

TRANSFERÈNCIA DE CONEIXEMENT EN L'ÀMBIT TURÍSTIC

El Campus UdG Turisme com a eina

Màster Tesi

Màster en Direcció i Planificació del Turisme

Autor: Lluís Serra Tarré

Supervisor: Dr. Daniel Blasco Franch



Setembre 2018

Gràcies a tots aquells que us en sentiu còmplices,

A la Geo, companya de camí, i a en Guim per mantenir-me despert a les nits.

Als meus pares, per tot, sempre.

A en Jaume i a en Dani pel mestratge i la paciència.

I en especial als meus companys de curs Fede, Ernest, Joan Marc, Lídia, Carlota i Elvira.

“I quan creieu que arribeu, sapigueu trobar noves sendes”

Konstantinos Kavafis

Índex:

1 – Introducció	4
1.1 - Preàmbul	4
1.2 - Motivacions personals	5
1.3 - Objectius de la recerca	6
1.4 – Metodologia	6
1.5 - Breu descripció de l'estructura del document	8
2 – Marc teòric	10
2.1 - Un canvi de paradigma, el turisme a l'era post-fordista	10
2.2 - Els reptes de la transferència de coneixement en l'àmbit de la recerca	12
2.3 - La universitat entesa com una organització en el context d'una xarxa	14
3 – Reptes a l'entorn de la tercera missió de la Universitat: la transferència de coneixement	17
3.1 - El paper de la Universitat dins de la societat	18
3.1.1 - Què ha de preservar i què ha d'incorporar la Universitat Pública del futur?	19
3.1.2 - Està prou connectada la Universitat a la societat?	21
3.2 - Universitat de Girona i turisme	23
3.2.1 - Com definir "Turisme"	23
3.2.2 - Com es percep l'organització interna?	24
3.2.3 - Com es relaciona amb el sector?	26
3.3 - Campus UdG Turisme i transferència de coneixement	31
3.3.1 - Quina percepció genera el Campus UdG Turisme? Aporta valor afegit?	34
3.3.2 - Cal més estructura pel Campus UdG Turisme?	37
3.4 - I quin és el paper dels estudiants en la transferència de coneixement?	40
4 – Discussió	43
5 – Conclusions	49
5.1 - Reflexions final	53
Bibliografia	54

1 – Introducció

1.1 - Preàmbul

La present Máster Tesi és un estudi que vol aportar reflexió sobre una de les missions que ha d'acomplir la **universitat pública**, com és la transferència de coneixement, i sobre aquells aspectes que ha d'anar incorporant i aquells que ha de mantenir en el futur per a continuar actuant com a **eina de servei públic**.

Es pretén posar el focus en la **transferència de coneixement**, atès que es tracta de la missió que ha de permetre connectar la recerca i la docència amb els sectors productius i amb la societat en general, considerant aquesta missió especialment important en l'àmbit del turisme per la seva transversalitat. És també per aquest motiu que s'analitza un dels instruments de què s'ha proveït la Universitat de Girona per aconseguir aquests reptes, els **Campus Funcionals**, entesos com a eines de focalització en aquells àmbits considerats rellevants pel territori, com és el cas del turisme.

A partir d'un marc teòric bastit sobre conceptes com el canvi de paradigma que suposa, també pel turisme, l'era post-fordista i els reptes que afronta la transferència de coneixement en una universitat cada cop més entesa com a una organització relacional, el document aporta com a cos central una sèrie de percepcions emeses sobre aquests conceptes per part de professionals de referència vinculats a la **Universitat de Girona** i al sector turístic del territori.

En el capítol de discussió es constata l'existència d'una separació molt important entre la percepció del sector empresarial i social i la pròpia percepció dels representants acadèmics en relació al rol que la Universitat té actualment i que hauria de tenir en el futur com a generadora de coneixement, i sobre com aquest coneixement s'ha d'articular i transmetre per tal que sigui més útil al seu àmbit territorial d'influència. També s'ha pogut constatar que els actors de la Universitat de Girona tenen una diversitat d'opinions molt important a l'hora de concebre certs marcs relacionals i dotar de contingut el concepte de transferència de coneixement.

1.2 - Motivacions personals

Llicenciat en Economia (UdG) i amb una experiència professional de més de quinze anys al sector financer, dels quals deu en càrrecs directius, sempre m'he considerat una persona inquieta i força tasta-olletes, que **persegueix àrees d'interès per a aprofundir-ne el coneixement i reflexionar-hi**.

És des d'aquest interès que vaig realitzar el Màster en Comunicació i Estudis culturals (UdG), on em vaig centrar en estudiar la comunicació empresarial i la responsabilitat social corporativa. La motivació per fer-lo fou la convicció en la comunicació entesa com a instrument de diàleg, no eternitzada com a un mer element de mercantilització. Per a acabar de formar-me en aquest aspecte i aprofundir en les àrees de gestió, vaig cursar el Màster en Lideratge Comercial i Direcció de Màrqueting (Fundació UdG).

Convençut que sols des de l'**educació** i els **valors** serem capaços de construir quelcom millor, un dia algú em reflexionà: **el turisme ho és tot**. Em quedà gravat. I certament poques ciències són tant **multidisciplinàries** i **transversals** com el turisme, a dia d'avui ningú qüestiona el fet que l'activitat turística pugui contribuir de forma decisòria a l'**equitat social**, al **desenvolupament econòmic**, a la **revalorització cultural** i a la **preservació de l'entorn**. Així és com vaig decidir ampliar la meva formació i experiència acumulada amb les possibilitats que oferia el Màster en Direcció i Planificació del Turisme.

I en aquest camí vaig descobrir el **Campus UdG Turisme**, una eina creada per a afavorir la transferència de coneixement, i un univers apassionant, com ho és també la seva missió: **teixir, crear xarxa, relacions, sinèrgies. Oportunitats**. Després de realitzar-hi les pràctiques externes del Màster només puc estar agraït per l'aprenentatge, i pel suport institucional i pràctic rebut a l'hora de realitzar aquest estudi.

Finalment, destacar la meva voluntat d'interpretar aquest treball com un element que pugui aportar valor acadèmic, però també de **viure'l amb un gran interès perceptiu**, ja que la mirada dels agents entrevistats no només és rellevant perquè aporta el coneixement de la realitat i el matís que de vegades no està present a les dades, sinó també perquè les **percepcions tenen una enorme influència en les dinàmiques de qualsevol organització**.

1.3 - Objectius de la recerca

El present document té com a **objectiu principal** establir una **diagnosi** sobre com es percep el paper d'una institució com la **Universitat de Girona**, en l'àmbit del **turisme**, pel que fa a una de les seves principals missions, la **transferència del coneixement**.

És per aquest motiu que s'ha volgut fer un **estudi perceptiu** que englobés mirades des de dins de la universitat i des de fora, per tal de copsar una visió panoràmica que permeti obtenir informació sobre aspectes que poden ser d'interès, com la relació que la universitat té amb el territori i els agents del sector turístic, i la percepció que aquests tenen sobre l'organització i la tasca que desenvolupa la universitat.

Un **segon objectiu** perseguit en aquest estudi és realitzar una **anàlisi de situació del Campus UdG Turisme**, una de les eines de les que s'ha dotat la universitat per a estimular la creació de clústers de docència i recerca en turisme per afavorir la transferència de coneixement. Així doncs, s'han realitzat una sèrie d'entrevistes en profunditat per esclarir quins nivells de consciència sobre la seva funció existeixen tant a nivell intern com extern, les seves fortaleses i debilitats presents, i les seves oportunitats futures, sense oblidar la seva participació en el **paper que els estudiants tenen reservat** pel que fa a transferir tot aquell coneixement que es genera des de la universitat.

1.4 - Metodologia

El turisme i el seu caràcter multidisciplinari i transversal suggereix una recerca fonamentada en una **visió holística** que integri una recerca més empírica i conceptual amb una de més aplicada, per a poder generar coneixement tant des de la cerca documental com des d'una observació més pràctica.

És per aquest motiu, que d'acord amb els objectius marcats i per tal d'aprofundir en la comprensió d'aquests, la primera etapa de la present investigació s'ha dotat d'un **marc teòric**, on s'ha realitzat una **revisió documental bibliogràfica** referenciada sobre tres conceptes considerats rellevants per a abordar l'estudi, com són el canvi de paradigma global al que s'encamina el Món, condicionat per grans canvis socials, econòmics i

tecnològics, els reptes que afronta la transferència de coneixement, i finalment la conceptualització de la universitat entesa com a organització relacional.

La recerca bibliogràfica ha servit com a eina necessària per a poder descriure els principis teòrics i conceptuals que han permès establir l'**estat de la qüestió** del tema investigat i adquirir-ne un coneixement global per elaborar un discurs coherent i argumentat, necessaris per a fonamentar la recerca i el seu valor.

La cerca bibliogràfica s'ha iniciat a partir de la consulta d'articles acadèmics, llibres i treballs relacionats amb la temàtica tractada. A partir d'aquí s'ha procedit a una revisió de la informació recopilada que ha servit per a identificar altres documents interessants, facilitant el coneixement de diferents línies d'investigació existents sobre el tema.

La segona etapa de l'estudi ha consistit en una **anàlisi perceptiu** sobre les sensacions que genera la temàtica d'estudi per part de diferents persones vinculades a l'àmbit universitari i turístic. Metodològicament s'ha optat per un **disseny qualitatiu** basat en una sèrie d'entrevistes semi-estructurades en profunditat a professionals reconeguts per la seva expertesa i relacionats amb l'objectiu de l'estudi. D'acord amb Rodríguez, Gil i García (1999), la investigació qualitativa suposa l'estudi de la realitat en el seu context natural, intentant interpretar els fenòmens d'acord amb els significats que tenen per a les persones implicades, i aquest fou el motiu de l'elecció d'aquest model metodològic.

Pel que fa al procediment, es realitzaren catorze entrevistes individuals, enregistrades i transcrites, i un focus grup, també enregistrat, amb cinc participants. S'utilitzà una modalitat d'entrevista dirigida (Patton, 1987; Del Rincon, 1995) que permet una aproximació clara a l'objecte d'estudi, i posteriorment es procedí al buidatge del contingut enregistrat per a determinar les temàtiques tractades compartides.

Les entrevistes es realitzaren entre els mesos d'abril, maig i juny de l'any 2018, i la seva durada aproximada es mantingué en l'interval entre els trenta i els quaranta-cinc minuts.

La selecció dels entrevistats i entrevistades fou efectuat mitjançant criteris de representativitat subjectius, consensuats amb el tutor del treball, fet que implica una **limitació** a la recerca reconeguda, ja que comporta un biaix en els resultats obtinguts i per tant en les conclusions extretes. No obstant es considerarà pertinent i interessant

realitzar-lo en aquest format perquè es tracta d'una **primera recerca** d'aquest objecte d'estudi, mai analitzat fins a la present data, i per tant, un primer camí exploratori que en cas de futura recerca cal ser complementat.

Les catorze persones participants a les entrevistes foren seleccionades en base a la seva **expertesa** i en funció a una sèrie de **grups d'interès** que s'estimaren rellevants per a la investigació, considerant el fet que hi ha membres entrevistats que formen part de diferents grups d'interès. Pel que fa al focus grup, el conformaren estudiants dels màsters en turisme que imparteix la UdG.

Així doncs, es considerà oportú recollir les percepcions de:

- Personal tècnic i científic dels Campus Funcionals UdG
- Personal directiu de l'equip de govern i de l'àrea de planificació de la UdG
- Personal docent de la Facultat de Turisme
 - Membres del grup de recerca Laboratori Multidisciplinar de Recerca en Turisme
 - Membres del grup de recerca ONIT
 - Direcció INSETUR
- Professors associats a la UdG
- Personal directiu del Patronat de Turisme Girona Costa Brava
- Personal tècnic vinculat en turisme d'ens institucionals
- Empresaris vinculats al sector turístic
- Estudiants UdG de màsters de l'àrea de turisme

1.5 - Breu descripció de l'estructura del document

El treball consta de **cinc capítols**. El primer és **introdutori**, on s'hi troba el preàmbul, una reflexió sobre les motivacions personals de l'autor de la recerca, els objectius d'aquesta i la metodologia emprada.

Tot seguit es presenta el **marc teòric**, basat en tres conceptes que conformen els subapartats. Són reflexions empíriques extretes de llibres especialitzats i articles acadèmics sobre el turisme a l'era post-fordista, els reptes que afronta la transferència de coneixement i el paper de la universitat en un context d'hiperconnectivitat.

El tercer capítol conforma el **cos central** del document. S'hi recull el buidatge de les qüestions tractades a les entrevistes qualitatives realitzades. Es fa de manera temàtica, i s'ha ordenat per a procurar discórrer des d'un angle més obert on es fa una aproximació genèrica al concepte d'universitat, les seves missions, la seva connectivitat amb el territori i el seu paper en la transferència de coneixement, fins a arribar a l'anàlisi de la percepció organitzativa de l'àrea de recerca de la Facultat de Turisme i del Campus UdG Turisme. L'últim punt d'aquest capítol es dedica a l'anàlisi del focus grup amb els estudiants de màsters en turisme per a copsar-ne la seva percepció respecte la temàtica objecte d'estudi.

Posteriorment, al capítol quatre introdueix la **discussió** al document respecte els diferents inputs que han sorgit en el cos del treball, essent un apartat estructurat sobre les temàtiques tractades en el capítol anterior. En aquest punt s'incorporen reflexions més profundes, que pretenen sintetitzar aquelles percepcions sorgides del buidatge de les entrevistes.

Finalment, el capítol cinc són les **conclusions**, on es fa un resum de tots els capítols i es presenten els principals resultats obtinguts.

