

Las fusiones universitarias: análisis de contenido de sus tipologías y los factores que pueden determinar su éxito o fracaso. Una revisión de la literatura

University mergers: content analysis of their typologies and the factors that can determine their success or failure. A literature review

DOI: 10.4438/1988-592X-RE-2013-EXT-252

Carlos Ripoll Soler

Universitat Politècnica de València. Valencia, España.

María de Miguel Molina

Universitat Politècnica de València. Facultat de Administració y Direcció de Empreses. Departament de Organització de Empreses. Valencia, España.

Resumen

En la actualidad, las instituciones de educación superior están inmersas en políticas públicas que justifiquen su legitimidad y eficiencia. Entre las nuevas propuestas, se pone de manifiesto la necesidad de reducir el número de universidades en distintos países, proceso seguido principalmente en aquellos países con sistemas duales de educación superior. Estas afirmaciones, sin embargo, pueden estar lejos de lo que la realidad ha demostrado tras una fusión entre universidades. Se echa en falta un marco conceptual más sólido sobre el desarrollo de fusiones en educación superior. Por ello, hemos considerado necesario analizar los modelos de colaboración existentes en la actualidad a partir de la literatura, haciendo especial hincapié en las fusiones universitarias en el contexto internacional y europeo para identificar qué factores contribuyen a su éxito o su fracaso. Para este estudio hemos realizado un análisis de contenido de la literatura

previamente seleccionada en diversas bases de datos científicas. El resultado ha sido la categorización de diferentes formas de colaboración y, más concretamente, de las tipologías de fusiones entre instituciones de educación superior, así como los factores que en los casos documentados han determinado su éxito o fracaso. Se observa que la fusión universitaria es un proceso complejo que no siempre consigue los resultados positivos que se esperan de ella, y que debe ser planificada teniendo en cuenta el entorno y las características de las instituciones que se pretenda fusionar. Como conclusión, podemos observar que la fusión no siempre resuelve los problemas previos –de tipo tanto económico como estratégico– de las instituciones que la conforman. Algunos factores clave para su éxito o fracaso son el tamaño de la institución resultante o el desarrollo de una nueva cultura organizativa.

Palabras clave: fusiones universitarias, instituciones de educación superior, modelos de colaboración, cultura organizativa, tamaño óptimo.

Abstract

Nowadays institutions of higher education stand in the limelight of public policy and must justify their legitimacy and efficiency. One topic often headlined in new proposals is the need to reduce the number of universities in different countries, mainly in countries with dual systems of higher education. Such statements, however, take little account of the real results of actual university mergers. A more solid conceptual framework is needed. This literature review thoroughly examines models of cooperation between institutions of higher education, with particular emphasis on European and international university mergers, to identify which factors contribute to merger success or failure. Literature previously selected from various scientific databases was subjected to content analysis, yielding a categorization of different forms of cooperation and, more specifically, a categorization of merger types and the factors that have made for success or failure in documented cases. University mergers are revealed as complex processes that do not always live up to the expectations placed in them. Merger planning should take into account the environment and characteristics of the target institutions. Mergers are not always the solution to schools' economic and strategic problems. The size of the resulting institution and the development of a new organizational culture are key factors in success or failure.

Key words: university mergers, institutions of higher education, models of cooperation, organizational culture, optimal size.

Introducción

Se ha considerado que las universidades son una herramienta con gran potencial para tratar la ‘paradoja europea’, según la cual en Europa se producen importantes avances científicos, pero con poco impacto en el entorno socioeconómico (Maasen y Stensaker, 2011). La globalización ha afectado a la educación superior; el máximo exponente de este impacto es la integración de las instituciones a escala mundial (Lo, 2009). Este fenómeno ha provocado importantes cambios en la educación superior (Vaira, 2004).

Entre otras cosas, se exige a las universidades que se conviertan en referentes internacionales (Aula y Tienari, 2011), muchas veces en detrimento de las funciones que cumplen en su entorno más próximo. Esta situación se ha acrecentado con el gran impacto que han tenido los *rankings* internacionales, así como la atención que tanto los gobiernos como las universidades les prestan (Goedegebuure, 2012). Querer disponer de instituciones de máximo nivel y que estas sean un referente internacional es un objetivo legítimo, aunque algunos autores como Aarvevaara et ál. (2009) son críticos con este tema y llegan a demostrar la dificultad que puede tener un país pequeño para situar alguna de sus instituciones entre las 100 mejores del mundo.

Se puede afirmar que la educación superior ha entrado en una era de competición global entre naciones y entre las propias entidades. Constantemente, se producen comparaciones entre países e instituciones que, por lo general, dejan de lado aspectos importantes del contexto, como la desigual dedicación de recursos a la educación superior en cada país (Lo, 2009; Sehoole, 2005), lo cual genera una clara contradicción entre políticas y medios. Esta escasez se hace más patente en un contexto internacional en el que se dan cita un gran número de competidores que luchan por los mismos recursos (Wangenge-Ouma, 2010). Como respuesta a esta circunstancia, se hace necesario diseñar nuevas estrategias que permitan captar más recursos.

Las instituciones de educación superior se ven abocadas a afrontar una realidad que exige una mayor adaptación desde unas estructuras inmovilistas (Gornitzka, 1999) y con un marco regulador excesivamente rígido que no facilita precisamente dicha adaptación (Mok, 2005). Al mismo tiempo, existe una fuerte influencia de las ideas del *new public management*, caracterizado por la orientación al mercado, la mayor

relación entre público y privado, las mejoras en la gestión, las medidas de rendimiento y la rendición de cuentas (Tolofari, 2005). Se persigue una profesionalización de la gestión de las universidades que conlleve una mayor eficiencia y el aprovechamiento al máximo de las economías de escala que permita un ahorro del dinero público invertido en educación superior (Mok, 2005).

En paralelo, se desvela un papel fundamental para unas estrategias de colaboración interinstitucionales mucho más activas que las aplicadas hasta ahora, que en un entorno globalizado han provocado la proliferación de redes y asociaciones de universidades (Kitagawa, 2010). Las colaboraciones entre instituciones de educación superior son muy frecuentes y variadas. Algunas se dan a título individual entre miembros de las instituciones y otras se desarrollan a nivel institucional, como las fusiones de distinto grado que se han dado en los últimos cuarenta años (Harman y Harman, 2003). Los gobiernos suelen ver estas últimas como un mecanismo para mejorar la eficiencia, incrementar la competitividad y mejorar su situación internacional. También las consideran una manera de reducir la excesiva fragmentación que este sector presenta en muchos países (Mok, 2005). Sin embargo, este tipo de afirmaciones están lejos de la realidad (Goedegebuure, 2012).

