios de prospección socio-económica de la zona. Las fuentes de información utilizadas han servido de referentes para justificar en la memoria de verificación la titulación presentada, en cuanto a perfiles profesionales y competencias (Tabla 45, Tabla 54 y Tabla 73).

En cuanto a los referentes, como he citado antes para apuntar cierta proactividad, los centros disponían de referentes, antes de ponerse en marcha el proceso de adaptación. Entre estos referentes destaca el Libro Blanco de la titulación, en un porcentaje muy elevado (85,26%), seguido en porcentajes inferior por planes de estudios de universidades españolas (55,13%), y planes de estudios de universidades europeas (50,64%). En porcentajes todavía más inferiores, los centros disponían ya de informes de asociaciones nacionales (34,62%), planes de estudios de universidades de otros continentes (30,77%), títulos del catálogo del ministerio vigentes (30,13%), informes de colegios profesionales (27,56%), e informes de asociaciones internacionales (20,51%) que recogen referentes de la titulación que se estaba cursando y que se debía adaptar (Tabla 54). En el proceso de adaptación los referentes que se solicitan y que no se tienen son los que conectan más con el entorno (informes sobre todo de Colegios y asociaciones profesionales). Esto, una vez más, es indicativo de la orientación reactiva, y apunta a que antes del proceso existía por parte de las algunas universidades una cierta falta de conexión con el entorno.

En cuanto a las fuentes documentales internas, generadas por organismos internos a la universidad, las más empleadas son las que recogen datos de inserción de los graduados, demanda de la titulación y perfiles de las ofertas de trabajo acordes con las necesidades de información antes expresadas.

Estas fuentes son consultadas en porcentaje inferiores a las fuentes de información externas (Tabla 73).

Sorprende el bajo porcentaje de uso de la autoevaluación del sistema de calidad, y de los resultados de la prueba piloto de la titulación como fuente de información.

“Partimos de una realidad de la prueba piloto de más de cinco años de experiencia. De las 4 titulaciones, 2, en titulación conjunta las tenemos ya desde la prueba piloto [...] Nos ha permitido detectar errores del sistema para prevenirlos en el futuro.”

[...] la facultad hizo un proceso de autoevaluación en el año 2003, creo que se terminó el primero, y repetimos uno en el año 2006-2007, muy poco tiempo después de haber completado el primero, [...]. Entonces habíamos hecho contactos con el entorno [...] salió un documento de autoevaluación muy consensuado, en el que todo el mundo estaba de acuerdo con una serie de cosas a mejorar y a cambiar. Entonces ese, ese tipo de trabajo, ya en parte estaba hecho, en parte, eh... necesidades de cosas que habría que cambiar y que se había preguntado a los estudiantes también, eh... y a los propios profesores de como debería ser el nuevo plan de estudios, que había habido varios intentos a lo largo de los años noventa, pero nunca había llegado a cuajar ninguna [...] para redactar la memoria lo tenía en mente

Este resultado puede ser debido a la inexistencia de prueba piloto en la mayor parte de titulaciones encuestadas, o bien a la carencia de procedimientos de gestión de los documentos generados en la actividad diaria, para poderlos utilizar cuando sea necesario (Tabla 73).

En definitiva, hay predominio de fuentes directamente relacionadas con los requerimientos de adaptación al EEES.

5.1.2.2 Organización y almacenamiento de la información

En este apartado expongo los resultados sobre las políticas integradas de gestión de la información y el uso de las herramientas tecnológicas existentes en los centros para gestionar la información.

a) Políticas integradas de gestión de la información

En relación a las políticas integradas de gestión de la información, hay indicios para señalar o bien falta de políticas de recogida, clasificación y almacenamiento de información, o bien falta de cumplimiento de estas políticas. Esta tarea todavía es emergente, habida cuenta el número de centros (19,87%) que revisan la vigencia de la información y su actualización (Tabla 36).

"[...] deberíamos tener un sistema integrado de gestión centralizado, no lo tenemos.[...] e incluso en ocasiones puntuales hemos tenido que hacer procedimientos extraordinarios de captación de la información o de análisis de la información [...] por ejemplo [...] la evaluación de los resultados del plan piloto de adaptación, eh... pues no hemos tenido una estructura sobre la que se ha hecho, pero se ha hecho y además, para satisfacción mía, con buenísimos resultados, [...] como sistema de captación de la información hemos tenido que montarlo exproceso, para llevarlo a cabo [...]"

"[...] Es decir, nos movíamos a cuatro niveles de canales de obtención de información. No, debo decir que no muy sistemáticamente estructurado, no, sino que se iban obteniendo datos de cada uno de ellos en un plan claramente definido pero el conjunto de ellos si que nos daba bastante información [...]"

En relación a las prácticas de gestión de la información de los directivos de los centros o departamentos, los datos revelan que es una actividad incipiente. La actividad más practicada es el análisis en grupo (52,56%), seguida por la de almacenamiento y clasificación de la información obtenida (40,38%) y difusión (33,97%). Inferiores son los porcentajes referentes al almacenamiento y difusión de la inteligencia generada (Tabla 36).

b) Herramientas tecnológicas

La gestión de la información está apoyadas por diversidad de herramientas, para organizar la información, y facilitar su recuperación y difundirla, aunque su uso es dispar (Tabla 37). En el caso de aplicaciones para buscar y guardar información, su uso habitual es aún incipiente, con porcentajes inferiores al 40%.

La información captada fuera, en reuniones [...] la verdad es que el procedimiento es muy artesanal....toda la información la tengo

acumulada en ficheros de Word [...] directorio de carpetas compartidas [...] la información ha sido mucha y contradictoria, mucha inseguridad jurídica...siempre he querido transmitirlo todo pero sin que produzca el efecto contrario, desinformación [...]. Siempre he procedido un poco a limpiar lo que interesa y no interesa, lo tengo en carpetas [...]

Las vías para obtener y almacenar información desestructurada son la intranet, de manera predominante, seguida por un repositorio común de documentos, y el correo electrónico. En cuanto a los datos estructurados, las bases de datos tipos Access son más utilizadas que los datawarehouse, a pesar de tener éstos más prestaciones que los primeros.

[...] Intranet.....donde está toda la documentación. Ha habido un control de toda la documentación de todas las versiones de la memoria.....para que no hubiera acceso que no estuviera controlado, para garantizar su integridad. Todo el personal interno tenía acceso a toda la información [...]

Emerge el uso del gestor de noticias, herramienta que permite obtener noticias de prensa, y que también se usa para almacenarla. Esto queda ilustrado por algunos de los entrevistados.

"[...] la universidad tiene un gabinete de comunicación de las noticias que aparecen en prensa que tienen a ver con la universidad. Eso nos alerta de determinadas cosas que pueden ocurrir... [...] ha sido proactivo. Se analizan las noticias desde el gabinete de prensa "

En el caso de aplicaciones para compartir y difundir información, el uso es superior. Las herramientas más utilizadas son el correo electrónico, entorno al 70%, seguido por la intranet, entorno al 50%, un repositorio común de documentos y un foro virtual, en torno al 40%, por último, en porcentajes inferiores, se emplea otro tipo de aplicaciones (Tabla 37).

Durante el proceso de adaptación al EEES, el comportamiento es similar. Las universidades comparten y gestionan información predominantemente mediante el correo electrónico y la intranet. En menor medida han utilizado un repositorio común de documentos, u otros medios, como foros, gestores documentales, gestores de noticias y gestores de contenidos, en porcentajes inferiores del uso que se hace habitualmente. La aplicación menos utilizada

en la fase de adaptación ha sido el datawarehouse, inferior al uso que se hace de manera habitual, que también es bajo (Tabla 74).

5.1.2.3 Interpretación y análisis

Esta dimensión la construyo a partir de tres temas a) los productos informativos generados, b) las prácticas y técnicas de análisis de información.

a) Productos informativos

Previamente al diseño de acciones y toma de decisiones, la mayor parte de centros analizan habitualmente la información obtenida que les llega ya filtrada mediante productos informativos – el 52,56% de centros de manera colectiva, y el 33,97% de manera individual – (Tabla 36). Estos productos son estudios de autoría externa a la universidad o elaborados internamente por diferentes unidades de gestión de la información u otras unidades organizativas. Éstos recogen información acorde a las necesidades de información expresadas por los directivos, y constituyen colecciones de documentos existentes en la universidad, bien por elaboración propia, o por encargo a empresas externas (Tabla 69 y Tabla 73).

el tema de la inserción laboral es clave para nuestra universidad. [la unidad de información y empleo] junto a la oficina de evaluación hace de forma sistemática estudios de inserción basados en entrevistas a egresados, en diferentes periodos de tiempo, evolución de la inserción, progresión, satisfacción...también estudios dirigidos al empleador en relación al egresado, esa información se ha utilizado. Hay titulaciones en las que no hay problemas de conexión, [...]"

"[...]La información que hemos necesitado ha surgido de distintas fuentes, a veces elaborada por la propia universidad. [...]"

La elaboración de conclusiones y de informes es una actividad en desarrollo en la práctica habitual de los centros, al estar implementada en un 35,90 % de los centros (Tabla 36). La falta de generalización puede explicar que durante el proceso de adaptación, se haya asignado esta responsabilidad a un grupo o a una comisión, en porcentajes altos (Tabla 47). Este hecho podría explicar

la disparidad de porcentajes en el uso de informes por temáticas y por autorías, lo que, además, indica tanto elaboración de productos informativos internos como adquisición de productos informativos externos.

[...] El observatorio lo que hace es ... edita [anualmente] esos informes y nos los ha pasado [...]

"[...] en poco tiempo se han publicado toneladas de información, el grupo de gestión nos ha remitido informes muy simplificados que nos han facilitado la toma de decisiones".

En cuanto a las temáticas, los informes o estudios más empleados han sido: a) los que estudian aspectos relacionados con el desarrollo de la titulación, siendo ejemplos los informes sobre el grado de inserción de los graduados (70,51%) o los que evalúan las prácticas de los estudiantes –, b) los que observan las necesidades del entorno que puedan influir en la titulación en uno y otro sentido; ejemplos son la demanda potencial del grado (59,62%), o las ofertas de trabajo existente en el mercado laboral (57,05%). Estos documentos, por tanto, sintetizan el conocimiento sobre el funcionamiento de la titulación, una vez los graduados entran en el mercado laboral, y las posibilidades de cambio de la titulación, y, por tanto, son una base para la toma de decisiones y el diseño de acciones. (Tabla 73). Es un dato que concuerda con la orientación táctica de la inteligencia, antes mencionada.

"[...] la Universidad [...] tiene un observatorio de la evolución del mercado laboral, [...] ellos hacen estudios cada día del grado de inserción, [...] de la evolución de matrículas en otras universidades [...]. Nosotros hemos tomado estos estudios como una base para la memoria [...]"

"Tenemos estudios de empleabilidad, dónde y en qué fechas. [...] Queremos hacer un estudio de mercado para los nuevos grados"

[...] Nosotros ahora queríamos hacer un estudio sobre el tema de los egresados con mayor detalle. Si que se sabe el nivel de colocación que tenemos con los egresados, y tenemos un departamento de esta universidad que se dedica solo y exclusivamente a eso [...]

En contraste con el elevado uso de estas colecciones, de las que no trasciende la autoría, constato empleo inferior de las colecciones de autoría interna de organismos como la Unidad de gestión de la información (23,08%),

la Fundación Universidad – Empresa (19,87%), Consejo Social (14,10%), Gabinete de prensa de la universidad (11,54%), y, el Patronato (5,13%). (Tabla 73). Sorprende este uso inferior, habida cuenta que las temáticas de estas colecciones coinciden con las necesidades expresadas (Tabla 69), y los porcentajes de uso de estos organismos como fuentes de información (Tabla 70).

“Hemos dispuesto de un estudio de mercado, que hemos aprovechado del Libro Blanco, Marketing también nos ha proporcionado un estudio.....el plan de viabilidad económica del vicerrectorado...También hemos tenido un estudio de mercado, del área correspondiente de la casa....a partir de los datos del libro blanco....los hemos ampliado. Las publicaciones científicas también son las del libro blanco, después hemos consultado bibliografía para los itinerarios...”

b) Análisis de la información y técnicas empleadas

Habitualmente, el análisis de la información es una actividad extendida de entre los directivos de los centros estudiados, siendo predominantemente una actividad desarrollada en grupo (Tabla 36). Este patrón se incrementa ligeramente durante el proceso de adaptación (Tabla 47). Es decir, durante el proceso de adaptación se han hecho más esfuerzos para el análisis de información, facilitado por la estructura grupal creada a tal fin, que permite socializar e intercambiar información. El incremento de esta actividad en los centros es uno de los aspectos que pueden influir en el desarrollo de la IC en las universidades.

[el proceso de análisis de la información] a título individual y luego las comentaban. [...] No se hicieron informes paralelos, si un informe escrito de lo que habían dicho las empresas de publicidad

Por último señalo las técnicas de análisis empleadas durante el proceso de adaptación, que se caracterizan por su sencillez. Prevalecen como técnicas, las pautas de autoevaluación de la ANECA – ya utilizadas de manera habitual por algunos centros – y el benchmarking. El uso del DAFO y el diseño de escenarios alternativos todavía son incipientes. En la pregunta abierta relacionada con este tema, ninguna nueva técnica ha emergido, los

entrevistados tan solo han ofrecido declaraciones sobre el análisis en grupo (Tabla 75).

[...] trabajo de reflexión un poco de ver quien éramos, donde estábamos, y queríamos sin haber mediado reforma alguna [...] en el año 2003 [...] salió un documento de autoevaluación muy consensuado, en el que todo el mundo estaba de acuerdo con una serie de cosas a mejorar y a cambiar. Entonces ese, ese tipo de trabajo, ya en parte estaba hecho, en parte, eh... necesidades de cosas que habría que cambiar y que se había preguntado a los estudiantes también, eh... y a los propios profesores de como debería ser el nuevo plan de estudios [...].

"[...] análisis individual, y después lo comentamos, lo contrastamos con las universidades extranjeras [...]"

"Hicimos un estudio de benchmarking. Cogimos datos del sistema universitario" [...] un poco de benchmarking si que se hacía, ¿quien la hace?, ¿qué posibilidades tendremos nosotros en caso de hacerla [la titulación]?, ¿tenemos suficiente reputación para poder captar estudiantes en nuestra universidad [...]?"

5.1.2.4 Generación de inteligencia

En el caso de las universidades, para el período estudiado, la inteligencia generada se ha volcado en el diseño de acciones y en la toma de decisiones involucradas en las titulaciones a adaptar y a verificar, atendiendo a los requerimientos del Decreto 1393/2007.

La generación de inteligencia como un proceso formalizado, es una actividad poco practicada en la actividad habitual de gestión de los centros. Dos hechos señalan este resultado: 1) la incipiente elaboración de conclusiones e informes después de analizar la información, y 2) la falta de clasificación, archivado y difusión de la inteligencia surgida del análisis (Tabla 36).

Durante el proceso de adaptación el diseño de acciones y la toma de decisiones ha sido mayoritariamente responsabilidad de los grupos o comisiones y, en última instancia, de los órganos colegiados de la universidad de acuerdo a las competencias de cada uno.

[atribuciones comisión] [...] a la hora de decidir total, total, porque [...] lo que era la memoria lo confecciono esta comisión [...] luego

como siempre un proceso de alegación, que la comisión digamos también era bastante soberana para dilucidarlas, aceptarlas o rechazarlas. Luego pasaba por la junta de centro, ya con poco margen para discusión técnica, ya que la junta de centro no es donde podemos dedicar tiempo a ese tipo de debate, es decir, debate técnico de alegación fue con la comisión [...] y el consejo de gobierno, lo mismo, tampoco es el sitio idóneo [...]

Este resultado coincide con la toma de decisiones colegiadas, propia de las universidades, en concordancia con la Ley de Universidades, que requiere del consenso de todos los implicados (Tabla 47). No obstante, los datos ponen de manifiesto el seguimiento de un modelo político, en un primer nivel de decisiones, a nivel departamental, y en relación al diseño curricular de la titulación. Este modelo se ha seguido para resolver conflictos entre diversas áreas de conocimiento dentro de un centro o departamento, de manera que en algunos casos el Libro Blanco y la información obtenida en las consultas efectuadas a agentes externos han ofrecido argumentos a las distintas partes, y por tanto, han actuado de árbitro en el debate.

“lo que pasa es, ... tu ya sabes que es muy complejo, porque tienes que tener en cuenta el libro blanco de [...] de la ANECA, [...] los titanes que hay dentro de cada facultad ¿no?, porque son unos titanes y unos tiburones liados en cátedras, muchas veces importantes, y con lo cual tienes que hacer allí una concatenación, una valoración, meterlo en el saco, y moverlo hasta que llegues a un acuerdo, ha sido un tema muy complejo”.

“[...] esto es un problema de discusiones entre áreas y tal y el peso de las distintas áreas, con lo cual pues ha habido veces que el libro blanco te decía de esto hay que tener no se cuantos créditos, y a lo mejor hemos metido más, por el tema de las disputas internas, de las ... pero vamos nos hemos apartado muy poco”.

[...] cuando había puntos de vista divergentes ... cogíamos los referentes del Libro Blanco [...]

“[...] yo presidí la comisión que elaboro el nuevo plan de estudio y me toco sobretodo la tarea de conciliar intereses y tratar de llegar a la mejor solución dentro de lo traumático que podría ser un proceso como este, y en ese sentido si que tuve un papel muy activo [...]”

Las estructuras encargadas de la adaptación de las titulaciones han tomado decisiones y han planificado acciones en cuatro direcciones: definición del portafolio de titulaciones, diseño del plan de estudios del grado, logro de objetivos, y vinculación con el entorno.

Una primera toma de decisiones ha sido la relacionada con el portafolio de titulaciones, en tres sentidos: mantener la titulación que se impartía en el centro con las modificaciones consideradas oportunas, eliminarla o diseñar una nueva titulación. En este sentido pocos centros se plantearon eliminar titulaciones de su oferta formativa (2,56%) (Tabla 50 y Tabla 51). La mayor parte de los centros en ningún momento se ha planteado eliminar la titulación que ya impartía (76,28%). Los que sí se lo han planteado, han empleado la inteligencia obtenida para tomar la decisión de mantener la titulación (Tabla 52).

“Ahora tenemos aquí 26 titulaciones incluyendo una doble titulación, de primero y segundo ciclo, y el objetivo es que en setiembre del 2010 haya una oferta de grados que como mínimo sustituya esto y cuando digo como mínimo es que básicamente lo que va a haber es esto una oferta que sustituye, que al final serán, bueno, por cuestiones ..., van a acabar siendo 15 ó 16 grados que van a sustituir a estos 26, ¿no?. [...] En las ingenierías hemos ... estamos tratando de agrupar titulaciones [...] tendemos a aa reducir porque en magisterio por ejemplo teníamos cuatro diplomaturas y ahora hay dos magisterios”

La inteligencia generada también ha contribuido a diseñar una titulación sin antecedentes dentro de la propia universidad (23,72%).

“ [...] detectamos [...] donde se nos están yendo los estudiantes [...] que no estamos ofertando aquí [...], es decir que tipo de ofertas en cuanto a titulaciones son de interés por parte de los estudiantes [...], que tipo de ofertas son de interés por parte del entorno socio-económico y cuales de esos intereses nosotros no estamos resolviendo”

“[propuesta de nueva titulación] Si, teníamos toda la información: demanda de alumnos, inserción laboral, alumnos que hacen la PAU y van a otra titulación o universidad, eso te da una idea muy clara de la titulación que quieren....es muy indicativo”

En segundo lugar, la inteligencia generada se ha aplicado al diseño del plan de estudios, con inclusión de prácticas, y firma de convenios de prácticas (Tabla 64).

En tercer lugar, la inteligencia se ha puesto al servicio de los objetivos de la titulación, marcados para el proceso de adaptación. En concreto, ha servido para adecuar el grado a las competencias del mercado laboral y para innovar

la titulación que el centro ya ofrecía, coincidiendo con el objetivo de mejorar las titulaciones (75,64%), alinear la titulación a las necesidades del entorno (69,23%), y diseñar una titulación referente en el ámbito de influencia de la universidad (64,74%) (Tabla 45 y Tabla 63). La contribución al logro de estos objetivos forma parte de la evaluación posterior, transcurridos unos años de la implementación de cada titulación.

"[...] cuando estábamos tratando el título de traducción, de traducción e interpretación, los bufetes que los utilizan [a los graduados], hicieron ver la necesidad de que los estudiantes conocieran los rudimentos del derecho mercantil, y de hecho pues se incorporo una asignatura, entonces esa inmediatez de decir,... es verdad necesitamos, era algo que desde una perspectiva académica parece secundario, ya aprenderán, y desde la perspectiva del empleo se ve con claridad.

"[...] en los grados, nosotros les vamos a dar un perfil específico que no tienen las otras universidades de la [comunidad] [...] los estudios nos han ayudado a definir muy claro unos perfiles específicos de acuerdo con el mercado laboral [...]"

En cuarto lugar, y último, aunque de forma aún emergente, la inteligencia generada ha tenido una aplicación más estratégica, al haber ayudado a estrechar la vinculación con el entorno, firmar convenios de colaboración para las prácticas, configurar alianzas con los empleadores, o diseñar fórmulas para incluir a los agentes externos en el proceso de seguimiento y evaluación de las titulaciones, de cara a la renovación de la acreditación (Tabla 63 y Tabla 64).

"en los grados, nosotros les vamos a dar un perfil específico que no tienen las otras universidades de la [comunidad] [...] los estudios nos han ayudado definir muy claro unos perfiles específicos de acuerdo con el mercado laboral."

"vamos a tener mecanismos, estas consulta a los agentes externos que ha sido pionera para nosotros está en proceso de institucionalización. La acabamos de terminar hace unos meses, pero ya ellos lo saben y estamos trabajando para crear un mecanismo permanente en relación con ellos, eso acabará dando sus frutos"

5.2 Factores facilitadores e inhibidores (P2)

En esta sección expongo qué elementos organizativos y contextuales influyen en la organización de la función de inteligencia y su proceso. Concretamente analizo qué factores, tanto internos como externos facilitan o inhiben las prácticas de IC y, por lo tanto, su contribución. Esta sección da respuesta a la segunda pregunta de investigación.

Tengo en cuenta estos factores en el contexto de las prácticas efectuadas, tanto en la actividad habitual del centro como durante el proceso de adaptación al EEES. Estos factores los distribuyo en cinco conceptos, conciencia de información (5.2.1), exposición de la información (5.2.2), clima de información (5.2.3), apertura al exterior (5.2.4), y presión e incertidumbre del entorno (5.2.5).

5.2.1 Conciencia de la información

A tenor de los resultados, este factor parece estar suficientemente extendido en un amplio número de centros. En general he detectado implicación por parte de los directivos en las tres actividades propias de gestión de la información: observación, análisis y comunicación, y además, éstos valoran positivamente la gestión de la información en su universidad. No obstante, esta afirmación debe ser matizada, en los términos que expongo a continuación, y teniendo en cuenta que la conciencia de la información es un factor individual que está influido por las estructuras e infraestructuras existentes en la organización, que facilitan la observación, el análisis y la comunicación. Estas infraestructuras y estructuras constituyen el factor organizativo *clima de información*, expuesto en otra sección (5.2.3).

c) Observación, análisis y comunicación

Cada una de las actividades propias de la gestión de la información es practicada en grado desigual por los directivos de los centros, con predominio de la observación, como he explicado en la subsección 5.1.2.

En relación a la actividad de observación del entorno, mayoritariamente los directivos han buscado información, tanto antes (Tabla 26) como durante el proceso de adaptación al EEES (Tabla 30 y Tabla 47). Los encuestados en porcentajes elevados buscan información interna y externa sobre diversidad de temas, para las tareas de gestión diarias (Tabla 31) y para el proceso de adaptación (Tabla 66, y Tabla 69), como he descrito en 5.1.2.1. Para ello han contado con diversidad de vías para observar el exterior. Casi la totalidad de los directivos de los centros efectúa consultas a agentes sociales (95,51%) (Tabla 57, Tabla 59), asiste a actos públicos profesionales (92,95% de los centros) y mantienen contactos con redes profesionales (92,95%) – a veces por iniciativa personal, otros por el impulso desde la universidad o desde el centro o departamento (Tabla 40). Es bajo el porcentaje de los que declaran “no haber buscado información” (Tabla 34), y también es bajo el porcentaje de centros que niegan haber buscado información en otros organismos internos durante el proceso de adaptación (Tabla 70). Además, durante este periodo, hay un aumento de búsquedas y consultas por parte de los centros, como hemos visto antes (Tabla 31, Tabla 60 y Tabla 66). Por tanto, aunque la conciencia de información es un factor facilitador en la mayoría de centros, en algunas titulaciones aún está por desarrollarse. Los dos extremos han emergido, incluso para la misma titulación.

“No, no hemos tenido acceso a información, pero cuando te dedicas al derecho ya sabes que ramas o disciplinas pueden ser más atractivas. La evaluación externa te puede ayudar, pero sin ella, puedes ser consciente de lo que se necesita. No tenemos dinero para hacer estudios de mercado, pero todos tenemos la percepción, todos tenemos compañeros que trabajan y te ayudan a tener una percepción de lo que es necesario”

“Hemos recurrido a una red, que se llama [...], donde están todos nuestros titulados, [...] se les ha enviado el plan, y se les ha

preguntado cómo consideran que deberían ser para que fueran prácticos en el mercado de trabajo [...] En una segunda fase hemos trabajado muy estrechamente con los colegios de abogados y con los colegios de procuradores. Hemos ido teniendo reuniones con representantes de los colegios profesionales, en concreto nos interesaba mucho su opinión sobre las prácticas externas. Queríamos que estuviera a caballo entre la academia y la práctica [...] Tenemos estudios de empleabilidad, dónde y en qué fechas. Queremos hacer un estudio de mercado para los nuevos grados. [...] siempre hemos convocado a los mismos agentes externos aunque no han tenido el mismo grado de participación. Antiguos alumnos por [...] estudiantes actuales, colegios profesionales (abogados y procuradores), administración pública (Consejería de Presidencia) Sindicatos, Asociación de empresarios de [CCAA], despachos de abogados.....presidente de la Asociación [...], asociaciones de abogados laboristas, ONGs....[...] Tenemos agradecimientos por haber contado con ellos, y por haberlos escuchado, eliminar algunas asignaturas e introducir otras que resuelven más las necesidades sociales. Hemos incorporado todo lo que se ha pedido”

“[...] Nosotros hemos ido haciendo pues eso, con la política de alpargata, como digo yo, pues estudios de, de trabajo y sí sabemos, en porcentajes, porque conocemos a todos los alumnos, porque son amigos, porque estas facultades pequeñas tiene pocos alumnos, entran cincuenta y se van treinta o cuarenta. Entonces les conocemos y nos es muy fácil, “oye dónde estas, oye dónde estas” [...]”

El análisis de la información se está extendiendo como actividad de gestión de la información dentro de los centros, puesto que el 52,56% analizan habitualmente la información en grupo y el 33,97% lo hace de forma individualizada (Tabla 36). La cifra del análisis en grupo se incrementa durante el proceso de adaptación hasta un 69.87% (Tabla 47 y Tabla 75). Este hecho es de relevancia, ya que el análisis grupal facilita el intercambio de información y contribuye a dar significado, según las normas y la memoria organizativa existente. No obstante, aún hay centros que deben avanzar en esta línea.

Directamente relacionado con el análisis y el hábito de obtener información, está el hábito de compartir la información en los centros, y crear estructuras de trabajo. Este hábito se está consolidando (76,28%), y la tendencia a crear comisiones o grupos de trabajo está extendida en la mayor parte de los centros (98,08%). Por otra parte, la creación de estas estructuras de trabajo ha continuado durante el proceso de adaptación en casi la totalidad de

centros o departamentos, con el objetivo de diseñar la titulación adaptada al EEES y preparar la memoria (98,72%). Al margen de las estructuras facilitadoras de intercambio de información, el hábito de compartir y la implicación individual en la observación del exterior juega un papel importante:

“[...] ha habido profesores que sin estar en la Comisión han mandado tendencias de EEUU, o de otros países, cosas que fuesen un poco modernas [...]”

A pesar de estos datos positivos, constato la existencia de un grupo de centros o departamentos carentes de este hábito (23,08%) (Tabla 41), por lo que los efectos positivos derivados del trabajo en grupo podría quedar disminuida en esos centros, tanto en la actividad habitual como durante el proceso de adaptación.

La obtención de información del exterior y el hábito de compartir están apoyados por el uso canales de comunicación, predominantemente correo electrónico e intranet, (Tabla 38). Esta comunicación se ha incrementado durante el proceso de adaptación. Además del correo electrónico y la intranet, otras vías de intercambio de comunicación empiezan a extenderse en los centros: el foro virtual y las comunidades de práctica, según se aprecian en las prácticas habituales. En cambio, en el proceso de adaptación, el correo electrónico y la intranet han sido más utilizados, y los menos empleados han sido el foro virtual y las comunidades de práctica, en comparación a lo que se hace habitualmente. Esto podría ser un reflejo de la presencialidad como el espacio habitual real para intercambiar y analizar información, máximo tomando en consideración las preguntas abiertas, donde los directivos han mencionado las reuniones presenciales como otro de los espacio para compartir información, junto a los electrónicos, cuando se les ha preguntado tanto por las tareas habituales de gestión de la información, como por las aplicaciones utilizadas para gestionar información (Tabla 36 y Tabla 38). La existencia de estos canales electrónicos de comunicación contribuye a fomentar la conciencia de información entre los directivos, puesto que facilita

obtener, difundir y compartir información por vías formales, tanto antes como durante el proceso de adaptación (Tabla 38).

d) Valoración de la inteligencia generada

En relación a la valoración de la información, he constatado preeminencia de comentarios positivos sobre la gestión de la información para la estrategia del centro o departamento y para la estrategia de la titulación (65,38%). A pesar de esta valoración positiva, también es considerable el porcentaje de centros que creen que la gestión de información en sus centros es mejorable (21,80%) (Tabla 80), incluso algunos apuntan algunas observaciones sobre mejoras de las prácticas.

"[...] no hay fluidez en la relación y contacto con el exterior, se hubiera podido mejorar, tanto a nivel del contacto con la misma oficina, y por tanto a nivel de rectorado, como a nivel de centro. Falta crear la cultura que estás en un entorno y has de contar con él. Es preciso mejorar estas cosas. No estoy satisfecho con la numerosa cantidad de información que se ha recogido, tuvimos la cuestión de hacer foros ... internos y externos ... falta retroalimentación"

"[el papel de la información en la estrategia del centro es] fundamental. De ella depende, en buena medida, la conquista de los objetivos propuestos. Debemos optimizar la gestión de la información, y conseguir que interrelacione a todos los agentes involucrados..."

"En general bien [el papel de la información en la estrategia del centro], aunque no se debería hacer recaer todo el peso de la gestión en el profesorado. Sinceramente creo que el profesorado ha tenido que rebajar su dedicación, con la consiguiente pérdida de calidad; se necesita personal cualificado para realizar estas tareas; en caso contrario creo que los resultados a medio plazo serán desastrosos".

Al margen de este balance subjetivo, por parte de los directivos entrevistados y encuestados, puedo estimar el valor que los centros o departamentos dan a la información y a la inteligencia generada a partir del análisis de las acciones y las decisiones tomadas.

Estas acciones y decisiones las he expuesto anteriormente (5.1.2.4). De todas las decisiones, dos son las más representativas. Una es el diseño del

grado, en cuanto a planificación, contenidos, prácticas y recursos. En este sentido la inteligencia obtenida ha sido valorada positivamente, por permitir adecuar la titulación a las necesidades de la sociedad o por su apoyo a la innovación (Tabla 63).

“[...] constatamos la poca o la escasa formación que tienen los estudiantes para implicarse directamente en el mundo profesional”

“yo creo que hemos introducido algunas novedades curiosas en algunos títulos, muy tradicionales en su estructura que pueden darnos alguna ventaja producto de esta ampliación de horizontes, pero también y estoy convencido de que hemos sido de los más modernizadores porque como hemos compartido tanta información [...]”

No obstante, aunque esta valoración proviene de un grupo mayoritario de universidades – entre un 75 y un 72% – debo señalar la existencia de centros que han optado por hacer el mínimo de cambios posibles.

“La transformación de los títulos que ya teníamos, era innegociable, es la adaptación de los planes anteriores [...]: Habían algunas que tenían dificultades sobre todo por la demanda....especialmente en la rama de la filología, a pesar que nuestra apuesta es perder el mínimo, [...] la de clásicas está en una situación problemática y seguramente también la de arte [...] pero se ha optado por una política continuista [...] en algún momento consideramos una titulación de lenguas modernas [...]

La otra decisión es el diseño del catálogo de titulaciones (Tabla 50, Tabla 51 y Tabla 62). En este sentido, la inteligencia generada en parte ha sido valorada porque ha justificado mantener la titulación – previa consideración de eliminarla – o para diseñar una nueva, o para mejorar la existente. A pesar de esta valoración positiva de la información y la inteligencia generada, hay un cierto freno a la conciencia de información, al prevalecer en algunos casos criterios internos por encima del valor dado a la información obtenida del entorno (Tabla 53). En concreto ha predominado la opción de hacer el mínimo de cambios posibles, y la preeminencia de aspectos internos, por delante de la generación de inteligencia. Este freno guarda relación con la toma de decisiones política.

“[...] yo presidí la comisión que elaboro el nuevo plan de estudio y me toco sobretodo la tarea de conciliar intereses y tratar de llegar a

la mejor solución dentro de lo traumático que podría ser un proceso como este, y en ese sentido si que tuve un papel muy activo [...]"

Donde la información obtenida parece haber tenido un valor claro es en el establecimiento de vínculos con agentes sociales, tanto a corto como largo plazo, y, de hecho, pocos consideran que la única utilidad de las consultas haya sido cumplir los requerimientos del proceso (Tabla 62).

"La información a lo mejor la hubiésemos obtenido [sin los agentes externos] pero no estábamos buscando solamente la información, estábamos buscando la creación de una red de relación"

"Hemos acudido a los agentes externos por convencimiento, deben ser nuestros aliados, siempre hemos creído que era bueno [...], si no hubiera sido obligatorio, también lo hubiéramos hecho[...]"

En definitiva, los centros de manera mayoritaria observan el entorno, pero con menor intensidad se implican en las otras dos actividades relacionadas con la información: análisis y comunicación. Aunque valoran la información obtenida de manera positiva, para tomar decisiones en el proceso, ésta no siempre ha contribuido en el diseño de acciones, al haber influido otras razones, de carácter interno. En este sentido la conciencia de la información es un factor aún en desarrollo en los centros para la práctica de la IC, aunque se ha intensificado durante el proceso de adaptación.

5.2.2 Exposición a la información

Hay un alto porcentaje de exposición a la información a través de cuatro vías, anteriormente analizadas: a) participación en comisiones o grupos de trabajo internos para tratar temas específicos, tanto antes como durante el proceso de adaptación (Tabla 21 y Tabla 46), lo que favorece la puesta en común de informaciones y de fuentes, siempre supeditada al hábito de compartir existente en el grupo (Tabla 41); b) asistencia a actos públicos profesionales de interés para su trabajo de gestión (92,95%) (Tabla 42); c) relación con redes profesionales, en idéntico porcentaje que la asistencia a actos públicos,

tanto por medios electrónicos como presenciales, bien por iniciativa personal o por impulso del Consejo de Gobierno del Centro o la Dirección del Departamento (Tabla 40); y d) organización de actividades en el seno de los centros o departamentos, y de las universidades, para relacionarse con agentes sociales y consultarles temas relacionados con la titulación. Estas condiciones existen de manera habitual, y se han intensificado durante el proceso de adaptación al EEES, como hemos visto antes. De esta manera, los directivos mayoritariamente tienen la oportunidad de contactar con personas informadas y de acceder a fuentes relevantes de información. Por tanto, tienen las bases para adquirir información precisa y puntual, y detectar aspectos de interés para la actividad habitual, incluso para diseñar actividades estratégicas como establecer alianzas con otros centros.

A pesar de esta exposición, su impacto está condicionado por otros factores, como por ejemplo, la organización y orientación de la función – predominantemente táctica –, tanto en temas de búsqueda, como en acciones diseñadas; el hábito a compartir, que está extendido en el 76,28% de centros, cómo hemos visto (Tabla 41); la frecuencia de estos contactos, y la diversidad de redes, actos y agentes sociales participantes en estas plataformas de exposición.

La frecuencia de las relaciones influye la exposición a la información. En el caso de las redes profesionales, una minoría de encuestados han respondido sobre la frecuencia (26,90%), por tanto, los resultados sobre ésta se deben tomar con precaución (Tabla 44). Éstos apuntan predominio de la periodicidad fijada, sobre todo en la relación con instituciones consolidadas como Conferencias de Decanos o Directores de centros, o asociaciones profesionales vinculadas a la titulación.

La amplia variedad de redes profesionales permite obtener información variada y contrastarla. En el caso de los centros o departamentos objeto de estudio, el número de redes profesionales por centro varía entre cinco y una, siendo la media de relación de los centros de casi dos redes por centro (1,81).

Por lo tanto, la exposición de los centros a la información, en parte, estará determinada por la intensidad de relaciones con redes profesionales. Alto grado de relaciones, facilita alto porcentaje de exposición a la información del exterior. El grado de exposición de los centros disminuye cuando disminuyen el número y la dimensión de sus redes profesionales.

Por otro lado, la variedad de la composición de las redes se reduce a profesionales del sector y docentes de otras universidades. Son pocas las universidades que han explicitado vínculos con asociaciones internacionales.

“[...] reuniones académicas a nivel nacional y autonómico con periodicidad regular, contactos internacionales eventuales [...]”

“[...] La Degana del Centro y la Directora del Departamento de Traducción e Interpretación mantienen regularmente relación con la Conferencia de Centros de [titulación] españoles y con las asociaciones profesionales de dicho sector. Normalmente las informaciones que se obtienen en estos foros están relacionadas con la adaptación de titulaciones en otras universidades, métodos de trabajo y organización, contacto con el sector profesional, etc.”

“[...] [Participo en la] Conferencia de Decanos, en su espacio virtual de trabajo y reuniones periódicas cada tres o cuatro meses. Información sobre adaptación al EEES, legislación que afecta al ámbito, etc. [...]”

“[me relaciono con] asociaciones profesiones; universidades españolas y extranjeras.”

Por último, la consulta a agentes sociales, tanto internos como externos, es otra vía de exposición a la información. Esta ha sido más intensa durante el proceso de adaptación al EEES ya que en ese momento, tanto desde los centros – de manera mayoritaria – como desde el Rectorado, se han intensificado las consultas para la elaboración de la memoria (Tabla 57 y Tabla 61). La casi totalidad de centros ha consultado a los agentes sociales aspectos vinculados al diseño del grado – competencias y perfiles – para adecuarlo a las necesidades del mercado (Tabla 62). Preferentemente se han consultado por separado agentes internos y agentes externos. Poco frecuentes han sido las consultas mixtas de agentes internos y externos, y muy pocos centros han consultado sólo a un tipo de agentes (internos o externos) (Tabla 61). Las frecuencias y las fórmulas de reuniones han sido

variadas. Ha habido centros que han mantenido diversas reuniones con los agentes externos, e incluso en algunos centros, éstos han formado parte de comisiones encargadas del diseño del plan de estudios, según han revelado algunas preguntas abiertas de las encuestas, y en las mismas entrevistas.

“se pusieron en marcha unas comisiones en donde se intentaba que hubiera una gran conexión con el exterior que hubiera una serie de profesores obviamente de la casa, pero que también estuviera abierto a profesores de fuera, que hubiera al menos dos personas del mundo eeeem de la sociedad civil por decirlo así, en algunos casos presidentes de colegios profesionales eh, profesionales del mundo de la empresa etc. sin un límite pero con un mínimo de dos, también una presencia mínima de dos estudiantes un titulado y un especialista en temas eee educativos o en temas de docencia y de pedagogía, ligados a a esa especialidad a la titulación que fuera [...]por lo tanto unas comisiones bastante abiertas”.

En definitiva, los centros tienen amplia exposición a la información de manera habitual, y durante el proceso de adaptación la exposición a la información ha sido más elevada del que lo era antes del proceso.

5.2.3 Clima de información

Las universidades, en buena medida, facilitan el acceso a la información y a su uso, por lo que el clima de información parece ser adecuado. Aun así hay datos que apuntan cierto freno a la obtención de beneficios del clima de información. Las causas se deben al desigual desarrollo de los componentes que integran este factor. Algunos de ellos han sido citados en las secciones previas, en la fase de interpretación y análisis. En esta subsección las recojo y analizo las condiciones facilitadoras del clima de información, y las que están actuando de freno en el acceso a la información y en su uso.

Estas condiciones las relaciono entre sí, y las presento a partir los siguientes tres factores: a) estructuras de trabajo, procedimientos e infraestructuras tecnológicas implementadas para gestionar la información: recogida, almacenamiento, procesamiento y diseminación de información; b)

colecciones y productos informativos en el centro o universidad; y c) número de personas implicadas en la gestión de la información.

a) Estructuras de trabajo e infraestructuras

En relación a la primera condición, los centros y las universidades disponen de estructuras, ciertos procedimientos de trabajo e infraestructuras tecnológicas, para gestionar información, sobre todo interna, e incentivar su uso.

En primer lugar, un porcentaje importante de universidades dispone de la *estructura* de al menos una *unidad* destinada a gestionar la información (82,05%) (Subsección 5.1.1, Tabla 22), y durante el proceso de adaptación los centros han contado con *estructuras de trabajo específicas* para diseñar la titulación y elaborar la memoria de verificación, analizadas antes. No obstante, la *descoordinación* de las actividades vinculadas a la gestión de la información, *fruto de la descentralización*, pueden ser un *factor inhibidor* de la eficiencia de las prácticas de IC, como consecuencia de algunas carencias en los procedimientos de la gestión de información.

"[...] El proceso ha sido un poco errático por cuestiones que han venido impuestas. La información que hemos necesitado ha surgido de distintas fuentes, a veces elaborada por la propia universidad. Hubo un grupo de trabajo encargado de buscar referentes externos, nuevos planes de estudios de las titulaciones que teníamos que elaborar, titulación por titulación [...]."

Relacionado con las estructuras de trabajo, ha emergido también la importancia del espacio físico y el tamaño del campus, y la distribución de los centros, como factor facilitador de la comunicación. En este sentido, las universidades de pequeñas dimensiones, con un solo campus, destacan el espacio reducido como un factor positivo para la organización y la comunicación.

"[...] Tenemos también pocos centros, sobre algunos de estas facultades, o la escuela, recaen un número relativamente alto de títulos para nuestro tamaño [...] pero la organización es solo una, y esto ha facilitado una cosa muy importante, es que más allá de la

organización que la hemos tenido, [...] hemos trabajado todos mucho en equipo de trabajo permanente, en realidad, yo puedo llamar a los decanos y posiblemente en media hora estarían aquí todos si el asunto es suficientemente importante, eso en otras universidades más grandes es inviable, pero aquí se puede hacer y yo creo que eso ha generado frutos positivos porque hemos tenido mucha comunicación, [...] esto ha sido un factor importante en el mantenimiento del buen ánimo y del buen tono en el proceso, porque uno no puede ocultar que el proceso es al menos un proceso conflictivo, en el sentido que se piensa sin duda en los aspectos académicos de los títulos, pero todo esto tiene repercusiones sobre la organización, sobre el tamaño de las partes que participan, el peso, el poder, el número de créditos, bueno y eso lo hemos solventado con mucha implicación personal que constituye también un cierto valor de la [siglas universidad]"

En segundo lugar, están los *procedimientos y políticas de información* que engloban las actividades del ciclo de inteligencia. Vinculado con la recogida de información están los sistemas de gestión de la calidad. Estos, existentes en la casi totalidad de los centros (97,8%), contemplan procedimientos de recogida de información y de evidencias de desempeño de las acciones asociados a procesos de trabajo, recogidos en el sistema: porcentajes de abandono, evolución de los matriculados, ratios de seguimiento o inserción laboral. Estos sistemas tienen ya definidos las necesidades de información. No obstante, los datos apuntan a *escasos procedimientos de recogida de necesidades de información* sobre otros ámbitos distintos a los mencionados. Por tanto, hay predominio de datos tácticos internos.

Son aún emergentes los centros con políticas integradas de gestión de la información, y canales de comunicación bidireccional entre usuarios y unidad de gestión de la información, como ya he señalado antes.

"[...] información codificada a nivel de centro no, no, no tenemos [...] No tenemos [bases de datos] [...] lo hacemos de una manera muy intuitiva [...] no está sistematizado, no está codificado no hay ningún mecanismo que nos acerque a eso, bueno el sentido común también es importante, y la intuición, ya te he dicho la práctica profesional que tenemos los profesores, bueno nos sirven de mucho realmente ¿no? Bueno a lo mejor es que también queremos reproducir nuestra propia formación y no estamos prestando atención a que las cosas han evolucionado, han cambiado, bueno a lo mejor nos estamos aferrando también a una forma antigua por decirlo de alguna manera ¿no? de de práctica profesional y por consiguiente de enseñanza académica, pero nos parece que tampoco vamos tan por tan mal camino"

Para estimar el clima de información, incluyo la desigual implementación de procedimientos y políticas de gestión de la información. Estas actividades están en proceso de implementación, detrás de la observación, el análisis de la información es la actividad más practicada por la mitad de los centros. Las actividades previas al análisis son emergentes. Entorno a un 40% de centros almacenan y clasifican información obtenida, y entorno a un 20% de centros difunden y revisan la vigencia de la información existente en el centro. Por último, señalo el estado incipiente de las actividades vinculadas a la explotación de la información y la inteligencia generada, a tenor de los porcentajes en torno a un 25% de la elaboración de conclusiones e informes, la difusión de estos y el almacenamiento y clasificación de la información analizada (Tabla 36). A pesar de este estado incipiente, durante el proceso de adaptación de las titulaciones al EEES, ha habido un impulso de los componentes facilitadores del clima de información, ya que en los centros ha habido una intensificación de las prácticas vinculadas a todo el ciclo de gestión de la información (Tabla 47).

Teniendo en cuenta que las actividades previas al análisis son importantes para la eficiencia y la eficacia de la gestión de la información, y que el análisis es una actividad clave para generar inteligencia, percibo el actual grado de desarrollo de las políticas y procedimientos de gestión de la información como un componente aún inhibitor del clima de información, para que éste se convierta en facilitador de las prácticas de IC.

En tercer lugar, tanto de manera habitual cómo durante el proceso de adaptación, el intercambio de información está fomentado por medios tecnológicos, y por diversos espacios de comunicación. Por tanto, este aspecto está suficientemente desarrollado, y actúa como elemento facilitador. Los medios para facilitar este aspecto del clima se agrupan en dos. Por un lado, estructuras de trabajo en grupo o comisiones existentes en el seno de las universidades, asistencia a actos profesionales, y vínculos con redes profesionales, fomentadas, en parte, desde el Consejo de Gobierno, como

hemos visto anteriormente (apartado 5.2.2). Casi el 60% de los encuestados percibe el estímulo del Consejo a crear redes de contactos para obtener información de interés para la estrategia de la universidad (Tabla 40).

"[...] se fomenta sobre todo una cuestión de integración de búsqueda de referentes externos, no de socios, pero sí de hablar con otras universidades. Por ejemplo las comisiones de las pruebas piloto, fue muy relevante para debatir [...]"

Por el otro, existen en los centros diversidad de plataformas y espacios digitales para acceder a la información, divulgarla y compartirla (5.1.2.2 y 5.2.1), y, además, la limitación del acceso a las bases de datos es poco frecuente, hecho que refuerza disponer de información cuando es preciso (Tabla 39). Este hecho está actuando como un factor facilitador, aunque depende de la conciencia de la información de los directivos. Además, algunos centros cuentan con foros virtuales y espacios electrónicos para la comunidad de prácticas, lo que facilita también el intercambio de información. No obstante, su uso es emergente (Tabla 38). Aún así, hay alguna disfunción, puesto que estas infraestructuras tecnológicas parecen estar más consolidadas como herramientas para divulgar y compartir, que como herramientas para buscar y guardar información (Tabla 38). Por tanto, aprecio cierta infrautilización de algunas herramientas TIC.

b) Colecciones

Cómo he descrito más arriba (5.1.2.3) los centros elaboran y disponen de colecciones de información y estudios sobre temas de interés, que ayudan a difundir la información (Tabla 36, Tabla 47 y Tabla 54). También disponen de unidades que elaboran y gestionan estas colecciones, como el Observatorio ocupacional o Bolsa de Trabajo, la Fundación Universidad – Emprendida, la Unidad de Marketing, el Patronato y el Consejo Social (Tabla 70 y Tabla 73).

El uso habitual de estas fuentes parece ser todavía incipiente, a pesar del aumento en el uso de estas colecciones durante el periodo de adaptación

(Tabla 59 y Tabla 70). No obstante esto puede también ser debido, a la aún emergente producción de estas colecciones.

Por tanto, este instrumento, en la medida que facilita el análisis de información, previo a la toma de decisiones y al diseño de acciones, todavía precisa de mayor desarrollo para que contribuya eficientemente al clima de información.

c) Recursos: personas implicadas en IC

Al margen de la unidad o unidades encargadas de gestionar la información, los centros han dispuesto de una persona o un grupo de personas constituidas en comisión encargadas de obtener información del exterior, especialmente de cara al proceso de adaptación, para diseñar el programa de estudios, y su memoria (Tabla 27 y Tabla 47).

En relación al perfil profesional encargado de la función de inteligencia, ninguna pregunta del cuestionario y de la entrevista estaba destinada a cubrir directamente este aspecto. No obstante, ha surgido alguna información al respecto, aunque son observaciones cualitativas. Los datos que emergen son dos. En primer lugar, las observaciones hechas apuntan necesidad de profesionalizar esta función, ya que detectan cierto nivel amateur en el desempeño de la gestión de la información, según adjetivo empleado en alguna de las respuestas. En segundo lugar, este perfil amateur se confirma por las responsabilidades - en cuanto a gestión de la información – otorgadas durante el proceso de adaptación, a los integrantes de las comisiones, estos es, profesores o expertos del área de conocimiento de la titulación. Por lo tanto, también durante el proceso de adaptación ha seguido sin emerger la figura del profesional de la información, teniendo en cuenta además, el bajo porcentaje de participación de la Unidad de Información en el proceso (Tabla 47). Por ello, de existir profesionales de la información en el desempeño de la función de inteligencia en las universidades, señalo esta figura como incipiente.

“La gestión de la información y en general de los títulos y los centros es demasiado amateur. Hacen falta mayores dosis de gestión profesionalizada”.

En definitiva, el desarrollo desigual de estas condiciones se ha reflejado en diversos grados de desarrollo del clima de información. Esto ha podido influir en algunos ámbitos, de los cuales cito tres. En primer lugar, la dificultad en acceder a la información ha podido influir en el tiempo empleado para acceder y usar la información en el proceso de la toma de decisiones durante el proceso de acreditación, y por tanto, en la exhaustividad y puntualidad de la búsqueda y la confianza generada. El tiempo invertido para la adaptación es variable según los centros. La media es de 6 meses a un año (60,90%), aunque es también significativo el porcentaje de centros que ha empleado menos de 6 meses (25%). Por último son pocos los centros que han indicado más de un año (Tabla 20). Los datos apuntan facilidad en decidir y preparar la documentación de la adaptación y menos tiempo empleado, en los centros donde existían ya hábitos de gestión de la información del entorno. Aunque el clima de información es una de las causas a esta disparidad de dedicación, otros aspectos se deben tener en cuenta. En segundo lugar, la infrautilización de las TIC y la deficiencia de procedimientos y políticas de gestión de la información puede producir duplicidad de datos, o suministrar datos erróneos, como algunos directivos han apuntado. Por último, deficiencias en el clima de información, ha ocasionado también resultados dispares en el diseño de acciones relacionadas con el proceso de adaptación, y en el mismo diseño de la titulación.

5.2.4 Apertura al exterior

Los centros o departamentos en general son permeables a la información del exterior, sobre todo durante el proceso de adaptación, y tienen capacidad de influir en el entorno en diferente grado, si los centros de distintas universidades o universidades en su conjunto crean alianzas entre si, o con otros sectores de la sociedad.

a) Permeabilidad a la información

La apertura a la información procedente del exterior está vinculada a los aspectos analizados anteriormente (5.2.2): la asistencia a actos profesionales, la participación en redes profesionales, los contactos con redes de investigación y la consulta a agentes sociales. Especialmente, durante el proceso de adaptación los centros o departamentos han recibido influencias externas, de manera más intensiva, a partir de diversas vías. Una de estas ha sido la vinculación de agentes externos en el proceso de adaptación, mediante consultas, e incluso la incorporación de estos en las comisiones de diseño del grado. La práctica totalidad de centros han pedido a los agentes participación en diferente grado: desde solicitar impresiones sobre el planteamiento de la titulación, o algunos aspectos en concreto de la memoria, como requerimientos de los titulados en cuanto a competencias, hasta participación en las estructuras de adaptación para diseñar el plan de estudios. Las redes profesionales también abren los centros o departamentos tanto a la influencia de otras universidades – mediante las Conferencias de Decanos o de Directores de Centros (31,72%) – como a las influencias de redes profesionales – mediante Colegios profesionales (32,41%) o asociaciones profesionales (24,83%).

De manera mayoritaria, esta apertura al exterior ha permitido conocer las demandas de la sociedad, adecuar el grado a las competencias que el mercado laboral está pidiendo e innovar y ampliar las redes de contactos (Tabla 62 y Tabla 63). La apertura al exterior también ha tenido como objeto la detección de posibles alianzas con otros centros acorde con las necesidades expresadas (Tabla 33). Por tanto, las influencias del entorno, en alguna medida, han permitido innovar, y ello se ha plasmado en el diseño de titulaciones adecuadas al mercado. Aunque en algunos casos esta limitación se haya visto limitada.

En efecto, la permeabilidad de la organización a las influencias externas en el diseño de las titulaciones, y, por tanto, el grado de innovación, en parte está

también vinculada a las regulaciones legales nacionales y autonómicas, en la medida que han podido influir la innovación y la capacidad de adaptación al entorno. Además de los requerimientos del decreto ministerial 1393/2007 y de las pautas elaboradas por ANECA, casi todos los departamentos o centros han tenido que seguir normas y protocolos de actuación creados desde el rectorado. Inferior ha sido el número de titulaciones que han seguido regulaciones establecidas por la comunidad autónoma a la que pertenecen (Tabla 49). Para el 50% de los encuestados estas regulaciones han afectado negativamente a la innovación (Tabla 78).

[...] a mi que me gusta el cambio que estamos haciendo, me siento un poquito defraudado, yo creo que el gobierno nos tenía que haber dado más posibilidades de hacer cambios, a parte de que por medio está ANECA que se ha creído omnipotente, y entonces ha frustrado también mucha de la innovación, porque la gente se ha asustado frente a esa, bueno, que te van a verificar que estos son duros, que te están dando informes negativos, eso ha coartado la libertad, esto podíamos haberle sacado mucho más provecho al cambio que estamos haciendo, que no es pequeño, pero podíamos haber ido más, en fin a la segunda vuelta [...]

“El proceso de adaptación ha venido condicionado por las directrices del gobierno regional. Una primera restricción muy significativa que era que no quería cerrar titulaciones, solo permitía reestructurar aquellas que no funcionaban, es una restricción importante. En la universidad sí que había un proyecto de reorientación de recursos más ambicioso, pero no fue posible”.

“[...] No fue un cambio tan profundo porque tienes la obligación de que el primer año sea transversal, por lo tanto, si te das cuenta...., queda para programar, tres años [...] las limitaciones de la universidad y de la ley, si tienes que ofrecer 60 créditos de básicas La universidad obligó a algunas asignaturas...conocimiento de las empresas, qué partes hay, como funcionan [...]”

Pocos centros – en torno a un 2% - han señalado el Libro Blanco como una norma o requerimiento, aunque sí ha sido un referente para la casi totalidad de centros (Tabla 49 y Tabla 56). En este sentido, en el Libro Blanco ha sido una vía de entrada de influencias del exterior. Por un lado, este documento es una síntesis de corrientes de opinión de agentes externos y referentes. Por otro lado, a la vez, también ha sido un documento de consenso entre universidades, para coordinar áreas de conocimiento, que pugnaban por prevalecer ante la percepción de amenaza del proceso de adaptación. El

Libro Blanco, junto a los resultados de las consultas a agentes sociales, ha emergido como una base de consenso en las tomas de decisiones políticas.

“Las comisiones empezaron a funcionar con unas directrices que había emanado de las directrices de la universidad y de la ley, y de los libros blancos, aunque en un principio preferimos no tenerlos muy en cuenta. Aunque en el libro blanco [...], tanto la vicedecana de entonces habíamos estado en [su elaboración] y teníamos un punto de coincidencia”

“[...] las presiones de los colegios profesionales, de las universidades, de los que querían tener tres titulaciones diferenciadas porque fue uno de los núcleos de la discusión en su momento del Libro Blanco, en los temas de periodismo, los que defendían de que una sola titulación con ramas o los que decían no, mantengamos periodismo, comunicación audiovisual y publicidad y relaciones públicas, que eran los 3 títulos del catálogo [...]”

“[...] Bueno yo creo que la fuente principal ha sido el Libro Blanco Eh?. El Libro blanco nos ha servido de base para..., entonces sí que se hicieron, bueno basándose en el Libro Blanco se intento hacer un diseño de grado [...]”

“[...] [seguir el Libro Blanco] el 100% no, pero muy mucho mucho sí. Mucha parte [...] Tu sabes que esto es un problema de discusiones entre áreas y tal y el peso de las distintas áreas, con lo cual pues ha habido veces que el Libro Blanco te decía de esto hay que tener no se cuantos créditos, y a lo mejor hemos metido más, por el tema de las disputas internas, de las pero vamos nos hemos apartado muy poco [...]”

“[...] a lo mejor alguno señalaba pues hace falta más tal, más asignaturas de [...], o tal, pero claro, hay que tener en cuenta las directrices de la ANECA. La ANECA decía tanto de tanto, tanto de tanto, que es lo que hemos tenido en cuenta [...]”

b) Capacidad de influir en el entorno

Por último, la capacidad de influir en el entorno de los centros y universidades es distinta dependiendo del tipo de titulaciones y universidades. La influencia en el entorno se aprecia en dos direcciones: una a nivel legislativo, y la otra a nivel de difusión de la imagen de la universidad con diversos fines.

Algunos representantes de las titulaciones mediante instituciones consolidadas han influido el entorno legislativo, actuando en algunos casos como grupos de presión, en diferente grado. Estas instituciones han sido

Conferencias de Decanos, Conferencias de Directores de Centros, o Colegios Profesionales, según los datos aportados por los entrevistados.

“[...] ahora recientemente se ha aprobado una normativa, la normativa referente a las titulaciones de las ingenierías y hemos visto con sorpresa, desagradable sorpresa que los postgrados son los que atribuyen competencias profesionales, los que dan atribuciones profesionales, de manera que todo esto nos ha venido a trastocar mucho [nuestros] planteamientos, [...] se están desencadenando grandes quejas y protestas manifiestas desde los asociaciones profesionales de arquitectos, los colegios oficiales de arquitectos y algunas escuelas de arquitectura, particularmente la de Madrid. Barcelona y Sevilla, que hay ya un sector muy importante del profesorado que han mandado escritos de protesta eee ante esta situación, y en todo caso pidiendo la equiparación con las titulaciones de ingenieros [...] bueno podemos intuir las presiones [...] desde los diferentes ingenierías, [...] pues ha dado lugar a esta situación, rocambolesca [...] esperamos que se iguale para los ingenieros, para los arquitectos [...].”

