

Estudio Técnico N°22

## **Análisis Comparado de Tipos de Gobernanza y Rankings Internacionales**

---

Lineamiento Estratégico  
**Desarrollo Estratégico Institucional**

### **Directores**

Ricardo Uauy  
Cristóbal Holzapfel

### **Coordinador**

Pablo Duarte

### **Analistas**

Camila Barraza  
Juan José Rivas

**Octubre 2014**

v. 141001d

## Contenido

Índice de Tablas e Ilustraciones .....	2
Resumen Ejecutivo .....	3
Presentación .....	4
1. Introducción .....	5
2. Metodología.....	6
3. Marco conceptual .....	8
3.1. Niveles y categorías .....	8
3.2. Tipos ideales de Gobernanza.....	11
3.2.1. Estructuras Centrales .....	12
3.2.2. Estructuras Locales.....	14
4. Resultados.....	16
5. Conclusiones .....	20
Bibliografía .....	21

## Índice de Tablas e Ilustraciones

Tabla 1. Muestra de Universidades.....	7
Tabla 2. Resultados de Universidades.....	16
Ilustración 1. Estructura y Niveles .....	9
Ilustración 2. Categorías de funciones .....	10
Ilustración 3. Categorías de composición y conformación .....	10
Ilustración 4. Matriz de análisis general.....	11
Ilustración 5. Leyenda de organigramas.....	12
Ilustración 6. Tipos ideales de Estructuras Centrales de gobierno .....	13
Ilustración 7. Tipos ideales de Estructuras Locales de gobierno.....	14
Ilustración 8. Leyenda de resultados.....	17
Ilustración 9. Resultados de Estructuras Centrales .....	18
Ilustración 10. Resultados de Estructuras Locales.....	19

## Resumen Ejecutivo

El Consejo de Evaluación de la Universidad de Chile ha querido hacerse partícipe en los desafíos pendientes en el ámbito del gobierno y la gestión universitaria, contribuyendo mediante la provisión de insumos como el presente. Con el fin de explorar posibles relaciones entre los modelos de gobernanza universitaria y el reconocimiento de la calidad académica alcanzada, se efectuó un análisis comparativo de tipos de gobernanza presentes en universidades iberoamericanas y del mundo. Partiendo de propuestas teóricas previas elaboradas por expertos chilenos, se definió una nueva tipología de gobiernos universitarios, de acuerdo a las funciones que cumplen los órganos de gobierno locales y centrales, su composición y su orientación entre modelos participativos en la toma de decisiones y de ejecutividad en la gestión.

A forma de síntesis, las instituciones con mejor desempeño en estos índices tienden a valorar la función normativa en los organismos de estructuras centrales, y la eficiencia en estructuras locales, en detrimento de la participación. En términos de dependencia, vemos que las instituciones no estatales suelen presentar tipos eficientes, mientras que las instituciones estatales suelen ubicarse en los tipos normativos. Mientras que si esto lo observamos desde una perspectiva socio-geográfica, se puede deducir que las universidades anglosajonas suelen presentar tipos normativos, mientras que en Europa Continental y América Latina predomina el tipo C.

En definitiva, nos encontramos con que efectivamente parece existir un cierto nivel de concordancia entre el desempeño en los rankings internacionales y los tipos de gobernanza de cada institución, situación que parece a su vez estar condicionada en cierta medida por la dependencia y el contexto sociocultural de cada universidad.

## Presentación

El Consejo de Evaluación de la Universidad de Chile ha querido hacerse partícipe en los desafíos pendientes en el ámbito del gobierno y la gestión universitaria, contribuyendo mediante la provisión de insumos como el presente. Con el fin de explorar posibles relaciones entre los modelos de gobernanza universitaria y el reconocimiento de la calidad académica alcanzada, se efectuó un análisis comparativo de tipos de gobernanza presentes en universidades iberoamericanas y del mundo. Partiendo de propuestas teóricas previas elaboradas por expertos chilenos, se definió una nueva tipología de gobiernos universitarios, de acuerdo a las funciones que cumplen los órganos de gobierno locales y centrales, su composición y su orientación entre modelos participativos en la toma de decisiones y de ejecutividad en la gestión. Estos tipos fueron contrastados con el puesto que ocupan las instituciones consideradas en el estudio en los rankings internacionales más prestigiados.