El Ministerio de Educación español puso en marcha en 2009 la Estrategia Universidad 2015 (Ministerio de Educación, 2009b) mediante el programa Campus de Excelencia Internacional dirigido a la constitución de entornos de excelencia (Ministerio de Educación, 2010a y 2010b). Se promovía así el concepto de 'agregación estratégica' para el establecimiento de colaboraciones estables y sistemáticas fundamentalmente entre universidades, aunque también se pueden añadir otro tipo de entidades como organismos públicos de investigación o empresas privadas. Asimismo, el Ministerio de Educación (2011) en su informe de la Comisión de Expertos de la Estrategia Universidad 2015, recomienda valorar la posibilidad de realizar algunas fusiones voluntarias entre universidades o centros de investigación.

Antecedentes: modelos y políticas que afectan a la modernización de las universidades

Las universidades desempeñan un papel doble: abastecen de personas con las competencias necesarias para trabajos intensivos en conocimiento y generan empresas de base tecnológica mediante procesos de incubación (Etzkowitz et ál., 2000). La implementación del triángulo del conocimiento en las universidades (León, 2010) es una tendencia en muchos países, como Finlandia y su Aalto University (Markkula, 2011), Estonia (Kirch, 2010) o España (Ministerio de Educación, 2009a). El cambio de paradigma hacia una universidad emprendedora (Clark, 1998), en la que la institución tiene un papel activo en la generación de riqueza, requiere de una mayor relación entre los reguladores, los consumidores de conocimiento y sus productores (Etzkowitz et ál., 2000).

Asimismo, el modelo de la triple hélice sugiere un sistema de relación entre las universidades, los agentes socioeconómicos y la Administración pública que sustituye a esquemas más antiguos en los que se apostaba por relaciones bilaterales, y genera una innovación en espiral como el solapamiento de las tres esferas (Etzkowitz, 2002).

Por otro lado, el componente político en la educación superior, especialmente en su vertiente pública, tiene un papel fundamental y llega a definir en numerosas ocasiones cuáles son las directrices que debe seguir la institución (Harman y Harman, 2003) a pesar de la autonomía de la que teóricamente gozan las universidades en muchos países. El sistema en su conjunto condiciona considerablemente las posibilidades de actuación de las instituciones de educación superior (Vaira, 2004). De hecho, se pueden indicar algunos factores globales que afectan a las estrategias que pueden adoptar las universidades. Además, es interesante recordar la influencia que tienen otros actores del entorno en la universidad (Gornitzka, 1999).

Las universidades se encuentran actualmente en una fase de transición en la que se cuestiona de manera continua la legitimidad de su misión, su organización, los recursos asignados e incluso las maneras de pensar propias del entorno universitario (Maasen y Stensaker, 2011). Esta situación ha promovido un creciente debate –tanto en el propio ámbito universitario como en el plano político– sobre las instituciones y los resultados que la sociedad debería esperar de ellas. Principalmente en la Unión Europea (Deem et ál., 2008), se detectan tres importantes cuellos de botella (Comisión Europea, 2006): la excesiva uniformidad, el

aislamiento de las instituciones y la escasa financiación (Eurostat, 2011).

A este marco, algunos autores (Maasen y Stensaker, 2010) añaden el excesivo intervencionismo por parte de los gobiernos en las instituciones de educación superior. La Agenda de Modernización para las Universidades (Comisión Europea, 2006) les insta a crear las condiciones necesarias para que se modernicen y desempeñen un papel más importante en la sociedad del conocimiento.

Metodología

Se ha realizado una revisión sistemática de la bibliografía existente sobre colaboraciones en el ámbito de la educación superior, con especial hincapié en las fusiones entre instituciones de este sector. Se ha seguido una estrategia de búsqueda de contenido basada en palabras clave (Creswell, 2003; Neuendorf, 2002) y se ha elaborado un mapa mental con los temas más destacados y de mayor impacto para el análisis. El *software* utilizado para la creación del mapa mental ha sido Xmind (Xmind Limited).

Una vez recopilada la información, se ha organizado para encontrar las duplicidades y comprobar si la estructura subyacente de la búsqueda bibliográfica cubría los diferentes temas previstos (Marín, 2008). Se ha elaborado una base de datos propia basada en Bento (Filemaker) para facilitar la búsqueda posterior de la información.

Los objetivos de este análisis de literatura han sido:

- Categorizar los modelos de colaboración existentes.
- Profundizar en las características de las fusiones universitarias.
- Determinar los factores de éxito y fracaso de las fusiones universitarias.

Mecanismos de colaboración entre instituciones de educación superior

Las políticas europeas y nacionales, de manera indirecta, acaban dejando la colaboración como única opción para competir a escala internacional con otras instituciones (Kitagawa, 2010; Harman y Harman, 2003). El modelo de universidad actual se aproxima más hacia instituciones de

mayor tamaño, con una envergadura suficiente para que sus actividades generen el impacto deseado en la sociedad.

Cuando se habla de ‘mecanismos de colaboración’, existe un amplio espectro de posibilidades que van desde la participación puntual en publicaciones científicas o proyectos de investigación hasta fusiones de dos o más instituciones. La Figura 1, partiendo de la clasificación propuesta por Harman y Harman (2003), muestra los diferentes tipos de colaboraciones. El grado de integración de la estructura resultante permite definir tres niveles: cooperación, coordinación y fusión. El nivel de integración aumenta o disminuye en función de la autonomía que las instituciones que originan la alianza conservan tras el proceso (Lang, 2002). Esta mayor o menor pérdida de autonomía se tiene que ver compensada con los beneficios de la alianza. Además, es necesario un control para garantizar el éxito. También se ha considerado si la iniciativa proviene de personas individuales o de los órganos de gobierno de la propia institución. Se han incorporado pequeños ejemplos para ilustrar cada situación.

Aunque se han representado las alianzas desde las que representan un menor nivel de integración hasta las que muestran un nivel mayor, esto no quiere decir que el objetivo de todo proceso de alianza sea llegar a una integración máxima que culmine en una fusión. No obstante, algunos autores sugieren que, si realmente se quieren obtener resultados concretos y de mayor impacto, es necesario caminar hacia formas que impliquen altos grados de integración (Berriman y Jacobs, 2010).