“[...] Yo lo planteé [trabajar juntos para compartir esfuerzos] en las conferencias de decanos, y ví que eso no era posible, hay reticencias, explicables, porque claro, hay una cuestión que es importante. Estamos en un entorno de competitividad, cuantas cartas puedes descubrir tu, antes tus posibles competidores. [...] a esa propuesta, hombre, se podría hacer un plan, que es explicable por dos factores, por la competitividad que se ve venir, y por la especificidad de la situación de la [titulación] en cada universidad [...] uno se las tiene que ver con los [...] otros con los [...], otros estamos más cómodos que no dependemos de otras áreas. Entonces, el trabajo en común yo creo que se queda en las grandes líneas, que es lo que se dice de vez en cuando [...].”

A nivel de difusión de la imagen de la universidad o del centro, éstas organizan sesiones a distintos niveles para presentar sus servicios, salidas profesionales de los estudios, y en algunos casos, de difusión de la profesión asociada a la titulación. El objetivo final de la mayoría es atraer estudiantes.

“[...] estamos yendo a todos los centros de secundaria de [la comunidad autónoma] a explicar que es esto del espacio europeo y como se va a desarrollar el espacio europeo en la universidad. a todos los estudiantes de bachillerato, de primero y segundo de bachillerato, y padres, y profesores, estamos yendo además solo vicerrectores y vicerrectoras y la secretaria general, o sea, es decir, que es un compromiso institucional ¿no?. [...] Entonces ahí si que estamos detectando mucho de esto. [...] contacto de primera mano con la gente que está ahora en bachillerato, con los padres de los alumnos [...] que nos dicen: “claro pero es que si tuvieseis esto pues mi hijo sí que quería hacer tal, pero como no tenéis [...] y como no lo puedo mandar a no se donde, pues entonces va a tener que hacer otra cosa”. Y eso nos está surgiendo, [...], nosotros íbamos a informar, pero estamos

extrayendo también mucha información de cuál es la problemática que hay, existe ahora mismo justo en el peldaño anterior a la universidad”.

[...] Estas jornadas son una especie de jornadas de comunicación entre universidad y secundaria, los centros de secundaria de COU, equivalente de COU de la ciudad. Estamos pensando en hacer jornada de puertas abiertas, propias del centro y concentrar con institutos que vengan y vean, pero esto está en proyecto, pero esto se está recogiendo en el plan estratégico. Habíamos, lo que es la publicitación de la facultad, se habían, se vienen haciendo todos los años información que se reparte a por todos los centros secundarios, dípticos, trípticos, ya no me acuerdo, con lo que es ser [la profesión], pero en realidad, esa información, yo creo que no llega, tiene que haber más machaque o otras vías de acceso, o de llegar, como concertar entrevista, que vengan o ir, dar charlas [...]”

[...] nosotros queremos que nuestra universidad esté integrada en la ciudad [...] nuestro deseo [de relación con la sociedad] es de una participación cada vez más creciente, [...] realizar actividades que nos acerquen al tejido, [vecindario], [...] una política muy clara de puertas abiertas, ¿no?, hay un par de jornadas al año, hay visitas de colegios, visitas de hogares de jubilados, etc. que vienen, y no es infrecuente verlos por aquí paseando, les enseñamos lo que hacemos ¿no? [...] los estudiantes universitarios, deberían ser mucho más visibles, ¿eh?, por parte de la sociedad [...] son intentos de acercar la la universidad a nuestro entorno”

5.2.5 Presión e incertidumbre del entorno

Analizo la presión y la incertidumbre percibida por las titulaciones como factores influyentes de las prácticas de IC. Este factor está integrado por tres dimensiones: a) la necesidad de cambio, inherente al proceso de adaptación de la titulación al EEES, unido a un proceso evaluador; y b) la presión temporal del proceso, cómo es percibida por cada centro, y trasladada a un calendario, de acuerdo a políticas internas, o a directrices de la comunidad autónoma; y c) la percepción de la competencia y del estado de la titulación en su entorno.

a) Cambio y proceso evaluador

El proceso de adaptación apuntaba cambios desde el año 1999. Por tanto, estos cambios se han introducido en algunos centros en dos fases. La primera desde 1999 hasta la publicación del Decreto 1393/2007 en 2007, y la segunda desde el 2007 hasta el 2010, año en que todas las titulaciones deberían ya estar adaptadas y verificadas, para empezar su funcionamiento en el curso 2010-11.

Los cambios metodológicos y formales de las titulaciones, como créditos ECTE o reducción de licenciaturas de 5 a 4 años, se fueron introduciendo en algunas titulaciones mediante las pruebas pilotos. Éstas en algunos centros sirvieron de base para redactar la memoria de verificación, y contribuyeron a optimizar el trabajo hecho (Tabla 73).

“La prioridad ha sido intentar adaptar...ha habido títulos donde la adaptación era menor a las nuevas reglas, porque tenían una tradición de prueba piloto.....planes de estudios, demanda social, etc. ... el trabajo estaba hecho, no había problemática.....cada comisión hizo los contactos oportunos.”

“[...] nos ha llevado, por ejemplo, a que en primera convocatoria, de las 6 titulaciones que fueron, la gran mayoría habían estado en planes piloto avanzados.”

En cuanto a la vinculación con el entorno hay diferencias entre las dos fases. Antes del año 2007 ha sido una actividad infrecuente en la mayoría de los centros, contrastando con la relevancia de la relación durante la segunda fase, para justificar la titulación presentada a verificar. Aunque conocer el entorno antes del proceso de adaptación se señala como una necesidad, esta práctica ha sido escasa, teniendo en cuenta las fuentes de información consultadas antes del proceso de adaptación, a excepción de las consultas hechas a empleadores, para conocer el funcionamiento de las prácticas (Tabla 33 y Tabla 54).

“Desde hace 5 años tenemos un vicerrectorado de empresas [...]”

“Si empresas con las que ... diferentes empresas que la universidad tiene relación por diferentes productos”

De hecho, para la mayoría de universidades ha sido novedoso utilizar los agentes sociales como fuentes de información para diseñar la titulación, incluso para los que previamente ya mantenían contactos.

“[...] inicialmente yo lo veía con escep con cierto escepticismo, cuando conocí las memorias que solicitaba la ANECA me parecía pues un objetivo un, digamos un requisito los procedimientos de consulta externos que se nos pedían para la justificación del título, pero que conforme hemos ido implementando las diversas entrevistas, reuniones, etc. con ellos se ha demostrado bastante útil e interesante. [...] ese escepticismo se fue transformando en verdadero entusiasmo conforme veíamos que tenían mucho que aportar y a la vez que ha habido otras cosas que nosotros no habíamos contado, y que por tanto había que adaptarlas y otras que ya venían de la interacción que había entre universidad, academia y empleadores, entre academia e instituciones jurídicas de la administración, por ejemplo y que ellos por así decirlo potenciaban esa ese interés o esos derroteros que habíamos asumido.”

“[...] Lo que vaya a ser en el futuro no lo sé, pero yo estoy convencido que han enriquecido mucho el proceso de elaboración [...] de del nuevo grado [...]”

En algunos centros el cambio que impulsa el proceso se ha plasmado en la percepción de éste como una oportunidad, y, en consecuencia, se han planteado mejorar la titulación

“Se les ha pedido [a las comisiones] que diseñen la titulación, de forma moderna y diferenciada, se ha pedido información sobre el diseño de las infraestructuras, diseño de los edificios y como introducir las mejores prácticas en esas titulaciones [...]”

Por otro lado, el proceso evaluador ha añadido mayor presión e incertidumbre. Esta presión la concreto en dos aspectos. Uno, es el desconocimiento del proceso para los primeros centros que presentaban titulación apenas publicado el Decreto. A esta incertidumbre además, se añadió la inexperiencia del mismo ente evaluador, que en los primeros meses iba adaptando las directrices. Los datos apuntan a protocolos cambiantes e indefinición durante el proceso, que creaba tensión, y acrecentaba la percepción de incertidumbre.

“[...] Sabes también lo que pasa, lo de las directrices de la ANECA fueron un poco ttt caóticas. Es decir, la última versión que colgaban los de la ANECA fue el 22, no sé si fue el 22 de

diciembre o el 23, y nosotros entregábamos la memoria el día 20. Entonces...”

“[...] Trabajábamos sobre protocolos de ANECA, pero en dos meses cambiaban las versiones, era una caos organizativo eso no es forma de trabajar [...]”

“[...] ANECA no acababa de sacar la herramienta, el día antes todavía estábamos con la quinta herramienta adaptando [...]”

“[...] El resultado de la verificación ha sido irregular en el comportamiento que ha hecho ANECA.....nos han evaluado negativamente por cosas generales que afectan a todas las titulaciones. Nos ha perjudicado las alegaciones [...]”

De esa primera convocatoria, tanto ANECA como los centros extrajeron enseñanzas, para mejorar el proceso y las directrices en convocatorias posteriores. Así lo señaló ANECA en su informe al Patronato, haciendo balance de la primera convocatoria (ANECA, 2009a):

Ajuste del despliegue

22. Finalizado el primer proceso de evaluación se realizó la **meta-evaluación del programa** con el objetivo de mejorarlo. Para ello, en una primera fase se contactó con todos los agentes implicados, solicitando su valoración de los procesos y los resultados de la verificación También se realizaron reuniones con cada uno de los grupos implicados: técnicos de universidades, personal de ANECA y evaluadores. Como resultado de dicho proceso de meta-evaluación se detectó la necesidad de introducir las siguientes mejoras:

El otro aspecto, relacionado con el anterior, que ha añadido presión es la percepción de que en realidad el proceso admitía pocos cambios a los planes de estudio existentes. A título de ejemplo, reproduzco un fragmento de entrevista:

“[...] tuvimos que cambiar el nombre [del Grado] porque nos lo pido ANECA porque no le gustaba, no le gustaba innovar tanto. Hemos descubierto que la ANECA es bastante más conservadora de lo que uno pudiera imaginar, pero bastante más ¿eh?, a la hora de tirar para adelante, [...]”

“[...] la ANECA nos respondió que solo había un Libro Blanco de informática, había definida una única titulación y que por tanto no procedía definir otra. Y la ingeniería técnica de gestión que se convertía en un grado en ingeniería en informática de gestión, digamos que no nos la verificaron.”

Por tanto, esta presión e incertidumbre en algunas universidades ha frenado la innovación, incluso en universidades y centros que apostaban por cambios profundos de los planes de estudios, tomando como base la adaptación.

b) Presión temporal

La fecha de publicación del RD 1393/2007 y la fecha límite para obtener la acreditación (2010) marcaban un periodo holgado para preparar la memoria. No obstante, hubo 200 titulaciones que optaron a la primera convocatoria, a pesar que su fecha límite estaba cercana a la fecha de publicación del decreto (Anexo 6).

Entre las titulaciones de las dos convocatorias hay aparentemente mayor presión temporal para el primer grupo respecto al segundo grupo. De acuerdo a las entrevistas constato percepción de mayor presión e incertidumbre en el primer grupo, y ellos de manera subjetiva apuntaban mayor facilidad para las titulaciones que se presentaban en la segunda convocatoria. De hecho las titulaciones que se presentaron en la primera convocatoria afirman haber preparado la memoria en menos de seis meses (45.83%). En menor medida antes de la publicación del RD 1393/2007 un 8,33% de los centros indica haber empezado la preparación de la adaptación, entre uno y dos años antes (Tabla 20). Esto es indicador de cierta proactividad en los años previos. Por otro lado, las titulaciones que se presentan en segunda convocatoria indican haber dispuesto entre 6 meses y un año (76,62%) y de más de un año (17.86%) para preparar la adaptación de la titulación.

No obstante, está presión depende también de cuándo cada centro inició el proceso en relación a la convocatoria en la que optaba a la verificación, si inmediatamente después de publicarse el decreto, aunque optando a la segunda convocatoria, o posteriormente, meses antes de la segunda convocatoria.

Los motivos de cada titulación por optar a la primera convocatoria de verificación del grado, o a las otras, son diversos, siendo una de ellas la presión y la incertidumbre percibida por las universidades de su entorno. Esta razón emergió a lo largo de las entrevistas, y en las encuestas se ve claramente en los porcentajes de los objetivos orientados al mercado, ligeramente superiores en la primera oleada de titulaciones. Concretamente, en la primera oleada, las titulaciones apuntan querer ganar ventaja competitiva, ser titulación referente en el ámbito de influencia y diferenciar su grado del de la competencia (Tabla 45).

[...] Cuando haya carreras en crisis, tienes que apoyar más. En estos casos se había intentado, ante la posibilidad que apareciese una universidad parecida a la vuestra... pensamos en adelantarnos [...]

[...] el equipo de gobierno de la universidad que entre otras metas se ha planteado claramente el ser punteros no solo a nivel nacional, que digamos más o menos en algunas titulaciones ya se es [...] los indicadores ya lo indican, sino lanzarse un poco al ámbito internacional, y entonces se pensó como estrategia que ya que era inevitable la adaptación pues era mejor hacerlo cuanto antes, porque por un lado era el terreno que ya tenías ganado, y luego era previsible que el proceso se iba a complicar, cuando todas las universidades entrasen en esa dinámica e iba muy acorde con la estrategia de la universidad y también obviamente había la idea de competir, eso está clarísimo [...]

“[...] cuando nosotros decidimos sacarla fue porque, bueno, primero, yo no sé si eran normas a nivel Español, yo creo que no, que eran normas de la comunidad [autónoma], se dijeron que solo podían optar a las titulaciones, en este curso, e imponer el grado solo en aquellas titulaciones que no estaban repetidas en el sistema universitario [de la comunidad], por eso fueron muy pocas [...] la razón fue fundamentalmente [...] las otras aunque quisieran no podían. Claro cuando te dan la oportunidad, yo lo planteé no fue una decisión mía fue una decisión de la junta de facultad, yo planeé esto y planteé los puntos a favor, este es un proceso que hay que tomar por lo cuernos porque se nos viene encima y cuando antes mejor y tenemos la ventaja sobre las otras titulaciones de que podemos ir solos sin interferencias [...] y esta fue la motivación, [...]”

Las pautas y líneas generales acordadas en cada Comunidad Autónoma sobre el proceso, limitaron que hubiera universidades que pudieran presentar su titulación en la primera oleada, ejemplos son Andalucía (Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa, 2009) y Galicia (Consello Galego de

Universidades, 2007). Dejando a un margen este hecho, es indicativo que las titulaciones que se presentan en la segunda oleada son las que han obtenido porcentajes más elevados en el objetivo *“romper inercias académicas de tipo organizativo”*, por encima de la media de los otros objetivos (Tabla 45). Esto apunta a dinámicas internas de decisión más dilatadas en el tiempo.

Por otra parte, la presión temporal también se ha traducido en un porcentaje ligeramente superior de centros sin efectuar consultas a agentes externos en la primera oleada (Tabla 58).

c) Presión de la competencia en el entorno

El concepto de competencia ha emergido en los datos recogidos, y es preocupación de un porcentaje considerable de centros, en los objetivos señalados como *“ser titulación referente en el ámbito de influencia”* (64,74%) y *“diferenciar nuestro grado del de la competencia”* (56.41%), o *“ganar ventaja competitiva”* (42.31%). De hecho, ha sido la percepción de la competencia la que impulsó a un elevado porcentaje de centros a presentarse en la primera convocatoria (Tabla 45).

La percepción de competencia y la manera de concebirlas es distinta, dependiendo principalmente de tres hechos: compartir el espacio universitario con otras universidades, número de estudiantes en la titulación, y en menor medida profesorado e investigadores. La competencia se ha percibido tanto por atraer estudiantes como por atraer profesorado.

Esta presión del exterior se ha materializado en mayor uso de fuentes de información por parte de las titulaciones presentadas en la primera convocatoria (Tabla 73), y más referentes (Tabla 56), a pesar de ser las que han manifestado menos necesidades de información (Tabla 67). Contrariamente son las que han hecho ligeramente menos consultas a agentes externos (Tabla 58).

Al margen de la competencia también han emergido centros o universidades que han creado alianzas, con el objetivo también de obtener ventajas en el mercado de atracción de estudiantes, o, incluso, en algunas titulaciones para crear grupos de presión.

En el caso de algunas titulaciones, al indicador de matrículas, se añade la seguridad que tienen de ser clásicas e imprescindibles. Ilustra la presión del número de centros los siguientes fragmentos:

“La Comunidad [...] yo creo que cuando nos reunimos los Decanos hay como dieciocho personas, [...]. Eso incluye pues [...] centros [...] muchísimos, no sé cuantos [...]. Entonces hay una competencia brutal”.

“Y evidentemente tenemos un vecino que tiene [...] todas las titulaciones del mundo y tiene un bagaje en el contexto nacional e internacional, de modo que la presencia [...] es fuerte, pero claramente nosotros creemos que recíprocamente deben sentir algo parecido la presencia de esta universidad tan dinámica [...] creo que también es una cuestión de amenaza en el sentido formal del término [...]”

“[...] nuestra escuela desde hace años viene sufriendo una sobredemanda, nuestra escuela le viene pidiendo a la universidad tener menos estudiantes, y la universidad al final consigue que sigan entrando los mismos, le pedimos tener menos, porque nosotros hemos tenido que afrontar [...] un crecimiento muy grande de estudiantes, con unas ratios brutales [...] no nos preocupa la competencia, no nos preocupa, al contrario, bienvenida sea, que haya más escuelas [...]”

“[...] se llevan a cabo ... son estrategias de marketing la universidad se publicita, hacemos promoción de la facultad, pero a nivel provincial, a nivel regional. Pero no en sentido competir así directamente, o vamos a, no, porque entre otras cosas desconocemos ahora mismo que está haciendo la [nombre universidad] que es nuestra principal competidora, o como se está comportando [nombre universidad] que es otra competidora nuestra por ejemplo, en materia privada, [nombre universidad], no sabemos lo que ellos están haciendo [...] porque la demanda nuestra siempre ha sido muy buena, muy buena [...] No tenemos competencia. Nuestra prioridad es atender a los estudiantes, no se plantea atraer estudiantes de otros distritos universitarios”

“[...] las comunicaciones actuales [...] sentimos presión de todo el entorno universitario por las facilidades de comunicación en áreas de desarrollo, es una competencia indirecta [...]”

“[...] La ventaja, nosotros la competitividad, la presión no la notábamos porque la licenciatura de [...] aquí no hay otra, porque

ni siquiera en [otras comunidades cercanas] hay licenciatura de [...]”

Por tanto, los centros, tanto públicos como privados, que perciben la presión de la competencia, han creado mecanismos para conocer rasgos diferenciales respecto a la titulación impartida por la competencia. Esto les ha permitido explotar sus fortalezas, a fin de ganar ventaja competitiva, e identificar nichos de mercado donde situarse. El número de universidades con la misma titulación en el mismo distrito universitario es determinante en la percepción de la competencia, y ello influye en la aplicación de prácticas de IC.

En la Comunidad [...] tenemos la [nombre de la universidad] y la [nombre de la universidad], creo que hay un factor a favor de la [nombre universidad], es la proximidad.....intervienen factores geográficos.....la [nombre universidad] está en el centro de [ciudad]. Nosotros preguntamos a los estudiantes porque nos eligen, unos dicen por la calidad, pero otros por la ubicación geográfica, [...]... La Universidad nuestra limita los estudiantes, a la 4ª convocatoria, si un alumno no es muy fuerte en los estudios, no nos elige....la [otra universidad] con todos mis respetos, es un factor decisivo que este en el centro de [ciudad], más en una titulación, por ejemplo la licenciatura, dónde todos están trabajando....el desplazamiento es muy importante, les hemos ofrecido la semipresencialidad, muchos que eran nuestros se han pasado. La semipresencialidad les obliga a otras cosas, a ser maduros, a ser responsables [...]

[...] Los títulos donde tenemos más éxito son aquellos que hacen una oferta radicalmente nueva frente la oferta de la universidad de [la misma ciudad], y así tenemos éxito en ciencias ambientales, lo tenemos en biotecnología, mientras que ahí tienen biología, tienen química, tienen los títulos más antiguos. En ADE y derecho que son títulos tradicionales competimos bien des del momento en el que montamos la doble titulación, la titulación conjunta eso nos coloco en una posición muy buena. Traducción e interpretación mientras que ahí tienen la filología, ... pues como tenemos que compartir el mismo espacio pues tenemos que encontrar nichos diferentes [...]

“Si tiene competencia, porque son varias universidades las que ofrecen los mismos estudios, emmm, competencia que se nota sobretudo en el lo que es derecho estrictamente, no en titulaciones conjuntas que ya pues en esas fuimos pioneros y digamos que tenemos una imagen consolidada con lo cual se cubre la oferta completamente en junio, y de hecho tenemos un exceso de demanda y no existe, hay un alto, el nivel de las notas de los alumnos que entran son altos. En la licenciatura simple, que sí hay que esforzarse más por competir porque es lo que ofrece todo el mundo y es más difícil diferenciarse en esto, ¿eh?... pero bueno si

desde luego la estrategia de la universidad es innovar introducir cambios y responder a lo que vemos en el exterior, precisamente para allanar ese terreno [...]"

"[...] nosotros lo que ofertamos es una formación de la máxima calidad [...] esto pues la gente lo valora.

[...] pocas universidades quizá puedan competir con el número de convenios por tamaño que nosotros tenemos en el ámbito internacional. Ese es nuestro elemento diferenciador y esperamos que sirva para hacer una captación de un perfil especial de profesores y de alumnos [...]"

La competencia se traslada más a la captación de estudiantes, sobre todo en los casos en que una titulación tenga declive en el número de matriculados. No obstante, como un rasgo diferencial respecto a otros centros, algunos centros apuestan por atraer *buenos estudiantes*, y perciben la competencia desde ese punto de vista.

"[...] Hay tres universidades en [la ciudad], que ya hacen la licenciatura y no hay muchos estudiantes. Hay competencia por estudiantes ,i buenos estudiantes [...]"

"[...] Entonces nos interesa un un público estudiante que esté en condiciones de adaptarse a esta metodología y un público docente que sea capaz de adaptarse a estas metodologías. Y no descartamos en absoluto la posibilidad contar con profesor extranjero dentro de este proceso".

"[...] mi preocupación es garantizar buenos alumnos, alumnos en este momento no es el problema, pero claro queremos tener buenos alumnos por eso sí que hemos tomado algunas medidas en ese sentido de de estar fomentando el atraer a los mejores alumnos [...]"

"[...] Como nos reunimos con todos los decanos de [la comunidad] con cierta frecuencia....sabemos lo que hace cada uno. Aunque en realidad es un ambiente con un marco de competición, porque la financiación se basa por estudiantes....también es un marco franco de colaboración. Sabemos siempre lo que los alumnos piden en primera y segunda opción, eso analizado, te da mucha información. Lo tienes de todas las universidades [...]"

"[...] Pero el perfil de estudiante que viene a [nombre universidad] es un perfil que generalmente es diferente al perfil del estudiante que va a otras universidades [...]. Porque nosotros tenemos pruebas de selección de verdad. Porque nosotros echamos de la universidad al 20% de los alumnos que admitimos. Es decir, gente que no supera los requisitos académicos mínimos, los expulsamos, porque son requisitos académicos por encima de la ley, [...]. Entonces, el perfil de estudiante, quizás por eso tenemos menos estudiantes, pero el perfil de estudiante que viene aquí es un

estudiante que generalmente está bastante motivado y bastante concienciado con que tiene que trabajar. [...] y no así otras universidades [...] que solo les interesa el volumen, le interesa el número, entonces que venga lo que venga, entonces me da igual que sean buenos estudiantes o desechos [...].

Destaca que entre la primera oleada de titulaciones hay mayor interés por atraer estudiantes extranjeros que en los de la segunda oleada. Por el contrario, los de la primera oleada presentan porcentajes más bajos en su objetivo de parar el descenso de matrículas (Tabla 45).

La competencia por atraer profesorado e investigadores ha emergido en titulaciones públicas de reciente creación, y en las privadas, con porcentajes superiores para las titulaciones presentadas en la primera oleada (Tabla 45). Este hecho, también es motivo de reflexión en algunos centros, para lo cual han desarrollado mecanismos de atracción.

"[...] no hay movilidad de profesorado.....si que hemos notado que en el profesorado no permanente, con profesorado joven de media, hay muchos profesores que tienen 20 años de vida académica por delante.....(ahí hay un tapón) salen más preparados que sus maestros.....Esta gente joven no ve futuro aquí, y sí que se ha ido a otras universidades [...]. Gente que venga de fuera, pocos. Tampoco hay tanta competencia, Que nos vengan y marchen, pocos, muy pocos. A partir de la LOU, con la movilidad, nunca se han implementado los instrumentos necesarios...en nuestro caso no".

"[...] El profesorado es otro problema muy serio. La captación ha sido modelo de formación y promoción interna, estudiantes que habían realizado el doctorado de forma brillante. Ha sido un modelo así, el problema actual....con el acceso a la universidad con el sistema de acreditación pone muy difícil este modelo de promoción interna, sobre todo en el acceso. Eso es claramente un problema. Siempre hemos contado con una ventaja competitiva, somos una universidad relativamente pequeña, joven, la flexibilidad, la capacidad de hacer cosas, poca burocracia, cualquier investigador no se encuentra con obstáculos, eso lo hemos utilizado para atraer investigadores que se sentían más identificados con esa cultura más libre. Las universidades están creando nuevas titulaciones....es más difícil atraer grupos de investigación consolidados con el nuevo modelo: medicina, arquitectura [...] si que notamos una presión importante".

"[...] una de las cosas que me tengo lamentar es que no hay mercado, el sistema español no permite el mercado de profesores, es muy rígido, nosotros convocamos plazas como cualquier otra universidad, [...] aquí tenemos una dotación muy completa en cuanto a digamos a personal docente [...] son casi todos titulares,

y tenemos pocos ayudantes y pocos profesores asociados solo hay uno en la facultad, pocos ayudantes. En medio plazo, puede ser lo contrario que le pasa a la mayor parte de las universidades, nos falta ayudantes, tenemos muchos capitanes y pocos indios [...]”.

[...] si no hay mercado de profesores pues no puede haber competitividad, una competitividad normal, en un mercado normal, es un defecto que le veo [...]”

A pesar de esta competencia, también ha emergido la formación de alianzas entre universidades, incluso algunos centros lo han apuntado como consecuencia del proceso. Estas alianzas han surgido tanto en las universidades públicas como en las privadas, e intentan ser un foro de reflexión y debate de problemas comunes para la búsqueda de soluciones.

“[...] todo el proceso ha conllevado a intensificar las relaciones con otras universidades, cada uno vive su universidad, tienes contactos en congresos, pero a nivel de cómo lo hace cada uno no. Ha propiciado mucha reflexión entre universidades. Antiguamente no te ponías en contacto con otras universidades. Ahora también motivado por la incertidumbre. No sólo hemos tenido contacto con universidades españolas, también extranjeras. Esto también ha sido importante [...]”

“[...] un foro de Universidades Privadas [...] para hablar de las cosas que nos preocupan como universidades privadas.....Imaginate que saliera conseguir un paquete informático más barato porque en lugar de pedirlo yo y tu y aquel, lo pedimos juntos, pues es un beneficio para todos [...]creo que podríamos tener una visión de la competencia más complementariapodríamos dar un posicionamiento de la marca Universidad Privada en España [...]. ¿Porque no hacemos un programa de becas sea realmente puntero para estudiantes de matrícula de honor de 10, para estudiar en cualquiera de las universidades de España?. Posicionas calidad absoluta en universidades privadas, los mejores de los mejores con la enseñanza privada”

“[...] dentro del G9 por ejemplo la transparencia es absoluta, es decir, cualquier incluso información que uno consigue pues a base de llamar a la ANECA, o al ministerio o tal, pues si lo considera oportuno lo va a trasladar al resto de los vicerrectores o de los rectores. Es decir, existe una una relación muy muy intensa para poder aprender los unos de los otros, ¿no?. Máxime porque además somos, en muchos casos, universidades que tampoco competimos entre nosotros, aunque seamos muy frontera [...], pero no tenemos inconveniente en mostrarnos mutuamente porque creemos que de eso saldremos mejor parados todos [...]”

“[...] tenemos redes, con otras universidades, y se han validado con otras universidades. Me acuerdo de una red que tenemos, una

comisión de redes internacional que y se ha validado con otros estudios comparativos, comparados con otra gente [...]"

En este sentido, la creación de alianzas, en el caso de algunas titulaciones ha servido para acrecentar la apertura al exterior, concretamente la capacidad de influir en la legislación específica relacionada con la titulación.

La alianzas entre universidades también han estado orientadas a la internacionalización, aunque pocos centros han manifestado tener relaciones con universidades extranjeras, y de hecho también es bajo el porcentaje de centros que tienen como objetivo atraer estudiantes extranjeros (Tabla 45):

Relación intensa con universidades europeas, asociación [...] que se ha convertido en un Erasmus intensivo de 15 días [...] con estas escuelas todos los años hacemos una práctica común, [...] que se localiza rotatoriamente en las tres ciudades. Normalmente esto tiene una gran repercusión urbana y ciudadana, porque los alumnos pues son 20 alumnos aaa alemanes y franceses que están aquí 15 días de trabajo intensivo pues analizando problemas [...] como se enfoca, como se va, y eso nos ha dado siempre muy buenos resultados. [...] trata de intensificar en ese aspecto de relaciones con el resto de las universidades, universidades europeas. Y la universidad también nos está facilitando o va a facilitarnos el intercambio con universidades no del ámbito europeo sino sobre todo americanas aunque pues eso está un poco verde, porque no hay una homologación de estudios y a veces trae bastantes dificultades

5.3 Contribución de la IC en el proceso de adaptación al EEES (P3)

Las prácticas de IC tienen como finalidad satisfacer unas necesidades de información, con las que diseñar acciones y tomar decisiones. En el caso de esta tesis he analizado la contribución de la IC en el diseño de la titulación adaptada al EEES, acordes con los objetivos de la titulación. Por tanto, las prácticas, y su contribución están vinculadas a dos ámbitos: los objetivos señalados para la titulación y la percepción del proceso como una oportunidad o como un trámite.

Analizo la contribución del proceso a partir de cuatro parámetros: a) satisfacción de los stakeholders; b) satisfacción de las necesidades de información y justificación de la titulación; c) innovación y aprendizaje; d) implicaciones de la IC

a) Satisfacción de los stakeholders

Los estudiantes son uno de los clientes de las universidades, en su función docente, y los principales agentes sociales internos, por imperativo legal y estatutario. Un agente social importante son los gobiernos de los que depende la financiación de las universidades, y en segundo plano los empleadores (Tabla 59).

Durante el proceso de adaptación ha primado la presión y un cierto temor de la evaluación y la verificación, independientemente de los objetivos y de la visión del proceso. Por ello, los agentes sociales prioritarios han sido los evaluadores, los gobiernos autonómicos que tenían que autorizar los calendarios del proceso, ANECA, y el Consejo de Universidades.

porqué la gente se ha asustado frente a [ANECA], bueno, que te van a verificar que estos son duros, que te están dando informes negativos

Por tanto, desde este punto de vista la mayor contribución de la IC se constata en dos aspectos: el primero, en la selección de fuentes, referentes y agentes sociales externos que permitan justificar la titulación, por cualquiera de las vías optativas que señala el RD 1393/2007, en su Anexo 1; el segundo en establecer un mayor vínculo con el entorno.

Habida cuenta los porcentajes inferiores – en torno al 30% - de los referentes vinculados con el entorno social y productivo, en relación a los referentes, antes enumerados, constato un incipiente vínculo de las universidades con el entorno, especialmente con el tejido empresarial. Esto confirma la preeminencia del estado y gobiernos autonómicos como los principales stakeholders (Tabla 56). Esta tendencia se observa también en la preferencia de agentes sociales consultados, con predominio de los internos, aunque los externos, especialmente los sectores profesionales emergen con fuerza (Tabla 60). Ello señala que las prácticas de IC en este aspecto han contribuido ampliamente, ya que pocos centros contaban previamente con estas fuentes de información.

“[...] Falta crear la cultura que estás en un entorno y has de contar con él. Hay que mejorar estas cosas [...]”

“La consulta ha permitido combinar el mundo de la práctica y el mundo de la academia. Y dentro de la academia combinar la perspectiva nacional española con la internacional (Europea y de Estado Unidos), porque hay que reformar los estudios en el método y en el contenido”

Después de los gobiernos, el siguiente agente social al que los centros han mirado ha sido al profesorado del centro, o del departamento (93,29%) y al estudiante (85,55%) (Tabla 60). A este último ha ido dedicada una parte de la contribución de IC:

“Se quería ofrecer lo que creíamos era más atractivo y conveniente para los estudiantes, como la doble titulación de [...], que ha atraído estudiantes que de momento son muy buenos. Surge de un

posicionamiento estratégico, hay también estudiantes que querían hacerlo, y queríamos hacer algo novedoso”.

“[...]con los alumnos, [...] ya habíamos empezado a hacer un piloto de Bolonia hace años y teníamos ya, de los cinco años de la titulación de [...] habíamos llegado a cuarto. Ya habíamos hecho pues adaptación metodológica, cronogramas, estábamos estudiando los resultados, habíamos hecho encuestas con los alumnos de cuántas horas estudiáis por cada hora de clase tal. O sea que en concreto en informática, que lo usamos de piloto, teníamos un panorama bastante clara de la opinión de los alumnos. Bastante clara. También se preguntó a alumnos de, que habían terminado la titulación. O sea que sí que se les tiene mucho en cuenta a los alumnos. Y yo creo que es bueno, eh. Yo tengo que decir aquí que los alumnos son muy responsables. No irresponsables!”.

b) Satisfacción de necesidades de información y justificación de la titulación

Otra perspectiva para analizar la contribución de la IC al proceso de adaptación, está constituida por la localización de fuentes y referentes acordes con las necesidades de información y los objetivos manifestados, junto a la localización de referentes para justificar la titulación. En este sentido, la amplia variedad de fuentes documentales y personales es acorde con los objetivos fijados para la titulación, y las necesidades expresadas (Tabla 73, Tabla 56, Tabla 60, Tabla 45 y Tabla 67).

Los esfuerzos hechos en la etapa previa a la publicación del RD 1373/2007 se han rentabilizado durante el proceso de adaptación, de manera desigual, según las prácticas previas. En este sentido, estaban en la mayoría de los centros los datos recopilados sobre las necesidades de información mayoritarias – indicadores de graduación, abandono y eficiencia, referentes de la titulación, evolución del número de matriculados e inserción laboral –. En lo que se refiere a datos internos estos existían gracias a los sistemas de gestión de la calidad implementados en la mayoría de las universidades. Los planes de estudio de otras universidades, sobre todo españolas ya era objeto de análisis antes del proceso iniciado en 2007. En menor medida, los centros

disponían de informes de colegios y asociaciones profesionales (Tabla 54). En este sentido, la localización de referentes vinculados con el entorno laboral se ha intensificado a raíz del RD.

En la medida que estos referentes o la información sobre agentes sociales externos estaban previamente en los centros – en la unidad de información o en cualquier otra unidad de la universidad (Observatorios, Consejo Social, Fundación o Patronato) – las acciones han sido más rápidas, y las personas involucradas en el proceso han podido optimizar esfuerzos previos (Tabla 60). Por tanto, la contribución de la IC ha sido en términos de optimizar el tiempo empleado, sobre todo para las titulaciones que se han presentado en la primera convocatoria (Tabla 20).

lo que hicimos fue involucrar al Consejo Social [...] yo les pedí, les pedimos directamente que la parte [...] asociaciones profesionales, colegios profesionales, etc. fueran ellos los que [...] identificaran personas concretas con nombres y apellidos que consideraban oportunas para formar parte de este foro ¿eh?. También le pedimos lo mismo al gobierno de [la Comunidad]

En cuanto a los referentes empleados para justificar la titulación, he constatado un amplio uso del Libro Blanco como principal vía para justificar la titulación. Este dato se explica por ser una referente consensuado entre universidades y aprobado por ANECA, por lo que era un garante para verificar la titulación.

A pesar de la preeminencia del uso del Libro Blanco, con un 85,26%, el uso de otros referentes como los planes de estudio de otras universidades nacionales (55,13%) y europeas (50.64%), denotan la contribución de las prácticas de IC en la observación y el análisis de la actividad de otras universidades (Tabla 56).

[...] fue útil sobretudo lo que hemos hecho [...] elaboración y consulta de la documentación de planes de estudio de otras universidades de Europa y del mundo eso si fue muy útil. Vamos a ver, yo no me imagino haber montado el grado sin haber hecho ese análisis, yo no se si, la utilidad luego se puede medir en rendimiento [...]

Las relaciones establecidas previamente con agentes sociales, para diseñar prácticas para los estudiantes de la licenciatura o diplomatura, han sido explotadas durante el proceso de adaptación, en el 58,33% de universidades que tenían firmados acuerdos de prácticas (Tabla 64).

[...] datos a través de practicum y de los tutores externos, a todo lo que había sido planes de calidad [...] todos los años se hacía una reunión con todos los tutores externos que nos daba un feedback sobre el trabajo de los estudiantes [...]

Por último, las acciones emprendidas de IC durante el proceso de adaptación han servido para identificar necesidades futuras de mejora de los mismos procesos de gestión estratégica de la información.

“Ha faltado tiempo para el proceso de explotación de la información. Esto lo vamos a hacer a partir de ahora. Seremos capaces de sacar mucho más rendimiento a la información”

veíamos [...] necesidad, [...] de tener indicadores que nos fueran detectando cuestiones que nos permitieran estar digamos atentos a lo que puede pasar a nuestro alrededor ¿no? [...] si lo que estamos haciendo lo estamos haciendo mejor o peor [...]. Ahora mismo [...] tenemos que reelaborar un nuevo plan estratégico y de alguna forma es introducir todos estas cuestiones dentro de esa planificación estratégica que permita hacer un seguimiento y digamos y un conocimiento lo más cercano posible a las cosas que nos van, que nos van rodeando. Entonces, sí lo tenemos claro para introducir [...]

El proceso ha sido muy informal y poco institucionalizado, creo que se debería institucionalizar el contacto con las empresas....vamos a pasar a una segunda fase donde se institucionalice las consultas, aunque sean muy ricas, el planteamiento es muy orgánico, pero es el momento de pensar en mecanismos más formales.

c) Innovación

La innovación en la mayoría de centros se ha plasmado en la creación de nuevas estructuras surgidas ad hoc para el proceso de adaptación. Éstas han optimizado las tareas de gestión de la información, y han sido la base para la el análisis en grupo y el diseño de acciones.

Las dimensiones de estas estructuras, la diversidad de sus integrantes y el carácter innovador de las acciones han sido de distinto grado, acordes con los objetivos fijados y el valor dado al proceso.

En los casos de los centros con voluntad innovadora, la contribución de IC ha estado al servicio de ofrecer enseñanzas de calidad, mejorar la titulación existente en la universidad, alinear el grado a la estrategia y las necesidades del entorno, ser titulación referente en el ámbito de influencia de la universidad, y diferenciar el grado del de la competencia (Tabla 45). Para ello, ha sido importante para diseñar los nuevos grados la localización de fuentes, especialmente los agentes sociales que aportan información sobre perfiles profesionales, competencias, carencias detectadas en los graduados, y el posterior análisis de dicha información:

[...] gente que explicará como están evolucionando [los puestos de trabajo] hacia donde van, yo creo que hemos introducido algunas novedades curiosas en algunos títulos, muy tradicionales en su estructura, que pueden darnos alguna ventaja producto de está ampliación de horizontes, pero también, y estoy convencido, de que hemos sido de los más modernizadores porque como hemos compartido tanta información [...]

[...] en los grados, nosotros les vamos a dar un perfil específico que no tienen las otras universidades de la [comunidad] [...] los estudios nos han ayudado definir muy claro unos perfiles específicos de acuerdo con el mercado laboral [...]

Otra contribución ha sido la de ayudar los centros que apostaban por un cambio, por la apertura de la titulación a su entorno, y por hacer un grado ajustado a la realidad del entorno.

titulaciones muy cerradas en su disciplina, mirar un poco fuera, al mundo externo, que hacen los titulado (que se dedican a hacer investigación, y otras ocupaciones), que hacen en el mundo laboral, que cosas les son útiles, por ejemplo proporcionar herramientas de trabajo intelectuales aplicables a otras situaciones, abrir los ojos a realidades que piden nuevas cosas.....

“Antes era un título y ahora es otro. No hemos pintado el chalé que había antes, ni le hemos cambiado los muebles. Lo hemos tirado y hemos construido un nuevo chalé con otros cimientos. Cosa que en otras facultades no se está haciendo y cosa que en otras titulaciones, por ejemplo medicina, no se está haciendo. Pero tenemos que aprovechar este impas porque es buenísimo”

Había otro grupo de titulaciones dónde la vinculación con la sociedad no era tan evidente, ahí se realizaron adaptaciones mayores, se ha aprovechado para hacer una reestructuración seria, bien porque había pocos alumnos, o donde había alumnos pero los resultados no eran buenos. Se ha hecho un esfuerzo especial para adaptarlas a la realidad. Hemos aprovechado para hacerlo

Otro ámbito donde se aprecia la contribución de IC es en la justificación y diseño de titulaciones nuevas en la universidad o en el catálogo de titulaciones español. En este caso los referentes externos han jugado un papel importante.

[...] Grado en Relaciones Internacionales ... aporta 50 referentes externos dónde se estudia esto [...]

Esta faceta de contribución la he detallado en subsecciones anteriores (5.1.2.4 y 5.2.1) por lo que no me extiendo más.

d) Implicaciones de IC

La contribución de los agentes sociales y la información obtenida de estos, para el diseño del grado, depende del grado de relación y el contexto de intercambio de información. Ésta contribución ha oscilado desde la firma de una carta manifestando la conformidad con el grado diseñado, hasta sesiones de trabajo para debatir planes de estudio y competencias, como base preparatoria al diseño definitivo del grado. Incluso, la variedad de agentes sociales de distintos sectores en una misma sesión de trabajo, ha contribuido a ampliar el abanico de temas a tratar y a considerar en los planes de estudio, o definir la optatividad.

[...] se les ha pedido en todos los casos [...] que viniesen a participar de manera voluntaria en las labores de diseño, reflexión o discusión [...] sobre los grados [...] que estamos diseñando ahora mismo, [...] que participen con su óptica, con su visión y que tengan la oportunidad de, de incorporar sus reflexiones al conjunto de las reflexiones de los grupos o de las comisiones. Eee?. No se les ha pedido más, digamos con carácter individual. Luego ya con carácter ya más de institución, pues evidentemente si que estamos ahora en todo un proceso, ya veníamos ahora en en diferentes titulaciones ee digamos manteniendo convenios de prácticas para el desarrollo de prácticas externas de nuestros estudiantes [...] le pedimos también a profesionales de la educación secundaria y de

la formación profesional para que estuvieran también presentes en el foro para que nos pudieran identificar las realidades de ese peldaño anterior al nuestro y no trabajáramos sobre castillos de aire, sino con gente que está trabajando en el día a día en la secundaria y en la FP . Y entonces bueno, pues de alguna manera fueron los dos, los dos grandes elementos que nos ayudaron a configurar esa red de agentes externos [...]

“Esto nos ha permitido también mantener una conexión con las necesidades sociales que hemos percibido también con por ejemplo con la conexión con la empresa.[...]”

“Sin los agentes externos el resultado no hubiera sido el mismo. Han participado muy activamente en las menciones, en la optatividad, los itinerarios hubieran sido otros, han sido decisivos”.

Aun es incipiente el porcentaje de centros que a partir de estas consultas, además de estar convencidos de su valor, y de cumplir con los requerimientos del RD 1393/2007, y de extraer información de utilidad para el diseño del grado, han extraído también acciones de tipo estratégico, para aplicar a largo plazo. En este sentido, se ha empezado a trabajar en la continuidad de las relaciones, involucrando a los empleadores tanto del sector público como privado, en las acciones de renovación de la acreditación. Por lo que la mayor contribución, para estos centros, ha sido estrechar la vinculación con el entorno, de cara al futuro.

“Yo creo que en tema de la evaluación espero que quien este sea quien lidere un proceso de evaluación por parte de los agentes externos. De acuerdo con el acredita tenemos obligatoriamente que tener una evaluación externa, por lo tanto todos los años tendremos que hacer una evaluación externa. Pero más de tipo institucional que un movimiento más de implicación y demás”

“lo que queremos tener es un contacto con ellos frecuente, en tanto que pueda ser para continuar teniendo retroalimentación, sin que haya un momento de consulta y ya luego un vacío. Pero no hemos dispuesto ningún mecanismo concreto”

“De forma abstracta sí, no planificada, dentro del seguimiento del funcionamiento de la titulación”

“En el caso del rectorado hay un compromiso de revisión de todos los planes a los dos años de su implantación. Y obviamente, eso implicará consultas externas de nuevo, aunque en realidad no habrá. Lo ideal será cuando empiecen a salir los graduados, eh.. dentro de dos años todavía no habrán salido, pero si que habrá una consulta externa y sobretodo cuando salgan las primeras promociones se renovará para ver como se percibe el resultado des de fuera”

“Esa continuidad de la relación, no está previsto como se va a hacer. La universidad está trabajando en estos momentos, con parte de los agentes productivos externos, tenemos una relación bastante fluida a través de la fundación [...] universidad empresa o universidad - sociedad, eeee una relación bastante fluida, de forma que a través de ella pues hay prácticamente todos nuestros alumnos terminan haciendo en estos momentos práctica”

“Fue la Universidad la que generó las personas externas a consultar. [...] Si hay continuidad es difícil de hacer desde el Departamento [...]”

En definitiva, la valoración de las consultas confirman la utilidad de haber contado con los agentes sociales para adecuar el grado a las competencias demandadas en el mercado laboral, y en la sociedad, han permitido innovar la titulación, han fortalecido las relaciones que ya tenía el centro con los agentes externos, y han contribuido a la aprobación del grado (Tabla 63).

6 Discusión

Este capítulo está estructurado en cuatro secciones. Las tres primeras están dedicadas a las tres preguntas de investigación, y la última a las particularidades de la inteligencia competitiva en las universidades.

En la primera sección típico las prácticas de IC en las universidades españolas, a partir de los resultados, tomando en consideración cómo la función y el ciclo de IC en las universidades están implementados, respondiendo así a la primera pregunta de investigación (6.1). En segundo lugar, planteo los factores que están facilitando las prácticas y los que las están restringiendo, correspondiente a la segunda pregunta (6.2). En tercer lugar, presento la contribución de la IC en las universidades, en respuesta a la tercera pregunta de investigación (6.3). Por último, expongo las particularidades de IC observadas en el sector universitario (6.4).

6.1 Tipificación de las prácticas

Hay diferencias entre las prácticas habituales de IC y las realizadas durante el proceso de adaptación al EEES. Las universidades antes del proceso de adaptación tenían ya implementadas prácticas de IC. Éstas, de manera predominante eran poco formalizadas, discontinuas, reactivas, y con orientación táctica. Con motivo del proceso de adaptación al EEES, las prácticas se han ampliado e intensificado, han tendido a ser periódicas o continuas, y a estar más formalizadas, aunque mantienen la orientación táctica y reactiva. Está por ver si se mantendrá esta formalización e intensificación con el tiempo.

a) Prácticas habituales

La falta de formalización de las prácticas de IC en las universidades se constata en la primacía de prácticas discontinuas, lo que incide en el carácter reactivo de las mismas. Esto coincide con la descripción de sistemas de inteligencia descritos por Cartwright, Boughton y Miller (1995) y Fahey, King y Narayanan (1981). Estas prácticas discontinuas están centradas en pocos factores, por lo que el producto de inteligencia resultante suele ser sobre un tema en concreto. Un mayor análisis de información incrementaría la eficacia de las prácticas, coincidiendo con las conclusiones de investigaciones previas de autores como Heinrichs y Lim (2005), Abbot (2004), Marin y Poulter (2004), y Trim (2004).

Las actividades vinculadas con la observación del exterior están realizadas por equipos contruidos ad hoc, ubicados en diferentes departamentos o por unidades emplazadas en vicedecanatos de calidad, marketing o planificación. Por lo tanto, la tendencia es descentralización de la función, con predominio

de descoordinación entre los diferentes esfuerzos de inteligencia. Estas características son propias de las prácticas discontinuas descritas en trabajos previos (Cartwright, Boughton y Miller, 1995; Fahey, King y Narayanan, 1981).

La falta de coordinación se ha revelado como causa de la disminución de la eficacia y eficiencia de las prácticas, agravada por la falta de políticas integradas de gestión de la información, que permitan filtrarla y crear productos de información. Confirma esta situación circunstancias como la existencia de diversas fuentes de información y bases de datos de donde obtener el mismo tipo de información. Esto ha ocasionado la desconfianza manifestada sobre la validez de los datos, o la escasez de productos informativos que filtren la información atendiendo a su relevancia, y faciliten el análisis de la información. Estos hechos revierten en más esfuerzo para localizar información, analizarla y generar inteligencia, coincidiendo con investigaciones previas hechas en el sector empresarial, por autores como Heppes y du Toit (2009), Bergeron y Hiller (2002), Choo (2002), y Miller (2001).

Un entorno en crisis o un problema emergente han sido el punto de partida de la mayoría de las prácticas de IC, por ello la actuación predominante ha sido reactiva y no sistemática. En concreto, la mayoría de universidades participantes en esta investigación han empezado a organizar la función de inteligencia a partir de la incertidumbre causada por el proceso de adaptación, algunas antes de octubre de 2007, para estar preparadas en el momento de publicarse el decreto regulador del proceso, y otras a partir de su publicación. Pocas universidades han definido procesos de inteligencia proactivos, desde el 2000. Estas acciones previas al 2007 han tenido influencias en la preparación de la memoria de verificación, y han facilitado el objetivo de presentarse en la primera convocatoria.

A pesar de ser la orientación táctica la mayoritaria, la estratégica ha emergido de manera destacada en un porcentaje considerable de universidades. Este

hecho indica cierta evolución de la IC hacia una mayor madurez, de acuerdo a la terminología y los estudios de Heppes y du Toit 2009.

La descentralización de la función, asociada al predominio de la orientación táctica, confirma estudios previos, que señalan esta fórmula como la adecuada para focalizarse en objetivos tácticos (Saayman et al. 2008; Sawka, 2001). La descentralización emerge como una característica de las universidades, en forma de incipientes redes de inteligencia. Ejemplos de estas redes son las que han efectuado los centros con los empleadores para formalizar las prácticas de los estudiantes, o las que las universidades tienen con otras universidades (rectores, vicerrectores, decanos, directores, etc.). Estas redes cuentan con ciertos flujos de información definidos, por lo que han sido una base para el proceso de adaptación.

El predominio de prácticas poco formalizadas antes del proceso de adaptación, contrasta con la formalización de la gestión de la información recogida en los sistemas de gestión de la calidad (SGC). Éstos incorporan procedimientos de recogida de información generada por las universidades en sus actividades diarias, con el objeto de elaborar indicadores de rentabilidad y productividad. Estos sistemas están centrados sobre todo en datos internos retrospectivos, para rendir cuentas a la sociedad de la inversión del dinero público, en el cumplimiento de su misión, una de cuyas facetas es ofrecer enseñanza de calidad. La orientación táctica de estos sistemas de gestión de la calidad (SGC) coincide bastante con la orientación táctica predominante, tanto en la selección de información del entorno, como en la aplicación de la inteligencia generada. Por tanto la orientación táctica de la IC puede estar influida por los sistemas de información incluidos en los SGC. La inclusión de algunos temas tácticos externos denota la apertura al exterior y el inicio del vínculo con el entorno. Por ello, los SGC, ampliamente implementados en las universidades, a partir de los programas AUDIT, son una base para incluir y extender procedimientos de recogida sistemática de información del entorno, análisis y generación de inteligencia, en un mayor número de universidades.

En este sentido, estos sistemas de gestión son un potencial para consolidar sistemas de inteligencia competitiva en las universidades.

b) Prácticas de IC durante el proceso de adaptación

En el momento concreto del diseño del grado adaptado al EEES, el potencial de las prácticas de IC desarrollado en los últimos años en las universidades ha sido explotado por éstas, de manera generalizada. Estas prácticas han sido suministradoras de una parte importante de la información que se debía incorporar en las memorias.

Es perceptible una evolución de estas prácticas de IC durante el proceso de adaptación. Las universidades han intensificado la búsqueda de información interna y externa, táctica y estratégica, de manera más sistemática, y, por tanto, han evolucionado hacia sistemas periódicos o continuos, de acuerdo a los sistemas de inteligencia expuestos por Cartwright, Boughton y Miller (1995) y Fahey, King y Narayanan (1981).

En esta fase, de cara a obtener la verificación, cada centro ha organizado una función de inteligencia específica adaptada a sus necesidades, e incluso, adaptada a cada titulación. Se han organizado equipos ad hoc para preparar la titulación, que también se han encargado de las tareas propias de gestión de la información, análisis y generación de inteligencia. Por tanto, durante el proceso de adaptación, la función, aunque más sistemática, continúa siendo descentralizada, por la existencia de diferentes equipos dedicados a la función, repartidos en diferentes unidades dentro de la universidad. En algunos casos han sido coordinados por un decanato y/o vicerrectorado, o, en menor medida, por la unidad de calidad, por lo que empieza a superarse la descoordinación existente en las prácticas habituales, desarrolladas en la fase previa al proceso de diseño de la adaptación.

Esta fórmula organizativa de la función se asemeja parcialmente a las redes de inteligencia propuestas por algunos autores (Trim y Lee, 2007; Choo,

2002; Gilad, 1994), en cuanto a que están compuestas por colectores y analistas de información, distribuidos por distintas unidades de la organización, aunque en la fórmula identificada en las universidades éstos colectores y analistas pertenecen a unidades distintas, coherente con la tendencia a la descentralización antes apuntada. En el caso de algunas universidades, de existir coordinación, entre los colectores y analistas, dicha coordinación se lleva a cabo desde un vicerrectorado o por decanatos, que cuentan con otras funciones.

Esta fórmula emergente durante el proceso de adaptación, configurada por redes descentralizadas y coordinadas por un vicerrectorado, puede ser un aspecto más que contribuya a la consolidación de la función y de las prácticas de IC en las universidades, sistemáticas y proactivas.

La dedicación de estos equipos ad hoc en cuanto a tareas de IC ha estado por encima de la dedicación de las unidades de información. Este resultado sorprende, y abre interrogantes sobre las causas de la menor implicación de éstas, ante un hecho donde la gestión de información del entorno era clave.

La orientación táctica y estratégica continúa durante el proceso de adaptación, y se aprecia en los objetivos, en los temas de las búsquedas y en las necesidades expresadas para redactar la memoria del grado. A pesar del predominio de la orientación táctica, plasmada en las necesidades para elaborar la memoria, en un porcentaje considerable de universidades ha emergido la orientación estratégica, sobre todo para fortalecer su vínculo con el entorno, espíritu del RD 1393/2007, y del proceso de adaptación al EEES. Esta orientación estratégica se observa también en el nivel organizativo donde se aplica la inteligencia, aunque en menor número de universidades.

La orientación reactiva también sigue durante el proceso de adaptación, al ir la mayor parte de las universidades a remolque de los requerimientos legislativos del proceso de adaptación. No obstante, emergen prácticas con orientación proactiva, y despunte de objetivos estratégicos, que constituyen

una base para una evolución de las prácticas, pareja a su formalización y sistematización. Estos rasgos coinciden con la descripción de los sistemas de inteligencia descritos por Cartwright, Boughton y Miller (1995) y Fahey, King y Narayanan (1981).

Las actitudes proactivas o reactivas, tácticas o estratégicas, de las universidades han estado influidas por distintos aspectos, de los que destaco dos: a) la visión del proceso de adaptación como una oportunidad o como un trámite burocrático; y b) la percepción de competencia. Las dos han influido en la adopción de actitudes más o menos innovadoras en el proceso de adaptación y en el diseño de planes de estudios.

En primer lugar la *visión del proceso* de adaptación ha sido una de las causas del grado de desarrollo de acciones vinculadas con la IC, independientemente de otras consideraciones, como la titularidad pública y privada de los centros, o la pertenencia a una comunidad autónoma con legislación y normativas distintas. En este sentido, las universidades que han visto el proceso como una *oportunidad*, y además ven los otros centros de su ciudad o de su región como una competencia, han manifestado proactividad, y orientación estratégica. Por un lado, han expresado altos grados de innovación y voluntad de diseñar su oferta formativa alineada a las necesidades del entorno, y por otro, han diseñado acciones a largo plazo, además de acciones con orientación táctica. Son las universidades que han tenido en cuenta ampliamente los agentes sociales. Estos resultados coinciden con investigaciones previas en las que empresas que quieren ser innovadoras practican IC de manera más amplia (Miller, 2002; Babbar y Rai, 1993). En el otro extremo, las universidades que han percibido el proceso como un mero *trámite burocrático*, y para los que la competencia es inexistente o imperceptible han diseñado acciones a nivel táctico, solo orientadas a cumplir los requerimientos del decreto de adaptación.

En segundo lugar, también han influido en el diseño del grado con voluntad innovadora, y en el desarrollo de acciones dirigidas a observar el entorno, la

percepción de la *competencia* y aspectos más *comerciales*, como la necesidad de promocionar la propia universidad y la titulación frente a la competencia, no solo entre universidades públicas y privadas, sino también entre las mismas públicas que coexisten en la misma ciudad o región. En este sentido hay factores que han tenido influencia en la percepción de competencia. Así, la antigüedad o el ser el único centro en la ciudad o en la región imprimen seguridad en el posicionamiento de mercado. Otros factores como la percepción de ser universidad de reciente creación o la percepción de crisis de la titulación, por descenso en el número de matriculados, han tenido su influencia en la forma de sentir la competencia.

Tanto las universidades que han percibido el proceso de adaptación como una oportunidad, como las que sienten la competencia, han intensificado las acciones para obtener información del entorno, y conocer sus necesidades, con el objetivo de diseñar titulaciones adaptadas no solo a los requerimientos legislativos, sino también adaptadas a las peculiaridades del mercado laboral. Este grupo de universidades ha mostrado una orientación más estratégica y actitud más innovadora, y han realizado procesos de consulta a agentes externos de manera más exhaustiva y sistemática que otras universidades. Estos resultados son coherentes con el modelo y las actitudes frente a la innovación de El Mabrouki (2007) y Cartwright, Boughton y Miller (1995).

Además, esta intensificación de acciones dirigidas a obtener información del entorno es coherente con la necesidad apuntada por algunos autores de obtener información relevante y fiable para el desarrollo de productos, servicios, mejorar la efectividad en el proceso y reducir el riesgo de fracaso (Heavey et al. 2009; Pentina y Sutton, 2007; Kontoghiorghes et al., 2005).

En definitiva, estos resultados constituyen una semilla para formalizar prácticas de IC proactivas, y adaptar la IC como una herramienta de gestión más. Estas acciones innovadoras se trasladan al diseño de productos y a la definición de estructuras de gestión, allí donde la LO 4/2007 da margen de maniobra a las universidades públicas.