2 – Marc teòric

Amb l'objectiu de respondre als objectius assenyalats, plantejem el marc teòric centrat en **tres perspectives**, com són el canvi de paradigma global al que s'enfronta el turisme, els reptes que afronta la transferència de coneixement, i finalment la conceptualització de la Universitat entesa com a organització relacional.

2.1 - Un canvi de paradigma, el turisme a l'era post-fordista

“Què entenem per turisme quan ja no existeix el no turisme?”

J.A Donaire

Assumint que les transformacions del capitalisme afecten a la vida i a la subjectivitat (Gómez Villar, 2014), i que la seva força resideix en la capacitat que té d'articular les societats amb aquesta subjectivitat, es pot concloure que el turisme no n'és una excepció.

Així doncs, els canvis sorgits a mitjans del segle XX, sobretot en els països industrialitzats, on variables com l'orientació de l'oferta de mercat cap a oferir productes de consum als individus i el paper cada cop més rellevant dels intermediaris, vitals per a acostar els productes als consumidors, juntament amb importants millores sociolaborals com la reducció de la jornada laboral o la implementació de les vacances pagades, van donar lloc a una sèrie de **modificacions en els comportaments socials**, entre ells el turisme. Aquests aspectes, juntament amb altres com la millora i abaratiment substancial dels desplaçaments, afavoriren l'aparició d'un **turisme de masses**, passant de ser una activitat elitista a interpel·lar a pràcticament totes les capes socials, i amb una tendència inicial a desenvolupar-se en espais costers ja que es definia per la cerca del gaudi amb el sol i la platja.

A les dècades del 50's i 60's es produí doncs, un notable increment de l'activitat turística, davant la qual el sector empresarial es limitava a donar resposta a les necessitats que

anaven apareixent, provocant un creixement desestructurat, espontani i mancat de planificació del turisme (Galí & Donaire, 2006). El sector quedà cimentat sobre un turisme de masses, relacionat amb la bonança climàtica, altament estacionalitzat, i on predominava la quantitat i la concentració per sobre de la qualitat.

Posteriorment, en un context on les democràcies liberals occidentals concebien els governs i les seves burocràcies com a òrgans poderosos de les societats destinats a definir i actuar pel bé públic, es produïren canvis significatius en els enteniments de la **planificació** i la **política turística**, al estimar-se el turisme com una indústria de producció de serveis avançats que requeria, per tant, de polítiques pròpies (Marchena, 1994). El turisme passà a ser **considerat un fi** en sí mateix, i no un instrument d'altres polítiques usat com a mitjà per assolir divises i equilibrar les balances de pagaments (Mundet, 1998).

L'esgotament del model econòmic i social caracteritzat pel domini dels mercats de masses i dels béns i serveis estandarditzats ha provocat una nova **transformació del capitalisme**, que enmig de la globalització ha immers al món en una era marcada pel trànsit de la fàbrica a la metròpoli com a espai d'articulació d'una producció cada cop més immaterial i subjecte a la innovació tecnològica (Gómez Villar, 2014), i també per una nova manera d'entendre la gestió pública, en què les institucions actuen bàsicament com a facilitadors de l'activitat econòmica (Stevenson et al., 2009).

En aquest context, on segons Dredge (2016) la majoria dels països desenvolupats s'estan desplaçant cap a una **era post-industrial**, és lògic que les estructures i pràctiques turístiques industrials tradicionals estiguin sotmeses cada cop més a pressions que probablement generaran canvis estructurals significatius. La indústria turística està abandonant pràctiques inherents del model fordista tant pel que fa a la producció com al consum, reconfigurant-se en base a nous comportaments que es perceben naixents d'aquesta nova era, com ara el rebuig a la massificació, a la concentració espacial i temporal, o a l'estandardització característiques del turisme convencional. Esdevenint transcendent el consum col·laboratiu, l'aposta per la sostenibilitat, o la comunicació peer-to-peer. Així doncs, com afirma Dredge (2016), els productes i les experiències turístiques s'estan reinventant per actors no tradicionals, i aquestes **innovacions**

disruptives, provocades en gran part per la tecnologia, com per exemple les xarxes socials o les plataformes d'economia col·laborativa, estan canviant la naturalesa fonamental de les relacions, experiències i pràctiques turístiques en un moment on la gestió de la incertesa és una constant.

2.2 - Els reptes de la transferència de coneixement en l'àmbit de la recerca

“Ensenyar no és transferir coneixement, és crear la possibilitat de produir-lo”

Paulo Freire

Si el principi de responsabilitat social, aplicat a les universitats, implica la necessitat de retornar a la societat la inversió que fan els ciutadans en el propi sistema universitari (Andradas, 2016), de ben segur que un dels elements útils per a aquesta causa és la **transferència de coneixement**, un terme en permanent estudi i evolució constant, però que es pot definir com la transmissió dels resultats de la recerca a la societat per a la seva aplicació (Nieto, 2012). En aquest sentit, és important distingir-la de la divulgació, ja que aquesta té més una vocació de comunicar coneixement que d'aplicar-lo. La transferència esdevindria, doncs, l'anomenada **tercera missió de la universitat**, i complementària de la recerca i la docència. Schulz (2001) aporta una visió més àmplia del concepte quan apunta que “la producció de coneixement està limitada pel valor de poder-lo compartir, de la mateixa manera que per a què l'intercanvi tingui lloc, primer cal que existeixi aquest coneixement”.

Dins l'àmbit de la recerca universitària, és notori que les Ciències Experimentals, amb una major vinculació tecnològica, es troben en un estadi molt més avançat pel que fa a la **cultura de la transferència** (Nieto, 2012), essent evident que el marge de creixement amb què compten els investigadors que es vulguin dedicar a la transferència de coneixement no tecnològic és molt gran i que les Ciències Socials tenen un mirall d'on aprendre molt.

Així, la transferència de tecnologia treballa tradicionalment amb el tàndem **market pull-technology push**, un esquema de funcionament pel qual el mercat presenta demandes als centres de recerca i aquests, alhora, plantegen desafiaments al mercat i el forcen a

avançar amb els nous resultats que obtenen. Si aquesta investigació tecnològica que generen els investigadors pressiona el mercat per a incorporar la innovació, també els resultats que generen els investigadors de ciències socials han de ser capaços d'**influir en el medi social** (Landry et al., 2001).

L'esmena terminològica és, però, necessària. Substituir el concepte «mercat» per un de més afí a les ciències humanes: «societat». No és aquest un canvi merament formal, atès l'impacte característic de la recerca en aquest camp, que és sovint molt més social que econòmic, si més no a curt termini. Així doncs, la **demanda social** (Nieto, 2012) s'ha de convertir en la primera via potencial per l'obtenció de fons pel desenvolupament de la recerca.

Si històricament la recerca en ciències socials ha confiat de manera gairebé exclusiva en el finançament públic a partir de subvencions i convocatòries competitives, les dificultats actuals de l'administració i les retallades successives que han afectat el conjunt social, inclosa la recerca, suposen un **incentiu** per a començar a plantejar altres vies de desenvolupament per un camp d'estudi que, tot i no necessitar d'equipaments sofisticats i costosos, sí requereix d'una inversió que possibiliti l'excel·lència.

Per tant, la demanda social esdevé la potencial via d'entrada més directa de recursos per mitjà de la transferència de coneixement. Fins al moment, però, s'ha basat en el coneixement puntual que els agents socials tenen de les experteses, produint-se la demanda social de manera personalitzada i vinculada, la majoria de vegades, a contactes personals preexistents. El que Davenport i Prusak (2001) anomenen transferència de coneixement a través de mecanismes de comunicació informal. Un dels reptes doncs és, sense que sigui substitutiu de la comunicació informal, **establir mecanismes de comunicació formals** i estructurats que comptin amb una infraestructura visible i definida (Fiddler, 2000).

Amb tot, cal considerar sempre els elements que participen en la transferència de coneixement: les característiques de la font i del receptor, i els components que rodegen el context de la transferència (Szulanski, 1996), essent difícil avaluar, absorbir, i utilitzar el coneixement importat si una organització no compta amb la capacitat interna de fer-ho (Cohen i Levinthal, 1990), i és notori que els agents socioeconòmics destinataris de la

transferència de coneixement en àrees no experimentals tenen encara poc desenvolupada la inèrcia de col·laborar amb els centres de recerca (Nieto, 2012).

La transferència de coneixement és un procés complex que requereix de temps, esforç i recursos, per part de l'ens receptor, per a assimilar-la (Nonaka et al, 2000). Essent transcendent la **generació d'entorns de confiança** per a que aquest coneixement transferit sigui tingut en compte i utilitzat.

Així doncs, atès que la iniciativa per part dels agents socials és encara limitada en aquests camps (Miles, 2000), es fa necessari que els **centres de recerca prenguin la iniciativa**. Bons coneixedors de les seves experteses, els investigadors poden i han de dissenyar projectes sòlids que tinguin una aplicació més o menys directa sobre el teixit social, per llavors cercar els destinataris més convenients per a aquesta transferència.

I és en aquest context on les **universitats**, enteses cada cop més com a **organitzacions relacionals** d'una xarxa, han d'excel·lir en les estratègies de transferència i de relació entre els agents socials i els investigadors (Battaglia et al., 2017), ja que un bon coneixement de les capacitats és vital per a una bona promoció i transferència d'aquestes, però, a més, possibilita un millor aprofitament dels recursos invertits en recerca.

2.3 - La universitat entesa com una organització en el context d'una xarxa

"El paper de la universitat ha de ser la de formar persones capaces i sensibles"

John Stuart Mill

Molts estudis s'han centrat en analitzar l'actual moment històric i a definir-lo. Diferents autors com Bell, Stehr o Lyotard han emprat conceptes com societat postmoderna, societat postcapitalista o societat del coneixement. Manuel Castells el definí com a l'era de la **societat xarxa**, establint una crítica a denominacions com societat del coneixement, ja que es podria entendre que s'obvia que en altres moments històrics hagi existit consolidació de coneixements i promoció de sabers socials. Aquesta definició de societat xarxa permet, a més, inferir la idea de l'**eclosió que han tingut les noves**

tecnologies de la informació i comunicació en àmbits de la vida del ser humà com la comunicació, l'entreteniment, l'economia o l'educació (Castells, 2002).

És interessant doncs establir com a objecte d'estudi en aquest apartat del marc teòric, el paper que ha de jugar la universitat dins l'actual model de societat.

La visió crítica de Castro-Gómez (2003) indica que el model actual d'universitat segueix responent a dinàmiques de la societat industrial que entén que només és possible construir en espais territorials, físics i formals. Aquest és un bon punt de partida per a reflexionar sobre la finalitat de l'educació superior, que Althusser (1988) defineix com a mecanisme per exercir el control social i la legitimació del poder a partir del currículum per a establir una divisió de classes i homogeneïtzar el pensament, amb l'objectiu final de mercantilitzar el coneixement.

Certament, el sistema educatiu públic aparegut al segle XIX, i fins llavors inexistent, es basa en la idea d'habilitat acadèmica (Robinson, 2006), sorgit per les necessitats de la industrialització i cimentat sobre la conceptualització que les matèries més útils per a la indústria són les que han de gaudir de major jerarquia. Una lògica que Habermas (1987) defineix com a racionalitat instrumental, un concepte que ha arribat a dominar la visió global de la intel·ligència.

Per tant és evident, tal i com afirmar Krüger (2006) que el **model d'universitat** en l'actual moment històric **ha de ser revisat**, assumint que l'ús de les tecnologies digitals no influirà només en activitats com l'automatització de processos, sinó també en aspectes que generaran profunds canvis en la gestió del coneixement.

La universitat en el context d'una societat en xarxa ha d'incorporar una sèrie de principis, i un dels més importants, segons Tedesco (1998), és la capacitat de ser **flexible**. Una flexibilitat que ha d'incardinar-se en tots els substrats de l'organització, des de l'oferta acadèmica, que s'ha d'adaptar als temps, interessos i necessitats educatives dels estudiants, fins als processos administratius i a la pròpia cultura organitzativa de la universitat, que l'ha de permetre migrar d'una estructura jeràrquica i piramidal cap a una visió més horitzontal, basada en la **comunicació** i la **negociació** (Tedesco, 1998), incorporant les noves tecnologies de la informació i comunicació per a generar **esquemes organitzatius innovadors i descentralitzats**.

A dia d'avui, tal i com afirma Dredge (2016) l'educació superior està extremadament vinculada a la política econòmica, fent èmfasi en el desenvolupament d'un sistema educatiu que sols recolza el creixement econòmic i la innovació, l'agenda i l'ocupació. En particular, la gestió de l'educació superior s'inspira cada vegada més en els imperatius neoliberals que impliquen la gestió de mercat dins les institucions educatives, amb estratègies enfocades en el màrqueting per atreure un major nombre d'uns estudiants que són considerats com a consumidors (Marginson, 2011).

Per tant, en paraules de Sangrà (2001), la universitat té el **repte de capgirar aquesta tendència**, i configurar un sistema que s'adapti als estudiants, no els estudiants al sistema; construint una universitat proactiva i horitzontal, fonamentada en els principis de la dialèctica i la permanent comunicació amb tots els agents de la societat, i oberta al canvi i a la transformació constant.

3 – Reptes a l'entorn de la tercera missió de la Universitat: la transferència de coneixement

Com s'ha detallat a la metodologia, la investigació s'ha efectuat mitjançant una sèrie d'entrevistes qualitatives semi-estructurades i la realització de grups de discussió. El treball de camp es va iniciar mitjançant l'elaboració d'un conjunt de preguntes i temes dirigits a professionals de referència del sector, tant des del punt de vista acadèmic com empresarial i institucional, i més tard es va fer un *focus grup* amb estudiants del Màster de Direcció i Planificació del Turisme de la Universitat de Girona. La informació obtinguda va ser enregistrada i bolcada en transcripcions per, posteriorment, sotmetre-la a una anàlisi exhaustiva per tal d'extreure'n, en base als objectius plantejats, la diagnosi i conclusions que s'exposaran més endavant.

