

**MODELOS UNIVERSITARIOS HACIA LA EXCELENCIA: UN ESTUDIO APLICADO  
AL RANKING DE SHANGHÁI**

**Jesús Mauricio Flórez-Parra**

Profesor-Investigador de la Universidad Autónoma de Colombia (FUAC)

**María Victoria López-Pérez**

Profesora Titular de la Universidad de Granada

**Antonio Manuel López-Hernández**

Catedrático de la Universidad de Granada

**Área Temática:** c) Dirección y organización

**Palabras claves:** Gobierno corporativo, educación superior, ranking, calidad, gestión universitaria.

# MODELOS UNIVERSITARIOS HACIA LA EXCELENCIA: UN ESTUDIO APLICADO AL RANKING DE SHANGHÁI

## Abstract

Uno de los principales objetivos de las universidades actualmente es alcanzar buenos índices de calidad en las diversas áreas de actuación. Entre los indicadores de calidad destaca el índice de Shanghái. Del mismo forman parte tanto universidades públicas como privadas que desarrollan su actividad según diversos modelos de gobierno y gestión y proporcionando oportunidades distintas. Tomando como referencia las 100 primeras universidades que forman parte de este ranking, se analizan factores que caracterizan las universidades delimitando cuáles resultan determinantes en la configuración del carácter público o privado. Se analizan factores como la calidad de las mismas, el tipo de gobierno corporativo en la medida que su configuración puede diferir según sea una entidad pública o privada y afectar a la competitividad, a la transparencia, a la preocupación por la rendición de cuentas, a la eficiencia y eficacia en su gestión o a la mejora de su reputación o imagen, y en otro orden de cosas al acceso de un mayor número de alumnos, dotación de becas o políticas de personal que pueden estar asociadas a la calidad de las universidades. Así también se consideran aspectos de gestión tales como el coste medio de personal o el volumen de financiación destinado a becas. Los resultados muestran los factores que diferencian y caracterizan las universidades públicas y privadas delimitando los aspectos que son relevantes en relación con la eficiencia y eficacia y aquellos en los que no difieren.

Palabras claves: Gobierno corporativo, educación superior, ranking, calidad, gestión universitaria.

## **1. Introducción**

En los últimos años la educación superior está siendo sometida a mecanismos de seguimiento y evaluación en los diferentes países. Entre los mecanismos de evaluación podemos encontrar los rankings internacionales como el de Shanghái -Academic Ranking of World Universities, ARWU-, que posibilita hacer comparaciones internacionales (Erkkilä y Piironen, 2014). Los rankings miden la reputación, calidad y resultados de las instituciones educativas (Bougnol y Dulá, 2015), clasificando las universidades en función de su rendimiento académico y de los resultados de investigación (Liu y Cheng 2005).

Una cuestión que se plantea es si hay aspectos importantes de interés público que no recogen esos rankings (Dill y Soo, 2005) lo que nos lleva a plantear si, además de la calidad, hay otros elementos fundamentales que nos sirven para caracterizar y diferenciar las universidades o si estos rankings están llevando a patrones y comportamientos homogéneos en los comportamientos académicos (Millot, 2015; Erkkilä, 2014). Las universidades pueden diferenciarse por el tipo de gobierno corporativo adoptado, la orientación de los mismos o las políticas relacionadas con la asignación de recursos. Es importante detenerse en los tipos de gobierno que adoptan las instituciones mejor posicionadas ya que pueden servir de referente a otras universidades dentro de la tendencia actual a mejorar los mecanismos de gobernanza

(Huisman, 2009). Estos aspectos pueden ser diferentes en universidades públicas y privadas, aunque no necesariamente, ya que en la mayoría de los países el modelo de gobierno no tiene un carácter normativo (Florez-Parra *et al.* 2019).

Las universidades que mejor posición ocupan en los rankings internacionales son en un alto porcentaje anglosajonas. El ranking ARWU posee unos indicadores objetivos donde la investigación tiene un peso importante, lo cual favorece a las universidades grandes, que disponen de un mayor volumen de financiación (Marginson, 2007a). Dos tercios de las universidades que forman parte del top 100 del ranking de Shanghái son de Estados Unidos y del Reino Unido, convirtiéndose de este modo en referentes, también en los modelos de gestión, a nivel global (Marginson, 2007b) y un ejemplo a seguir. Además de las universidades anglosajonas, figuran otras que se localizan en otras zonas geográficas, y por lo tanto, diferentes culturas, lo que puede implicar otros modos de gestión universitaria (Florez-Parra *et al.* 2014).

Además de las diferencias culturales, hemos de considerar la propiedad de estas instituciones. En los rankings internacionales figuran universidades tanto de carácter público como privadas (Cheng y Liu, 2007). Las universidades públicas se caracterizan por la democratización del acceso de estudiantes, porque existe un control o supervisión gubernamental junto a una autonomía organizacional y por la financiación mayoritariamente pública. En las universidades privadas el capital y el control es fundamentalmente privado y los beneficios que se generan pertenecen a sus propietarios (Marginson, 2007c). En muchos países los problemas de las instituciones públicas provocadas por la masificación, el crecimiento desordenado y la fuerte influencia de la idea americana de universidad de investigación han provocado cambios en el modelo universitario y han promovido la aparición de universidades privadas (Bernasconi, 2008). En este sentido, resulta relevante analizar cómo se relaciona la calidad, es decir, el posicionamiento de las universidades en relación con su carácter público o privado. Esto es importante en la medida que los objetivos, la orientación y los modos de hacer las cosas pueden diferir.

El objetivo de este trabajo es determinar los elementos que caracterizan a las universidades mejor posicionadas, públicas y privadas. En el debate existente entre universidad pública versus privada es necesario poner de manifiesto su vinculación con aspectos tales como la calidad, el modo de gobierno y la orientación del mismo, y aspectos relacionados con la gestión como la dotación de becas, el coste del personal o el tipo de financiación. Analizar en qué elementos difieren y qué elementos no sirven para caracterizarlas a fin de poner de manifiesto, fijándonos en las universidades mejor posicionadas, si pueden y deben coexistir diversos modelos universitarios o la calidad nos lleva a un único modelo que debe ser adoptado por las universidades que quieren tener una posición competitiva independientemente de su carácter público o privado.

Las secciones restantes se estructuran como sigue. En el segundo apartado, se describen los aspectos principales que definen las universidades públicas y privadas y se formulan hipótesis para poner de manifiesto en su caso qué factores son determinantes y caracterizan a las universidades privadas frente a las públicas, que forman parte del ranking de Shanghái. En la tercera sección, se selecciona la muestra y se detalla la metodología que hemos empleado en nuestro trabajo. A continuación se

analizan los resultados obtenidos y, finalmente, se presentan las principales conclusiones.

## **2. La universidad, factores para su caracterización**

La universidad realiza funciones docentes, investigadoras y de transferencia de tecnología (Kirigha y Neema-Abooki, 2010; Kok *et al.* 2010). Las universidades se caracterizan por que son entidades que transmiten el conocimiento a la sociedad (Stephens *et al.* 2008); establecen vínculos de cooperación y colaboración con las empresas e instituciones u organizaciones (Shattock, 2004); son percibidas como un agente motor en el desarrollo (Kongolo, 2012); capacitan para promover el crecimiento y desarrollo en las diversas regiones o países (Hartman *et al.* 2009); son instituciones que en su forma de gobierno poseen una ambigüedad y una interdependencia (Pettersen y Solstad, 2007); son centros de investigación y desarrollo (Alam, 2009); y son una fuente de innovación en la sociedad del conocimiento (Gassol, 2007).