6.2 Facilitadores e inhibidores de las prácticas

Las prácticas de IC en las universidades cuentan con factores facilitadores e inhibidores que facilitan o frenan el desarrollo de éstas, y su eficiencia. A continuación los expongo con más detalle.

a) Conciencia de la información

De manera generalizada, la *conciencia de información* es un factor aún en desarrollo en las universidades.

Los resultados apuntan que la *conciencia de la información* está extendida en un amplio número de centros, al estar implicados los directivos en la observación, el análisis y la comunicación, y al conceder éstos mayoritariamente valor a la gestión de la información. Este hecho ha aumentado durante el proceso de adaptación.

A pesar de la implicación de estos directivos, la eficacia de las acciones de observación, análisis y comunicación está limitada por su dedicación desigual a cada una de estas actividades. Más en detalle, es mayor el grado de desarrollo de la observación que la actividad de análisis y comunicación. Por tanto, el esfuerzo de obtención de la información está descompensado con el esfuerzo de análisis y comunicación, ya que es preciso analizar la información para reducir el exceso de información y convertirla en inteligencia para la acción, como apuntan investigaciones previas (Fleisher y Bensoussan, 2007; McGonagle y Vella, 2003; Bergeron y Hiller, 2001). Además, la diseminación de la información y la comunicación de los resultados también influye en la eficiencia, ya que motiva a los trabajadores implicados en el proceso de recogida de información (Marin y Poulter, 2004; Choo, 2002).

La conciencia de la información es un factor individual que está influido por el factor organizativo *clima de información*, a partir de las estructuras e infraestructuras que facilitan la observación, el análisis y la comunicación. En este sentido, el hábito individual de observar el entorno, analizar la información obtenida y difundirla está facilitado por estructuras grupales de análisis e infraestructuras tecnológicas. No obstante, a pesar de contar los centros con estas estructuras e infraestructuras, dos factores emergen como componentes inhibidores de las prácticas de IC: a) el bajo uso de herramientas tecnológicas para el análisis y difusión, ampliamente implementados ya en los centros, de acuerdo a los estudios de Uceda y Barro 2010, y b) la falta de generalización del hábito de compartir información, preciso para el proceso de análisis y diseminación de información, coincidiendo con investigaciones previas (Marin y Poulter, 2004; Choo, 2002; Correia y Wilson, 2002). Además, el escaso hábito de compartir información está menguando el beneficio que pudiera proceder del hábito extendido de obtener información de manera informal en los actos profesionales relacionados con el cargo de gestión, como conferencias de decanos, vicerrectores, o conferencias de directores.

Por último, destaco un componente que evoluciona positivamente, el valor que los directivos dan a la información, y que puede potenciar las prácticas individuales de IC en las universidades. En este sentido, coincido con Correia y Wilson (2001) y Simon (1999) para quien el valor que dan los directivos a la información es un componente facilitador, que predispone a emplear prácticas de IC, recoger hechos y analizarlos.

b) Exposición a la información

En general, el grado de *exposición a la información* en los centros es elevado, aunque diverge de un centro a otro, dependiendo de tres aspectos: a) la frecuencia con que cada miembro se relacione con las redes profesionales y participe en los grupos de trabajo internos o externos a la universidad, b) la

amplitud y diversidad de la red de contactos y número de grupos de trabajo y actos en los cuales participa (Jaworski, Macinnis y Kohli, 2002; Correia y Wilson, 2001); y c) el modo de observar el entorno indirecto, condicionado, informal o informal (Aguilar, 1967).

En relación a la frecuencia de las relaciones, ésta es periódica aunque espaciada en el tiempo, cuando se trata de redes formalmente establecidas, como son la conferencia de decanos, o sin periodicidad establecida cuando se trata de las emergentes redes digitales. Esta baja frecuencia de contactos con redes profesionales está compensada por la difusión de información por medios electrónicos por parte de las redes profesionales, de las que forman parte los centros (un ejemplo claro es el G9, el *Grupo 9 universidades*). En este sentido, al ser una diseminación pasiva (McGonagle, 2003; Choo, 2002), la exposición de la información depende de la iniciativa individual de consultar esas fuentes de información, y por tanto de la conciencia de información de los directivos (Correia y Wilson, 2001).

Además, la selección de las redes o sus integrantes es una iniciativa sobre todo individual, y para extraer información de interés y detectar señales débiles es relevante que los miembros de la organización tengan claros los objetivos estratégicos y las necesidades de la información, para poder identificar aquella información de interés y acorde con esos objetivos y necesidades. En este sentido, la eficacia y los beneficios de la exposición a la información en cada centro, dependen del desarrollo de los procedimientos definidos en las políticas de información (Heppes y du Toit, 2009; Choo, 2002; Correia y Wilson, 2001).

El otro aspecto que mengua la exposición a la información es la falta de diversificación de fuentes de información externas, en consecuencia disminuye la posibilidad de trabajar en contextos ricos en información. Por un lado, la exposición a la información cuenta con diversas vías, como son: comisiones y grupos de trabajo, asistencia a actos públicos, participación en redes profesionales y relaciones con agentes externos, sobre todo

empleadores. Sin embargo, la variedad de la composición de las redes se reduce a profesionales del sector y docentes de otras universidades. Son pocas las universidades que manifiestan relaciones con asociaciones internacionales, redes de investigación, o instituciones dedicadas a la enseñanza secundaria.

Por tanto, es precisa mayor diversificación de agentes, en cuanto a procedencia de diversos sectores, para que revierta en mayor exhaustividad, puntualidad, precisión y riqueza de la información, como indican los resultados obtenidos por Jaworski, Macinnis y Kohli (2002).

A estos hay que añadir la influencia de los otros factores, especialmente el grado de *conciencia de la información* de cada directivo del centro (Correia y Wilson, 2001).

c) Clima de información

Este factor también precisa de mayor impulso para poder ser un factor plenamente facilitador.

En relación a las *estructuras e infraestructuras* existentes, el *clima de información* cuenta con componentes facilitadores como son: tener implementada al menos una unidad gestora de la información, con algunos procedimientos y políticas de gestión de la información táctica interna; contar con grupos de trabajo para compartir y analizar información; disponer de cierta infraestructura tecnológica para gestionar información; y la incipiente creación de algunas colecciones de información para diseminar información. Estos factores actúan como facilitadores, ya que disponer de estructuras de comunicación facilita la transmisión de información de valor a lo largo de la estructura organizativa, aunque ésta sea jerárquica, y, además, permite que los analizadores de información tengan un contexto para conectar la información y las necesidades estratégicas de la información (Courseault y Elefson, 2006; Aguilar, 1967). En este sentido esta conexión depende

también de la auditoría de la información y de los procedimientos creados de recogida de información (Choo, 2002).

A pesar de estos elementos impulsores de la creación de un clima de información adecuado para el desarrollo de las prácticas de IC, hay otros que retardan este desarrollo y, por tanto, impiden que el clima de información sea plenamente un factor facilitador en las universidades.

En relación a las *políticas de gestión de la información*, aunque éstas incluyen procesos relacionados con la recogida de información vinculada con los sistemas de gestión de la calidad, en lo que respecta a la observación del entorno he detectado carencias. En primer lugar, faltan pautas para observar el entorno acorde con unos objetivos previamente fijados, y la elaboración de productos y servicios informativos. La ausencia de estas políticas mengua el potencial de otras acciones existentes, como la participación en actos públicos, grupos de trabajo, o la elaboración de colecciones de información y productos informativos idóneos para ofrecer a los decisores información ya tratada. La recogida de información y la elaboración de productos de información se reducen a iniciativas individuales, e informales, o a criterios parciales desde una unidad, y quedan inconexos con la estrategia general de la organización. El establecimiento de políticas de gestión de la información integrales revierte en la eficiencia de las prácticas de IC y en el fomento de actitudes innovadoras como han apuntado investigaciones previas (Bégin et al., 2007; Fleisher y Bensoussan, 2007; Choo, 2006; Vuori, 2006; McGonagle y Vella, 2003; Choo, 2002; Herring, 1999).

Otro aspecto relacionado con el clima de información es el grado de *implementación y uso de las infraestructuras tecnológicas* existentes. Hay varios indicadores que apuntan una infrautilización de éstas. Tomando como base los estudios anuales encargados por la CRUE a Uceda y Barro (2010, 2009, 2008), y los resultados obtenidos en esta tesis, aprecio un desajuste considerable entre los indicadores de implementación de las aplicaciones y su uso. Así los porcentajes de implementación de herramientas como el

datawarehouse, el gestor de contenidos, el gestor de noticias, o las herramientas de trabajo colaborativo, son superiores a los porcentajes de uso de estas herramientas. Por ejemplo, mientras el datawarehouse está implementado en el 54% de universidades, de acuerdo a los resultados de Uceda y Barro (2010), éste ha tenido un uso inferior al 10%, de acuerdo a los resultados obtenidos en la tesis. Este hecho remite a la debilidad de procedimientos y políticas de gestión de la información, relacionados con los factores individuales de acceso a información y su uso.

Otro aspecto que destaca es la dispersión de información en más de una aplicación para gestionar la información, que ocasiona duplicidad de datos, aumenta el esfuerzo a realizar, e incide en la desconfianza de los sistemas de información, coincidiendo con resultados previos de Heppes y du Toit (2009), Fahey (2007), Bergeron y Hiller (2002), Lackman, Saban y Lanasa (2000). En este sentido la integración de información *estructurada* y *desestructurada* impulsaría en parte el clima de información, ya que facilitaría la obtención de información, y la eficiencia de la IC, tal como han apuntado investigaciones previas (Baars y Kemper, 2008; Jourdan, Rainer y Marshall, 2008).

Un último aspecto vinculado al clima de información, se refiere a los *recursos dedicados*, en concreto el perfil profesional y el tiempo empleado (Heppes y du Toit, 2009; Correia y Wilson, 2001).

Pocos centros se han planteado cuál es el perfil profesional idóneo responsable de la gestión de la información, y el tiempo asignado a la función. El proceso de adaptación y el volumen de información manejado en algunos centros han originado una toma conciencia de la potencialidad de ésta, si se crearan mecanismos de explotación, incluso algunos centros se han planteado la necesidad de contemplar una figura profesional para la gestión de la información. En relación al perfil idóneo éste está en consonancia con la necesidad percibida de definir las políticas adecuadas para sacar el máximo rendimiento de las inversiones en estructuras e infraestructuras ya realizadas, y el tiempo dedicado a la función. Por ello, aún son pocos los centros que han

contemplado esta figura. Esto es indicador de inmadurez de la función de inteligencia, junto a la orientación reactiva y ad hoc, coincidiendo con los resultados obtenidos por Heppes y du Toit (2009) en otros sectores.

En relación al tiempo invertido en el proceso de obtención de información y su análisis, éste ha sido diverso, dependiendo del número de fuentes y del tipo de consultas realizadas a los agentes externos. Fruto de la reflexión del tiempo invertido ha surgido la necesidad del perfil profesional adecuado para la gestión de la información, antes señalado.

d) Apertura a la información

En cuarto lugar, la *apertura a la información*, en cuanto a *permeabilidad*, está ampliamente desarrollada en las universidades, y sobre todo se ha impulsado durante el proceso de adaptación. La capacidad de influir en el entorno ha emergido en distinto grado según las titulaciones.

La permeabilidad de las universidades ha estado impulsada por la filosofía de la creación de un EEES. En este sentido el espíritu de la adaptación y el RD 1393/2007 han actuado como impulsores de un proceso de apertura al exterior. Un ejemplo claro han sido los procedimientos de consulta. En algunos casos, además, esta apertura ha sido la semilla de una permeabilidad más frecuente o permanente. No obstante, la influencia y la eficiencia de este factor dependen del grado de desarrollo de los otros.

Por último, la *capacidad de influir el entorno* ha surgido a raíz de la incertidumbre percibida, y, en algunos casos, del temor a un cambio. Durante el proceso de adaptación algunas titulaciones han intentado influir en la legislación que regulaba su titulación, de modo que entre los centros que las impartían y la fuerza de los colegios profesionales, han constituido grupos de presión (Bégin et al., 2007; Correia y Wilson, 2001).

e) Presión e incertidumbre percibida

Por último, la presión temporal del proceso de adaptación al EEES, la percepción de incertidumbre del proceso evaluador, y la presión del mercado y de la competencia han influido en la adopción o intensificación de prácticas de IC, y en una mayor sistematización de éstas. Esto se ha visto materializado en varios hechos: búsqueda diversificada de fuentes, mayor apertura al entorno, creación de estructuras específicas, mayor orientación estratégica, y emergencia, en algunos centros, de mayor motivación de búsqueda proactiva de cara al futuro. Estas causas coinciden con investigaciones previas (Choo, 2002; Ebrahimi, 2000; Daft y Weick, 1984).

Las prácticas de IC en las titulaciones de la primera oleada han tenido mayor orientación de mercado. En este sentido son las que han sentido mayor presión del entorno, y a la vez menos tiempo para hacer consultas, y obtener información. Aún así las titulaciones de la primera oleada son las que han empleado más fuentes de información, y a pesar de la presión del tiempo, han hecho consultas a agentes externos. Incluso, algunas titulaciones han incorporado a éstos en las estructuras de diseño de la titulación.

En consecuencia, la presión y la incertidumbre creada durante el proceso de adaptación han influido en los otros factores. En concreto, ha contribuido a desarrollar dos factores organizativos: el *clima de información* y la *apertura al exterior*. En relación al primero, la presión se ha trasladado a la formación de estructuras organizativas específicas, ha influido su dimensión y los recursos dedicados, en cuanto a número de consultas y tiempo dedicado a ellas. No obstante, en este desarrollo han quedado fuera procedimientos asociados a la gestión de la información de cara al futuro. Solo en algunos centros ha emergido la necesidad de sistematizar y sacar rendimiento al volumen de información obtenido. En relación al segundo factor, apertura al exterior, ha habido centros que han creado alianzas entre ellas para defender planes de estudios elaborados en las conferencias de decanos, o crear un grupo de presión frente a la redacción de normativa regulatoria de la titulación.

En definitiva, el proceso de adaptación al EEES ha impulsado el desarrollo de los factores facilitadores de las prácticas de IC, a pesar de ello, aún existen algunos elementos inhibidores, que precisan de acciones para neutralizarlos.

6.3 Contribución de la IC al proceso de adaptación al EEES

El proceso de adaptación al EEES llevaba implícito una serie de cambios de distinta índole. Un grupo de estos cambios son los inherentes al plan de estudios de una titulación. El segundo grupo de cambios está relacionado con los retos a los que se enfrenta la Universidad.

Además, el proceso de adaptación ha creado cierta presión y cierto temor al proceso de verificación de las titulaciones. La justificación de la titulación presentada con la aportación de referentes de distinta procedencia, y las consultas de agentes sociales permiten argumentar las innovaciones introducidas en el plan de estudios. En este sentido la IC ha contribuido a reducir esta percepción de incertidumbre, aportando distintas fuentes de información, generando inteligencia procedente del análisis de la información obtenida de dichas fuentes, aumentando la confianza en el diseño de acciones, y profundizando el vínculo con su entorno.

Desde el punto de vista de *la satisfacción de los stakeholders*, la inteligencia generada ha contribuido en cuatro direcciones: a) ha servido para reducir la sensación de presión de los centros ante el proceso de verificación; b) ha permitido conocer las opiniones de los *clientes*, que en el caso de las universidades son los *estudiantes*, en cuanto consumidores de la oferta formativa; *empleadores*, en cuanto consumidores de los graduados formados por las universidades; y los *gobiernos*, en cuanto promotores de la universidad como colaboradora del desarrollo económico de la región y de la sociedad de la economía y del conocimiento; c) ha estrechado los lazos con el entorno de la universidad; d) ha contribuido a cumplir con uno de los requerimientos del proceso de adaptación, al tener en cuenta las opiniones e

impresiones de estudiantes, graduados y empleadores sobre el funcionamiento de la titulación en el mercado laboral.

Desde el punto de vista de la *justificación de la titulación*, la IC ha contribuido a localizar las fuentes adecuadas para satisfacer los objetivos expresados, y a optimizar las fuentes de información y la inteligencia elaborada previamente. Las fuentes han sido tanto internas como externas, personales e impersonales. Las fuentes personales internas predominantes han sido los mismos profesores y los estudiantes. Después de estas dos fuentes, las otras personales han sido externas, pertenecientes a distintos ámbitos del entorno.

Las universidades han localizado los agentes sociales externos a partir de las relaciones previas, sobre todo a raíz de las prácticas, pero también han hecho una búsqueda en su entorno para localizar los que consideraban relevantes para los objetivos fijados. En este sentido predomina el criterio de selección de fuentes atendiendo a su facilidad de acceso, pero también a la importancia percibida (Huvila, 2009; Savolainen, 2008; Woudstra y van den Hooff, 2008). Esto ha ido en consonancia a la percepción del proceso como una oportunidad o un mero trámite burocrático. Por otro lado, el predominio de fuentes personales responde a la percepción de incertidumbre y a la cantidad de información recibida, sobre todo del gobierno nacional y el de la comunidad autónoma, agencias de calidad, instituciones europeas, redes profesionales, etc. En este sentido, el elevado uso de fuentes de información personales es coherente con el papel que éstas juegan como filtro para seleccionar las informaciones importantes, acorde con Choo (2000).

Desde el punto de vista de la *innovación*, la contribución de la IC se ha visto plasmada en tres ámbitos. El primero es la capacidad de adaptación de sus estructuras ante la presión del entorno, a pesar de la rigidez organizativa de las universidades. Esta adaptación es uno de los resultados de la IC señalado por estudios previos, como Choo (2002) y Miller (2002). A tal fin algunas universidades han creado grupos de trabajo específicos para encargarse de todas las actividades relacionadas con el proceso de verificación, incluida la

gestión de la información y la relación con los agentes sociales externos. Además, de cara al futuro, algunas universidades han incluido procesos para seguir la vinculación con el exterior, a fin de integrar los agentes externos en los procesos futuros de evaluación y renovación de la acreditación. El segundo ámbito de innovación es el diseño de planes de estudio *distintos*, incluso para titulaciones autodenominadas clásicas, respondiendo a las necesidades que habían expresado los empleadores, y que respondían a la evolución de las profesiones en el mercado laboral. En tercer lugar, la inteligencia generada ha servido para argumentar y defender los cambios introducidos en las titulaciones que se salían de los planes diseñados en el Libro Blanco de la titulación, en vistas al proceso de evaluación para obtener la acreditación. Estas medidas, a su vez, contribuían a reducir la incertidumbre, en la misma línea a investigaciones previas (El Mabrouki, 2007; Daft y Weick, 1984).

Por último, las prácticas de IC han contribuido a consolidar el vínculo con los agentes sociales, como fuente de información destacada, para conocer los requerimientos para el desempeño de los puestos de trabajo, en cuanto a competencias y conocimientos necesarios, en el contexto del perfil de las empresas asentadas en la región. No obstante, esta contribución ha estado vinculada a la actitud innovadora de las universidades, y al grado de apertura a la información de éstas.

6.4 Particularidades de la IC en el sector universitario

En este apartado presento puntos de coincidencia entre el sector universitario y otros sectores de actividad, y algunas particularidades detectadas en las prácticas de IC, en relación a otros sectores.

Las características generales descritas sobre las prácticas en sectores empresariales, están identificadas también en las del sector universitario. La principal es conocer las necesidades del entorno para satisfacerlas, y maximizar el valor del producto o servicio. Por tanto, los procesos del ciclo de inteligencia, y las implicaciones de la orientación táctica y estratégica son válidos también para las universidades. Coincide con las empresas de otros sectores en cuanto a las distintas fases de desarrollo de las prácticas, y de madurez, identificados por autores como Heppes y du Toit (2009), West (2001) y Jain (1984). En consecuencia, estos modelos, al ser marcos generales son aplicables a distintos tipos de organizaciones.

La literatura existente hasta ahora señala el tipo de industria y las características de su entorno como una de las causas que condiciona la recogida de información y análisis, y marcan diferencias entre sectores. Detrás de estas diferencias entre sectores está el distinto grado de

La percepción de incertidumbre del entorno y la existencia de cambios constantes en el entorno intensifica las prácticas de IC (Hesford, 2008; Kourteli, 2005; Miller, 2002; Simon, 1999). En este sentido, las universidades, a partir de 1999 y sobre todo de 2007, especialmente durante el proceso de adaptación, han estado insertas en un entorno de presión e incertidumbre. Este entorno es distinto al que tradicionalmente han tenido las universidades,

caracterizado por un entorno estable gracias a un sistema de acceso del alumnado basado en un monopolio territorial y en demanda continua creciente (Troiano, 2004, 1999). Como consecuencia, al vivir momentos de incertidumbre y cambios las universidades han iniciado o intensificado las prácticas de IC, coincidiendo así, con los rasgos de otros sectores.

Por otro lado, los aspectos diferenciadores los concreto a partir de tres ámbitos: a) rasgos organizativos; b) asimilación de conceptos empresariales trasladados a la visión y misión de las universidades, c) características de los componentes del mercado: *clientes*, *competencia* y *proveedores*, y d) factores vinculados con la capacidad innovadora de los centros.

a) Rasgos organizativos

Las diferencias en cuanto a los *rasgos organizativos* de las universidades se concentran en tres aspectos: 1) órganos de gobierno definidos por legislación (España, 2007b), 2) naturaleza electiva de los cuadros directivos – excepto en las universidades privadas (España, 2007), 3) fragmentación y difusión del poder de decisión (Troiano, 1999), 4) ubicación de la función.

- Órganos de gobierno: funcionamiento interno legislado

En el sector educativo de enseñanza superior, la *estructura organizativa* está definida en la legislación (España, 2007b), tanto para las universidades públicas, como para las privadas. Aunque esta ley establece mayor libertad organizativa para las universidades privadas, e induce a cierta homogeneidad en las universidades públicas, desde el punto de vista de las prácticas de IC, las diferencias entre universidades públicas y privadas son imperceptibles, más allá de las formales conocidas, y de los clichés surgidos en las entrevistas por parte de centros públicos y privados.

La titularidad de las universidades y el modelo financiero están descartados como factor promotor de las prácticas de IC, ya que donde he detectado diferencias de prácticas de IC es entre las mismas universidades públicas.

- Carácter electivo de los cargos

La naturaleza electiva de los cargos directivos en las universidades públicas es un rasgo diferenciador de los otros sectores. Las consecuencias de este hecho están en el plano de la permanencia de las estructuras de trabajo y la continuidad de las acciones estructurales emprendidas, y por lo tanto también en relación a la IC

Las implicaciones más concretas para la IC de los cargos periódicos por elección están aún por estudiar.

- Fragmentación y difusión del poder de decisión

Las estructuras de toma de decisiones en las universidades españolas están influidas por el modelo colegiado, democrático y participativo, y la difusión de estas estructuras (García, 2001; Troiano, 1999). Por tanto, los procesos de toma de decisiones son más complejos y al estar integrados por representantes de distintos colectivos, se deben armonizar los intereses de estos colectivos por encima de los intereses generales, lo que se traduce en cierta rigidez (Peiró y Pérez, 1999).

- Ubicación de la función

La fragmentación de estructuras de poder tiene implicaciones de cara a la ubicación de la función, que puede presentar diferencias entre empresas y universidades. La tendencia en las empresas que no centralizan la función, es ubicar la función en el departamento de marketing, o I+D, o desarrollo de negocio (Saayman, et al., 2008; Wright y Calof, 2006; Miller, 2001; Lackman, Saban y Lanasa, 2000). En cambio, en los resultados de esta tesis ha emergido el predominio en las universidades de ubicar la función de IC en

unidades de calidad. Esto quizás podría ser consecuencia de la menor percepción de competencia, del arraigo de la función de calidad en la universidad, y la asimilación de la voluntad de servicio de las universidades como organizaciones. Estos resultados coinciden con las conclusiones de estudios previos para el sector universitario (Hava, 2009; Larsen, Maassen y Stensaker, 2009; Barkholt, 2005; Garcia, 2001). En el caso de las universidades, la percepción de competencia también puede influir en la ubicación de la función de IC. En este sentido, algunas de las universidades que perciben una fuerte competencia, y buscan su nicho en el mercado, ubican sus unidades en el departamento de marketing, o en el vicerrectorado de planificación o en una unidad específica de gestión de la información vinculada con calidad. En el caso de los centros sin percibir la competencia, de tener formalizada la función, ésta está ubicada en la unidad de calidad.

b) Asimilación de conceptos empresariales trasladados a la visión y misión de las universidades

Otro aspecto que influencia las prácticas de IC en el sector educativo es el inicio de la *asimilación de conceptos de gestión empresariales*, a la visión y misión de la universidad, aplicándolos a una de las actividades principales de la universidad, la docencia (Barkholt, 2005; Salter y Tapper, 2002; Garcia, 2001). La asimilación de estos conceptos se ha traducido en la identificación de algunas de las acciones necesarias, acordes con el papel de las universidades, entre las que la IC ha quedado de manifiesto (Rombert et al., 2007; Souari y Salma, 2007; Cronin, 2006)

Así, en primer lugar, algunos centros han interiorizado el concepto de competencia entre universidades, y la necesidad de encontrar nichos de mercados y rasgos diferenciales respecto a la competencia.

En segundo lugar, se está interiorizando lentamente el concepto de rentabilidad, donde el concepto inversión para obtener un beneficio económico es sustituido por el concepto *inversión para obtener un beneficio*

social y desarrollo del entorno, coincidente con las conclusiones obtenidas por autores como Bouchet (2006), Perrine (2006), Carayon (2003) o García (2001). La asimilación por parte de algunas universidades de la necesidad de obtener beneficios sociales y el desarrollo del entorno, es acorde al rendimiento de cuentas al que están sujetas las universidades, ligado al mantenimiento de su autonomía, y a los retos planteados a la universidad en el siglo XXI. Subyace la filosofía de optimizar al máximo los recursos recibidos, amén de buscar nuevas fuentes de financiación.

En tercer lugar, las universidades están incorporando herramientas de gestión procedentes del ámbito empresarial, como planes estratégicos y evaluadores de calidad, y también están incorporando herramientas de gestión estratégica de la información como la inteligencia competitiva, ligadas a la innovación de la oferta formativa. Dichas prácticas de IC precisan mayor formalización.

c) Características de los componentes del mercado: clientes, competencia y proveedores

Los elementos integrantes del concepto de mercado – clientes, competencia y proveedores – presentan peculiaridades distintas al concepto interiorizado por las empresas, y ello se traduce en orientación

En el caso de las universidades, hay tres grupos de *clientes* (estudiantes, empleadores y gobiernos) que a su vez se interrelacionan entre ellos, y se intercambian los papeles de manera simultánea y sucesiva, e incluso pueden actuar de proveedores de formación o de fondos financieros. En este sentido, su incorporación a la universidad, como asesores en estructuras consultivas o como fuentes de información es importante por varias razones, desde la obtención de información del entorno hasta la consolidación de los vínculos con el entorno, y la orientación estratégica de las universidades.

La *competencia* es distinta según las comunidades autónomas, y las titulaciones. En este sentido, unas universidades, y más concretamente,

ciertas titulaciones, compiten con otras en las prestaciones de servicios, mientras otras no sienten la presión de la competencia. El concepto de competencia es un rasgo diferenciador incluso con otras organizaciones del sector público, en los términos descritos por Wagner (2003). Por otra parte, las universidades coinciden con las empresas en la creación de alianzas entre organismos en competencia ante hechos concretos, para conseguir un objetivo común (Brandenburguer y Nalebuff, 1996).

d) Factores vinculados con la capacidad innovadora de los centros

El entorno regulatorio y algunos elementos organizativos tienen su influencia en la capacidad innovadora de los centros.

– Entorno regulatorio

Un rasgo característico del sector educativo de enseñanza superior, es su entorno regulatorio, porque influye en el funcionamiento de las universidades, dificultando el diseño de ciertas acciones orientadas a la innovación o a la obtención de ventaja competitiva, como han señalado investigaciones previas en el sector universitario conducidas por Serra (2006) y Labrador (2006), y se ha manifestado en el trabajo empírico de esta tesis. En el ámbito empresarial, al contrario, hay libertad en estructuras organizativas, y los conceptos de innovación y ventaja competitiva están integrados en su funcionamiento, ya que forman parte de su subsistencia como organización.

Durante el proceso de adaptación se ha puesto de relieve cierto freno a la innovación, emanadas del conjunto de directrices de agencias de calidad y de las directrices de las Comunidades Autónomas. Un exceso regulador impulsa la uniformización de las universidades, en cuanto a planes de estudio, y, por tanto, limita la capacidad competitiva de las universidades, porque frena la especialización y el desarrollo de la ventaja competitiva por parte de cada universidad.

Así, en las universidades el diseño del catálogo de titulaciones, y el calendario para adaptar las titulaciones, en algunas comunidades autónomas se ha diseñado atendiendo a las directrices de la comunidad autónoma, en lugar de atender objetivos estratégicos de cada centro.

– Elementos organizativos y prácticas de IC

La distinta intensidad en aplicar la IC ha estado causada por dos hechos. El primero es la percepción que las universidades tienen de la competencia con otras universidades, ubicadas en su ciudad o en su comunidad autónoma, por captar estudiantes, y en menor medida por captar profesorado. Esta competencia es mayor cuando la titulación está sometida a un declive constante de matriculados. La segunda causa de la divergencia entre universidades es la visión del proceso de adaptación como una oportunidad o como un trámite burocrático.

Las consecuencias de estas divergencias se han plasmado en distintas actuaciones vinculadas a la innovación, a pesar de las limitaciones derivadas de ciertas directivas, expuestas antes. Por un lado, un grupo de universidades busca un nicho en el mercado educativo, para diseñar un perfil diferenciador, y productos formativos innovadores. Por otro lado, consecuencia de lo anterior, y del mismo proceso de adaptación al EEES, ha habido universidades que, en distinto grado, han optado por alinearse con el entorno, para lo que han precisado conocer sus necesidades. A tal fin, han creado estructuras de relación con los agentes sociales, para debatir aspectos claves del plan de estudios, como competencias, perfiles profesionales, o prácticas. La información extraída ha supuesto un incentivo para *innovar* en productos, en procesos y en la optimización de recursos disponibles. Algunas, incluso, han ido más allá, y a partir de los márgenes que permite la legislación, la voluntad innovadora se ha plasmado en la creación de estructuras organizativas de gestión propias, que faciliten la comunicación y la obtención de información del entorno acorde con sus objetivos, y, además, han buscado fórmulas de contratación para atraer profesores, investigadores y estudiantes.

Esta tendencia innovadora ha emergido sobre todo en los centros de reciente creación, que compiten con universidades *históricas*, según terminología de Reques (2007), y por tanto con titulaciones que ya están consolidadas. De alguna manera, estos centros están asimilando prácticas empresariales. Estas actitudes han revelado un mayor peso de factores organizativos como la antigüedad y el sentido de la competencia, frente al factor de titularidad pública o privada. En este sentido, estos resultados reflejan la influencia del momento fundacional de la organización referenciadas en la literatura (Troiano, 1999).

7 Conclusiones

Esta tesis explica la función y los procesos de inteligencia existentes en las universidades, los factores facilitadores e inhibidores de estas prácticas de IC, y la contribución de éstas en el proceso de adaptación al EEES.

Esta sección está estructurada en tres apartados: IC en las universidades como herramienta de gestión (7.1), recomendaciones para diseñar e implementar sistemas de inteligencia en las universidades (7.2); y propuesta de futuras líneas de investigación (7.3).

7.1 IC en las universidades

A continuación detallo las conclusiones sobre las prácticas, los factores facilitadores e inhibidores y la contribución de la IC en las universidades.

a) Prácticas

La inteligencia competitiva en las universidades antes del proceso de adaptación al EEES es una actividad discontinua, con escasa formalización, y con predominio de los componentes inhibidores de las prácticas. Durante el proceso de adaptación emerge cierta formalización en cuanto a obtención y análisis de la información, y la voluntad de formalizar en un futuro las prácticas para obtener mayor rendimiento del volumen de información adquirido. Así pues, las universidades cuentan con prácticas de IC, aunque su formalización sea aún incipiente.

La función está albergada en diversas unidades organizativas, donde convive con otras funciones, ya que falta una unidad de inteligencia dedicada. La fórmula organizativa emergente está formada por redes descentralizadas, en algunos casos coordinadas por un vicerrectorado, o un decanato, o un vicedecanato. Esta fórmula podría ser la más adecuada al sistema de gobierno y estructura organizativa predominante de la universidad española, por la existencia de diversos grupos de decisión conformados por representantes de distintos colectivos, y la existencia de distintos órganos de gobierno colegiados y unipersonales, con composición diversa y fragmentación de funciones (LO 4/2007). Estas redes se han configurado sobre todo, a raíz del proceso de adaptación.

Durante el proceso de adaptación al EEES, las prácticas se han intensificado debido principalmente al requerimiento de justificar la titulación e iniciar

consultas a agentes sociales, tal como especifica el RD 1393/2007. No obstante, la interpretación y la aplicación de ese RD ha variado de una titulación a otra, debido a la percepción de la presión y los cambios generados por el entorno, y a la percepción del proceso de adaptación como una oportunidad o como un proceso burocrático más de obligado cumplimiento. Esta percepción ha motivado actitudes innovadoras en el diseño de las titulaciones, que se han traducido en mayor intensificación de las prácticas de IC.

En consecuencia, las prácticas de IC han sido de distinta naturaleza, con contribución también dispar, aunque de manera bastante generalizada se han formalizado con la creación de unas estructuras específicas, asignación de responsabilidades e identificación de procedimientos de consulta.

Diversos hechos han influido al desarrollo de la IC en el proceso de adaptación al EEES. Por un lado, las prácticas previas de IC en los centros, entre ellas los SGC y programas AUDIT apuntados; y el planteamiento previo al proceso de adaptación, además de los factores facilitadores e inhibidores existentes en los centros. El sistema de información asentado en los sistemas de gestión de la calidad (SGC), o en los programas AUDIT, ya cuenta con procedimientos de recogida y tratamiento de información, tanto interna como externa. No obstante, en estos sistemas las temáticas sobre información del entorno están limitadas a indicadores de empleabilidad. Por tanto, los SGC constituyen un punto de partida para formalizar y ampliar los procedimientos relacionados con las prácticas de IC, empezando por conocer las necesidades reales de los centros de acuerdo a los objetivos señalados en su plan estratégico u otras herramientas de gestión ya existentes en la universidad, ampliando las temáticas existentes hasta ahora en los AUDIT o SGC, y los procesos de gestión de la información y de análisis. Por otro lado, la emergencia de las redes de inteligencia descentralizadas, aunque coordinadas desde alguna estructura organizativa de la universidad, como un vicerrectorado, puede ser un aspecto más que contribuya a la consolidación

de la función y de las prácticas de IC en las universidades, sistemáticas y proactivas.

Conocer las prestaciones de la IC en el proceso de adaptación por parte de los centros, ha sido una primera aproximación a la evaluación de la potencialidad de la IC como herramienta de gestión en las universidades. El potencial de esta herramienta para explotar la información obtenida del entorno ha sido manifestado por algunos centros. Estos, a su vez, han tomado conciencia de la necesidad de diseñar acciones orientadas a obtener mayor optimización.

En definitiva, durante el proceso de adaptación, las universidades han utilizado una herramienta que en el sector empresarial está contribuyendo a mejorar sus resultados, y, en algunos casos, incluso, contribuye a la supervivencia de las empresas. En algunas universidades se han asentado unas bases para que la IC se desarrolle y se consolide como herramienta de gestión para afrontar los retos que vive la universidad.

b) Factores facilitadores e inhibidores

La formalización y el desarrollo de las prácticas de IC en las universidades son aún incipientes debido al predominio de factores inhibidores frente a los facilitadores que limitan su desarrollo y eficiencia.

De manera concreta, *la conciencia de la información* está en desarrollo debido a dos aspectos. En primer lugar, la dedicación desigual a las actividades de observación, análisis y comunicación. El predominio de la observación del exterior contrasta con una menor dedicación al análisis y comunicación, por lo que el aprendizaje organizativo preciso para generar conocimiento, y hacer más eficaz las prácticas de inteligencia competitiva, queda disminuido. En segundo lugar, la falta del hábito de compartir, importante para el análisis y la comunicación, disminuye el potencial de la

recogida de información que los directivos pueden efectuar con su participación en actos profesionales y grupos de trabajo.

La *exposición a la información* es elevada, no obstante aspectos que están mitigando los efectos positivos de este factor son: la baja diversificación de fuentes y redes personales, y la falta de políticas integrales de gestión de la información.

El *clima de información* es otro factor que precisa también de mayor impulso, sobre todo en dos aspectos. En primer lugar en el desarrollo de políticas integradas de gestión de la información que incluyan procedimientos y pautas de recogida de información acordes con los objetivos y la estrategia de cada centro y de la universidad, y en el fomento del uso de las TIC que ya están implementadas.

La *apertura a la información* es el factor que está más desarrollado en los centros, y se ha impulsado durante el proceso de adaptación. La permeabilidad es el que está más desarrollado y es el que más ha facilitado las prácticas de IC en la faceta de obtención de información y análisis. Esta contribución ha sido más efectiva en los centros que han diversificado los agentes externos, y han participado en alguna estructura creada para comunicar y analizar información, especialmente en el caso de las consultas mixtas. La capacidad de influir el entorno está menos desarrollada, aunque durante el proceso de adaptación ha emergido sobre todo ante la incertidumbre percibida.

Por último, la presión y la incertidumbre percibida han servido para una intensificación de las prácticas de IC, y una sistemática incipiente. Esto se ha materializado en el empleo de fuentes de información más diversificadas, en la incorporación de los agentes sociales, tanto internos como externos, en el proceso de adaptación al EEES, y en la creación de ciertas estructuras de IC. De consolidarse estos cambios, las prácticas de IC en las universidades

habrán evolucionado a prácticas periódicas o continuas, con mayor orientación estratégica y proactiva.

c) Contribución de la IC en el proceso de adaptación al EEES

El proceso ha servido para que algunos centros tomen conciencia del valor de obtener información del entorno para poder cumplir con la idea de servicio, a través del diseño de su oferta formativa.

La contribución ha sido dispar en los centros dependiendo de los distintos factores antes argumentados, que se pueden concretar en tres puntos: a) la percepción del proceso como una oportunidad o como un mero trámite administrativo, b) la percepción de competencia en el entorno, que a su vez ha redundado en la oportunidad de obtener ventaja competitiva con el diseño de la nueva titulación; c) la actitud innovadora de los centros, que ha determinado el grado de información precisa.

La IC ha contribuido durante el proceso de adaptación en cuatro sentidos: a) dar satisfacción a sus stakeholders, b) introducir cambios en los procesos internos de inteligencia, c) innovar y aprender, y d) obtener la implicación de los agentes sociales en el proceso de adaptación.

En primer lugar ha servido para conocer y satisfacer sus stakeholders en dos sentidos: a) diseñando titulaciones adaptadas a las necesidades del entorno, sobre todo a las competencias que el mercado laboral del entorno de influencia de la universidad estaba requiriendo, y, en algunos casos, incluso para modificar aspectos que los estudiantes indicaron mal funcionamiento; b) argumentando la justificación del grado presentado a verificar.

En segundo lugar la IC ha contribuido a identificar fuentes de información específicas, acordes con las necesidades expresadas, y, a su vez, ha permitido sacar rendimiento de los esfuerzos previos, antes del proceso iniciado de 2007 a raíz de Real Decreto 1393/2007 (España, 2007). Esto a su

vez, favorece constatar el potencial de la IC, y, por ende, ayuda a consolidar las prácticas de IC en un futuro.

En tercer lugar, mediante la IC los centros obtienen la información necesaria para reducir la incertidumbre de los cambios, y para innovar en el diseño de los planes de estudios, en aquellos centros donde han optado por esta vía.

Por último, las actividades de consulta hechas con los agentes sociales han servido para que estos expresen sus inquietudes, y aporten su visión de las competencias precisas para desempeñar la profesión en un entorno laboral. Por tanto, han servido para establecer vías de diálogo e intercambio de información que redundan en el diseño de acciones por parte de las universidades.

Las bases establecidas junto a los factores que actúan como facilitadores, permiten afirmar que las prácticas de IC cuentan con una buena base para desarrollarse y contribuir al desempeño de las funciones y superación de los retos que las universidades tienen planteados. Solo el futuro determinará si se consolidan.

7.2 Recomendaciones

Los resultados de la tesis permiten sugerir algunas recomendaciones, para aquellas universidades que quieran sistematizar las prácticas de IC, como herramienta de gestión.

La sistematización y la formalización de las prácticas es un primero paso para optimizar los esfuerzos que ya se están realizando. Para ello, es importante, en primer lugar, ubicar la función de inteligencia de forma explícita, ya sea de forma centralizada o descentralizada, pero coordinando esfuerzos, y, en segundo lugar, definir responsabilidades y pautas de gestión. Para ello es preciso definir políticas integradas de gestión de la información, y fomentar hábitos de difusión de información, para compartirla y analizarla de manera conjunta. Las políticas integradas, que incluyan auditorías de información, permiten conocer de manera periódica las necesidades de información sobre el entorno, acorde con los planes estratégicos de la universidad, crear los flujos de información y las bases para un buen almacenamiento de la información generada y recogida, que ayude a la disseminación de la información, a su análisis y a la generación de inteligencia. Además, conocer las necesidades de información de los directivos, también permite identificar qué productos y servicios informativos de valor añadido son útiles para los procesos de toma de decisiones y diseño de acciones. Las políticas también incluyen las responsabilidades de las actividades relacionadas con IC, como por ejemplo, quién o quienes obtienen la información identificada como necesaria en la auditoría, o quién o quienes elaboraran los productos informativos de valor añadido, de manera coordinada, para evitar duplicidad de esfuerzos. Por último las políticas, si incluyen procedimientos de retroalimentación, permiten conocer el funcionamiento de las fuentes de información utilizadas, o los productos y servicios de información, en términos

de prestaciones, e introducir correcciones en caso de ser necesario, en aras a una mayor optimización.

Otra de las acciones a tener en cuenta, es el potencial de las estructuras organizativas ya existentes, que crean suficientes plataformas para la captura y el intercambio de información del entorno, y su análisis posterior. Los sistemas de gestión de la calidad y los programas AUDIT ya formalizados, que cuentan además con unidades de gestión específicas para esta función, son una base para formalizar y hacer extensiva las prácticas de IC. Otro punto de partida son las redes de inteligencia que durante el proceso de adaptación han aflorado, y que se configuran como un potencial para el desarrollo de las prácticas de IC y de aprendizaje organizativo. Ejemplos son las relaciones ya existentes en los centros con empleadores, motivadas por las prácticas, y las iniciadas con motivo de las consultas; o las relaciones con graduados que están en el mercado laboral. Todos ellos actúan como radares que pueden captar información y divulgarla en la universidad donde han cursado estudios. Para ello es imprescindible diseñar mecanismos para accionar estos radares, y recoger la información ofrecida por estos y analizarla para generar inteligencia, e incorporarla en el diseño de acciones estratégicas, al servicio de la misión y los retos que tienen planteadas las universidades.

Por otra parte, las universidades, sobre todo a raíz del proceso de adaptación, han desarrollado y reforzado redes de contactos con otras universidades (rectores, vicerrectores, decanos, o directores de escuelas), o con entes oficiales, desde el Consejo de Universidades nacional y el autonómico, órganos evaluadores como ANECA, etc. Esta acción originaria prácticas de IC proactivas, y ayudaría a prever cambios necesarios de manera paulatina, sin presión temporal, como ha ocurrido con ocasión del proceso de adaptación.

Por último, para obtener rendimiento de los esfuerzos hechos en la gestión de la información y en la inversión en TIC, las universidades pueden hacer esfuerzos en dos direcciones. Por un lado, tomando en consideración el bajo

uso de las tecnologías implementadas, una recomendación es fomentar el uso de estas herramientas con el diseño de acciones formativas adecuadas sobre el uso informacional de éstas, partiendo de las prestaciones de las herramientas enfocadas a cada puesto de desempeño. Por ejemplo el uso de herramientas de gestión de la información, como los datawarehouse, redundaría en el análisis de la información para elaborar inteligencia. Por otro lado, como otros investigadores ya han indicado, es preciso que en el seno de la Universidad sus distintas herramientas tecnológicas estén conectadas, y sus procedimientos de recogida y procesamiento de información unificados. Con ello, se optimizan los recursos y los esfuerzos ya existentes, y se facilitan las prácticas de IC.

En definitiva, habida cuenta del potencial existente en las universidades, éstas pueden sistematizar y optimizar las prácticas existentes, empezando por incorporar procedimientos de recogida y análisis de información en los procesos de calidad, definiendo políticas integradas de gestión, y creando las estructuras y los recursos adecuados para gestionar la información del entorno. Ello evitaría duplicidad de esfuerzos, para realizar procesos de gestión más eficientes, y facilitaría la obtención de información del entorno necesaria para el diseño de acciones tácticas y estratégicas.

7.3 Futuras líneas de investigación

Como continuación de la sección anterior, concluyo esta tesis con dos propuestas de investigación, para seguir avanzando en la construcción de los fundamentos teóricos de IC.

De manera general, la primera línea de investigación propuesta es seguir trabajando con los factores facilitadores e inhibidores de las prácticas de IC, e incorporar éstos a la organización y al ciclo de inteligencia. Un punto de partida es la influencia que la cultura informacional, los modelos de estructuras organizativas y las competencias informacionales pueden ejercer en las prácticas de IC, sin olvidar otros temas ya tratados, como percepción de la incertidumbre, y adaptación de las estructuras a las amenazas del entorno. Para ello, la comunidad de IC cuenta ya con bases teóricas parciales que es preciso integrar (Zhang et al. 2010; Fion, 2010; Choo, 2006; Jaworski, Macinnis y Kohli 2002; Correia y Wilson, 2001).

Por último, una segunda línea de investigación es avanzar en el conocimiento de las prácticas de IC en las universidades como herramienta de gestión. En primer lugar, con esta línea de investigación conoceríamos si estas prácticas de IC, iniciadas de manera reactiva a partir del proceso de adaptación al EEES, se han fusionado con las prácticas habituales de la universidad, haciéndolas evolucionar hacia sistemas periódicos o hacia sistemas continuos, con orientación no solo táctica, sino también estratégico y proactiva. Y, en segundo lugar, nuevas investigaciones permitirían conocer si las prácticas de IC están suficientemente formalizadas e integradas para extender su aplicación a todos los ámbitos de la universidad: no solo en docencia para diseñar una oferta formativa, considerando su ciclo de vida,

sino también en el ámbito de gestión, investigación, difusión, y creación de spin-off alineadas con las necesidades de desarrollo de la región.

8 Referencias bibliográficas

ABBOT, Robert (2004). Integration and structuring for enhanced knowledge management. *Drug Information Journal*, vol. 38, nº 2, p. 187-296.

ABELL, D. (1980). Defining the business: the starting point of strategic planning. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.

ACUERDO DE LA COMISIÓN ACADÉMICA DEL CONSEJO ANDALUZ DE UNIVERSIDADES DE 28 DE MARZO DE 2008. Líneas Generales, Protocolos y Metodologías de trabajo para la solicitud de autorización de Titulaciones Oficiales en el Sistema Universitario Andaluz.

AGASISTI, T.; ARNABOLDI, M.; AZZONE, G. (2008). Strategic management accounting in universities: the Italian experience. *Higher Education*, vol. 55, nº 1, p. 1-15.

AGRELL, Wilhelm (2002). When everything is intelligence - nothing is intelligence. *The Sherman Kent Center for Intelligence Analysis. Occasional Papers*, vol. 1, nº 4.

AGUILAR, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Mcmillan: New York.

ÁLAMO VERA, F.R.; GARCIA, SOTO, M.G. (2007). El proceso estratégico en el sector público: análisis en el contexto de las universidades españolas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, nº 2, p. 113-129.

ALBRIGHT, Kendra S. (2004). Environmental scanning: radar for success. *The Information Management Journal*, vol. 38, nº 3, p. 38-45.

ALDEN, A (1959). Competitive intelligence: information espionage and Decision-Making. Special Report to Management by students at the Harvard Business School. Watertown, MA: C.I. Associates.

ALFRED, R. L. (2009). Governance in strategic context. *New Directions for Community Colleges*, nº 141.

ALLEN, D. K.; FIFIELD, N. (1999). Re-engineering change in higher education. *Information Research* vol. 4, nº 3. Disponible en <http://informationr.net/ir/4-3/paper56.html> [Consulta: 27 Abril de 2011].

ALLEN, David (1995). Information systems strategy formation in Higher Education Institutions. *Information Research*, vol. 1, núm.1. Disponible en: <http://InformationR.net/ir/1-1/paper3.html> [Consulta: 27 de 2011].

ANDERSEN, T. J. (2000). Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance. *Long Range Planning*, vo. 33, nº 2, p. 184-200.

ANDERSON, J. A. (2005). *Accountability in education*. Education Policy Series nº 1. Bruselas: UNESCO.

ANECA (2007a). ASOCIACIÓN NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN – Protocolo de Evaluación para la verificación de títulos universitarios oficiales (Grado y Master).

ANECA (2007b). ASOCIACIÓN NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN – Programa AUDIT. Guía para el diseño de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la formación Universitaria.

ANECA (2007c) ASOCIACIÓN NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN –. *Reflex. Informe ejecutivo. El profesional flexible en la sociedad del conocimiento*. Madrid, 28 y 29 de junio de 2007. Disponible en: http://www.aneca.es/var/media/151847/informeejecutivoaneca_jornadasreflexv20.pdf [Consulta: 30 de junio de 2011].

ANECA (2008a) ASOCIACIÓN NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN. Guía de apoyo para la elaboración de la Memoria para la solicitud de verificación de títulos oficiales (Grado y Master). Madrid: ANECA. Disponible a

http://www.aneca.es/active/docs/verifica_guia_gradoymaster_080218.pdf

[Consultat 17-10-2008]

ANECA (2008a). ASOCIACIÓN NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN – Guía de apoyo para la elaboración de la Memoria para la solicitud de verificación de títulos oficiales (Grado y Master).

Madrid: ANECA. Disponible a

http://www.aneca.es/active/docs/verifica_guia_gradoymaster_080218.pdf

[Consultat 17-10-2008]

ANECA (2008b) ASOCIACIÓN NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN. Protocolo de evaluación para la verificación de títulos universitarios oficiales (Grado y Master. 2008. Madrid: ANECA.

Disponible a

http://www.aneca.es/active/docs/verifica_protocoloyplantilla_gradomaster_080218.pdf

[Consultat 17-10-2008]

ANECA (2008b). ASOCIACIÓN NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN – Protocolo de evaluación para la verificación de títulos universitarios oficiales (Grado y Master. 2008. Madrid: ANECA.

Disponible a

http://www.aneca.es/active/docs/verifica_protocoloyplantilla_gradomaster_080218.pdf

[Consultat 17-10-2008]

ANECA (2008c). ASOCIACIÓN NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN – Informe ANECA al consejo de universidades sobre los procesos de evaluación derivados de la LOMLOU. Madrid: ANECA.

Disponible a http://www.aneca.es/informes/docs/informe_cu_080715.pdf

[Consultat 17-10-2008]

ANECA (2008c). ASOCIACIÓN NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN Informe ANECA al consejo de universidades sobre los procesos de evaluación derivados de la LOMLOU. Madrid: ANECA.

Disponible a http://www.aneca.es/informes/docs/informe_cu_080715.pdf

[Consultat 17-10-2008]

ANECA (2008d). ASOCIACIÓN NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN – La evaluación de la calidad en las universidades 2007. Madrid: ANECA. Disponible a http://www.aneca.es/informes/docs/informe_cu_calidadunis_080910.pdf. [Consultat 17-10-2008]

ANECA (2008d). ASOCIACIÓN NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN. La evaluación de la calidad en las universidades 2007. Madrid: ANECA. Disponible a http://www.aneca.es/informes/docs/informe_cu_calidadunis_080910.pdf. [Consultat 17-10-2008].

ANECA (2009) ASOCIACIÓN NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN. Informe al Patronato sobre la evaluación previa de títulos oficiales de grado y máster a la verificación por el Consejo de Universidades. v. 01.1_19/05/2009. Disponible en: http://www.aneca.es/var/media/316775/informe_verifica_patronato03_090518.pdf [Consulta: 30 de junio de 2011].

ANECA (coord.) (2009b). ASOCIACIÓN NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN – 2008, Informe sobre la calidad de la evaluación externa de la calidad en las universidades españolas. Madrid: Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A. Disponible en: http://www.aneca.es/var/media/339105/informe_calidadenunis08_090623.pdf [Consulta: 30 de junio de 2011].

ANECA (coord.) (2010). ASOCIACIÓN NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN – 2009 Informe sobre la calidad de la evaluación externa de la calidad en las universidades españolas. Madrid: Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A. Disponible en: http://www.agae.es/include/files/agae/Informe_Calidad_2009.pdf [Consulta: 30 de junio de 2011].

ANICA-POPA, I; CUCUI, G. (2009). A Framework for Enhancing Competitive Intelligence Capabilities using Decision Support System based on Web Mining

Techniques. *International Journal of Computers, Communication & Control*, vol. IV, nº 4, p. 326-334.

ANNERSTEDT, J.; JAMISON, A. (Ed.) (1988). *From Research Policy to Social Intelligence: Essays for Stevan Dedijer*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire : Macmillan Press.

ANSOFF, H. I. (1975). Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. *California Management Review*, vol. 18, nº. 2, p. 21–33.

ANSOFF, H. I. (1980) Strategic Issue Management. *Strategic Management Journal*, vol. 1, p. 131-148.

ANSOFF, H. I. (1980). *Implanting Strategic Management*. Englewood Cliffs, N.J.): Prentice/Hall International.

ANSOFF, H. I. (1985). Conceptual underpinnings of systematic strategic Management. *European Journal of Operational Research*, vol. 19, p. 2-19.

ANSOFF, H.I. (1994). *La Dirección y su actitud ante el entorno*. Barcelona: Planeta de Agostini.

ANSOFF, H.I.; McDONNELL, E. (1990). *Implanting Strategic Management*. New York [etc.]: Prentice-Hall.

ANTIA, K.; HESFORD, J. (2007). A process-oriented view of competitive intelligence and its impact on organizational performance. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 4, nº 1, p. 5-33.

ARROYO VALERA, S. (2005). *Inteligencia competitiva: una herramienta clave en la estrategia empresarial*. Madrid: Pirámide.

ASOCIACIÓN NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN – ANECA (2007a). *Informe sobre el estado de la evaluación de la calidad en las universidades españolas*. Disponible en: http://www.aneca.es/var/media/151208/informe_micinn_071202.pdf [Consulta: 18 de mayo de 2011]

ATTAWAY, M. (1998). A review of issues related to gathering and assessing competitive intelligence. *American Business Review*, vol. 16, nº 1, p. 25-35

AUSTER, E.; CHOO, C. W. (1994). CEO's information, and decision making: scanning environment for strategic advantage. *Library Trends*, vo. 43, nº 2, p. 206-225.

BAARS, H.; KEMPER, H. G. (2008). Mangement support with structured and unstructured data – an integrated business intelligence framework. *Information System Management*, vol. 25, nº 2, p. 132-148.

BABBAR, S.; RAI, A. (1993). Competitive intelligence for international business. *Long Range Planning*, vo. 26, nº 3, p. 103-113.

BACHE, I. (2006). The Europeanization of higher education: markets, politics or learning? *Journal of Common Market Studies*, vol. 44, nº 2, p. 231-248.

BADR, A; MADDEN, E.; WRIGHT, S. (2006). The Contribution of CI to the Strategic Decision Making Process: Empirical Study of the European Pharmaceutical Industry. *Journal of Competitive Intelligence & Management*, vol 3, nº 4, p. 15-35.

BARKHOLT, K. (2005). The Boogna Process and Integration Theory: convergente and autonomy. *Higher Education in Europe*, vol. 30, nº 1, p. 24-29.

BARRO AMENEIRO, Senén (dir.) (2004). *Las tecnologías de la información y las comunicaciones en el sistema universitario español*. Madrid: Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE).

BARTLETT, J.E.; KOTRLIK, J. W.; HIGGINS, CC.C. (2001) Organizational research: Determining sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, v. 19, nº 1, p.43-50.

BAS, Enric (1999). *Prospectiva; herramientas para la gestión estratégica del cambio*. Barcelona: Ed. Ariel.

BAUMARD, P.; BENVENUTI, J.A. (1998). *Compétitivité et systèmes d'information: de l'outil d'analyse au management stratégique*. Paris: InterEditions.

BEERKENS, E. (2008). The emergence and institutionalisation of the European Higher Education and Research Area. *European Journal of Education*, vol. 43, nº 4, p. 407-425.

BÉGIN, L.; DESCHAMPS, J.; MADINIER, H. (2007). Une approche interdisciplinaire d'intelligence économique. An interdisciplinary approach of competitive intelligence. *Cahier de recherche nº HES-SO/HEG-GE/C—07/4/4—CH*.

BELKIN, NJ (1980). Anomalous state of knowledge for information retrieval. *Canadian Journal of Information Science*, vol. 5, p. 133-143.

BELKIN, NJ; ODDY, RN; BROOKS, HM (1982). ASK for Information Retrieval: Part I. Background and Theory. *Journal of Documentation*, vol. 38, nº 2, p. 61-71.

BELKIN, NJ; ODDY, RN; BROOKS, HM (1982). ASK for Information Retrieval: Part II . Results of a Design Study. *Journal of Documentation*, vol. 38, nº 3, p. 145-164.

BELKINE, M (2004). Competitive Intelligence in Israel. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 2, nº 2, p. 38 – 52.

BELL, Wendell (2003). *Foundations of Futures Studies: Human Science for a New Era*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers,.

BENAVIDES VELASCO, C. (2001). Bases para la elaboración del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga. Cuadernos IRC, nº 8. [cd-rom].

BENAVIDES VELASCO, C. (2005). “La dirección estratégica en el ámbito de la enseñanza”. En: *I Jornada de formación: La dirección estratégica en el ámbito universitario*. Febrero.

BENCZÚR, D. (2005). Environmental scanning: how developed is information acquisition in Western European companies?. *Information Research*, vo. 11, nº 11 paper 241. Disponible en: <http://InformationR.net/ir/11-1/paper241.html> [Consulta: 30 de junio de 2011].

BENSOUSSAN, B.; DENSHAM, E. (2004). Australian CI Practices: a comparison with the U.S. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 2, nº 3, p. 1-9.

BERGERON, P. (2000). Regional business intelligence: the view from Canada. *Journal of Information Science*, vol. 26, nº 3, p. 153-160.

BERGERON, P; HILLER, C.A. (2002) Competitive Intelligence. *Annual Review of Information Science and Technology*, vol. 36, p. 353-390.

BERNHARDT, D. C. (1994). "I want it fast, factual, actionable" – Tailoring competitive intelligence to executives' needs. *Long Range Planning*, vol. 27, nº 1, p. 12-24.

BERTACCHINI Y., 2003. «Sophia Antipolis Ex Ante et Post : De la projection d'une vision territoriale à l'observation de ses représentations virtuelles». En: Araszkieviev, Jacques (dir.). *L'héritage d'une utopie, Essai sur la communication & l'organisation de Sophia Antipolis*, ,p.95, EdiSud.