L'expertesa de les entrevistades i entrevistats escollits ha permès realitzar un **buidat** no per entrevista, sinó **per temàtiques** rellevants per a l'estudi, aquestes temàtiques han emergit de l'anàlisi creuat de les fonts i de la lectura i estudi de les entrevistes.

Com s'ha vist en la selecció dels participants, s'han buscat visions des de dins de la Universitat i de fora, per tal d'obtenir una **percepció panoràmica** dels diferents arguments plasmats i que detallem a continuació.

Detallant l'estructura d'aquest estudi qualitatiu, s'observa que el capítol 3.1 és una aproximació genèrica al concepte d'Universitat, més concretament al de la Universitat pública i a les missions que ha d'acomplir dins de la societat, especificant quines són les seves fortaleses i debilitats, i la percepció que els entrevistats tenen sobre el nivell de connectivitat amb el territori. A l'apartat 3.2 s'entra en detall en l'anàlisi de cas de la Universitat de Girona i la seva vinculació amb el turisme, fent un primer focus a com els agents entrevistats defineixen el concepte de turisme, com veurem al capítol 3.2.1. A l'apartat 3.2.2 es fa un anàlisi de percepció de l'organització interna universitària en l'àmbit turístic, i posteriorment, al capítol 3.2.3 s'examina la relació de la Universitat amb el sector. Amb la voluntat d'anar aproximant el focus en l'objecte d'estudi, el capítol 3.3 tracta i reflexiona sobre el Campus UdG Turisme i com participa dels processos de transferència de coneixement, analitzant les percepcions generades sobre

la seva aportació de valor afegit i sobre si el Campus està correctament dimensionat. Finalment, en l'apartat 3.4 es pregunta als entrevistats sobre el paper que juguen els estudiants universitaris en la generació de processos de transferència de coneixement que repercuteixin al conjunt de la societat.

3.1 - El paper de la Universitat dins de la societat

Pel que fa al rol que la Universitat ha de tenir dins de la societat, és interessant observar que hi ha un alt grau de consens en posar de relleu la que es pot anomenar la primera missió de la Universitat, la **docència**. En aquest sentit, a l'estudi s'hi troben visions més tradicionals, on s'atorga a la Universitat un paper clau en l'educació no tant en termes d'educació en productivitat i eficiència, sinó en termes d'intel·lectualitat i cultura, i també visions on la docència és entesa com aquella eina que ha de servir per a formar nous professionals que es convertiran en els futurs gestors de la societat. És destacable que aquesta segona visió és dominant en un sector tant rellevant com el dels estudiants.

Per part dels entrevistats i entrevistades que formen part del cos acadèmic i investigador es dona molta importància també a la segona missió de la Universitat, la **recerca**, entenent com a fonamental el fet que la Universitat actuï com a principal entitat generadora de coneixement ja que "és el lloc on es produeix la ciència, i aquesta ha de repercutir en la societat". Cal posar de relleu l'omissió d'aquest àmbit a l'hora d'enumerar els valors principals de la Universitat per part dels agents empresarials consultats, significa que no tenen cap interès en la recerca universitària ni la seva futura aportació a la societat? La percepció que se'n pot extreure de les entrevistes no és aquesta, sinó que simplement no la tenen present de manera espontània.

Un valor que sí és considerat rellevant per part de tots els agents és la **transferència de coneixement** de la Universitat cap al món empresarial i a la societat. La percepció és que la pròpia dinàmica del sistema capitalista provoca que la Universitat s'estigui enfocant, de manera lenta però contínua, cap a la transferència de coneixement, tot i que els matisos són importants a l'hora de determinar com la perceben els diferents agents. Des del món empresarial és requereix que serveixi per dotar d'eines per afrontar els nous reptes de la societat a partir de projectes, de la pròpia formació i dels diferents

aprenentatges, visió que és detectada per part dels membres del cos acadèmic, tot ressaltant que a la pràctica “aquesta transferència es manifesta més en la formació del personal que no pas en la participació directa en processos de governança més inclusius”.

Finalment, i centrant el debat en el paper de la Universitat pública sorgeix una quarta missió, la del **compromís social**, amb una idea de deute públic, on la Universitat es sent i s’ha de sentir en deute amb la societat, un deute que ha de retornar generant bons professionals, creant xarxes i dinamitzant-les.

3.1.1 - Què ha de preservar i què ha d’incorporar la Universitat Pública del futur?

S’ha generat un cert consens entre les entrevistades i entrevistats sobre quins són els valors que la Universitat ha de mantenir en el futur, el principal i més present en totes les entrevistes és el **rigor**. La Universitat ha de mantenir el rigor que sempre se li ha pressuposat i ha tingut, el rigor acadèmic, científic, en el mètode, en el saber fer, en el posicionament. La Universitat es caracteritza per valors de ciència, objectivitat i neutralitat. Per part del personal acadèmic es percep que existeix el risc de caure en excés a les lògiques del mercat, on “per ser més competitius es facin projectes de recerca o transferència més econòmics i més agressius, rebaixant el rigor del producte” i provocant una banalització de la Universitat Pública, de la ciència que la paga tothom. Així doncs, disciplina, rigor, mètode i solidesa són valors que no es poden sacrificar, ja que aporten un pòsit intel·lectual que genera garanties .

Un altre valor que es considera important a preservar i en part vinculat amb l’anterior és el de la seva **autonomia**, que la Universitat tingui plenes capacitats per a decidir cap a on enfocar la seva orientació, tot admetent que aquesta orientació l’ha d’anar re enfocant per a saber interpretar les necessitats de formació que hi ha a la societat, per a decidir quins graus i màsters s’han d’ofertar per a poder abastir una formació continuada de qualitat. També sorgeix la necessitat d’autonomia per a poder decidir en què és necessari fer ciència bàsica i per tant investigar en allò més essencial, combinant-ho amb responsabilitat per a saber transferir el màxim possible el coneixement derivat de la recerca i de la docència a la societat. S’afirma també que si la Universitat perd

aquesta autonomia passa a ser un ens diferent que respon a uns criteris i interessos diferents, la Universitat pública, amb vocació de servei públic, està obligada a preservar-ho i cuidar-ho com “el seu tresor més preuat”. En aquest sentit es posa com a exemple a moltes Universitats privades, escoles de negoci o altres institucions que no tenen aquesta vocació.

Per altra banda, diferents entrevistats consideren que la Universitat necessita incorporar “més carrer”, més adaptació, veus més plurals. Consideren que s’ha de treballar per aconseguir generar més **recerques col·laboratives**, recerques on hi participin moltes altres mirades, no només la científica, on s’incorporin altres agents que permetin una millor connexió entre el món empresarial o la societat en general, i el món universitari.

Des del sector privat es fa una crítica a un enfoc pensat excessivament en clau de titulacions, ja que les empreses ja es dediquen a valorar altres conceptes com l’actitud o la capacitat de conèixer. També es fa una crítica sobre determinada recerca que es considera no aplicable i que no es fa per cap necessitat. La consideren “una recerca egoista”, perquè aquesta només serveix per a que la persona que la fa promoció dins dels circuits interns de la Universitat, per tant, es considera que cal destriar aquella recerca necessària perquè pot fer evolucionar, d’aquella que no té cap tipus de sentit.

Un aspecte que també apareix com a rellevant a l’hora de ser-ne considerada la seva incorporació a la Universitat del futur és l’**especialització**, on hi hagi figures més enfocades a la docència, d’altres més especialitzades a la transferència de coneixement, o d’altres a la recerca bàsica, en funció de les seves aptituds. Es considera que hi ha molta gent que “juga tots els papers de l’auca”, i que potser caldria que la gent es dediqués a allò en què pugui fer més bones aportacions.

En darrer terme, emergeix de veus membres de la pròpia institució la necessitat de que la Universitat sigui capaç de trobar els mecanismes necessaris per “aconseguir ser interpel·lada permanentment per la societat per tal de respondre a les necessitats de la pròpia societat”, ja que ha de respondre als problemes dels sectors productius, ha de respondre als problemes socials de la gent, i la Universitat s’ha de sentir directament preguntada per tot això i ha de ser capaç d’anar-se re enfocant, considerant que aquesta

capacitat, aquesta exigència, és la que farà de la Universitat del futur una **institució útil a la societat**.

3.1.2 - Està prou connectada la Universitat a la societat?

En aquesta qüestió, la opinió generalitzada, amb diferents gradacions que veurem a continuació, és que sí que la Universitat està connectada a la societat però no prou. Que mai s'hi està prou de connectat a la societat, i que depèn molt de les persones, tant a la Universitat com a la societat.

“Abans la Universitat es veia més com un lloc de tots, on debatre, en el món actual això és més difícil” s'apunta des del món privat. I és que la visió és que la Universitat és formadora, creadora de coneixement, però sense una estructura efectiva per a realment participar en una transferència efectiva cap a la societat. S'apunta a que es requereix d'una certa reestructuració, ja que els incentius de la Universitat són per fer recerca pura, necessària, però que no hi són per a reforçar els vincles amb els agents del sector.

Així doncs, la percepció general dels entrevistats que no formen part de l'àmbit universitari és que **hi ha una distància molt gran**.

Tanmateix es posa en relleu la impossibilitat de fer un sol titular genèric, ja que hi ha moltes Universitats i molts àmbits d'especialització. Així doncs, en àrees de coneixement més humanístiques, com la filosofia o la història de l'art, la connexió és més feble, en canvi en sectors o experteses com turisme, infermeria o enginyeria, la connexió és més forta i el missatge és que cada cop sigui més forta, considerant, per tant, que hi ha àrees de coneixement que no trepitgen carrer, i en canvi hi ha àrees que sí que estan molt connectades.

En aquesta qüestió s'apunta com a un punt de millora la possibilitat que la docència i recerca estiguin molt més vinculades a la societat, on, per exemple, gent que treballa a la societat i que té molta vàlua hauria de fer classes a la Universitat. Fent un incís a avenços ja assolits com la presència de professors associats a les aules. Amb tot, hi ha visions crítiques que afirmen que aquesta és una “figura que s'ha acabat pervertint”, on al final no són associats purs, sinó que el que fan és cobrir unes places de persones que

no poden accedir com a professors a temps complert, perquè no hi ha places i mentrestant queden atrapades en aquesta figura, i “no són professionals de prestigi que fan classes a la Universitat com hauria de ser el cas”.

Diferents investigadors valoren també el fet que projectes que són considerats empírics competitius, “on la societat no hi ha entrat directament”, acaben tenint un rerefons que és d'utilitat per a la pròpia societat. Preguntats per un exemple, es comenta el cas d'un MINECO, un projecte empíric competitiu del Ministeri, on s'està estudiant què passa en llocs on existeix molta saturació turística. D'aquesta observació i de les conclusions que se n'extreguin les destinacions que es trobin en aquesta problemàtica de congestió turística en podran obtenir eines i informació, per tant, es pot obtenir una transferència també d'aquests tipus d'estudis que els acaba connectant amb la societat.

Si centrem l'òptica en la Universitat de Girona (UdG), es considera que el fet que la **UdG** sigui l'única Universitat de **referència del territori**, a les Comarques Gironines, suposa una responsabilitat molt major encara per tal d'avançar en aquesta connectivitat amb la societat, i que, en aquest context la UdG ha d'assumir un veritable paper de **lideratge** en l'impuls i coordinació de grans projectes transversals d'interès per la societat que fins ara les Universitats no havien percebut com a propis. A la pregunta de si la UdG hi està disposada, la resposta d'un entrevistat vinculat a la planificació estratègica fou que la “UdG és una Universitat que està molt compromesa amb el territori que l'envolta i està cada cop fent-se més visible i assumint aquest lideratge. Estem en el camí, hi ha programes i estratègies institucionals que tot just estan a les beceroles però estem en el camí”.

Així doncs, la tendència és anar-se connectant, i es posa en valor des de l'àmbit acadèmic i empresarial que, pel que fa a la Universitat de Girona “turisme és un bon exemple de diàleg amb el territori, a través de la formació, però no només, també en termes de projectes, recerca, col·laboració acadèmica, professional, o científica. Sense oblidar el gran esforç realitzat en la internacionalització de la docència”.

3.2 - Universitat de Girona i turisme

“Des de la Universitat de Girona hem assumit que el turisme és un fenomen global i amb una enorme capacitat de creixement, i estem compromesos a pensar i generar estratègies per a potenciar-ne les oportunitats i reduir-ne les amenaces”. Aquest posicionament emès des de les àrees de govern de la Universitat suposa un bon punt de partida per analitzar la percepció dels agents entrevistats sobre com s’organitza i com crea sinèrgies la Universitat per a donar resposta als reptes i canvis que afecten a l’activitat.

3.2.1 - Com definir “Turisme”

Es va considerar rellevant que les entrevistades i entrevistats responguessin a aquesta qüestió per tal d’obtenir quin era el seu posicionament de base, el prisma des d’on miren el turisme i tot allò que l’envolta.

En aquest sentit es considera rellevant que les persones que formen part de l’**àmbit empresarial turístic** consultades consideren el turisme bàsicament un **sector econòmic**, amb pocs matisos. Veuen el turisme com el sector econòmic de major creixement al llarg de les darreres dècades i el que més bé resisteix els períodes de crisi i estancament econòmic, perceben els turistes com a consumidors i cerquen anàlisi de les seves pautes de consum establint la política de preus i la competitivitat en aquest àmbit com a eixos fonamentals.

Les opinions emeses per part de les persones vinculades al **món acadèmic** aporten perspectives diferents pel que fa a la definició de turisme. Per molts és vista no com un sector sinó com una **ciència**. Una ciència en un món cada cop més globalitzat, on hi entra una demanda amb unes característiques, els viatgers, i entren a més tota una sèrie d’agents que fan possible aquestes relacions, d’on se’n deriven unes premisses d’estudi. Consideren que fa anys el turisme era una àrea tècnica i cada cop més es conceptualitza com a ciència, on es micro segmenta aquest món i es va estudiant en petites parcel·les.