Algunos autores, como Berriman y Jacobs (2010), no consideran la federación como una fusión propiamente dicha, sino como un paso intermedio entre los consorcios y las unidades conjuntas. La federación tiene una serie de características específicas que no son propias de la fusión, si bien es cierto que muchas federaciones han acabado siendo fusiones de facto, como puede ocurrir con la University of Oxford o la University of Cambridge (Lang, 2002). En una federación las instituciones conservan un alto grado de autonomía, como la gestión de sus propios recursos, órganos de gobierno diferenciados, criterios de admisión de estudiantes diferentes o la propia certificación de los estudios. A pesar de esta gran autonomía, se crean una serie de estructuras interinstitucionales que permiten, por ejemplo, que los estudiantes elijan asignaturas de cualquiera de las instituciones participantes con un reconocimiento automático de los créditos cursados. Esto hace que sea difícil incluir a las federaciones como un tipo de fusión, aunque claramente son formas de colaboración interinstitucional muy relevantes (Lang, 2002).

FIGURA I. Tipos de colaboraciones universitarias en función del nivel de integración. Elaboración propia a partir de Harman y Harman (2003)

	Tipo	Grado	Iniciativa	Ejemplos
nivel de integración ↓	Cooperación	Informal	Individual	Participación en publicaciones científicas
		Asociación	Individual	Proyectos de investigación de pequeña escala con diversos socios.
	Coordinación	Redes	Institucional	Participación en proyectos de mayor volumen y uso compartido de recursos propios.
		Unidades conjuntas	Institucional	Creación de estructuras conjuntas para entregar determinados servicios de manera conjunta.
	Fusiones	Federación	Institucional	Universidades que se asocian pero que cada una mantiene su identidad: University of California of London.
		Integración descentralizada	Institucional	Las universidades de origen pierden su identidad hacia el exterior pero se mantiene una cierta autonomía de las instituciones originales: Charles Sturt University.
Integración		Institucional	Desarticulación de las instituciones origen a favor de una nueva identidad: University of Manchester.	
↑				necesidades de control ↓

Otros autores sí que incluyen las federaciones como una forma de fusión y realizan una cierta equiparación entre fusiones y federaciones. Así, por ejemplo, lo hace Massingham (2001), que compara las universidades federadas creadas en Australia a finales de 1980 con una fusión. Harman y Harman (2003) las incluyen como un tipo de fusión y las definen de la siguiente manera:

En las estructuras federales las instituciones mantienen algunas de sus funciones mientras que otras se delegan en una supraestructura, mientras que en las fusiones unitarias la identidad de los miembros desaparece tras la fusión a favor de una nueva institución con sus propias estructuras de gobernanza, sus órganos de gobierno y un único presidente.

En esta categoría existen ejemplos como la University of California o la University of London, muy consolidadas, junto con otras más recientes,

como la alianza entre la University of Jyväskylä, la University of Tampere y la Tampere University of Technology. Gracias a dicha alianza, las tres universidades mantienen programas conjuntos y atienden a una población de 45.000 estudiantes bajo el nombre de Central Finland University (Aarrevaara et ál., 2009). En algunos países, la experiencia con las federaciones no ha alcanzado el nivel de integración esperado, como es el caso de Australia (Massingham, 2001). Bien es cierto que en este país se da la excepción de la Charles Sturt University, la cual, a pesar de haberse iniciado como una federación, derivó hacia un modelo unitario basado en una integración descentralizada (Hatton, 2002).

Tanto la integración descentralizada como la centralizada forman parte de lo que viene a llamarse ‘modelos unitarios’. En ellos, una nueva institución sustituye totalmente a los socios fundadores (Harman y Harman, 2003). Esta es la forma que mejor se adapta a la definición de fusión de Goedegebuure (2012), para quien la fusión supone la integración de dos o más instituciones de educación superior en una nueva entidad en la que el control reside en un único órgano de gobierno con un solo consejo de dirección. Además, de acuerdo con esta definición, todos los activos, obligaciones y responsabilidades se han transferido a la nueva entidad.

Análisis de las fusiones universitarias: casos y tipologías

Las fusiones suponen un punto de inflexión importante que, en muchos casos, implica la desaparición de la entidad previamente existente a favor de una nueva institución. Sin embargo, existen pocos casos de auténticas fusiones, ya que, normalmente, se trata más de adquisiciones –en las que una institución toma el control sobre otra– que de fusiones que formen conglomerados (Harman y Meek, 2002).

Las fusiones universitarias normalmente se enmarcan dentro de procesos de reformas del sistema de educación superior, promovidos por los gobiernos, en los que se plantean objetivos respecto al sistema en su conjunto (Harman y Harman, 2003). Pero existen numerosas alternativas menos costosas y con resultados más inmediatos que las fusiones. Un excesivo uso de la fusión, especialmente en el caso de modelos federados, puede acabar generando minisistemas de educación superior, entre los cuales se incrementarán incompatibilidades y cuya complejidad aumentará (Lang, 2002).

En muchas regiones existe un sistema de educación superior con pequeñas o medianas instituciones dedicadas especialmente a una docencia orientada al mundo profesional y con una marcada vinculación con la región en que desarrollan sus actividades (Aarrevaara et ál., 2009). Estas instituciones conviven con universidades clásicas con capacidad investigadora. Son los denominados ‘sistemas duales’, que se crearon en muchos países con la idea de suplir las carencias de las universidades y ofrecer una formación para puestos de trabajo concretos. Posteriormente, se incorporaron al sistema de educación superior, pero sin el rango de universidad debido a su orientación exclusiva a la docencia. Esta situación añadía una mayor complejidad al sistema y convertía a estas instituciones en candidatas a formar parte de procesos de reestructuración cuyo resultado final es la creación de nuevas universidades (Kyvik y Skodvin, 2003). Este es el caso de los *colleges* en Australia (Massingham, 2001) o Sudáfrica (Hall et ál., 2004), los *polytechnics* en el Reino Unido (Fazackerley y Chant, 2009) o las *universities of applied sciences* en Finlandia (Aula y Tienari, 2011).