Las universidades pueden ser públicas o privadas de acuerdo con la configuración de la propiedad y la forma de financiación predominante (Marginson, 2011). En relación con la propiedad, las entidades públicas dependen del Estado mientras que las privadas dependen de fundaciones, instituciones o sociedades privadas. Las entidades públicas se financian principalmente con fondos públicos mientras que las privadas lo hacen fundamentalmente con fondos privados. Las universidades públicas y privadas compiten por los recursos financieros tanto privados como públicos (Carnoy *et al.* 2014) y por la captación de los estudiantes (Gordon *et al.* 2002; Healey, 2008). Ante las restricciones presupuestarias de los últimos años las universidades, tanto públicas como privadas, dependen cada vez más de los ingresos por matrículas y cuotas, ayudas estatales y contratos de investigación con entidades privadas y públicas, donaciones privadas e ingresos por servicios auxiliares (Franklin, 2007).

Otro aspecto en el que difieren las universidades públicas y privadas es en el grado de autonomía y el ente que realiza el control. En el ámbito público se ha pasado en las últimas décadas de un modelo dependiente del estado a otro donde se cede la autonomía a las propias universidades (Dobbins *et al.* 2011) y donde el estado realiza una labor de supervisión y control (Kehm y Lanzendorf, 2007; Huisman *et al.* 2015). Mientras que en el ámbito privado desde un principio ha gozado de una mayor autonomía tanto en su organización como en el establecimiento de la política financiera rindiendo cuentas ante los propietarios (Agasisti y Ricca, 2016). Podría decirse que la orientación de las universidades privadas es hacia el mercado (Huisman *et al.* 2015). También, difieren en la forma en la cual se incentiva la investigación, siendo más significativos los incentivos monetarios para mejorar la productividad de la investigación en las universidades privadas (Holsapple y Leary, 2009) y en la forma de contratar a los empleados. Las universidades públicas motivan a sus empleados con estabilidad y seguridad, mientras que las privadas los motivan mediante incentivos financieros y una autonomía relativa (Zulfqar *et al.* 2016). Otras cuestiones que afectan tanto las universidades públicas como las privadas son el tipo de gobierno que se adopte, la orientación hacia la solución de problemas sociales, económicos y políticos, o la atención de las demandas de los diferentes stakeholders (Bernasconi 2008, Sánchez *et al.* 2013).

La universidad pública ha posibilitado la democratización del acceso a los estudios universitarios, mientras que las universidades privadas han ido surgiendo en muchos países para atender una creciente demanda de educación superior (Serkan, 2006) y para hacer frente a problemas como la fuerte politización, el exceso de burocracia, las restricciones presupuestarias, la masificación o el crecimiento incontrolado de las universidades públicas (Bernasconi, 2008). En la actualidad existe un interés por determinar qué tipo de universidades, públicas o privadas, pueden proporcionar una educación de mayor calidad (Mazumder, 2014)

## 2.1 Descripción de los factores que caracterizan las universidades.

### 2.1.1 Calidad

La expansión del acceso a la educación universitaria ha incrementado la demanda de información sobre la calidad académica y ha llevado al desarrollo de sistemas de rankings universitarios en muchos países (Dill y Soo, 2005). La calidad de las universidades se mide principalmente a través de estándares donde destacan los estándares mundiales como es el ranking de Shanghái, considerado como uno de los más prestigiosos en la medición de la reputación de las instituciones (Bougnol y Dulá, 2015). Los rankings son una forma de establecer comparaciones entre las universidades en función de unos parámetros de calidad de la docencia, investigación, programas de grado, empleabilidad o visibilidad en internet (Amsler y Bolsmann, 2012; Aguillo *et al.* 2010). Son vistos como indicadores de rendimiento y de competencia (Marginson, 2007c; Serhiivna *et al.* 2016). Se utilizan para medir el desempeño en la educación superior (Tofallis, 2012; Erkkila y Piironen, 2014) y está utilizándose como herramienta por los gobiernos o agencias gubernamentales para estimular la excelencia (Usher, 2009; Dill and Soo, 2005). Sirven de referencia en la toma de decisiones de los diversos grupos de interés (Gnolek *et al.* 2014; Mårtensson y Richtner, 2015), ya que, por ejemplo, pueden influir en las decisiones de los estudiantes al seleccionar una universidad (Hazelkorn, 2008; Horstschraer, 2012). Proporcionan información sobre cuáles son las mejores instituciones académicas, que será tomada en cuenta en la asignación de ayudas a la investigación y en la obtención de financiación (Altbach, 2015; Stolz *et al.* 2010). Esto además, atrae a los mejores profesores y jóvenes talentos que son capaces de contribuir significativamente a la investigación (Marginson y Van der Wende, 2007). Esto lleva a que estas universidades se consoliden en estos puestos de prestigio. Si tenemos en cuenta la importancia de la competitividad y de las presiones para obtener recursos y el hecho de que los parámetros de los diversos rankings no tenga en cuenta aspectos como la misión, las tradiciones o la cultura de las instituciones, las universidades privadas tendrán un mejor posicionamiento en los rankings internacionales, lo que nos lleva a plantear la siguiente hipótesis.

*H1: la calidad y prestigio de las universidades se relacionan significativamente con el carácter privado de la institución.*

### 2.1.2 Tipo de gobierno

Existen diversos modelos de gobierno. Algunos autores mencionan cinco modelos (Trakman, 2008), otros tres (Dobbins *et al.* 2011), aunque predominantemente podemos

encontrar dos modelos, el modelo gerencial u orientado al mercado y el modelo de autogobierno académico. El primero se emplea en los países anglosajones (Estados Unidos, Reino Unido, Canadá o Australia) y el segundo modelo está más extendido en los países europeos (Trakman, 2008). La diferencia entre ellos reside en el papel que desempeñan los órganos de gobierno –el papel de control en el primero y de coordinación, en el segundo (Hung 1998; Flórez-Parra *et al.* 2014). En el caso de las universidades europeas, existen varios modelos de coordinación donde intervienen fundamentalmente el Estado, la sociedad y los académicos, con diferente composición según el país (Lazzeretti y Tavoletti, 2006; De Boer *et al.* 2007). En los países asiáticos, como es el caso de las universidades japonesas, el modelo de gestión que tradicionalmente se había venido utilizando era el germano, pero ha ido evolucionando a un modelo gerencial (Yonezawa, 2003; Yamamoto, 2004).

El consejo es el órgano de dirección de las universidades donde se establecen estrategias y se toman decisiones (Shattock, 2012). El consejo está formado por un número de miembros que son designados y elegidos para integrar este órgano de dirección universitario (Rytmeister, 2009). En función del modelo de gestión universitaria que se adopte, el consejo presentará diferente estructura y composición. Una diferencia fundamental la encontramos en el órgano rector, que en el caso de un modelo orientado al mercado o gerencial está en manos de profesionales mientras que en el caso de autogobierno está encomendado a un académico. Además de la dirección, la orientación del gobierno difiere distinguiéndose entre el modelo gerencial y el modelo de los stakeholders.