Una primera versión de este estudio fue presentada en Octubre de 2012 ante la Comisión de Estructuras y Unidades Académicas del Senado Universitario, presidida por el Prof. Rodrigo Infante.

## 1. Introducción

Durante las últimas cuatro décadas el sistema de educación superior ha experimentado aceleradas transformaciones, reflejadas en el desplazamiento de sus anteriores ejes de gobierno, situación a la que las universidades chilenas no han permanecido ajenas. Como destaca Whitley, esta situación ha hecho resurgir el debate sobre las características de los sistemas de educación superior, su gobernanza y coordinación (2007). Temas como el liderazgo, el gobierno, la planificación y la gestión de calidad en instituciones universitarias han adquirido relevancia entre la literatura especializada en educación superior, en consideración de McKinnon (2000). Ahora bien, dar con estructuras de gobierno apropiadas para instituciones complejas no es tarea sencilla. Más todavía en el caso de las modernas universidades, las cuales a menudo deben buscar balances entre las demandas de los grupos de interés existentes, y los valores institucionales que ostenta cada organización, como señala Vlăsceanu (2007).

La implementación de cambios estratégicos en una organización supone la adaptación de su modelo organizacional y de gestión. El tipo de gestión privilegiada guarda estrecha relación con los objetivos fijados por las distintas instituciones. En el caso de las universidades complejas, Chandler (1987) señala que estos objetivos suelen estar asociados a áreas de desempeño, los cuales dependen a su vez del modelo de universidad, su cultura académica, el contexto nacional en que se insertan, entre otros. Por su parte, Brunner (2011) identifica la 'gobernanza universitaria' con las pautas de organización de las instituciones y sus modelos de operación interna, desde el punto de vista de su gobierno y gestión, y las relaciones que éstas mantienen con otras entidades y actores del sistema.

## 2. Metodología

La presente investigación es de tipo comparativa, en el marco de la educación superior universitaria. El tipo de diseño privilegiado obedece a un estudio documental, de carácter eminentemente cualitativo, basado en fuentes de información provistas por las mismas universidades directa o indirectamente. Específicamente, se consultaron:

- a) estatutos y/o reglamentos que rigen a las instituciones;
- b) organigramas o diagramas oficiales que fueron revisados a manera de consulta para ordenar los cargos de gobierno universitario;
- c) otros reportes e informes institucionales.

De manera complementaria, se realizó un análisis cuantitativo con el objetivo de ratificar y/o matizar las conclusiones generadas.

El marco muestral se construyó con el objetivo de crear un marco de referencia para las universidades estatales del país, en particular para la Universidad de Chile. Para ello, los criterios aplicados para la selección de instituciones fueron:

- a) representatividad de universidades anglosajonas, europeas e iberoamericanas;
- b) inclusión de universidades de dependencia estatal y no estatal;
- c) consideración de los rankings de universidades, evitando incluir exclusivamente instituciones que se encuentran en la cima, para poder obtener una perspectiva más global.

Para poder trabajar con distintos rankings, se elaboró un índice de desempeño a partir del promedio de las puntuaciones que las universidades obtuvieron en el *QS University Ranks*, el *Academic Ranking of World Universities (ARWU)*, el *SCImago Institutions Rankings (SCI)* y el *Times Higher Education World University Rankings (THE)*, agrupando a las instituciones en cuartiles, ubicando a aquellas con mejor desempeño en el cuartil 1, y las de peor desempeño, en el cuartil 4.