BERTACCHINI, Y. (2004). Entre information & processus de communication: 'intelligence territoriale. En *Rencontres « TIC & territoire : quels développements ? »* Lille ISDM nº 16. Disponible en http://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm9/isdm9a74_bertacchini.pdf [Consulta: 30 de junio de 2011].

BERTACCHINI, Y. (2006). De l'intelligence territoriale : theorie, posture, hypothesesm definition. En *V^e. Colloque TIC& territoire: quels développements?* Université de Franche Comté, Besançon, 9-10 juin 2006.

BESSION, B; POSSIN, J.C. (2002). L'audit d'intelligence économique: mettre en place et optimiser un dispositif coordonné d'intelligence collective. Paris: Dunod.

BISHOP, P.; HINES, A.; COLLINS, T. (2007). The current state of scenario development: an overview of techniques. *Foresight*, vol. 9, nº 1, p. 5-25

BLANCO,S.; LESCA, H. (1997). "Environmental scanning: Designing a collective learning process to track down weak signals". En: Actas de la 3º Conferencia de la AIS (Americas Conference on Information Systems) (Indianapolis 15-17 de agosto), p. 82-83.

BLANDIN, J.S.; BROWN, W. B. (1977). Uncertainty and management's search for information. *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. EM-24, p.114-119.

BLENKHORN, D. L.; Fleisher, C. S. (2007). Performance assessment in competitive intelligence: an exploration, synthesis, and research agenda. *Journal of Competitive intelligence and management*, vol. 4, nº 2, p. 4-22.

BLONDEL, F.; EDOUARD, S.; EL MABROUKI, M. N. (2006). Quelle articulation entre intelligence économique et knowledge management au sein de l'entreprise?. En: *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique* (Annecy, Ginebra, 13-16 de Junio).

BOGNER, W.C.; BARR, P.S. (2000). Making sense in hypercompetitive environments: a cognitive explanation of high velocity competition, *Organization Science*, vol. 11, nº 2, p. 212–226.

BOGZA, R.M.; ZAHARIE, DORIN (2008). Business intelligence as a competitive differentiator. En: *IEEE International Conference on Automation, Quality and Testing, Robotics*, vol. 1, p.146-151.

BONTHOUS, J. M. (1995). Intelligence as learning. *Competitive Intelligence Review*, vol. 6, nº 1, p. 4-14

BOSE, R. (2008). Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. *Industrial Management & Data Systems*, vol. 108, nº 4, p. 510-528.

BOSE, R. (2009). Advanced analytics: opportunities and challenges. *Industrial Management & Data Systems*, vol. 109, nº 2, p. 155-172.

BOUAKA, N. (2004). «Développement d'un modèle pour l'explicitation d'un problème décisionnel: un outil d'aide à la decision dans un contexte d'intelligence économique». [Tesis doctoral] Université Nancy.

BOUCHET, Y. (2006). «Intelligence économique territoriale». [Tesis doctoral]. Université Jean Moulin, Lyon 3, Lyon.

BOUGNOUX, D. (2001). Introduction aux sciences de la communication. Paris: La Découverte.

BOUNFOUR, Ahmed; EDVINSSON, Leif (2005). Intellectual capital for communities: nations, regions, and cities. Butterworth-Heinemann.

BOURRET, C. (2009). «L'Intelligence territoriale: un nouvel état d'esprit?» En: Colloque INTD /ENACT Les nouveaux territoires de 'information et de la documentation dans les collectivités territoriales (Nancy, 10 de noviembre de 2009).

BOUTHILLIER, France; SHEARER, Kathkeen (2003). *Assessing Competitive Intelligence Software: A guide to Evaluating CI Technology*. Medford, New Jersey: Information Today Inc.

BOYD, B.; FULK, J. (1996). Executive scanning and perceived uncertainty: a multidimensional model. *Journal of Management*, vol. 22, nº 1, p. 1-21.

BRANDENBURGUER, A. M.; NALEBUFF, B. J. (1996). *Coopetition*. Madrid: Ediciones Díaz Bravo.

BRENNAN, J.; TEICHLER, U. (2008). The future of higher education and of higher education research. *Higher Education*, vol. 56, nº 3, p. 259-264

BRODY, R. (2008). Issues in defining competitive intelligence: an exploration. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 4, nº 3, p. 3-16.

BROUARD, F. (2006). Development of an expert system on environmental scanning practices in SME: tools as a research program. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 3, nº 4.

BROUARD, F.; LARIVET, S.; SAKKA, O. (2010). Social Entrepreneur: Definitions and Boundaries. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, vol. 1, nº1, p. 46-64.

BUCHDA, S. (2007). Rulers for business intelligence and competitive intelligence: an overview and evaluation of measurements approaches". *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 4, nº 2, p. 23-54.

BUENO CAMPOS, B, 1996 *Dirección estratégica de la empresa : metodología, técnicas y casos*. Edición 5ª ed., rev. y actualizada. Madrid: Pirámide, 1996

BURKHARDT, Kimberly E. (2001). Competitive intelligence and the product life cycle. *Competitive Intelligence Review*, vol. 12, nº 3, p. 35-43.

BUTCHER, H. (1998). *Meeting Managers' Information Needs. A Managing Information Report*. London: Aslib, The Association for Information Management.

CÁCERES, J.; GONZALEZ, Mª J. (2005). Hacia una gestión estratégica de los departamentos universitarios: propuesta de un cuadro de mando integral. *Auditoría Pública*, nº 35, p. 55-72.

CALOF, J. (1998). Increasing your CIQ – the competitive intelligence edge, *Economic Development Journal*. Disponible en: <http://www.ecdevjournal.com> [Consulta: 30 de junio de 2011).

CALOF, J. (2006). The SCIP06 Academic Program – Reporting on the State of the Art. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 3, nº 4, p. 5-13.

CALOF, J. L.; SKINNER, B. (1998). Competitive intelligence for government officers: a brave new world. *Optimum*, vol. 28, n. 2, p. 38-42.

CALOF, J. L.; SKINNER, B. (1999). Creating an intelligence society: the role of government in competitive intelligence. What's happening in Canada?. *Competitive Intelligence Magazine*, vol. 2, nº 2, p. 20-23.

CALOF, J.; BROUARD, F. (2004). Competitive Intelligence in Canada. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 2, nº2, 2004.

CALOF, J.; WRIGHT, S. (2008). Competitive intelligence: a practitioner, academic and inter- disciplinary perspective. *European Journal of Marketing*, vol. 42, nº 7/8, p. 717-730.

CALOF, J.L. AND DISHMAN, P. (2002), "The intelligence process: front-end to strategic planning" [Working paper], University of Ottawa, Ottawa.

CALORI, R. (1989). Designing a Business Scanning System. *Long Range Planning*, vol. 22, nº 1, p. 69-82.

CAMILLUS, J. C. (1975). Evaluating the benefits of formal planning systems. *Long Range Planning*, vol. 8, nº 3, p. 33-40.

CARAYON, Bernard (2003). Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale: rapport au Premier ministre. Paris: La Documentation française, 2003.

CARTWRIGHT, D. L.; BOUGHTON, P. D.; MILLER, S. W. (1995). Competitive intelligence systems: relationships to strategic orientation and perceived usefulness. *Journal of Managerial Issues*, vol. 7, nº 4, p. 420-434.

CARUANA, A.; RAMASESHAN, B.; EWING, M. (1998). Do universities that are more market orientated perform better?. *International Journal of Public Sector Management*, vol. 11, nº 1, p. 55-70.

CASTRO CEACERO, Diego (2007). "Los órganos unipersonales territoriales de gestión académica en la universidad: contexto, problemáticas y propuestas de mejora". [Tesis Doctoral]. Universitat Autònoma de Barcelona.

CAVALLER, Victor (2006). "Sistema de matricial d'indicadors per a l'anàlisi estratègica de la informació a les organitzacions: aplicació en un cas pràctic". [Tesis Doctoral]. Universitat de Barcelona.

CENTRE D'ANALYSE STRATEGIQUE. www.plan.gouv.fr [Consultat 02-12-2010]

CHARLIER, J.E.; CROCHÉ, S. (2007-8). The Bologna Process. *European Education*, vol. 39, nº 4, p. 10-26.

CHASTON, I; BADGER, B.; SADLER-SMITH, E. (2001). Organizational learning: an empirical assessment of process in small U.K. Manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, vol. 39, nº 2, p. 139-151.

CHATTERTON, P.; GODDARD, J. (2000). The response of Higher Education Institutions to Regional Needs. *European Journal of Education*, vol. 35, nº 4, p. 475-496.

CHESIRE, C.; ANTIN, J.; CHURCHILL, E. (2010). Behaviors, adverse events, and dispositions: an empirical study of online discretion and information control. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, vol. 61, nº 7, p. 1487-1501.

CHOO, C. W. (1999). The Art of Scanning the Environment. *Bulletin of American Society for Information Science*, vol. 25, nº 3. Disponible a: <http://choo.fis.utoronto.ca/FIS/respub/ASISbulletin/ASISbulletinES.pdf> [Consultado: 20 de mayo de 2011].

CHOO, C. W. (2001). Environmental scanning as information seeking and organizational learning. *Information Research*, vol. 7, nº 1. Disponible a: <http://informationr.net/ir/7-1/paper112.html> [Consultado: 20 de mayo de 2011].

CHOO, C. W. (2002) Information management for the Intelligent Organization: the art of scanning environment. Medford: Asis&T, Information Today.

CHOO, C. W. (2006). The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. New York y Oxford: Oxford University Press.

CHOO, C. W. (2007). Information seeking in organizations: epistemic contexts and contests. *Information research*, vol. 12, nº 2. Disponible en:

<http://InformationR.net/ir/12-2/paper298.html>. [Consultado: 30 de junio de 2011].

CHOO, C. W.; BONTIS, N. (2002). *The Strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. New York: Oxford University Press.

CHOO, C. W.; BERGERON, P.; DETLOR, B.; HEATON, L. (2008). Information Culture and Information Use: An exploratory study of three organizations. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, v. 59, nº 5, p. 792-804.

CHOO, Ch. W. (1991). Towards an information model of organizations. *The Canadian Journal of Information Science*, vol. 16, nº 2, p. 32-62.

CHOO, Ch. W. (1994). Perception and use of information sources by chief executives in environmental scanning. *Library and Information Science Research*, vol. 16 nº1, p. 23-40.

CHOO, Ch. W.; AUSTER, E. (1993). Environmental scanning: acquisition and use of information by managers. *Annual Review of Information Science and Technology*, vol. 28, p. 279-314.

CHOO, Chun Wei (1993). "Environmental scanning: acquisition and use of information by chief executive officers in the Canadian telecommunications industry". [Tesis doctoral]. Faculty of Library and Information Science University of Toronto, Toronto.

CIRCULO DE EMPRESARIOS (2007). *Una Universidad al servicio de la sociedad*. Madrid: Circulo de Empresarios.

CLARK B. R. (1983). *The Higher Education System: Academic Organization in Cross National Perspective*. Berkeley: University of California Press.

CLARK, B. R. (2000). Collegial entrepreneurialism in proactive universities: Lessons from Europe. *Change*, vol. 32, nº1, p. 10-19.

- CLARK, B. R. (2003). Sustaining change in universities: continuities in case studies and concepts. *Tertiary Education and Management*, 9: p. 99–116
- CLAYSON, Dennis E., HALEY, Debra A. (2005). Marketing models in education: students as customers, products, or partners. *Marketing Education Review*, vol. 15, nº 1, p. 1 – 10.
- CLELAND, D. I.; KING, W. R. (1975). Competitive business intelligence systems. *Business Horizons*, vol. 18, nº. 6, p.19–28.
- CLERC, Ph. (2004). Intelligence et développement ou la créativité de Stevan Dedijer. *Les cahiers de l'AFDIE*, nº 5, septembre-octobre, p. 33-36.
- CLERC, Philippe. (2008). «L'intelligence sociale nouveau territoire de l'intelligence économique ?», En: DUVAL, Marc-Antoine (dir), *Les nouveaux territoires de l'Intelligence Economique*. Paris: ACFI – IFIE Editions, pp. 101 – 118.
- COBARSÍ, J.(2005). El sistema d'informació de campus per a estudiants en les universitats espanyoles: caracterització i anàlisi. [Tesis doctoral]. Universitat de Girona. Disponible en: <http://www.tdx.cat/handle/10803/7956> [Consultado: 15 de mayo de 2011].
- COBARSÍ, Josep; BERNARDO, Mercè; COENDERS, Germà (2008). Campus information systems for students: classification in Spain. *Campus-Wide Information Systems*, vol. 25, nº 1, p. 50 – 64.
- COBB, P. (2003). Competitive intelligence through data mining. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 1, nº 3, p. 80-89.
- CODOGNO, E. (2001). Location! Location! Location! Positioning CI in your organisation, *CI Magazine*, vol. 4, nº 5, p. 23-26.
- COMAI, A. (2004). Global Code of ethics and competitive intelligence purposes: an ethical perspective on competitors. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 2, nº 1, p. 25-44.

COMAI, A.; TENA MILLÁN, J. (2005). La intel·ligència competitiva a Espanya: desenvolupament actual i perspectives futures. *Bibliodoc*, nº 32, p. 31 – 45.

COMISIÓN ACADÉMICA DEL CONSEJO ANDALUZ DE UNIVERSIDADES. CONSEJERÍA DE INNOVACIÓN, CIENCIA Y EMPRESA Consejo Andaluz de Universidades (2008). Acuerdo para la implantación de las nuevas enseñanzas universitarias oficiales. Disponible en <http://www.uco.es/organizacion/eees/documentos/nuevastitulaciones/reforma/22-01-2008-acuerdo%20CAU%20sobre%20Ordenacion%20Ensenanzas.pdf>.

Consultado: 15 de mayo de 2011]

COMISIÓN DE FINANCIACIÓN DEL CONSEJO DE COORDINACIÓN UNIVERSITARIA (2007). *Informe sobre la financiación del Sistema Universitario Español*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2003). Comunicación de la Comisión. El papel de las Universidades en la Europa del conocimiento. COM(2003) 585 final. Bruselas.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2005). Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento europeo y al Comité Económico y Social europeo y al Comité de las Regiones “i2010 – Una sociedad de la información europea para el crecimiento y el empleo”. COM(2005) 229 final. Bruselas.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2006). Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento europeo y al Comité Económico y Social europeo y al Comité de las Regiones “Poner en práctica el conocimiento: una estrategia amplia de innovación para la UE”. COM(2006) 502 final. Bruselas.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2009). Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Una nueva asociación para la modernización de las universidades: el Foro de la UE para el diálogo entre las universidades y las empresas. COM(2009)158 final. Bruselas.

COMISIÓN INTERMINISTERIAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (2007). *Plan Nacional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica 2008-2011*. Madrid: Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (FECYT).

COMITÉ DE DESARROLLO TERRITORIAL (1999). *Estrategia Territorial Europea: hacia un desarrollo equilibrado y sostenible del territorio de la UE*. Comisión Europea. Disponible en: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/pdf/sum_es.pdf. [Consultado: 15 de mayo de 2011]

COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN. Site archivé <http://www.plan.gouv.fr/> [Consultado Diciembre 2010]

COMMUNIQUE DE LEUVEN Y LOUVAIN LA NEUVE (2009). Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Leuven and Louvain-la-Neuve, 28-29 Abril.

CONDOM, P. (2003). "Transferència de tecnologia universitària. Modalitats i estratègies ». [Tesis doctoral]. Universitat de Girona.

CONESA CARALT, J.; CURTO DÍAZ, J. (2010). *Introducción al Business Intelligence*. Barcelona, Editorial UOC.

CONSEJERÍA DE INNOVACIÓN, CIENCIA Y EMPRESA Consejo Andaluz de Universidades (2009). Acuerdos adoptados por el consejo andaluz de universidades en relación con la implantación de enseñanzas oficiales conforme al espacio europeo de educación superior. Disponible en: <http://www.uco.es/organizacion/eees/documentos/nuevastitulaciones/reguladas/acuerdos-plenocau2-2009-sobre-titulaciones.pdf>. [Consultado: 15 de mayo de 2011]

CONSEJERÍA DE INNOVACIÓN, CIENCIA Y EMPRESA (2007). COMISIÓN ACADÉMICA DEL CAU. Acuerdo para la implantación de las nuevas enseñanzas universitarias oficiales.

CONSEJO EUROPEO DE LISBOA (2000). Consejo Europeo de Lisboa, 23 y 24 de marzo de 2000: Conclusiones de la Presidencia. Disponible en http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_es.htm . [Consultado: 15 de mayo de 2011].

CONSELLO GALEGO DE UNIVERSIDADES (2007). Liñas xerais para a implantación dos Estudos de Grao e Posgrao no Sistema Universitario de Galicia. Disponible en: <http://www.usc.es/estaticos/destacados/linxerCGUgraoposgrao.pdf>. [Consultado: 15 de mayo de 2011]

CORNISH, Edward (2004). *Futuring: The exploration of the future*. Bethesda, MD: World Future Society.

CORREIA, Zita; WILSON, T.D. (1997). Scanning the business environment for information: a grounded theory approach. *Information Research*, vol. 2, nº 4. Disponible en: <http://informationr.net/ir/2-4/paper21.html> [Consulta: 30 de junio de 2011].

CORREIA, Zita; WILSON, T.D. (2001). Factors influencing environmental scanning in the organizational context. *Information Research*, vol. 7, nº 1. Disponible en: <http://InformationR.net/ir/7-1/paper121.html> [Consulta: 30 de junio de 2011].

CRESWELL, J. W. (2009). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Los Angeles, et. al: Sage.

CRONIN, B. (2006). The Intelligent Campus: Competitive Intelligence and Strategic Planning. En: *20th Annual Conference of the Indiana Association for Institutional Research (INAIR)* (Indiana, Marzo, nº 2).

CRONIN, B.; DAVENPORT, E. (1993). Social Intelligence. *Annual Review of Information Science and Technology*, vol. 28, p. 23-44.

CROSBY, L. A.; JOHNSON, S. L. (2003). Do your metrics reflect your market strategy. *Marketing Management*, vo. 12, nº 5, 10-11.

CULVER, Martha (2006). Using tactical intelligence to help inform strategy. *Strategy & Leadership*, vol. 34, nº 6, p. 17-23.

COURSEAULT, Ch.; ELOFSON, S.P. (2006). "A framework for effective environmental scanning and analysis". En: PICMET 2007 Proceedings, 5-9, agosto, Portland, Oregon, p. 845-850.

CYERT, R.M.; MARCH, J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

D.G. POLÍTICA REGIONAL (2004). Informe intermedio sobre la cohesión territorial. Resultados preliminares de los estudios de ORATE y de la Comisión de la UE. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 2004.

DAFT, R. L.; SORMUNEN, J.; PARKS, D. (1988). Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study. *Strategic Management Journal*, vol. 9, nº 2, p.123-139.

DAFT, R.; WEICK, K. E. (1984). Towards a model of organizations as interpretation Systems. *Academy of Management Review*, vol. 9, nº. 2, p. 284-295.

DAHEIM, C.; UERZ, G. (2008). Corporate foresight in Europe: from trend based logics to open foresight. *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 20, nº 3, p. 321-336.

DASHMAN, L. (1998). The value of an in-house competitive intelligence department: a business plan approach. *Competitive Intelligence Review*, vol. 9, nº 2, p. 10-16.

DAVENPORT, E.; CRONIN, B. (1994). Competitive intelligence and social advantage. *Library Trends*, vo. 43, nº 2.

DAVENPORT, T. H. (1997). *Information ecology: Mastering the information and knowledge environment*. New York: Oxford University Press.

DAVIS, John (1999). How volume, value, growth (VVG) analysis can work for you. *Competitive Intelligence Review*, vol. 10, nº 4, p. 41-54.

DAVISON, L. (2001). Measuring competitive intelligence effectiveness: insights from the advertising industry. *Competitive Intelligence Review*, vol. 12, nº. 4, p. 25-38.

DAY, G. S. (1981). The product life cycle: Analysis and applications issues. *Journal of Marketing*, vol. 45, nº 4, p. 60-67.

DE MIGUEL, M. (1995). "La evaluación de las instituciones universitarias y la toma de decisiones". En: ARBIZU, F.: La toma de decisiones: un elemento clave en la mejora universitaria. Leioa: Universidad de País Vasco.

DE PELSMACKER, P.; MULLER, M-L., VIVIERS, W.; CUYVERS, L.; JEGERS, M. (2005). Competitive intelligence practices of South African and Belgian exporters. *Marketing Intelligence Planning*, vol. 23, n. 6, p. 606-620.

DECLARACIÓN DE BOLONIA (1989). *Espacio Europeo de Enseñanza Superior: Declaración conjunta de los ministros europeos responsables de la Educación Superior* (19 de junio de 1999). Disponible en: <http://www.eees.es/es/documentacion> [Consulta: 15 de mayo de 2011].

DECLARACIÓN DE LA SORBONA. (1998). Declaración conjunta para la armonización del diseño del Sistema de Educación Superior (25 de mayo de 1998). Disponible en: <http://www.eees.es/es/documentacion> [Consulta: 15 de mayo de 2011].

DEDIJER, S; JÉQUIER, N. (eds.) (1987). *Intelligence for Economic Development: An Inquiry into the Role of the Knowledge Industry*. Oxford, England: Berg.

DEDIJER, Stevan (1993). To BI or not to BE?. *Competitive Intelligence Review*, vol. 4, nº 2-3, p. 59-61.

DEDIJER, S. (1991). *Development and Management by Intelligence: Japan 1857-1990*. Institute of Economic RESEACH, School of Economics and Management, Lund University, 1991. Working Paper.

DEDIJER, S. (1998). Competitive Intelligence in Sweden. *Competitive Intelligence Review*, vol. 9, nº 1, p. 66-68.

DEGOUL, P. (2000). "Introducción práctica a la problemática de la vigilancia tecnológica en las PYMES". *Conferencia en EIA*. Centro de Desarrollo Tecnológico. Vitoria: Parque Tecnológico de Miñano.

DERVIN, B. (1983). An overview of sense-making research: Concepts, methods and results. Annual Meeting of the International Communication Association, (pp. 1-46).

DERVIN, Brenda (1998). Sense-making theory and practice: an overview of user interests in knowledge seeking and use. *Journal of Knowledge Management*, vol. 2, nº 2, p.36 - 46

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. ; WEBSTER, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *The Journal of Marketing*, vol. 57, nº1, p. 23-37.

DESOUZA, K. C. (2001). Intelligent agents for competitive intelligence: survey of applications. *Competitive Intelligence Review*, vol. 12, nº 4, p. 57.

DILL, D.D.; SOO, M. (2004). "Transparency and quality in higher education markets". En: TEIXEIRA, P.; JONGBLOED, B.; AMARAL, A. (eds.). *Markets in Higher Education: Rhetoric or Reality*. Dordrecht: Kluwer Academic Publisher, p. 61-85.

DISHMAN, P. L.; PEARSON, T. (2003). Assessing intelligence as learning within an industrial marketing group: a pilot study. *Industrial Marketing Management*, vol. 32, nº 7, p. 615-620.

DISHMAN, P.; FLEISHER, C.; KNIP, V. (2003). Chronological and Categorized Bibliography of Key Competitive Intelligence Scholarship: Part 1

(1977-present). *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 1, n. 1, p. 13-79.

DISHMAN, Paul L.; CALOF, Jonathan L. (2008). Competitive intelligence: a multiphasic precedent to marketing strategy. *European Journal of Marketing*, vol. 42, nº. 7/8, p. 766 – 785.

DOTY, D. H.; BHATTACHARYA, M., WHEATLEY, K. K. & SUTCLIFFE, K. M. (2006). Divergence between informant and archival measures of the environment: real differences, artefact, or perceptual error? *Journal of Business Research*, 59, 268-277.

DRUCKER, P. (1963). Managing for business effectiveness. *Harvard Business Review*, vol. 42, nº 3, p. 53-60.

DUBIN, D. (2004). The most influential paper Gerard Salton. *Library Trends*, vol. 52, nº 4, p. 748–764.

DU TOIT, A.S.A. (2003). Competitive intelligence in the knowledge economy: what is in it for South African manufacturing enterprises? *International Journal of Information Management*, vol. 23, n1 2, p. 111-120.

DUVAL, Marc-Antoine (Dir.) (2008). *Les nouveaux territoires de l'intelligence économique*. Paris : Institut français de l'intelligence économique (IFIE).

DYK I CONRADIE, 2007. Creating Business intelligence from course Management Systems. *Campus-Wide Information Systems*, vol. 24, nº 2, p. 120-133.

EA-2008-0152 Análisis i procedimientos de interacción entorno-universidad en el proceso de adaptación e implementación de titulaciones oficiales al EEES. Ministerio de Educación, 2009.

EBRAHIMI, B. P. (2000). Perceived strategic uncertainty and environmental scanning. Behavior of Hong Kong Chinese executives. *Journal of Business Research*, v. 49, nº p. 67 – 77.

EL MABROUKI NABIL, M. (2007). «La pratique de l'intelligence économique dans les grandes entreprises: voyage au coeur d'un système non univoque». En: *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*. Montréal, 6-9 junio. Disponible en: <http://strategie-aims.com/events/conferences/7-xvieme-conference-de-l-aims/communications/2166-la-pratique-de-l-intelligence-economique-dans-les-grandes-entreprises-voyage-au-coeur-dun-systeme-non-univoque/download> [Consulta: 30 de junio de 2011]

ELENKOV, D. S. (1997). Strategic uncertainty and environmental scanning: the case for institutional influences on scanning behaviour. *Strategic Management Journal*, v. 18, nº 4, p. 287 – 302.

ELENKOV, Detelin S. (1997) "Environmental scanning systems and performance: an empirical study of Russian companies", *Journal of Management Development*, vol. 16, nº 2, p.111 – 124.

ELLIS, D. (1989). A behavioural approach to information retrieval design. *Journal of Documentation*, vol. 45, nº 3, p. 171-212.

ESCORSA, P.; MASPONS, R. (2001). De la vigilancia tecnológica a la Inteligencia Competitiva. Madrid: Prentice-Hall.

ESPAÑA (2005a) Real Decreto 55/2005, de 21 de enero, por el que se establece la estructura de las enseñanzas universitarias y se regulan los estudios universitarios oficiales de Grado. *Boletín Oficial del Estado*, 25 de enero de 2005, núm. 21, p. 2842-2846.

ESPAÑA (2005b) Real Decreto 56/2005, de 21 de enero, por el que se regulan los estudios universitarios oficiales de Postgrado. *Boletín Oficial del Estado*, 25 de enero de 2005, nº 21, p. 2846-2851.

ESPAÑA (2005c) Real Decreto 1509/2005, de 16 de diciembre, por el que se modifican el Real Decreto 55/2005, de 21 de enero, por el que se establece la estructura de las enseñanzas universitarias y se regulan los estudios universitarios oficiales de grado y el Real Decreto 56/2005, de 21 de enero,

por el que se regulan los estudios universitarios oficiales de Postgrado. *Boletín Oficial del Estado*, 20 de diciembre de 2005, nº. 303, p. 41455-41457.

ESPAÑA (2007) Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales. *Boletín Oficial del Estado*, 30 de octubre de 2007, nº 260, p. 44037-44048.

ESPAÑA (2007b). Ley orgánica 4/2007, de 12 de abril por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. *Boletín Oficial del Estado*, 13 de abril de 2007, nº 89, p. 16241-16260.

ESPAÑA (2010). Real Decreto 861/2010, de 2 de julio, por el que se modifica el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales. *Boletín Oficial del Estado*, 30 de julio de 2010, nº 161, p. 58454-58468.

ETTORRE, B. (1995). Managing Competitive Intelligence. *Management Review*, vol. 84, nº 10, p. 15-19.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESFORFF, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations, *Research Policy*, nº 29, p. 109–123.

EUA - EUA - European University Association (2005). Glasgow Declaration.

EUA - EUA - European University Association (2007). Lisbon Declaration. Las universidades de Europa, más allá de 2010: Diversidad con un propósito común. Bruselas: EUA Publications.

EUA - EUA - European University Association (2009). Prague Declaration: European universities – looping forward with confidence.

EUA – European University Association (2003) Response to the communication from the commission: the role of the Universities in the Europe of Knowledge.

EUA - European University Association (2003a). Response to the Communication from the Commission.

EUA - European University Association (2003b). The role of the universities in shaping the future of Europe. EUA statement to the European convention.

EUA - European University Association (2003c). Declaración de Graz 2003: Después de Berlín: el papel de las universidades.

EUA – European University Association (2006). A vision and strategy for Europe's universities and the European University Association.

FAHEY, L. (1999), *Competitors: Outwitting, Outmanoeuvring, Outperforming*. New York: Wiley.

FAHEY, L.; HERRING, J. (2007). Intelligence teams. *Strategy & Leadership*, vol. 35, nº 1, p. 13-20.

FAHEY, L.; KING, W. R. (1977). Environmental scanning for corporate planning. *Business Horizons*, vol. 20, nº 4, p. 61-71.

FAHEY, L.; KING, W.; NARAYANAN, V. K. (1981). Environmental scanning and forecasting in strategic planning – the state of the art, *Long Range Planning*, vol. 14 p. 32-39.

FAHEY, Liam (2007). Connecting strategy and competitive intelligence: refocusing intelligence to produce critical strategy inputs. *Strategy & Leadership*, vol. 35, nº 1, p. 4 – 12.

FAVIER, L. (1998). «Recherche et application d'une méthodologie d'analyse de l'information pour l'intelligence économique: Application à un centre technique du secteur de la plasturgie». [Tesis doctoral]. Lyon: Université Lumière Lyon II.

FERNÁNDEZ LÓPEZ, S; RODEIRO PAZOS, D; RUZO SANMARTÍN, E. (2005). La lucha por la supervivencia: competitividad de la oferta de

universidades. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 14, nº 1, p. 77-104.

FERNÁNDEZ LÓPEZ, S; RODEIRO PAZOS, D; RUZO SANMARTÍN, 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. 77-104.

FINK, A.; SCHLAKE, O. (2000) Scenario management—An approach for strategic foresight. *Competitive Intelligence Review*, 2000, vol. 11, nº 1, p. 37 – 45.

FISHER, B.; KENNY, R. (2000). Introducing a business information system into an engineering company. *Information Knowledge Systems Management*, nº 2, p. 207-221.

FLEISHER, C. S. (2008). Using open source data in developing competitive and marketing intelligence. *European Journal of Marketing*, vol. 42, nº 7/8, p. 852-866.

FLEISHER, C. S.; BENSOUSSAN, B. E. (2007). *Business and competitive analysis.: effective application of new and classic methods*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.

FLEISHER, C. S.; BLENKHORN, D. L. (ed.) (2001). *Managing Frontiers in Competitive Intelligence*. Westport, London: Quorum Books.

FLEISHER, C. S.; WRIGHT, S. (2009). Examining differences in competitive intelligence practice: China, Japan, and the West. *Thunderbird International Business Review*, vol. 51, nº 3, p. 249-261.

FLEISHER, C.; KNIP, V.; DISHMAN, P. (2003). Chronological and categorized bibliography of key competitive intelligence scholarship: Part 2 (1990-1996). *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 1, nº 2, p. 11-86.

FLEISHER, C.; WRIGHT, S.; TINDALE, R. (2007). Bibliography and assessment of key competitive intelligence scholarship: part 4 (2003-2006). *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 4, nº 1, p. 34-107.

FLEISHER, C.S. (2001), "An introduction to the management and practices of competitive intelligence (CI)", en Fleisher, C.G. y Blenkhorn, D.L. (Eds), *Managing Frontiers in Competitive Intelligence*, Westport, CT: Quorum Books, p. 3-18.

FLICK, U. (2007). *Managing quality in quantitative research*. Col. The Sage Qualitative Research Kit, nº 8. London: Sage

FOX, J.A.; BROWN, L.D. (Eds.) (1998). *The Struggle for Accountability: The World Bank, NGOs and Grassroots Movements*. Cambridge: MIT Press.

FRANCIA (2006). Décret n°2006-260 instituant la création du Centre d'analyse stratégique. *Journal officiel*, 7 DE marzo de 2006. Disponible en <http://admi.net/jo/20060307/PRMX0600028D.html> [Consulta: 30 de junio de 2011].

FRION, p. (2009). What information behavior can offer to competitive intelligence ?. Disponible en: http://s244543015.onlinehome.fr/ciworldwide/wp-content/uploads/2010/01/frion_info_behavior.pdf [Consulta: 30 de junio de 2011]

FULD, L. (1991). A Recipe for Business Intelligence Success. *The Journal of Business Strategy*, vol. 12, nº 1, p. 12-17.

FULD, L.M. (1995). *The New Competitor Intelligence: The Complete Resource for Finding, Analyzing, and Using Information about Your Competitors*. New York, NY: Wiley.

FUNDACIÓN CYD (2007). Informe 2006: La contribución de las universidades españolas al desarrollo. Barcelona: Fundación Conocimiento y Desarrollo.

GALLIFA, 2004). Reflexión entorno a la colaboración entre universidad y formación profesional superior. Cuadernos para la Educación Superior, p. 9-16.

GALLIFA, J. (2009). Professional integration in higher education: a methodological approach applied to a multi-campus university in Spain. *Journal of Higher Education Education Policy and Management*, vol. 31, nº 3, p. 229-237.

GANESH, MIREE AND PRESCOTT, (2003). Competitive intelligence field research: moving the Field forward by setting a research agenda. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 1, nº 1, p. 1-12.

GARCÍA, J. M.; ÁLAMO, F. R. (1998): El proceso estratégico en las universidades. *Cuadernos IRC*, nº 0, Septiembre, p. 51-76.

GARCIA, P. (2001). "Modelos de gestión profesional". En: En: MICHAVILA, F.; GARCIA DELGADO, J.; RODRÍGUEZ PONS-ESPARVER, R. (ed.) *Innovaciones en la organización y gestión de las universidades*. Madrid: Dirección General de Universidades de la Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid y por la Cátedra UNESCO de Gestión y Política Universitaria de la Universidad Politécnica de Madrid, p. 89-97.

GAYLE, D. J.; TEWARIE, B.; WHITE, A. Q. (2003). *Governance in the Twenty-First-Century University: Approaches to Effective Leadership and Strategic Management*. ASHE-ERIC Higher Education Report. Higher and Adult Education Series. San Francisco: Jossey-Bass. Disponibe en: http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=ED482135&ERICExtSearch_SearchType_0=no&_ccno=ED482135 [Consulta: 30 de junio de 2011].

GELB, B. D.; SAXTON, M. J.; ZINKHAN, G. M.; ALBERS, N. D. (1991). Competitive intelligence: insights from executives. *Business Horizons*, January–February, p. 43-47.

GENERALITAT DE CATALUNYA CONSELL INTERUNIVERSITARI DE CATALUNYA (2007). Criteris per a elaborar la Programació universitària de Catalunya. Aprovats per la Junta del Consell Interuniversitari de Catalunya, 12 de novembre de 2007.

GEORGE, 2006). Positioning higher education for the knowledge based economy. *Higher Education*, vol. 52, nº 4, p. 589-610.

GHOSHAL, S.; KIM, S. K. (1986). Building effective intelligence systems for competitive advantage, *Sloan Management Review*, vol. 28, nº 1, p. 49-58.

GHOSHAL, S.; WESTNEY, D.E. (1991), Organizing competitor analysis systems, *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 17-31.

GIA – GLOBAL INTELLIGENCE ALLIANCE (2005). Competitive Intelligence in Large Companies. Global Study. GIA White Paper, nº 4.

GIA – GLOBAL INTELLIGENCE ALLIANCE (2006). Intelligence needs analysis. GIA White Paper, nº 3

GIA – GLOBAL INTELLIGENCE ALLIANCE (2006). Intelligence product development. GIA White Paper, nº 2.

GIA – GLOBAL INTELLIGENCE ALLIANCE (2007). Market Intelligence for Innovation and Product life cycle management. GIA White Paper, nº 4.

GIA – GLOBAL INTELLIGENCE ALLIANCE (2007). Market Intelligence in Large Companies. Global Study. GIA White Paper, nº 2.

GIBBONS, P.T.; PRESCOTT, J. E. (1992). The parallel process of competitive intelligence: why it exists and what can we do about it?. *Competitive intelligence Review*, vol. 3, nº 2, p.11-13.

GIBBS, P. (2001). Higher education as a market: a problem or solution?. *Studies in higher Education*, vol. 26, nº 1, p. 85-94.

GIESKES, H. (2000). Competitive intelligence at Lexis-Nexis. *Competitive Intelligence Review*, vol. 11, nº 2, p. 4–11.

GIL LEIVA, I.; RODRÍGUEZ MUÑOZ, J. V. (1996). Tendencias en los sistemas de indización automática. Estudio evolutivo. *Revista Española de Documentación Científica*, vol. 19, n.º 3, p. 273-291.

GILAD, B. (1989). The role of organized competitive intelligence in corporate strategy. *Columbia Journal of World Business*, vol. 24, n.º 4, p.29-35.

GILAD, B. (2000). "Making the Case for Business Intelligence". En *Proceedings of the Society of Competitive Intelligence Professionals*, (Atlanta, Georgia, Abril).

GILAD, B.; GILAD, T. (1985). A systems approach to business intelligence. *Business Horizons*, vol. 28, n.º 5, p. 65-70.

GILAD, B.; GILAD, T. (1988). The Business intelligence system. A new tool for competitive advantage. New York: AMACOM.

GINMAN, M. (1988) Information culture and business performawnce. *IATUL Quarterly*, v. 2, n.º 2, p. 93 – 106.

GLOBAL INTELLIGENCE ALLIANCE (2004). Measuring the benefits of competitive intelligence. *GIA White Paper*, n.º 3. Disponible en http://www.gcc-consulting.com/GIA+WhitePaper_Measuring%5B1%5D.pdf [Consulta: 23 de junio de 2011].

GODET, Michel (2001). Creating Futures Scenario Planning as a Strategic Management Tool. Londres: Economica, 2001.

GOEDEGEBUURE, L.; DE BOER, H. (1996). Governance and Decision-Making in Higher Education: Comparative Aspects, *Tertiary Education and Management*, vol. 2, n.º 2, p. 160 –169.

GONZÁLEZ TERUEL, A. (2005). Los estudios de necesidades y usos de la información: fundamentos y perspectivas actuales. Gijón: Ediciones Trea.

GRABOWSKI, D. P. (1987). Building an effective competitive intelligence system. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 2, n.º 1, p. 39-43.

GRAF, L. (2009). Applying the varieties of capitalism approach to higher education: comparing the internationalisation of German and British universities. *European Journal of Education*, vol. 44, nº 4, p. 569-585.

GREENBERG, E. (1982). Competing for scarce resources. *Journal of Business Strategy*, vol. 2, nº 3, p. 81-87.

GREENE, R. M. (1966). *Business Intelligence and Espionage*. Homewood, IL: Dow-Jones, Irwin, Inc.

GREENE, Francis; LOUGHRIDGE, Brendan (1996). Investigating the management information needs of academic Heads of Department: a Critical Success Factors approach. *Information Research*, vol. 1, nº 3. Disponible en: <http://InformationR.net/ir/1-3/paper8.html> [Consulta: 27 de junio de 2011].

GREENE, J.C.; CARACELLI, V.J. (1997). "Defining and describing the paradigm issue in mixed-method evaluation". En GREENE, J.C.; CARACELLI, V.J. (Eds.) *Advances in mixed-methods evaluation: The Challenges and benefits of integrating diverse paradigms*. (New Directions for Evaluation No. 74, p. 5-17). San Francisco: Jossey-Bass.

GRÖNROOS, C. (1997). Keynote paper from marketing mix to telationship marketing – towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, vol. 35, nº 4, p. 322-339.

GUAN, J.; NUNEZ, W.; WELSH, J. (2002). Institutional strategy and information support: the role of data warehousing in higher education. *Campus-Wide Information Systems*, vol. 19, nº 5, p. 168-174.

GUNASEKARA, Ch. (2006). Leading the horses to water. The dilemmas of academics and university managers in regional engagement. *Journal of Sociology*, vol. 42 nº 2, p. 145–163.

GVARAMADZE, I. (2008). From Quality Assurance to Quality Enhancement in the European Higher Education Area. *European Journal of Education*, vol. 43, nº 4, p. 443-455.

HAGEN, R. (2002). Globalization, university transformation and economic regeneration: a UK case study of public/private sector partnership. *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 15, nº 3, p. 204 – 218.

HAIR, Joe F. (2007). Knowledge creation in marketing: the role of predictive analytics. *European Business Review*, vol. 19, nº 4, p. 303-315.

HALL, Hazel (2000). Online information source: Tools of Business intelligence? *Journal of information science*, vol. 26, nº 3, p. 139-143.

HAMBLETON, R. (2006). Purpose and Collegiality in Planning Education. An international Perspective. *Journal of Planning Education and Research*, vol. 26, nº 1, p. 107-117.

HAMMOND, K. L.; HARMON, H. A.; WEBSTER, R.L. (2007). University performance and strategic marketing: an extended study. *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 25, nº 5, p. 436-459.

HANNA, (2003). Building a leadership vision: Eleven strategic challenges for higher education. *Educause review*, vol. 38, nº 4, p. 24-34.

HANNULA, M.; PIRTTIMÄKI, V. (2003). Business Intelligence empirical study on the top 50 Finnish Companies. *Journal of American Academy of Business*, vol. 2, nº 2 p. 593-599.

HARBULOT, C.; BAUMARD, P. (1997). Perspective historique de l'intelligence économique. *Revue Intelligence économique*, nº 1. École de guerre économique. Disponible en: http://www.ege.fr/download/16.perspective_historique.pdf [Consulta: 30 de junio de 2011].

HATRY, H.P., FOUNTAIN, J.R. Jr., SULLIVAN. J.M.; KREMER, L. (1990). *Service efforts and accomplishment reporting: its time has come*. Government Accounting and Standards Board: Norwalk, CT.

HAUG, G. (2008). Legislación europea y legislaciones nacionales. *Revista de Educación*, nº extraordinario, p. 285-305.

HAVAS, A. (2009). Universities and the emerging new players: building futures for higher education. *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 21, nº 3, p. 425-443.

HAWKINS, B. (2004). Competitive intelligence in New Zealand. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 2, nº 4.

HEAVEY, C.; SIMSEK, Z.; ROCHE, F.; KELLY, A. (2009). Decision comprehensiveness and corporate entrepreneurship: the moderating role of managerial uncertainty preferences and environmental dynamism. *Journal of Management Studies*, vol. 48, nº 8, p. 1289 – 1314.

HEDIN, H. (2004). Evolution of Competitive Intelligence in Sweden. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 2, nº 3, p. 56 – 75.

HEDIN, H.; SVENSSON, K.; EVARISTO, R. (1995). “Cultural Impact on intelligence activities”. En: *SCIP Annual Conference Proceedings*.

HEINRICHS, J.H.; LIM, J.S. (2005). Model for organizational knowledge creation and strategic use of information. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, vol. 56, nº 6, p. 620-629.

HEPPES, D.; DU TOIT, A. (2009). Level of maturity of the competitive intelligence function: case study of a retail bank in South Africa, *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, vol. 61, nº 1, p. 48-66.

HEPPES, D.; DU TOIT, A. (2009). Level of maturity of the competitive intelligence function: case study of a retail bank in South Africa. *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, vol. 61, nº 1, p. 48 – 66.

HERNÁNDEZ ARMENTEROS, J. (Dir.) (2007): *La Universidad española en cifras: 2006*. Madrid: CRUE.

HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C.; BAPTISTA, M. P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico et al.: Mc Graw-Hill.

HERRING, J. P. (1988). Building a Business Intelligence System. *Journal of Business Strategy*, vol. 9, nº 3, p. 4-9

HERRING, J.P. (1996). Measuring the effectiveness of competitive intelligence: Assessing and communicating CI's value to your organization. Alexandria, VA: Society of Competitive Intelligence Professionals.

HERRING, J. P. (1999). Key inteligente topics: a process to identify and define inteligente needs. *Competitive Intelligence Review*, vol. 10, nº 2, p. 4-14.

HERRING, J. P. (2007). How much is your competitive intelligence worth? En: *Competitive Intelligence Magazine*, vol. 10, nº 2, p. 23-26.

HERRING, Jan P. (1990) "Competitive intelligence". Training Course Developed for Southwestern Bell Telephone Company.

HERRING, Jan P. (1991) Senior Management Must Champion Business Intelligence Programs. *Journal of Business Strategy*, vol. 12, nº 5, p. 48-52.

HERSCHEL, R. T.; JONES, N. E. (2005). Knowledge management and business intelligence: the importance of integration. *Journal of knowledge management*, vol. 9, nº 4, p. 45-55.

HESFORD, J. W. (2008). An empirical investigation of accounting information use in competitive intelligence. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 4, nº 3, p. 17-49.

HILTUNEN, E. (2008).The future sign and its three dimensions. *Futures*, vol. 40, nº 3, p. 247-260.

HILTUNEN, E. (2010). Weak signals in Organizational Futures Learning. [Tesis doctoral] Aalto University School of Economics.

HIRVENSALO, I. (2004). Competitive intelligence in Finland. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 2, nº 2, p. 22-37.

HIVERNAT, Henri (2004). *Intelligence Economique et Intelligence Territoriale. Application à la Commune de Rousset (Bouches du Rhône)*. [Tesis doctoral] Université de Droit d'Economie et des Sciences Aix Marseille III.

HODGE, B. J.; ANTHONY, W. P.; GALES, L. M. (2003). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. Madrid: Prentice Hall.

HOFSTEDE, Geert (2001). *Culture's consequences*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

HUDSON, M. (2005). *Managing at the Leading Edge: New Challenges in Managing Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

HÜFNER, K. (2003). Higher Education as a Public Good: means and forms of provision. *Higher Education in Europe*, vol. 28, nº 3, p. 339-348.

HURBEAN, Luminita (2005). *Performance Management with Business Intelligence*. Disponible en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=906721> [Consulta: 27 de junio de 2011].

HUSSEY, D.; JENSTER, P. (1999). *Competitor intelligence*. Chichester, U.K.: John Wiley.

HUVILA, Isto (2008). Information work analysis: an approach to research on information interactions and information behaviour in context. *Information Research*, vo. 13, nº 3. Disponible en: <http://InformationR.net/ir/13-3/paper349.html> [Consulta: 30 de junio de 2011].

IKEYA, N; ISHIKAWA, K. (2001). The japanese intelligence culture. *Competitive Intelligence Review*, vol. 12, nº 4, P. 51–56.

ILMOLA, L.; KUUSI, O. (2006). Filters of weak signals hinder foresight: Monitoring weak signals efficiently in corporate decision-making. *Futures*, 2006, vol. 38, nº 8, p. 908-924.

INE Disponible en: <http://www.ine.es> [Consulta: 30 de junio de 2011].

INGWERSEN, P. (1996). Cognitive perspectives of information retrieval interaction: elements of a cognitive IR theory. *Journal of Documentation*, vol. 52, nº1, p. 3-50.

IRURRE, J. (2006). "La gobernanza de las universidades". En *VII Foro ANECA "Gobernanza y rendición de cuentas: las universidades ante la sociedad del conocimiento"* Disponible en línea en http://www.aneca.es/content/download/8976/108001/file/publi_7foro_marzo07.pdf [Consulta: 27 de junio de 2011].

JACOBS, B.; VAN DER PLOEG, F. (2006). How to reform higher education in Europe. *Economic Policy*. vol. 21, nº 47, p. 535-592.

JAIN, C.; SINGHVI, S. S. (1977). Environmental forecasting and non-profit professional organizations. *Long Range Planning*, vol. 10, nº 3, p. 50-58.

JAIN, S. (1984). Environmental scanning in US Corporations. *Long Range Planning*, vol 17, nº 2, p. 117-128.

JAKOBIAK, F. (1995). *L'Information scientifique et technique. Que sais-je?* Paris: Presses Universitaires de France.

JAWORSKI, B.; MACINNINS, D.; KHOLI, A. (2002). Generating Competitive Intelligence in Organizations, *Journal of Market-Focused Management*, vol. 5, nº 4, p. 279-307.

JOHNSON, C.A. (2004). Choosing people: The role of social capital in information seeking behaviour. *Information Research*, vol., 10, nº 1. Disponible en: <http://InformationR.net/ir/10-1/paper201.html> [Consulta: 30 de junio de 2011].

JONES, Christopher (1992). "The Manoa School of Futures Studies." *Futures Research Quarterly*, Winter, 19-25.

JONGBLOED, B.; ENDERS, J.; SALERNO, C. (2008). Higher education and its communities: interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher Education*, vol. 56, nº 3, p. 303-324.

JOURDAN, Z.; RAINER, R. K.; MARSHALL, E. (2008). Business Intelligence: An Analysis of the Literature. *Information Systems Management*, vol. 25, nº 2, p. 121-131.

JUHARI, Ariff; STEPHENS, Derek (2006). Tracing the origins of competitive intelligence throughout history. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 3, nº 4, p. 61- 82.

KAHANER, Larry (1997). Competitive Intelligence: How to gather, analyze, and use information to move your business to the top. New York: Simon & Schuster.

KAHN, K. B. (2001). Market orientation, interdepartamental integration, and product development performance. *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 18, nº 5, p. 314-323.

KAISER, F; BOEZEROOIJ, P.; HUISMAN, J.; JONGBLOED, B.; KAULISCH, M.; LUITJTEN-LUB, A.; NOKKALA, T.; SALERNO, C.; THEISENS, H.; VOSENSTEYN, H. (2004). *Higher education policy issues and trends: un update on higher education policy issues in 11 Western countries*. Center for Higher Education Policy Studies.

KALPAZIDOU SCHMIDT, E.; LANGBERG, K. (2007). Academic Autonomy in a Rapidly Changing Higher Education Framework: Academia on the Procrustean Bed? *European Education*, vol. 39, nº 4, p. 80-94.

KAMOUN-CHOUK, S. (2007) - Environmental scanning in Tunisian Manufacturing SMEs. *Journal of Information & Knowledge Management*, vol. 6, nº 1, p. 57-67.

KATZ, R.; ALLEN, T. J. (1982). Investigating the Not Invented Here (NIH) Syndrome: A Look at the Performance, tenure and communication patterns of 50 R&D Project groups. *R&D Management*, vol. 12, nº 1, p. 7-19.

KEEGAN, W. (1974). Multinational scanning: a study of information sources utilized by headquarters executives. *Administrative Science Quarterly*, p. 416-421.

KELLER, G. (1983). *Academic strategy: the management revolution in American higher education*. Baltimore: The John Hopkins University Press.

KEZAR, A.; ECKEL, P. D. (2004). Meeting today's governance challenges: a síntesis of the literature and examination of a future agenda for scholarship. *The Journal of Higher Education*, v. 75, nº 4, p. 371-399.

KILMETZ, D.; BRIDGE, R. S. (1999). Gauging the returns on investments in Competitive intelligence: a three.step analysis for executive decision makers. *Competitive Intelligence Review*, vol. 10, nº 1, p. 4-11.

KIM, K.; KIM, S. (2004). Competitive intelligence in Korea. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 2, nº 3, p. 10-25.

KING, W. R.; CLELAND, D. I. (1974). Environmental Information Systems for Strategic Marketing Planning. *Journal of Marketing*, vol. 38, nº 4, p. 35-40

KNIP, V. (2004). "What is the relationship between competitive intelligence and knowledge management?". En: FLEISHER, C. S.; BLENKHORN D. L., *Controversies in Competitive Intelligence*. Londres: Praeger, p. 295-310.

KNIP, V. (2006). Culture counts! Teaching business students why and how to leverage cultural analysis to optimize global macro-environmental scanning. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 3, nº 4, p. 85-110.

KNIP, V.; DISHMAN, P.; FLEISHER, C. (2003). Chronological and categorized bibliography of key competitive intelligence scholarship: part 3 (the earliest writings – 1989). *Journal of Competitive Intelligence and Management* , vol. 1, nº 3, p. 10-79.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, vol. 54, nº 2, p. 1-18.

KONTOGHIORGHES, C.; AWBREY, S. M.; FEURIG, P. L. (2005). Examining the relationship between learning organization characteristics and change

adaptation, innovation, and organizational performance. *Human resource development quarterly*, vol. 16, nº 2, p. 185-211.

KOTLER, P. (1994). *Marketing Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

KOTOROV, R. P. (2001). The strategy wheel: a method for analysis and benchmarking for competitive strategy. *Competitive Intelligence Review*, vol. 12, nº 3, p. 21-30.

KOURTELI, L. (2005). Scanning the business external environment for information: evidence from Greece. *Information Research*, vol 11, nº 1, paper 242. Disponible en : <http://InformationR.net/ir/11-1/paper242.html>. [Consulta: 30 de junio de 2011]

KUHLTHAU, C. C. (1999). The role of experience in the information search process of an early career information worker: perceptions of uncertainty, complexity, construction, and sources. *Journal of the American Society for information science*, vol. 5, nº 5, p. 399-412.

KUHN, Thomas (1975, c1970). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago, Illinois, USA: University of Chicago Press.

KUOSA, T. (2010). Futures signals sense-making framework (FSSF): A start-up tool to analyse and categorise weak signals, wild cards, drivers, trends and other types of information. *Futures*, vol. 42 , nº 1, p. 2-48.

LAARSEN, I.; MAASSEN, P.; STENSAKER, B. (2009). Four Basic Dilemmas in University Governance Reform. *Higher Education Management and Policy*, vol. 21, nº 3, p. 41-58.

LACKMAN, L.; SABAN, K.; LANASA, J. M. (2000). Organizing the Competitive Intelligence Function: a benchmarking study. *Competitive Intelligence Review* vol. 11, nº 1, p. 17-27.

LAFFERTY, B. A.; HULT, G.T. (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*, vo. 35, nº 1/2, p. 92-109.

LARIVET, S. (2007). Panorama des pratiques d'intelligence économique européennes. *Les cahiers de recherche*, nº. 8, pàg. 33-50.

LARIVET, S. (2009). "Economie intelligence in Small and Medium Businesses in France: a survey". En: HOPPE, M.; HAMREFORS, S.; SILEN, K. *ECIS 2009 Third European Competitive Intelligence Symposium: Competitive intelligence: competing, consuming and collaborating in a flat world* (Stockolm, 11 y 12 de junio de 2009).

LARSEN, I. M.; MAASSEN, P.; STENSAKER, B. (2009). Four basic dilemmas in University Governance Reform. *Higher Education Management and Policy*, vol. 21, nº 3, p. 41-58.

LAVIÑA, J. (Dir.) (2010). *Tendencias universidad 2020. Estudio de prospectiva*. Madrid: Oficina de Cooperación Universitaria, S.A.

LEE, B. (1979) Governance at Unionized Four-Year Colleges: effect on decision-making structures. *The Journal of Higher Education*, vol. 50, nº 5, p. 565-585.

LENDREVIE, J; LINDON, D. (1990). *Mercator: theorie et pratique du Marketing*. Paris: Dalloz.

LESCA, H. (2008) – Gouvernance d'une organisation : prévoir ou Anticiper ? *La Revue des Sciences de Gestion*, nº 231/232, p. 11-18.

LESCA, N.; CARON-FASAN, M. L. (2006). *Veille anticipative: une autre approche de l'intelligence économique*. Paris: Lavoisier

LESTER, Ray; WATERS, Judith (1989). *Environmental Scanning and Business Strategy*. London: British Library, Research and Development Department.

LIAMPUTTONG, P (2009). *Qualitative research methods*. New York: Oxford University Press.

LIEFNER, I. (2003). Funding, resource allocation, and performance in higher education systems. *Higher Education*, vol. 46, nº 4, p. 469-489.

LIU, C.; OPPENHEIM, C. (2006). Competitive Intelligence and the Development Strategy of Higher Education in Tianjin, China. *Information Development*, vol. 22, nº 1, p. 58-63.

LIU, Chun-Hsien.; WANG, Chu-Ching (2008). Forecast competitor service strategy with service taxonomy and CI data. *European Journal of Marketing*, vol. 42, nº 7/8, p.746-766.

LIU, Shuhua (1998). Strategic scanning and interpretation revisiting: foundations for a software agent support system- Part 1: understanding the concept and context of strategic scanning. *Industrial Management & Data Systems*, vol. 98, nº 7, p. 295-312.

LÖNNQVIST, A. (2004). Measurement of intangible Success factors: case studies on the design. Implementation and use of measures. Publication, 175. Tampere: University of Technology.

LÖNNQVIST, A.; PIRTTIMÄKI, V. (2006). The measurement of Business Intelligence. *Information Systems Management*, vol. 23, nº 1; p. 32-40.

LOUGHRIDGE, Brendan (1995). A selective review of knowledge-based approaches to database design. *Information Research*, vol. 1, nº 2. Disponible en: <http://informationr.net/ir/1-2/paper4.html> [Consultado: 30 de junio de 2011].

LOUGHRIDGE, Brendan (1996). The management information needs of academic Heads of Department in Universities in the United Kingdom. *Information Research*, vol. 2, nº 2. Disponible en: <http://informationr.net/ir/2-2/paper14.html> [Consultado: 30 de junio de 2011].

LUNGU, I.; BARA, A.; FODOR, A. (2006). Business Intelligence Tools for Building the Executive Information Systems. Proceedings of the 5th RoEduNet

IEEE International Conference, p. 313-315, "Lucian Blaga" University Publishers. Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=967652> [Consultado: 30 de junio de 2011].

LUX, C; PESKE, t. (2002). *Competitive Intelligence und Wirtschaftsspionage* Gabler: Wiesbaden.

MAASSEN, P. A. M. & STENSAKER, B. (2003). "Interpretations of self-regulation: The changing state-higher education relationship in Europe". En Begg, R. (ed.) *The dialogue between higher education research and practice*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

MABILLE, F. (2008). «L'intelligence humanitaire – L'influence des ONG». En Duval, M.A. (Ed.) *Les nouveaux territoires de l'intelligence économique* (p. 80-99). Paris: IFIE Editions.

MACEVIČIŪTĖ, Elena; WILSON, T. D. (2002). The development of the information management research area. *Information Research*, vol. 7, nº 3. Disponible en: <http://InformationR.net/ir/7-3/paper133.html> [Consulta: 30 de junio de 2011].

MAcKENZIE, M.L. (2005). Managers look to the social network to seek information. *Information Research*, vo. 10, nº 2, Disponible en: <http://InformationR.net/ir/10-2/paper216.html> [Consulta: 20 de junio de 2011].

MAIR, J.; MARTÍ, I. (2006). Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, vol. 41, nº 1, p. 36-44.

MARCELLA, R.; KNOX, K. (2004). Systems for the management of information in a university context: an investigation of user need (2004). *Information Research*, vol. 9, nº 2, paper 172. Disponible en: <http://InformationR.net/ir/9-2/paper172.html> [Consultado: 30 de junio de 2011].

MARCH, J.; OLSEN, J. (1976), *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen: Universitetsforlaget.

MARIANOV, Vladimir; VON CHRISMAR, Marcelo (2006). La gobernabilidad de las instituciones de educación superior y el lugar de la participación. *Calidad en la educación*, nº 24, p. 135-145.

MARIN, J.; POULTER, A. (2004). Dissemination of Competitive Intelligence. *Journal of Information Science*, vol. 30, nº 2, p. 165 – 180.

MARÍN-LLANES, L.; CARRO-CARTAYA, J.; ESPÍN-ANDRADE, R. (2001). Information analysis techniques for the competitive intelligence process. *Competitive Intelligence Review*, vol. 12, nº 1, p. 32-40.