Destaquen les **moltes dimensions** del que significa turisme, percebuda com una activitat històrica, ideològica, política, territorial, econòmica i sociocultural, per tant, una activitat

molt transversal en la nostra societat, on hi ha molts agents i moltes àrees de la societat que hi participen, ja sigui com a emissors o receptors, essent el turisme una institució social en les societats contemporànies. També es considera el turista no com a consumidor, sinó com a ésser social que cerca en el turisme tres valors que han de ser bàsics per entendre el turisme del present i el futur: educació, entreteniment i transformació.

Tanmateix hi ha reflexions que estimen que, des d'una perspectiva acadèmica, turisme hauria de ser mobilitat humana perquè, "si es parla de turisme com entén la gent del carrer", turisme només és viatjar per oci, però hi ha turisme educacional, mèdic, de negoci, etcètera. Considerant així la paraula turisme com a "molt desafortunada" perquè crea confusió. Afirmant que "la Universitat és bo que treballi els temes d'una manera molt àmplia, fora bo entendre-ho com a mobilitats humanes".

3.2.2 - Com es percep l'organització interna?

Primerament, cal destacar l'alt grau de desconeixement de l'estructura organitzativa de la Universitat per part dels agents privats externs, englobant i simplificant en el cas del turisme, tota l'estructura universitària dins d'un sol ens com és la Facultat de Turisme.

Les entrevistes realitzades a membres de la comunitat universitària ens donen una altra perspectiva, molt més acurada de la realitat organitzativa de la Universitat de Girona en l'àmbit del turisme. Diverses veus parlen d'una **idiosincràsia particular** que s'explica amb la història de la Facultat, provinent de l'acord entre l'Escola Oficial de Turisme de la Generalitat (EOT) i la Universitat de Girona per a integrar com a titulacions universitàries els estudis de turisme, que fins llavors no ho eren. Quan l'Escola de Turisme s'integrà a la UdG hi hagué un acord on tot el personal, que s'encarregava de la docència, la recerca, els projectes i la transferència, passà a ser personal universitari. Això implicà que s'haguessin d'integrar en els diferents departaments existents aleshores, "en alguns casos de forma natural i en d'altres no tant".

Pel que fa a la investigació, els entrevistats també consideren adient contextualitzar la creació dels grups de recerca en base a dos factors rellevants. Primer, la pròpia idiosincràsia i transversalitat del turisme, que provoca que sigui una ciència molt més

difusa, fet que impregna la composició dels grups de recerca existents. L'altre es remunta també a l'instant on l'Escola Oficial de Turisme s'integra a la Universitat de Girona. En aquell moment, les persones que estaven fent recerca a l'EOT creen un grup de recerca que "ens recull a tots nosaltres i les nostres especialitats". És el Laboratori Multidisciplinar de Recerca en Turisme, compostat per especialistes tant diversos com sociòlegs, geògrafs, economistes o advocats, representant així la pluralitat del turisme.

També es considera rellevant per a explicar la organització interna de la Universitat de Girona en turisme el moment en què el Doctor Jaume Guíà, que estava fent de professor a Castelló, és fitxat pel departament d'organització d'empreses de la UdG per a fer docència i recerca, i amb l'encàrrec de crear una línia de treball d'organització d'empreses a dins de la Facultat de Turisme. En aquell moment crea un equip i decideix muntar un nou grup de recerca en turisme a l'entorn de la investigació en l'organització d'empreses, la rellevància de les xarxes relacionals, la seva configuració i gestió, i sobre la capacitat d'innovació i la creació d'estratègies per incrementar la competitivitat de les empreses i organitzacions; l'ONIT (Organisational Networks Innovation & Tourism).

Des de llavors, aquests **dos grups de recerca** avancen en paral·lel i reciclen una estructura ja existent, l'INSETUR, que anteriorment tenia una funció diferent, basada en fer de medidora en la relació entre la Generalitat de Catalunya i l'Escola Oficial de Turisme. Un cop integrada l'EOT dins la UdG, l'INSETUR passà a ser un institut de recerca, un ens ja reconegut a la Universitat per quan hi ha diferents grups de recerca que estan al voltant d'un determinat àmbit d'estudi, servint d'aixopluc i permetent obtenir eines com finançament i una certa estructura (secretaria, espai, telèfon...). Per tant, sota INSETUR hi ha els dos grups de recerca que tenen la paraula turisme en el seu nom.

La convivència entre els dos grups de recerca sí que és un factor d'interès que va suscitar diferents opinions entre les persones entrevistades. Hi va haver una part de la mostra que simplement va titllar de correcta la convivència, sense voler aprofundir més en la qüestió. D'altres fonts del sector acadèmic van apuntar que el fet de tenir "camps d'estudi molt diferents" fa que "no es generi cap tipus de conflicte important". N'hi ha que destaquen que tot i existir moltes figures, "acabem essent tots els mateixos". Per altra banda hi ha qui opina que el fet que hi hagi dos grups de recerca molt interdisciplinaris representa, tot i la **complexitat** que comporta, la transversalitat del

turisme, i que des d'aquest punt de vista hi pot entrar qualsevol tipus de projecte diferent o que, fins i tot, en un mateix projecte s'hi poden aportar **moltes perspectives**, essent aquest un valor molt enriquidor ja que "mons molt diferents confluïm en el turisme".

No obstant sí que hi ha observacions que apunten al fet que hi ha pocs projectes conjunts, "molts menys dels que hi hauria d'haver" tot i que sí que hi ha algunes col·laboracions, i que es tendeix a treballar de forma molt separada, esdevenint aquest un factor molt millorable. En alguns casos es parla de "ressentiments" pel fet de que "ja hi havia el grup de laboratori i no es van voler integrar, en van crear un de nou, i ja saps, les velles tensions no s'acaben de curar".

Pel que fa a als articles d'investigació sí que la percepció general és que hi ha més treball conjunt. Però que "certament falta fluïdesa, sembla una competència".

Finalment es posa de relleu el fet que es tracta "d'una estructura jove que porta funcionant encara no 20 anys", i que va entrant de mica en mica als estàndards europeus en termes de docència i recerca. També es creu que està per sobre de la mitjana a Espanya tot i que "hi ha coses a millorar, com a tot arreu". Pel que fa a l'estructura de recerca que hem vist dividida en dos grups, es destaca que la diferència no és tant per "especialització temàtica sinó per maneres de treballar".

Amb tot, és interessant la reflexió que pel fet de tenir dues unitats de recerca "perdem capacitat efectiva i eficiència, segur, però guanyem transversalitat i punts de vista. Relacions d'exterioritat són les que descriuen les organitzacions".

3.2.3 - Com es relaciona amb el sector?

"En un sistema globalitzat i obert com en el que vivim és molt difícil ser una illa, la Universitat no pot separar-se del mercat". Aquesta opinió d'un representant del sector més científic de la UdG ens permet afrontar la importància d'estudiar els vincles que estableix la Universitat amb el sector turístic. Abans, però, els entrevistats també reflexionaren sobre el debat de com concebre l'educació, si entendre-la com al món anglosaxó, "on l'educació és un bé de mercat", o com el model de Dinamarca "on encara

és un servei bàsic". La clau, segons alguns docents és que "si entenem l'educació no com un servei més dins de la cadena de producció anem per la via danesa, però el mercat ens porta cap al model anglosaxó". Trobar la fórmula on la Universitat pogués donar accés a molta gent, però engranada dins del mercat en aspectes de transferència seria la solució òptima. Tot i que la perceben una fórmula "molt difícil", ja que "són dues vessants contradictòries". Així doncs, conclouen que en el sistema britànic la Universitat està totalment integrada al mercat en els dos aspectes i que aquí tenim problemes amb la integració pel que fa a transferència de coneixement.

Des del punt de vista del sector privat, les persones entrevistades que pertanyen a aquest àmbit perceben un dèficit important sobretot pel que fa a la **recerca aplicada**, on creuen que la Universitat s'hi ha de **focalitzar** molt més. "La recerca ha de poder ser aplicada perquè sinó l'empresariat no ho veu pràctic", segons les fonts consultades es percep una excessiva distància amb el món acadèmic, que provoca que "seblem de mons diferents".

Aquesta visió és compartida en part pels investigadors entrevistats, que reconeixen el fet que les experteses de la Universitat no sempre responen a les necessitats de la societat o els sectors productius.

Pel sector privat, el que hagi de fer la Universitat haurà d'anar molt lligat amb els reptes que hagi d'afrontar la indústria, sobretot perquè a les indústries turístiques no hi ha "dades ni recerca". Destaquen els **doctorats industrials** com a eina interessant per a facilitar la transferència de coneixement, i afirmen que fins i tot en una destinació líder com és el nostre territori, hi ha escasses decisions que es fonamentin en criteris racionals i objectius, que hi ha molta subjectivitat, molta estimació, "molt de *jo sempre ho he fet així*", i per tant, en això, la Universitat i la seva **capacitat de recerca** i de **generar dades** pot ser de gran utilitat per un sector que comença a ser-ne conscient.

Preguntat el sector privat per quins elements de valor afegit esperen de la relació amb la Universitat, consideren que aquesta relació els pot aportar **confiança** i **estratègia**. Creuen que al sector turístic li manca estratègia però encara més li manca saber com aplicar l'estratègia, per tant, el primer que hauria d'aportar la relació del sector turístic

amb la Universitat és confiança al sector, confiança “que la Universitat és capaç de fer coses per nosaltres”.

Així doncs, el sector empresarial turístic consultat percep a la “Universitat allunyada de la realitat”, i preguntats per com revertir la situació comenten que “això passarà fins que no es vegin coses pràctiques, el moviment es demostra caminant”. Apunten a que potser cal començar per petits projectes, fomentar el *bottom-up*, i que a partir d'aquí ja s'anirà teixint una **relació de confiança** que farà que surtin grans projectes. Fou interessant l'exemple que se'ns posà de que “la Universitat, per exemple, pot fer un pla estratègic, però això, a part de crear una satisfacció inicial, pot arribar a crear una frustració a l'empresariat” perquè si el sector percep que no es pot aplicar, se'n desentendrà. “Evidentment que hi ha d'haver estratègia, però una part s'ha de saber aplicar, perquè al final, un pla estratègic s'ha de poder aplicar. I aplicar-lo és molt més complex”, deixant clar que no és responsabilitat només de la Universitat sinó de tot el sector.

En aquest sentit, des de l'àmbit acadèmic s'és conscient que “en projectes, el que per nosaltres seria transferència, el sector sol anar a consultores i no a Universitats”, quan detallen els motius exposen la **necessitat d'efectivitat**, “la Universitat et donarà aquest plus de rigor però et traurà de polleguera en molts altres aspectes”. Afirmen que a mesura que es vagi posant l'èmfasi en reforçar aquestes relacions es generarà confiança, però que això no ha passat, ans al contrari, s'ha generat desconfiança per manca de compliment de compromisos. Per tant, relaten que cal identificar aquells agents de dins de la Universitat que poden i volen assumir “aquest compromís, aquesta capacitat de complir, aquesta voluntat”.

Pel que fa a projectes d'investigació acadèmica, la situació es percep diferent, ja que és tasca de l'acadèmic plantejar propostes d'investigació o presentar-se a concursos. “Al final és que hi hagi un investigador en un moment vital que vulgui fer-ho”, s'afirma que, és un “procés molt personal i *bottom-up* claríssim”, tot i l'existència de projectes encaminats a dotar d'una estructura corporativa que identifiqui elements d'estudi o els diferents “*calls*” dels organismes “com pot ser l'existència del programa tècnics transfer”.

A la qüestió sobre si existeixen processos sistematitzats o protocols en les relacions amb el món professional i institucional pel que fa a la transferència de coneixement, la percepció general és que no existeixen. Des del sector privat es considera que “la Universitat ha de fer un pas endavant”, que ha de ser molt més **propositiva**, i que el problema actual és que és excessivament reactiva i que moltes vegades “ja té prou feina i començar coses noves costa molt”, es veu a la Universitat com un organisme gran i complex, i que “quan proposes coses massa vegades queden al tinter”.

Institucionalment també es creu que cal fer un esforç perquè la Universitat es relacioni encara més amb el que l'envolta, considerant que el rector, els equips de rectorat i els equips de govern de la Universitat de Girona han de participar més, si cal, dels òrgans de govern de les principals institucions del territori, **capacitant la generació de projectes conjunts**.

El punt de vista en aquesta matèria per part dels acadèmics consultats també és que no hi ha sistematització, que cada investigador té la seva casuística i que és un procés molt reactiu, que les possibilitats de generar recerca depenen molt de les xarxes relacionals informals que cada investigador hagi aconseguit teixir, i això vol dir relacions prèvies amb institucions o amb agents del sector. “Els projectes arriben al telèfon de determinats investigadors i aquests són els que ho vehiculen d'una manera o altra”. Aquest fet provoca que l'entrada de projectes de recerca o transferència acabin depenent molt de qui està al capdavant dels organismes en cada moment. En aquest sentit molts entrevistats fan esment, com a exemple, a la figura del Dr. Jose Antonio Donaire, que per la seva influència i rellevància a nivell acadèmic, polític i social, ja canalitzava que molts projectes entressin, “no calia anar a trucar moltes portes”, sobretot a nivell institucional, “més amb institucions que amb empreses”. També expliquen que s'intentà establir un protocol cap al 2013-2014, que tot i ser ben rebut no va tenir continuïtat.