**Tabla 1. Muestra de Universidades**

Cuartil de Rankings	Universidad	Dependencia	Región
1	Harvard University	No Estatal	Anglosajona
1	Massachusetts Institute of Technology	No Estatal	Anglosajona
1	University of Oxford	Estatal	Anglosajona
1	University of Melbourne	Estatal	Anglosajona
1	University of Toronto	Estatal	Anglosajona
1	Yale University	No Estatal	Anglosajona
2	London School of Economics	Estatal	Anglosajona
2	Ludwig Maximilians University Munich	Estatal	Europea
2	University of Birmingham	Estatal	Anglosajona
2	University of Helsinki	Estatal	Europea
2	Université Pierre et Marie Curie, Paris 6	Estatal	Europea
3	Université Catholique de Louvain	No Estatal	Europea
3	Universidad Complutense de Madrid	Estatal	Iberoamericana
3	Universidad de Buenos Aires	Estatal	Iberoamericana
3	Universidad de Sao Paulo	Estatal	Iberoamericana
3	Universidad Nac. Autónoma de México	Estatal	Iberoamericana
4	Universidad de Chile	Estatal	Iberoamericana
4	Universidad de Concepción	No Estatal	Iberoamericana
4	Universidad Estadual de Campinas	Estatal	Iberoamericana
4	Pontificia Universidad Católica de Chile	No Estatal	Iberoamericana

Fuente: Elaboración propia.

Es importante recalcar que la consideración de los rankings internacionales como indicador de desempeño no pretende desentenderse de las críticas que estos sistemas han recibido. El uso del promedio en rankings es de carácter únicamente instrumental y por lo tanto se entienden como una referencia al desempeño académico de las universidades, sin interpretarse, en ningún caso, como medidas absolutas ni infalibles de calidad.