El modelo gerencial u orientado al mercado pone el acento en el control, la rendición de cuentas, la eficiencia y la eficacia (Dixon and Coy 2007; De Boer *et al.* 2010). La gestión es más jerárquica (Faccio *et al.* 2001; Mora 2001; Hung 1998). Los integrantes del consejo tienen un perfil ejecutivo y gestor, y actúan como administradores de la universidad y no como representantes de intereses sectoriales o de los diferentes colectivos que integran la institución (Harman y Treadgold, 2007). Los consejos suelen adoptar un conjunto de indicadores tanto cualitativos como cuantitativos que les permiten evaluar el desempeño de la institución y comparar el rendimiento de su propia institución con las demás (Dearing, 1997).

El modelo de los stakeholders involucra en la gestión a los stakeholders, que intervienen en la toma de decisiones. La gestión es colegial, es decir, más pluralista (Kehm, 2012) y trata de atender y equilibrar las demandas de los diversos grupos de interés y a la sociedad en general. La gestión requiere la cooperación y el consenso de los diferentes colectivos sociales implicados (Kehm 2011; Huisman 2009; Burnes *et al.* 2014) y debe tener en consideración el interés público (Dill y Soo, 2005). En el órgano de gobierno participan estudiantes, profesores y personal administrativo (Tight, 2014). La participación de los stakeholders externos en la toma de las decisiones, se produce a través de comités o consejos que supervisan y aprueban las actuaciones de los órganos de gobierno (Kehm, 2012).

Como ya se ha señalado, los modelos más comunes son el modelo gerencial propio de los países anglosajones y el modelo de los stakeholders más extendido en los países europeos. Además de relacionarlo con el entorno geográfico, parece que las

universidades privadas tienen esta mayor orientación hacia el mercado, mientras que las universidades públicas tienen unos intereses más amplios y tratan de abarcar unos objetivos más sociales. Así, por una parte se espera que en las universidades privadas haya una dirección profesional, mientras que en las universidades públicas estarán orientadas hacia el autogobierno y la dirección estará ejercida por académicos. Por otra parte, a pesar de la idea que el hecho de pertenecer a un ranking homogeniza los modos de actuar y las instituciones tienden a converger en políticas y objetivos (Millot, 2015) y se produce una mercantilización de la universidad (Erkkila, 2014), la concepción y visión de las instituciones, según sean públicas o privadas, es diferente. En este sentido, se plantean la siguiente hipótesis.

*H2: La gestión profesional se relaciona positivamente con el carácter privado de la institución.*

*H3: La orientación hacia el mercado se relaciona positivamente con el carácter privado de la institución.*

### 2.1.3. Gestión de recursos

Otro de los elementos que pueden resultar determinantes en la caracterización y diferenciación de las universidades públicas y privadas es los criterios adoptados en la asignación de los recursos a las diversas áreas. En este sentido, tres elementos en los que pueden diferir las universidades públicas y privadas es el origen principal de los recursos, el coste medio en personal y el volumen de financiación destinado a becas.

#### 2.1.3.1. Financiación externa no estatal

Las universidades obtienen ingresos para atender a los gastos de administración, los salarios del profesorado, la construcción de edificios y otros gastos institucionales (Ngolovoi, 2008). La financiación de las universidades públicas en general proviene del Estado a partir de los presupuestos tanto a nivel central, regional o provincial y, en menor medida, de fuentes de financiación no estatales como son las matrículas, cuotas y contribuciones de las empresas, donaciones privadas y otros ingresos como las ventas de servicios auxiliares, los contratos y proyectos relacionados con los gobiernos y los organismos estatales, locales y privados (Arza, 2008; Eckel, 2008). En los últimos años, las universidades han venido sufriendo la reducción de la financiación pública con el aumento del importe de matrículas y la búsqueda de financiación en otras instituciones, ya sean privadas o públicas, nacionales o internacionales (Carnoy *et al.* 2014). Las instituciones también tratan de atraer a estudiantes internacionales (Galbraith, 2013). El modo de financiación de las universidades públicas ha cambiado debido a la disminución del gasto público por estudiante universitario, que ha originado un incremento en la matrícula, la búsqueda de apoyo en otras fuentes externas, públicas y privadas, y de ingresos provenientes de la investigación (Kehm, 2011). La reducción de los recursos económicos asignados por el gobierno ha sido un hecho generalizado en todos los países. Esto ha generado que las universidades públicas se acerquen más al funcionamiento y a las estrategias de financiación de las instituciones privadas (Mainardes *at al.* 2014). Las universidades privadas dependen en gran medida de las matrículas de los estudiantes, los contratos que genera la investigación, las donaciones

o legados entre otros (Gordon *et al.* 2002). Por lo tanto, las universidades públicas y privadas compiten por las mismas fuentes de financiación (fondos de investigación, estudiantes, legados) (Tang *et al.* 2000). Aún así la financiación externa se espera que sea más relevante en las entidades privadas que en las públicas. En este sentido se plantea la siguiente hipótesis:

*H4: las fuentes de financiación externas no estatales tienen una relación positiva y significativa con el carácter privado de la universidad.*

#### 2.1.3.2 Coste medio personal académico

Buena parte de los fondos de las universidades se destinan a la investigación y a la enseñanza, donde el personal académico ejerce un papel señalado. De hecho, un porcentaje importante del presupuesto se destina a la remuneración del personal, donde el profesorado ocupa un papel importante (Casu y Thanassoulis, 2006). Los salarios del personal académico varían de acuerdo con la categoría profesional del profesor, la zona geográfica y se estima que también según la institución sea pública o privada (Greenaway y Haynes, 2003). Cada vez más, las universidades optan por contratar a profesores eventuales con la finalidad de reducir los presupuestos (Percy y Beaumont, 2008). En las universidades públicas, el personal académico está formado principalmente de funcionarios públicos, cuyos salarios son fijados por el gobierno (Mora *et al.* 1995). Las funciones básicas que ejercen los profesores se relacionan con la enseñanza, la investigación y con la gestión de la institución (Gordon, 2003). En general, los profesores comparten su dedicación entre estas tareas. La docencia universitaria en universidades públicas ha sido tradicionalmente bien considerada aunque no bien remunerada en comparación con los profesionales en el sector empresarial (Gillespie *et al.* 2001). En el caso de las entidades privadas, las grandes universidades tienen personal dedicado exclusivamente a la investigación y en muchas ocasiones su vinculación está sujeta a la obtención de proyectos de investigación públicos o privados. La retención y atracción del talento proveniente de otras universidades posiblemente lleve a elevar el coste medio del personal. En este sentido, las universidades privadas se estima que tendrían un mayor coste medio de personal académico, ya que sus incentivos son mayores que los de las universidades públicas. En este contexto, se plantea la siguiente hipótesis:

*H5: El coste medio del personal académico tiene una relación positiva significativa con la naturaleza privada de la universidad.*

#### 2.1.3.3. Becas

Las ayudas a estudiantes suelen ofrecerse mediante convocatoria pública, existen unos parámetros objetivos para la evaluación de la concesión, y a ella pueden acceder los diversos miembros del colectivo al que van dirigidas (Trigwell y Shale, 2004). Las becas en las universidades públicas son reguladas por el Estado, mientras que en las instituciones privadas aplican diversos métodos en función de los objetivos que establezcan (Bednark, 2000). Así, por ejemplo, el nivel de renta es determinante para el acceso a una ayuda pública, mientras que en una entidad privada el currículum e incluso la entrevista personal tienen una gran importancia (Heller, 2004). En los países