Preguntats sobre la idoneïtat d'aquest funcionament, es considera majoritàriament que no hi ha motiu per renunciar a aquests **canals de comunicació**, ja que “el sector coneix moltes vegades a la Universitat per l'expertesa que té l'investigador i el va a trobar directament”, i que “uns estan relacionats amb unes xarxes i d'altres en altres, i això és bo”. El que no es valora tant positivament és que a vegades no es comparteix aquesta

informació, reflexionant que “potser sí que hi hauria d’haver un espai on els projectes d’INSETUR es presentessin als investigadors que no han participat en l’obtenció d’aquest”. Tot i que s’afirma que “en projectes grans això ja passa”.

Consideren també important “establir un *matching*” per avaluar i fer públiques les experteses en turisme de la UdG, “saber quines són les nostres habilitats, i llavors dir , d’això que nosaltres sabem fer què necessita el món?”, fent una visió de territori i sistematitzant-la, convertint “les línies de recerca en un carter de serveis”.

Consultats per aquesta percepció sobre la reactivitat en l’activitat investigadora de la Universitat, ens parlen de la complicació que s’han trobat en casos particulars on han volgut fer propostes de manera proactiva al sector. Es senyala la dificultat que apareguin compradors pel projecte proposat, o fins i tot “que un cop fets es posaven a un calaix”. Les causes d’aquests fracassos les situen en diversos plans, com poden ser una mala comunicació amb l’empresa, o un canvi en l’interès de l’empresa en l’estudi, o bé que els investigadors no van saber trobar el punt que generés i mantingués aquest interès a l’empresa o institució.

Tanmateix també es parla de la necessitat d’establir canals de comunicació oberts de forma permanent. “Sens dubte que hi ha d’haver una sistemàtica interna a la UdG que l’obligui a tenir les antenes permanentment connectades”, donant però, molt més pes a les **voluntats** que a un protocol rígid. En aquest punt és rellevant observar una certa crítica a com comunica la Universitat de Girona, tant internament com externament, afirmant que “aquesta Universitat és molt millor del que nosaltres mateixos ens expliquem; tenim, des d’aquest punt de vista, una comunicació formal molt mal estructurada”.

També es destaca la necessitat de **millorar formalment la xarxa relacional** per un sentit de responsabilitat, ja que “darrera de la comunicació hi ha la informació, i amb la informació hi ha el rendiment de comptes” i que com a ens públic és necessari no perdre mai de vista la necessitat de rendir comptes amb la societat. “La Universitat està molt poc acostumada a retre comptes, i és hora de retre’ls”, posant com a exemple el finançament de la Universitat condicionat a l’assoliment d’objectius, que actualment no arriba al 10% en relació al finançament global, essent la resta un finançament basal “que

saps que et va arribant. Bé, això et dona una certa tranquil·litat però al mateix temps et treu incentius”. Cercar un **equilibri** en aquest aspecte sense perdre autonomia és considerat també un dels reptes que afronta la Universitat.

Una visió complementària sobre com millorar processos de sistematització en la comunicació Universitat-sector és la que indica que “cal treballar a un nivell més gran”, perquè la dimensió individual de cada grup de recerca és petita i el temps del que disposa per dedicar a projectes és limitat. Així doncs, “comparant amb consultores, on elles poden fer 4 coses la Universitat en pot fer mitja”. Per tant s’apunta a que “o bé canviem estructures i comencem a estructurar els grups com *spin offs*, o bé tots els grups de recerca muntem un ens que faci com de consultora”, tenint així un gran ventall de gent amb qui contactar, amb capacitat de contractar personal competent ad hoc com a reforços per a projectes concrets i que tingui un fort vincle amb el mercat.

Amb tot, s’adverteix de la gran dificultat de posar en pràctica aquestes solucions, i que “si es vol imposar una estructura jeràrquica tipus consultora, no funcionarà”. I s’apunta que es pot impulsar aquesta filosofia des d’una estructura com són els **Campus Funcionals**, que en aquest sentit poder tenir un gran valor i ser de gran utilitat, percebent-los com “una oportunitat”.

3.3 - Campus UdG Turisme i transferència de coneixement

Amb el repte prioritari de focalitzar la recerca i docència a les necessitats dels sectors socioeconòmics, la Universitat de Girona està desplegant el programa de Campus Funcionals i Sectorials. Definint els Campus com a **plataformes facilitadores** de la transferència de coneixement i orientades a la planificació estratègica de l’activitat acadèmica. El que es busca en aquest apartat de l’estudi, mitjançant les entrevistes qualitatives semi-estructurades, és sobretot un anàlisi perceptiu sobre com es veu el Campus UdG Turisme des de diferents òptiques rellevants.

Primerament, s’ha preguntat als entrevistats més vinculats amb el Campus com el definirien. Destaca que tots mostren visions molt semblants, fet que transmet que existeix una bona comunicació interna entre els membres de l’equip. Defineixen els

Campus com un concepte, com una “**estratègia institucional**”, orientada clarament al que denominen de manera genèrica el mercat, és a dir, orientada a la societat, per escoltar allò que es demana a la Universitat i orientar-la internament en resposta a aquestes demandes.

Preguntats per les seves funcions, no dubten en afirmar que la tasca principal dels campus és **facilitar la transferència de coneixement**, cercant que la recerca de la Universitat de Girona sigui rellevant, i que “la rellevància de la recerca no la marca el fet que sigui excel·lent, que donem per descomptat que ho ha de ser, la rellevància de la recerca la marca el fet que te la vulgui comprar algú, que interessi i la vulgui algú”, alineant a la Universitat per a que enfoqui la seva activitat per a donar resposta directa a les necessitats concretes de la societat, i que al mateix temps són una estratègia per a donar visibilitat a la Universitat.

Un altre aspecte rellevant i que destaquen és que els Campus han servit com a **eina de focalització**, fent especial èmfasi en diferenciar entre el terme focalitzar i especialitzar. “No és qüestió de triar entre uns àmbits o uns altres, i oblidar-me dels que no trio perquè els que he triat són millors”, sinó que es tracta d’una qüestió de detectar què uneix a la Universitat amb el territori, detectar quins són els àmbits en els que hi ha necessitat territorial i hi ha capacitat de resposta institucional. “Cal que els identifiquem i aquests han de ser els àmbits en els que la Universitat es focalitzarà”, deixant clar que no és especialitzar, ja que “especialitzar-se és deixar de fer la resta”. Afirmant “que un Campus es crea en l’àmbit on es dona la confluència entre el múscul intern i la oportunitat externa”.

Afirmen que, per a l’elecció dels àmbits dels Campus, la Universitat de Girona ha detectat una sèrie d’**àrees d’interès estratègic** pel territori i que tractarà de treure “el màxim suc del seu potencial com a Universitat per a donar resposta a aquestes necessitats”. Per tant els campus són elements **catalitzadors**, que han de provocar que passin coses, han de facilitar aquest contacte, aquest intercanvi, aquesta resposta.

Una altra de les voluntats dels projectes de Campus, comenten els entrevistats, és incrementar els recursos procedents de la transferència de coneixement i tecnologia. Que hi hagi més contractes per obra i serveis amb el món de les empreses i les

institucions, deixant clar, però, que no és en absolut una estratègia per aconseguir un major finançament, sinó que és una estratègia per a donar una resposta més eficient, “això és el realment interessant”.

Així doncs, es considera que el projecte dels Campus suposa una verdadera **aposta innovadora** a la UdG i en el sistema universitari, ja que “els campus són la gran oportunitat, coneguda, de la UdG per a sacsejar-la una mica i acostar-la a la societat”. Adverteixen que “si la gent veu els Campus com una estructura més per incardinar els interessos o la recerca de grup s’equivoca, no són això” i que és per aquest motiu que els Campus es plantegen com a eines transversals on s’hi haurien de sentir interpel·lades totes les facultats i grups de recerca de qualsevol àmbit de coneixement de la Universitat de Girona. Des d’aquest punt de vista creuen “que els Campus són una oportunitat que la Universitat està començant a entendre i que està començant a donar bons fruits” i que si és té la oportunitat de continuar desplegant-la acabarà percebent-se com un aspecte molt positiu.

Preguntats per altres models propers que es puguin comparar amb els Campus Funcionals de la UdG, esmenten com a model a seguir a la Universitat Rovira i Virgili, considerant que van encertar ja fa uns anys apostant pel que anomenen els Parcs Científics i Tecnològics de Enologia, Química, Turisme i Patrimoni de l’antiguitat, ja que “són 4 sectors estratègics per la zona on la URV s’hi ha volgut focalitzar. És la seva estratègia per aconseguir una cosa semblant”. Pel que fa a la Universitat Autònoma de Barcelona, que van crear els CORE’s , creuen “que són en aquest sentit molt menys innovadors que el que hem proposat a la UdG perquè va molt més orientats a la obtenció de negoci de la pròpia Universitat”. Remarcant que totes les Universitats que vulguin ser mínimament innovadores assajaran estratègies semblants a aquestes.

Si focalitzem en el Campus UdG Turisme, consideren que és el Campus més fàcilment vinculable a una facultat i a un àmbit de coneixement concret, degut a la gran transversalitat que comporta per si sol el turisme, que turisme no té departament propi, essent 4 o 5 els departaments directament implicats, i que els ensenyaments de turisme són ensenyaments molt transversals que estan a mig camí de les humanitats, d’una facultat d’enginyeria o d’una facultat de ciències econòmiques. Per tant, “la Facultat de Turisme ja ha fet com a tal aquest paper que els Campus volen propiciar”, essent la

pròpia naturalesa de la Facultat una avantatge per a la consecució dels objectius perseguits pel Campus.

3.3.1 - Quina percepció genera el Campus UdG Turisme? Aporta valor afegit?

Obrint el ventall de l'estudi a les persones entrevistades que no formen part de l'equip del Campus UdG Turisme, la primera reflexió que s'entreu és una manca de coneixement per part del sector privat i institucional. El sector empresarial turístic o no el coneix o el veu amb reticències, essent curioses les afirmacions com "què és això?" o "Em suposarà haver de pagar una altra quota?". També hi ha veus dins del sector privat que la consideren una bona iniciativa, però que costa arribar a entendre-la, i que s'hi percep un excés de supeditació a l'estructura de la Universitat. Exemplificant-ho amb el fet que "a vegades m'ha passat que se'm diu, ostres, cap aquí no ho preguntis amb aquest o l'altre que es poden enfadar..." entenent que, com en tota organització, "hi poden haver friccions i rivalitats dins dels departaments", però lamentant que aquest fet no pot afectar de cara a la relació amb el sector privat.

Una altra crítica emesa des del sector privat és que per més que el Campus sigui un facilitador en la comunicació amb la Universitat, aquest no té capacitat operativa per a "influir per a que s'acompleixin els terminis d'entrega dels estudis demanats". Amb tot, es veu amb bons ulls el fet que hi hagi un Campus Sectorial en turisme, "perquè significa que la Universitat comença a veure que és un sector molt important pel territori", i es veu amb esperança que aquest sigui un pas decisiu per a que la Universitat sigui més **proactiva** pel que fa a "la transferència de coneixement i en la generació de projectes turístics innovadors pensats pel territori".

En aquest sentit, dins del sector es reflexiona també sobre el fet que el teixit empresarial turístic del territori sigui molt atomitzat i que la dimensió de les empreses turístiques sigui petita, "la majoria PIME's familiars", pot afectar a la capacitat d'innovació d'aquestes, esdevenint molt conservadores. "No tenen massa interès en aprendre coses, no saben el que s'estan jugant", ressaltant que es mouen en un cert curt terminisme, amb molta por a la competència i molt recelosos de la seva informació. "No creuen en la transferència de coneixement, tot és amagat, ja pots fer enquestes o

sol·licitud de dades, poc s'hi impliquen, i sense dades és impossible gestionar un negoci o una destinació turística". Es percep també com a una causa "la poca credibilitat de la Universitat a ulls d'aquestes persones", generant manca de confiança, i que per revertir aquesta situació "la Universitat té la tasca de fer veure, amb pedagogia i treball, que compartir la informació és beneficiós per a tothom".

Des de l'òptica del personal docent i investigador existeixen diferents percepcions. Diverses veus entrevistades consideren que és "una eina positiva", que dóna solidesa a un treball "que durant 20 anys ja estava realitzant la Facultat de Turisme". En aquest sentit es destaca també que la "particularitat de Turisme a la UdG és important", i que per aquest motiu el Campus ha de ser curós, on "el que no pot fer és venir aquí, fer veure que abans no hi havia res i trepitjar-ho tot".

Es creu també que suposa un graó més en el propòsit d'INSETUR d'agrupar investigadors de diferents grups ja que "el Campus supera tot això". Destacant també com a una de les seves missions principals "la clusterització interna, la funció que se li pressuposa és mirar enfora i barrejar molt endins", i considerant que "el Campus és una manera d'endregar, és com un paraigües on podem veure les experteses amb les que comptem", veient-lo com una **figura aglutinadora** on "el tècnic hi fa molt bona feina, més de la que li toca" posant de manifest que "al final, els projectes són les persones".

En un altre sentit, hi ha personal acadèmic que veu el Campus UdG Turisme com "una estructura més" i que "a la Universitat potser creem massa estructures" que llavors es perceben com a no útils i es desestimen. Veuen el Campus com "una cosa rara" i que "no sabem si va ser una bogeria del vicerector anterior". Per alguns entrevistats "no s'ha acabat d'entendre mai" i no es percep com una qüestió fluida. "Ens el van vendre com un paraigües més gran, però jo si necessito quelcom d'un altre grup de recerca ja ho faig jo personalment. És una cosa molt més informal, més directa". I que la feina real "que se suposa que el Campus hauria de fer no es veu", percebent-se com una estructura impostada des de dalt.