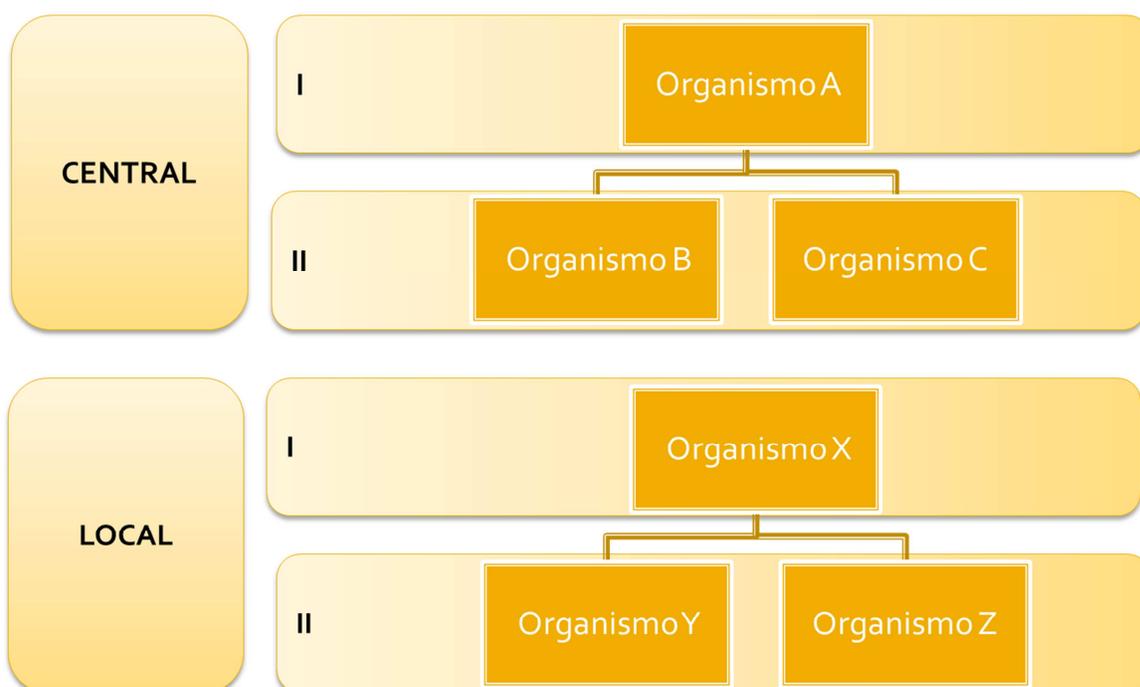
### **3. Marco conceptual**

#### **3.1. Niveles y categorías**

Para poder analizar esta realidad diversa, se hace necesaria la construcción de modelos tipificados que nos permitan agrupar a las instituciones que tienen similitudes en su gobernanza a partir de criterios previamente establecidos, con el fin de hacer una caracterización lo suficientemente precisa y objetiva que permita la construcción de tipos ideales de gobernanza. Los conceptos elaborados provienen de la literatura especializada (Atria, 2006; Brunner, 2008 y 2011; Fernández, 2009; Zolezzi y de los Ríos, 2008) por lo que la conceptualización ofrecida no es totalmente original, al igual que la idea de modelar la gobernanza mediante una tipología; la propuesta que aquí se presentará, sin embargo, considera algunas innovaciones, tanto en la definición de la tipología como la posibilidad de poder en su contrastarla con el desempeño.

Un primer aspecto a tener en cuenta es que dentro de las instituciones de educación superior es posible distinguir dos estructuras de gobierno: en primer lugar están las estructuras centrales, que comprenden a los organismos de la Universidad que toman decisiones para el conjunto de ésta; en segundo lugar se encuentran las estructuras locales, que corresponde a las diversas escalas en que se dividen las unidades académicas, división que suele realizarse por área de conocimiento o conjunto de disciplinas, y adopta la forma de facultades, departamentos, divisiones, sectores, entre otros. Dentro de cada estructura, además, se toma en cuenta el nivel o la jerarquía que ejerce cada organismo a partir del grado de determinación que tiene cada uno en las decisiones de los otros.

### Ilustración 1. Estructura y Niveles



Fuente: Elaboración propia.

Para realizar la clasificación se elaboraron un conjunto de categorías que fueron aplicadas a los distintos organismos dentro cada institución. La posibilidad de establecer varios niveles de desagregación y la presencia de diversos organismos en cada institución, facilitaron la consideración de matices al interior de cada modelo.

Las categorías se agrupan en dos grandes ejes: el de las funciones y el de la conformación y composición de los organismos.

Respecto a las funciones, se distinguió entre organismos de gobierno de carácter normativo, que definen el marco de acción de las instituciones, sus normas, reglamentos y objetivos institucionales; organismos de carácter ejecutivo, encargados de la puesta en práctica de la normativa, dando vida a las acciones que permiten lograr los objetivos institucionales; y finalmente los organismos de carácter consultivo, que contribuyen a la labor de otros organismos. Cabe destacar que este tipo de organismos presentan un valor neutro dentro de la propuesta que se presenta.

## Ilustración 2. Categorías de funciones



Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la conformación y composición de los organismos, se presentan dos macro-categorías dicotómicas: Eficiencia y Participación. Como los conceptos sugieren, el primer polo está referido al cumplimiento de metas, mediante mecanismos de concentración, designación, restricción, unipersonalidad, uniestamentalidad y externalidad, mientras que el polo de la participación está referido a la contribución de los distintos agentes de la comunidad, a partir de elementos como la desconcentración, la electividad, la representatividad, la colegiatura, la pluriestamentalidad y la internalidad en la toma de decisiones.

## Ilustración 3. Categorías de composición y conformación

<b>Eficiencia</b>	<b>Participación</b>
Concentración	Desconcentración
Designación	Electividad
Restricción	Representatividad
Unipersonalidad	Colegiatura
Uniestamentalidad	Pluriestamentalidad
Externalidad	Internalidad

Fuente: Elaboración propia.