Australia ha sufrido numerosos procesos de reestructuración (Harman y Harman, 2003). El último se caracterizó por la conversión de los denominados *colleges of advanced education* (CAE) en universidades mediante procesos de fusión forzados y de carácter unisectorial. Algunos también fueron absorbidos por algunas universidades de mayor tamaño para que estas pudieran diversificar su oferta (Skodvin, 1999). El resultado fue la desaparición total del sistema dual a favor de uno nuevo compuesto por las antiguas universidades, las universidades de tecnología y las nuevas universidades resultantes de las fusiones con los CAE. Esto ha provocado un incremento de la competencia y una mejora del rendimiento de cuentas (Goedegebuure, 2012). Las instituciones resultantes han basado normalmente su colaboración inicial en un modelo federado fundamentado en la creación de una red entre las instituciones objeto de la fusión (Massingham, 2001). El gobierno australiano además ha promovido otra serie de actividades en paralelo para favorecer la colaboración, especialmente en el ámbito de la investigación, como la National Collaborative Research Infrastructure Strategy o las Collaborative Research Networks. Aunque existen algunas críticas (Massingham, 2001), esta política ha tenido efectos positivos y Australia ha situado su sistema de educación superior entre los diez mejores del mundo de acuerdo con la clasificación del Academic World Ranking of Universities de la Shanghai

Jiao Tong University (Goedegebuure, 2012). Sin embargo, también existen casos documentados de fusiones fallidas, donde dos instituciones –tras haber sufrido un proceso de fusión– deciden volver a establecerse como instituciones separadas. Este fue el caso de la University of New England. Como principales motivos de este ‘divorcio’ figuran el excesivo poder que cada campus mantuvo en la estructura federada y el propio carácter reversible inherente a las federaciones (Harman, 2002).

En Estados Unidos las fusiones se han utilizado especialmente como mecanismos para crear instituciones económicamente viables y así evitar el cierre de las más débiles (Harman y Harman, 2003). También es frecuente la fusión de instituciones no universitarias para conformar entidades de mayor tamaño y de carácter universitario: se crean así instituciones multicampus de carácter estatal. Fazackerley y Chant (2009) critican que se utilice la fusión en el caso de que una de las instituciones no sea viable desde el punto de vista económico. Esta práctica suele acarrear problemas mayores y puede acabar haciendo que el propio proceso de fusión falle. En esa línea se menciona el caso de la University College Cardiff de Reino Unido.

Noruega también es un país con un importante proceso de reestructuración dirigido desde el gobierno, en un devenir de fusiones forzadas de instituciones menores que pasaron a denominarse *state colleges* y a formar parte del sistema de educación superior: 96 instituciones se convirtieron en 26 *state colleges* (Kyvik, 2002). La reforma dio lugar a un sistema dual en el que las antiguas universidades competían con un nuevo tipo de institución con funciones cada vez más parecidas (Kyvik, 2002). Algunos de los resultados de esta reforma fueron la mayor visibilidad del sistema de educación superior noruego a nivel internacional, aunque los objetivos relacionados con la consecución de economías de escala no se alcanzaron.

En Sudáfrica, la cifra original de 120 *colleges* se consiguió rebajar a 25 (Seehoole, 2005) mediante sucesivos procesos de fusión. Se ofreció a las instituciones menores que o bien se incorporaran a universidades ya existentes mediante procesos de adquisición (multisectorial), o bien que crearan nuevas universidades fusionándose con otros *colleges* (unisectorial). Esta última fue la opción más elegida, pues permitía mantener un cierto grado de autonomía.

Finlandia ha destinado parte de su reforma universitaria a reducir el número de instituciones de educación superior, mejorar el autogobierno,

la dotación de recursos y la creación de nuevos sistemas de gobernanza que aumenten la eficacia y eficiencia del sistema (Aarrevaara et ál., 2009). El objetivo es que para 2020 el país tenga un sistema con 15 universidades y 18 *polytechnics*.

Por tanto, las fusiones se pueden clasificar de acuerdo con las siguientes dimensiones (Harman y Meek, 2002; Harman y Harman, 2003):

- Carácter de la fusión: forzada o voluntaria.
- Poder de los socios: fusión o adquisición.
- Sector: unisectorial o multisectorial.
- Número de socios: dos socios o más.
- Perfil académico: perfiles similares (horizontal) o perfiles diferentes (vertical).
- Orientación a producto: diversificado o conglomerado.

Skodvin (1999) añade a esta lista la manera en que surge la idea de la fusión y distingue entre una aproximación *top-down*, en la que la alta dirección marca el camino; y una aproximación *bottom-up*, en la que el proceso surge como una demanda de los miembros de la organización. La ubicación geográfica también es otro asunto susceptible de considerarse, ya que algunos países como Hungría han utilizado este parámetro para diseñar sus procesos de fusión (Harman y Harman, 2003).

Fusiones forzadas y fusiones voluntarias

Una primera clasificación se puede hacer en función de quién inicia un proceso de fusión. Goedgeburgee (2012) diferencia las fusiones accidentales de aquellas que están promovidas desde los gobiernos. En esta misma línea, Skodvin (1999) diferencia entre las forzadas y las voluntarias: las primeras vienen inducidas generalmente por los gobiernos y las segundas las originan los propios interesados. En este último caso, el argumento principal para la fusión es la diversificación de los perfiles académicos. En la Tabla i se realiza una breve recopilación de los procesos de fusión que se han dado cita en distintos países y se clasifican en función de este criterio.

TABLA I. Fusiones por países

País	Período	Forzada	Voluntaria
Alemania	1970-1990		
Australia	1987-1990		
Bélgica	1994		
Canadá	1990		
China	1990-2006		
Estados Unidos	1960-1997		
Finlandia	1991-1995; 2009		
Holanda	1983-1987		
Hungría	2000		
Noruega	1994		
Reino Unido	1980-1990		
Suecia	1977; 1993		
Sudáfrica	1996-2004		

Fuente: Elaboración propia a partir de Skodvin (1999), Sehoole (2005) y Mao et ál. (2009).

Como se desprende de la Tabla 1, la mayoría de los casos son forzados. «Las universidades son incapaces de renovarse sin la adecuada presión del Estado» (Aula y Tienari, 2011). En los pocos casos voluntarios que existen, también podría decirse que, en el fondo, las fusiones han sido ‘forzadas por las circunstancias’. Por ejemplo, hay cambios normativos que obligan a llegar a un número mínimo de alumnos para conseguir financiación; por otra parte, la necesidad de evitar la bancarrota en instituciones inviables económicamente puede ser un motivo para una fusión (Skodvin, 1999; Hall et ál., 2004).

Las fusiones voluntarias normalmente se producen para crear una institución con mejores recursos y posicionamiento para competir a escala internacional. A estas, algunos autores las denominan ‘fusiones motivadas por el crecimiento mutuo’ (Hall et ál., 2004). En este tipo de fusiones es frecuente que las entidades que buscan socios evalúen a sus candidatos potenciales (Rowley, 1997). En cualquier caso, las fusiones que tienen un

cierto grado de voluntariedad obtienen mejores resultados que las forzadas (Skodvin, 1999).