Europeos (como es el caso de Francia, Alemania, Bélgica, Austria, Países Bajos, Suecia o Dinamarca) las becas se otorgan de acuerdo a los resultados académicos, la diferencia está en los porcentajes de ayuda que le asigna cada país. En el caso de los países anglosajones -universidades del Reino Unido-, las becas dependen en gran medida del número de alumnos matriculados en la institución (Heller y Rogers, 2006). En los últimos años, las universidades han introducido cambios en los tipos de ayudas financiera que se proporcionan a los estudiantes, adoptando la forma de préstamos en lugar de subvenciones o becas (Dearden *et al.* 2008). Los programas de becas son tipos de subsidios que incrementan el consumo de la educación (Catma, 2012), aportan prestigio a la universidad (Motala, 2015) y, si consideran los resultados de los estudiantes, atraen a los mejores estudiantes los que garantiza buenos resultados, contribuyendo así a mejorar el prestigio de las instituciones (Ehrenberg *at al.* 2005; Larivière, 2013). Las entidades privadas cuentan con fundaciones y sistemas de apoyo financiero a los estudiantes. En la medida que los estudios tienen un coste de matrícula mayor que el de las entidades públicas se espera que la dotación de becas sea importante. Por otra parte, una de las finalidades de las universidades públicas es posibilitar y democratizar el acceso a la enseñanza universitaria, lo que implica una fuerte dotación de becas. Aunque las causas sean distintas la dotación de becas puede resultar similar en ambos tipos de instituciones. En este sentido se plantea la siguiente hipótesis.

*H6: El volumen de becas no resulta determinante en la caracterización del tipo de universidad como pública o privada.*

### **3. Metodología**

#### *3. 1. Selección de la muestra*

Nuestro objetivo se centra en analizar los factores que sirven para caracterizar y distinguir las universidades públicas y privadas. La muestra está formada por las 100 primeras universidades que se figuran en el ranking de Shanghái del año 2014, de las cuales 77 son universidades públicas y 23 son privadas.

Del total de universidades se han eliminado, en primer lugar, las universidades que divulgan información parcial o no divulgan sus informes anuales o de gestión a través de internet. Los informes anuales son un documento formal de comunicación que sirve, entre otras cuestiones, para rendir cuentas a los diversos stakeholders sobre la gestión que realizan los órganos de dirección y proporcionar información de un modo muy accesible a gran velocidad y bajo costo (Barakat *et al.* 2014; Dixon y Coy, 2007; Curtis, 1995).

Finalmente, la muestra quedó formada por un total de 83 universidades. De ellas 61 son instituciones públicas, y se sitúan geográficamente en 10 países: Estados Unidos (50), Reino Unido, (8), Suiza (5), Australia (4), Canadá (4), Alemania (3), Países Bajos (3), Japón (3), Suecia (2) y Dinamarca (1) (tabla 1). Posteriormente, hemos agrupado las universidades de acuerdo a su carácter público o privado. Es de destacar que la totalidad de las universidades privadas que ocupan los 100 primeros puestos en el ranking son americanas.

Tabla 1. Clasificación de las cien primeras universidades del ranking de Shanghai 2014

Países	U. Sector Público	%	U. Sector Privado	%	Total Universidades	Total %
Estados Unidos	28	45,90%	22	100%	50	60,24%
Reino Unido	8	13,11%	-	0	8	9,64%
Suiza	5	8,20%	-	0	5	6,02%
Australia	4	6,56%	-	0	4	4,82%
Canadá	4	6,56%	-	0	4	4,82%
Alemania	3	4,92%	-	0	3	3,61%
Países Bajos	3	4,92%	-	0	3	3,61%
Japón	3	4,92%	-	0	3	3,61%
Suecia	2	3,28%	-	0	2	2,41%
Dinamarca	1	1,64%	-	0	1	1,20%
Total	61		22		83	

Fuente: Elaboración propia, basada en AMWU.

### 3.2. Metodología de la investigación.

#### 3.2.1 Análisis de la información cualitativa.

Para analizar los informes anuales de las instituciones de educación superior seleccionadas, se llevó a cabo un estudio de contenido. Los análisis de contenido tienen como objetivo el evaluar la calidad y la cantidad de la información que suministran las instituciones (Llena *et al.* 2007). Posteriormente, procedimos a identificar los elementos e ítems relacionados con la información de carácter financiero y no financiero. Para la definición de las variables hemos tenido en relación con el gobierno corporativo el Global Reporting Initiative (GRI 4) (2013) y las escalas utilizadas en el ámbito empresarial por Ho (2005). Además hemos tenido en cuenta los principios y normas aplicables a las universidades en relación con el informe anual (Dixon y Coy 2007, Dearing 1997), el desempeño del plan estratégico (Rytmeister 2009), la implementación de códigos de buenas prácticas (Nolan, 1995), la composición de la estructura de gobierno (Flórez-Parra *et al.* 2014) y la identificación de los orígenes de fondos y sus aplicaciones (Carpentier, 2006). Los datos sobre gobierno corporativo –la estructura y composición de los órganos de dirección- y sobre los aspectos financieros -los balances y presupuestos de actividad- son del año 2013 y se obtuvieron a través de las páginas web de las diversas instituciones educativas en un periodo de tiempo comprendido entre enero y abril de 2015.

### 3.3. Modelo y variables

Obtenidos los datos de la muestra, se aplicó un modelo de regresión logística para probar las hipótesis planteadas, el programa estadístico que se utilizó fue el SPSS versión 21.0:

$$\begin{aligned} \text{Carácter} = & \alpha + \beta_1 \text{Calidad} + \beta_2 \text{Dirección} + \beta_3 \text{Orientación} \\ & + \beta_4 \text{Financiación externa no pública} \\ & + \beta_5 \text{Coste medio personal académico} + \beta_6 \text{Becas} \end{aligned}$$

Teniendo en cuenta investigaciones previas (Católico, 2012; Gordon *et al.* 2002) que emplean un sistema de valoración dicotómica (0/1), la medición y escalas utilizadas en la medida de las variables se recoge en la Tabla 2. En el caso de la orientación hacia el mercado o hacia los stakeholders se realiza un análisis de contenido sobre una serie de compromisos en el informe de gestión, memoria y/o código de buen gobierno divulgado por las universidades. Concretamente se analizan la importancia otorgada a una serie de compromisos relacionados directamente con la orientación medidas a través del número de páginas dedicadas a ellos en los documentos analizados en tanto por uno: con la rendición de cuentas y el control de la gestión, por una parte, y con políticas sociales y medioambientales. En este sentido se otorga una puntuación a cada ítem entre 0 (si no se publica información) al 1 (en el caso de que toda la información divulgada estuviese referida a estos aspectos). Finalmente se da la valoración de 1 si la divulgación da mayor importancia a la rendición de cuentas y el control y 0 si el mayor peso lo tiene la divulgación de las prácticas sociales y medioambientales.

Tabla 2. Variables y medición.