Aquesta percepció negativa es pot explicar mitjançant la reflexió d'un entrevistat que afirma que el gran perill "és que la gestió dels Campus s'entengui i es faci com si fós una unitat tradicional", i que aquest és un perill existent "perquè malauradament vivim en

un moment que se'ns adoctrina en un paradigma de nivells" i que pot haver-hi hagut dèficits comunicatius a l'hora d'explicar els Campus a la comunitat universitària, ja que "els Campus no són una estructura sobreposada a la resta d'estructures de la Universitat, són un concepte", mostrant-se esperançat però, que en la mesura que aquest discurs vagi fent-se anirà evolucionant i arrelant, i que l'estratègia del Campus Funcional UdG Turisme té límits i resistències, però que "el propòsit és bo i irreversible"

Així doncs, hi ha qui considera el Campus UdG Turisme com una "**estratègia líquida**" que pot aportar **valor afegit** a la societat a través de diversos propòsits. Ja sigui mitjançant projectes senzills de transferència de coneixement, com pot ser plans de formació a mida a les empreses i institucions públiques, o bé generant mecanismes que estableixin eixamplament de la xarxa relacional de la Universitat i una "relació fluïda i d'aliança estratègica amb consultories i professionals independents" de l'àmbit turístic, ressaltant que aquestes relacions amb el món privat poden donar un plus en rapidesa i capacitat comercial als projectes i que la Universitat pot aportar-hi "consistència intel·lectual i metodològica". Posant com a exemple d'èxit en aquest sentit l'elaboració del Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Girona, realitzat a través d'una unió temporal d'empreses on hi participà la Universitat de Girona amb una tasca important del Campus UdG Turisme. S'afirma que "cal protocol·litzar aquests canals de comunicació", i que cal no oblidar que "això es fa perquè hi creiem, perquè ho veiem clar, i perquè ens agrada treballar d'aquesta manera", una manera col·laborativa, amb experteses diferents, on "tot enriqueix". Advertint que "si un dia hi ha algú amb una mirada més restrictiva de les coses aquest camí fet pot desaparèixer", i es planteja com a proposta que "dins de l'agrupació sectorial seria interessant muntar una taula de consultors, on hi pugui haver recercadors de la Universitat que fan consultoria i consultors externs que fan classes de tant en tant".

Es senyala un altre aspecte de difícil visibilitat i que aporta el Campus en el cas de grans projectes, com els PECT o les Comunitats de la RIS3CAT, i és la "capacitat de **generar grans complicitats**, establir marcs de relació complexos amb molta gent". Remarcant que "sense un Campus això és molt difícil, ja que molts investigadors acaben la seva mirada al seu grup de recerca", oferint el Campus "una mirada més àmplia, una mirada més macro". Afirment que també ha de servir per **generar confiança** a "l'altre costat de

la Universitat”, ja que quan aquests agents entren en contacte amb alguna persona d’un grup de recerca de la Universitat “des de fora li sembla que ha entrat en contacte amb [tota] la Universitat, i no és així”, per tant, els Campus han de servir per generar la confiança “que anirem a buscar els millors de la casa, que el Campus no es quedarà res perquè el Campus no és res”, cercant el **benefici global**.

3.3.2 - Cal més estructura pel Campus UdG Turisme?

S’ha preguntat també a aquells entrevistats més vinculats amb els Campus Funcionals sobre si consideren la necessitat d’enfortir l’estructura del Campus UdG Turisme. Hi ha una percepció global que “el Campus no necessita estructura”, però amb matisos que ens disposem a desgranar.

Primerament es fa un anàlisi sobre l’estructura actual dels Campus, amb una direcció acadèmica, que és un vicerector, considerant “molt important que hi hagi un vicerector amb les funcions explícites i específiques en relació a aquesta estratègia que són els Campus”, perquè “t’obre les portes a la direcció de la Universitat”. Llavors s’especifica que cada campus té un director científic, que és un professor significat de la casa en els àmbits del Campus, i un dinamitzador tècnic, que és personal tècnic encarregat de dinamitzar el Campus.

Es considera que l’**estructura** és “**adient** amb la voluntat del projecte”, ja que permet no “haver de protegir els interessos de ningú”, perquè els directors científics són acadèmics de la Universitat i ja tenen el seu contracte, i els dinamitzadors tècnics són personal contractat contra projecte, per tant, l’únic que cal aconseguir és “aprofundir en aquest concepte i generar projectes que ajudin a mantenir l’aposta de la institució per l’estratègia dels Campus”. Es posa èmfasi en què els Campus “són de tothom i no són de ningú”, que no estan adscrits a cap departament, i que el seu principal objectiu és enfortir les idees de focalització de la Universitat, el que “significa que no estan creats per prendre el pastís a ningú”, que actuen com a dinamitzadors i catalitzadors de tots els estaments de la Universitat.

Amb tot, sí que algunes veus entrevistades posen de relleu el fet que al Campus UdG Turisme li “**manca musculatura**”, no a nivell d’estructura o jeràrquic però sí “suport

tècnic i administratiu”, ressaltant que en un àmbit tan transversal i multidisciplinari “falten mans i caps”. Entre les raons per a demanar més musculatura al Campus exposen les moltes responsabilitats que assumeix el tècnic, on destaquen “la coordinació dels diferents grups de treball que formen el Campus”, com són el Clúster de Recerca, que inclou tots els grups de recerca de la Universitat que fan investigació vinculada d’una manera o altra amb el turisme i que es volen implicar amb el Campus, destacant que “en cap cas fan un pacte de sang” i que per tant cal dedicar molts esforços en “cultivar una relació que permeti obtenir-ne resultats”, ja que “els grups pertanyen a un institut de recerca, a un departament, tenen els seus propis grups de coordinació, els seus interessos i les seves lògiques” i, per tant, no perceben el Campus com una prioritat, “cal ser-hi molt presents per a què ens percebin com a útils”. També esmenten dues estructures externes com el Consell Assessor Sectorial (CAS), un òrgan format per persones de reconeguda autoritat i solvència, referents en el seu àmbit de treball no pertanyents als món acadèmic “que hi són més a títol individual que no pas en representació de ningú, són gent que quan obren la boca te’ls escoltes”. Aquest organisme existeix per a aportar visió crítica i orientació, però afirmen que “malauradament hi tenim menys relació i fem menys reunions de les que voldríem”. Finalment parlen de l’Agrupació Sectorial, que inclou el conjunt de totes les empreses i institucions que volen tenir relació amb la Universitat en relació amb els àmbits del Campus, una unitat que “francament treballem poc”, ja que han percebut que caldria dedicar-hi excessius esforços i que ja hi ha estructures semblants més arrelades, “com és el cas dels Clubs de Producte del Patronat”, i que la nova estratègia passa per “ cercar mecanismes que serveixin per a tenir una **relació fluida** amb aquestes agrupacions sectorials” i no tant per enfortir una pròpia Agrupació Sectorial del Campus. Per tots aquest motius exposen que la dimensió del Campus “potser sí que és massa petita”.

Algun entrevistat planteja com a opció el fet que “si es necessita estructura per casos puntuals, es faci contractació ad-hoc, finalista”. Però assumint que “si s’engreixa l’estructura del Campus acabarà generant competència amb la resta d’estructures de la Universitat”, reconeixent que, com a tot **projecte estratègic innovador**, “li manca temps”, temps per a que els diferents agents tant interns com externs l’assumeixin i per anar trencant “resistències que un cop superades solidifiquen el camí i generen

complicitats”, i que “amb gairebé quatre anys que porten ja podem dir que s’està solidificant” guanyant-se la **credibilitat** entre els diferents agents.

Amb tot, es conclou que poden explorar-se variacions, però que l’estructura dels Campus és molt senzilla i que “ha de seguir essent molt senzilla”, amb un model organitzat que, si “es fan bé les coses” es convertirà en l’esquema de la **quàdruple hèlix** d’un ecosistema innovador, és a dir, “l’administració, la Universitat, les empreses i les entitats com a ens de la societat treballant de manera coordinada i incardinada en un mateix àmbit, en aquest cas el turístic, per a fer coses que reportin beneficis a la societat”, essent aquest l’objectiu del Campus.

Preguntats per un dels objectius que s’establien al Pla Director del Campus Funcional en Turisme, que és el paradigma de l’auto-sostenibilitat a mig i llarg termini pel que fa al seu finançament, els entrevistats opinen que és una idea que s’ha anat adaptant, “la realitat ens ha dit que no es tant fàcil que els Campus siguin autosuficients i que no ho podran ser tots”, ja que hi ha àmbits on la transferència de coneixement i tecnologia és molt rica, com pot ser l’àmbit de l’aigua, o dels materials compostos en els quals es generen més recursos i amb més facilitat que en d’altres. A més, posen de relleu la particularitat existent a turisme, una matèria molt transversal, i que els projectes que es fan a turisme són petits, de poc volum.

Des de l’àrea de planificació de la UdG es destaca que la idea segueix essent que la Universitat ha de cercar altres recursos que els basals per tal de sostenir el projecte i que és important ressaltar la concessió del PECT ecosistema innovador, perquè “aquest PECT és l’estratègia compartida entre Diputació i UdG per enfortir el territori, fer-lo créixer, per promoure el creixement econòmic i la millora de la ocupabilitat a través del coneixement i la innovació”, on la Diputació coordina totes les activitats de foment de l’emprenedoria de la creació d’empreses i de les metodologies innovadores en el sector productiu, i la **UdG** a través de l’estratègia dels Campus assumeix un paper de **lideratge en la transferència del coneixement** generat a la Universitat. Destacant que “la Diputació ha reconegut a la Universitat i als Campus aquest paper”, fet que ha suposat un finançament que garanteix els recursos suficients per a impulsar el programa els propers tres anys.

També destaquen el fet que sí que fou un dels propòsits inicials polítics que els Campus fossin una estructura que no suposessin costos a la Universitat de Girona, però que no hi ha cap estructura de la UdG que sigui totalment autònoma, i que els Campus, un cop integrats dins de la institució, han de seguir les mateixes lògiques, fent esment que de qualsevol projecte que entra a la Universitat hi ha un 15% que se'l queda la Universitat, "a Rectorat", en concepte d'estructura, i que s'havia comentat que dels projectes on el Campus hi tingués participació es podria utilitzar part d'aquest percentatge per a finançar els propis Campus, però que "això no es fa". Qüestionats sobre què els sembla que això no passi, comenten que sembla "bo i oportú" que es generin recursos per Rectorat, i que la "pressió comercial en un ens com el Campus genera dubtes".

Qüestionats sobre com veurien l'entrada de capital privat, existeix un posicionament comú en tots els entrevistats relacionats amb el Campus UdG Turisme, i és que es veuria "oportú en projectes concrets però no a nivell estructural", ja que la UdG té molt interioritzat el fet que "vol treballar amb el sector privat, tant com es pugui, però des d'una **vocació de servei públic**", i que no es pot tancar cap porta a estudiar fórmules, tot evitant el fet que treballar amb el sector privat pugui condicionar l'autonomia del Campus.

3.4 - I quin és el paper dels estudiants en la transferència de coneixement?

Aquesta qüestió ha generat visions oposades en funció del grup d'interès entrevistat. Des del punt de vista dels estudiants de màster consultats, la seva percepció és que aquest és un punt que la Universitat ha de treballar "més i millor", ja que en certs aspectes es senten tractats com a consumidors de material docent "i prou". Consideren que el nivell de docència és bo i que tracta aspectes interessants vinculats amb el món del turisme, però que senten que no se'ls aporta eines que consideren necessàries per quan surten al mercat professional i que hi ha part de la formació que hauria de ser més específica en aquest aspecte. Així doncs, afirmen, per exemple, "no se'ns ha ensenyat a fer un pla d'empresa per a presentar a una destinació un projecte turístic" o que "quan fem exposicions orals, ens sentim permanentment avaluats, potser seria bo que ens ensenyessin sistemàtica de com fer-les".

També senyalen una manca d'acompanyament a l'hora d'escollir les temàtiques que suposaran la seva recerca, on "en els treballs de final de màster agrairíem que ens donessin informació sobre matèries que puguin ser aplicables al món exterior", sentint-se sovint "dins d'una bombolla" i destacant també la percepció d'una relació "molt vertical en la manera d'ensenyar i transmetre coneixement", afirmant que la Universitat actual no es concep com un **espai per a la transformació social**, sinó estrictament com un espai d'aprenentatge acadèmic, on "obtenir uns títols acadèmics, que cada cop valen més i són menys importants".

Pel que fa a les pràctiques d'empresa, consideren que a nivell teòric són una "bona eina per a aprendre", però que no serveixen per a generar transferència de coneixement. Una altra problemàtica de les pràctiques d'empresa, en aquest cas molt particular dels estudis en turisme, és que "la majoria de les ofertes per fer pràctiques a l'estranger provenen del sector hoteler". Qüestionats per aquesta problemàtica, entrevistats amb responsabilitats en l'assignació i gestió de les pràctiques comenten que la casuística es deu a que "garanteixen un sou i allotjament als estudiants".

Des del punt de vista dels acadèmics, consideren que la **responsabilitat és compartida**, però que molts estudiants veuen la Universitat com una escola, i que mentre hi hagi estudiants amb aquesta mentalitat, aquests seran col·lectors de títols, receptors d'informació i desenvolupadors de competències per aplicar-les al mercat. Remarcant que els estudiants "tenen el dret i el deure de participar molt de la vida de l'organització", i que ja hi ha molts estudiants que ho fan però que no en són majoria, ja que la majoria actuen com a "usuaris que venen a obtenir una sèrie de coses i després se'n van", essent la implicació menor. En aquest aspecte demanen que els estudiants es sentin més partícpis de la **vida orgànica** de la Universitat i que "en tenen oportunitats i potser no ho aprofiten prou". Es creu que els estudiants "tenen la sensació que no se'ls escolta prou, però és tasca de tots revertir-ho", tant del professorat i personal universitari com dels propis alumnes. I es reflexiona que l'estudiant hauria de ser capaç de participar de la vida universitària, hauria de "ser capaç de dir-li a un professor: 'escolta mira, que creiem que això ho podríem enfocar diferent', capaç de dir: 'mira, per aquí no', o capaç de lloar allò que funciona bé, i fer-ho d'una manera participada, organitzada, i espontània".