Consolidación frente adquisición

La consolidación, realizada entre instituciones de tamaño e importancia similares, requiere un mayor esfuerzo y tiempo para organizarse. Esto se debe, entre otras cosas, a los largos procesos de negociación. Temas como el nuevo nombre, la elección del presidente de la institución o la racionalización de la oferta formativa de ambas instituciones se convierten en importantes puntos de discusión. Las adquisiciones suceden normalmente entre instituciones asimétricas en las que una tiene un tamaño considerablemente superior a la otra. El proceso se simplifica considerablemente cuando la de mayor tamaño impone las condiciones e incorpora a la de menor tamaño entre sus propios departamentos (Harman y Harman, 2003).

Independientemente de que se trate de consolidaciones o adquisiciones, en todo proceso de fusión siempre una de las partes adopta, o intenta adoptar, un papel dominante frente a la otra, que acaba asumiendo la actitud de seguidora (Skodvin, 1999). En la realidad, normalmente se dan situaciones intermedias. Algunas adquisiciones son presentadas, por motivos políticos, como fusiones (Harman y Harman, 2003). En esta categoría podría estar la fusión entre la University of Turku, con 15.500 estudiantes; y la Turku School of Economics and Business Administration, con 2.250 (Aarrevaara et ál., 2009).

Unisectorial frente a multisectorial

Las fusiones unisectoriales, con instituciones pertenecientes al mismo sector, han sido las más habituales en la mayoría de países que querían eliminar un sistema dual, como por ejemplo Australia (Massingham, 2001) o Sudáfrica (Seehole, 2005). Finlandia, por su parte, tiene previsto establecer alianzas (no necesariamente fusiones) entre *polytechnics* y universidades en determinadas ciudades (Aarrevaara et ál., 2009). Noruega inició un proceso de reestructuración dentro de las instituciones de educación superior no universitarias mediante fusiones, pero mantenía el sistema dual (Kývik, 2002). Fazackerley y Chant (2009) afirman que son casos poco habituales y los pocos que existen suelen ser más bien

adquisiciones. Pretender consolidar dos universidades de similar tamaño plantea situaciones muy complicadas, debido a las dinámicas de poder en las que se encuentra inmersa cada una entidad (Hall et ál., 2004). Un caso interesante es la fusión de la London Guildhall University y la University of North London para constituir la London Metropolitan University (Harman y Harman, 2003).

Cuando se producen fusiones entre instituciones de diferentes sectores –o multisectoriales–, normalmente se generan conflictos derivados del diferente peso que cada institución concede a la investigación y a la docencia. Las instituciones que más problemas afrontan son las orientadas a la docencia, pues tienen que cumplir con un nuevo papel que no formaba parte de su misión (Kyvik y Skodvin, 2003). Esto tiene importantes repercusiones en la relación entre los profesores (Harman, 2002).

Dos socios frente a varios socios

Se distingue entre aquellas de carácter bilateral, en las que únicamente intervienen dos partes, frente al resto, que incluye a más de dos socios o multisocios (Harman y Harman, 2003). La fusión multisocios suelen utilizarla instituciones de pequeño tamaño para evitar ser absorbidas por instituciones mayores. El grado de dificultad de una fusión parece estar directamente relacionado con el número de socios llamados a fusionarse.

Perfiles académicos

El perfil académico y, más concretamente, los programas que ofrece cada institución forman la base para distinguir entre fusiones verticales y horizontales. Las verticales son aquellas en las que los socios desarrollan su actividad docente e investigadora dentro de las mismas disciplinas. Las horizontales, por el contrario, se nutren de socios cuya oferta formativa e investigadora no coincide. Las verticales son más frecuentes que las horizontales, aunque requieren una mayor racionalización de la oferta formativa si se quieren alcanzar economías de escala. Este tipo de fusiones han sido la norma en Reino Unido, Australia y Sudáfrica. Las de carácter horizontal tienen una mayor probabilidad de éxito, ya que es posible articular una visión y una misión comunes, dado el carácter complementario de las instituciones (Harman y Harman, 2003).

Diversificada frente a conglomerado

Goedegebuure (1992, citado por Hall et ál., 2004) diferencia, en función de los programas académicos y de los productos que ofrecen las instituciones, una fusión diversificada entre instituciones que operan en diferentes áreas de conocimiento –pero que se orientan a un mismo tipo de producto– de un conglomerado que agrupa instituciones con diferentes áreas de conocimiento pero que ofrecen productos diferentes.

Estrategia ‘top-down’ frente a estrategia ‘bottom-up’

Se entiende que es más recomendable la segunda, ya que reduce la probabilidad de conflictos (Skodvin, 1999). Como ejemplo pueden citarse las *research pooling initiatives* en Escocia, que presentan ambas estrategias: al mismo tiempo que departamentos de diversas universidades estaban considerando la posibilidad de poner algunos recursos en común, el gobierno regional diseñaba políticas de financiación adicional para ese tipo de asociaciones (Kitagawa, 2010). También es posible encontrar este tipo de estrategias en los procesos de reestructuración seguidos en Noruega y Holanda (Skodvin, 1999).

El proceso de fusión

Las fusiones son procesos complejos, difíciles de planificar y de ejecutar de manera satisfactoria (Berriman y Jacobs, 2010). Sus potenciales mejoras empiezan a percibirse a 1’ años vista (Skodvin, 1999; Mao et ál., 2009).

Está demostrado que la fase de prefusión es especialmente estresante para los empleados, debido a la falta de información y al elevado número de rumores que se generan (Aula y Tienari, 2011). Aalto University destacó por un proceso de prefusión (2005-2009) que claramente rompió con el pasado y atrajo la atención de numerosas personalidades, lo cual contribuyó a crear la reputación necesaria de la nueva institución (Aula y Tienari, 2011). Sin embargo, tuvieron numerosas complicaciones durante este período, como disputas entre asociaciones estudiantiles o la beligerancia de alguna de las instituciones de origen (Arrevaara et ál., 2009). Berriman y Jacobs (2010) recomiendan un plan de comunicación muy activo que sea capaz de reducir este tipo de riesgos.