Variable	Definición	Medida
Carácter	Carácter de la universidad (pública o privada).	1 en el caso de que sea privada y 0 en el caso de que sea pública.
Calidad	Ranking de universidades a nivel internacional. Fuente: Ranking de Shanghái 2014.	Posición que ocupa la universidad en el ranking (AMWU).
Dirección	Dirección profesional o académica	1 en el caso de que sea profesional y 0 en el caso de que sea académica
Orientación	Hacia el mercado o hacia los stakeholders	Contenido del código de buen gobierno: 1 Compromiso con la rendición de cuentas y control 0 para el compromiso social y medioambiental.
Financiación externa no pública.	Valor de la financiación económica externa compuesta por: 1) ingresos matriculas, 2) donaciones 3) contratos. Fuente: Estados consolidados de actividad de las universidades. Año 2013.	Logaritmo del valor de la financiación externa sobre los ingresos totales de la universidad.
Coste medio del personal académico.	Señala el coste económico medio por profesor. Fuente: Estados consolidados de actividad de las universidades. Año 2013.	Porcentaje del gasto del personal de la universidad en relación con el número de académicos e investigadores.
Becas	Becas y financiación destinadas a los estudiantes. Fuente: Estados consolidados de actividad de las universidades. Año 2013	Porcentaje destinado a becas sobre los ingresos totales de la universidad.

Fuente: elaboración propia.

#### 4. Análisis de los resultados

Los datos que podemos observar en la tabla 3, nos ponen de manifiesto que el carácter público y privado de las universidades se correlacionan significativa y positivamente con 3 variables independientes, y estas son: el tamaño del consejo, la posición en el ranking (calidad) y, finalmente, el tamaño. Estas tres últimas variables se relacionan de una forma inversa. En cuanto a las otras dos variables como becas y financiación externa no pública, estas no tienen una relación significativa con el carácter de las universidades

Tabla 3. Estadística y correlaciones

Correlación de Pearson									
Variables	Media	Desviación típica	1	2	3	4	5	6	7
1. Carácter	0,27	0,45	1						
2. Calidad	46,67	28,73	-,294**	1					
3. Dirección	0,54	0,024	,442**	-,069	1				
4. Orientación	0,73	0,23	-,467**	,170	,337**	1			
5. Financiación externa no pública	43,03	19,48	,208	-,320**	,085	,201	1		
6. Becas	10,63	13,02	,041	,178	,053	-,097	-,155	1	
7. Coste medio del personal académico	24,24	11,25	,051	-,326**	-,099	-,019	,532**	-,199	1

Fuente: elaboración propia, basada en SPSS 21.0

De entrada los resultados ponen de manifiesto que existe una correlación significativa entre el carácter privado o público de las universidades y algunas de las variables. Por un lado existe una relación negativa y significativa con la calidad, por otro, existe una relación positiva entre el carácter privado de la institución y la dirección profesional. Aspectos como la financiación externa no pública, el volumen dedicado a becas y el coste medio del personal académico no resultan determinantes en el carácter público o privado de la institución universitaria. La dirección profesional puede asociarse al modelo orientado hacia el mercado o gerencial propio del ámbito anglosajón. Esta identidad puede venir dada por el hecho de que todas las universidades privadas de la muestra son americanas, lo que puede explicar la homogeneidad en el tipo de dirección así como en la orientación hacia el mercado, propia de la cultura en la que desarrollan su actividad estas universidades. Sin embargo, el hecho de que no exista multicolinealidad indica que un cierto número de universidades públicas de la muestra también se orientan hacia el mercado aunque tengan una dirección académica.

Asimismo se aprecia una asociación entre la financiación externa no pública y el coste medio del personal, indicando que en el caso de financiación privada los salarios o incentivos son mayores que en las entidades con financiación pública, quizá para atraer a un mayor número de profesores o investigadores de relieve (Mangison, 2006). Resulta significativo, sin embargo que la relación entre coste medio de personal y carácter privado aunque positiva no resulta significativa. En definitiva, el coste medio del personal no difiere por el hecho de ser privada o pública. Solo puede asociarse al volumen de financiación no pública indicando que quizá los proyectos y contratos o las aportaciones realizadas por entidades privadas no están sujetas a las mismas normas y criterios salariales que el resto de las actividades. También en relación con la financiación externa no pública se aprecia una relación inversa y significativa con la calidad indicando que no es el hecho de la existencia de un mayor volumen de financiación externa no pública la que se vincula con la calidad.

De hecho, los resultados muestran que las entidades públicas ocupan mejores lugares en los rankings, la asociación entre calidad y tipo de universidad es significativa pero inversa, es decir, la calidad se relaciona con las universidades públicas, con mayor presencia entre las universidades que ocupan los 100 primeros puestos en el ranking de Shanghái.

Por último, la variable volumen de becas no se asocia a ninguna de las otras variables incluidas en el modelo determinando que no sirve para diferenciar entre universidades públicas y privadas, ni se puede vincular al volumen de financiación externa, que quizá se dirija a otros destinos. Los volúmenes en materias de becas no presentan diferencias significativas. Quizá las diferencias se producirían en las políticas y criterios de asignación, ya que en las entidades públicas se deberían relacionar más con la democratización de los estudios mientras que en las entidades privadas se vincularía en mayor medida a la excelencia. El interés de las diversas universidades por facilitar el acceso a los buenos estudiantes en el caso de las entidades privadas y a estudiantes con menores recursos en el caso de las instituciones públicas lleva a que tanto en una como en otra el volumen de becas sea significativo y con una prioridad similar para ambos tipos de instituciones, aunque por diversa causa.

Las correlaciones analizadas en la tabla 3 se corresponden con los resultados recogidos en la tabla 4 que muestra los resultados del modelo de regresión propuesto. En ella podemos observar que la posición en la que se encuentra las diversas instituciones educativas en el ranking de clasificación (calidad) se relaciona de una forma significativa, aunque la relación es inversa, con el carácter de la institución, lo que indica que la posición en el ranking resulta determinante en la caracterización de las universidades y se puede asociar con el hecho de ser pública. En nuestra muestra objeto de estudio tienen una mayor presencia las entidades públicas, lo que explicaría esa relación con la posición en el ranking, a pesar de que las primeras instituciones del ranking son privadas. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis 1.

En relación con la variable tipo de *dirección* se aprecia que existe una relación significativa y positiva con el carácter privado de la institución poniendo de manifiesto que las entidades privadas optan por una dirección profesional. Sin embargo, el hecho de que todas las entidades privadas de la muestra sean americanas hace necesario señalar que el hecho también puede ser debido al contexto cultural americano. Habría que analizar si esta tónica se repite en universidades privadas en otros países. En relación con la *orientación*, se aprecia que la variable es positiva y significativa, poniendo de manifiesto que las entidades privadas tienen una orientación hacia el mercado y gerencialista. El órgano ejecutivo en las entidades privadas sigue un modelo gerencial, otorgando una mayor importancia al control y a la rendición de cuentas. Aunque los resultados presentan el mismo sesgo de interpretación por razones de las universidades que componen la muestra que la variable dirección, hemos de indicar que en el caso de las entidades públicas existe una mayor participación de diferentes países donde el tipo de dirección es distinto y la orientación del modelo de gestión más hacia los diversos stakeholders. De acuerdo a los resultados obtenidos se aceptan las hipótesis 2 y 3.