MARKLEY, Oliver (1998). *Visionary Futures: Guided Imagery in Teaching and Learning about the Future*. En: *American Behavioral Scientist*. Sage Publications, New York.

MARKS, D. (2007). The unsettled meaning of undergraduate education in a competitive higher education environment. *Higher Education in Europe*, vol. 32, nº 2/3, p. 173 – 183.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. (2006). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications.

MARTELLI, A. (2007). From Business intelligence to scenario building. *Futures Research Quarterly*, vo. 23, nº 4, p. 5-22.

MARTINET, B.; MARTÍ, Y-M. (1995). *L'intelligence économique: les yeux et les oreilles de l'entreprise*. Paris: Éditions d'Organisation.

MARTINET, B.; RIBAULT, J. M. (1989). *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*. Paris: Éditions d'Organisation

MARTRE 1994. *Intelligence économique et strategie des entreprises: Rapport Marte*. Commissariat Général du Plan. Paris: La Documentation Française.

MASINI, Eleonora (1993). *Why Futures Studies?* London, U.K.: Grey Seal Books.

MASSÓN, J. L. (2005). *Inteligencia competitiva: bases teóricas y revisión de literatura*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona. [Seminario de doctorado. Ensayo]. Disponible en http://works.bepress.com/jose_luis_masson_guerra/5 [Consulta: 30 de junio de 2011].

MAYBERRY, A. (1991). Effects of a selective dissemination of Information Service on the environmental scanning process of an Academic Institution (Information Sources). [Tesis doctoral], North Texas State University.

MC GONAGLE, J.; VELLA, C. M. (2002). *Bottom line competitive inteligente*. Westport, Connecticut, London: Quorum Books.

MCGEE, Jeffrey E.; SAWYER, Olukemi O. (2003). Uncertainty and Information Search Activities: A study of Owner-Managers of Small High-Technology Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, v. 41, nº 4, p. 385-401

MCGONAGLE, J. (2007). An examination of the "classic" CI model. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 4, nº 2, p. 71-86.

McGONAGLE, J.; VELLA, C. M. (2003). *The managers's guide to competitive intelligence*. Westport, Connecticut: Praeger Publishers.

MEDALHO PEREIRA Isabel Maria (2006). Topics on the (Re)organization of Knowledge. [Tesi doctoral] Universitat Autònoma de Barcelona.

MENDONCA, S.; CUNHA, M.; KAIVO-OJA, J.; RUFF, F. (2004). Wild cards, weak signals and organisational improvisation. *Futures*, vol. 36, nº 2, p. 201-218.

MEYER, H. E. (1989). *Real-World Intelligence: Organized Information for executives*. New York: Weidenfeld & Nicolson.

MICHAELI, R. (2006). *Competitive intelligence: strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz-, Markt- und Technologieanalysen*. Berlin, Heidelberg: Springer.

MIETZNER, D.; REGER, G. (2005). Advantages and disadvantages of scenario approaches for strategic foresight. *Int. J. Technology Intelligence and Planning*, vol. 1, nº 2, p. 220–239.

MÜLLER, G; BRÄUTIGAM, D. GERLACH, S. (2006). Business intelligence competency centers : a team approach to maximizing competitive advantage. Hoboken, N.J. : John Wiley & Sons, Inc

MILLER, C.C.; CARDINAL, L.B. (1994). Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, vol. 37, nº 6, p. 1649-1665

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. (1983). Successful and unsuccessful of the corporate life cycle. *Organization Studies*, v. 4, nº 4, p. 339-356.

MILLER, J. P. (1996). Information science and competitivw intelligence: possible collaborators? *Buletin of the American Society for Information Science*, vol. 23, nº 1, p. 11-13.

MILLER, J.P. (2001) Millennium intelligence: understanding and conducting competitive intelligence in the digital age. Medford, New York: CyberAge books.

MILLER, K. D. (2002). Competitive strategies of religious organizations. *Strategic Management Journal*, vol. 23, nº 5, p. 435-456.

MILLER, S. H. (2001). CI: Now more than ever. *Competitive Intelligence Review*, vol. 1, nº 4, p. 1.

MILLIKEN, F. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect and response uncertainty. *The Academy of Management Review*, v.12, nº 1, p. 133-143.

MILLIKEN, F. (1990). Perceiving and interpreting environmental change: an examination of College Administrators' interpretation of changing demographics. *Academy of Management Journal*, v. 33, nº 1, p. 42 – 63.

MINDREAU SILVA, Jorge Eduardo (2001). Sistema de Benchmarking de competencias nucleares en universidades. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya. [Tesi doctoral]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10803/6764> [Consulta: 230 de junio de 2011].

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, Disponible en: <http://www.educacion.es/educacion/universidades.html> [Consulta: 30 de junio de 2011].

MINISTERIO DE FOMENTO. Atlas Nacional de España. Disponible en: http://www.fomento.es/MFOM/LANG_CASTELLANO/DIRECCIONES_GENERALES/INSTITUTO_GEOGRAFICO/atlas/ [Consulta: 30 de junio de 2011].

MODREGO RICO, A. (1988). Demanda de Educación. Resultados de la estimación de un Modelo de Demanda de Educación Superior para la provincia de Vizcaya. *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*, núm. 12, pàg. 87-96.

MODREGO RICO, A. (2007). “El uso de la Inteligencia Competitiva en la planificación de la I+D de los organismos públicos de investigación”. En: *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.

MODREGO RICO, A.; BARGE GIL, A. (2004). Innovación y formación: bases para un desarrollo sostenido. *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*, nº 56, p. 178-207.

MONTGOMERY, D. B.; WEINBERG, C. B.(1979). Toward strategic intelligence systems. *Marketing Management*, vol. 43, nº 4, p.44-52.

MORA RUIZ, J.M. (1999b). “Los sistemas de gobierno de las universidades: una perspectiva internacional”. En: Sáenz de Miera (ed.). *Sistemas de gobierno de las universidades españolas: Situación actual y perspectivas de futuro*. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura, p. 135-175.

MORA, José-Ginés (1999a). La Universidad: una empresa al servicio de la sociedad del conocimiento. Cuadernos para la Educación Superior. *Revista de Evaluación, Planificación y Gestión Universitaria*, nº 1, p. 41-55.

MORA, José-Ginés (2001). Governance and management in the new University. *Tertiary Education and Management*, vol. 7, nº 2, p. 95-110

MORA, José-Ginés; VIEIRA, Maria-José (2007). *Governance and organisational change in higher education: barriers and drivers for entrepreneurialism*. Valencia: Centre for the Study of Higher Education Management (CEGES).

MORGAN, R.; HUNT, S. D. (1994). The Commitment-trust theory of Relationship marketing. *Journal of Marketing*, vol. 58, nº 3, p. 20-38.

MORRISON, J.; MECCA, T. V. (1988) Managing uncertainty: environmental analysis/forecasting in academic planning. Piedmont Technical College.

MULLER, M. L. (2009). How and what others are doing in competitive intelligence: outsourcing model. *Competitive Intelligence*, vol. 11, nº 2, p.

MUNTEAN, Mihaela; BRANDAS, Claudiu (2007). Business Intelligence Support Systems and Infrastructures. *Economy Informatics*, nº 7, p. 100-104 . Disponible en: en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1082465> [Consulta: 30 de junio de 2011].

MURPHY, M. F. (1987). *Environmental scanning: a case study in higher education*. Athens: University of Georgia. [Tesis doctoral].

MURRAY, P.; CARTER, L. (2005). Improving marketing intelligence through learning systems and knowledge communities in not-profit workplaces. *Journal of Workplace Learning*, vol. 17, nº 7, p. 421-435.

MYBURGH, S. (2004). Competitive intelligence: Bridging Organizational Boundaries. *The Information Management Journal*, vol. 38, nº 2, 46-55.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F.; MACLACHLAN, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, vol. 21, nº 5, p. 334-347.

NARVERJ. C.; SLATER, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, vol. 54, nº 4, p. 20-35.

NEAVE, G. (2001). Educación superior: historia y política. Estudios comparativos sobre la universidad contemporánea. Barcelona: Editorial Gedisa.

NEELY, A.; ADAMS, C.; KENNERLEY, M. (2002). *The performance prism*. London: Pearson Education.

NITSE, P. S.; PARKER, K. R. (2003). Library science, knowledge management, competitive intelligence. *The reference Librarian*, vol. 38, nº 79, p. 395-407.

NOLAN, J. (1999). Confidential: Uncover Your Competitor's Secrets Legally and Quickly and Protect Your Own. New York: Harper Business.

NYBORG, P. (2003). Higher Education as a Public Good and a Public Responsibility. *Higher Education in Europe*, vol. 28, nº 3, p. 355-359.

O'BRIEN, E. M.; DEANS, K. R. (1996). Educational supply chain: a tool for strategic planning in tertiary education?. *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 14, nº 2, p. 33-40.

OECD (2007) – Organisation for Economic Co-operation and Development. Directorate for education. Understanding the regional contribution of higher education institutions: a literature review. Working Paper núm. 9.

OLAMADE, Olumuyiwa O.; OYEBISI, T. O. ; EGBETOKUN, A. A.; ADEBOWALE, Boladale (2011). Environmental scanning strategy of manufacturing companies in southwestern Nigeria. *Technology analysis & strategic management*, vol.:23, nº4, p. 367 -381.

OLIVER, G. (2008). Information culture: exploration of differing values and attitudes to information in organisations. *Journal of Documentation*, vol. 64, nº 3, p. 363-385.

ONWUEGBUZIE, A. J.; TEDDLIE, C. (2003). „A framework for analyzing data in mixed methods research”. En: TASHAKKOR, A.; TEDDLIE, C. (ed): *Handbook of Mixed methods in social & behavioural research*. Thousand Oaks et al.: Sage Publications.

ORTOLL, E.; LOPEZ-BORRULL, A.; CANALS, A.; GARCIA-ALSINA, M.; COBARSÍ-MORALES, J. (2010). El papel del capital social en la inteligencia competitiva. *Revista General de Información y Documentación*, vol. 20, nº 1, p. 313-323

ORTOLL, E.; LOPEZ-BORRULL, A.; COBARSÍ-MORALES, J.; GARCIA-ALSINA, M.; CANALS, A. (2008). El capital social com a font d'intel·ligència competitiva a les universitats. UOC Papers, nº 7. Disponible en: http://www.uoc.edu/uocpapers/7/dt/cat/ortoll_lopez_cobarsi_garcia_canals.pdf [Consulta: 30 de junio de 2011].

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

OTEDDEL (2007) – *Oficina Tècnica d'Estratègies per al Desenvolupament Econòmic Local*. Àrea de Desenvolupament Econòmic. Diputació de Barcelona. «Els observatoris del desenvolupament econòmic local: Observatoris de tercera generació».

OXELHEIM, Lars; WIHLBORG, Clas (2008). *Corporate Decision-Making with Macroeconomic Uncertainty*. New York: Oxford University Press, Inc.

OXFORD (2006). *White paper on University Governance*. Oxford: Oxford University Gazett, 36 (Supl. 5)

PAGÈS, J. (2006). “La gobernanza de las universidades”. En *VII Foro ANECA “Gobernanza y rendición de cuentas: las universidades ante la sociedad del conocimiento”*. Disponible en:

http://www.aneca.es/content/download/8976/108001/file/publi_7foro_marzo07.pdf [Consulta: 30 de junio de 2011].

PALOP, F.; VICENTE, J. M. (1999). *Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva. Su potencial para la empresa española*. Fundación Cotec. Disponible en: http://www.navactiva.com/es/descargas/pdf/avtec/potencial_vtec.pdf [Consulta: 30 de junio de 2011].

PARKER, K. R.; NITSE, P.S.; DAVEY, B. (2008). History of Computing Education Trends: the emergence of competitive intelligence. En *IFIO International Federation for Information Processing*, vol. 269; History of Computing and Education 3, p. 113-127. Boston: Springer.

PASCUAL I ESTEVE, JM. (2007) L'Estratègia territorial com a inici de la governança democràtica: Els plans estratègics de segona generació. Col·lecció Documents de Treball. Barcelona: Diputació de Barcelona.

PATTON, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

PAWAR, B. S.; SHARDA, R (1997). Obtaining Business Intelligence on the Internet. *Long Range Planning*, vol. 30, nº 1, p. 110-121.

PEARCE, F. T. (1971). Intelligence: a technology for the 1980's?. *Industrial Marketing Management*, vol. 1, nº1, p. 11-26

PEARCE, F. T. (1976). Business intelligence Systems: the need, development, and integration. *Industrial Marketing Management*, vol. 5, nº 2-3, p. 115-138.

PEGUIRON, Frédérique (2006). Application de l'Intelligence Economique dans un Système d'Information Stratégique universitaire: les apports de la modélisation des acteur. [Tesis doctoral]. Université Nancy 2.

PEIRÓ SILLA, J.M.; PÉREZ GARCIA, F. (1999). "El sistema de gobierno de la universidad española". En: Sáenz de Miera (ed.). *Sistemas de gobierno de las*

universidades españolas: Situación actual y perspectivas de futuro. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura, p. 17-115.

PENTINA, Iryna; STRUTTON, David (2007). Information processing and new product success: a meta-analysis. *European Journal of Innovation Management*, vol. 10, nº 2, p. 149 – 175.

PEREDO, A. M.; MCLEAN, M. (2006). Social entrepreneurship: a critical review of the concept. *Journal of World Business*, vol. 41, nº 1, p. 56-65.

PÉREZ, F. (2001). “Modelos de estructuras organizativas en las universidades”. En: MICHAVILA, F.; GARCIA DELGADO, J.; RODRÍGUEZ PONS-ESPARVER, R. (ed.) *Innovaciones en la organización y gestión de las universidades*. Madrid: Dirección General de Universidades de la Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid y por la Cátedra UNESCO de Gestión y Política Universitaria de la Universidad Politécnica de Madrid.

PERRINE, S. (ed.) (2006). *Intelligence économique et gouvernance compétitive*. Paris: Documentations française

PETTIGREW, K. E.; MCKECHNIE, L. (2001). The Use of Theory in Information Science Research. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, vol. 52, nº 1, p. 62-73.

PEYROT, M.; CHILDS, N. ; VAN DOREN, D.; KATHK;LEEN, A. (2002). An empirically based model of competitor intelligence use. *Journal of Business Research*, vol. 55, p. 747-758.

PICKARD, A. J. (2007). *Research methods in information*. London: Facet Publishing.

PIRTTIMÄKI, V. (2007) Comparative Study and Analysis of the intelligence activities of large Finnish companies. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 4, nº 1, p. 147 – 170.

PIRTTIMÄKI, V.; LÖNNQVIST, A.; KARJALUOTO, A (2006). Measurement of Business Intelligence in a Finnish Telecommunications Company. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, vol. 4, nº 1, p. 83-90.

POPOVIC, Ales; JAKLIC, Jurij (2010). "Benefits of business intelligence system implementation: an empirical analysis of the impact of business intelligence systems maturity on information quality". En: *European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems* (Abu Dhabi 12-13 de Abril de 2010)

PORTAIL DE LA IE, 2010 <http://www.portail-ie.fr/organisations-de-ie/> [Consulta: 30 de junio de 2011].

PORTER, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press

PORTER, M. (1990, 1998). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

PRESCOTT, J. E. (1999) The evolution of Competitive Intelligence: designing a process for action. *APMP*, p. 37 – 51.

PRESCOTT, J. E. (2001). Competitive intelligence: Lessons from the trenches. *Competitive Intelligence Review*, vol. 12, nº 2, p. 5-19.

PRESCOTT, J. E., BHARDWAJ, G. 1995. Competitive Intelligence Practices: A Survey. *Competitive Intelligence Review*, vol. 6, nº 2, p. 4 – 14.

PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. [eds.] (2001). *Proven Strategies in Competitive Intelligence*. New York, NY: John Wiley & Sons.

RADOS, D. L. (1981). *Marketing for Non-Profit Organizations*. Boston: Auburn House.

RAVINET, P. (2008). From voluntary participation to monitored coordination: why European countries feel increasingly by their commitment to the Bologna Process. *European Journal of Education*, vol. 42, nº 3, p. 353-367.

RECTORES UNIVERSIDADES EUROPEAS (1988). Magna Carta Universitatum. Disponible en <http://www.queesbolonia.gob.es/dctm/queesbolonia/documentos/cartamagna.pdf?documentId=0901e72b8004c355> [Consultado: 30 de junio de 2011].

REICHERT, S. (2006). Research strategy development and management at European universities. Bruselas: EUA Publications.

Remenyi, Williams, Brian; Money, Arthur; Swartz, Ethne (2005). *Doing research in business and management: an introduction to process and method*. London [etc.]: SAGE.

REQUES VELASCO, P. (dir) (2007). *Atlas Digital de la España universitaria: bases para la planificación estratégica de la enseñanza superior*. Santander: Universidad de Cantabria; Banco Santander.

RESEARCH AND MARKETS (2008). Managing the competition: turning competitive intelligence into Strategy. *Business Wire*. Disponible en: www.researchandmarkets.com/reports/c81916 [Consulta: 30 de Junio de 2011].

RODRIGUES, L. C. (2002). "Business intelligence: the Management information next step". En: *Third International Conference on Management Information Systems Incorporating GIS & Remote Sensing*. Southampton: WIT Press, 2002. vol. 1, p. 269-278,

RODRÍGUEZ PEROJO K, RONDA LEÓN R. (2006). Organización y recuperación de la información: un enfoque desde la perspectiva de la automatización. *Acimed*, vol. 14, nº 1. Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_1_06/aci04106.htm [Consulta: 30 de junio de 2011].

ROMBERT, M.; BORGES, L.; QUONIAM, L.; LUIZ, E. (2007). "Using competitive intelligence as a strategic tool in Higher Education context". En: *8th European Conference on Knowledge Management (ECKM)*. Consorci

Escola Industrial de Barcelona (CEIB), Barcelona, Spain. 6-7 Septiembre 2007.

ROUACH, D., SANTI, P. (1996). *La veille technologique et l'intelligence économique*. Que sais-je?. Paris: Presse Universitaires de France, 1996.

ROUACH, D., SANTI, P. (2001). Competitive Intelligence adds value: five intelligence attitudes. *European Management Journal*, vol. 19, nº 5, p. 552-559.

ROUIBAH, Kamel; OULD-ALI, Samia (2002). PUZZLE: a concept and prototype for linking business intelligence to business strategy. *The Journal of Strategic Information Systems*, vol. 11, nº 2, p. 133-152

ROUSE, William B.; ROUSE, Sandra H. (1984). Human Information Seeking and Design of Information Systems. *Information Processing and Management*, vol. 20, nº 1-2 p. 129-138.

RUEKERT 1992

RUIZ NAVARRO, J.; ORIHUELA GALLARDO, F. (2003). A model of strategic change: universities and dynamic capabilities. *Higher Education Policy*, vol. 16, vol. 2, p. 199-212.

RUIZ OLABUÉNAGA, J. I. (2007). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

RUIZ, C. (2001). Cauces para un desafío constante. En: En: MICHAVILA, F.; GARCIA DELGADO, J.; RODRÍGUEZ PONS-ESPARVER, R. (ed.) *Innovaciones en la organización y gestión de las universidades*. Madrid: Dirección General de Universidades de la Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid y por la Cátedra UNESCO de Gestión y Política Universitaria de la Universidad Politécnica de Madrid, p. 45-52.

RYAN, C.; RIGSS, W. E. (1996). Redefining the product life cycle: the five-element product wave. *Business Horizons*, vol. 39, nº 5, p. 33-40.

RYTMEISTER, C. (2009). Governing University Strategy: perceptions and practice of governance and management roles. *Tertiary Education and Management*, vol. 15, nº 2, p. 137-156.

SAAYMAN, A; PIENAAR, J.; PELSMACKER, P.; VIVIERS, W.; CUYVERS, L.; MULLER, M. L.; JEGERS, M. (2008). Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence. *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, vol. 60, nº 4, p. 383-411.

SALLES, M. (2009). Decision making in SMEs and information requirements for competitive intelligence. *Production Planning & Control*, vol. 17, nº 3, p. 229-237.

SALMINEN, 2003

SALMINEN, A. (2002). "New Public management and Finnish public sector organizations: the case of universities". En: Amaral, A.; Meek, V.L.; Larsen, I. (Eds.) *The Higher Education Managerial revolution?*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers).

SALONEN, Juha; PIRTTIMÄKI, Virpi (2005). Outsourcing a Business Intelligence Function. *Frontiers of e-business research*.

SALTER, B; TAPPER, T. (2002). The external pressure on the internal Governance of Universities. *Higher Education Quarterly*, vol. 36, nº 3, p. 245-256.

SALTON, G. (1989). Automatic text processing: The transformation, analysis and retrieval of information by computer. Reading, MA: Addison-Wesley.

SALTON, G.; MCGILL, M. J. (1983). *Introduction to modern information retrieval*. New York: Mc-Graw-Hill.

SALTON, G.; WONG, A.; YANG, C. S. (1975). A vector space model for automatic indexing. *Communications of the ACM*, vol. 18, nº 11, p. 613-620.

SALTON, G.; YANG, C.; Yu, C. (1975). A theory of term importance in automatic text analysis. *Journal of the American Society for Information Science*, vol. 26, nº 1, p. 33–44.

SANDMAN, M. (2000). “Analytical Models and Techniques”. En MILLER, J. *Millennium Intelligence: Understanding and Conducting Competitive Intelligence in the Digital Age*, Medford, NJ: CyberAge Books.

SANTOS ÁLVAREZ, M. del V.; GARCÍA MERINO, M. T. (2008). Environmental uncertainty: the side object of perception. *Innovar*, v. 18, nº 32, p. 65-73.

SAPPEY, J. (2005). The Commodification of Higher Education: Flexible Delivery and Its Implications for the Academia Labour Process. En *Proceedings of the 10th Conference of the Association of Industrial Relations Academics of Australia and New Zealand*, vol. 1, p. 495-502.

SARACEVIC, T. (1999). Information science. *Journal of American Society for Information Science and Technology*, vol. 50, nº 12, p. 1051-1063.

SAVOLAINEN, R. (2007). Information source horizons and source preferences of environmental activists: A social phenomenological approach. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, vol. 58, nº 12, p. 1709-1719.

SAVOLAINEN, R. (2008). Source preferences in the context of seeking problem-specific information. *Information Processing and Management*, vol. 44, nº 1, p. 274-293.

SAWKA, K. (1999). Competing [sic] hypothesis analysis. *Competitive Intelligence Magazine*, vol. 2, nº 2, p. 37-38.

SAWKA, K. (2000). Are We Valuable? *Competitive Intelligence Magazine*, vol. 3, nº 2, p. 53-54.

SAWKA, K. A. 2001. “Deciding Where to Locate the Intelligence Unit”. MILLER, J. (ed.). *Millennium Intelligence Understanding and Conducting*

Competitive Intelligence in the Digital Age. CyberAge Books, Medford, N.J. p. 43 – 54.

SAWYER, S.; HUANG, H. (2006). Conceptualizing Information, Technology, and People: comparing information science and information systems literatures. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, vol. 58, nº 10, p. 1436-1447.

SCHWARZ, J.-O. (2007). Competitive intelligence: a field for futurists? *Futures Research Quarterly*, vo. 23, nº 1, p. 55-65.

SCHWARZ, J.-O. (2008). Assessing the future of futures studies in management, *Futures*, vol. 40, nº 3, p. 237-246.

SERRA, A. (2006). “La universidad y la construcción de la sociedad del conocimiento”. En VII Foro ANECA *Gobernanza y rendición de cuentas: las universidades ante la sociedad del conocimiento* Disponible en línea a http://www.aneca.es/content/download/8976/108001/file/publi_7foro_marzo07.pdf [Consulta: 30 de junio de 2011]

SHAPIRO, B. (1988) What hell is “market oriented”? *Harvard Business Review*, vol. 66, nº 6, p. 119-125.

SHATTOCK, M. (2002). Re-balancing modern concept of university governance. *Higher Education Quarterly*, vol. 56, nº 3, p. 235-244.

SHATTOCK, M. (2005). European Universities for Entrepreneurship: Their Role in the Europe of Knowledge. *Higher Education Management and Policy*, vol. 17, nº 3, p. 13-25.

SIERRA BRAVO, Restituto (2001). *Técnicas de investigación social: Ejercicios y problemas*. Madrid: Paraninfo.

SIMON, N. (1998). The effects of organizational culture on the CI process. *Competitive Intelligence Review*, vol. 10, nº 1, p. 62-70.

SIMON, N. J. (1999). The effects of organizational culture on the CI process. *Competitive Intelligence Review*, vol. 10, nº 1, p. 62-70.

SLAUGHTER, Richard A. (1995). *The Foresight Principle: Cultural Recovery in the 21st Century*. London: Adamantine Press, Ltd.

SMITH, J.; KOSSOU, L. (2008). The emergence and uniqueness of competitive intelligence in France. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 4, nº 3, p. 63-85.

SOCIETY OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS OF CANADA (1996). *Developing comprehensive competitive intelligence. Management Accounting Practices Handbook*. Toronto: The Society. Management accounting guideline 391.

SOLBERG SØILEN, K. (2005). Introduction to private and public intelligence. The Swedish School of Competitive Intelligence. Lund: Studentlitteratur.

SOLOMON, (1996). Solomon, M. (1996), The Intelligence Asset-Building Process. *Competitive Intelligence Review*, vol. 7, no. 4, p. 69–76.

SOUARI, W.; BEN SALMA, S. (2007). “L’implémentation du processus d’IT à l’université du sud: cas de l’observatoire de l’Université de Gasfa”. En *Vle Colloque International «TIC & Territoire: Quels développements?»*. Lyon: Université Jean Moulin, Lyon III, 14 y 15 junio.

STANKEVICIUTE, J.; ORŽEKAUSKAS, P.; JUCEVICIUS, R. (2004). Competitive intelligence in Lithuania. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 2, nº 4, p. 32-41.

STRATMANN, F.; ALTVATER, P.; BARTELS, C.; BAUER, Y. (2007). *Benchmarking von Supportprozessen in Hochschulen*. HIS: Forum Hochschule, núm 6. Hannover. Disponible a www.his.de/pdf/pub_fh/fh-200706.pdf [Consultat 28-12-2007]

STUBBART, Ch. (1982). Are Environmental Scanning Units Effective?. *Long Range Planning*, vol. 15, nº 3, p. 139-145.

STUBBART, Ch. (1982). Are Environmental Scanning Units Effective?. *Long Range Planning*, vol. 15, nº 3, p. 139-145.

STUKALINA, Y (2010). The Management of integrated educational environment resources: the factors to be considered. *European Journal of Education*, vol. 45, nº 2, p. 345-361.

SUGASAWA, Y (2004). The current state of competitive intelligence activities and competitive awareness in Japanese Businesses. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 2, núm. 4, pàg. 7 – 31

SUNDBO, J. (1998). The theory of Innovation: entrepreneurs, technology and strategy. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

TAYLOR, J.; MACHADO, M. L.; PETERSON, M. (2007). Strategic planning in U.S. Higher Education: can it success in Europe?. *Planning for higher education*, vol. 35, nº 2, p. 1-16.

TAYLOR, J.; MACHADO, M. L.; PETERSON, M. (2008). Leadership and strategic Management: keys to institucional priorities and planning. *European Journal of Education*, vol. 43, nº 3, p. 369-386.

TEDDLIE, C.; TASHAKKORI, A. (2009) Foundations of mixed methods research: integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioural science. Los Angeles et al.: Sage.

TEICHLER, (2003). The future of higher education and the future of higher education research. *Tertiary Education and Management*, vol. 9, nº 3, p. 171-185.

TELLI YAMAMOTO, Gonca (2006). University evaluation-selection: a Turkish case. *International Journal of Educational Management*, vol. 20, nº 7, p. 559 – 569.

TENA MILLÁN, J.; COMAI, A. (2004a). Competitive intelligence in Spain: a situational appraisal. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 2, núm. 3, pàg. 45 – 55.

TENA MILLÁN, J.; COMAI, A. (2004b). La Inteligencia Competitiva en las Mejores Prácticas Españolas. Barcelona: EMECOM.

TERRITORIAL INTELLIGENCE PORTAL. ENTI European Network of Territorial Intelligence <http://www.territorial-intelligence.eu/index.php/eng> [Consulta: 30 junio de 2011].

THOMAS, P. S. (1974). Environmental analysis for corporate planning. *Business Horizons*, vol. 17, nº 5, p. 27-38.

TRACKMAN, Leon (2008). Modelling University Governance. *Higher Education Quarterly*, vol. 62, nº 1/2, p. 63-83.

TRIM, P. R- J.; LEE, Y-I. (2008). A strategic marketing intelligence and multi-organisational resilience framework. *European Journal of Marketing*, vol. 42, nº 7/8, p. 731-745.

TRIM, P.J.R. (2001). Public-private partnerships in the defense industry and the extended corporate intelligence and national security model. *Strategy Change*, vol. 10, nº 1, p. 49-58.

TRIM, Peter R.J. (2004). The strategic corporate intelligence and transformational marketing model. *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 22, núm. 2, p. 240-256.

TROIANO, H. (1999). "El procés de reforma dels plans d'estudi de les titulacions universitàries d'informàtica. Estudi de casos des d'una perspectiva sociològica". [Tesis doctoral]. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona.

TROIANO, H. (2004). Modelos de toma de decisiones en la reforma de los planes de estudio universitarios. *Revista de Educación*, nº 334, p. 235-258.

TROW, M. (1999). Confianza, mercados y rendición de cuentas en la educación superior. *Cuadernos IRC*, nº 2, p. 47-63.

TYSON, K. W.M. (2006). *The complete guide to competitive intelligence*. Chicago: Leading Edge Publications, (4ª ed.)

UCEDA, J.; BARRO, S. (2010). *Evolución de las TIC en el Sistema Universitario Español 2006-2010*. Madrid: Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas.

VARGAS, B.; DE MOYA, F.; OLVERA, M^a D (2002). Enfoques en torno al modelo cognitivo para la recuperación de información: análisis crítico. *Ciência da Informação*, vol. 31, n^o 2, p. 107-119.

VEDDER, R. G.; VANECEK, M. T.; GUYNES, C. S. CAPPEL, J. J. (1999). CEO and CIO perspectives on competitive intelligence, *Communication of the ACM* 42(8) 109-116.

VELICANU, M. (2008). A few implementation solutions for business intelligence. *Revista Informatica Economică*, n^o 3, p. 138-146.

VISCOUNT, C. (2002). *Using the balanced scorecard process for evaluating the contribution of a competitive intelligence effort*. Chapel Hill: Faculty of the School of Information and Library Science of the University of North Carolina. [Trabajo de Master of Science in Information Science]. Disponible en: <http://www.ils.unc.edu/MSpapers/2770.pdf> [Consulta: 30 de junio de 2011].

VIVIERS, W.; MULLER, M. L. (2004). The evolution of competitive intelligence in South Africa Early 1980s-2003. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 2, n^o 2, p.

VIVIERS, W.; SAAYMAN, A.; MULLER, M. L. (2005). Enhancing a competitive intelligence culture in South Africa. *International Journal of Social Economics*, vol. 32, n^o 7, p. 576-589.

VIVIERS, W.; SAAYMAN, A.; MULLER, M-L; CALOF, J.L. (2002). The Competitive Intelligence Practices in South African Firms. *SA Journal of Business Management*, vol. 33, n^o 37, p. 27-37.

VLK, A. (2006). Higher education and GATS: Regulatory consequences and stakeholders' responses. Enschede: CHEPS/UT.

VOROS, J. (2001). Reframing environmental scanning: an integral approach. *Foresight*, vol. 3, nº 6, p. 533-551.

VUORI, V. (2006). Methods of defining business information needs. Disponible en: http://www.ebric.fi/kuvat/Vuori_paper.pdf . [Consulta: 30 junio de 2011]

WAGNER, R. B. (2003). "Can Competitive Intelligence be Effectively applied to Public Sector Organizations?". En: Fleisher, C. S.; Blenkhorn, D. L. (eds.). *Controversies in Competitive Intelligence: the enduring issues*. Westport, CT: Praeger Books. p. 70-82.

WALLE, A. H. (1999). From marketing research to competitive intelligence: useful generalization or loss of focus?. *Management Decision*, vol. 37, nº 6, p. 519-525.

WANG, R. Y.; LEE, Y. W.; PIPINO, L. L. STRONG, D. M. (1998). Manage your information as a product. *Sloan Management Review*, vol. 39, nº 4, p. 95-105.

WARD, D. (2007). Academic values, institutional management and public policies. *Higher Education Management and Policy*, vol. 19, nº 2, p. 9-20.

WARD, S.; LEWANDOWSKA, A. (2005). Shelter in the storm: marketing strategy as moderated by the hostile environment. *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 23, nº 7, p. 670-687.

WAUGH, W. L. (1998). Conflicting Values and Cultures: The Managerial Threat to University Governance. *Policy Studies Review* , vol. 15, nº 4, p. 61-73.

WEERAWARDENA, J.; McDONALD, R. E.; MORT, G. S. (2010). Sustainability of nonprofit organizations: an empirical investigation. *Journal of World Business*, nº 45, p. 346-356.

WEICK, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, London, Greater Kailash: Sage Publications.

WEILER, H. N. (2000). States, markets and university funding: new paradigms for the reform of higher education in Europe. *Compare*, vol. 30, nº 3, p. 333-339.

WEISS, A. (2002). A brief guide to competitive intelligence: how to gather and use information on competitors. *Business Information Review*, vol. 19, nº 2, p. 39-47.

WELSH, J. F.; NUNEZ, W. J.; PETROSKO, J. (2006). Assessing and cultivating support for strategic planning: searching for best practices in a reform environment. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, vol. 31, nº 6, p. 693-708.

WEST, C. (1999). Competitive intelligence in Europe. *Business Information Review*, vol. 16, nº 3, p. 143-150.

WEST, C. (2001). *Competitive intelligence*. New York: Palgrave.

WESTERHEIJDEN, D. F.; BEERKENS, E.; CREMONINI, L.; HUISMAN, J.; KEHM, B.; KOVAČ, A.; LAŽETIĆ, P.; McCOSHAN, A.; MOZURAITYTĖ, N.; SOUTO, M.; WEERT, E.; WITTE, J.; YAËCI, Y (2009). *The first decade of working on the European Higher Education Area. The Bologna Process Independent Assessment*. Volume 1: Detailed assessment report. CHEPS, INCHER-Kassel, ECOTEC. Disponible en: http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc/bologna_process/independent_assessment_1_detailed_rept.pdf [Consulta: 30 de junio de 2011].

WESTNEY, E., & GHOSHAL, S. (1994). "Building a competitor intelligence organization: Adding value in an information function". En Allen, T. J.; Scott Morton M. S. (Eds.) *Information technology and the corporation of the 1990s: Research studies*. New York: Oxford University Press, p. 430-453.

WILSON, T. D.; FORD, N.; ELLIS, D.; FOSTER, A.; SPINK, A. (2002). Information seeking and mediated searching. Part 2. Uncertainty and its

correlates. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, v. 53, nº 9, p. 704 – 715.

WONG, H.; ELLIS, P. E. (2007). Is market orientation affected by the product life cycle?. *Journal of World Business*, vol. 42, nº 2, p. 145-156.

WOODGATE, Derek with Pethrick; WAYNE, R. (2004). *Future Frequencies*. Austin, Texas: Fringecore.

WOUDSTRA, L.; VAN DEN HOOFF, B. (2008). Inside the source selection process: selection criteria for human information sources. *Information Processing and Management*, vol. 44, nº 3, p. 1267-1278.

WRIGHT, S.; CALOF, J. L. (2006). The quest for competitive, business and marketing intelligence: A country comparison of current practices. *European Journal of Marketing*, vol. 40, nº 5/6, p. 453-465.

WRIGHT, S.; PICKTON, D.W.; CALLOW, J. (2002). Competitive intelligence in UK firms: a typology. *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 20, nº 7, p. 349-360.

WRIGHT, S; BADR, A.; WEISS, A.; PICKTON, D. (2004) Competitive Intelligence through UK Eyes. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 2, nº 2, p. 68-87.

WUNSCH, D R. (1986). Survey research: Determining sample size and representative response. *Business Education Forum*, v. 40, nº 5, p. 31-34.

YAMAMOTO, G. T. (2006). University evaluation-selection: a Turkish case. *International Journal of Educational Management*, vol. 20, nº. 7, p. 559 – 569.

Yin, R. K. (2003) *Case study research: designing methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

ZANGOUEINEZHAD, A.; MOSHABAKI, A. (2009). The role of structural capital on competitive intelligence. *Industrial Management & Data Systems*, vol. 109, nº 2, p. 262-280.

ZHANG, X.; SHAHEEN, M.; FOO, S. (2010). Environmental scanning: An application of information literacy skills at the workplace. *Journal of Information Science*, vol. 36, nº 6, p. 719-732.

9 Anexos

Anexo 1: Publicaciones sobre prácticas de IC, por tipo de empresa y por países.

TEMÁTICAS	AUTORES
Prácticas en las grandes empresas	Jain, 1984; (Estados Unidos) Difffenbach, 1983; (Estados Unidos) Fahey y King, 1977 (Estados Unidos) Fahey, King y Narayanan, 1981 (Estados Unidos)
Pequeñas empresas	Olamade et al. (2011) (Nigeria) Smith, Wright, Pickton, 2010 (Francia) Sadok y Lesca (2009) Francia Larivet, 2009 (Francia) Tanev y Bailetti, 2008; (Canadá) Kamoun-Chouk, 2007 (Túnez)
Sectores	Salles, 2006 (Francia) Calof, 2004; (Canadá) McGee y Sawyerr, 2003 (Estados Unidos) Bulinge 2002 (Francia); Raymond, Julien y Ramangalaby, 2001 (Canadá) Chaston, Badger y Sadler-Smith, 2001 (Reino Unido) Bergeron 2000; (Canadá) Calof y Viviers, 1995 (Sudáfrica)
Administraciones públicas	Botterhuis et al., 2010; (Holanda) Clemens, 2009; (Australia) Bouchet, Bertacchini y Herbaux, 2007; (Francia) Carayon 2003; (Francia) Russel y Prince, 1992 (Canadá)
Evolución o estado de las prácticas de IC en diferentes países	Skerrett, 2009 (Nueva Zelanda) Larivet, 2009 (Francia) Smith y Kossou, 2008 (Francia) Priporas, Gatsori y Zacharis, 2005 (Grecia) Belkine 2004; (Israel) Calof y Brouard 2004; (Canadá) Hedin 2004; (Suecia) Tena y Comai 2004a; (España) Wright, Pickton y Callow 2002 (Reino Unido) Prescott y Bhardwaj (1995)
Comparativa entre países	Calof y Viviers, 2005 (Alemania y Canadá) Bensoussan y Densham, 2004 (Estados Unidos y Australia) Saayman et al. 2008 (Bélgica y Sudáfrica) West, 1999 (Europa)

Anexo 2: Compendio de definiciones

TÉRMINO DEFINICIÓN	BUSINESS INTELLIGENCE	
	FOCO	REFERENCIA
Es un proceso, una función organizativa y un producto. El proceso o actividad de BI, que se conducida por individuos o por una unidad organizativa formal, produce un producto que se denomina inteligencia de negocio." [...] [entendiendo] producto de BI como información procesada de interés para la gestión sobre el entorno presente y futuro en el cual el negocio está operante	<ul style="list-style-type: none"> Proceso, Función, Producto de información del entorno presente y futuro 	Greene, 1966, citado a Gilad y Gilad, 1988
Es un conjunto de conceptos y métodos para mejorar el proceso de toma de decisiones, utilizando sistemas de apoyo basados en hechos.	<ul style="list-style-type: none"> Métodos Toma de decisiones 	Dresner , 1989
BI es un término frecuentemente aplicado a sistemas y parece ser que fue creado por el Grupo Gartner en los Estados Unidos. IC es un proceso, que requiere intervención humana	<ul style="list-style-type: none"> 	Freeman, 1999
Involucra la exploración del entorno, y el análisis de la inteligencia. Es una actividad de observación sistemática de la entorno a la organización para recoger información relevante disponible públicamente, y para transmitir procesar y evaluar esta información para una mejor toma de decisión, definición de acciones, y anticipación. Es parte de las prácticas de gestión de la información estratégica. BI es un término que engloba todo el abanico de actividades relacionadas con IC, exploración del entorno, vigilancia del negocio, incluso si hay diferencias en su aplicación. IC es una actividad formal que requiere procesos organizados, colaboración y reconocimiento formal para ser plenamente explotado.	<ul style="list-style-type: none"> Exploración Gestión información 	Bergeron, 2000
Representa la habilidad de las empresas para analizar y estudiar el comportamiento y las acciones de periodos previos para comprender la posición actual de la organización para predecir o intentar cambiar el que sucederá en el futuro.	<ul style="list-style-type: none"> Análisis Predicción 	Imhoff, Galemno y Geiger, 2003, citado a Anica-Popa y Cucui, 2009
Es una función holística que incorpora gente, procesos, tecnología e información. Vigilancia del competidor y del mercado. En Finlandia BI es el nombre más popular para nombrar las actividades de inteligencia (IC). BI referencia también a la minería de datos y a las soluciones de software que explotan los datos numéricos internas referentes a los procesos de negocio	<ul style="list-style-type: none"> Función Mercado Competidor Procesos Tecnología 	Hirvensalo 2004
Enfoque prospectivo y un modelo activo para descubrir y explicar aspectos ocultos y relevantes para las decisiones, en grandes cantidades de datos de negocios para dar información en las que basar mejor los procesos de decisión	<ul style="list-style-type: none"> Prospección Procesos de decisión Tecnología 	KMBI, 2005 citado a Liebowitz, 2006
Las herramientas de BI están basadas en tecnologías y técnicas para extraer, transformar, procesar y presentar datos para suministrar información estratégica. Estas herramientas están en la base de los Executive Information Systems (EIS) y permiten acceder a los datos corporativos.	<ul style="list-style-type: none"> Herramientas tecnológicas Información estratégica 	Lungu, Bâra y Fodor, 2006
Es lograr la información adecuada en el tiempo correcto. El término alcanza todas las capacidades requeridas para convertir inteligencia en la que todo	<ul style="list-style-type: none"> Proceso Toma de decisiones Más que un software 	Miller, Bräutigam y Gerlach, 2006

TÉRMINO	BUSINESS INTELLIGENCE	
DEFINICIÓN	FOCO	REFERENCIA
el mundo a la organización puede confiar y emplear para tomas de decisiones más efectivas. Es una fuente de ventaja competitiva. Es un proceso, no sólo un producto de software.		
Vigilancia del competidor y del mercado. En Finlandia BI es el nombre más popular para nombrar las actividades de inteligencia (IC)	<ul style="list-style-type: none"> • Competidor • Mercado 	Pirttimäki, 2007
Es el resultado de la obtención, interpretación, comparación, análisis y utilización de la información en el ámbito de los negocio. Herramientas de BI son aplicaciones automatizadas que permiten a las empresas obtener conocimiento de los procesos internos y del entorno mediante la obtención, interpretación, comparación, análisis y utilización de la información.	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo • Software 	Spretke, 2007
Obtención de la información correcta, para la gente en tiempo adecuado. Incorpora la capacidad de convertir datos en inteligencia en la que todos los miembros de la organización pueden confiar y la cual pueden utilizar para una toma de decisiones más efectiva	<ul style="list-style-type: none"> • Transformación de datos en inteligencia • Herramientas tecnológicas 	Bogza y Zaharie, 2008
BI es una tecnología de la información que tiene relación con la estructura, funcionamiento y gestión de la organización, mediante técnicas informáticas.	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas tecnológicas 	Velicanu y Matei, 2008
BI ofrece herramientas y técnicas que mejoran la IC en las organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas tecnológicas 	Anica-Popa y Cucui, 2009

TÉRMINO	COMPETITIVE INTELLIGENCE	
DEFINICIÓN	FOCO	REFERENCIA
Análisis de los competidores y de las condiciones competitivas en industrias concretas o regiones	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores • Industrias en regiones 	Sutton 1988, citado a Choo 2002
El objetivo de la IC son las necesidades de los consumidores, seguidas por el reconocimiento de las fortalezas y debilidades de los competidores, la valoración de la actividad similar, y finalmente la identificación de las fortalezas y las debilidades de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Consumidores • Competidores • Fortalezas y debilidades 	Lendrevie y Lindon (1990) citado a Wright, Pickton y Callow, 2002
Es una herramienta de negocio que puede contribuir en el proceso de gestión estratégica Es un programa	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta de negocio • Programa 	Bernhardt, 1993 citado a Priporas, Gatsoris y Zacharis, 2005
Proceso analítico que transforma datos desagregados de competidores, industrias y de mercado, en conocimiento estratégico para la acción sobre las capacidades, las intenciones el rendimiento y la posición de los competidores.	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores • Mercado 	Bernhardt 1994
Sistema de aprendizaje organizativo que se dirige a las capacidades y al comportamiento actual y futuro de los competidores, para ayudar a los decisores en la toma de decisiones estratégicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores • Aprendizaje organizativo • Toma de decisiones 	Cartwright et al. 1995
Proceso por el cual las organizaciones recogen información sobre productos, clientes y competidores, para su planificación estratégica a corto o largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Productos • Clientes • Competidores • Planificación largo – plazo 	Ettore, 1995
Función de negocio con perfil profesional diseñado, responsable de la recogida de información, análisis y diseminación. Herramienta estratégica que permite a los directivos mejorar su competitividad identificando las fuerzas motoras claves y anticipar las direcciones del mercado futuro.	<ul style="list-style-type: none"> • Función • Proceso • Competitividad • Mercado • Herramienta estratégica • Anticipación 	Kahaner 1996
Wright y Pickton (1998) basándose con el concepto de estrategia competitiva de Porter (1987) y los factores críticos de éxito (FCE), en base a los cuales una empresa puede crear ventajas competitivas. Definen IC como el proceso estratégico de identificar, comprender y emplear FCE. Estos actúan como focalizadores del esfuerzo de IC, que a la hora da información a la estrategia competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso • FCE de ventaja competitiva 	Wright y Pickton, 1998 citado a Wright, Pickton y Callow, 2002
El arte y la ciencia de preparar a las empresas para el futuro mediante un proceso sistemático de gestión del conocimiento. Se crea conocimiento procedente de fuentes disponibles en abierto, mediante un proceso sistemático que incluye planificación, búsqueda, análisis, comunicación y gestión, que resulta en la acción de los decisores.”	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del conocimiento • Proceso sistemático 	Calof y Skinner, 1998 citado a Wright y Calof, 2006
Es un conjunto de recomendaciones susceptibles de ser activadas, que surgen de un proceso sistemático que engloba planificación, recogida, análisis y diseminación de información del entorno, sobre oportunidades o desarrollo que potencialmente pueden afectar a la situación competitiva de una empresa o un país.	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso sistemático • Oportunidades o desarrollos • Empresa • País 	Calof y Skinner 1999 citado a De Pelsmacker et al. 2005
Proceso mediante el cual la información procedente de diferentes fuentes se recoge, se interpreta y se comunica. IC puede apoyar a la toma de decisiones estratégicas, alertas de oportunidades y amenazas, evaluación y seguimiento de competidores, y consejos para una implementación efectiva	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso • Competidores • Producto de inteligencia 	Lackman, Saban y Lanasa, 2000
Inteligencia competitiva es un proceso más de gestión de información y del conocimiento, que permite promover interacciones entre varias fuerzas	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la información • Gestión del conocimiento • Proceso 	Bergeron e Hiller, 2002

TÉRMINO	COMPETITIVE INTELLIGENCE	
DEFINICIÓN	FOCO	REFERENCIA
que la organización tiene que gestionar para lograr los objetivos estratégicos. IC se la recogida, transmisión, análisis y diseminación de información relevante obtenida de manera ética y legal de fuentes públicamente disponibles como un medio de producir conocimiento en acción. Por lo tanto, IC es la producción de conocimiento en acción para la mejora de la toma de decisiones corporativas y la acción.	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones 	
Es más amplio que inteligencia del competidor, puesto que incluye las respuestas de los competidores a las necesidades y percepciones de los clientes / consumidores y la respuesta propia en el proceso de toma de decisiones estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> • Competidor • Respuestas de los competidores a las percepciones y necesidades de los clientes 	Wright, Pickton y Callow, 2002
Es un subconjunto de la gestión del conocimiento, involucrada en la gestión de la información de y sobre el entorno externo de la organización. La IC involucra la recogida de información de los competidores y del entorno a todo el negocio. El conocimiento ganado desde la información después es utilizado para aumentar la competitividad propia de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del conocimiento • Competidores • En torno • Competitividad 	Weiss, 2002
Inteligencia competitiva puede ser vista como un proceso de soporte a las decisiones tácticas y estratégicas, y para dar soporte a la IC, las organizaciones necesitan sistemas y procesos para recoger y analizar información fiable, relevante y puntual disponible sobre competidores y mercados.	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia y mercado • Toma de decisiones tácticas y estratégicas 	Cobb, 2003,
También referida como business intelligence , tiene como objetivo recoger información de los competidores para facilitar comparación entre organizaciones, evitar sorpresas e identificar oportunidades. Recomendaciones susceptibles de ponerse en acción procedentes de un proceso sistemático que implica planificación, recogida, análisis y diseminación de información del entorno (Calof)	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores • Sorpresas • Oportunidades 	Du Toit, 2003
Es un producto y un proceso. El producto es información para la acción que se utiliza como base para una acción específica, El proceso es la adquisición, análisis y evaluación sistemática de información para lograr ventaja competitiva sobre los competidores conocidos y potenciales. Los objetivos de IC sueño gestionar y reducir el riesgo, elaborar conocimiento de provecho, evitar el exceso, asegurar la privacidad y seguridad de información y os estratégico de información corporativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión información • Competidor • Proceso • Producto 	Myburgh, 2004
Observación del mercado y del competidor. Enfoque sistemático de recogida, distribución y actuación, de información sobre la entorno a negocio. Se utiliza de manera indistinta BI/CI para referirse tanto al proceso de observación como las soluciones de software y a la minera de datos utilizados para gestionar los datos numéricos internas.	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado • Competidor • Software 	Hirvensalo, 2004
Es información procesada de interés para la gestión y para describir el presente y el futuro del entorno en el cual la actividad de negocio opera. Es sinónimo de BI, pero IC implica el objetivo real de la inteligencia: ganar ventaja competitiva. La IC implica la recogida de inteligencia de los competidores, pero también de los clientes, proveedores, tecnologías, entornos o relaciones de negocios potenciales. IC en el sentido amplio es el proceso de reducción de	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores • Clientes • Proveedores • Tecnologías • Entornos • Relaciones • Reducción de incertidumbre • Corto y largo plazo 	Viviers et al., 2005 (basándose en Guyton, 1962, Fair, 1966, Grabowski, 1987, Gilad, 1989)

TÉRMINO	COMPETITIVE INTELLIGENCE	
DEFINICIÓN	FOCO	REFERENCIA
la incertidumbre de las decisiones. Environmental scanning no captura todas las funciones múltiples del proceso de inteligencia		
Programa sistemático y ético para recoger, analizar y gestionar información externa que puede afectar a los planes, las decisiones y las operaciones de la empresa. Es un medio para obtener conocimiento sobre mercados, clientes, competidores y estrategias de mercado y da una evaluación interpretada del entorno en el cual un exportador opera y comercia.	<ul style="list-style-type: none"> • Mercados • Clientes • Competidores • Estrategias de mercado • Exportación • Programa sistemático 	De Pelsmacker et al. 2005
Información que hace acontecer la empresa más competitiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividad 	Calof y Viviers, 2005
Es un programa para recoger, analizar y gestionar información externa que puede afectar los planes de una empresa, decisiones y operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso 	SCIP citado a Priporas, Gatsoris y Zacharis, 2005
Es un producto y un proceso sistemático de adquisición, análisis y evaluación de información (siguen la definición de Myburgh, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Producto de inteligencia • Proceso 	Priporas, Gatsoris y Zacharis, 2005
Un sistema de inteligencia competitiva es un sistema de información especializado en el entorno, que recoge un conjunto de información formal, estructurada o desestructurada, que circula en una organización, o entre la organización y su entorno, y gestiona el conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Información estructurada y desestructurada • Software • Gestión del conocimiento 	Salles, 2006
Es un mecanismo para reducir la incertidumbre de la entorno a una organización y para darle forma. La búsqueda de información por parte de las empresas se extiende a muchas áreas, incluyendo los competidores, las agencias reguladoras, entidades políticas, organizaciones sociales y técnicas, y universidades. El objetivo puede ser ofensivo (para hacer movimientos preventivos sobre los competidores) o defensivo (para responder a las amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de incertidumbre • Competidores • Regulaciones • Política • Organizaciones sociales • Organizaciones tecnológicas • Universidades • Proactiva y reactiva 	Hesford, 2008
IC es el componente de BI orientado a ganar ventaja competitiva. IC incluye inteligencia del competidor e inteligencia sobre clientes, proveedores, tecnologías, entornos o relaciones de negocio potenciales.	<ul style="list-style-type: none"> • Parte de BI • Competencia • Proveedores • Tecnologías • Entornos • Potenciales relaciones de negocio 	Saayman, Pienaar, de Pelsmacker, Viviers, Cuyvers, Muller y Jegers, 2008
Es un sistema de exploración del entorno que integra el conocimiento de todos los de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema • Gestión del conocimiento 	Calof y Wright, 2008
Representa un proceso continuo de recogida de datos, información y conocimiento sobre los actores (competidores, clientes, proveedores, gobierno, etc.) que interactúan con la organización en el entorno de negocio, con el objetivo de apoyar al proceso de toma de decisiones para mejorar la competitividad de la organización. Tiene varias fases: observar el entorno a negocio (datos externos, información y conocimiento, recoger, analizar, filtrar y diseminar la inteligencia que apoya al proceso de toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso • Actores que interactúan 	Anica-Popa y Cucui, 2009

TÉRMINO	ENVIRONMENTAL SCANNING	
DEFINICIÓN	FOCO	REFERENCIA
<p>Actividad para obtener información y conocimiento sobre el exterior.</p> <p>Análisis del entorno es necesario para situar el conocimiento en contexto y determinar el impacto y conclusiones.</p> <p>Los términos BI e IC no son utilizados con tanta frecuencia, y son menos conocidos.</p> <p>Otras palabras empleadas son análisis del mercado y análisis de la industria.</p> <p>Los profesionales de la inteligencia reciben el nombre de creadores de conocimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Análisis • En torno • Mercado 	Hedin, 2004
<p>Predominantemente es una actividad de adquisición de información (Aguilar, 1967), mientras BI o IC es un término más amplio que incluye procesamiento y diseminación de la información, además de adquisición de información (Herring, 1988)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso 	Benczúr, 2005
<p>Proceso informacional mediante el cual una organización se mantiene en consonancia con su entorno para tomar decisiones y actuar para lograr sus objetivos.</p> <p>BI es el resultado del proceso de explorar el entorno.</p> <p>Otros términos utilizados son IC y exploración estratégica, e incluyen tanto el proceso como los resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En torno • Toma de decisiones 	Brouard, 2006

TÉRMINO	INTELIGENCIA DEL COMPETIDOR	
DEFINICIÓN	FOCO	REFERENCIA
<p>Actividades por las cuales una empresa define y compran su industria, identifica y comprende sus competidores , define y comprende sus debilidades y fortalezas, y anticipa sus movimientos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores • Industria • Debilidades y fortalezas • Anticipación 	Lendrevie y Lindon, 1990, citado a Wright, Pickton y Callow, 2002
<p>Dedica importante recursos para estudiar sus competidores y anticipar sus acciones.</p> <p>Desarrolla conocimiento de las estrategias y planos potenciales de los competidores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Competidor 	West, 1999

TÉRMINO	INTELIGENCIA SOCIAL	
DEFINICIÓN	FOCO	REFERENCIA
<p>Capacidad de la sociedad y de las instituciones para identificar problemas, recoger información relevante sobre estos problemas y transmitir, procesar, evaluar y poner la información a disposición de ser utilizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso 	Dedijier y Jéquier (1987)
<p>Todas las actividades de una sociedad conectada con la inteligencia para responder a los cambios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad, • Defensiva 	Clerk, 2004

TÉRMINO	INTELIGENCIA TERRITORIAL	
DEFINICIÓN	FOCO	REFERENCIA
La inteligencia territorial se una cultura organizacional que consiste en el tratamiento de los signos de los actores económicos destinados a formular órdenes, en el momento oportuno para tomar información decisiva".	<ul style="list-style-type: none"> • Tratamiento de los signos • Actores económicos 	Bougnoux (2001) citado a Herbaux, Philippe; Bertacchini, 2003
Proceso informacional y antropológico, regular y continuo, iniciado por actores locales que se apropian de los recursos de un espacio movilizando y transformando la energía del sistema territorial en capacidades de proyecto, para dotar el territorio de una política de desarrollo, ya se trate de política de cambio territorial, de reconversión o de innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso informacional • Actores locales • Política de desarrollo 	Bertacchini, 2004, citado a Bertacchini y Girardot 2006

TÉRMINO	MARKET INTELLIGENCE	
DEFINICIÓN	FOCO	REFERENCIA
Market intelligence is a process of knowing what the competitors are up to and staying one step ahead of them, by gathering actionable information about the competitors and ideally, applying it to short and long-term strategic planning	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia • Planificación estratégica 	Ettorre, 1995

TÉRMINO	MARKETING INTELLIGENCE	
DEFINICIÓN	FOCO	REFERENCIA
habilidad de comprender, analizar y valorar el entorno interno y externo relacionado con los clientes, la competencia, el mercado y la industria para mejorar el proceso de toma de decisiones táctica y estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia, clientes, mercados e industria • Toma de decisiones tácticas y estratégicas. 	Hyster, 2005
	•	

TÉRMINO	VIGILANCIA	
DEFINICIÓN	FOCO	REFERENCIA
La vigilancia tecnológica es el arte de descubrir, recoger, tratar, almacenar informaciones y señales pertinentes, débiles y fuertes, que permitirán orientar el futuro y proteger el presente y el futuro de los ataques de la competencia. Transfiere conocimiento del exterior en el interior de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso • Señales • Protección 	Rouach, 1996
La vigilancia es la forma organizada, selectiva y permanente de captar información del exterior, analizarla y convertirla en conocimiento para tomar decisiones con menor riesgo y poder anticiparse a los cambios	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso • En torno 	Palop y Vicente, 1999

Anexo 3: Modelo de indicadores de Viscount (2002)

Un ejemplo de aplicación del cuadro de mando a un proceso de IC es el propuesto por esta autora, aplicado a un caso práctico. Este lo resumo en el siguiente cuadro:

PERSPECTIVAS	ORGANIZACIÓN	FUNCIÓN IC: (clientes: ejecutivos de cuentas)
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Resume las consecuencias económicas de las acciones. • Objetivos de la alta dirección: <ul style="list-style-type: none"> - incremento de las ganancias mediante la focalización en iniciativas de negocio claves y la facilitación de tecnologías. - Mediciones: - ROI - Porcentaje creciente de regreso - Valor añadido económico 	ALINEAMIENTO CON EL OBJETIVO: Medición: consulta del perfil Objetivo estratégico: proveer a los ejecutivos de cuentas (clientes principales) con perfiles de los competidores claves identificados Definición de la medición del impacto de IC: cuántas veces son vistos los perfiles de los competidores, colgados en la intranet de la organización Unidad de medida: cuantitativa Frecuencia: mensual
		METODOLOGÍA: Encuesta: <ul style="list-style-type: none"> • Con qué competidores se encuentra la organización frecuentemente en situaciones de ventas? • En frente de qué competidores la organización pierde con más frecuencia? • Productos resultantes: perfiles de los competidores identificados.