Con todo, la fase más larga es la integración. La nueva institución implementa su misión, visión, cultura, identidad y alinea políticas con procesos y procedimientos. Berriman y Jacobs (2010) proponen realizar un plan de gestión de la integración para los primeros cien días, al igual que en el sector privado. Especialmente en los primeros años, tiene una especial relevancia la personalidad de los líderes de las instituciones. En el diseño de los nuevos procesos y procedimientos hay que ser especialmente cuidadosos, ya que el intento de abordar los múltiples retos que se derivan de una fusión puede conducir a crear un número excesivo de normas, procesos y procedimientos que incrementan la burocracia y provocan la desafección de las personas (Hall et ál., 2004).

Resultados: factores de éxito o fracaso en las fusiones universitarias

La cultura como factor crítico

Mao et ál. (2009) destacan que «la simple suma de dos instituciones no conlleva resultados mejores si además no se trabaja el aspecto cultural de la fusión y el liderazgo». Un proceso de fusión supone un cambio radical en las culturas de los socios (Skodvin, 1999), lo cual genera la aparición de fenómenos sociales de elevada complejidad (Aula y Tienari, 2011). Fazackerley y Chant (2009) proponen una visión estratégica unificada y una revisión de los aspectos culturales de las instituciones que se fusionan. Harman (2002) añade que la nueva entidad creada debe generar lealtades, buena moral y un sentimiento de comunidad. Un proceso de fusión mal controlado puede derivar en una rivalidad continua entre los antiguos miembros que conduzca a un ambiente destructivo (Hatton, 2002).

Uno de los principales retos de un proceso de fusión será la creación de una nueva cultura académica compartida por todos (Salmi, 2009). Las fusiones están normalmente relacionadas con situaciones de estrés, miedos por parte de las comunidades implicadas y una planificación inadecuada que multiplica los efectos de estas circunstancias. Las consecuencias de todo ello en el desarrollo académico de la nueva institución pueden durar al menos diez años (Skodvin, 1999).

Resultados esperados de las fusiones

Al realizar una fusión se plantean una serie de beneficios, basados en un exceso de optimismo, que después deben alcanzarse durante la fase de implementación. El resultado de fusionar instituciones en entidades de mayor tamaño debería conllevar como principales resultados mejoras en la gestión, una mayor eficiencia económica y un aumento del perfil académico de la institución (Mok, 2005). Sin embargo, estas afirmaciones están lejos de ser una realidad (Goedegebuure, 2012). En la Tabla II se resumen los resultados esperados frente a los reales, a partir del estudio de la literatura.

TABLA II. Resultados esperados frente a resultados reales tras un proceso de fusión

Cat.	Resultados esperados	Resultados reales
Gobernanza, gestión y administración	Mejora de las infraestructuras de tecnologías de la información Mejora de la calidad de los servicios administrativos en general Incremento de la capacidad administrativa Creación de unidades administrativas de mayor tamaño Administración más profesional	Aumento de la complejidad de los procesos administrativos Reducción de la eficacia y eficiencia de la nueva institución Aparición de numerosos problemas administrativos Incremento de las tareas administrativas
Económicos	Generación de economías de escala Ahorro en la gestión de la institución en su conjunto: recursos humanos y materiales Eliminación de duplicidades Reducción del tamaño del nuevo conglomerado	Mantenimiento de las duplicidades Incremento del personal necesario para la administración de la nueva institución Mayor necesidad de recursos para coordinar y controlar las actividades Costes elevados del proceso de fusión Mantenimiento del tamaño del nuevo conglomerado Economías de escala a medio-largo plazo
Docencia e investigación	Fortalecimiento del perfil académico Eliminación de programas duplicados Incremento de la integración académica y de la colaboración Diversificación del perfil académico de las instituciones Ampliación de las capacidades docentes Racionalización de la oferta docente	Nuevos departamentos disciplinares más sólidos y de mayor tamaño Mejor colaboración entre académicos de diferentes programas Homogeneización de la cultura docente Más oferta para el estudiante Mantenimiento de los indicadores de producción científica Mayor visibilidad internacional

Fuente: Elaboración propia.

Berriman y Jacobs (2010) destacan que el simple hecho de fusionar dos instituciones no aporta de por sí ningún ahorro; es más, la unión de dos instituciones con sus características, debilidades y fortalezas, acaba creando una entidad de mayor tamaño con las mismas características, debilidades y fortalezas que las constituyentes y, además, con mayores costes asociados.

Otro motivo importante que se aduce es la 'eliminación de duplicidades' como mecanismo de ahorro en costes. Sin embargo, Skodvin (1999) destaca que las duplicidades se mantienen tras la fusión e incluso se incrementa el personal necesario para la administración de la nueva entidad. Se generarán algunas economías de escala y ahorros, pero se incrementarán los costes de gestión debido al incremento de la complejidad de un sistema de mayor tamaño, que requiere más recursos para la coordinación y el control de sus actividades (Kyvik, 2002).

Frente a un aumento indiscriminado de tamaño como base para reducir costes, Lang (2002) plantea el concepto de 'tamaño óptimo de una institución' para cumplir con sus diferentes misiones de manera eficiente. Sobrepasado este tamaño, es difícil encontrar economías de escala. Los modelos federados, que manejan grandes tamaños, difícilmente generan ahorros considerables.

Además, el propio proceso de fusión tiene unos costes elevados (Harman y Harman, 2003) e implica asumir gastos relacionados con la planificación, la reorganización de las estructuras académicas y administrativas, la integración de las bibliotecas y los sistemas de información. Además, exige armonizar la nueva estructura de personal generada tras el proceso. Rowley (1997) afirma, tras estudiar los procesos de fusión acaecidos en Reino Unido, que, a diferencia de lo que ocurre en el sector privado, la fusión de entidades públicas no hace que se reduzca el tamaño del nuevo conglomerado.

Por ello, se considera que los objetivos de la colaboración interuniversitaria en general deben de ir más allá de las afirmaciones puramente economicistas y centrarse en planteamientos estratégicos que permitan que las universidades alcancen mejores posiciones y cumplan sus diferentes misiones. Las economías de escala acaban apareciendo, pero no en el corto plazo, más bien en el medio-largo plazo (Skodvin, 1999). La generación de economías de escala, si bien puede ser un objetivo de los gobiernos, no se presenta con una base suficientemente sólida para justificar un proceso de fusión (Rowley, 1997).