Tabla 4. Coeficientes de regresión logística para el carácter público versus privado de las universidades

Variables	Beta	Wald	Exp (B)	Tabla de Clasificación <sup>a</sup>	
Constante	,478	,158	1.613	Público	90,0%
Calidad	-0,32*	4,040	,968	Privado	73,9%
Dirección	,128***	8,950	1,137	Global	85,5%

Orientación	,030***	12,176	1,000
Financiación externa no pública	,000**	5,510	1,000
Becas	,020	,602	1,020
Costo medio del personal académico	,000	,250	1,000
X <sup>2</sup> del modelo	56,236	Sig=0,001	
Prueba de Hosmer-Lemeshow	X <sup>2</sup> = 7,419	Sig=0,492	
R <sup>2</sup> de Nagelkerke	0,710		
Muestra Utilizada	83		

a. El valor de corte es ,500

\*p< 0,10; \*\*p<0,05; \*\*\*p<0,01

Fuente: elaboración propia, basada en SPSS 21.0

En relación a la variable *financiación externa no pública*, los resultados muestran que, a pesar de que en los últimos años se ha producido un aumento en las tasas universitarias y, en general, se ha potenciado la búsqueda de financiación de capital privado en proyectos en las entidades públicas y el acceso a financiación pública en convocatorias competitivas tanto de entidades públicas como privadas (Carnoy *et al.* 2014), el modo de financiación sirve para discriminar y caracterizar a las entidades privadas frente a las públicas en la muestra considerada (Johnstone, 2003; Deem, 2001), aceptándose la hipótesis 4.

Asimismo se comprueba que no existe una relación significativa entre el coste medio del personal académico y el carácter público o privado de las instituciones educativas. Aunque las universidades traten de atraer y retener talento, ya que es uno de los indicadores considerados en los rankings internacionales, parece que las políticas seguidas no difieren entre las universidades públicas y las privadas y no es un elemento que sirva para caracterizar la entidad. El coste medio del personal docente e investigador no resulta discriminante entre ambos tipos de universidad. Aunque, las universidades compiten por contar entre sus miembros con investigadores de prestigio y dedican presupuestos a su contratación, parece ser que es una práctica similar tanto en entidades públicas como privadas. Los resultados obtenidos nos llevan a rechazar la hipótesis 5.

Por lo que respecta a la variable *volumen de becas*, ésta no resulta significativa para caracterizar el carácter de la universidad. Las universidades asignan un cierto volumen de becas y no difieren significativamente de las entidades públicas y privadas. Posiblemente la diferencia resida en la justificación y requisitos de las mismas. También es necesario poner de manifiesto que la tendencia actual, más en entidades privadas que en entidades públicas, es a la concesión de préstamos a bajo o nulo tipo de interés. También es necesario resaltar que el coste de matrícula difiere significativamente de un tipo de institución a otra. En cualquier caso, aunque no sirva para caracterizar el tipo de universidad, el porcentaje de becas sobre los ingresos totales es mayor en las universidades públicas (tabla 5 en el anexo). Por lo tanto, se acepta la hipótesis 6.

## 5. Conclusiones

Una cuestión de constante y profunda reflexión es la delimitación de un modelo de universidad que responda a los cánones de calidad y competitividad. Uno de los

aspectos relevantes es la elección entre el carácter público o privado que debe adoptar la institución y poner de manifiesto las variables que la caracterizan.

La evolución que está experimentando la institución universitaria debido a las limitaciones presupuestarias debe ser objeto de reflexión y discusión, de modo que haya un consenso y un control del modelo que se delimita y se pongan de manifiesto los aspectos que pueden verse afectados. Así, la observación de las universidades que ocupan los primeros puestos en el ranking de Shanghái muestra que la posición que ocupa se vincula con el carácter público de las instituciones. Aunque los primeros puestos son ocupados por universidades privadas, el carácter público es determinante y está asociado al lugar que ocupan en el ranking. Este primer análisis nos llega a concluir que el gran esfuerzo realizado por los diferentes estados para mejorar sus instituciones universitarias ha sido exitoso y que la enseñanza pública, con el modelo de dirección y orientación de gobierno que adoptan, posibilitan una universidad con altos índices de calidad. Estas instituciones constituyen un ejemplo para muchas otras en el mundo que las toman como referente y que muestran que tanto universidades públicas como privadas alcanzan niveles de calidad relevantes, siendo, por tanto aceptables ambos modelos.

En cuanto al tipo de dirección, en la medida que un buen número de las entidades privadas se sitúan en países anglosajones, el modelo de gestión es fundamentalmente gerencial, centrado en la rendición de cuentas y en el control. En el ámbito público hay un predominio de universidades europeas que siguen un modelo de gestión orientado a los stakeholders y la dirección suele realizarla un académico, aunque en los órganos de gestión participan los diferentes stakeholders.

El estudio muestra la conveniencia de la existencia de entidades públicas en la medida que los niveles de calidad son destacables y que el hecho de que se financien con fondos públicos proporciona una autonomía para no regirse u orientarse exclusivamente al mercado, de modo que se pueda preservar su orientación hacia el interés general.

En segundo lugar, un análisis de aspectos económicos tales como el coste medio de personal y el volumen de becas no son elementos que sirvan para discriminar el carácter público o privado de las instituciones, en contra de lo que tradicionalmente ha venido ocurriendo. Esta realidad pone de manifiesto que las medidas adoptadas en aspectos económicos que se siguen en universidades presentes en los rankings internacionales no difieren por el hecho de ser públicas o privadas, aunque las razones y políticas que las llevan a adoptarlas pueden diferir. En el caso de las privadas podría ser atraer a los mejores estudiantes, mientras que en las universidades públicas también estará presente el criterio de democratización del acceso a la universidad.

## **6. Bibliografía**

Academic Ranking of World Universities (ARWU) (2014). Shanghai. Recuperado de: <http://www.shanghairanking.com/ARWU2014.html>

Agasisti, T. and Ricca, L. (2016). Comparing the Efficiency of Italian Public and Private Universities (2007–2011): An Empirical Analysis. *Italian Economic Journal*, 2(1), 57-89.

- Aguillo, I. F., Bar-Ilan, J., Levene, M. and Ortega, J. L. (2010). Comparing university rankings. *Scientometrics*, 85(1), 243-256.
- Alam, G. M. (2009). Can governance and regulatory control ensure private higher education as business or public goods in Bangladesh?. *African Journal of Business Management*, 3(12), 890-906.
- Altbach, P. (2015). The dilemmas of ranking. *International Higher Education*, (42).
- Amsler, S. S. and Bolsmann, C. (2012). University ranking as social exclusion. *British journal of sociology of education*, 33(2), 283-301.
- Azra, A. (2008). Indonesian higher education: from public good to privatization, *Journal of Asian Public Policy*, 1(2), 139-147.
- Barakat, F. Pérez, M. and Ariza, L. (2014). Corporate social responsibility disclosure (CSR) determinants of listed companies in Palestine (PX) and Jordan (ASE). *Review of Managerial Science*, 9(4) 681-702.
- Bednark, B. A. (2000). Preferential Treatment: The Varying Constitutionality of Private Scholarship Preferences at Public Universities. *Minn. L. Rev.* 85, 1391-1436.
- Bernasconi, A. (2008). Is there a Latin American model of the university?. *Comparative Education Review*, 52, 27-52.
- Bougnol, M. and Dulá, J. (2015). Technical pitfalls in university rankings. *Higher Education*, 69(5), 859–866
- Burnes, B., Wend, P. and By, R. T. (2014). The changing face of English universities: reinventing collegiality for the twenty-first century. *Studies in Higher Education*, 39(6), 905-926.
- Carnoy, M. Froumin, I. Loyalka, P. and Tilak, J. (2014). The concept of public goods, the state, and higher education finance: a view from the BRICs. *Higher Education*, 68(3), 359-378.
- Carpentier, V. (2006). Funding in Higher Education and Economic Growth in France and the United Kingdom, 1921-2003. *Higher Education Management and Policy*, 18, 1-26.
- Casu, B. and Thanassoulis, E. (2006). Evaluating cost efficiency in central administrative services in UK universities. *Omega*, 34(5), 417-426
- Catma, S. (2012). The management of scholarship programs at universities: a cost-benefit analysis. *International Journal of Management*, 29(3), 125-136
- Católico, D. (2012). Revelación y divulgación de la información financiera y no financiera de las universidades públicas en Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 20 (1), 57-76.