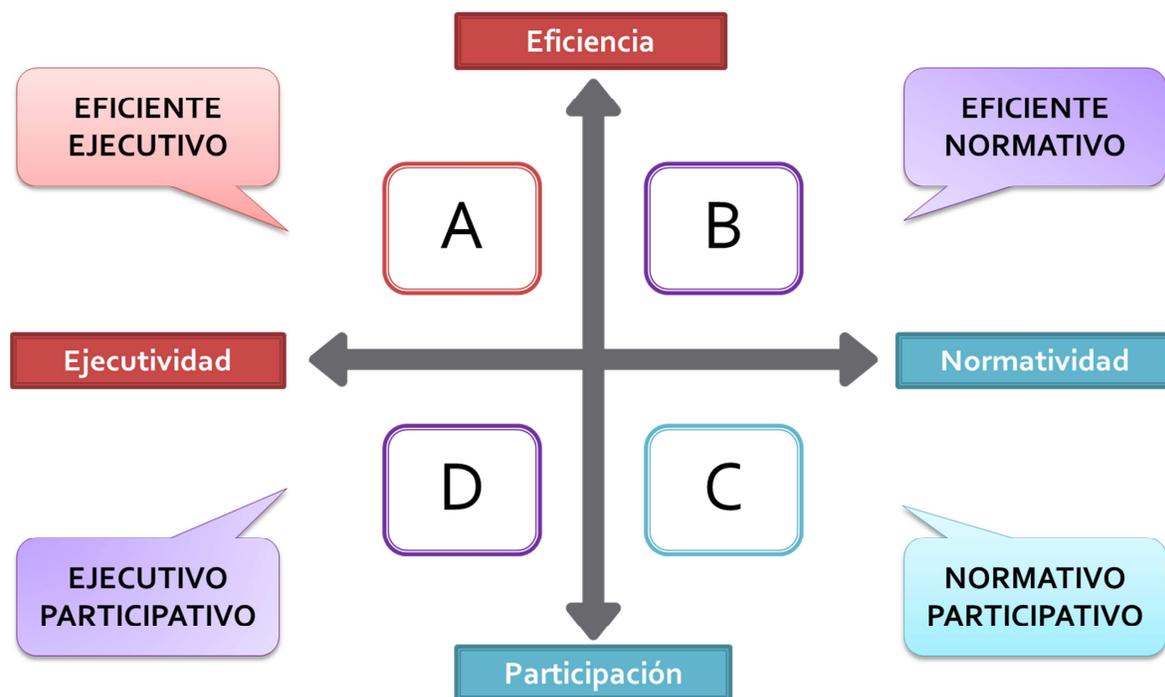
Desde luego la atribución de las distintas características a un determinado organismo no es absoluta, sino que se ejerce mediante la preponderancia de cada una de las categorías y subcategorías mencionadas, lo que implica que la caracterización de las distintas universidades al interior de

los diversos tipos de gobernanza se hace a partir de las funciones que ejercen los organismos que están en la cúspide de la estructura universitaria, y la forma en que se relacionan con aquellos que están jerárquicamente por debajo de él.

### 3.2. Tipos ideales de Gobernanza

Estas categorías dan origen a una matriz analítica de dos ejes, los cuales nos permite mostrar los cuatro tipos ideales de gobernanza universitaria.