PERSPECTIVAS	ORGANIZACIÓN	FUNCIÓN IC: (clientes: ejecutivos de cuentas)
Clientes	<p>Identificación de los segmentos de clientes y de mercado por los que cada unidad de negocio compete.</p> <p>Objetivos del alta dirección: I) Hacia los directivos de cuentas: que los ejecutivos de cuentas sean reconocidos por los clientes de la organización como asesores de confianza que sean adaptables y responsables al suministrar productos, servicios y soluciones</p> <p>II) Hacia el entorno: Comprender mejor los retos a los que se enfrentan los ejecutivos de cuentas cuando la base de los clientes es vista por la industria vertical: determinar el entorno competitivo de la empresa, dentro de una industria específica y dónde es más fuerte que otros y donde menos concretamente por qué industrias verticales se caracteriza la competencia? Mediciones: <ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción de los clientes - Retención de los clientes - Adquisición de nuevos clientes - Rentabilidad de los clientes - Mantenimiento de alta reputación - Cuota de mercado </p>	<p>ALINEAMIENTO CON EL OBJETIVO I</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medición: índice de los perfiles de los competidores con los resultados del focus group incorporados • Objetivo estratégico: suministrar perfiles de calidad a los ejecutivos de cuentas para promover la imagen deseada de asesor de confianza • Definición de la medición del impacto de IC: puntuación de la 1 al 5 de los cambios introducidos, siendo 1 no importante y 5 muy importante • Unidad de medida: numérica pero cualitativa • Frecuencia: anual • METODOLOGÍA: <i>foco group</i> con los ejecutivos de cuentas para: <ul style="list-style-type: none"> - conocer las necesidades de inteligencia de los ejecutivos de cuentas para construir la imagen de asesores de confianza - saber cuál es su satisfacción con los perfiles de los competidores y - determinar si son necesarios cambios, para crear la imagen de asesor de confianza. <p>ALINEAMIENTO CON EL OBJETIVO II</p> <p>Medición: Valoración de los ejecutivos de cuentas de las industrias donde tienen más competidores Objetivo estratégico: identificar en qué industrias verticales hay más competencia Definición de la medición del impacto de IC: industrias verticales con más competición Unidad de medida: numérica pero cualitativa Frecuencia: bianual METODOLOGÍA: encuesta en qué industrias encuentras competencia con más frecuencia?</p>

PERSPECTIVAS	ORGANIZACIÓN	FUNCIÓN IC (clientes: ejecutivos de cuentas)
<p>Proceso interno de negocio</p>	<p>Procesos que tienen más impacto en la satisfacción de los clientes y en el logro de los objetivos financieros de la organización. Objetivos de la alta dirección: Mejorar las prácticas de gestión de la información de los competidores entre los ejecutivos de cuentas. Mejorar el apoyo dado a los empleados que están d cara a los clientes, en las áreas de comunicación, conectividad, accesibilidad y productividad.</p> <p>Mediciones: Calidad Tiempo de respuesta Coste Entrega a tiempo Introducción de nuevos productos</p>	<p>ALINEAMIENTO CON EL OBJETIVO: Dar información en contexto a los ejecutivos de cuentas con acceso eficiente (pocos pasos, interfaz simple) para una inteligencia competitiva en acción. Desglose en tres perspectivas</p> <p>METODOLOGÍA: se necesita conocer qué fuentes utilizan preferentemente, cuáles son los hábitos de uso, etc. para que el departamento de IC adecue los productos que entrega para incrementar la accesibilidad y la productividad de los ejecutivos de cuentas. A tal fin hará una encuesta a los ejecutivos de cuentas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qué fuentes de información utiliza mes? - Qué fuentes de información son más útiles? - Qué nuevos materiales de IC serían de más ayuda?
		<p>PERSPECTIVA I: grado de confianza del ejecutivos de cuentas en el departamento de IC, mediante el grado de conocimiento de las fuentes de información que cubran las necesidades del ejecutivos de cuentas Medición: Elección de las fuentes de más ayuda a los ejecutivos de cuentas Objetivo estratégico: mejora de los procesos internos de gestión de la información de los competidores Definición de la medición del impacto de IC: fuentes de información sobre los competidores percibidas cuanto más empleadas y útiles Unidad de medida: cuantitativos: rangos de fuentes más utilizadas y más útiles Frecuencia: bianual</p>
		<p>PERSPECTIVA II: producir una amplia colección de perfiles, puesto que cuanto más amplia sea el conjunto, más apto es para que los ejecutes de cuentas encuentren informes útiles. Medición: Cantidad de informes de IC producidos anualmente Objetivo estratégico: mejorar de las prácticas de gestión de la información sobre la competencia. Definición de la medición del impacto de IC: número de informes de IC producidos por mes Unidad de medida: cuantitativa Frecuencia de actualización: mensual</p>
		<p>PERSPECTIVA III: valorar en qué grado valoran los ejecutivos de cuentas los servicios del departamento de IC. Medición: grado de valoración de los servicios del departamento de IC, por parte de los ejecutivos de cuentas. Objetivo estratégico: -- Definición de la medición del impacto de IC: -- Unidad de medida: --- Frecuencia de actualización: --</p>

PERSPECTIVAS	ORGANIZACIÓN	FUNCIÓN IC: (clientes: ejecutivos de cuentas)
Aprendizaje y crecimiento	<p>Identifica la infraestructura que la organización tiene que construir para crear un crecimiento a largo plazo y mejora.</p> <p>Objetivos de la alta dirección: mejorar las prácticas de gestión del conocimiento de la organización.</p> <p>Mediciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inversiones en formación de los empleados - Mejora de los sistemas de información - Alineamiento de los procedimientos organizativos y las rutinas 	<p>ALINEAMIENTO CON EL OBJETIVO: desglose en dos objetivos del departamento de IC METODOLOGÍA: encuesta Cuál es el grado de satisfacción con los materiales de inteligencia competitiva?</p> <p>OBJETIVO I: fomento de la lectura de los materiales de IC y diseminación de la IC a lo largo de la organización Medición: satisfacción de los ejecutivos de cuentas con el material de IC Objetivo estratégico: mejora de la satisfacción verso los materiales de la IC conducentes a mejorar el uso y el conocimiento Definición de la medición del impacto de IC: número de ejecutivos de cuentas que están satisfechos de alguna manera. Unidad de medida: cuantitativa, porcentaje de respuestas Frecuencia de actualización: bianual.</p> <p>OBJETIVO II: promover el aprendizaje colaborativo a lo largo de la organización, mediante un foro electrónico en el que se comparte el conocimiento que los ejecutivos de cuentas tienen sobre los competidores con el departamento de IC Medición: uso del foro Objetivo estratégico: mejorar el grado en que se comparte información dentro de la organización Definición de la medición del impacto de IC: porcentaje de ejecutivos de cuentas que utilizan el foro por mes. Unidad de medida: cuantitativa, números enteros Frecuencia de actualización: mensuales</p>

Anexo 4: Modelos de indicadores

NOMBRE MODELO	MEDIDAS	AUTOR	AÑO
-	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del producto • Calidad de la planificación estratégica • Conocimiento del mercado • Ausencia de estructuras de inteligencia: menor recogida, análisis y usos de la IC 	Jaworski y Wee	1993
de Medidas de efectividad	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro de tiempo, • Eludir costes, • Ahorro de costes, y • Mejora de ingresos 	Herring	1996
de Medidas de efectividad	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar medidas • Cambios en la cuota de mercado • Cumplimiento de objetivos financieros • Generar liderazgo • Desarrollo de nuevos productos 	Future Group	1997
Atributos de IC más valiosos para los directivos	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar mejores prácticas de la IC • Transferencia de conocimiento tácito 	American Product and Quality Center	1998
Medidas hard y soft	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas objetivas: <ul style="list-style-type: none"> - Costes - Producción de inteligencia (unidades) - Rendimientos de los profesionales de IC - Calidad (precisión de la información y usabilidad) - Medición del tiempo: vigencia de información, ahorro de tiempo, entrega, búsqueda • Mediciones subjetivas <ul style="list-style-type: none"> - Usabilidad para el cliente - Aceptación y alianzas - Efectividad del personal y de la unidad - Desarrollo personal - Rendimientos de los profesionales de IC 	Simon	1998

NOMBRE MODELO	MEDIDAS	AUTOR	AÑO
ROI/IC análisis en tres fases	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recopilar información para valorar la IC <ul style="list-style-type: none"> • Definición de la información <ul style="list-style-type: none"> -Cuál es necesaria - cuánta información es precisa • Implementación: <ul style="list-style-type: none"> - Identificación de las unidades funcionales involucradas en el proyecto - Como el personal tiene que asimilar la inteligencia y cómo afectará a su trabajo • Factores externos de mercado <ul style="list-style-type: none"> - Competencia - Distribución - Relaciones con proveedores - Gobierno - Clientes que pueden afectar al proyecto de IC • Tiempo: momento adecuado para invertir en IC • Marc temporal: tiempo necesario para lograr el objetivos propuesto en el proyecto de IC 2. Valora los fundamentos de la IC (costes e ingresos) <ul style="list-style-type: none"> • estimación de costes • cambios en ingresos de cada periodo del proyecto de IC • resultado: valor numérico • tres escenarios: el probable, el mejor y el peor 3. Evaluar el valor de la inversión <ul style="list-style-type: none"> • decidir si es posible llevar a cabo el proyecto: sopesar los regresos esperados, el riesgo asociado al proyecto de IC y los objetivos a largo plazo de la organización • comparar con el regreso otras inversiones potenciales 	Kilmetz y Bridge	1999
Valor clave	<ul style="list-style-type: none"> - Eludir costes innecesarios. - Mejora de los ingresos. - Maximizar las inversiones: ayudar a decidir sobre inversiones - Creación de valor: <ul style="list-style-type: none"> - vinculación de las decisiones de IC y rendimientos del negocio - satisfacción del empleados, del cliente, precio del stock 	Sawka	2000
Método de ROI (CIMM: Modelo de Medición de IC)	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad de los resultados de IC, tácticos y estratégicos, por proyecto (no el efecto el proyecto) • $ROI = \frac{\text{Valor de los resultados (tácticos)} + \text{valor de los resultados (estratégicos)}}{\text{Coste total del departamento de IC}}$ • Indicadores de los resultados tácticos <ul style="list-style-type: none"> - Evaluar valor incremental - Medición del factor de riesgo - Cumplimiento de objetivos - Medición de la satisfacción: <ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción global - Recomendaciones para la acción - Relevancia - Actualidad - Precisión - Intuición • Indicadores de los resultados estratégicos <ul style="list-style-type: none"> - Ratio de precisión en la predicción - Cumplimiento de objetivos - Satisfacción de mediciones: <ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción global - Recomendaciones para la acción - Relevancia - Actualidad - Precisión - Intuición 	Davison	2001

NOMBRE MODELO	MEDIDAS	AUTOR	AÑO
Total Coste of Ownership (TOQUE)	Identifica costes relevantes para una actividad	Degraeve et al.	2004
	Evaluación de si los datos que se querían recoger han sido recogidas, intermediando: <ul style="list-style-type: none"> • Valoración de cuando completas son los datos • Valoración de si los datos son actuales 	Hoadley suite	2004
Prisma de rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Las mediciones de rendimiento se escogen en base a la visión y a la estrategia de la organización. • Los factores de éxito se escogen desde diferentes perspectivas, por ejemplo, la de los accionistas y la de los clientes, para dar una visión global y equilibrada de las organizaciones y otros factores afectando a los suyo éxito. • La medición se focaliza en un número limitado de factores críticos de éxito. • El sistema de medición se designa de forma que haya relaciones causales entre factores de éxito. • El sistema de medición puede ser empleado como una herramienta comunicante e implementando estrategia. 	Neely	2002

Anexo 5: Universidades españolas en 2008

(Fuente: Ministerio de Educación y Ciencia)

UNIVERSIDAD	AÑO DE FUNDACIÓN
A Coruña	1989
A Distancia De Madrid (UDIMA)	2006
Abat Oliba CEU	2002
Alcalá de Henares	1977
Alfonso X Sabio	1993
Alicante	1979
Almería	1993
Antonio de Nebrija	1995
Autónoma de Barcelona	1968
Autónoma de Madrid	1968
Barcelona	1450
Burgos	1994
Cádiz	1979
Camilo José Cela	2000
Cantabria	1972
Cardenal Herrera-CEU	1999
Carlos III De Madrid	1989
Castilla-La Mancha	1982
Católica de Ávila	1998
Católica de Valencia San Vicente Mártir	2004
Católica San Antonio	1996
Complutense de Madrid	1508
Córdoba	1972
Deusto	1886
Europea De Madrid	1995
Europea Miguel De Cervantes	2002
Extremadura	1973
Francisco de Vitoria	1993
Girona	1991
Granada	1531
Huelva	1993
Islas Baleares	1978
Internacional de Andalucía	1994
Internacional de Cataluña	1997
Internacional Menéndez Pelayo	1932
Jaén	1993
Jaume I de Castellón	1991
Laguna	1927
La Rioja	1992
Las Palmas de Gran Canaria	1979
León	1979
Lleida	1992
Málaga	1972
Miguel Hernández de Elche	1996
Mondragón Unibertsitatea	1997
Murcia	1915
Nacional de Educación a Distancia	1972
Navarra	1952
Oberta de Cataluña	1995
Oviedo	1574
Pablo de Olavide	1997
País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea	1968
Politécnica de Cartagena	1998
Politécnica de Cataluña	1971
Politécnica de Madrid	1971
Politécnica de Valencia	1971
Pompeu Fabra	1990

Pontificia Comillas	1980
Pontificia de Salamanca	1940
Pública de Navarra	1987
Ramón Llull	1991
Rey Juan Carlos	1996
Rovira i Virgili	1992
S.E.K. Segovia (actualmente IE)	1997
Salamanca	1218
San Jorge	2005
San Pablo CEU	1993
Santiago de Compostela	1495
Sevilla	1505
Valencia Estudi General	1499
Valladolid	1292
Vic	1997
Vigo	1989
Zaragoza	1542

Anexo 6: Titulaciones presentadas a verificar

MICINN

Página 1 de 5



Verificación de planes de estudios del curso 2008/2009

Consulta relativa a:

Comunidad autónoma: **Todo el territorio nacional**

Universidad: **Todas**

Rama: **Todas**

Nº de Enseñanzas Seleccionadas: **200**

Universidad	Rama	Título	Informe
Mondragón Unibertsitatea	Ciencias Sociales y Jurídicas	Administración y dirección de empresas	Favorable
Mondragón Unibertsitatea	Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería de telecomunicación en tecnologías fundamentales	Desfavorable
Mondragón Unibertsitatea	Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería en diseño industrial y desarrollo de producto	Favorable
Mondragón Unibertsitatea	Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería en electrónica industrial	Favorable
Mondragón Unibertsitatea	Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería en informática	Favorable
Mondragón Unibertsitatea	Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería en organización industrial	Favorable
Mondragón Unibertsitatea	Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería en tecnología industrial	Desfavorable
Mondragón Unibertsitatea	Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería mecánica	Favorable
Universidad a Distancia de Madrid	Ciencias Sociales y Jurídicas	Administración y dirección de empresas	Favorable
Universidad a Distancia de Madrid	Ciencias Sociales y Jurídicas	Ciencias del trabajo y recursos humanos	Favorable
Universidad a Distancia de Madrid	Ciencias Sociales y Jurídicas	Derecho	Favorable
Universidad a Distancia de Madrid	Ciencias Sociales y Jurídicas	Economía	Desfavorable
Universidad a Distancia de Madrid	Ciencias Sociales y Jurídicas	Psicología	Favorable
Universidad a Distancia de Madrid	Ciencias Sociales y Jurídicas	Turismo	Favorable
Universidad Alfonso X El Sabio	Ciencias de la Salud	Medicina	Desfavorable
Universidad Alfonso X El Sabio	Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería de comunicaciones electrónicas	Desfavorable
Universidad Alfonso X El Sabio	Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería de la seguridad de la información y las comunicaciones	Desfavorable
Universidad Alfonso X El Sabio	Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería de sistemas web	Desfavorable
Universidad Alfonso X El Sabio	Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería informática	Favorable
Universidad Alfonso X El Sabio	Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería multimedia y audiovisual	Desfavorable
Universidad Antonio de Nebrija	Artes y Humanidades	Artes escénicas	Favorable
Universidad Antonio de Nebrija	Artes y Humanidades	Bellas artes	Desfavorable
Universidad Antonio de Nebrija	Artes y Humanidades	Gestión cultural	Favorable
Universidad Antonio de Nebrija	Artes y Humanidades	Lenguas aplicadas a la comunicación y al marketing	Favorable
Universidad Antonio de Nebrija	Artes y Humanidades	Traducción	Favorable
Universidad Antonio de Nebrija	Ciencias Sociales y Jurídicas	Administración y dirección de empresas	Desfavorable
Universidad Antonio de Nebrija	Ciencias Sociales y Jurídicas	Ciencias políticas y de la administración	Desfavorable
Universidad Antonio de Nebrija	Ciencias Sociales y Jurídicas	Comunicación audiovisual	Favorable
Universidad Antonio de Nebrija	Ciencias Sociales y Jurídicas	Derecho	Desfavorable
Universidad Antonio de Nebrija	Ciencias Sociales y Jurídicas	Economía	Desfavorable
Universidad Antonio de Nebrija	Ciencias Sociales y Jurídicas	Periodismo	Favorable
Universidad Antonio de Nebrija	Ciencias Sociales y Jurídicas	Psicología de las organizaciones	Desfavorable
Universidad Antonio de Nebrija	Ciencias Sociales y Jurídicas	Publicidad	Favorable
Universidad Antonio de Nebrija	Ciencias Sociales y Jurídicas	Relaciones internacionales	Desfavorable
Universidad Antonio de Nebrija	Ciencias Sociales y Jurídicas	Turismo	Favorable
Universidad Antonio de Nebrija	Ingeniería y Arquitectura	Arquitectura	Desfavorable
Universidad Antonio de Nebrija	Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería de la edificación	Favorable

<https://www.micinn.es/verifplanes/jsp/busquedaDo.do?codAut=00&codUniversidad=...> 10/09/2008

Nebrija	Arquitectura		
Universidad Antonio de Nebrija	Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería en diseño industrial y desarrollo de producto	Favorable
Universidad Antonio de Nebrija	Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería informática	Favorable
Universidad Camilo José Cela	Artes y Humanidades	Diseño de interiores	Favorable
Universidad Camilo José Cela	Artes y Humanidades	Diseño de moda	Desfavorable
Universidad Camilo José Cela	Artes y Humanidades	Diseño gráfico	Desfavorable
Universidad Camilo José Cela	Ciencias de la Salud	Enfermería	Desfavorable
Universidad Camilo José Cela	Ciencias de la Salud	Odontología	Desfavorable
Universidad Camilo José Cela	Ciencias Sociales y Jurídicas	Administración y dirección de empresas ADE	Favorable
Universidad Camilo José Cela	Ciencias Sociales y Jurídicas	Ciencias del transporte y la logística	Favorable
Universidad Camilo José Cela	Ciencias Sociales y Jurídicas	Derecho	Desfavorable
Universidad Camilo José Cela	Ciencias Sociales y Jurídicas	Desarrollo, gestión comercial y estrategias de mercado	Favorable
Universidad Camilo José Cela	Ciencias Sociales y Jurídicas	Dirección financiera y contabilidad	Favorable
Universidad Camilo José Cela	Ciencias Sociales y Jurídicas	Marketing y gestión comercial	Desfavorable
Universidad Camilo José Cela	Ciencias Sociales y Jurídicas	Urbanismo, ordenación territorial y sostenibilidad	Favorable
Universidad Carlos III de Madrid	Artes y Humanidades	Humanidades	Favorable
Universidad Carlos III de Madrid	Ciencias Sociales y Jurídicas	Administración de empresas	Favorable
Universidad Carlos III de Madrid	Ciencias Sociales y Jurídicas	Ciencias políticas	Favorable
Universidad Carlos III de Madrid	Ciencias Sociales y Jurídicas	Comunicación audiovisual	Favorable
Universidad Carlos III de Madrid	Ciencias Sociales y Jurídicas	Derecho	Favorable
Universidad Carlos III de Madrid	Ciencias Sociales y Jurídicas	Economía	Favorable
Universidad Carlos III de Madrid	Ciencias Sociales y Jurídicas	Estadística y empresa	Favorable
Universidad Carlos III de Madrid	Ciencias Sociales y Jurídicas	Finanzas y contabilidad	Favorable
Universidad Carlos III de Madrid	Ciencias Sociales y Jurídicas	Información y documentación	Favorable
Universidad Carlos III de Madrid	Ciencias Sociales y Jurídicas	Periodismo	Favorable
Universidad Carlos III de Madrid	Ciencias Sociales y Jurídicas	Relaciones laborales y empleo	Favorable
Universidad Carlos III de Madrid	Ciencias Sociales y Jurídicas	Sociología	Favorable
Universidad Carlos III de Madrid	Ciencias Sociales y Jurídicas	Turismo	Favorable
Universidad Carlos III de Madrid	Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería de sistemas audiovisuales	Favorable
Universidad Carlos III de Madrid	Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería de sistemas de comunicaciones	Favorable
Universidad Carlos III de Madrid	Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería eléctrica	Favorable
Universidad Carlos III de Madrid	Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería electrónica industrial y automática	Favorable
Universidad Carlos III de Madrid	Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería informática	Favorable
Universidad Carlos III de Madrid	Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería informática y gestión	Desfavorable
Universidad Carlos III de Madrid	Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería mecánica	Favorable
Universidad Carlos III de Madrid	Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería telemática	Favorable
Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir	Ciencias	Ciencias del mar	Favorable
Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir	Ciencias de la Salud	Ciencias de la actividad física y del deporte	Favorable
Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir	Ciencias de la Salud	Fisioterapia	Favorable
Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir	Ciencias de la Salud	Medicina	Desfavorable
Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir	Ciencias de la Salud	Odontología	Desfavorable
Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir	Ciencias de la Salud	Podología	Desfavorable
Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir	Ciencias de la Salud	Psicología	Favorable
Universidad Católica de	Ciencias Sociales y	Administración y dirección de empresas	Favorable

Valencia San Vicente Mártir	Jurídicas		
Universidad Católica San Antonio	Ciencias	Ciencia y tecnología de los alimentos	Favorable
Universidad Católica San Antonio	Ciencias de la Salud	Enfermería	Favorable
Universidad Católica San Antonio	Ciencias de la Salud	Fisioterapia	Favorable
Universidad Católica San Antonio	Ciencias de la Salud	Medicina	Desfavorable
Universidad Católica San Antonio	Ciencias de la Salud	Nutrición humana y dietética	Favorable
Universidad Católica San Antonio	Ciencias de la Salud	Psicología	Favorable
Universidad Católica San Antonio	Ciencias Sociales y Jurídicas	Comunicación audiovisual	Favorable
Universidad Católica San Antonio	Ciencias Sociales y Jurídicas	Periodismo	Favorable
Universidad Católica San Antonio	Ciencias Sociales y Jurídicas	Publicidad y relaciones públicas	Favorable
Universidad Católica San Antonio	Ingeniería y Arquitectura	Arquitectura	Favorable
Universidad Católica San Antonio	Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería de edificación	Favorable
Universidad Católica San Antonio	Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería en sistemas de comunicación	Favorable
Universidad Católica San Antonio	Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería informática	Favorable
Universidad de Alcalá	Artes y Humanidades	Estudios Ingleses	Favorable
Universidad de Alcalá	Ciencias	Ciencias ambientales	Favorable
Universidad de Alcalá	Ciencias Sociales y Jurídicas	Química	Favorable
Universidad de Alcalá	Ciencias Sociales y Jurídicas	Derecho	Favorable
Universidad de La Laguna	Ciencias Sociales y Jurídicas	Periodismo	Favorable
Universidad de Murcia	Ciencias	Biotecnología	Desfavorable
Universidad de Murcia	Ciencias de la Salud	Farmacia	Favorable
Universidad de Murcia	Ciencias Sociales y Jurídicas	Comunicación audiovisual	Favorable
Universidad de Navarra	Ciencias de la Salud	Medicina	Favorable
Universidad de Salamanca	Ciencias	Matemáticas	Favorable
Universidad de Salamanca	Ciencias de la Salud	Farmacia	Favorable
Universidad de Salamanca	Ciencias Sociales y Jurídicas	Información y documentación	Favorable
Universidad de Salamanca	Ciencias Sociales y Jurídicas	Sociología	Favorable
Universidad de Zaragoza	Artes y Humanidades	Bellas artes	Favorable
Universidad de Zaragoza	Artes y Humanidades	Filosofía	Favorable
Universidad de Zaragoza	Ciencias	Ciencias ambientales	Favorable
Universidad de Zaragoza	Ciencias de la Salud	Enfermería	Favorable
Universidad de Zaragoza	Ciencias de la Salud	Fisioterapia	Favorable
Universidad de Zaragoza	Ciencias de la Salud	Terapia ocupacional	Favorable
Universidad de Zaragoza	Ciencias Sociales y Jurídicas	Información y documentación	Favorable
Universidad de Zaragoza	Ciencias Sociales y Jurídicas	Periodismo	Favorable
Universidad de Zaragoza	Ciencias Sociales y Jurídicas	Psicología	Favorable
Universidad de Zaragoza	Ciencias Sociales y Jurídicas	Trabajo social	Favorable
Universidad de Zaragoza	Ingeniería y Arquitectura	Arquitectura	Favorable
Universidad de Zaragoza	Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería en diseño industrial y desarrollo de producto	Favorable
Universidad Europea de Madrid	Artes y Humanidades	Arte	Favorable
Universidad Europea de Madrid	Artes y Humanidades	Diseño	Favorable
Universidad Europea de Madrid	Artes y Humanidades	Traducción y comunicación intercultural	Favorable
Universidad Europea de Madrid	Ciencias de la Salud	Enfermería	Favorable
Universidad Europea de Madrid	Ciencias de la Salud	Fisioterapia	Favorable
Universidad Europea de Madrid	Ciencias de la Salud	Medicina	Favorable
Universidad Europea de Madrid	Ciencias de la Salud	Odontología	Desfavorable

Madrid	Salud		
Universidad Europea de Madrid	Ciencias Sociales y Jurídicas	Ciencias aplicadas a la danza y al movimiento	Desfavorable
Universidad Europea de Madrid	Ciencias Sociales y Jurídicas	Ciencias de la actividad física y del deporte	Favorable
Universidad Europea de Madrid	Ciencias Sociales y Jurídicas	Comunicación audiovisual y multimedia	Favorable
Universidad Europea de Madrid	Ciencias Sociales y Jurídicas	Comunicación publicitaria	Favorable
Universidad Europea de Madrid	Ciencias Sociales y Jurídicas	Derecho	Favorable
Universidad Europea de Madrid	Ciencias Sociales y Jurídicas	Dirección Internacional de empresas de turismo y ocio	Favorable
Universidad Europea de Madrid	Ciencias Sociales y Jurídicas	Dirección y creación de empresas	Favorable
Universidad Europea de Madrid	Ciencias Sociales y Jurídicas	Finanzas	Favorable
Universidad Europea de Madrid	Ciencias Sociales y Jurídicas	Marketing y dirección comercial	Favorable
Universidad Europea de Madrid	Ciencias Sociales y Jurídicas	Periodismo	Favorable
Universidad Europea de Madrid	Ciencias Sociales y Jurídicas	Relaciones Internacionales	Desfavorable
Universidad Europea de Madrid	Ingeniería y Arquitectura	Arquitectura	Favorable
Universidad Europea de Madrid	Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería de la edificación	Favorable
Universidad Europea de Madrid	Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería de las tecnologías de la información y las comunicaciones	Desfavorable
Universidad Europea de Madrid	Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería Informática	Favorable
Universidad Francisco de Vitoria	Artes y Humanidades	Bellas artes	Favorable
Universidad Francisco de Vitoria	Artes y Humanidades	Diseño	Favorable
Universidad Francisco de Vitoria	Ciencias de la Salud	Medicina	Desfavorable
Universidad Politécnica de Cartagena	Ingeniería y Arquitectura	Arquitectura	Favorable
Universidad Pontificia Comillas	Ciencias Sociales y Jurídicas	Educación Infantil	Favorable
Universidad Pontificia Comillas	Ciencias Sociales y Jurídicas	Educación primaria	Favorable
Universidad Pontificia Comillas	Ciencias Sociales y Jurídicas	Trabajo social	Favorable
Universidad Rey Juan Carlos	Ciencias de la Salud	Medicina	Favorable
Universidad Rey Juan Carlos	Ciencias Sociales y Jurídicas	Comunicación audiovisual	Favorable
Universidad Rey Juan Carlos	Ciencias Sociales y Jurídicas	Periodismo	Favorable
Universidad Rey Juan Carlos	Ciencias Sociales y Jurídicas	Turismo	Favorable
Universidad San Jorge	Ciencias de la Salud	Farmacia	Favorable
Universidad San Jorge	Ciencias Sociales y Jurídicas	Comunicación audiovisual	Favorable
Universidad San Jorge	Ciencias Sociales y Jurídicas	Periodismo	Favorable
Universidad San Jorge	Ciencias Sociales y Jurídicas	Publicidad y relaciones públicas	Favorable
Universidad San Jorge	Ciencias Sociales y Jurídicas	Traducción y comunicación intercultural	Favorable
Universidad San Jorge	Ingeniería y Arquitectura	Arquitectura	Desfavorable
Universidad San Jorge	Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería Informática	Favorable
Universidad SEK	Ciencias Sociales y Jurídicas	Comunicación	Favorable
Universidad SEK	Ingeniería y Arquitectura	Arquitectura	Favorable
Universidad SEK	Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería de edificación	Favorable
Universidad de Coruña	Ciencias de la Salud	Terapia ocupacional	Favorable
Universidad de Coruña	Ciencias Sociales y Jurídicas	Sociología	Favorable
Universidad de Santiago de Compostela	Ciencias	Matemáticas	Favorable
Universidad de Santiago de Compostela	Ciencias Sociales y Jurídicas	Ciencia política e de administración	Favorable
Universidad de Vigo	Artes y Humanidades	Bellas artes	Favorable
Universitat Autònoma de Barcelona	Artes y Humanidades	Humanidades	Favorable
Universitat Autònoma de Barcelona	Ciencias	Física	Favorable

Barcelona			
Universitat Autònoma de Barcelona	Ciencias	Matemáticas	Favorable
Universitat de Girona	Ciencias de la Salud	Medicina	Favorable
Universitat de Girona	Ciencias Sociales y Jurídicas	Publicidad y relaciones públicas	Favorable
Universitat de Lleida	Artes y Humanidades	Geografía y ordenación del territorio	Favorable
Universitat de Lleida	Artes y Humanidades	Historia	Favorable
Universitat de Lleida	Artes y Humanidades	Historia del arte	Favorable
Universitat de Lleida	Ciencias de la Salud	Ciencia y salud animal	Favorable
Universitat de Vic	Artes y Humanidades	Traducción e interpretación	Favorable
Universitat de Vic	Artes y Humanidades	Traducción y estudios europeos	Desfavorable
Universitat de Vic	Ciencias	Biología biomédica	Desfavorable
Universitat de Vic	Ciencias Sociales y Jurídicas	Ciencias de la actividad física y del deporte	Favorable
Universitat Internacional de Catalunya	Ciencias de la Salud	Medicina	Favorable
Universitat Oberta de Catalunya	Artes y Humanidades	Humanidades	Favorable
Universitat Oberta de Catalunya	Ciencias de la Salud	Psicología	Favorable
Universitat Oberta de Catalunya	Ciencias Sociales y Jurídicas	Derecho	Favorable
Universitat Pompeu Fabra	Artes y Humanidades	Humanidades	Favorable
Universitat Pompeu Fabra	Artes y Humanidades	Traducción e interpretación	Favorable
Universitat Pompeu Fabra	Ciencias de la Salud	Biología humana	Favorable
Universitat Pompeu Fabra	Ciencias de la Salud	Medicina (título conjunto con la Universitat Autònoma de Barcelona)	Favorable
Universitat Pompeu Fabra	Ciencias Sociales y Jurídicas	Comunicación audiovisual	Favorable
Universitat Pompeu Fabra	Ciencias Sociales y Jurídicas	Publicidad y relaciones públicas	Favorable
Universitat Ramon Llull	Artes y Humanidades	Diseño	Favorable
Universitat Ramon Llull	Ciencias Sociales y Jurídicas	Administración y dirección de empresas	Favorable
Universitat Ramon Llull	Ciencias Sociales y Jurídicas	Cine y televisión	Favorable
Universitat Ramon Llull	Ciencias Sociales y Jurídicas	Derecho	Favorable
Universitat Ramon Llull	Ciencias Sociales y Jurídicas	Dirección de empresas - BBA	Favorable
Universitat Ramon Llull	Ciencias Sociales y Jurídicas	Periodismo	Favorable
Universitat Ramon Llull	Ciencias Sociales y Jurídicas	Publicidad y relaciones públicas	Favorable
Universitat Ramon Llull	Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería multimedia	Favorable
Universitat Ramon Llull	Ingeniería y Arquitectura	Ingeniería y gestión de las tecnologías de la información y la comunicación	Desfavorable
Universitat Rovira i Virgili	Artes y Humanidades	Historia	Favorable
Universitat Rovira i Virgili	Artes y Humanidades	Historia del arte	Favorable

© Ministerio de Ciencia e Innovación

Anexo 7: Guión de las entrevistas

- ¿En primero lugar, me puede hablar de cuál ha sido su papel o su función durante el proceso de adaptación al EEES con respecto a los grados / al grado de _____?
- ¿Cómo se ha organizado la facultad/universidad para hacer frente al proceso de adaptación del EEES?
- ¿Cómo se ha planteado la facultad/universidad el vínculo con la sociedad, cuáles han sido sus principales ejes de actuación?
- ¿Qué objetivos estratégicos se ha marcado la facultad/universidad en el proceso de adaptación?
- ¿Qué universidades, titulaciones (internas o externas) u otras instituciones compiten con el Grado para la captación de estudiantes o atracción de profesorado? ¿Cómo se percibe el entorno competitivo de la universidad?
- ¿Sobre qué aspectos se ha considerado necesario obtener información externa en el proceso de adaptación al EEES?
- ¿Cómo se ha organizado el departamento para capturar, organizar y analizar esta información?
- ¿Me podría hablar de cuál ha sido la vinculación/relación de los agentes externos en el proceso de adaptación al EEES? ¿Qué agentes y/o redes de relaciones se han tenido en cuenta y por qué motivos? ¿cómo se les ha implicado en el proceso (diseño de prácticas, participación de la memoria, cartas de colaboración, etc.)?
- ¿En relación con la información recibida, caso de haber informaciones divergentes, de qué agentes externos se ha priorizado la información y por qué motivos?

- ¿De éstos agentes, con cuáles hay una mayor cooperación y compromiso, por ambas partes?
- En relación a los agentes con los que se ha iniciado una relación, ¿cómo se han identificado estos agentes
- ¿De qué manera se prevé continuidad en la relación, tanto con los nuevos agentes cómo con los previamente existentes?
- ¿Qué mecanismos ha utilizado el departamento/la universidad para proporcionar a estos agentes el retorno del trabajo hecho?
- ¿De qué manera se han tenido en cuenta a los estudiantes y graduados en el proceso?
- ¿Para concluir, como resumiría el proceso de consulta e interacción con los agentes externos? ¿Qué rasgos destacaría?

Anexo 8: Carta de autorización y compromiso de confidencialidad

La entrevista que vamos a hacerle forma parte de una investigación que tiene como objetivo analizar la relación de la universidad y el entorno en el proceso de adaptación al EEES.

Su participación en este estudio es completamente voluntaria y puede declinar responder a cualquier pregunta o pedir aclaraciones sobre cualquier cuestión.

El contenido de la entrevista es confidencial. La información que nos proporcione será registrada para su posterior análisis. Este análisis también será confidencial y la información obtenida en ningún caso servirá para otros fines que la investigación.

La información que nos proporcione no se asociará en ningún caso a sus datos de identificación. En este sentido se realizará una codificación de cada institución para tipificar los resultados.

En cualquier caso, los datos personales e institucionales serán registrados de manera separada respecto a la información que nos proporcione y se utilizarán exclusivamente con finalidad de control y seguimiento del proceso de realización de las entrevistas.

Vistas estas premisas, autoriza la grabación de la entrevista.

Nombre del/ del participante y firma

_____, en _____ de 2009.

Anexo 9: Titulaciones presentadas a verificar para el curso 2009-2010 (2ª convocatoria)

GRADOS EN PROCESO FINAL DE VERIFICACIÓN PARA EL CURSO 2009/2010		
UNIVERSIDAD	TÍTULOS EN TRÁMITE FINAL DE VERIFICACIÓN	RAMA
ALFONSO X EL SABIO	Traducción e Interpretación	Artes y Humanidades
AUTÓNOMA DE BARCELONA	Educación Infantil	CC. Sociales y jurídicas
	Educación Primaria	CC. Sociales y jurídicas
CANTABRIA	Geografía y Ordenación del Territorio	CC. Sociales y jurídicas
CATÓLICA DE ÁVILA	Administración, Dirección de Empresas y Finanzas	CC. Sociales y jurídicas
CATÓLICA DE VALENCIA	Educación Social	CC. Sociales y jurídicas
	Biotecnología	Ciencias
CATÓLICA SAN ANTONIO	Administración y Dirección de Empresas	CC. Sociales y jurídicas
COMPLUTENSE DE MADRID	Administración y Dirección de Empresas	CC. Sociales y jurídicas
	Antropología Social y Cultural	CC. Sociales y jurídicas
	Comunicación Audiovisual	CC. Sociales y jurídicas
	Derecho	CC. Sociales y jurídicas
	Periodismo	CC. Sociales y jurídicas
	Publicidad y Relaciones Públicas	CC. Sociales y jurídicas
	Relaciones Internacionales	CC. Sociales y jurídicas
	Sociología	CC. Sociales y jurídicas
	Matemáticas y Estadística	Ciencias
EXTREMADURA	Historia y Patrimonio Histórico	Artes y Humanidades
	Administración y Dirección de Empresas	CC. Sociales y jurídicas
	Ciencias del Trabajo	CC. Sociales y jurídicas
	Economía	CC. Sociales y jurídicas
	Educación Social	CC. Sociales y jurídicas
	Turismo - Administración de Organizaciones y Recursos Turísticos	CC. Sociales y jurídicas
GIRONA	Ingeniería Electrónica, Industrial y Automática	Ingeniería y Arquitectura

UNIVERSIDAD	TÍTULOS EN TRÁMITE FINAL DE VERIFICACIÓN	RAMA
	Ingeniería Mecánica Ingeniería Química	Ingeniería y Arquitectura Ingeniería y Arquitectura
ILLES BALEARS	Derecho	CC. Sociales y jurídicas
INTERNACIONAL DE LA RIOJA	Comunicación	CC. Sociales y jurídicas
LA RIOJA	Estudios Ingleses Geografía e Historia Derecho Trabajo Social Ingeniería Informática	Artes y Humanidades Artes y Humanidades CC. Sociales y jurídicas CC. Sociales y jurídicas Ingeniería y Arquitectura
LEÓN	Educación Infantil Educación Primaria Educación Social	CC. Sociales y jurídicas CC. Sociales y jurídicas CC. Sociales y jurídicas
MURCIA	Ciencias de la Actividad Física y el Deporte Información y Documentación Periodismo Publicidad y Relaciones Públicas	CC. Sociales y jurídicas CC. Sociales y jurídicas CC. Sociales y jurídicas CC. Sociales y jurídicas
NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA	Turismo	CC. Sociales y jurídicas
NAVARRA	Filología Hispánica Historia Educación Infantil Educación Primaria	Artes y Humanidades Artes y Humanidades CC. Sociales y jurídicas CC. Sociales y jurídicas
POLITÉCNICA DE CATALUNYA	Ciencias y Tecnologías de Comunicaciones Fotografía y Creación Digital Ingeniería de Tecnología y Diseño Textil	Ingeniería y Arquitectura Ingeniería y Arquitectura Ingeniería y Arquitectura
POMPEU FABRA	Ingeniería en Sistemas Audiovisuales de Telecomunicación Ingeniería Informática	Ingeniería y Arquitectura Ingeniería y Arquitectura

UNIVERSIDAD	TÍTULOS EN TRÁMITE FINAL DE VERIFICACIÓN	RAMA
	Ingeniería Telemática	Ingeniería y Arquitectura
RAMÓN LLULL	Ingeniería de Sistemas Audiovisuales de Telecomunicación	Ingeniería y Arquitectura
RAMÓN LLULL	Ingeniería Electrónica de Telecomunicación	Ingeniería y Arquitectura
	Ingeniería Telemática	Ingeniería y Arquitectura
REY JUAN CARLOS	Derecho	CC. Sociales y Jurídicas
	Odontología	Ciencias de la Salud
SALAMANCA	Estudios Hebreos y Arameos	Artes y Humanidades
	Estudios Italianos	Artes y Humanidades
	Historia	Artes y Humanidades
VALENCIA	Educación Infantil	CC. Sociales y Jurídicas
	Educación Primaria	CC. Sociales y Jurídicas
	Educación Social	CC. Sociales y Jurídicas
	Pedagogía	CC. Sociales y Jurídicas
	Periodismo	CC. Sociales y Jurídicas
	Relaciones Laborales y Recursos Humanos	CC. Sociales y Jurídicas
	Biología	Ciencias
	Bioquímica y Biomedicina	Ciencias
	Ciencia y Tecnología de los Alimentos	Ciencias de la Salud
	Nutrición Humana y Dietética	Ciencias de la Salud
VALLADOLID	Trabajo Social	CC. Sociales y Jurídicas
VIGO	Estudios Gallegos	Artes y Humanidades
	Traducción e Interpretación	Artes y Humanidades

LOS EFECTOS DEL PRESENTE LISTADO SON EXCLUSIVAMENTE INFORMATIVOS

Tras la verificación por parte del Consejo de Universidades, de acuerdo con el artículo 26 del Real Decreto 1393/2007, resulta preceptiva la autorización por parte de la Comunidad Autónoma y la aprobación por el Consejo de Ministros, a propuesta del Ministerio de Educación, para su implantación e inscripción en el RUCT

RELACION DE GRADOS VERIFICADOS PARA EL CURSO 2009/2010		3 de marzo de 2009
UNIVERSIDAD	DENOMINACION DEL GRADO	RAMA
ABAT OLIBA - CEU	Psicología Periodismo Publicidad y Relaciones Públicas	CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ.
BARCELONA	Historia Historia del Arte Maestro de Educación Infantil Maestro de Educación Primaria Educación Social Información y Documentación Pedagogía Bioquímica Geología Biotecnología Ciencias Ambientales Química Biología	AA. Y HH. AA. Y HH. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CIENCIAS CIENCIAS CIENCIAS CIENCIAS CIENCIAS CIENCIAS
CARDENAL HERRERA - CEU	Periodismo Publicidad y Relaciones Públicas Comunicación Audiovisual	CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ.
CATÓLICA DE VALENCIA SAN VICENTE MÁRTIR	Medicina Odontología Podología	CC. SALUD CC. SALUD CC. SALUD
DEUSTO	Educación Infantil Educación Social Comunicación Educación Primaria Filología Vasca / Euskal Filología	CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. AA. Y HH.

UNIVERSIDAD	DENOMINACION DEL GRADO	RAMA
	Humanidades Lenguas Modernas lenguas Modernas y Gestión	AA. Y HH. AA. Y HH. AA. Y HH.
EUROPEA MIGUEL DE CERVANTES	Ciencias Ambientales Periodismo	CIENCIAS CC. SS. Y JJ.
EUROPEA MIGUEL DE CERVANTES	Publicidad y Relaciones Públicas Comunicación Audiovisual	CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ.
INTERNACIONAL DE CATALUNYA	Educación Infantil Educación Primaria Publicidad y Relaciones Públicas	CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ.
LLEIDA	Biotecnología	CIENCIAS
OBERTA DE CATALUNYA	Comunicación Información y Documentación	CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ.
POLITÉCNICA DE CARTAGENA	Ingeniería de Edificación	ING. Y ARQ.
RAMÓN LLULL	Química Educación Social	CIENCIAS CC. SS. Y JJ.
ROVIRA Y VIRGILI	Comunicación Audiovisual Educación Social Pedagogía Periodismo Publicidad y Relaciones Públicas Bioquímica y biología Molecular Biotecnología Enología Química	CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CIENCIAS CIENCIAS CIENCIAS CIENCIAS
SAN PABLO - CEU	Comunicación Audiovisual	CC. SS. Y JJ.

UNIVERSIDAD	DENOMINACION DEL GRADO	RAMA
	Periodismo	CC. SS. Y JJ.
	Publicidad y Relaciones Públicas	CC. SS. Y JJ.
UDIMA -U. A DISTANCIA DE MADRID	Historia	AA. Y HH.
	Periodismo	CC. SS. Y JJ.
VIC	Comunicación Audiovisual	CC. SS. Y JJ.
	Maestro de Educación Infantil	CC. SS. Y JJ.
	Maestro de Educación Primaria	CC. SS. Y JJ.
	Educación Social	CC. SS. Y JJ.
	Periodismo	CC. SS. Y JJ.
	Publicidad y Relaciones Públicas	CC. SS. Y JJ.
	Ciencias Ambientales	CIENCIAS
	Biotecnología	CIENCIAS

RELACIÓN DE GRADOS VERIFICADOS PARA EL CURSO 2009/2010 1 de abril de 2009		
UNIVERSIDAD	DENOMINACION DEL GRADO	RAMA
AUTONOMA DE BARCELONA	Historia del Arte Musicología Antropología Social y Cultural Criminología Relaciones Laborales	AA. Y HH. AA. Y HH. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ.
BARCELONA	Cine y Medios Audiovisuales Enfermería Medicina Odontología Podología Psicología Ciencias Políticas y de la Administración Trabajo Social Ingeniería de Materiales Ingeniería Informática	AA. Y HH. CC. SALUD CC. SALUD CC. SALUD CC. SALUD CC. SALUD CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. ING. Y ARQ. ING. Y ARQ.
BURGOS	Ciencia y Tecnología de los Alimentos	CC. SALUD
CARDENAL HERRERA - CEU	Ingeniería de la Edificación Ingeniería de sistemas de Información	ING. Y ARQ. ING. Y ARQ.
CASTILLA-LA MANCHA	Educación Social	CC. SS. Y JJ.
DEUSTO	Psicología Derecho Trabajo Social Turismo Ingeniería de Sistemas Audiovisuales Ingeniería en Electrónica Industrial y Automática Ingeniería en Organización Industrial Ingeniería en Tecnologías Industriales Ingeniería Informática Ingeniería telemática	CC. SALUD CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. ING. Y ARQ. ING. Y ARQ. ING. Y ARQ. ING. Y ARQ. ING. Y ARQ. ING. Y ARQ.

UNIVERSIDAD	DENOMINACION DEL GRADO	RAMA
EUROPEA MIGUEL DE CERVANTES	Ciencias de la Actividad Física y el Deporte Turismo Ingeniería de la Edificación Ingeniería Informática	CC. SALUD CC. SS. Y JJ. ING. Y ARQ. ING. Y ARQ.
IE UNIVERSIDAD	Psicología	CC. SS. Y JJ.
ILLES BALEARIS	Educación Social	CC. SS. Y JJ.
INTERNACIONAL DE CATALUNYA	Ciencias de la Cultura Enfermería Fisioterapia Administración y Dirección de Empresas	AA. Y HH. CC. SALUD CC. SALUD CC. SS. Y JJ.
LLEIDA	Estudios Catalanes y Occitanos Estudios Hispánicos. Lengua y literatura Estudios Ingleses Administración y Dirección de Empresas Derecho Educación Infantil Educación Primaria Educación Social	AA. Y HH. AA. Y HH. AA. Y HH. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ.
MONDRAGÓN UNIVERSITATEA	Educación Infantil Educación Primaria	CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ.
MURCIA	Educación Infantil Educación Primaria Educación Social Pedagogía	CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ.
OBERTA DE CATALUNYA	Lengua y Literatura Catalanas Educación Social Turismo	AA. Y HH. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ.
POLITÉCNICA DE CATALUNYA	Medios Audiovisuales	CC. SS. Y JJ.
POMPEU FABRA	Turismo Y Gestión del Ocio	CC. SS. Y JJ.

UNIVERSIDAD	DENOMINACION DEL GRADO	RAMA
	Ingeniería de la Edificación	ING. Y ARQ.
RAMÓN LLULL	Enfermería	CC. SALUD
	Fisioterapia	CC. SALUD
	Nutrición Humana y Dietética	CC. SALUD
	Ciencias de la Actividad Física y el Deporte	CC. SS. Y JJ.
	Educación Infantil	CC. SS. Y JJ.
	Educación Primaria	CC. SS. Y JJ.
	Gestión Turística y Hotelera	CC. SS. Y JJ.
	Trabajo Social	CC. SS. Y JJ.
	Ingeniería de la Edificación	ING. Y ARQ.
	Ingeniería Informática	ING. Y ARQ.
	Ingeniería Química	ING. Y ARQ.
ROVIRA Y VIRGILI	Enfermería	CC. SALUD
	Medicina	CC. SALUD
	Psicología	CC. SALUD
	Derecho	CC. SS. Y JJ.
	Geografía y Ordenación del Territorio	CC. SS. Y JJ.
	Relaciones Laborales y Empleo	CC. SS. Y JJ.
	Trabajo Social	CC. SS. Y JJ.
SAN PABLO - CEU	Historia	AA. Y HH.
	Historia del Arte	AA. Y HH.
	Humanidades	AA. Y HH.
	Farmacia	CC. SALUD
	Nutrición Humana y Dietética	CC. SALUD
	Óptica, Optometría y Audiología	CC. SALUD
	Administración y Dirección de Empresas	CC. SS. Y JJ.
	Derecho	CC. SS. Y JJ.
UDIMA - U. A DISTANCIA DE MADRID	Ingeniería Informática	ING. Y ARQ.
VIC	Enfermería	CC. SALUD

UNIVERSIDAD	DENOMINACION DEL GRADO	RAMA
	Fisioterapia Terapia Ocupacional Administración y Dirección de Empresas Ingeniería Mecatrónica	CC. SALUD CC. SALUD CC. SS. Y JJ. ING. Y ARQ.
ZARAGOZA	Ciencias de la Actividad Física y el Deporte Educación Infantil Educación Primaria	CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ.

RELACION DE GRADOS VERIFICADOS PARA EL CURSO 2009/2010 13 de mayo de 2009		
UNIVERSIDAD	DENOMINACION DEL GRADO	RAMA
A CORUNA	Biología	CIENCIAS
	Química	CIENCIAS
ABAT OLIBA CEU	Derecho	CC. SS. Y JJ.
	Dirección de Empresas	CC. SS. Y JJ.
ALCALÁ	Estudios Hispánicos	AA. y HH.
	Historia	AA. y HH.
	Humanidades	AA. y HH.
	Lenguas Modernas y Traducción	AA. y HH.
	Biología Sanitaria	CC. SALUD
	Enfermería	CC. SALUD
	Fisioterapia	CC. SALUD
	Información y Documentación	CC. SS. Y JJ.
	Turismo	CC. SS. Y JJ.
	Biología	CIENCIAS
	Ingeniería de Computadores	Ing. y Arq.
	Ingeniería de la Edificación	Ing. y Arq.
	Ingeniería Informática	Ing. y Arq.
Sistemas de Información	Ing. y Arq.	
ANTONIO DE NEBRIJA	Bellas Artes	AA. y HH.
AUTÓNOMA DE BARCELONA	Arqueología	AA. y HH.
	Diseño	AA. y HH.
	Estudios Clásicos	AA. y HH.
	Estudios de Asia Oriental	AA. y HH.
	Estudios Ingleses	AA. y HH.
	Filosofía	AA. y HH.
	Historia	AA. y HH.
	Lengua y Literatura Catalanas	AA. y HH.
	Lengua y Literatura españolas	AA. y HH.
	Traducción e Interpretación	AA. y HH.
	Terapia Ocupacional	CC. SALUD
	Ciencia Política y Gestión Pública	CC. SS. Y JJ.

UNIVERSIDAD	DENOMINACION DEL GRADO	RAMA
	Educación Social Pedagogía Sociología Biología Biología Ambiental Bioquímica Biotecnología Geología Microbiología Informática de Servicios Ingeniería en Organización	CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CIENCIAS CIENCIAS CIENCIAS CIENCIAS CIENCIAS CIENCIAS Ing. y Arq. Ing. y Arq.
AUTÓNOMA DE MADRID	Psicología Administración y Dirección de Empresas Ciencias de la Actividad Física y el Deporte Economía Turismo	CC. SALUD CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ.
AUTÓNOMA DE MADRID	Biología Ciencias Ambientales Ciencias de la Alimentación Física Matemáticas Química Ingeniería Informática Ingeniería Química	CIENCIAS CIENCIAS CIENCIAS CIENCIAS CIENCIAS CIENCIAS Ing. y Arq. Ing. y Arq.
BARCELONA	Estudios Ingleses Estudios Literarios Filología Catalana Ciencias de la Actividad Física y el Deporte Farmacia Antropología Social y Cultural	AA. y HH. AA. y HH. AA. y HH. CC. SALUD CC. SALUD CC. SS. Y JJ.

UNIVERSIDAD	DENOMINACION DEL GRADO	RAMA
	Criminología Derecho Geografía Turismo Relaciones Laborales Ciencias Biomédicas Física Matemáticas Ingeniería Electrónica de Telecomunicación Ingeniería Química	CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CIENCIAS CIENCIAS CIENCIAS Ing. y Arq. Ing. y Arq.
BURGOS	Maestro en Educación Infantil Maestro en Educación Primaria Química	CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CIENCIAS
CARDENAL HERRERA - CEU	Ciencias de la Actividad Física y el Deporte Enfermería Farmacia Fisioterapia Nutrición Humana y Dietética Óptica y Optometría	CC. SALUD CC. SALUD CC. SALUD CC. SALUD CC. SALUD CC. SALUD
CASTILLA LA MANCHA	Logopedia Terapia Ocupacional Ciencias de la Actividad Física y el Deporte Maestro en Educación Infantil Maestro en Educación Primaria	CC. SALUD CC. SALUD CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ.
CATÓLICA DE SAN ANTONIO	Educación Infantil Educación Primaria	CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ.
COMPLUTENSE DE MADRID	Enfermería Logopedia Odontología Biología Química	CC. SALUD CC. SALUD CC. SALUD CIENCIAS CIENCIAS

UNIVERSIDAD	DENOMINACION DEL GRADO	RAMA
	Ingeniería Química	Ing. y Arq.
DEUSTO	Administración y Dirección de Empresas	CC. SS. Y JJ.
EUROPEA DE MADRID	Ciencias de la Danza	AA. y HH.
EXTREMADURA	Enfermería	CC. SALUD
	Fisioterapia	CC. SALUD
	Medicina	CC. SALUD
	Podología	CC. SALUD
	Terapia Ocupacional	CC. SALUD
	Veterinaria	CC. SALUD
	Ciencias de la Actividad Física y el Deporte	CC. SS. Y JJ.
	Comunicación Audiovisual	CC. SS. Y JJ.
FRANCISCO DE VITORIA	Administración y Dirección de Empresas	CC. SS. Y JJ.
	Comunicación Audiovisual	CC. SS. Y JJ.
	Periodismo	CC. SS. Y JJ.
	Publicidad	CC. SS. Y JJ.
	Biología	CIENCIAS
GIRONA	Comunicación Cultural	AA. y HH.
	Filosofía	AA. y HH.
	Historia	AA. y HH.
	Historia del Arte	AA. y HH.
	Lengua y Literatura Catalanas	AA. y HH.
	Lengua y Literatura Españolas	AA. y HH.
	Enfermería	CC. SALUD
	Psicología	CC. SALUD
	Derecho	CC. SS. Y JJ.
	Educación Social	CC. SS. Y JJ.
	Pedagogía	CC. SS. Y JJ.
	Turismo	CC. SS. Y JJ.
	Ingeniería de la Edificación	Ing. y Arq.
	Geografía, Ordenación del Territorio y Gestión	

UNIVERSIDAD	DENOMINACION DEL GRADO	RAMA
	del Medio Ambiente	AA. y HH.
IE UNIVERSIDAD	Historia del Arte Biología	AA. y HH. CIENCIAS
ILLES BALEARS	Estudios Ingleses Historia Lengua y Literatura Catalanas Lengua y Literatura Españolas Psicología Comunicación Audiovisual Pedagogía Periodismo Física	AA. y HH. AA. y HH. AA. y HH. AA. y HH. CC. SALUD CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CIENCIAS
INTERNACIONAL DE CATALUNYA	Odontología Comunicación Audiovisual Arquitectura	CC. SALUD CC. SS. Y JJ. Ing. y Arq.
JAUME I	Comunicación Audiovisual Periodismo Publicidad y Relaciones Públicas	CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ.
LA LAGUNA	Bellas Artes	AA. y HH.
LA LAGUNA	Español, Lengua y Literatura Estudios Clásicos Estudios Ingleses Filosofía Historia Logopedia Psicología Ingeniería de la Edificación	AA. y HH. AA. y HH. AA. y HH. AA. y HH. AA. y HH. CC. SALUD CC. SALUD Ing. y Arq.
LAS PALMAS DE GRAN CANARIA	Historia Ciencias de la Actividad Física y el Deporte	AA. y HH. CC. SS. Y JJ.
LEÓN	Biología	CIENCIAS

UNIVERSIDAD	DENOMINACION DEL GRADO	RAMA
	Biotecnología Ciencias Ambientales	CIENCIAS CIENCIAS
LLEIDA	Ciencias de la Actividad Física y el Deporte Enfermería Medicina Nutrición Humana y Dietética Trabajo Social Ingeniería de la Edificación	CC. SALUD CC. SALUD CC. SALUD CC. SALUD CC. SS. Y JJ. Ing. y Arq.
MONDRAGÓN UNIVERSITATEA	Comunicación Audiovisual	CC. SS. Y JJ.
MURCIA	Bellas Artes Estudios Franceses Estudios Ingleses Filología Clásica Filosofía Geografía y Ordenación del Territorio Historia Historia del Arte Lengua y Literatura Españolas Traducción e Interpretación Logopedia Bioquímica Ciencia y Tecnología de los Alimentos Física Matemáticas Química Ingeniería Informática Ingeniería Química	AA. y HH. AA. y HH. AA. y HH. AA. y HH. AA. y HH. AA. y HH. AA. y HH. AA. y HH. AA. y HH. AA. y HH. AA. y HH. AA. y HH. AA. y HH. AA. y HH. CC. SALUD CIENCIAS CIENCIAS CIENCIAS CIENCIAS CIENCIAS Ing. y Arq. Ing. y Arq.
NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA	Estudios Ingleses. Lengua, Literatura y Cultura Filosofía Geografía e Historia Historia del Arte	AA. y HH. AA. y HH. AA. y HH. AA. y HH.