- Cheng, Y., and Liu, N. C. (2007). Academic Ranking of World Universities by Broad Subject Fields. *Higher education in Europe*, 32(1), 17-29.
- Courtis, J. (1995). Readability of annual reports: Western versus Asian evidence. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(2), 4-17
- De Boer, H. de, J. Enders and U. Schimank (2007). On the Way Towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany, in D. Jansen (ed.) *New Forms of Governance in Research Organizations. Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration*, Springer, Dordrecht, pp. 135-152
- De Boer, H., Huisman, J. and Meister-Scheytt, C. (2010). Supervision in modern university governance: boards under scrutiny. *Studies in Higher Education*, 35,317-333.
- Dearden, L. Fitzsimons, E. Goodman, A. and Kaplan, G. (2008). Higher Education Funding Reforms in England: The Distributional Effects and the Shifting Balance of Costs. *The Economic Journal*, 118 (February), F100–F125
- Dearing, R. (1997). *Informe de la Comisión Nacional de Investigación sobre la Educación Superior*. Londres: Centro de Publicaciones. Recuperado de: <http://www.leeds.ac.uk/educol/ncihe/>
- Deem, R. (2001). Globalisation, New Managerialism, Academic Capitalism and Entrepreneurialism in Universities: Is the local dimension still important?, *Comparative Education*, 37(1), 7-20.
- Dill, D. D., and Soo, M. (2005). Academic quality, league tables, and public policy: A cross-national analysis of university ranking systems. *Higher education*, 49(4), 495-533.
- Dixon, K. and Coy, D. (2007). University governance: governing bodies as providers and users of annual reports. *Higher Education*, 54(2), 267-291.
- Dobbins, M., Knill, C. and Vögtle, E. M. (2011). An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance. *Higher Education*, 62(5), 665-683.
- Eckel, P. (2008). Mission Diversity and the Tension between Prestige and Effectiveness: An Overview of US Higher Education. *Higher Education Policy*, 21, 175–192.
- Ehrenberg, R. G., Zhang, L. and Levin, J. (2005). Crafting a class: The trade-off between merit scholarships and enrolling lower-income students (No. w11437). National Bureau of Economic Research.
- Erkkilä, T. (2014). Global university rankings, transnational policy discourse and higher education in Europe. *European Journal of Education*, 49(1), 91-101.

- Erkkilä, T. and Piironen, O. (2014). Shifting fundamentals of European higher education governance: competition, ranking, autonomy and accountability, *Comparative Education*, 50(2), 177-191.
- Faccio, M., Lang, L. and Young, L. (2001). Dividends and expropriation. *American Economic Review*, 91, 54-78
- Florez-Parra, J. López-Peréz, M. y López-Hernández, A. (2014). El gobierno corporativo de las universidades: Estudio de las cien primeras universidades del ranking de Shanghái. *Revista de Educación*, 364, 170-196.
- Florez-Parra, J. López-Peréz, M. and López-Hernández, A. (2019). Corporate governance in Colombian universities. *International Review of Administrative Sciences*, 85(4), 1-38. Forthoming
- Franklin, B. (2007). The privatization of public university research libraries. *portal: Libraries and the Academy*, 7(4), 407-414.
- Galbraith, P. (2013). Out of the Frying Pan: Into the Fire of Post-Global Financial Crisis (GFC) University Management. *Higher Education Policy*, 26(4), 523-550.
- Gassol, J. (2007). The effect of university culture and stakeholders' perceptions on university–business linking activities. *The Journal of Technology Transfer*, 32(5), 489-507.
- Gillespie, N. Walsh, M. Winefield, A. Dua, J. and Stough, C. (2001). Occupational stress in universities: Staff perceptions of the causes, consequences and moderators of stress, *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 15(1), 53-72.
- Global Reporting Initiative (GRI 4). Principios y Contenidos Básicos. Recuperado de: <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>
- Gnolek, S. L., Falciano, V. T. and Kuncel, R. W. (2014). Modeling Change and Variation in US News & World Report College Rankings: What would it really take to be in the Top 20?. *Research in Higher Education*, 55(8), 761-779.
- Gordon, G. (2003). University Roles and Career Paths. *Higher Education Management and Policy*, 15(3), 89-103.
- Gordon, T. Fischer, M. Malone, D. and Tower, G. (2002). A comparative empirical examination of extent of disclosure by private and public colleges and universities in the United States. *Journal of Accounting and Public Policy*, 21(3), 235–275.
- Greenaway, D. and Haynes, M. (2003). Funding Higher Education in the UK: The Role of Fees and Loans. *The Economic Journal*, 113 (February), F150–F166
- Harman, K. and Treadgold, E. (2007). Changing patterns of governance for Australian universities. *Higher Education Research & Development*, 26(1), 13-29.

- Hartman, S., Trumbach, C. C. and Lundberg, O. (2009). The role of universities in attaining regional competitiveness under adversity-a research proposal. *Research in Higher Education Journal*, 5(1), 1-5.
- Hazelkorn, E. (2008). Learning to Live with League Tables and Ranking: The Experience of Institutional Leaders. *Higher Education Policy*, 21(2), 193–215
- Healey, N. (2008). Is higher education in really 'internationalising'?. *Higher Education*. 55(3), 333-355.
- Hellen, D. and Rogers, K. (2006). Shifting the burden: Public and private financing of higher education in the united states and implications for Europe. *Tertiary Education and Management*, 12(2), 91-117.
- Heller, D. E. (2004). The Changing Nature of Financial Aid. *Academe*, 90(4), 36-38.
- Ho, Chi-Kun. (2005). Corporate Governance and Corporate Competitiveness: an international analysis. *Corporate Governance*, 13:211-253.
- Holsapple, C. and Leary, D. (2009). How Much and Where? Private Versus Public Universities' Publication Patterns in the Information Systems Discipline. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60(2), 318–331.
- Horstschräer, J. (2012). University rankings in action? The importance of rankings and an excellence competition for university choice of high-ability students. *Economics of Education Review*, 31(6), 1162-1176.
- Huisman, J. (2009). Coming to terms with governance in higher education, in J. Huisman (ed) *International perspectives on the governance of higher education. Alternative frameworks for coordination*, New York and London, Routledge.
- Huisman, J., de Boer, H., Dill, D. D. and Souto-Otero, M. (2015). The Palgrave international handbook of higher education policy and governance. Palgrave Macmillan.
- Hung, H. (1998). A typology or theories of the roles of governing boards. *Corporate Governance*, 6:101–111.
- Johnstone, D. B. (2003). Cost sharing in higher education: Tuition, financial assistance, and accessibility in a comparative perspective. *Sociologický časopis/Czech Sociological Review*, 39(3), 351-374.
- Kehm, B. (2011). *La gobernanza en la enseñanza superior*. Barcelona, España: Octaedro.
- Kehm, B. (Comp.) (2012). *La nueva gobernanza en los sistemas universitarios*, Barcelona, España. Ediciones Octaedro, S.L. pp.19-47