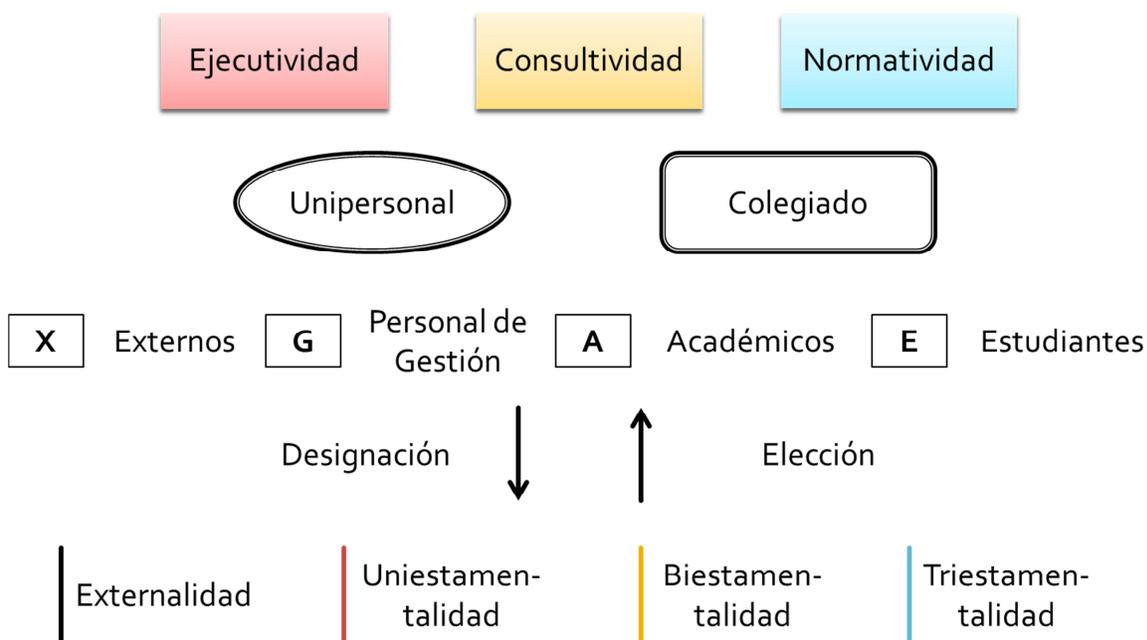
Ilustración 4. Matriz de análisis general



Fuente: Elaboración propia.

El eje horizontal corresponde las funciones (Ejecutividad/Normatividad), que da cuenta de cuál de estas categorías prepondera dentro los organismos superiores, donde los organismos consultivos presentan un valor neutro dentro del eje. Por su parte, el eje vertical de la matriz engloba los procesos de conformación y la composición de los organismos, representando la dicotomía Eficiencia/Participación, cuyas subcategorías permiten matizar cada tipo.

### Ilustración 5. Leyenda de organigramas



Fuente: Elaboración propia.

En base al estudio de las universidades muestreadas, se construyeron organigramas para cada universidad, de los cuales se pudo obtener un tipo ideal de gobierno para cada cuadrante de la matriz. En estos esquemas se abarcaron todos los conceptos previamente explicados, tal como se muestra en la leyenda.