UNIVERSIDAD	DENOMINACION DEL GRADO	RAMA
	Lengua y Literatura Españolas Psicología Ciencia Política y de la Administración Economía Educación Social	AA. y HH. CC. SALUD CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ.
NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA	Pedagogía Sociología Ingeniería Eléctrica Ingeniería Electrónica Industrial y Automática Ingeniería Mecánica	CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. Ing. y Arq. Ing. y Arq. Ing. y Arq.
NAVARRA	Enfermería Farmacia Administración y Dirección de Empresas Comunicación Audiovisual Economía Pedagogía Periodismo Publicidad y Relaciones Públicas Biología	CC. SALUD CC. SALUD CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CIENCIAS
OBERTA DE CATALUNYA	Administración y Dirección de Empresas Multimedia	CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ.
POLITÉCNICA DE CATALUNYA	Matemáticas	Ing. y Arq.
POLITÉCNICA DE MADRID	Ingeniería de Computadores Ingeniería de Sonido e Imagen Ingeniería Informática	Ing. y Arq. Ing. y Arq. Ing. y Arq.
POMPEU FABRA	Lenguas Aplicadas Enfermería Administración y Dirección de Empresas Ciencias Políticas y de la Administración Derecho	AA. y HH. CC. SALUD CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ.

UNIVERSIDAD	DENOMINACION DEL GRADO	RAMA
	Economía Periodismo Relaciones Laborales Diseño Industrial	CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. Ing. y Arq.
PONTIFICIA DE COMILLAS	Filosofía Traducción e Interpretación Enfermería Fisioterapia Psicología Administración y Dirección de Empresas Ciencias Políticas y de la Administración Pública Derecho	AA. y HH. AA. y HH. CC. SALUD CC. SALUD CC. SALUD CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ.
PÚBLICA DE NAVARRA	Educación Infantil Educación Primaria	CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ.
RAMÓN LLULL	Logopedia Psicología Dirección de Empresas Tecnológicas	CC. SALUD CC. SALUD CC. SS. Y JJ.
REY JUAN CARLOS	Historia Educación Infantil Educación Primaria Publicidad y Relaciones Públicas Biología	AA. y HH. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CIENCIAS
REY JUAN CARLOS	Ingeniería en Tecnologías de la Telecomunicación Ingeniería de los Materiales Ingeniería en Sistemas Audiovisuales y Multimedia Ingeniería Química	Ing. y Arq. Ing. y Arq. Ing. y Arq. Ing. y Arq.
ROVIRA i VIRGILI	Inglés Lengua y Literatura Catalanas Lengua y Literatura Hispánicas Administración y Dirección de Empresas	AA. y HH. AA. y HH. AA. y HH. CC. SS. Y JJ.

UNIVERSIDAD	DENOMINACION DEL GRADO	RAMA
	Economía Educación Infantil Educación Primaria Turismo	CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ.
SALAMANCA	Administración y Dirección de Empresas Economía Biología Biotecnología Física	CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CIENCIAS CIENCIAS CIENCIAS
SAN PABLO - CEU	Ciencias Económicas Ciencias Políticas	CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ.
SANTIAGO DE COMPOSTELA	Psicología	CC. SALUD
VALLADOLID	Educación Social Maestro en Educación Infantil Maestro en Educación Primaria	CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ.
VIGO	Comunicación Audiovisual Publicidad y Relaciones Públicas	CC. SS. Y JJ. CC. SS. Y JJ.
ZARAGOZA	Medicina Ciencia y Tecnología de los Alimentos Geología Óptica y Optometría	CC. SALUD CIENCIAS CIENCIAS CIENCIAS

UNIVERSIDAD	TÍTULOS VERIFICADOS	RAMA
	Terapia Ocupacional	Ciencias de la Salud
BARCELONA	Filología Clásica Filología Hispánica Filología Románica	Artes y Humanidades Artes y Humanidades Artes y Humanidades
BARCELONA	Estudios Árabes y Hebreos Lenguas y Literaturas Modernas Lingüística Economía Estadística Publicidad y Relaciones Públicas	Artes y Humanidades Artes y Humanidades Artes y Humanidades CC. Sociales y jurídicas CC. Sociales y jurídicas CC. Sociales y jurídicas
BURGOS	Ciencia Política y Gestión Pública Español, Lengua y literatura	CC. Sociales y jurídicas Artes y Humanidades
CAMILO JOSÉ CELA	Diseño y Moda Ingeniería de la Edificación	Artes y Humanidades Ingeniería y Arquitectura
CANTABRIA	Historia y Patrimonio Histórico Turismo Fisioterapia Medicina Matemáticas	Artes y Humanidades CC. Sociales y jurídicas Ciencias de la Salud Ciencias de la Salud Ingeniería y Arquitectura
CARDENAL HERRERA - CEU	Dirección de Empresas	CC. Sociales y jurídicas
CASTILLA-LA MANCHA	Administración y Dirección de Empresas Economía Trabajo Social Enfermería Ingeniería de la Edificación	CC. Sociales y jurídicas CC. Sociales y jurídicas CC. Sociales y jurídicas Ciencias de la Salud Ingeniería y Arquitectura
COMPLUTENSE DE MADRID	Bellas Artes	Artes y Humanidades

UNIVERSIDAD	TÍTULOS VERIFICADOS	RAMA
	Español, Lengua y Literatura Estudios Ingleses Estudios Semíticos e Islámicos Filología Clásica Filosofía	Artes y Humanidades Artes y Humanidades Artes y Humanidades Artes y Humanidades Artes y Humanidades
COMPLUTENSE DE MADRID	Historia Historia del Arte Lenguas Modernas y sus Literaturas Geografía y Ordenación del Territorio Pedagogía Trabajo Social Física Geología Matemáticas Medicina Óptica y Optometría Psicología Ingeniería Matemática	Artes y Humanidades Artes y Humanidades Artes y Humanidades CC. Sociales y jurídicas CC. Sociales y jurídicas CC. Sociales y jurídicas Ciencias Ciencias Ciencias Ciencias de la Salud Ciencias de la Salud Ciencias de la Salud Ingeniería y Arquitectura
EXTREMADURA	Estudios Ingleses Trabajo Social Ingeniería de la Edificación Ingeniería en Sonido e Imagen Ingeniería Telemática	Artes y Humanidades CC. Sociales y jurídicas Ingeniería y Arquitectura Ingeniería y Arquitectura Ingeniería y Arquitectura
FRANCISCO DE VITORIA	Arquitectura	Ingeniería y Arquitectura
GIRONA	Fisioterapia Criminología	Ciencias de la Salud CC. Sociales y jurídicas

UNIVERSIDAD	TÍTULOS VERIFICADOS	RAMA
	Arquitectura	Ingeniería y Arquitectura
ILLES BALEARS	Filosofía Historia del Arte Administración de Empresas Geografía Biología	Artes y Humanidades Artes y Humanidades CC. Sociales y jurídicas CC. Sociales y jurídicas Ciencias
ILLES BALEARS	Bioquímica Química Matemáticas	Ciencias Ciencias Ingeniería y Arquitectura
INTERNACIONAL DE CATALUNYA	Arquitectura Educación Infantil Educación Primaria	Ingeniería y Arquitectura CC. Sociales y jurídicas CC. Sociales y jurídicas
JAUME I	Traducción e Interpretación Química	Artes y Humanidades Ciencias
LA LAGUNA	Historia del Arte Administración y Dirección de Empresas Economía Geografía y Ordenación del Territorio Trabajo Social Química Enfermería Fisioterapia	Artes y Humanidades CC. Sociales y jurídicas CC. Sociales y jurídicas CC. Sociales y jurídicas CC. Sociales y jurídicas Ciencias Ciencias de la Salud Ciencias de la Salud
LAS PALMAS DE GRAN CANARIA	Geografía y Ordenación del Territorio	CC. Sociales y jurídicas
LEÓN	Historia Historia del Arte Lengua Española y su Literatura	Artes y Humanidades Artes y Humanidades Artes y Humanidades

UNIVERSIDAD	TÍTULOS VERIFICADOS	RAMA
MONDRAGÓN UNIBERSITATEA	Ingeniería de Sistemas de Telecomunicación	Ingeniería y Arquitectura
MURCIA	Administración y Dirección de Empresas Ciencia Política y Gestión Pública Criminología Derecho Relaciones Laborales y Recursos Humanos Trabajo Social	CC. Sociales y jurídicas CC. Sociales y jurídicas CC. Sociales y jurídicas CC. Sociales y jurídicas CC. Sociales y jurídicas CC. Sociales y jurídicas
MURCIA	Turismo Economía Biología Biotecnología Ciencias Ambientales Óptica y Optometría Psicología	CC. Sociales y jurídicas CC. Sociales y jurídicas Ciencias Ciencias Ciencias Ciencias de la Salud Ciencias de la Salud
NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA	Administración y Dirección de Empresas	CC. Sociales y jurídicas
NAVARRA	Humanidades Nutrición Humana y Dietética	Artes y Humanidades Ciencias de la Salud
OVIEDO	Filosofía Geografía y Ordenación del Territorio Historia Historia del Arte Historia y Ciencias de la Música Enfermería Fisioterapia	Artes y Humanidades Artes y Humanidades Artes y Humanidades Artes y Humanidades Artes y Humanidades Ciencias de la Salud Ciencias de la Salud
POLITÉCNICA DE CATALUNYA	Ingeniería de Diseño Industrial y Desarrollo del Producto	Ingeniería y Arquitectura

UNIVERSIDAD	TÍTULOS VERIFICADOS	RAMA
	Ingeniería de la Energía	Ingeniería y Arquitectura
POLITÉCNICA DE MADRID	Ciencias del Deporte	CC. Sociales y jurídicas
	Ingeniería de Edificación	Ingeniería y Arquitectura
	Ingeniería del Software	Ingeniería y Arquitectura
	Ingeniería electrónica de Comunicaciones	Ingeniería y Arquitectura
	Ingeniería en Sistemas de Telecomunicación	Ingeniería y Arquitectura
	Ingeniería Telemática	Ingeniería y Arquitectura
	Ingeniería de Materiales	Ingeniería y Arquitectura
POLITÉCNICA DE VALÈNCIA	Ciencias Ambientales	Ingeniería y Arquitectura
	Ingeniería de la Edificación	Ingeniería y Arquitectura
PONTIFICIA COMILLAS DE MADRID	Relaciones Internacionales	CC. Sociales y jurídicas
REY JUAN CARLOS	Enfermería	Ciencias de la Salud
	Fisioterapia	Ciencias de la Salud
	Ingeniería de la Energía	Ingeniería y Arquitectura
SALAMANCA	Estudios Alemanes	Artes y Humanidades
	Estudios Árabes e Islámicos	Artes y Humanidades
	Estudios Franceses	Artes y Humanidades
	Estudios Ingleses	Artes y Humanidades
	Estudios Portugueses y Brasileños	Artes y Humanidades
	Filología Clásica	Artes y Humanidades
	Filología Hispánica	Artes y Humanidades
	Filosofía	Artes y Humanidades
	Geografía	Artes y Humanidades
	Historia y Ciencias de la Música	Artes y Humanidades
	Lenguas, Literaturas y Culturas Románicas	Artes y Humanidades
	Traducción e Interpretación	Artes y Humanidades

UNIVERSIDAD	TÍTULOS VERIFICADOS	RAMA
	Estadística Trabajo Social Ingeniería de la Edificación	CC. Sociales y jurídicas CC. Sociales y jurídicas Ingeniería y Arquitectura
SANTIAGO DE COMPOSTELA	Filosofía	Artes y Humanidades
SEVILLA	Ingeniería de Edificación	Ingeniería y Arquitectura
VALÈNCIA	Filosofía Historia Historia del Arte Comunicación Audiovisual	Artes y Humanidades Artes y Humanidades Artes y Humanidades CC. Sociales y jurídicas
VALÈNCIA	Ciencias de la Actividad Física y el Deporte Trabajo Social Ciencias Ambientales Farmacia Fisioterapia	CC. Sociales y jurídicas CC. Sociales y jurídicas Ciencias Ciencias de la Salud Ciencias de la Salud
VALLADOLID	Geografía y Ordenación del Territorio Historia y Ciencias de la Música	Artes y Humanidades Artes y Humanidades
VIGO	Lenguas Extranjeras	Artes y Humanidades

LOS EFECTOS DEL PRESENTE LISTADO SON EXCLUSIVAMENTE INFORMATIVOS

Tras la verificación por parte del Consejo de Universidades, de acuerdo con el artículo 26 del Real Decreto 1393/2007, resulta preceptiva la autorización por parte de la Comunidad Autónoma y la aprobación por el Consejo de Ministros, a propuesta del Ministerio de Educación, para su implantación e inscripción en el RUCT

Anexo 10: Formulario de las encuestas

Contenido	
1 - SECCION	Datos generales
2 - v.39 PREGUNTA TEXTO	Enunciado Grado presentado a verificar:
3 - v.37 PREGUNTA TEXTO	Enunciado Centro /Departamento donde se imparte o impartirá el Grado:
4 - v.38 PREGUNTA TEXTO	Enunciado Universidad:
5 - v.2 PREGUNTA TEXTO	Enunciado Denominación y descripción del cargo en el momento del proceso de adaptación del Grado
6 - v.88 PREGUNTA MCSRPLUS	Enunciado ¿Cuál es el estado actual del Grado? Códigos 1 Se está ya cursando 2 Verificado, se cursará el próximo curso (2010-2011) 3 Pendiente de verificación 4 Se está preparando para presentarse a verificar 5 Se desestimó, no se ha vuelto a presentar 0 (texto de Otros)Otro estado no señalado
7 - v.99 PREGUNTA TEXTO	Enunciado ¿Desde que se decide presentar el Grado a verificar, hasta que se presenta al Consejo de Universidades, de cuanto tiempo ha dispuesto el Centro o el Departamento para preparar la memoria?
8 - SALTO PAGINA	
9 - SECCION	BLOQUE 1: GENERAL DEL

CENTRO O DEPARTAMENTO

10 - COMENTARIO

Empezamos el bloque de preguntas sobre la gestión de la información que habitualmente hace su centro o departamento, y el uso que usted hace de ella.

11 - SECCION

BLOQUE 1: GENERAL DEL CENTRO O DEPARTAMENTO

12 - v.3 PREGUNTA MCSR

Enunciado El Centro o el Departamento, ¿dispone de un Plan Estratégico?

Códigos

- 1 Sí
- 2 Desde antes del año 2008
- 3 No, es el mismo que el de la universidad
- 4 No hay ninguno
- 5 Lo desconozco

13 - v.4 PREGUNTA MCSRPLUS

Enunciado El Centro o el Departamento ¿dispone de un Sistema de Garantía Interna de la Calidad de la formación universitaria (AUDIT)?

Códigos

- 1 Sí
- 2 Desde antes del año 2008
- 3 No, utilizamos el general de la Universidad
- 4 No
- 5 Lo desconozco
- 0 (texto de Otros)Otras respuestas

14 - v.5 PREGUNTA MCSR

Enunciado El Centro / Departamento ¿crea comisiones o grupos de trabajo para tratar temas específicos?

Códigos

- 1 Sí
- 2 No
- 3 Lo desconozco

15 - SECCION

BLOQUE 1: GENERAL DEL CENTRO O DEPARTAMENTO Y DE LA UNIVERSIDAD - Búsqueda de información

16 - PREGUNTA MATRIZ Single Response

Enunciado ¿Dispone el Centro o la Universidad de algun departamento o departamentos encargados de recoger información y gestionarla?

v.125.1 Enunciado Fila 1 Sí

v.125.2 Enunciado Fila 2 No

v.125.3 Enunciado Fila 3 Lo desconozco

Códigos

1 Señale la respuesta

17 - SALTO PAGINA

18 - v.8 PREGUNTA TEXTO

Enunciado ¿Cuál es el nombre del departamento o departamentos encargados de buscar información, y en que parte del organigrama está?

19 - v.9 PREGUNTA TEXTO

Enunciado ¿Cuál ha sido la contribución de este departamento o departamentos al proceso de adaptación?

20 - SALTO PAGINA

21 - PREGUNTA MATRIZ Single Response

Enunciado ¿Obtiene el Centro / el Departamento información del exterior?

v.26.1 Enunciado Fila 1 Sí, es la misma unidad a la que me he referido antes

v.26.2 Enunciado Fila 2 Sí, hay un departamento o departamentos encargados de buscar y gestionar información

v.26.3 Enunciado Fila 3 Sí, hay una persona encargada de buscar y gestionar información

v.26.4 Enunciado Fila 4 Sí, se encarga una empresa externa

v.26.5 Enunciado Fila 5 No

v.26.6 Enunciado Fila 6 Lo desconozco

Códigos

1 Respuesta

22 - SALTO PAGINA

23 - v.126 PREGUNTA TEXTO

Enunciado ¿Cuál es el nombre del departamento o de los departamentos encargados de buscar información del exterior, y en que parte del organigrama está?

24 - v.128 PREGUNTA TEXTO

Enunciado En relación a este departamento o unidad de información, ¿cuál ha sido su contribución al proceso de adaptación?

25 - SALTO PAGINA

26 - v.10 PREGUNTA TEXTO

Enunciado ¿Cuál es el nombre de la unidad o del departamento donde está ubicada esta persona, encargada de buscar información del entorno y en que parte del organigrama está dicha persona y unidad?

27 - v.129 PREGUNTA TEXTO

Enunciado En relación a este departamento o unidad de información encargada de buscar información, ¿cuál ha sido su contribución al proceso de adaptación?

28 - SALTO PAGINA

29 - v.120 PREGUNTA TEXTO

Enunciado El contacto y seguimiento de los servicios de esta empresa, ¿de qué departamento o servicio del centro o de la universidad depende?

30 - v.118 PREGUNTA TEXTO

Enunciado ¿Cuál ha sido la contribución de esta empresa al proceso de adaptación?

31 - SALTO PAGINA

32 - PREGUNTA MATRIZ Multiple Response

- Enunciado** Antes de iniciar el proceso de adaptación, y para sus tareas de gestión habituales, ¿sobre qué temas necesita información y dónde los busca? dentro del centro, fuera del centro aunque en la Universidad, fuera de la universidad
- v.12.1 Enunciado Fila 1** No he buscado información
- v.12.2 Enunciado Fila 2** Legislación
- v.12.3 Enunciado Fila 3** Regulaciones, especificaciones y recomendaciones de ANECA
- v.12.4 Enunciado Fila 4** Oferta formativa de otras universidades
- v.12.5 Enunciado Fila 5** Demanda de titulados y perfiles demandados en las ofertas de trabajo
- v.12.6 Enunciado Fila 6** Prospectiva de necesidades futuras del mercado laboral
- v.12.7 Enunciado Fila 7** Inserción en el mercado laboral de los graduados de la universidad
- v.12.8 Enunciado Fila 8** Evolución del número de estudiantes matriculados en la propia universidad
- v.12.9 Enunciado Fila 9** Evolución de matrícula en las otras universidades, consideradas competencia directa
- v.12.10 Enunciado Fila 10** Titulaciones demandadas por la población que quiere hacer estudios universitarios
- v.12.11 Enunciado Fila 11** Detección de cambios en la sociedad
- v.12.12 Enunciado Fila 12** Detección de cambios en la política
- v.12.13 Enunciado Fila 13** Detección de cambios en la tecnología
- v.12.14 Enunciado Fila 14** Detección de cambios en la economía
- v.12.15 Enunciado Fila 15** Detección de posibles alianzas con otros Centros
- v.12.16 Enunciado Fila 16** Los que se indican en el Plan Estratégico de la Universidad
- v.12.17 Enunciado Fila 17** Los que se indican en el Sistema de Garantía de la Calidad

- v.12.18 Enunciado Fila 18** Como atraer estudiantes
- v.12.19 Enunciado Fila 19** Aspectos claves de las prácticas de los estudiantes
- v.12.20 Enunciado Fila 20** Desde que se puso en marcha el proceso de convergencia (1999) se ha buscado de manera sistemática información
- v.12.21 Enunciado Fila 21** Otros temas

Códigos

- 1 en el centro
- 2 en la universidad
- 3 fuera de la universidad

33 - SALTO PAGINA

34 - v.115 PREGUNTA TEXTO

- Enunciado** Indique sobre que otros temas necesita información para sus tareas de gestión, y dónde los busca

35 - v.11 PREGUNTA MCMRPLUS

- Enunciado** De los temas que ha señalado anteriormente, ¿con que frecuencia busca información?

Códigos

- 1 Periodicidad regular
- 2 Sin regularidad
- 3 Según las necesidades
- 4 Con motivo del proceso de adaptación, se ha aumentado la frecuencia de búsqueda
- 5 Lo desconozco
- 0 (texto de Otros)Especificar frecuencia

36 - v.7 PREGUNTA MCMRPLUS

- Enunciado** En los últimos años, ¿qué se hace normalmente con la información recogida, antes mencionada?

Códigos

- 1 Lo desconozco
- 2 Se guarda y se clasifica la información obtenida
- 3 Se difunde mediante la intranet
- 4 Se difunde por correo electrónico

- 5 Se analiza en un grupo / comisión / en un departamento creado a tal fin
- 6 Se analiza de forma individualizada, según los intereses propios
- 7 Se elaboran conclusiones e informes
- 8 La información resultante del análisis se clasifica y se guarda
- 9 Los informes y los Estudios resultantes del análisis se difunde
- 10 Se revisa la vigencia de la información y se actualiza
- 0 (texto de Otros)Especificar otras acciones:

37 - SALTO PAGINA

38 - SECCION

BLOQUE 1: GENERAL DEL CENTRO O DEL DEPARTAMENTO
Gestión de la información - TIC

39 - PREGUNTA MATRIZ Multiple Response

Enunciado De las aplicaciones que se listan a continuación, señale que utilidad tienen.

- v.14.1 Enunciado Fila 1** lo desconozco
- v.14.2 Enunciado Fila 2** ninguna
- v.14.3 Enunciado Fila 3** hay aplicaciones que podría usar, pero no tengo acceso
- v.14.4 Enunciado Fila 4** repositorio común
- v.14.5 Enunciado Fila 5** hay predominio de intercambio de información informal
- v.14.6 Enunciado Fila 6** gestor documental
- v.14.7 Enunciado Fila 7** gestor de contenidos
- v.14.8 Enunciado Fila 8** gestor de noticias
- v.14.9 Enunciado Fila 9** intranet
- v.14.10 Enunciado Fila 10** correo electrónico
- v.14.11 Enunciado Fila 11** foro virtual
- v.14.12 Enunciado Fila 12** comunidad de práctica
- v.14.13 Enunciado Fila 13** datawarehouse
- v.14.14 Enunciado Fila 14** base de datos (tipo Access)
- v.14.15 Enunciado Fila 15** otras aplicaciones o vías

Códigos

- 1 1. guardar información
- 2 2. buscar información
- 3 3. tengo acceso, pero mis colaboradores no
- 4 4. divulgar y compartir información

40 - SALTO PAGINA

41 - PREGUNTA TEXTO MULTIPLE FILAS

Enunciado Habitualmente, ¿qué otras vías se utilizan para guardar, buscar información o divulgarla?

v.65.1 Enunciado Fila 1 ¿para almacenar información?

v.65.2 Enunciado Fila 2 ¿para buscar información?

v.65.3 Enunciado Fila 3 ¿para divulgarla?

42 - PREGUNTA TEXTO MULTIPLE FILAS

Enunciado Señale a que aplicaciones no tiene acceso, que uso haría y que datos podría obtener de estas.

v.133.1 Enunciado Fila 1 ¿para almacenar información?

v.133.2 Enunciado Fila 2 ¿para buscar información? ¿que tipo de información?

v.133.3 Enunciado Fila 3 ¿para divulgarla?

43 - SECCION

BLOQUE 1: GENERAL DEL CENTRO O DEL DEPARTAMENTO - Redes y difusión

44 - v.17 PREGUNTA MCSR

Enunciado De manera habitual, el Consejo de Gobierno del Centro o Departamento ¿anima a crear redes de contactos para obtener información de interés para la estrategia de la universidad?

Códigos

- 1 Sí
 - 2 No
 - 3 Lo desconozco
-

45 - v.18 PREGUNTA MCSR

Enunciado Dentro del Centro o Departamento ¿se tiene el hábito de compartir información estratégica?

Códigos

- 1 Sí
- 2 No
- 3 Lo desconozco

46 - v.19 PREGUNTA MCSR

Enunciado Cuando asiste a actos públicos profesionales, ¿obtiene información de interés para su cargo de gestión?

Códigos

- 1 Sí
- 2 No

47 - v.20 PREGUNTA TEXTO

Enunciado ¿Con que redes profesionales está relacionado, con qué frecuencia mantiene contactos, y sobre qué temas extrae información?

48 - v.21 PREGUNTA MCSR

Enunciado La información que obtiene en sus relaciones profesionales, ¿la comparte habitualmente con sus colaboradores, personal de gestión o profesorado?

Códigos

- 1 Sí
- 2 No

49 - SECCION

BLOQUE 2: ADAPTACIÓN AL EEES
- Organización

50 - COMENTARIO

Pasamos ahora a las preguntas específicas del proceso de adaptación al EEES del grado que ha indicado antes

51 - SALTO PAGINA

52 - v.22 PREGUNTA MCMRPLUS

Enunciado ¿Que objetivos se fijó el Centro o el Departamento en el diseño del Grado?

Códigos

- 1 Ninguno
- 2 Exclusivamente cumplir con los

- requerimientos del Decreto 1393/2007
- 3 Mejorar la titulación existente hasta ahora en la Universidad
 - 4 Atraer estudiantes extranjeros
 - 5 Diferenciar nuestro Grado del de la competencia
 - 6 Adaptar la titulación a la metodología y a los requerimientos del proceso de convergencia
 - 7 Alinear el Grado a la estrategia y a las necesidades del entorno
 - 8 Ofrecer enseñanzas de calidad
 - 9 Ser titulación referente en el ámbito de influencia
 - 10 Atraer profesorado
 - 11 Ampliar cuota de mercado
 - 12 Parar el descenso de matrículas
 - 13 Consolidar la titulación en la zona de influencia de la Universidad
 - 14 Romper inercias académicas de tipo organizativo y metodológico que no funcionaban en la titulación LRU
 - 15 Ganar ventaja competitiva
 - 16 Lo desconozco
 - 0 (texto de Otros) Señale otros objetivos fijados:

53 - SALTO PAGINA

54 - PREGUNTA MATRIZ Multiple Response

Enunciado ¿Cómo se organizó el proceso de adaptación del grado?

v.29.1 Enunciado Fila 1 No se ha creado ninguna comisión, grupo específico o estructura organizativa concreta

v.29.2 Enunciado Fila 2 El Centro / Departamento ha creado estructuras de trabajo específicas (comisiones, grupos de trabajo)

v.29.3 Enunciado Fila 3 La Universidad ha creado estructuras de trabajo específicas (comisiones, grupos de trabajo)

Códigos

- 1 Seleccione la opción

55 - SALTO PAGINA

56 - PREGUNTA MATRIZ Multiple Response

Enunciado De las tareas que se citan a continuación, señale cómo se han organizado dentro de su Centro o Departamento, durante el proceso de adaptación.

- v.61.1 Enunciado Fila 1** buscar y seleccionar información
- v.61.2 Enunciado Fila 2** guardar y clasificar la información obtenida
- v.61.3 Enunciado Fila 3** analizar e interpretar la información
- v.61.4 Enunciado Fila 4** elaborar conclusiones e informes
- v.61.5 Enunciado Fila 5** guardar y clasificar la información elaborada
- v.61.6 Enunciado Fila 6** de acuerdo a la información obtenida, tomar decisiones

Códigos

- 1 Actividad no contemplada
- 2 una persona se encargaba
- 3 un grupo /comisión / subcomisión se encarga
- 4 todos los participantes en el proceso
- 5 se encargaba a la Unidad de Información de la Universidad

57 - SALTO PAGINA

58 - v.31 PREGUNTA MCMRPLUS

Enunciado Además del Decreto ministerial 1393/2007 y los requerimientos de la ANECA, el Centro / Departamento ¿ha tenido otras normas reguladoras del proceso?

Códigos

- 1 Sí, el Centro / Departamento ha creado normas y protocolos internos
- 2 Sí, desde el Rectorado / Vicerrectorado se ha creado normas y protocolos de actuación
- 3 Sí, la comunidad autónoma ha regulado el proceso que debían seguir las universidades en su comunidad autónoma

No, ha habido libertad en cada
4 Facultad / Escuela /
Departamento
0 (texto de Otros)Especificar otras
normas o requerimientos:

59 - SALTO PAGINA

60 - SECCION

BLOQUE 2: ADAPTACIÓN AL EEES
- Antecedentes de la titulación de
grado presentada

61 - PREGUNTA MATRIZ Single Response

Enunciado En relación a la titulación de
grado presentada, señale cuáles
son los antecedentes

v.32.1 Enunciado Fila 1 En algún momento nos
planteamos eliminar la titulación
del catálogo de titulaciones de la
universidad, aunque al final
hicimos la adaptación

v.32.2 Enunciado Fila 2 Decidimos seguir impartiendo la
titulación que ya se impartía en la
propia universidad, y en ningún
momento se plantearon dudas al
respecto

v.32.3 Enunciado Fila 3 La titulación no tiene
antecedentes dentro de la
universidad

Códigos

1 Seleccione

62 - SALTO PAGINA

63 - PREGUNTA MATRIZ Multiple Response

Enunciado ¿Por qué se planteó el Centro /
Departamento la eliminación de la
titulación LRU?

v.34.1 Enunciado Fila 1 Baja demanda de estudiantes

v.34.2 Enunciado Fila 2 Poca aceptación en el mercado
laboral

v.34.3 Enunciado Fila 3 Otras Universidades ya la
impartían en la ciudad

v.34.4 Enunciado Fila 4 Otras Universidades ya la
impartían en la región

v.34.5 Enunciado Fila 5 Otras razones para pensar en la
eliminación de la titulación en el
catálogo de la Universidad

Códigos

1 Señale la respuesta adecuada

64 - SALTO PAGINA

65 - v.104 PREGUNTA TEXTO

Enunciado Detalle que otras razones hicieron plantearse eliminar la titulación del catálogo de la Universidad

66 - v.35 PREGUNTA MCMRPLUS

Enunciado ¿Qué criterios se tuvieron en cuenta para decidir mantenerla y hacer la adaptación?

Códigos

- 1 Cubrir la demanda formativa actual de la región
- 2 Detectamos que en un futuro habría demanda de esta disciplina y/o nuevas demandas laborales (prospectiva de mercado)
- 3 Mantener el cuadro de profesores
- 4 Lo desconozco
- 0 (texto de Otros)Otros criterios

67 - v.36 PREGUNTA MCMRPLUS

Enunciado La razón o las razones de que se presente la titulación sin antecedentes en la Universidad ha sido...

Códigos

- 1 Había demanda formativa actual en la región
- 2 El estudio de viabilidad económica de la nueva titulación era favorable
- 3 Detectamos que en un futuro habría demanda de esta disciplina y/o nuevas demandas laborales (prospectiva de mercado)
- 4 Capacidad docente del conjunto de profesores suficiente para impartir la nueva titulación
- 5 Era fusión de otras titulaciones LRU existentes en la Universidad
- 0 (texto de Otros)Otros criterios a especificar

68 - SECCION

BLOQUE 2: ADAPTACIÓN AL EEES

- Referentes y justificación de la titulación

69 - PREGUNTA MATRIZ Multiple Response

Enunciado De los siguientes referentes, señale cuáles se utilizaron para justificar la titulación presentada al Consejo de Universidades para su verificación. Indique, cuáles se han solicitado, con motivo del proceso de adaptación, y de cuáles disponía ya el Centro o la universidad.

- v.40.1 Enunciado Fila 1** Ningún referente ha sido consultado
- v.40.2 Enunciado Fila 2** El Libro Blanco
- v.40.3 Enunciado Fila 3** Planes de Estudio de Universidades españolas
- v.40.4 Enunciado Fila 4** Planes de Estudio de Universidades europeas
- v.40.5 Enunciado Fila 5** Planes de Estudio de Universidades de otros continentes
- v.40.6 Enunciado Fila 6** Informes de colegios profesionales
- v.40.7 Enunciado Fila 7** Informes de asociaciones nacionales
- v.40.8 Enunciado Fila 8** Informes de asociaciones internacionales
- v.40.9 Enunciado Fila 9** Títulos de catálogo vigentes al entrar en vigor la nueva legislación de Universidades
- v.40.10 Enunciado Fila 10** Otros referentes

Códigos

- 1 se solicitó
2 ya se tenía

70 - SALTO PAGINA

71 - v.41 PREGUNTA TEXTO

Enunciado Detalle qué otros referentes ha consultado, y que no figuran en el listado

72 - SECCION

BLOQUE 2: ADAPTACIÓN AL EEES
- Consultas llevadas a cabo por el Centro o Departamento o la Universidad

73 - PREGUNTA MATRIZ Multiple Response

Enunciado Para la elaboración de la memoria, ¿se siguieron procedimientos de consulta a agentes internos o externos para recoger información?

- v.77.1 Enunciado Fila 1** Sí
v.77.2 Enunciado Fila 2 No
v.77.3 Enunciado Fila 3 Lo desconozco

Códigos

- 1 Seleccione

74 - SALTO PAGINA

75 - PREGUNTA MATRIZ Multiple Response

Enunciado ¿Desde dónde se han impulsado las consultas?

- v.94.1 Enunciado Fila 1** Consultas a agentes internos
v.94.2 Enunciado Fila 2 Consultas a agentes externos
v.94.3 Enunciado Fila 3 Consultas conjuntas a agentes internos i externos

Códigos

- 1 Rectorado / Vicerectorado
2 Centro / Departamento

76 - SALTO PAGINA

77 - PREGUNTA MATRIZ Multiple Response

Enunciado En relación a las consultas, indique a qué agentes se dirigieron, por que medios y si se utilizaban previamente como medio de información:

- v.43.1 Enunciado Fila 1** Estudiantes
v.43.2 Enunciado Fila 2 Profesores del Centro /Departamento
v.43.3 Enunciado Fila 3 Personal no docente (de Administración y gestión)
v.43.4 Enunciado Fila 4 Consejo Social
v.43.5 Enunciado Fila 5 Patronato
v.43.6 Enunciado Fila 6 Observatorio ocupacional
v.43.7 Enunciado Fila 7 Unidad de marketing
v.43.8 Enunciado Fila 8 Fundación Universidad-Empresa
v.43.9 Enunciado Fila 9 Profesores de otros Centros de la Universidad

- v.43.10 Enunciado Fila 10** Profesores de otras universidades
- v.43.11 Enunciado Fila 11** Empleadores del sector privado previamente vinculados al Centro o a la universidad
- v.43.12 Enunciado Fila 12** Administraciones públicas (como empleadoras)
- v.43.13 Enunciado Fila 13** Graduados de la Universidad
- v.43.14 Enunciado Fila 14** Representantes de Colegios profesionales
- v.43.15 Enunciado Fila 15** Representantes de Cámaras de Comercio
- v.43.16 Enunciado Fila 16** Representantes de asociaciones profesionales
- v.43.17 Enunciado Fila 17** Profesionales del sector o sectores relacionados con la titulación
- v.43.18 Enunciado Fila 18** Expertos en alguna rama de conocimiento, externos a la universidad
- v.43.19 Enunciado Fila 19** Otros agentes

Códigos

- 1 Formalmente (entrevistas, reuniones)
- 2 Vía informal (teléfono, correo electrónico, encuentros, comidas, etc.)
- 3 Se utilizaban ya antes del proceso

78 - SALTO PAGINA

79 - v.45 PREGUNTA TEXTO

Enunciado ¿Qué otros agentes se consultaron, y por que medios?

80 - PREGUNTA MATRIZ Multiple Response

Enunciado Valore las consultas, señalando la respuesta o las respuestas que más se adecuen a su Centro o Departamento.

- v.52.1 Enunciado Fila 1** Lo desconozco
- v.52.2 Enunciado Fila 2** No han sido útiles
- v.52.3 Enunciado Fila 3** Sólo han servido para cumplir con los requerimientos del proceso
- v.52.4 Enunciado Fila 4** Han permitido innovar la titulación que ofrecía el Centro / Departamento
- v.52.5 Enunciado Fila 5** Han estimulado a crear una nueva titulación hasta ahora inexistente

- en el Centro / Departamento
- v.52.6 Enunciado Fila 6** Han permitido conocer las demandas de la sociedad
- v.52.7 Enunciado Fila 7** Han facilitado la firma de acuerdos de colaboración para el diseño de prácticas
- v.52.8 Enunciado Fila 8** Han sido útiles para adecuar el Grado a las competencias que el mercado laboral del entorno está demandando
- v.52.9 Enunciado Fila 9** Han facilitado ampliar los contactos del Centro con nuevos agentes externos
- v.52.10 Enunciado Fila 10** Han fortalecido las relaciones que ya tenía en Centro /Departamento con los agentes externos
- v.52.11 Enunciado Fila 11** Han servido para vincularlos al proceso de evaluación continuo del grado, de cara a la renovación de la acreditación.
- v.52.12 Enunciado Fila 12** Han contribuido a la aprobación del grado
- v.52.13 Enunciado Fila 13** Otras valoraciones

Códigos

- 1 Consultas internas
- 2 Consultas externas
- 3 Consultas mixtas

81 - SALTO PAGINA

82 - v.119 PREGUNTA TEXTO

Enunciado Indique otras valoraciones de las consultas, no contempladas en la pregunta anterior

83 - SECCION

BLOQUE 2: ADAPTACIÓN AL EEES
- Prácticas en el Grado

84 - v.54 PREGUNTA TEXTO

Enunciado Aproximadamente, ¿cuántos convenios de prácticas se han firmado relacionados con el grado? En caso de no haberse firmado convenios o en caso de desconocer la respuesta, indíquelo.

85 - v.55 PREGUNTA MCMRPLUS

Enunciado En relación a los convenios de

prácticas, señale la respuesta o las respuestas que se adapten a su titulación

Códigos

- 1 En la Memoria presentada se han detallado los acuerdos de prácticas firmados
- 2 En la Memoria presentada NO se han detallado los acuerdos de prácticas firmados
- 3 Las prácticas no son obligatorias
- 4 Son obligatorias, y se han firmado suficientes convenios para todos los estudiantes
- 5 Son optativas, pero se han firmado convenios suficientes para cubrir la demanda de prácticas
- 6 Tenemos mecanismos para conocer las demandas de prácticas con antelación
- 7 El Centro / Departamento ya tenía acuerdos de prácticas para los estudiantes de la titulación LRU
- 0 (texto de Otros)Otras respuestas:

86 - SECCION

BLOQUE 2: ADAPTACIÓN AL EEES
- Necesidades de información y búsqueda de ésta dentro y fuera de la universidad

87 - PREGUNTA MATRIZ Multiple Response

Enunciado ¿Para preparar la memoria, sobre qué temas se ha necesitado buscar información DENTRO o FUERA del Centro / Departamento o de la Universidad?

- v.82.1 Enunciado Fila 1** No hemos necesitado más información. Con la que teníamos en la universidad era suficiente
- v.82.2 Enunciado Fila 2** Competencias
- v.82.3 Enunciado Fila 3** Indicadores de graduación, abandono y eficiencia
- v.82.4 Enunciado Fila 4** Inserción laboral
- v.82.5 Enunciado Fila 5** Empresas e instituciones colaboradoras en el diseño de prácticas
- v.82.6 Enunciado Fila 6** Referentes de la titulación
- v.82.7 Enunciado Fila 7** Legislación

- v.82.8 Enunciado Fila 8** Evolución del número de matriculados
- v.82.9 Enunciado Fila 9** Opinión de los estudiantes sobre que aspectos de la titulación mejorarían
- v.82.10 Enunciado Fila 10** Cómo veían los empleadores a los graduados del Centro / Departamento
- v.82.11 Enunciado Fila 11** Funcionamiento de las prácticas existentes en los estudios LRU
- v.82.12 Enunciado Fila 12** Por falta de tiempo, no hemos buscado información, aunque nos hubiera gustado
- v.82.13 Enunciado Fila 13** Otros

Códigos

- 1 dentro del Centro
- 2 fuera del centro aunque dentro de la Universidad
- 3 fuera de la Universidad

88 - SALTO PAGINA

89 - v.83 PREGUNTA TEXTO

Enunciado Indique sobre que otros temas ha necesitado buscar información y donde la ha buscado

90 - PREGUNTA TEXTO MULTIPLE FILAS

Enunciado ¿Qué información ha obtenido de los siguientes organismos?

- v.111.1 Enunciado Fila 1** Ninguna
- v.111.2 Enunciado Fila 2** No he buscado
- v.111.3 Enunciado Fila 3** No recuerdo
- v.111.4 Enunciado Fila 4** Fundación Universidad - Empresa
- v.111.5 Enunciado Fila 5** Consejo Social
- v.111.6 Enunciado Fila 6** Patronato
- v.111.7 Enunciado Fila 7** Observatorio Ocupacional / bolsa de trabajo / servicio de orientación

91 - SECCION

BLOQUE 2: ADAPTACIÓN AL EEES
- Fuentes de información

92 - v.58 PREGUNTA MCMRPLUS

Enunciado ¿Cuales han sido las fuentes de información utilizadas?

Códigos

- 1 no hemos necesitado información
- 2 las indicadas en el Libro Blanco
- 3 estudios de mercado sobre el grado de inserción de los graduados
- 4 estudios de las ofertas de trabajo existentes en el mercado laboral
- 5 estudios de prospección de las características socio-económicas de la zona de influencia del título
- 6 estudio de la demanda potencial del grado
- 7 páginas web de universidades extranjeras
- 8 páginas web de universidades españolas
- 9 páginas web oficiales de las instituciones de la UE, relacionadas con el EEES
- 10 contactos informales - relaciones personales
- 11 agentes externos
- 12 prueba piloto
- 13 autoevaluación del sistema de calidad
- 14 bases de datos de la universidad
- 15 foros profesionales
- 16 grupos de discusión en Internet
- 17 dossiers de prensa suministrados por el Gabinete de la Universidad
- 18 informes o estudios elaborados por el Consejo Social
- 19 informes o estudios elaborados por el Patronato
- 20 informes o estudios elaborados por el Departamento de Gestión de Información
- 21 informes de prácticas de los estudiantes emitidos por tutores
- 22 informes o estudios elaborados por la Fundación Universidad - Empresa
- 0 (texto de Otros) otras fuentes:

93 - SECCION

BLOQUE 2 -ADAPTACIÓN AL EEES
- Gestión de la información:

difusión y análisis

94 - v.59 PREGUNTA MCMRPLUS

Enunciado ¿Que espacios internos se han utilizado para compartir y gestionar la información relacionada con el proceso de adaptación?

Códigos

- 1 ninguno, todo se ha hecho verbalmente
- 2 lo desconozco
- 3 intranet
- 4 base de datos (tipo Access)
- 5 repositorio común
- 6 correo electrónico
- 7 datawarehouse
- 8 gestor documental
- 9 gestor de contenidos
- 10 gestor de noticias
- 11 foro virtual
- 12 comunidad de práctica
- 0 (texto de Otros)Otros espacios o aplicaciones

95 - PREGUNTA MATRIZ Multiple Response

Enunciado ¿De que manera se ha analizado la información obtenida?

- v.60.1 Enunciado Fila 1** de manera colectiva, en las sesiones de trabajo
- v.60.2 Enunciado Fila 2** de manera individual
- v.60.3 Enunciado Fila 3** técnicas de análisis DAFO
- v.60.4 Enunciado Fila 4** benchmarking de planes de estudio
- v.60.5 Enunciado Fila 5** escenarios de alternativas
- v.60.6 Enunciado Fila 6** uso de las pautas de autoevaluación publicadas por ANECA
- v.60.7 Enunciado Fila 7** otras técnicas de análisis
- v.60.8 Enunciado Fila 8** no se ha analizado
- v.60.9 Enunciado Fila 9** lo desconozco

Códigos

- 1 Señale la respuesta que más se adecue

96 - SALTO PAGINA

97 - v.80 PREGUNTA TEXTO

Enunciado Especifique que otras técnicas de análisis se han utilizado

98 - SALTO PAGINA

99 - SECCION

BLOQUE 2: ADAPTACIÓN AL EEES
- Proceso de verificación en ANECA y Consejo de Universidades

100 - PREGUNTA MATRIZ Multiple Response

Enunciado En caso de que ANECA hubiera pedido aclaraciones y requerimientos durante el proceso de verificación del Grado, señale sobre que temas los pidió, de los siguientes que se citan:

- v.62.1 Enunciado Fila 1** Conseguimos la aprobación sin aclaraciones
- v.62.2 Enunciado Fila 2** Interés del título en la región o área de influencia del Centro
- v.62.3 Enunciado Fila 3** Plan de estudios
- v.62.4 Enunciado Fila 4** Competencias
- v.62.5 Enunciado Fila 5** Procedimientos de consultas externas
- v.62.6 Enunciado Fila 6** Aclaración o ampliación de prácticas
- v.62.7 Enunciado Fila 7** Referentes de la titulación presentada
- v.62.8 Enunciado Fila 8** otros

Códigos

- 1 Señale la respuesta

101 - v.63 PREGUNTA MCSR

Enunciado ¿Hubo reclamación a la resolución?

Códigos

- 1 Sí
- 2 No

102 - SALTO PAGINA

103 - v.124 PREGUNTA TEXTO

Enunciado ¿Sobre qué otros temas se presentaron alegaciones y requerimientos?

104 - v.64 PREGUNTA MCSR

Enunciado Después de presentada la reclamación a la resolución, ¿ratificó el Consejo de Universidades la resolución inicial?

Códigos

- 1 Sí
- 2 No

105 - PREGUNTA MATRIZ Single Response

Enunciado ¿Cuál fue el resultado del primer proceso de verificación del grado?

v.81.1 Enunciado Fila 1 Aprobado

v.81.2 Enunciado Fila 2 Desestimado

Códigos

- 1 Señale la opción adecuada

106 - SALTO PAGINA

107 - v.84 PREGUNTA NUMERICA

Enunciado Una vez desestimado, ¿cuántas veces se ha presentado el Grado a verificar? Señale con un cero (0) si no se ha vuelto a presentar

108 - SECCION

BLOQUE 3 - Estimación personal

109 - v.85 PREGUNTA MCSRPLUS

Enunciado La legislación nacional y autonómica que regula el proceso de diseño y verificación, ¿piensa que ha limitado la capacidad de innovación del Centro / Departamento / o la Universidad?

Códigos

- 1 Sí
- 2 No
- 3 Lo desconozco
- 0 (texto de Otros) Señale la respuesta, si las respuestas anteriores no se adecuan a su respuesta

110 - v.113 PREGUNTA MCMR

Enunciado ¿Se seguirán los contactos, y las actividades iniciadas con motivo del proceso de adaptación?

Códigos

- 1 Sí, ya está contemplado, aunque SIN periodicidad establecida
- 2 Sí, ya está contemplado mantener contactos CON periodicidad establecida
- 3 Vamos a intentarlo, esa es nuestra voluntad
- 4 Con egresados vamos a mantener relaciones periódicas, aunque aún no hemos formalizado nada
- 5 Con empleadores vamos a mantener relaciones periódicas, aunque aún no hemos formalizado nada
- 6 Hemos creado o vamos a crear una base de datos con los contactos efectuados
- 7 Vamos a iniciar una base de datos de egresados del Centro / Departamento, hasta ahora no la teníamos

111 - v.86 PREGUNTA TEXTO

Enunciado ¿Cómo valora la gestión de la información para la estrategia del Centro / Departamento, y para la estrategia de la titulación?

112 - COMENTARIO

Hemos llegado al final de la entrevista. ¡Muchas gracias por su colaboración! Cuando finalicemos el estudio, recibirá información de la producción científica sobre los resultados obtenidos. Para dudas y aclaraciones, contacte con Montserrat Garcia Alsina (mgarciaals@uoc.edu)

Anexo 11: Tablas resumen de los resultados de la encuesta

7.- ¿Desde que se decide presentar el Grado a verificar, hasta que se presenta al Consejo de Universidades, de cuanto tiempo ha dispuesto el Centro o el Departamento para preparar la memoria?

Respuestas abiertas, codificadas como se especifica en el cuadro siguiente.

TIEMPO PARA PREPARAR EL GRADO A VERIFICAR [V.99(6,1)]	OLEADAS		TOTAL (%)
	1ª	2ª	
De 6 meses a un año	47,22	72,62	60,90
Menos de 6 meses	45,83	7,14	25,00
Más de un año	1,39	17,86	10,26
dos años	6,94	2,38	4,49
no recuerdo	2,78	0,00	1,28

Tabla 20: Tiempo para preparar el Grado a verificar

14.- El Centro / Departamento ¿crea comisiones o grupos de trabajo para tratar temas específicos?

CREACIÓN DE COMISIONES [v.5 (9,3)]	OLEADAS		TOTAL (%)
	1ª	2ª	
Sí	100	96,43	98,08
No	0	3,57	1,92
o desconozco	0	0	0
TOTAL	100	100	100

Tabla 21: Creación de comisiones o grupos de trabajo para tratar temas específicos

16. - ¿Dispone el Centro o la Universidad de algún departamento o departamentos encargados de recoger información y gestionarla?

UNIDAD DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN v.125(10,4)	OLEADAS (%)		TOTAL (%)
	1ª	2ª	
Sí	86,11	78,57	82,05
No	6,94	15,48	11,54
Lo desconozco	6,94	5,95	6,41
TOTAL	100	100	100

Tabla 22: Existencia de una unidad de gestión de la información

18.- ¿Cuál es el nombre del departamento o departamentos encargados de buscar información, y en que parte del organigrama está?

Al ser esta pregunta abierta, de las respuestas he extraído información sobre la unidad de información, si había una o varias unidades, si estaba ubicada en el Centro o si es transversal a toda la universidad.

UNIDADES QUE GESTIONAN INFORMACIÓN [v.8 (11,5)]	OLEADAS (%)		TOTAL (%)
	1ª	2ª	
Sólo una unidad	74,19	83,33	78,91
Varias unidades	22,58	13,64	17,97
No responden	3,23	1,52	2,34
Desconocen el nombre de la unidad	0	1,52	0,78
TOTAL	100	100	100

Tabla 23: Grado de centralización de unidades de gestión de la información

FÓRMULAS DE UBICACIÓN UNIDAD GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN [v.8 (11,5)]		OLEADAS (%)		TOTAL ⁽¹⁾ (%)
		1ª ⁽¹⁾	2ª ⁽¹⁾	
Unidad transversal	única	64,52	40,91	52,34
	varias	6,45	4,55	5,47
Unidad o unidades específicas por Centro o Departamento	única	6,45	22,37	14,84
	varias	3,23	4,55	3,91
No específica si es de la universidad o del Centro		9,35	25,76	29
Desconozco ubicación en organigrama		0	1,52	1,52
TOTAL		100	100	100

⁽¹⁾ Porcentajes sobre los que han respondido que sí tienen una unidad

Tabla 24: Ubicación de la función de información dentro del organigrama

UNIDADES DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN [v.8(11,5)]	OLEADAS (%)		TOTAL (%)
	1ª.	2ª.	
Una y es la de calidad	41,94	39,39	40,63
Una, y no es calidad	32,26	43,94	38,28
Varias, una de ellas es calidad	12,90	6,06	9,38
Varias, ninguna calidad	9,68	7,58	8,59
No responden	3,23	1,52	2,34
Lo desconozco	0,00	1,52	0,78
TOTAL	100,00	100,00	100,00

Tabla 25: Orientación de la ubicación donde está la función de información

21.- ¿Obtiene el Centro / el Departamento información del exterior?

Esta respuesta permitía más de una opción. Por tanto, a partir de las respuestas he extraído más información, que se detalla en las dos tablas siguientes.

OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN DEL EXTERIOR [v.26(13,6)]	OLEADAS		TOTAL (%)
	1ª.	2ª.	
Sí	88,89	76,19	82,05
No	5,56	21,43	14,10
Lo desconozco	5,56	2,38	3,85
TOTAL	100	100	100

Tabla 26: Obtención de información del exterior

OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN DEL EXTERIOR [v.26(13,6)]	OLEADAS ⁽¹⁾		TOTAL ⁽¹⁾ (%)
	1ª.	2ª.	
Sí, es la misma unidad a la que me he referido antes	54,17	42,86	48,08
Más de una vía de obtención de la información	9,72	20,23	8,97
Sí, hay una persona encargada de buscar y gestionar información	19,44	3,57	10,90
Sí, hay un departamento encargado de buscar y gestionar información del exterior	6,94	8,33	7,69
Varias personas dentro del centro	2,78	9,52	6,41
Sí, se encarga una empresa externa	0	0	0
No	5,56	21,43	14,10
Lo desconozco	5,56	2,38	3,85
TOTAL	100	100	100

Tabla 27: Unidades o personas dedicadas a la obtención de información del exterior, antes del proceso de adaptación

23. ¿Cuál es el nombre del departamento o de los departamentos encargados de buscar información del exterior, y en que parte del organigrama está?

Esta pregunta es abierta, y de las respuestas he extraído información de la unidad, sobre su ubicación y transversalidad.

FÓRMULA DE UBICACIÓN [v.126 (14,7)]	OLEADAS		TOTAL (%)
	1ª.	2ª.	
Varias unidades transversales	1,56	78,13	5,47
Varias unidades o comisiones del Centro / departamento	4,69	9,38	5,47
Varias transversales y del centro	1,56	6,25	2,34
Transversal única	1,56	3,13	1,56
Única en lo Centro / departamento	0,00	1,56	0,78
Sin especificar si es del centro o universidad	1,56	1,56	0,78
No contestan	89,06	78,13	83,59
TOTAL	100	0,00	100

Tabla 28: Existencia de un departamento en cargado de buscar información del exterior

32. - Antes de iniciar el proceso de adaptación, y para sus tareas de gestión habituales, ¿sobre qué temas necesita información y dónde los busca? dentro del centro, fuera del centro aunque en la Universidad, fuera de la universidad

	LUGARES DE BÚSQUEDA [v.12(14,10)]	MEDIA DE TEMAS BUSCADOS
1ª OLEADA	fuera Universidad	35,67
	en otros centros dentro Universidad	33,29
	dentro centro	17,05
2ª OLEADA	en otros centros dentro Universidad	40,48
	fuera Universidad	39,67
	dentro centro	22,71
TOTAL	fuera Universidad	75,33
	en otros centros dentro Universidad	73,76
	dentro centro	39,76

Tabla 29: Lugares de búsqueda

BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN [v.12.1, v.12.20 (14,10)]	1ª OLEADA			2ª OLEADA			TOTAL		
	C	U	F	C	U	F	C	U	F
No he buscado información	2,78	13,89	8,33	8,33	13,10	10,71	5,77	13,46	9,62
Desde que se puso en marcha el proceso de convergencia se ha buscado de manera sistemática información	36,11	55,56	55,56	46,43	65,48	48,81	41,67	60,90	51,92
Desde que se puso en marcha el proceso de convergencia NO se ha buscado de manera sistemática información	61,11	30,56	36,11	45,24	21,43	40,48	52,56	25,64	38,46
	C	Dentro del centro		U	Fuera del centro, aunque dentro de la universidad		F	Fuera de la Universidad	

Tabla 30: Prácticas habituales en la búsqueda de información

LUGARES Y TEMAS DE LAS BÚSQUEDAS DE INFORMACIÓN [v.12 (14,10)]					
DENTRO DEL CENTRO	TOTAL %	FUERA DEL CENTRO, DENTRO DE LA UNIVERSIDAD	TOTAL %	FUERA DE LA UNIVERSIDAD	TOTAL %
Aspectos claves de las prácticas de los estudiantes	55,13	Evolución del número de estudiantes matriculados en la propia universidad	75,64	Oferta formativa de otras universidades	83,97
Evolución del número de estudiantes matriculados en la propia universidad	49,36	Los que se indican en el Sistema de Garantía de la Calidad	75,00	Prospectiva de necesidades futuras del mercado laboral	80,13
Cómo atraer estudiantes	44,23	Legislación	73,72	Demanda de titulados y perfiles demandados en las ofertas de trabajo	73,72
Desde que se puso en marcha el proceso de convergencia se ha buscado de manera sistemática información	41,67	Regulaciones, especificaciones y recomendaciones de ANECA	73,72	Detección de cambios en la sociedad	67,95
Legislación	33,97	Los que se indican en el Plan Estratégico de la Universidad	69,23	Evolución de matrículas en las otras universidades consideradas competencia directa	62,18
Inserción en el mercado laboral de los graduados de la universidad	29,49	Cómo atraer estudiantes	66,03	Titulaciones demandadas por la población que quiere hacer estudios universitarios	59,62
Los que se indican en el Sistema de Garantía de la Calidad	28,85	Inserción en el mercado laboral de los graduados de la universidad	63,46	Detección de cambios en la política	58,97
Detección de posibles alianzas con otros centros	28,21	Desde que se puso en marcha el proceso de convergencia se ha buscado de manera sistemática información	60,90	Detección de cambios en la tecnología	58,97
Regulaciones, especificaciones y recomendaciones de ANECA	24,36	Titulaciones demandadas por la población que quiere hacer estudios universitarios	52,56	Detección de cambios en la economía	58,97
Demanda de titulados y perfiles demandados en las ofertas de trabajo	22,44	Detección de posibles alianzas con otros centros	51,92	Regulaciones, especificaciones y recomendaciones de ANECA	55,13
Titulaciones demandadas por la población que quiere hacer estudios universitarios	21,79	Aspectos claves de las prácticas de los estudiantes	50,64	Inserción en el mercado laboral de los graduados de la universidad	51,92
Detección de cambios en la sociedad	19,87	Demanda de titulados y perfiles demandados en las ofertas de trabajo	48,08	Desde que se puso en marcha el proceso de convergencia se ha buscado de manera sistemática información	51,92
Otros temas	19,87	Detección de cambios en la tecnología	37,18	Detección de posibles alianzas con otros centros	50,64
Prospectiva de necesidades futuras del mercado laboral	19,23	Prospectiva de necesidades futuras del mercado laboral	36,54	Aspectos claves de las prácticas de los estudiantes	48,72
Los que se indican en el Plan Estratégico de la Universidad	19,23	Evolución de matrículas en las otras universidades consideradas competencia directa	32,05	Legislación	46,15
Oferta formativa de otras universidades	18,59	Detección de cambios en la sociedad	27,56	Cómo atraer estudiantes	36,54
Detección de cambios en la tecnología	17,31	Detección de cambios en la economía	24,36	Otros temas	25,00
Detección de cambios en la economía	13,46	Detección de cambios en la política	22,44	Los que se indican en el Sistema de Garantía de la Calidad	17,95
Evolución de matrículas en las otras universidades consideradas competencia directa	12,18	Otros temas	21,15	No he buscado información	9,62
Detección de cambios en la política	10,26	Oferta formativa de otras universidades	17,31	Evolución del número de estudiantes matriculados en la propia universidad	8,97
No he buscado información	5,77	No he buscado información	13,46	Los que se indican en el Plan Estratégico de la Universidad	7,05

Temas tácticos
 Temas estratégicos
 Frecuencia búsqueda

Tabla 31: Orientación de la función según la temática y lugar de las búsquedas habituales, necesidades habituales de información, temas y lugares físicos donde se busca

TEMAS DE BÚSQUEDA [V.12(14,10)]	LUGARES DE BÚSQUEDA								
	1ª OLEADA			2ª OLEADA			TOTAL		
	C	U	F	C	U	F	C	U	F
Oferta formativa de otras universidades	23,61	22,22	80,56	14,29	13,10	86,90	18,59	17,31	83,97
Prospectiva de necesidades futuras del mercado laboral	15,28	26,39	87,50	22,62	45,24	73,81	19,23	36,54	80,13
Demanda de titulados y perfiles demandados en las ofertas de trabajo	19,44	51,39	79,17	25,00	45,24	69,05	22,44	48,08	73,72
Detección de cambios en la sociedad	22,22	30,56	70,83	17,86	25,00	65,48	19,87	27,56	67,95
Evolución de matrículas en las otras universidades consideradas competencia directa	11,11	30,56	62,50	13,10	33,33	61,90	12,18	32,05	62,18
Titulaciones demandadas por la población que quiere hacer estudios universitarios	25,00	52,78	63,89	19,05	52,38	55,95	21,79	52,56	59,62
Detección de cambios en la política	12,50	23,61	62,50	8,33	21,43	55,95	10,26	22,44	58,97
Detección de cambios en la tecnología	19,44	38,89	62,50	15,48	35,71	55,95	17,31	37,18	58,97
Detección de cambios en la economía	15,28	23,61	62,50	11,90	25,00	55,95	13,46	24,36	58,97
Regulaciones, especificaciones y recomendaciones de ANECA	26,39	63,89	50,00	22,62	82,14	59,52	24,36	73,72	55,13
Inserción en el mercado laboral de los graduados de la universidad	25,00	59,72	52,78	33,33	66,67	51,19	29,49	63,46	51,92
Desde que se uso en marcha el proceso de convergencia se ha buscado de manera sistemática información	36,11	55,56	55,56	46,43	65,48	48,81	41,67	60,90	51,92
Detección de posibles alianzas con otros centros	27,78	55,56	52,78	28,57	48,81	48,81	28,21	51,92	50,64
Aspectos claves de las prácticas de los estudiantes	52,78	48,61	45,83	57,14	52,38	51,19	55,13	50,64	48,72
Legislación	31,94	62,50	40,28	35,71	83,33	51,19	33,97	73,72	46,15
Cómo atraer estudiantes	36,11	68,06	34,72	51,19	64,29	38,10	44,23	66,03	36,54
Otros temas	16,67	20,83	27,78	22,62	21,43	22,62	19,87	21,15	25,00
Los que se indican en el Sistema de Garantía de la Calidad	20,83	80,56	19,44	35,71	70,24	16,67	28,85	75,00	17,95
No he buscado información	2,78	13,89	8,33	8,33	13,10	10,71	5,77	13,46	9,62
Evolución del número de estudiantes matriculados en la propia universidad	41,67	73,61	12,50	55,95	77,38	5,95	49,36	75,64	8,97
Los que se indican en el Plan Estratégico de la Universidad	15,28	68,06	8,33	22,62	70,24	5,95	19,23	69,23	7,05

- C Dentro del centro
 U Fuera del centro, pero dentro de la Universidad
 F Fuera de la Universidad
 Temas tácticos
 Temas estratégicos
 Frecuencia búsqueda

Tabla 32: Lugares y temas de búsqueda habituales: comparativa de temas y lugares, ordenados por búsquedas fuera de la universidad, antes del proceso de adaptación

Los lugares de búsqueda durante el proceso de adaptación quedan recogidos en la Tabla 66

Datos agregados

TEMAS - NECESITADOS DE INFORMACIÓN [V.12(14,10)]	OLEADAS		TOTAL
	1ª	2ª	(%)
Regulaciones, especificaciones y recomendaciones de ANECA	98,61	98,81	98,72
Oferta formativa de otras universidades	98,61	94,05	96,15
Inserción en el mercado laboral de los graduados de la universidad	97,22	94,05	95,51
Demanda de titulados y perfiles demandados en las ofertas de trabajo	98,61	91,67	94,87
Legislación	88,89	97,62	93,59
Prospectiva de necesidades futuras del mercado laboral	94,44	89,29	91,67
Evolución del número de estudiantes matriculados en la propia universidad	86,11	96,43	91,67
Titulaciones demandadas por la población que quiere hacer estudios universitarios	90,28	84,52	87,18
Aspectos claves de las prácticas de los estudiantes	88,89	82,14	85,26
Detección de posibles alianzas con otros centros	88,89	79,76	83,97
Cómo atraer estudiantes	84,72	80,95	82,69
Los que se indican en el Sistema de Garantía de la Calidad	83,33	78,57	80,77
Evolución de matrículas en las otras universidades consideradas competencia directa	79,17	80,95	80,13
Detección de cambios en la sociedad	80,56	79,76	80,13
Desde el inicio del proceso de convergencia se ha buscado sistemáticamente información	76,39	80,95	78,85
Detección de cambios en la tecnología	81,94	70,24	75,64
Los que se indican en el Plan Estratégico de la Universidad	73,61	73,81	73,72
Detección de cambios en la política	69,44	67,86	68,59
Detección de cambios en la economía	69,44	67,86	68,59
Otros temas	19,44	28,57	24,36
No he buscado información	8,33	9,52	8,97

- Temas tácticos
- Temas estratégicos
- Frecuencia búsqueda

Tabla 33: Orientación de la función según las necesidades

"No de buscado información" v.12.1 (14,10)	OLEADAS		TOTAL
	1ª	2ª	(%)
En otros centros dentro universidad	13,89	13,10	13,46
fuera universidad	8,33	10,71	9,62
dentro centro	2,78	8,33	5,77

Tabla 34: Lugares donde no se ha buscado información

Los temas sobre los que los centros buscan información durante el proceso de adaptación quedan recogidos en Tabla 67 (necesidades para elaborar la memoria), Tabla 69 (información obtenida) y Tabla 45 (objetivos).