- Kehm, B. and Lanzendorf, U. (2007). The Impacts of University Management on Academic Work: Reform Experiences in Austria and Germany. *Management Revue*, 18:153-173.
- Kirigha, K. A. and Neema-Abooki (2010). Developing a web explicit research strategy theory in African universities: a cross-comparison of specific regional efforts through an analysis of research web-pages. *Research in Higher Education Journal*, 9, 1-24.
- Kok, S. Douglas, A. McClelland, B. and Bryde, D. (2010). The Move Towards Managerialism: Perceptions of staff in “traditional” and “new” UK universities. *Tertiary Education and Management*, 16(2), 99-113.
- Kongolo, M. (2012). Impact of the University of Swaziland on national economic development efforts. *Research in Higher Education Journal*, 15(1), 1-15.
- Larivière, V. (2013). PhD students’ excellence scholarships and their relationship with research productivity, scientific impact, and degree completion. *Canadian Journal of Higher Education*, 43(2), 27-41.
- Lazzeretti, L. and Tavoletti, E. (2006). Governance Shifts in Higher Education: a cross-national comparison. *European Educational Research Journal*, 5(1), 18-37.
- Liu, N. C. and Cheng, Y. (2005). The academic ranking of world universities. *Higher education in Europe*, 30(2), 127-136.
- Llena, F. Moneva, J. and Hernandez, B. (2007). Environmental disclosures and compulsory accounting standards: the case of Spanish annual reports. *Business Strategy and the Environment*, 16(1), 50-63.
- Mainardes, E. W., Raposo, M. and Alves, H. (2014). Universities need a market orientation to attract non-traditional stakeholders as new financing sources. *Public Organization Review*, 14(2), 159-171.
- Marginson, S (2006). Dynamics of national and global competition in higher education. *Higher Education*, 52(1), 1-39.
- Marginson, S. (2007a) University mission and identity for a post post-public era, *Higher Education Research & Development*, 26(1), 117-131
- Marginson, S. (2007b). Global position and position taking: The case of Australia. *Journal of Studies in International Education*, 11(1), 5-32.
- Marginson, S. (2007c). University mission and identity for a post post-public era. *Higher Education Research & Development*, 26(1), 117-131
- Marginson, S. (2011). Higher Education and Public Good. *Higher Education Quarterly*, 65(4), 411–433.

- Marginson, S. and Van der Wende, M. (2007). To rank or to be ranked: The impact of global rankings in higher education. *Journal of studies in international education*, 11(3-4), 306-329.
- Mårtensson, P. and Richtnér, A. (2015). What parameters do students value in business school rankings?. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 37(6), 646-658.
- Mazumder, Q. H. (2014). Analysis of Quality in Public and Private Universities in Bangladesh and USA. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 3(2), 99-108.
- Millot, B. (2015). International rankings: Universities vs. higher education systems. *International Journal of Educational Development*, 40, 156-165.
- Mora, J. (2001). Governance and management in the new university. *Tertiary Education and Management*, 7, 95-110
- Mora, J. Palafox, J. and Pérez, F. (1995). The financing of Spanish public universities. *Higher Education*, 30, 389-406.
- Motala, E. (2015). Public Scholarship, Democracy and Scholarly Engagement. *Educational Research for Social Change*, 4(2), 22-34
- Ngolovoi, M. (2008). Financing Higher Education in Kenya: Student perceptions and experiences. *Tertiary Education and Management*, 14(2), 141-150
- Nolan (1995). Normas de la conducta para la vida pública. Recuperado de: <http://www.inap.org.mx/portal/images/RAP/normas%20de%20conducta%20para%20la%20vida%20publica.pdf>.
- Percy, A. and Beaumont, R. (2008). The casualisation of teaching and the subject at risk. *Studies in Continuing Education*, 30(2), 145–157.
- Pettersen, I. and Solstad, E. (2007). The Role of Accounting Information in a Reforming Área: a Study of Higher Education Institutions. *Financial Accountability & Management*. 23(2), 133-154.
- Rytmeister, C. (2009). Governing University Strategy: Perceptions and practice of governance and management roles. *Tertiary Education and Management*, 15(2), 137-156
- Garde-Sánchez, R., Rodríguez-Bolívar, M. and López-Hernández, A. (2013). Online disclosure of university social responsibility: a comparative study of public and private US universities. *Environmental Education Research*, 19(6), 709-746.
- Serhiivna, S. Y., Fedorivna, G. O. and Oleksandrivna, B. V. (2016). The International and National University Rankings as an Constituent of Universitys Competitiveness. *Marketing and Management of Innovations*, (1), 183-195.

- Serkan, C. (2006). The Roles of Foundations in Education and Foundation Universities. *Sivil Toplum*, 4(15), 87-101.
- Shattock, M. (2004). The Lambert Code: Can We Define Best Practice? *Higher Education Quarterly*, 58 (4), 229–242.
- Shattock, M. (2012). University governance, *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 16(2), 56-61
- Stephens, J. C., Hernández, M. E., Román, M. A., Graham, C. and Scholz, R. W. (2008). Higher education as a change agent for sustainability in different cultures and contexts. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 9(3), 317-338.
- Stolz, I., Hendel, D. D. and Horn, A. S. (2010). Ranking of rankings: Benchmarking twenty-five higher education ranking systems in Europe. *Higher education*, 60(5), 507-528.
- Tang, T. L. P., Tang, D. S. H. and Tang, C. S. Y. (2000). Factors related to university presidents' pay: An examination of private colleges and universities. *Higher Education*, 39(4), 393-415.
- Tight, M. (2014). Collegiality and managerialism: a false dichotomy? Evidence from the higher education literature. *Tertiary Education and Management*, 20(4), 294-306.
- Tofallis, C. (2012). A different approach to university rankings. *Higher Education*, 63, 1–18.
- Trakman, L. (2008). Modelling University Governance. *Higher Education Quarterly*, 62 (1/2), 63-83.
- Trigwell, K. and Shale, S. (2004). Student learning and the scholarship of university teaching. *Studies in Higher Education*, 29(4), 523-536.
- Usher, A. (2009). University rankings 2.0: New frontiers in institutional comparisons. *Australian Universities Review* 51(2), 87–90.
- Yamamoto, K. (2004). Corporatization of National Universities in Japan: Revolution for Governance or Rhetoric for Downsizing? *Financial Accountability & Management*, 20(2), 153-181.
- Yonezawa, A. (2003). The Impact of Globalisation on Higher Education Governance in Japan. *Higher Education Research & Development*, 22(2), 145-154.
- Zulfqar, A., Valcke, M., Devos, G., Tuytens, M. and Shahzad, A. (2016). Leadership and decision-making practices in public versus private universities in Pakistan. *Asia Pacific Education Review*, 17(1), 147-159.

Anexo. Tabla 5. Estadística descriptiva de las becas asignadas en los presupuestos de las universidades de la muestra.

Nombre	Universidades Privadas				Universidades Públicas			
	Media	Mediana	D. T	Coe. V.	Media	Mediana	D. T	Coe. V.
Becas	22.605	20.668	12.251	0,54	5.939	3.804	10.208	1,72

Fuente: Elaboración propia, basada en los datos económicos del balance 2013