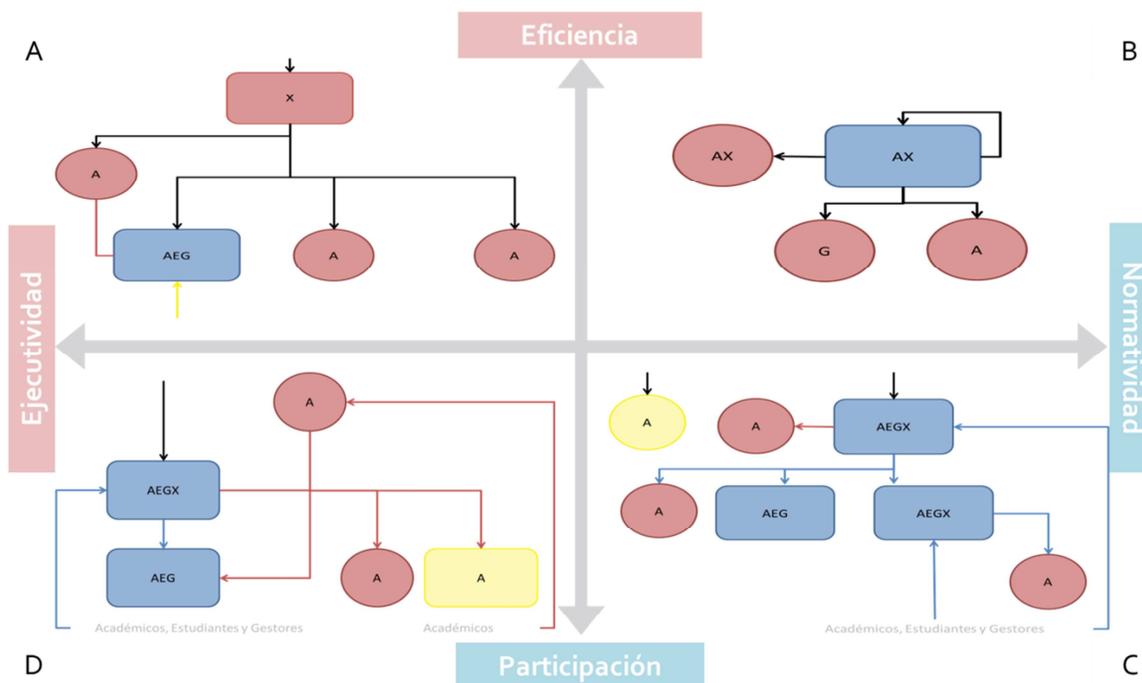
#### 3.2.1. Estructuras Centrales

En el caso de las estructuras centrales, el tipo Ejecutivo/Eficientista (A) tiene como máxima autoridad a un organismo de carácter ejecutivo, externo a la estructura de la universidad, que tiene como principal función la nominación de los otros organismos de gobierno. Este tipo de organización corresponde a universidades como la Pontificia Universidad Católica o la Universidad de Concepción.

En el tipo Normativo/Eficientista (B) los organismos de primer nivel se caracterizan por ser colegiados y tener funciones preponderantemente normativas, los cuales suelen tener un fuerte componente de externalidad. Estos organismos son presididos por un académico o externo que hace de autoridad ejecutiva nombrada por estos mismos, encargada de las principales funciones ejecutivas, y designa a las otras autoridades.

Universidades que presentan este tipo de modelo son Melbourne, Harvard y Yale.

**Ilustración 6. Tipos ideales de Estructuras Centrales de gobierno**



Fuente: Elaboración propia.

El tipo Normativo/Participativo (C) se caracteriza porque su organismo superior es de carácter normativo, colegiado y conformado de manera pluriestamental, el cual fija los objetivos estratégicos y designa a las autoridades ejecutivas. Los casos puros en este modelo serían las universidades como Oxford o la Ludwig Maximilians Universität (LMU).