35. - De los temas que ha señalado anteriormente, ¿con que frecuencia busca información?

PERIODICIDAD DE LA BÚSQUEDA [v.11 (16,12)]	OLEADAS (%)		TOTAL (%)
	1ª	2ª	
Según las necesidades	69,44	48,81	58,33
Con motivo del proceso de adaptación, se ha aumentado la frecuencia de búsqueda	20,83	22,62	21,79
Periodicidad regular	19,44	22,62	21,15
Sin regularidad	4,17	4,76	4,49
Lo desconozco	6,94	1,19	3,85
Especificar frecuencia:	15,28	8,33	10,90
Semanal	27,27	14,29	22,22
Cada mes	9,09	14,29	11,11
Dos veces por semana	9,09	0	5,56
Quincenal	0	14,29	5,56
Cada dos meses	0	14,29	5,56
Anualmente	0	14,29	5,56

Tabla 35: Frecuencia en búsqueda de información

36.- En los últimos años, ¿qué se hace normalmente con la información recogida, antes mencionada?

TAREAS HABITUALES DE GESTIÓN INFORMACIÓN [v.7 (17,12)]	OLEADAS		TOTAL (%)
	1ª	2ª	
Se analiza en un grupo / comisión / en un departamento creado a tal fin	51,39	53,57	52,56
Se guarda y se clasifica la información obtenida	44,44	36,90	40,38
Se elaboran conclusiones e informes	37,50	34,52	35,90
Se analiza de forma individualizada, según los intereses propios	38,89	29,76	33,97
La información resultante del análisis se clasifica y se guarda	29,17	22,62	25,64
Se difunde mediante la intranet	22,22	23,81	23,08
Se difunde por correo electrónico	19,44	22,62	21,15
Los informes y los estudios resultantes se difunden	19,44	22,62	21,15
Se revisa la vigencia de la información y se actualiza	19,44	20,24	19,87
Especificar otras acciones	8,33	3,57	5,77
Lo desconozco	1,39	0,00	0,64

	Organización y almacenamiento
	Revisión de vigencia
	Difusión y productos informativos
	Interpretación y análisis

Tabla 36: Gestión de la información de manera habitual

39.- De las aplicaciones que se listan a continuación, señale que utilidad tienen

APLICACIONES EXISTENTES EN EL CENTRO O UNIVERSIDAD PARA GESTIONAR LA INFORMACIÓN [v.14(18,16)]											
PARA BUSCAR INFORMACIÓN	OLEADAS			PARA GUARDAR INFORMACIÓN	OLEADAS			APLICACIONES PARA DIVULGAR Y COMPARTIR	OLEADAS		
	1a.	2a.	TOTAL		1a.	2a.	TOTAL		1a.	2a.	TOTAL
intranet	27,78	47,62	38,46	intranet	40,28	38,10	39,10	correo electrónico	69,44	70,24	69,87
repositorio común	26,39	22,62	24,36	repositorio común	36,11	25,00	30,13	intranet	48,61	53,57	51,28
correo electrónico	16,67	30,95	24,36	base de datos (tipo access)	26,39	29,76	28,21	repositorio común	52,78	33,33	42,31
base de datos (tipo access)	16,67	28,57	23,08	correc electrónico	29,17	21,43	25,00	foro virtual	40,28	41,67	41,03
gestor documental	16,67	25,00	21,15	gestor documental	22,22	22,62	22,44	hay predominio de intercambio de información informal	30,56	23,81	26,92
gestor de contenidos	18,06	20,24	19,23	gestor de contenidos	18,06	20,24	19,23	gestor de noticias	22,22	27,38	25,00
gestor de noticias	9,72	26,19	18,59	gestor de noticias	13,89	17,86	16,03	gestor documental	19,44	16,67	17,95
hay predominio de intercambio de información informal	11,11	16,67	14,10	hay predominio de intercambio de información informal	9,72	10,71	10,26	gestor de contenidos	13,89	21,43	17,95
foro virtual	4,17	10,71	7,69	foro virtual	11,11	9,52	10,26	comunidad de práctica	13,89	19,05	16,67
comunidad de práctica	4,17	10,71	7,69	comunidad de práctica	1,39	8,33	5,13	base de datos (tipo access)	12,50	19,05	16,03
datawarehouse	2,78	9,52	6,41	aplicaciones que podría usar, pero no tengo acceso	6,94	2,38	4,49	otras aplicaciones o vías	6,54	7,14	7,05
otras aplicaciones o vías	2,78	9,52	6,41	datawarehouse	4,17	4,76	4,49	datawarehouse	6,54	3,57	5,13
aplicaciones que podría usar, pero no tengo acceso	5,56	1,19	3,21	Lo desconozco	4,17	3,57	3,85	Lo desconozco	4,17	4,76	4,49
Lo desconozco	2,78	2,38	2,56	otras aplicaciones o vías	1,39	4,76	3,21	aplicaciones que podría usar, pero no tengo acceso	4,17	1,19	2,56
ninguna	0,00	0,00	0,00	ninguna	0,00	2,38	1,28	ninguna	0,00	1,19	0,64

Tabla 37: Aplicaciones utilizadas para gestionar información

APLICACIONES [v.14(18,16) v.59(38,44)]	ANTES DEL PROCESO									DURANTE EL PROCESO		
	1ª OLEADA			2ª OLEADA			TOTAL			OLEADAS		TOTAL
	guardar	buscar	divulgar y compartir	guardar	buscar	divulgar y compartir	guardar	buscar	divulgar y compartir	1a.	2a.	TOTAL
ninguna	0,00	0,00	0,00	2,38	0,00	1,19	1,28	0,00	0,64	-	-	-
aplicaciones que podría usar, pero no tengo acceso	6,94	5,56	4,17	2,38	1,19	1,19	4,49	3,21	2,56	-	-	-
correo electrónico	29,17	16,67	69,44	21,43	30,95	70,24	25,00	24,36	69,87	77,78	85,71	82,05
intranet	40,28	27,78	48,61	38,10	47,62	53,57	39,10	38,46	51,28	63,89	60,71	62,18
Repositorio común	36,11	26,39	52,78	25,00	22,62	33,33	30,13	24,36	42,31	36,11	29,76	32,69
base de datos (tipo access)	26,39	16,67	12,50	29,76	28,57	19,05	28,21	23,08	16,03	18,06	17,86	17,95
foro virtual	11,11	4,17	40,28	9,52	10,71	41,67	10,26	7,69	41,03	6,94	20,24	14,10
gestor documental	22,22	16,67	19,44	22,62	25,00	16,67	22,44	21,15	17,95	8,33	14,29	11,54
comunidad de práctica	1,39	4,17	13,89	8,33	10,71	19,05	5,13	7,69	16,67	12,50	9,52	10,90
gestor de noticias	13,89	9,72	22,22	17,86	26,19	27,38	16,03	18,59	25,00	12,50	9,52	10,90
gestor de contenidos	18,06	18,06	13,89	20,24	20,24	21,43	19,23	19,23	17,95	9,72	10,71	10,26
otras aplicaciones o vías	1,39	2,78	6,94	4,76	9,52	7,14	3,21	6,41	7,05	8,33	10,71	9,62
Lo desconozco	4,17	2,78	4,17	3,57	2,38	4,76	3,85	2,56	4,49	5,56	2,38	3,85
datawarehouse	4,17	2,78	6,94	4,76	9,52	3,57	4,49	6,41	5,13	2,78	3,57	3,21
hay predominio de intercambio de información informal - verbalmente	9,72	11,11	30,56	10,71	16,67	23,81	10,26	14,10	26,92	0,00	1,19	0,64

Tabla 38: Comparativa de uso de aplicaciones antes y durante el proceso de adaptación al EEES

APLICACIONES A LAS QUE TENGO ACCES PERO NO MIS COLABORADORES [V.14(18,16)]	OLEADAS		TOTAL (%)
	1ª	2ª	
ninguna	5,56	5,95	7,05
aplicaciones que podría usar, pero no tengo acceso	5,56	3,57	5,77
Lo desconozco	2,78	5,95	5,13
intranet	1,39	3,57	4,49
datawarehouse	4,17	5,95	3,85
correo electrónico	1,39	3,57	3,21
Repositorio común	0,00	0,00	2,56
gestor documental	0,00	2,38	2,56
comunidad de práctica	1,39	2,38	1,92
hay predominio de intercambio de información informal	2,78	0,00	1,28
gestor de contenidos	2,78	0,00	1,28
foro virtual	1,39	2,38	1,28
base de datos (tipo Access)	8,33	1,19	1,28
otras aplicaciones o vías	8,33	1,19	1,28
gestor de noticias	2,78	0,00	0,00

Tabla 39: Limitación de acceso a los aplicativos

44.- De manera habitual, el Consejo de Gobierno del Centro o Departamento ¿anima a crear redes de contactos para obtener información de interés para la estrategia de la universidad?

ANIMA A CREAR CONTACTOS [v.17(17,18)]	OLEADAS		TOTAL (%)
	1ª	2ª	
Sí	58,33	55,95	57,05
No	34,72	34,52	34,62
Lo desconozco	6,94	9,52	8,33
TOTAL	100,00	100,00	100

Tabla 40: Impulso para crear redes de contactos

45.- Dentro del Centro o Departamento ¿se tiene el hábito de compartir información estratégica?

HÁBITO DE COMPARTIR [v.18 (18,18)]	OLEADAS		TOTAL (%)
	1ª	2ª	
Sí	69,44	82,14	76,28
No	29,17	17,86	23,08
Lo desconozco	1,39	0,00	0,64
TOTAL	100	100	100

Tabla 41: Hábito de compartir información estratégica en el Centro o Departamento, antes del proceso

46.- Cuando asiste a actos públicos profesionales, ¿obtiene información de interés para su cargo de gestión?

OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN DE INTERÉS EN ACTOS PÚBLICOS [v. 19 (19,18)]	OLEADAS		TOTAL (%)
	1ª	2ª	
Sí	95,83	90,48	92,95
No	4,17	9,52	7,05
TOTAL	100	100	100

Tabla 42: Fuentes de información personales: actos públicos. Obtención de información de interés para su cargo de gestión, cuando asiste a actos públicos profesionales

47.- ¿Con que redes profesionales está relacionado, con qué frecuencia mantiene contactos, y sobre qué temas extrae información?

Esta pregunta al ser abierta, he codificado sus respuestas para extraer con que redes profesionales se han relacionado los encuestados, y con que frecuencia

FRECUENCIA DE BÚSQUEDA: Redes profesionales [v.20 (20,18)]	OLEADAS		TOTAL (%)
	1ª.	2ª.	
Sin especificar	73,53	72,73	73,10
periodicidad regular	25	24,68	24,83
Según necesidades	4,41	1,30	2,76
Permanente	1,47	1,30	1,38
Irregular	2,94	0	1,38

Tabla 43: Frecuencia de búsqueda de los agentes sociales

RESPUESTAS A LA FRECUENCIA DE CONTACTOS [v.20 (20,18)]	OLEADAS		TOTAL (%)
	1ª	2ª	
Dicen la frecuencia	26,09	27,27	26,90
Relación con redes pero no dicen la frecuencia	73,53	72,73	73,10
TOTAL	100	100	100

Tabla 44: Respuestas sobre la frecuencia

52.- ¿Que objetivos se fijó el Centro o el Departamento en el diseño del Grado?

OBJETIVOS [v.22(22,20)]	OLEADAS		TOTAL (%)
	1ª	2ª	
Ofrecer enseñanza de calidad	88,89	94,05	91,67
Adaptar la titulación a la metodología y a los requerimientos del proceso de convergencia	86,11	88,10	87,18
Mejorar la titulación existente hasta ahora en la universidad	66,67	83,33	75,64
Alinear el Grado a la estrategia y a las necesidades del entorno	65,28	72,62	69,23
Ser titulación referente en el ámbito de influencia	69,44	60,71	64,74
Diferenciar nuestro grado del de la competencia	59,72	53,57	56,41
Ganar ventaja competitiva	55,56	30,95	42,31
Consolidar la titulación en la zona de influencia de la universidad	37,50	41,67	39,74
Romper inercias académicas de tipo organizativo y metodológico que no funcionaban en la titulación LRU	23,61	39,29	32,05
Ampliar cuota de mercado	31,94	28,57	30,13
Atraer estudiantes extranjeros	19,44	14,29	16,67
Atraer profesorado	12,50	7,14	9,62
Parar el descenso de matrículas	6,94	10,71	8,97
Exclusivamente cumplir con los requerimientos del Decreto 1393/2007	1,39	2,38	1,92
Ninguno	0,00	0,00	0,00
Lo desconozco	0,00	0,00	0,00
Señale otros objetivos fijados	4,17	10,71	7,69

Temas tácticos
 Temas estratégicos

Tabla 45: Orientación de la función de inteligencia según los objetivos fijados en el diseño del grado, para adaptarlo al EEES

54.- ¿Cómo se organizó el proceso de adaptación del grado?

ESTRUCTURAS DE ADAPTACIÓN [v.29(23,21)]	ONADAS		TOTAL (%)
	1ª	2ª	
Tanto el centro como la universidad han creado estructuras de trabajo	54,17	67,86	61,54
Sólo el centro	23,61	25,00	24,36
Sólo la universidad	22,22	4,76	12,82
No se ha creado ninguna comisión, grupo específico	0,00	2,38	1,28
TOTAL	100,00	100,00	100,00

Tabla 46: Estructuras creadas para el proceso de adaptación

56.- De las tareas que se citan a continuación, señale cómo se han organizado dentro de su Centro o Departamento, durante el proceso de adaptación.

ACTIVIDAD NO CONTEMPLADA		ORGANIZACIÓN [v.61 (24,22)]				UNIDAD DE INFORMACIÓN DE LA UNIVERSIDAD				
		UNA PERSONA SE ENCARGABA		GRUPO / COMISIÓN / SUBCOMISIÓN				TODOS LOS PARTICIPANTES DEL PROCESO		
TAREAS DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	Buscar y seleccionar información	1,92	Guardar y clasificar la información elaborada	33,33	Analizar e interpretar la información	69,87	De acuerdo a la información obtenida, tomar decisiones	41,67	Buscar y seleccionar información	32,05
	Elaborar conclusiones e informes	1,28	Guardar y clasificar la información obtenida	27,56	De acuerdo a la información obtenida, tomar decisiones	69,23	Analizar e interpretar la información	39,10	Guardar y clasificar la información elaborada	25,64
	Guardar y clasificar la información obtenida	0,64	Elaborar conclusiones e informes	17,31	Elaborar conclusiones e informes	66,67	Buscar y seleccionar información	31,41	Guardar y clasificar la información obtenida	23,08
	Analizar e interpretar la información	0,64	Buscar y seleccionar información	11,54	Buscar y seleccionar información	62,82	Elaborar conclusiones e informes	26,28	Elaborar conclusiones e informes	19,87
	Guardar y clasificar la información elaborada	0,64	Analizar e interpretar la información	10,90	Guardar y clasificar la información obtenida	54,49	Guardar y clasificar la información obtenida	17,95	De acuerdo a la información obtenida, tomar decisiones	16,67
	De acuerdo a la información obtenida, tomar decisiones	0,00	De acuerdo a la información obtenida, tomar decisiones	8,97	Guardar y clasificar la información elaborada	47,44	Guardar y clasificar la información elaborada	13,46	Analizar e interpretar la información	12,82

Tabla 47: Organización de las tareas de la gestión de la información, durante el proceso de adaptación

Datos agregados

TAREAS [v.61(24,22)]	OLEADAS		TOTAL (%)
	1ª	2ª	
Buscar	97,22	98,81	98,08
Guardar y clasificar	97,22	100	98,72
Analizar e interpretar	98,61	100	99,36
Elaborar conclusiones e informes	98,61	100	99,36
Guardar y clasificar la información elaborada	90,28	100,00	95,51
Tomar decisiones	100	100	100

Tabla 48: Organización del ciclo de inteligencia durante el proceso de adaptación

58.- Además del Decreto ministerial 1393/2007 y los requerimientos de la ANECA, el Centro / Departamento ¿ha tenido otras normas reguladoras del proceso?

REGULACIONES DEL PROCESO v.31 (25,23)	OLEADAS		TOTAL (%)
	1ª	2ª	
Sí, desde el Rectorado / Vicerrectorado se ha creado normas y protocolos de actuación	90,28	85,71	87,82
Sí, la comunidad autónoma ha regulado el proceso que tendrían que seguir las universidades en su comunidad autónoma	31,94	44,05	38,46
Sí, lo Centro /Departamento ha creado normas y protocolos internos	34,72	35,71	35,26
Especificar otras normas o requerimientos	5,56	10,71	8,33
No, ha habido libertad en cada Facultado / Escuela / Departamento	4,17	3,57	3,85

Tabla 49: En torno regulador del proceso

61.- En relación a la titulación de grado presentada, señale cuáles son los antecedentes

ANTECEDENTES DE LA TITULACIÓN PRESENTADA [v.32 (26,24)]	OLEADAS		TOTAL (%)
	1ª	2ª	
Decidimos seguir impartiendo la titulación que ya se impartía en la propia universidad, y en ningún momento se plantearán dudas al respecto.	65,28	85,71	76,28
La titulación no tiene antecedentes dentro de la universidad	33,33	15,48	23,72
En algún momento nos planteamos eliminar la titulación del catálogo de titulaciones de la universidad, a pesar de que al final hicimos la adaptación.	2,78	2,38	2,56

Tabla 50: Antecedentes universidad

63.- ¿Por qué se planteó el Centro / Departamento la eliminación de la titulación LRU?

RAZONES PARA ELIMINAR LA TITULACIÓN [v. 34 (27,25)]	OLEADAS		TOTAL (%)
	1ª	2ª	
Baja demanda de estudiantes	50	50	50
Otras razones para pensar en la eliminación de la titulación en el catálogo de la universidad	50	50	50
Poca aceptación en el mercado laboral	50	0	25
Otras universidades ya la impartían en la ciudad	50	0	25
Otras universidades ya la impartían en la región	0	50	25

Tabla 51: Razones para eliminar la titulación

66.- ¿Qué criterios se tuvieron en cuenta para decidir mantenerla y hacer la adaptación?

RAZONES PARA MANTENER LA TITULACIÓN [v.35 (30,26)]	OLEADAS		TOTAL (%)
	1ª	2ª	
Detectamos que en un futuro habría demanda de esta disciplina y / o nuevas demandas laborales (prospectiva de mercado)	100	100	100
Cubrir la demanda formativa actual de la región	100	50	75
Mantener el cuadro de profesores	0	50	25
Lo desconozco	0	0	0
Otros criterios	0	0	0

Tabla 52: Los criterios que se tuvieron en cuenta para decidir mantener-la y hacer la adaptación

67.- La razón o las razones de que se presente la titulación sin antecedentes en la Universidad ha sido...

RAZONES PARA PRESENTAR TITULACIÓN SIN ANTECEDENTES v.36 (27,28)	OLEADAS		TOTAL (%)
	1ª	2ª	
Capacidad docente del conjunto de profesores suficiente para impartir la nueva titulación	50,00	61,54	54,05
Lo estudio de viabilidad económica de la nueva titulación era favorable	45,83	61,54	51,35
Era fusión de otras titulaciones LRU existente en la Universidad	37,50	53,85	43,24
Había demanda formativa actual en la región	41,67	30,77	37,84
Detectamos que en un futuro habría demanda de esta disciplina y / o nuevas demandas laborales (prospectiva de mercado)	33,33	30,77	32,43
Otros criterios a especificar	16,67	15,38	16,22

Tabla 53 : Toma de decisiones sobre titulaciones: titulaciones nuevas

69.- De los siguientes referentes, señale cuáles se utilizaron para justificar la titulación presentada al Consejo de Universidades para su verificación. Indique, cuáles se han solicitado, con motivo del proceso de adaptación, y de cuáles disponía ya el Centro o la universidad.

Ordenados por los totales de los referentes solicitados para el proceso de adaptación.

REFERENTES [v.40(27,29)]	YA SE TENÍAN			SOLICITADOS PARA LA ADAPTACIÓN			YA SE TENIAN PERO SE HAN ACTUALIZADO		
	OLEADAS		TOTAL	OLEADAS		TOTAL	OLEADAS		TOTAL
	1ª	2ª		1ª	2ª		1ª	2ª	
Planes estudios universidades europeas	52,78	48,81	50,64	40,28	51,19	46,15	0,00	5,95	3,21
Informes colegios profesionales	29,17	26,19	27,56	50,00	38,10	43,59	4,17	3,57	1,92
Informes asociaciones nacionales	30,56	38,10	34,62	40,28	38,10	39,10	2,78	7,14	3,85
Planes Estudio de Universidades Españolas	61,11	50,00	55,13	30,56	41,67	36,54	2,78	5,95	3,21
Planes estudio otros continentes	37,50	25,00	30,77	27,78	33,33	30,77	0,00	2,38	1,28
Informes asociaciones internacionales	25,00	16,67	20,51	25,00	23,81	24,36	25,00	38,10	20,51
Títulos de catálogo vigentes al entrar en vigor la nueva legislación de universidades	23,61	35,71	30,13	22,22	21,43	21,79	0,00	0,00	0,00
Libro Blanco	88,89	82,14	85,26	11,11	15,48	13,46	1,39	3,57	1,92
Otros referentes	15,28	7,14	10,90	6,94	7,14	7,05	0,00	0,00	0,00
Ningún referente ha sido consultado	6,94	2,38	3,21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Tabla 54: Fuentes de información impersonal externas, que ya se tenían cuando se inició el proceso de adaptación, los solicitados en el momento de iniciar la adaptación, y referentes actualizados, que se han pedido aunque ya se tenían

REFERENTES EMPLEADOS [v.40(27,29)] solicitados en EEES	OLEADAS		TOTAL	REFERENTES EMPLEADOS [v.40(27,29)] se tenían cuando se inició el proceso	OLEADA		TOTAL
	1ª	2ª			1ª	2ª	
Planes estudios univ europeas	40,28	51,19	46,15	Libro Blanco	88,89	82,14	85,26
Informes colegios profesionales	50,00	38,10	43,59	Planes Estudio de Univ Españolas	61,11	50,00	55,13
Informes asociaciones nacionales	40,28	38,10	39,10	Planes estudios univ europeas	52,78	48,81	50,64
Planes Estudio de Univ Españolas	30,56	41,67	36,54	Informes asociaciones nacionales	30,56	38,10	34,62
Planes estudio otros continentes	27,78	33,33	30,77	Planes estudio otros continentes	37,50	25,00	30,77
Informes asociaciones internacionales	25,00	23,81	24,36	Títulos de catálogo vigentes al entrar en vigor la nueva legislación de universidades	23,61	35,71	30,13
Títulos de catálogo vigentes al entrar en vigor la nueva legislación de universidades	22,22	21,43	21,79	Informes colegios profesionales	29,17	26,19	27,56
Libro Blanco	11,11	15,48	13,46	Informes asociaciones internacionales	25,00	16,67	20,51
Otros referentes	6,94	7,14	7,05	Otros referentes	15,28	7,14	10,90
Ningún referente ha sido consultado	0,00	1,19	0,64	Ningún referente ha sido consultado	6,94	2,38	4,49

Tabla 55: Comparativa de referentes solicitados en el momento de iniciar el proceso de adaptación, y los existentes en el centro, antes de iniciar el proceso

Datos agregados

REFERENTES EMPLEADOS [v.40(27,29)]	OLEADAS (%)		TOTAL %
	1ª	2ª	
Libro Blanco	88,89	82,14	85,26
Planes Estudio de Universidades Españolas	61,11	50,00	55,13
Planes estudios universidades europeas	52,78	48,81	50,64
Informes asociaciones nacionales	30,56	38,10	34,62
Planes estudio otros continentes	37,50	25,00	30,77
Títulos de catálogo vigentes al entrar en vigor la nueva legislación de universidades	23,61	35,71	30,13
Informes colegios profesionales	29,17	26,19	27,56
Informes asociaciones internacionales	25,00	16,67	20,51
Otros referentes	15,28	7,14	10,90
Ningún referente ha sido consultado	4,17	0,00	1,92

Tabla 56: Información externa existente dentro de la universidad, antes del proceso de la adaptación a la EEES

73.- Para la elaboración de la memoria, ¿se siguieron procedimientos de consulta a agentes internos o externos para recoger información?

AGENTES SOCIALES v.77 (29, 31)	OLEADAS		TOTAL (%)
	1ª	2ª	
Sí	94,44	96,43	95,51
No	1,39	2,38	1,92
Lo desconozco	4,17	1,19	2,56
TOTAL	100,00	100,00	100,00

Tabla 57: Consulta a agentes externos para elaborar la memoria

75.- ¿Desde dónde se han impulsado las consultas?

IMPULSO CONSULTES v.[94 (30,32)]	OLEADAS		TOTAL (%)
	1ª	2ª	
Sólo centro	33,33	51,19	42,95
Centro y vicerrectorado	36,11	40,48	38,46
Sólo vicerrectorado	25	4,76	14,10
Ninguna consulta	5,56	3,57	4,49
TOTAL	100	100	100

AGENTES	OLEADAS				TOTAL	
	1ª		2ª			
	Rectorado Vicerrectorado	Centro Departamento	Rectorado Vicerrectorado	Centro Departamento	Rectorado Vicerrectorado	Centro Departamento
Internos	38,24	55,88	27,16	37,58	32,21	63,09
Externos	42,65	48,53	28,40	39,60	34,90	61,74
Internos i externos	32,35	35,29	22,22	26,85	26,85	42,95

Tabla 58: Impulso de las consultas a agentes sociales

77.- En relación a las consultas, indique a qué agentes se dirigieron, por que medios y si se utilizaban previamente como medio de información:

VÍAS DE CONSULTA DE LAS FUENTES PERSONALES v. 43 (31,33)	ANTES DEL PROCESO DE ADAPTACIÓN			DURANTE PROCESO ADAPTACIÓN		
	TOTAL (%)			TOTAL (%)		
	F	I	F / I	F	I	F / I
Estudiantes	16,78	0,67	9,40	36,91	3,36	4,03
Profesores del centro / departamento	16,11	2,68	12,08	43,62	3,36	9,40
Personal no docente	11,41	0,67	4,70	31,54	8,72	5,37
Consejo Social	1,34	0,00	0,67	26,17	4,03	0,00
Patronato	4,70	0,00	0,67	8,72	0,67	0,00
Observatorio Ocupacional	2,68	2,01	3,36	8,72	3,36	0,67
Unidad de Marketing	2,68	1,34	1,34	8,72	10,74	1,34
Fundación Universidad-Empresa	0,67	1,34	2,01	10,74	6,71	0,67
Profesores de otros centros de la universidad	4,70	2,01	2,01	14,77	22,15	4,70
Profesores de otras universidades	3,36	0,67	5,37	26,85	26,85	4,03
Empleadores del sector privado previamente vinculados al centro o la universidad	5,37	0,67	4,70	34,90	14,09	7,38
Administraciones públicas (como empleadoras)	5,37	0,67	3,36	25,50	6,71	2,01
Graduados de la universidad	7,38	3,36	4,70	20,13	13,42	6,04
Representantes de colegios profesionales	6,04	1,34	3,36	38,26	10,07	4,70
Representantes de cámaras de comercio	0,67	1,34	0,67	12,75	3,36	0,67
Representantes de asociaciones profesionales	4,70	0,67	4,70	34,23	8,05	5,37
Profesionales del sector o sectores relacionados con la titulación	6,04	0,67	9,40	32,21	10,07	10,74
Expertos en alguna rama de conocimiento, externos a la universidad	2,68	0,00	6,71	24,16	14,77	6,04
Otros agentes	0,00	0,00	2,01	0,00	0,67	0,00

F Vía formal
I Vía informal
F / I Vía informal e informal
Internos
Externos
Organismos internos

Tabla 59: Vías empleadas en la búsqueda de información, y fuentes empleadas antes y después del proceso de adaptación

Datos agregados, ordenados por las consultas efectuados durante el proceso.

AGENTES CONSULTADOS [V.43(31,33)]	ANTES DEL PROCESO			DURANTE EL PROCESO		
	OLEADAS		TOTAL (%)	OLEADAS		TOTAL (%)
	1ª	2ª		1ª	2ª	
Profesores del centro / departamento	26,39	40,48	33,97	89,71	96,30	93,29
Estudiantes	27,78	44,05	36,54	80,88	83,95	82,55
Profesionales del sector o sectores relacionados con la titulación	19,44	35,71	28,21	70,59	77,78	74,50
Empleadores del sector privado previamente vinculados al centro o la universidad	15,28	17,86	16,67	73,53	69,14	71,14
Representantes de colegios profesionales	15,28	15,48	15,38	77,94	61,73	69,13
Profesores de otras universidades	9,72	10,71	10,26	63,24	72,84	68,46
Personal no docente	12,50	29,76	21,79	64,71	71,60	68,46
Representantes de asociaciones profesionales	15,28	19,05	17,31	66,18	65,43	65,77
Graduados de la universidad	20,83	20,24	20,51	63,24	59,26	61,07
Expertos en alguna rama de conocimiento, externos a la universidad	9,72	15,48	12,82	55,88	59,26	57,72
Profesores de otros centros de la universidad	8,33	11,90	10,26	51,47	53,09	52,35
Administraciones públicas (como empleadoras)	11,11	20,24	16,03	38,24	59,26	49,66
Consejo Social	9,72	0,00	4,49	35,29	37,04	36,24
Observatorio Ocupacional	19,44	14,29	16,67	32,35	28,40	30,20
Unidad de Marketing	8,33	7,14	7,69	39,71	19,75	28,86
Fundación Universidad-Emprendida	11,11	8,33	9,62	30,88	27,16	28,86
Representantes de cámaras de comercio	6,94	0,00	3,21	27,94	12,35	19,46
Patronato	6,94	7,14	7,05	19,12	14,81	16,78
Otros agentes	4,17	3,57	3,85	5,88	4,94	5,37

	Internos
	Externos
	Organismos internos

Tabla 60: Fuentes de información: agentes consultados, antes y durante el proceso de adaptación

80.- Valore las consultas, señalando la respuesta o las respuestas que más se adecuen a su Centro o Departamento.

CONSULTAS A AGENTES [v.52(35,35)]	OLEADAS		TOTAL (%)
	1ª	2ª	
Internas y externas	37,50	39,29	38,46
Los tres tipos	30,56	32,14	31,41
Solo consultas mixtas	23,61	20,24	21,79
Ninguna consulta	5,56	3,57	4,49
Sólo a externos	1,39	3,57	2,56
Sólo a agentes internos	1,39	1,19	1,28
Internas y mixtas	0,00	0,00	0,00
TOTAL	100,00	100,00	100,00

Tabla 61: Fórmulas de consultas con agentes sociales

VALORACIÓN CONSULTAS [v.52 (32,36)]											
CONSULTAS INTERNAS				CONSULTAS EXTERNAS				CONSULTAS MIXTAS			
VALORACIONES	OLEADAS		TOTAL	VALORACIONES	OLEADAS		TOTAL	VALORACIONES	OLEADAS		TOTAL
	1ª	2ª			1ª	2ª			1ª	2ª	
Han permitido innovar la titulación que ofrecía el Centro / Departamento	41,18	49,38	45,64	Han permitido conocer las demandas de la sociedad	58,82	67,90	63,76	Han sido útiles para adecuar el Grado a las competencias que el mercado laboral del entorno está demandando	27,94	29,63	28,86
Han contribuido a la aprobación del grado	42,65	40,74	41,61	Han sido útiles para adecuar el Grado a las competencias que el mercado laboral del entorno está demandando	57,35	62,96	60,40	Han contribuido a la aprobación del grado	25,00	29,63	27,52
Han sido útiles para adecuar el Grado a las competencias que el mercado laboral del entorno está demandando	27,94	27,16	27,52	Han fortalecido las relaciones que ya tenía el Centro / Departamento con los agentes externos	57,35	60,49	59,06	Han permitido innovar la titulación que ofrecía el Centro / Departamento	23,53	25,93	24,83
Han servido para vincularlos al proceso de evaluación continuada del grado, de cara a la renovación de la acreditación	25,00	28,40	26,85	Han permitido innovar la titulación que ofrecía el Centro / Departamento	47,06	53,09	50,34	Han permitido conocer las demandas de la sociedad	20,59	19,75	20,13
Han estimulado a crear una nueva titulación hasta ahora inexistente en el Centro / Departamento	17,65	13,58	15,44	Han contribuido a la aprobación del grado	44,12	43,21	43,62	Han fortalecido las relaciones que ya tenía el Centro / Departamento con los agentes externos	19,12	18,52	18,79
Han permitido conocer las demandas de la sociedad	13,24	12,35	12,75	Han facilitado la firma de acuerdos de colaboración para el diseño de prácticas	45,59	39,51	42,28	Han servido para vincularlos al proceso de evaluación continuada del grado, de cara a la renovación de la acreditación	17,65	18,52	18,12
Han fortalecido las relaciones que ya tenía el Centro / Departamento con los agentes externos	13,24	12,35	12,75	Han facilitado ampliar los contactos del Centro con nuevos agentes externos	42,65	37,04	39,60	Han facilitado la firma de acuerdos de colaboración para el diseño de prácticas	17,65	16,05	16,78
Han facilitado ampliar los contactos del Centro con nuevos agentes externos	11,76	9,88	10,74	Han servido para vincularlos al proceso de evaluación continuada del grado, de cara a la renovación de la acreditación	25,00	32,10	28,86	Han facilitado ampliar los contactos del Centro con nuevos agentes externos	14,71	14,81	14,77
Han facilitado la firma de acuerdos de colaboración para el diseño de prácticas	8,82	7,41	8,05	Han estimulado a crear una nueva titulación hasta ahora inexistente en el Centro / Departamento	30,88	7,41	18,12	Han estimulado a crear una nueva titulación hasta ahora inexistente en el Centro / Departamento	13,24	4,94	8,72
Solo han sido útiles para cumplir los requerimientos del proceso	7,35	7,41	7,38	Solo han sido útiles para cumplir los requerimientos del proceso	8,82	8,64	8,72	No han sido útiles	0,00	4,94	2,68
No han sido útiles	0,00	1,23	0,67	No han sido útiles	1,47	1,23	1,34	Solo han sido útiles para cumplir los requerimientos del	0,00	2,47	1,34
Lo desconozco	0,00	0,00	0,00	Lo desconozco	0,00	0,00	0,00	Lo desconozco	0,00	0,00	0,00
Otras valoraciones	0,00	0,00	0,00	Otras valoraciones	0,00	0,00	0,00	D'altres valoracions	0,00	0,00	0,00

Tabla 62: Valoración de las consultas a agentes sociales, durante el proceso de adaptación

Valores agregados, con independencia del tipo de consultas:

VALORACIÓN DE LAS CONSULTAS [v.52 (32,36)]	OLEADAS		TOTAL (%)
	1ª	2ª	
Han sido útiles para adecuar el Grado a las competencias que el mercado laboral del entorno está demandando	73,61	76,19	75,00
Han permitido conocer las demandas de la sociedad	68,06	77,38	73,08
Han permitido innovar la titulación que ofrecía lo Centro / Departamento	70,83	73,81	72,44
Han fortalecido las relaciones que ya tenía lo Centro / Departamento con los agentes externos	68,06	67,86	67,95
Han contribuido a la aprobación del grado	66,67	67,86	67,31
Han facilitado la firma de acuerdos de colaboración para el diseño de prácticas	58,33	48,81	53,21
Han facilitado ampliar los contactos del Centro con nuevos agentes externos	51,39	44,05	47,44
Han servido para vincularlos al proceso de evaluación continua del grado, de cara a la renovación de la acreditación	44,44	50,00	47,44
Han estimulado a crear una nueva titulación hasta ahora inexistente en lo Centro / Departamento	44,44	20,24	31,41
Sólo han sido útiles para cumplir con los requerimientos del proceso	13,89	13,10	13,46
Lo desconozco	0,00	0,00	0,00
No han sido útiles	0,00	0,00	0,00
Otras valoraciones	0,00	0,00	0,00

Tabla 63: Valoraciones de las consultas

85.- En relación a los convenios de prácticas, señale la respuesta o las respuestas que se adapten a su titulación

CONVENIOS DE PRÁCTICAS [v.55 (34,39)]	OLEADAS		TOTAL (%)
	1ª	2ª	
El Centro / Departamento ya tenía acuerdos de prácticas para los estudiantes LRU	41,67	84,72	58,33
En la memoria presentada NO se han detallado los acuerdos de prácticas firmados	47,22	47,22	43,59
Son obligatorias, y se han firmado suficientes convenios para todos los estudiantes	44,44	43,06	40,38
En la memoria presentada se han detallado los acuerdos de prácticas formados	33,33	47,22	37,18
Las prácticas no son obligatorias	12,50	37,50	23,08
Tenemos mecanismos para conocer las demandas de prácticas con antelación	22,22	27,78	23,08
Son optativas, pero se han firmado convenios suficientes para cubrir las demanda de prácticas	8,33	9,72	8,33
Otras respuestas	5,56	4,17	4,49

Tabla 64: Contribución de la inteligencia

87.- ¿Para preparar la memoria, sobre qué temas se ha necesitado buscar información DENTRO o FUERA del Centro / Departamento o de la Universidad?

	LUGAR DE BÚSQUEDA [v.82(35,40)]	MEDIA DE TEMAS BUCADOS
1ª OLEADA	fuera del centro aunque dentro de la Universidad	25,83
	fuera de la Universidad	23,25
	dentro del centro	19,42
2ª OLEADA	fuera del centro aunque dentro de la Universidad	31,83
	dentro del centro	27,83
	fuera Universidad	25,92
TOTAL	fuera del centro aunque dentro de la Universidad	57,67
	fuera Universidad	49,17
	dentro del centro	47,25

Tabla 65: Preferencias del lugar de búsqueda

TEMAS SOBRE LOS SE BUSCA INFORMACIÓN Y DONDE - DURANTE EL PROCESO [v.82 (35,40)]					
Búsquedas dentro del centro	TOTAL	Búsquedas fuera del centro, dentro de la universidad	TOTAL	Búsquedas fuera de la universidad	TOTAL
Opinión de los estudiantes sobre que aspectos de la titulación mejorarían	60,90	Referentes de la titulación	80,95	Referentes de la titulación	78,85
Evolución del número de matriculados	44,87	Competencias	66,67	Competencias	61,54
Funcionamiento de las prácticas existentes en los estudios LRU	42,95	Cómo veían los empleadores a los graduados del centro /departamento	51,19	Cómo veían los empleadores a los graduados del centro /departamento	43,59
Indicadores de graduación, abandono y eficiencia	35,90	Inserción laboral	40,48	Legislación	42,95
Competencias	35,26	Legislación	39,29	Empresas e instituciones colaboradoras en el diseño de prácticas	41,03
Empresas e instituciones colaboradoras en el diseño de prácticas	34,62	Empresas e instituciones colaboradoras en el diseño de prácticas	34,52	inserción laboral	39,74
Inserción laboral	28,85	Funcionamiento de las prácticas existentes en los estudios LRU	23,81	Funcionamiento de las prácticas existentes en los estudios LRU	19,87
Legislación	28,85	Indicadores de graduación, abandono y eficiencia	10,71	Indicadores de graduación, abandono y eficiencia	16,03
Referentes de la titulación	25,00	No hemos necesitado más información con la que teníamos en la Universidad era suficiente	9,52	Evolución del número de matriculados	15,38
Cómo veían los empleadores a los graduados del centro /departamento	23,72	Evolución del número de matriculados	7,14	No hemos necesitado más información con la que teníamos en la Universidad era suficiente	9,62
No hemos necesitado más información con la que teníamos en la Universidad era suficiente	2,56	Opinión de los estudiantes sobre que aspectos de la titulación mejorarían	5,95	Opinión de los estudiantes sobre que aspectos de la titulación mejorarían	8,97
POR FALTA DE TIEMPO, no hemos buscado información, aunque nos hubiera gustado	0,00	POR FALTA DE TIEMPO, no hemos buscado informac, aunque nos hubiera gustado	0,00	POR FALTA DE TIEMPO, no hemos buscado informac, aunque nos hubiera gustado	0,64

	Temas tácticos
	Proactividad
	Factor tiempo

Tabla 66: Lugares donde se busca información, y necesidades de información durante el proceso de adaptación, para preparar la memoria

Datos agregados, dejando al margen el lugar donde se ha buscado la información

NECESIDADES PARA ELABORAR LA MEMORIA [82(35,40)]	OLEADAS		TOTAL (%)
	1ª.	2ª.	
Indicadoras de graduación, abandono y eficiencia	94,44	96,43	95,51
Referentes de la titulación	90,28	94,05	92,31
Evolución del número de matriculados	91,67	91,67	91,67
Inserción laboral	86,11	94,05	90,38
Legislación	86,11	94,05	90,38
Competencias	87,50	90,48	89,10
Opinión de los estudiantes sobre que aspectos de la titulación mejorarían	68,06	85,71	77,56
Empresas e instituciones colaboradoras en el diseño de prácticas	76,39	67,86	71,79
Cómo veían los empleadores a los graduados del centro /departamento	63,89	69,05	66,67
Funcionamiento de las prácticas existentes en los estudios LRU	48,61	64,29	57,05
POR FALTA DE TIEMPO, no hemos buscado información, aunque nos hubiera gustado	1,39	0,00	0,64
No hemos necesitado más información. Con la que teníamos en la Universidad era suficiente	1,39	0,00	0,64
otros	0,00	0,00	0,00

	Temas tácticos
	Proactividad / Pasividad
	Factor tiempo

Tabla 67: Orientación según temáticas de las búsquedas durante el proceso de adaptación

BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN [v. 82 (35,40)]	1ª OLEADA			2ª OLEADA			TOTAL		
	C	U	F	C	U	F	C	U	F
No hemos necesitado más información, con la que teníamos en la universidad era suficiente	4,17	9,72	9,72	1,19	7,14	9,52	2,56	8,33	9,62
Por falta de tiempo, no hemos buscado información, aunque nos hubiera gustado	0,00	0,00	1,39	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,64

C Dentro del centro
 U Fuera del centro, aunque dentro de la universidad
 F Fuera de la universidad

Tabla 68: Prácticas en la búsqueda de información durante el proceso de adaptación

90.- ¿Qué información ha obtenido de los siguientes organismos?

Respuestas abiertas, por tanto las he codificado como indico en la tabla.

TEMAS [V.111(37,41)]	OLEADAS		TOTAL (%)
	1ª.	2ª.	
Inserción laboral de los estudiantes	26,39	32,14	29,49
Ninguna	30,56	22,62	26,28
Sin especificar tema	22,22	15,48	18,59
Prácticas, convenios de colaboración con empresas, informas rendimiento de becarios o de estudiantes de prácticas	13,89	9,52	11,54
Necesidades del mercado laboral	19,44	4,76	11,54
No recuerdo	8,33	10,71	9,62
Marcha titulación (producción)	11,11	7,14	8,97
Opiniones sobre el grado diseñado y propuestas para el plan de grado.	6,94	9,52	8,33
Ninguna búsqueda	4,17	8,33	6,41
Necesidades sociales	4,17	5,95	5,13
Agentes externos	0	2,38	1,28
Impacto entorno socio-económico	1,39	0	0,64
Nuevas competencias	0,00	1,19	0,64
Normas de permanencia	0	1,19	0,64
Relaciones instituciones sociales	1,39	0	0,64
Transferencia	0,00	1,19	0,64
Normativa	0,00	1,19	0,64
Financiación	0,00	1,19	0,64
Normas, procedimientos	0	1,19	0,64
Aceptación social	0,00	1,19	0,64

Tabla 69: Información solicitada a Fundación Universidad-Emprendida, Consejo Social, Patronato, Observatorio Ocupacional, durante el proceso de adaptación

ORGANISMOS INTERNOS EN LA UNIVERSIDAD [v.111 (37,41)]	OLEADAS		TOTAL (%)
	1ª	2ª	
Observatorio Ocupacional / Bolsa de trabajo / servicio de orientación	48,61	42,86	45,51
Fundación Universidad-Empresa	23,61	19,05	21,15
Consejo Social	11,11	19,05	15,38
Ninguna información obtenida	16,67	13,10	14,74
Patronato	9,72	7,14	8,33
No he buscado información	1,9	3,57	2,56
No recuerdo haber obtenido información	9,72	9,52	9,62

Tabla 70: Organismos internos de la universidad, como fuentes de información, durante el proceso de adaptación

NÚMERO DE ORGANISMOS CONSULTADOS [V.111(37,41)]	OLEADAS		TOTAL
	1ª	2ª.	
Un organismo	56,10	61,22	58,89
Dos organismos	34,15	30,61	32,22
Tres organismos	4,88	6,12	5,56
Cuatro organismos	4,88	2,04	3,33
TOTAL	100,00	100,00	100,00

Tabla 71: Organismos de los que se ha obtenido información

ORGANISMOS [v.111(37,41)]	OLEADAS		TOTAL (%)
	1ª	2ª	
Observatorio	73,91	70,00	71,70
Fundación	21,74	10,00	15,09
Consejo	4,35	20,00	13,21
Patronato	0,00	0,00	0,00
TOTAL	100,00	100,00	100,00

Tabla 72: Centros que obtienen información sólo de un organismo, aparte de la Unidad de Gestión de la Información

92.- ¿Cuales han sido las fuentes de información utilizadas?

FUENTES DE INFORMACIÓN [(v.58 (37,43)]	OLEADAS %		TOTAL %
	1ª	2ª	
La indicadas en el Libro Blanco	91,67	90,48	91,03
Páginas Web de universidades extranjeras	95,83	82,14	88,46
Páginas Web de universidades españolas	87,50	83,33	85,26
Contactos informales - relaciones personales	79,17	77,38	78,21
Páginas Web oficiales de las instituciones de la UE, relacionadas con el EEES	79,17	72,62	75,64
Estudios de mercado sobre el grado de inserción de los graduados	72,22	69,05	70,51
Bases de datos de la universidad	66,67	73,81	70,51
Agentes externos	72,22	66,67	69,23
Estudio de la demanda potencial del grado	58,33	60,71	59,62
Estudios de las ofertas de trabajo existentes en el mercado laboral	63,89	51,19	57,05
Foros profesionales	38,89	47,62	43,59
Autoevaluación del sistema de calidad	37,50	38,10	37,82
Estudios de prospección de las características socio-económicas de la zona de influencia del título	33,33	40,48	37,18
Prueba piloto	23,61	29,76	26,92
Informes de prácticas de los estudiantes emitidos por tutores	18,06	33,33	26,28
Informes o estudios elaborados por el Departamento de Gestión de la Información	16,67	28,57	23,08
informes o estudios elaborados por la Fundación Universidad-Empresa	16,67	22,62	19,87
informes o estudios elaborados por el Consejo Social	12,50	15,48	14,10
Dossiers de prensa suministrados por el Gabinete de la universidad	16,67	7,14	11,54
Otras fuentes	3	8	11
No hemos necesitado información	4,17	9,52	7,05
Informes o estudios elaborados por el Patronato	2,78	7,14	5,13
Grupos de discusión en Internet	4,17	4,76	4,49

- Colecciones de información existentes dentro de la universidad elaborados por unidades u organismos internos, empleadas como fuentes durante el proceso de adaptación
- Colecciones de información existentes dentro de la universidad, que han podido ser elaboradas tanto por unidades u organismos internos, como organizaciones externas

Tabla 73: Fuentes de información empleadas durante el proceso, internas y externas

94.- ¿Que espacios internos se han utilizado para compartir y gestionar la información relacionada con el proceso de adaptación?

ESPACIOS PARA COMPARTIR v.59 (38,44)	OLEADAS		TOTAL (%)
	1ª	2ª	
correo electrónico	77,78	85,71	82,05
intranet	63,89	60,71	62,18
repositorio común	36,11	29,76	32,69
foro virtual	6,94	20,24	14,10
gestor documental	8,33	14,29	11,54
gestor de noticias	12,50	9,52	10,90
comunidades de practica	12,50	9,52	10,90
gestor de contenidos	9,72	10,71	10,26
otros espacios o aplicaciones	8,33	10,71	9,62
lo desconozco	5,56	2,38	3,85
datawarehouse	2,78	3,57	3,21
ninguno, todo verbalmente	0,00	1,19	0,64

Tabla 74: Espacios y aplicaciones para compartir y gestionar la información durante el proceso de adaptación

95.- ¿De que manera se ha analizado la información obtenida?

TÉCNICAS DE ANÁLISIS [v.60 (39,44)]	OLEADAS		TOTAL (%)
	1ª	2ª	
colectivamente - sesiones de trabajo	93,06	94,05	93,59
Individualmente	43,06	45,24	44,23
uso de pautas autoevaluación	40,28	45,24	42,95
Benchmarking de los planos estudio	31,94	11,90	21,15
DAFO	19,44	17,86	18,59
escenarios alternativos	8,33	4,76	6,41
otras técnicas	6,94	3,57	5,13
lo desconozco	2,78	1,19	1,92
no se ha analizado	0,00	0,00	0,00

Tabla 75: Técnicas de análisis durante el proceso de adaptación

USO DE TÉCNICAS De ANÁLISIS [v.60 (39,44)]	OLEADAS		TOTAL (%)
	1ª	2ª	
Colectivamente - sesiones de trabajo	93,06	94,05	93,59
Individualmente	43,06	45,24	44,23
No se ha analizado	0,00	0,00	0,00
Lo desconozco	2,78	1,19	1,92

Tabla 76: Formas de análisis durante el proceso de adaptación

100.- En caso de que ANECA hubiera pedido aclaraciones y requerimientos durante el proceso de verificación del Grado, señale sobre que temas los pidió, de los siguientes que se citan:

ACLARACIONES Y REQUERIMIENTOS v.62 (40,45)	OLEADAS		TOTAL (%)
	1ª	2ª	
Competencias	33,33	28,57	30,77
Conseguimos la aprobación sin aclaraciones	27,78	32,14	30,13
Plan de Estudios	20,83	36,90	29,49
Otros	23,61	17,86	20,51
Referentes de la titulación presentada	9,72	11,90	10,90
Aclaración o ampliación de prácticas	8,33	9,52	8,97
Procedimientos de consultas externas	6,94	5,95	6,41
Interés del título en la región o área de influencia del Centro	0,00	3,57	1,92

Tabla 77: Aclaraciones y requerimientos solicitados en las universidades durante el proceso

109.- La legislación nacional y autonómica que regula el proceso de diseño y verificación, ¿piensa que ha limitado la capacidad de innovación del Centro / Departamento / o la Universidad?

LIMITACIÓN DE LA INNOVACIÓN [v.85(45,51)]	OLEADAS		TOTAL (%)
	1ª	2ª	
Sí	56,94	46,43	51,28
No	38,89	46,43	42,95
Lo desconozco	4,17	3,57	3,85
Señale la respuesta, si las respuestas anteriores no se adecuan a su respuesta	0	3,57	1,92
TOTAL	100	100	100

Tabla 78: Limitación de la capacidad de innovación de la legislación nacional y autonómica

110.- ¿Se seguirán los contactos, y las actividades iniciadas con motivo del proceso de adaptación?

ACTIVIDADES [v.113 (46,51)]	OLEADAS		TOTAL (%)
	1ª	2ª	
Sí ya está contemplado, aunque SIN periodicidad establecida	43,06	53,57	48,72
Sí, ya está contemplado mantener contactos CON periodicidad establecida	36,11	19,05	26,92
Vamos a intentarlo, esa se nuestra voluntad	25,00	23,81	24,36
Como egresados vamos a mantener relaciones periódicas, aunque aún no hemos formalizado nada	18,06	22,62	20,51
Como empleadores vamos a mantener relaciones periódicas, aunque aún no hemos formalizado nada	13,89	21,43	17,95
Hemos creado o vamos a crear una base de datos como los contactos efectuados	6,94	9,52	8,33
Vamos a iniciar una base de datos de egresados del Centro / Departamento, hasta ahora no la teníamos	12,50	9,52	10,90

Tabla 79: Continuación de los contactos y las actividades iniciadas con motivo del proceso de adaptación

111.- ¿Cómo valora la gestión de la información para la estrategia del Centro / Departamento, y para la estrategia de la titulación? Las respuestas son abiertas, y las he codificado como se recoge en la tabla siguiente:

VALORACIONES [v.86(47,51)]	OLEADAS		TOTAL (%)
	1ª	2ª	
Positiva	77,78	54,76	65,38
Mejorable	11,11	21,43	16,67
Positiva pero mejorable	4,17	5,95	5,13
Negativa	5,56	14,29	10,26
No responden	1,39	3,57	2,56
TOTAL	100,00	100,00	100,00

Tabla 80: Valoraciones de la gestión de la información para la estrategia del centro / departamento y para la estrategia de la titulación

PERFILES [v.86(47,51)]	OLEADA		TOTAL (%)
	1ª	2ª	
La mayor parte de gestión de la información está en manos de comisiones	1,39	5,95	3,85
Necesidad de personal cualificado para las tareas de gestión de la información	1,39	3,57	2,56
Amateur	0,00	2,38	1,28
Secretarías decanato	0,00	1,19	0,64
Centrada en un vicerrectorado	0,00	1,19	0,64
Grupo de gestión	1,39	0,00	0,64

Tabla 81: Perfiles del personal que gestiona información

VALORACIONES [v.86(47,51)]	OLEADAS		TOTAL (%)
	1ª	2ª	
Positiva	77,78	54,76	65,38
Mejorable	11,11	21,43	16,67
Positiva pero mejorable	4,17	5,95	5,13
Negativa	5,56	14,29	10,26
No responden	1,39	3,57	2,56
TOTAL	100,00	100,00	100,00

Tabla 82: Valoraciones de la gestión de la información para la estrategia del centro / departamento y para la estrategia de la titulación