Por otro lado, en cuanto a los efectos en la docencia y la investigación, en las fusiones de tipo vertical –con perfiles académicos muy similares– se proyecta un aumento de la multidisciplinariedad; es decir, se aprovecha la fusión para fomentar la colaboración entre las diferentes áreas de conocimiento (Kyvik, 2002). Si se trata de fusiones horizontales, la complementariedad de las instituciones permite una diversificación del perfil académico (Skodvin, 1999) con el consiguiente beneficio para los alumnos. Cuando se realizan fusiones unisectoriales –en las que se agrupan pequeñas instituciones que imparten materias muy especializadas–, se busca crear una nueva institución de carácter más generalista y capaz de cubrir áreas de conocimiento mayores (Mok, 2005). Otro tema docente que debe abordarse durante el proceso de fusión es la racionalización de la oferta formativa eliminando programas duplicados (Skodvin, 1999).

En la vertiente investigadora, se citan mejoras como una mayor coordinación de los servicios de documentación científica (Skodvin, 1999) o un uso más eficiente de los recursos científicos –así sucedió en el caso de Escocia (Kitagawa, 2010)–. Sin embargo, aunque en general se puede decir que a largo plazo hay una mejora de los resultados docentes e investigadores (Skodvin, 1999), los resultados concretos de los procesos de fusión evidencian un panorama bastante incierto (Mao et ál., 2009). De hecho, también se aprecian numerosos casos en los que los resultados simplemente no han mejorado (Kyvik y Skodvin, 2003). Se demuestra un aumento de la producción científica a nivel cuantitativo, aunque no tanto a nivel cualitativo (Massingham, 2001; Seehoole, 2005). Esto se debe a que en la mayoría de los casos se fusionan instituciones docentes sin perfil investigador (Fazackerley y Chant, 2009) con el consiguiente incremento en cantidad de las actividades de investigación del sistema en su conjunto. Mao et ál. (2009), sin embargo, miden la influencia de las fusiones unisectoriales entre universidades con perfil investigador en China y señalan que los indicadores apenas se modificaron.

Las fusiones sí permiten obtener una mayor visibilidad internacional por el mero hecho de buscar algún tipo de alianza (Kitagawa, 2010). Pero sobre la posibilidad de alcanzar la masa crítica suficiente para competir de manera eficaz a escala internacional, Kyvik (1995) concluye que no hay una relación directa entre el tamaño del departamento y su productividad científica. Ahora bien, es cierto que departamentos de mayor tamaño pueden crear mejores condiciones para realizar una investigación de calidad. Puede concluirse que no existen evidencias científicas de que las instituciones de mayor tamaño sean mejores para la docencia y la

investigación (Kyvik, 2002), con lo que la creación de masa crítica no debería ser uno de los aspectos que originen una fusión.

Conclusiones y limitaciones

En cada país, las instituciones de educación superior son muy heterogéneas. Por lo general, se encuentran sistemas duales en los que conviven universidades investigadoras con otro tipo de instituciones más orientadas a la docencia o a la formación para el empleo. En España –y en otros países–, existe una gran homogeneidad, con un sector de educación superior compuesto mayoritariamente por universidades. Prácticamente todos los casos documentados se refieren a fusiones entre instituciones de educación superior. Muy pocos, empero, aluden a fusiones entre universidades, pues son muy poco frecuentes.

La fusión se ha utilizado en numerosas ocasiones para reestructurar el sistema de educación superior, especialmente en sistemas duales excesivamente fragmentados. Se ha observado que el tipo de fusión que mejor funciona es aquella que se da entre instituciones con áreas de conocimiento complementarias (fusión horizontal), entre un máximo de dos instituciones –una de las cuales es considerablemente mayor que la otra– y que se realiza de manera voluntaria.

La fusión es un mecanismo más de colaboración que resuelve problemas concretos en entornos muy específicos. Por tanto, es un error intentar aplicarla como solución general a los problemas de la educación superior. Importar modelos de otros países sin considerar los factores de contexto puede llevar a situaciones muy complejas y con resultados inesperados. Si se quiere mejorar el rendimiento del sistema, existen otros mecanismos de colaboración mejores para lograr resultados concretos a corto-medio plazo y cuya relación coste-beneficio es superior.

La complejidad del propio proceso de fusión hace que no puedan observarse beneficios tangibles en el corto-medio plazo, sino que es preciso esperar un mínimo de diez años hasta obtener algún resultado concreto que justifique el esfuerzo. Además, normalmente se requieren plazos de hasta cinco años para concretar el proceso de prefusión con una negociación previa o la creación de estructuras interinstitucionales que vayan aproximando los aspectos clave de las instituciones.

Los choques culturales son ineludibles y existen muchos problemas al respecto. Es fundamental disponer de un liderazgo situacional y flexible que reduzca las situaciones de conflicto al mínimo. La selección del personal para este proceso debe ser muy cuidadosa y se debe evitar incorporar a personas con una hostilidad subyacente hacia la otra institución y que no piensen en el bien común de las dos instituciones. De hecho, las instituciones con más historia previa de colaboración son las que parecen tener un mayor grado de hostilidad.

El supuesto ahorro en costes que conlleva una fusión entre instituciones de educación superior, a pesar de todo lo que aparente y en contra de las posibles comparaciones con fusiones en el sector privado, no ocurre en el corto ni en el medio plazo. Requiere una fuerte inversión para poder cubrir los costes del propio proceso.

Se cree que es necesario crear instituciones grandes para poder disponer de la masa crítica suficiente como para generar buenos resultados docentes e investigadores. Sin embargo, se ha demostrado que, superado un mínimo, un mayor tamaño no contribuye a obtener mejores resultados. Se debe considerar el tamaño óptimo de una institución, que es aquel que se beneficia tanto de economías de escala como de excelentes resultados en docencia e investigación. Observando el Academic Ranking of World Universities se puede afirmar que ninguna de las cien primeras instituciones tiene más de 30.000 alumnos.

Referencias bibliográficas

- Aalto University (2011). *Aalto's Year 2010 in Review*. Helsinki: Aalto University.
- Aarvaara, T., Dobson, I. y Elander, C. (2009). Brave New World: Higher Education Reform in Finland. *Higher Education Management and Policy*, 21 (2), 89-106.
- Aula, H. y Tienari, J. (2011). Becoming 'World-Class'? Reputation-Building in a University Merger. *Critical Perspectives on International Business*, 7 (1), 7-29.
- Berriman J. y Jacobs, M. (2010). *In the Eye of the Storm*. Londres: Price Waterhouse Coopers Public Sector Research Centre Publication.