Amb tot, recalquen que cal centrar esforços per a què els estudiants formin “cada cop més part de les **estructures de recerca** de la institució”, i que cal evolucionar en els màsters, ja que “es perd molt de talent si els màsters es gestionen en la mateixa línia que un grau”. En aquest sentit, dins del propi personal docent i investigador s’hi han introduït matisos, ja que hi ha veus que opinen que “l’estudiant no ha de fer investigació, la recerca l’ha de fer l’investigador”, i que l’estudiant pot donar un suport i aprendre del procés, però que l’estudiant no té prou coneixement per analitzar i treure conclusions, destacant que “l’estudiant ha d’aprendre, no pot ser el substitut del professor”, i que és molt difícil “establir el com pot participar en la recerca”, conclouent que l’estudiant pot ésser en la recerca i aprendre dels processos, i que és important integrar-los tant en la recerca com en la transferència, però que en cap cas no és el substitut de l’investigador.

A nivell de Campus, personal tècnic considera que quan es van crear, la relació entre l’ens i els estudiants “va ser una carpeta que no es va obrir i que encara no s’ha obert”, i que segons el seu criteri els veu “més a fora que dins de l’estructura de Campus, no els sé imaginar”. Ara bé, indiquen que el Campus UdG Turisme pot servir per a que els estudiants “s’empapin de la idea de **treballs col·laboratius**” i que pot servir d’ajuda per a inculcar aquesta filosofia. Personal acadèmic vinculat amb el Campus també indica que una de les tasques que cal realitzar és identificar els màsters i doctorats per poder lligar-ne els treballs amb problemàtiques del sector i generar publicacions acadèmiques més focalitzades, identificant així els estudiants amb més compromís i capacitat, “integrant al sector un talent que altrament es perdria”.

Un cop estructurat el buidatge del contingut de les entrevistes en quatre grans apartats, com són el paper de la Universitat dins de la societat, Universitat de Girona i turisme, Campus UdG Turisme i transferència de coneixement, i el paper dels estudiants en aquesta transferència, a continuació es tractarà d’aportar-hi síntesi i reflexió al capítol de discussió.

4 – Discussió

La voluntat d'aquest capítol és introduir elements de discussió i reflexió als diferents inputs sorgits de les entrevistes realitzades i del buidatge per temàtiques exposat en el capítol anterior.

Primerament, cal destacar l'existència d'una **visió molt alineada** dins del món acadèmic de la UdG i del govern de l'entitat sobre les missions que ha d'acomplir una Universitat Pública, com són la docència, la recerca, la transferència de coneixement i el compromís social, i també en aquells aspectes que ha d'anar incorporant i aquells que ha de mantenir en el futur com són el **rigor** acadèmic i l'**autonomia**. La capacitat que tingui la Universitat Pública per a mantenir en equilibri els factors que han sorgit en aquest apartat de l'anàlisi serà clau per a determinar el seu futur com a eina de **servei públic**. És per aquest motiu que el present estudi s'ha volgut centrar en reflexionar sobre una de les eines de què s'ha dotat la Universitat per a complir aquests reptes, els **Campus Funcionals**, entesos com a instruments de **focalització** en aquells àmbits que es consideren rellevants pel territori, essent el turisme un àmbit prioritari.

Existeix una visió del turisme molt generalitzada, sobretot en el sector privat i empresarial, que l'entén únicament com a un sector econòmic, essent una visió que des de la Universitat es considera errònia per limitada. Caldria doncs esmerçar esforços en revertir aquesta visió que té el sector privat, enriquint-la amb els inputs que aporten les **moltes dimensions que configuren el turisme**. És rellevant destacar que aquesta visió més general i transversal del concepte turisme la Universitat ja la té integrada, essent important que trobi mecanismes per a transferir-la cap a altres àmbits de la societat, ja que així es podrà ampliar el número d'agents que s'hi sentin interpel·lats.

Una de les barreres que hem observat que es troba la UdG per a comunicar-se amb altres àmbits de la societat és el profund desconeixement que hi ha de com s'organitza i a què es dedica la Universitat per part d'aquests agents que haurien d'actuar com a stakeholders. És rellevant el fet que el sector privat, a dia d'avui, no percep cap mecanisme sistematitzat per a establir comunicació amb la Universitat, les relacions

passen a dependre de manera gairebé exclusiva a la capacitat que té el cos docent per a establir vincles amb els altres sectors de la societat.

Aquesta és una pràctica que es remunta al fet que abans de la Facultat de Turisme existia una Escola Oficial de Turisme on el professorat desenvolupava les tasques de docència, recerca i transferència, i al fet que el cos docent d'aquesta escola oficial s'integra com a personal universitari i que es manté aquesta dinàmica de treball.

Aquesta dependència i excessiu pes de les **xarxes relacionals informals** actua com a limitador per a que es desenvolupi de forma eficient la transferència de coneixement.

En cap cas es considera en aquest procés de discussió la necessitat d'eliminar aquest via de comunicació amb el sector, ja que, com hem vist en el marc teòric i s'ha corroborat en l'anàlisi de les entrevistes, les xarxes informals constitueixen un vector important per a la transferència de coneixement, però sí es considera la necessitat d'establir **mecanismes formals de comunicació permanent** amb empreses i organismes institucionals, i en aquest sentit, com es veurà més endavant, el paper que ha de jugar el Campus UdG Turisme és transcendent.

Un altre element rellevant per a la reflexió és la presència de dos grups d'investigació a la Facultat de Turisme de la Universitat de Girona, el Laboratori Multidisciplinar de Recerca en Turisme i l'ONIT (Organisational Networks Innovation & Tourism), tots dos sota el paraigua d'un institut de recerca com INSETUR. Més enllà de les diferents opinions sobre la convivència personal entre els membres dels grups, sí és important destacar que el fet de tenir aquesta estructura afegeix **complexitat**, no representant aquest fet per si sol una qüestió positiva o negativa. La complexitat genera **riquesa de visions i perspectives**, i aquesta és una de les forteses que l'àrea de recerca en turisme té. Però també es contempen debilitats, com una percepció general dels propis investigadors que no hi ha una comunicació fluïda entre els dos grups, afectant a la generació de projectes treballats conjuntament. Es pot establir així en aquest capítol de discussió, com a punts de millora imprescindibles, un esforç per a **optimitzar** la **comunicació** i la **coordinació** entre les dues unitats, considerant important que INSETUR assumeixi el lideratge en el desenvolupament d'aquesta tasca, cercant mecanismes com per exemple l'establiment de reunions bilaterals periòdiques que ajudin a caminar cap

a aquesta confluència operativa. De nou, el Campus UdG Turisme té i pot tenir un paper important com a facilitador, però cal també **alinejar voluntats** i afrontar la qüestió des de tots els àmbits de la Universitat per tal de guanyar eficiència i talent en la recerca, fent-la així més competitiva.

Un altre input que s'extreu de l'anàlisi de les entrevistes és la importància d'afrontar el debat sobre com incardinar la formació i recerca universitària a les problemàtiques i necessitats del mercat però sense perdre'n el rigor i l'autonomia, és imprescindible cercar processos que aconseguixin **reduir la distància** entre Universitat i mercat que es percep des del sector privat. Cal destinar esforços per obrir **canals de comunicació permanents** amb el sector privat per a detectar-ne les seves mancances, com per exemple la manca de dades que pateix el sector, i optimitzar les experteses de la Universitat per a redirigir línies estratègiques per aconseguir donar-hi resposta. S'apunta a una necessitat que la Universitat sigui més **propositiva**, i des d'aquest capítol de discussió es reflexiona que sí que cal proactivitat, però sobretot en saber llegir i interpretar les necessitats del sector. En aquest sentit és oportú incidir en què la Universitat de Girona participi més dels òrgans de govern de les principals institucions del territori, capacitant la generació de projectes conjunts.

De les entrevistes també s'extreu una certa atmosfera de desconfiança per part del sector privat envers la Universitat per la manca de compliment en els compromisos assumits des de la institució acadèmica. És important doncs, que la Universitat reflexioni i actuï per a **generar protocols** en els projectes d'investigació i transferència de coneixement que en garanteixin, per exemple, el seu compliment en els terminis d'entrega.

Si posem el **Campus UdG Turisme** en el focus del procés de discussió, és destacable l'alineació dels seus membres en entendre'l com una estratègia institucional que ha d'establir les funcions d'un connector, un *hub*, una **plataforma relacional**, tant a nivell intern de la Universitat com a nivell extern amb el sector turístic, escoltant el que la societat demana a la Universitat i orientar-la en resposta a aquestes demandes.

Certament el Campus UdG Turisme suposa una **aposta innovadora** de la Universitat de Girona, i com a **nou paradigma**, ha de trencar, com s'ha apuntat abans, resistències internes i externes.

Una d'elles és la de donar visibilitat a nivell intern que el Campus UdG Turisme no és una estructura més a mig camí entre INSETUR i la Facultat de Turisme, que no treballa només per ells, sinó que és un **concepte molt líquid**, que no crea exclusivitats de relacions ni competències, que treballa com a facilitador per a tot l'àmbit turisme de la Universitat de Girona, que són tots els grups de docents i d'investigadors relacionats d'una manera o altra amb el turisme. Fer-los veure que compartir la informació és beneficiós per a tothom.

Així doncs, el Campus ha de generar confiança a nivell intern per a **trencar** aquestes **resistències**, i per fer-ho cal evitar estar excessivament condicionat a l'estructura i a les dinàmiques de la Facultat de Turisme. En aquest punt, és una dificultat afegida el fet que hi ha part del personal acadèmic que el percep més proper a un grup de recerca, l'ONIT. És prioritari cercar eines per a trencar aquesta percepció.

Una eina imprescindible i necessària és la **comunicació**, comunicació interna per a trencar aquestes resistències i prejudicis, i comunicació externa per a superar les reticències que el Campus UdG Turisme també es troba al sector privat, on és percebuda com una estructura més de la Universitat. I a la que no se li pressuposa capacitat per a modificar dinàmiques negatives de la Universitat que han provocat la pèrdua de confiança del sector, com l'incompliment dels terminis d'entrega dels projectes. En la mesura que el Campus sigui solvent en la **generació de noves dinàmiques** que aportin resultats positius i les sàpiga transmetre, anirà guanyant credibilitat entre el sector. En aquest sentit, des d'aquest espai de discussió es proposa un aprofundiment en les línies de treball amb el Consell Assessor Sectorial, incloent-hi també accions comunicatives, ja que per l'expertesa i trajectòria dels membres, aportarà solvència i reputació al projecte.

Un altre aspecte rellevant a tractar en aquest apartat és la situació de l'Agrupació Sectorial, el conjunt d'empreses i institucions inscrites al Campus UdG Turisme i que configuren la xarxa relacional externa pròpia del Campus. Destaca la percepció, per part de tots els agents implicats en aquesta xarxa, de la seva feblesa. Tanmateix s'ha adoptat

des del Campus una decisió estratègica encertada: no dedicar excessius esforços a la creació d'una nova xarxa relacional amb el sector empresarial turístic del territori i apostar per a **teixir sinèrgies i complicitats** mitjançant xarxes ja existents, com és el cas dels Clubs de Producte del Patronat de Turisme Girona Costa Brava, que compta amb 870 empresaris del sector afiliats amb un nivell de participació i implicació important. D'aquesta manera s'eviten duplicitats que provoquin la desconexió dels agents respecte a la xarxa més dèbil, que en aquest cas seria la pròpia del Campus, i es generen oportunitats en obrir nous canals de comunicació amb el Patronat de Turisme i els seus associats. Des del propi Patronat s'exposa la voluntat d'aprofundir en aquesta línia i reclama major nivell de **proactivitat i compromís** a la Universitat en aspectes com, per exemple, la creació de producte. Així doncs, el Campus té una oportunitat per a crear **marcs relacionals** entre empreses, Patronat de Turisme i la Universitat de Girona que permetin escoltar inquietuds, problemàtiques i voluntats del sector, però cal, per a donar-ne resposta, un **alineament de voluntats** dins l'àmbit universitari. Amb tot, sí seria interessant fer créixer la xarxa relacional pròpia del Campus teixint majors lligams amb els ens institucionals del territori com Ajuntaments o Consells Comarcals.

L'estructura organitzativa del Campus UdG Turisme és un tema de debat on, partint d'un posicionament clar i unànime de que no cal eixamplar-ne l'estructura sí que hi ha entrevistats que consideren prioritari reforçar-ne la musculatura. És interessant entendre aquesta musculatura com a la capacitat del Campus d'**estimular les connexions** entre els diferents agents, d'intercedir en les voluntats i fer-ho des d'una perspectiva líquida. Aquest debat i la manera com es pot sostenir representen un dels reptes més importants que afronta el Campus en aquesta nova fase.

Com també representa un desafiament participar en la **incardinació** de la transferència de coneixement dins de la formació superior universitària. En un context d'inflació acadèmica, on els títols cada cop tenen menys importància, i on els **estudiants** sense voler-ho s'acaben sentint com a col·lectors de títols, cal cercar eines per a integrar els coneixements previs dels alumnes en les tasques i a les classes, proporcionar espais de col·laboració i intercanvi entre estudiants i docents per a involucrar-los reflexiva i estratègicament en la solució de les problemàtiques del sector, despertant interessos i **captant talent**.

Així doncs, en aquest capítol de discussió es constaten les grans diferències entre la percepció dels sectors empresarial turístic i l'acadèmic pel que fa al rol que té la Universitat en la generació i transferència de coneixement, podent observar algunes de les causes d'aquesta **diferència perceptiva**. Així com també s'ha pogut constatar la diversitat d'opinions entre els membres de la comunitat investigadora a l'hora de concebre i valorar el camí que la Universitat ha iniciat a través del Campus UdG Turisme.

Aquests dos fets exemplifiquen que es tracta d'un **procés constituent**, i que tot i que s'ha de treballar per alinear visions, és positiva i enriquidora la presència de diferents visions per tal de construir una estratègia de transferència de coneixement més **completa i integradora**.

5 – Conclusions

La capacitat del turisme de contribuir a l'equitat social, al desenvolupament econòmic, a la revalorització cultural i a la preservació de l'entorn és inqüestionable, i és per aquest motiu que la transferència del coneixement generat per la ciència turística es converteix en un repte majúscul. Amb aquest raonament com a base conceptual del present estudi, s'establiren dos objectius per a la recerca.

El primer, fer una **diagnosi** sobre com es percep el paper d'una institució com la Universitat de Girona, en l'àmbit del turisme, pel que fa a una de les seves principals missions, la transferència del coneixement. El segon objectiu, realitzar una **anàlisi** de situació del Campus UdG Turisme, una de les eines de les que s'ha dotat la Universitat per estimular la transferència de coneixement en turisme.

Per tal d'aprofundir en la comprensió d'aquests objectius, es realitza primerament una aproximació teòrica, mitjançant la revisió documental bibliogràfica, a tres conceptes considerats rellevants: el canvi de paradigma global al que s'encamina el Món i com afecta al turisme, els reptes que afronta la transferència de coneixement, i finalment la conceptualització de la Universitat entesa com a organització relacional.

Del marc teòric plantejat, se'n poden extreure diverses conclusions. Una és que l'**evolució del turisme** no es pot alienar de les transformacions del capitalisme. Així com els canvis succeïts a mitjans del segle XX afavoriren l'aparició d'un turisme de masses, l'esgotament del model econòmic i social caracteritzat pel domini industrial està provocant **variacions estructurals** significatives al sector turístic.

Pel que fa als **reptes de la transferència de coneixement** en l'àmbit de la recerca, s'evidencia la distància important entre la transferència que es realitza des de les ciències experimentals, en un estadi relacional molt avançat, respecte la que es fa des de les ciències socials, encara amb molt marge de millora per recórrer. Observar les bones pràctiques que es fan des de les ciències experimentals, adaptant-les a la realitat

de les ciències socials s'entreveu imprescindible, i més en un procés de decrement de la principal font de finançament de la recerca social, els fons públics.

Debilitats com la manca d'experiència dels agents externs dels sectors socials en col·laborar amb els centres de recerca, o la desconfiança existent per part de l'àmbit privat envers l'acadèmic han de ser superats a través de la **proactivitat** per part de la Universitat, i de l'**excel·lència** en les estratègies de relació i transferència proposades. I més en context on les Universitats són enteses cada cop més com a organitzacions relacionals d'una societat en xarxa.

Per tant, és evident que el model d'Universitat en l'actual moment històric ha de ser revisat, abandonant paradigmes propis d'una societat industrial i estàtica, i incorporant principis com la **flexibilitat**, la **dialèctica** i **comunicació** permanents, així com la predisposició a la transformació constant.

Un cop definits els principis teòrics i conceptuals que han permès establir l'estat de la qüestió del tema investigat, s'ha procedit a respondre als objectius plantejats mitjançant la realització d'un estudi perceptiu a diferents persones vinculades a l'àmbit universitari i turístic, per posteriorment, afegir-hi discussió i reflexió.

Metodològicament s'ha optat per un disseny qualitatiu basat en una sèrie d'entrevistes semi-estructurades en profunditat i la realització de grups de discussió. El buidatge de la informació obtinguda s'ha realitzat per temàtiques considerades rellevants per a l'estudi, aquestes temàtiques han emergit de l'anàlisi creuat de les fonts per una banda, i de la lectura i estudi de les entrevistes per l'altra.

Una aproximació genèrica al concepte d'Universitat, més concretament al de la Universitat Pública suposa el punt de partida de l'estudi qualitatiu, d'on se n'extreuen les missions que ha d'acomplir i que són les **quatre missions de la Universitat**, la docència, la recerca, la transferència de coneixement i la responsabilitat social. És important destacar que des del món acadèmic es dona molt pes a una recerca que no és tinguda en compte pel sector privat.

Valors com el **rigor** o l'**autonomia** són molt apreciats pel sector acadèmic, considerant que no es poden sacrificar, mentre que des de l'àmbit empresarial es fa una crítica a una visió excessivament endogàmica del món universitari ressaltant la necessitat de que aquest escolti el sector. Amb tot, és rellevant concloure que existeix una consciència general que hi ha una separació excessiva entre els dos mons i que cal apostar per cercar **espais comuns** on relacionar-se i compartir informació.

Quan s'entra en detall en l'anàlisi de cas de la Universitat de Girona i la seva vinculació amb el turisme, és rellevant concloure que es parteix de visions molt diferents del **concepte turisme**. Si pels agents entrevistats del sector privat el turisme és bàsicament un sector econòmic, pels membres acadèmics aquest és un concepte molt més ampli, definint-lo com a **ciència**. També és destacable el desconeixement per part del sector privat de com és l'organització i funcionament de la Universitat, transmetent una notable incapacitat per a detectar mecanismes sistematitzats per a contactar amb l'àrea de recerca. Cercar vies per a no deixar aquesta comunicació exclusivament en mans de les xarxes informals suposa un dels grans reptes a afrontar.

Com també ho és encarar la complexitat que suposa l'existència de dos grups d'investigació a la Facultat de Turisme, que tot i suposar una **riquesa de perspectives**, tal i com es pot observar del buidat de les entrevistes, genera tensions internes que deriven en una mala comunicació entre els grups, afectant la capacitat efectiva de la recerca.

Retornant a l'anàlisi de com es relaciona la Universitat de Girona amb la indústria turística, és oportú subratllar l'enorme distància que es percep per part del sector privat, que la considera allunyada de la realitat i sense voluntat d'incardinar les seves problemàtiques a la recerca. Així doncs, es pot establir com a conclusió la necessitat de que la Universitat sigui més **proactiva en escoltar** allò que en el marc teòric s'ha definit com a **demandes socials** per a **reenfocar-hi la seva recerca**. Essent aquest un primer pas per a revertir l'atmosfera de desconfiança existent al sector turístic envers la Universitat.

Una segona part de l'anàlisi, encaminada a reflexionar sobre el **Campus UdG Turisme** i el seu paper com a **catalitzador** de processos de transferència de coneixement, serveix

per a concloure que es tracta d'una aposta per una estratègia innovadora, i que com tot **nou paradigma**, ha de trencar resistències.

Entre elles la manca de confiança a nivell intern, on cal esmerçar molts esforços per a transmetre dins la pròpia UdG la seva utilitat com a eina per assolir una focalització que és necessària si es vol vincular la recerca amb la demanda social, i així facilitar-ne la transferència. Certament a l'estudi s'han pogut detectar veus acadèmiques que no ho perceben així encara, per tant, s'entreu transcendent una major implicació institucional per a incidir en el procés d'**alineament de visions i voluntats**.

Des del punt de vista del sector privat, més enllà del desconeixement del propi Campus, també es perceben elements de reticència, etiquetant-lo com a una estructura més de la Universitat que difícilment pugui aportar valor afegit, ja que no se li pressuposa cap capacitat efectiva per a modificar les dinàmiques negatives de l'ens públic. Fer-se **creïbles** en aquest aspecte en base a l'obtenció de resultats positius s'entreu com a factor clau.

Un altre debat sorgit del procés d'entrevistes és el de la dimensió de l'estructura organitzativa del Campus UdG Turisme, d'on se'n conclou un posicionament clar de que no és necessari eixamplar-ne l'estructura. Amb tot, és rellevant que sí es consideri necessari incrementar la capacitat d'**estimular les connexions** entre els diferents agents i **intercedir en les voluntats**. Aquesta dicotomia representa un repte interessant.

Les preguntes als entrevistats i la realització d'un focus grup sobre la rellevància present i futura dels alumnes universitaris en la generació de processos de transferència de coneixement, i si el Campus UdG hi pot jugar un paper, ha servit per incorporar una nova variable fins llavors tinguda poc en compte, **els estudiants**. Des de perspectives diverses, totes les veus han assumit la seva responsabilitat i predisposició en generar escenaris, fins ara inexistents, on involucrar els estudiants **com a part de la solució**.

5.1 - Reflexions finals

Finalment, posar en consideració que s'ha volgut fer un **estudi perceptiu** que englobés mirades des de dins de la Universitat i des de fora per tal de copsar una **visió panoràmica**.

De les opinions dels entrevistats es destil·la que s'està dibuixant un **nou paradigma**, que estem a les beceroles d'un nou temps, i que el **debat** cal que segueixi **obert**. És evident que amb aquesta recerca no es tanca cap tema de debat, ans al contrari, se n'obren molts més, i és **positiu** que així sigui.

Per tal de millorar el coneixement sobre la problemàtica de l'anàlisi i aprofundir-ne en la comprensió, fóra convenient que en cas d'emprendre's una **futura recerca** s'incloguin noves accions. Com la realització d'un **Benchmark** per a comparar les iniciatives i estratègies en transferència de coneixement dutes a terme per altres Universitats, així com també una selecció de **l'univers entrevistat més ampli**, per tal de contrastar els resultats obtinguts en aquest estudi i restringir el biaix que s'hagi pogut produir i que suposa una limitació del treball.

Aquest estudi sols pretén afegir **contingut** a la discussió, i que aquest pugui servir com a font per a la **reflexió estratègica** d'una bona eina com és el Campus UdG Turisme. No existeix una fórmula màgica que garanteixi una perfecta transferència de coneixement entre Universitat i territori. És un **procés continu**, que requereix d'anàlisi, de moltes petites accions, de l'alineació de moltes voluntats, i sobretot, de **persistència**.

Des de la convicció que la Universitat és una **realitat dinàmica**, que per a mantenir-se **radicalment viva** cal que es repensi constantment.

Bibliografia

- Althusser, L. (1988). *Ideología y aparatos ideológicos de Estado*. Buenos Aires: Edición Nueva Visión.
- Andradas, C. (2016). La transferencia , puente entre universidad y empresa. Recuperat de <https://www.ucm.es/otri/la-transferencia,-puente-entre-universidad-y-empresa>
- Battaglia, D., Landoni, P., & Rizzitelli, F. (2017). Organizational structures for external growth of University Technology Transfer Offices: An explorative analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 45–56. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.06.017>
- Castells, M. (2002). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Barcelona: Siglo XXI.
- Castro-Gómez, S. (2003). Apogeo y decadencia de la teoría tradicional: Una visión desde los intersticios. In *Estudios culturales latinoamericanos: retos desde y sobre la región andina* (pp. 59–72). Quito: Editorial Abya-Yala.
- Cohen, W. ., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128–152.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben* (1st ed.). Buenos Aires: Prentice Hall.
- Del Rincón, D. (1995). *Técnicas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Dykinson, Cop.
- Dredge, D. (2016). Of things to come : Tourism and hospitality education in a post-industrial age. *The Business of Tourism*, (March), 1–6.
- Dredge, D., & Jamal, T. (2015). Progress in tourism planning and policy: A post-structural perspective on knowledge production. *Tourism Management*, 51, 285–297. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.06.002>
- Fiddler, L. (2000). *Facilitators and Impediments to the Internal Transfer of Team-Embodied Competences in Firms Operating in Dynamic Environments*. Boston University.
- Galí, N., & Donaire, J. A. (2006). La història del turisme a la ciutat de Girona. *Revista de Girona*, 239, 34–41.
- Gómez Villar, A. (2014). *Hacia una conceptualización filosófica del postfordismo y la*

- precariedad: elementos de teoría y método (post) operaista*. Universitat Pompeu Fabra, Barcelona.
- Habermas, J. (1987). *Ciencia y técnica como ideología*. Madrid: Tecnos.
- Krüger, K. (2006). El concepto de sociedad del conocimiento. *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, 11, 625–696.
- Landry, R., Amara, N., & Lamari, M. (2001). Utilization of social science research knowledge in Canada. *Research Policy*, 30, 333–349.
- Marchena, M. (1994). Un ejercicio prospectivo : de la industria del turismo “fordista” al ocio de producción flexible. *Papers de Turisme*, 14, 77–95.
- Marginson, S. (2011). Higher Education and Public Good. *Higher Education Quarterly*, 65, 411–433.
- Miles, I. (2000). Services Innovation: coming of Age in the Knowledge-Based Economy. *International Journal of Innovation Management*, 4, 371–389.
- Mundet i Cerdan, L. (1998). *L'evolució dels models de turisme litoral: el Regne Unit, la Costa brava i Cuba*. Universitat de Girona, Girona. Retrieved from <http://www.tdx.cat/handle/10803/7849>
- Nieto, D. I. (2012). De la recerca a la societat : la transferència de coneixement com a resposta en temps de crisi. *Butlletí Del COBDC*, 56, 58–72.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Nagata, A. (2000). A Firm as a Knowledge-creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm. *Industrial and Corporate Change*, 9, 1–20.
- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Newbury Park: Sage.
- Robinson, K. (2006). Las escuelas matan la creatividad TED 2006. Revisat 28 Maig, 2018, de <https://www.youtube.com/watch?v=nPB-41q97zg>
- Sangrà, A. (2001). *Enseñar y Aprender en la virtualidad*. Barcelona: Gedisa.
- Stevenson, N., Airey, D., & Miller, G. (2009). Complexity theory and tourism policy research. *International Journal of Tourism Policy*, 3, 206–220. <https://doi.org/10.1504/IJTP.2009.024553>
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practices within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27–43.

Tedesco, J. C. (1998). Educación, mercado y ciudadanía. *Nómadas*, 5, 29–39.