- Declaración de Bolonia (1988). Carta Magna de las Universidades Europeas. Bolonia, 18 de septiembre.
- Clark, B. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities*. Oxford: Pergamon.
- Comisión Europea (2006). *Cumplir la agenda de modernización para las universidades: educación, investigación e innovación*. Bruselas: Comisión Europea.
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches* (2.^a ed.). Thousand Oaks (California): Sage Publications.
- Deem, R., Mok, K. y Lucas L. (2008). Transforming Higher Education in Whose Image? Exploring the Concept of the 'world-class' University in Europe and Asia. *Higher Education Policy*, 21, 83-97.
- Etzkowitz, H. (2002). *The Triple Helix of University – Industry – Government. Implications for Policy and Evaluation*. Estocolmo: Institutet För Studier av Utbildning och Forskning.
- Etzkowitz, H. Webster, A., Gebhardt, C. y Cantisano, B. (2000). The Future of the University and the University of the Future: Evolution of Ivory Tower to Entrepreneurial Paradigm. *Research Policy*, 29, 313-330.
- Eurostat (2011). *Science, Technology and Innovation in Europe*. Bruselas: Unión Europea.
- Fazackerley, A. y Chant, J. (2009). Sink or Swim? Facing up to Failing Universities. *Policy Exchange*, research note, abril.
- Goedegebuure, L. (2012). Mergers and More: the Changing Tertiary Education Landscape in the 21st Century. *HEIK Working Paper Series*.
- Gornitzka, A. (1999). Governmental Policies and Organisational Change in Higher Education. *Higher Education*, 38, 5-31.
- Hall, M., Symes, A. y Luescher, T. (2004). *The Governance of Merger in South African Higher Education*. Council on Higher Education. Pretoria (Sudáfrica): CHE.
- Harman K. (2002). Merging Divergent Campus Cultures into Coherent Educational Communities: Challenges for Higher Education Leaders. *Higher Education*, 44, 91-114.
- Harman, G. y Harman, K. (2003). Institutional Mergers in Higher Education: Lessons from International Experience. *Tertiary Education and Management*, 9 (1), 29-44.
- Harman, K. y Meek, V. L. (2002). Introduction to Special Issue: Merger Revisited: International Perspectives on Mergers in Higher Education. *Higher Education*, 44 (1), 1-4.

- Hatton, E. (2002). Charles Sturt University: a Case Study of Institutional Amalgamation. *Higher Education*, 44 (1), 5-27.
- Hervas, F. y Mulatero, F. (2009). *Connecting the Dots*. Bruselas: Comisión Europea, Institute for Prospective Technological Studies.
- Kirch, A. (2010). Process of the Implementation of Knowledge Triangle in Estonia. *Engineering Economics*, 21 (3), 274-282.
- Kitagawa, F. (2010). Pooling Resources for Excellence and Relevance: An Evolution of Universities as Multi-Scalar Network Organisations. *Minerva*, 48, 169-187.
- Kyvik, S. (1995). Are Big University Departments Better than Small Ones? *Higher Education*, 30, 295-304.
- (2002). The Merger of Non-University Colleges in Norway. *Higher Education*, 44, 53-72.
- Kyvik, S. y Skodvin, O. J. (2003). Research in the Non-University Higher Education Sector – Tensions and Dilemmas. *Higher Education*, 45, 203-222.
- Lang, D. (2002). A Lexicon of Interinstitutional Cooperation. *Higher Education*, 33, 153-183.
- León, G. (2010). Nuevos enfoques para la gestión estratégica de la I+D e innovación en las universidades. *Revista de Educación*, 355, 83-108.
- Lo, W. (2009). Reflections on Internationalisation of Higher Education in Taiwan: Perspectives and Prospects. *Higher Education*, 58, 733-745.
- Maassen, P. y Stensaker (2011). The Knowledge Triangle, European Higher Education Policy Logics and Policy Implications. *Higher Education*, 61, 757-769.
- Mao, Y., Du, Y. y Lia, J. (2009). The Effects of University Mergers in China since 1990s. *International Journal of Educational Management*, 23, 19-33.
- Marín, J. (2008). *Guía de investigación para el desarrollo de la carrera del profesorado*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Markkula, M. (2011). *Knowledge Triangle Answering the EU 2020 Needs and Challenges*. Helsinki; Aalto University.
- Massingham, P. (2001). Australia's Federated Network Universities: What Happened? *Journal of Higher Education Policy and Management*, 23 (1), 19-32.
- Ministerio de Educación (2009a). *El programa español de Campus de Excelencia Internacional*. Madrid: Ministerio de Educación.
- (2009b). *Estrategia Universidad 2015*. Madrid: Ministerio de Educación.

- (2010a). *Estrategia Universidad 2015: Contribución de las universidades al progreso socioeconómico español*. Madrid: Ministerio de Educación.
- (2010b). *Estrategia Universidad 2015: el camino para la modernización de la universidad*. Madrid: Ministerio de Educación.
- (2011). *Informe de la Comisión de Expertos Internacionales de la EU 2015*. Madrid: Ministerio de Educación.
- Mok, K. (2005). Globalization and Educational Restructuring: University Merging and Changing Governance in China. *Higher Education*, 50, 57-88.
- Neuendorf, K. A. (2002). *The Content Analysis: Guidebook*. Thousand Oaks (California): Sage.
- Readings, B. (1996). *The University in Ruins*. Cambridge (Massachusetts): Harvard University Press.
- Rowley, G. (1997). Mergers in Higher Education: A Strategic Analysis. *Higher Education Quarterly*, 51 (3), 251-263.
- Salmi, J. (2009). *The Challenge of Establishing World-Class Universities*. Washington, D. C.: The World Bank.
- Schoole, T. C. (2005). The Politics of Mergers in Higher Education in South Africa. *Higher Education*, 50, 159-179.
- Skodvin, O. J. (1999). Mergers in Higher Education – Success or Failure? *Tertiary Education and Management*, 5, 65-80.
- Tolofari, S. (2005). New Public Management and Education. *Policy Futures in Education*, 3 (1), 75-89.
- Vaira, M. (2004). Globalization and Higher Education Organizational Change: a Framework for Analysis. *Higher Education*, 48, 483-510.
- Wangenge-Ouma, G. (2010). Universities and the Mobilization of Claims of Excellence for Competitive Advantage. *Higher Education*, 59, 749-764.

Dirección de contacto: María de Miguel Molina. Universitat Politècnica de València. Facultad de Administración y Dirección de Empresas. Departamento de Organización de Empresas (doe), edificio 7D. Camino de Vera s/n, 46022 Valencia, España. E-mail: mademi@omp.upv.es