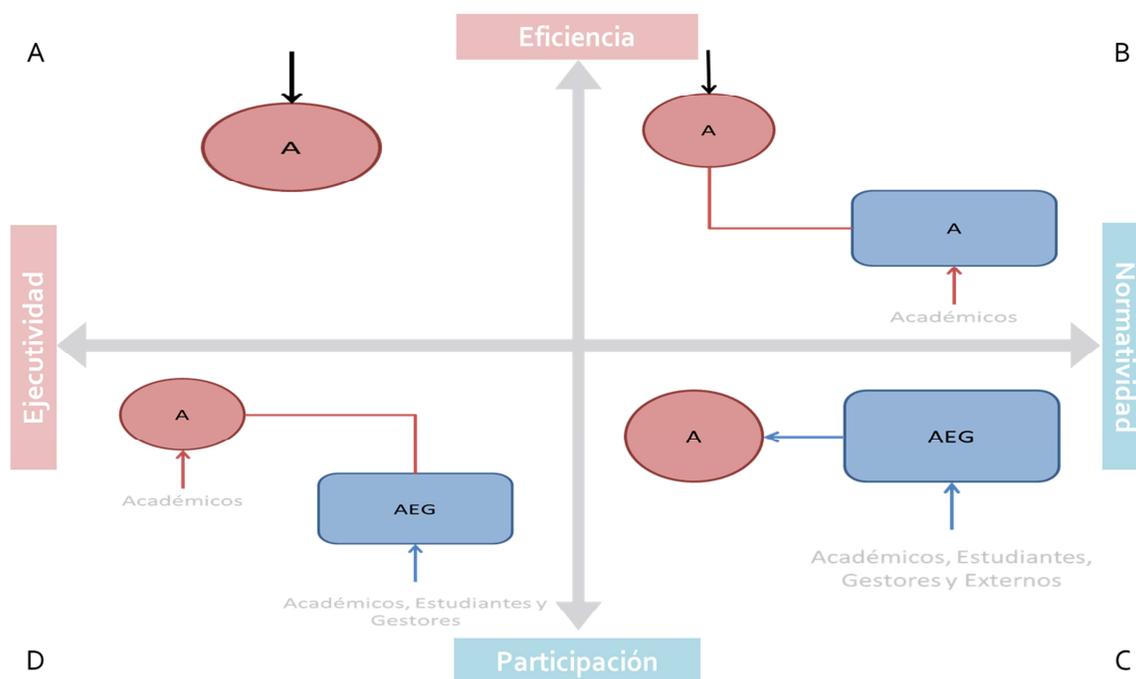
Finalmente el tipo Ejecutivo/Participativo (D) se identifica por presentar una autoridad unipersonal ejecutiva en el primer nivel que es elegida por un solo estamento de la propia comunidad, dejando en un segundo nivel a los organismos normativos y colegiados de la universidad, integrados por diversos estamentos, y presididos por la máxima autoridad ejecutiva. La Universidad de Chile es la institución que mejor se ajusta a esta forma de gobierno.

### 3.2.2. Estructuras Locales

En el caso de las estructuras locales, se ha establecido que en el tipo Ejecutivo/Eficientista (A), la estructura central tiene un elevado grado de injerencia en la designación de las máximas autoridades locales. De las universidades consideradas, las más representativas de este tipo son Harvard y London (LSE).

El tipo Normativo/Eficientista (B) mantiene el carácter ejecutivo que otorga la presencia de autoridades unipersonales designadas centralmente, con la diferencia de que existen organismos colegiados de función normativa, con cierto nivel de electividad y participación de la comunidad local, presididos por la autoridad designada centralmente. En este tipo se encuentran universidades como Helsinki.

**Ilustración 7. Tipos ideales de Estructuras Locales de gobierno**



Fuente: Elaboración propia.

El tipo Participativo/Normativo (C) se diferencia del anterior en que el organismo local de carácter colegiado, normativo y pluriestamental, es elegido localmente de forma pluriestamental y designa a la máxima autoridad unipersonal ejecutiva, que lo preside, todo ello sin participación de la estructura

central. En este tipo se encuentran universidades como la Complutense de Madrid o la LMU.

Finalmente, el tipo Ejecutivo/Participativo (D) se identifica por presentar una autoridad unipersonal ejecutiva en el primer nivel que es elegida por un solo estamento de la propia comunidad, y preside o tiene incidencia en el resto de organismos normativos y ejecutivos de la universidad, integrados y constituidos por diversos estamentos. La Universidad de Chile es el que mejor se ajusta a esta forma de gobierno.

## 4. Resultados

A partir del análisis efectuado, se identificó cada una de las instituciones analizadas con los tipos propuestos, en forma separada para las estructuras centrales y locales. Cabe señalar que en algunos casos, debido al análisis cuantitativo complementario, no se pudo limitar la identificación de una institución a un tipo único, sino que se detectó una combinación de dos tipos, uno de los cuáles predomina sobre el otro (este último aparece identificado entre paréntesis<sup>1</sup>).

**Tabla 2. Resultados de Universidades**

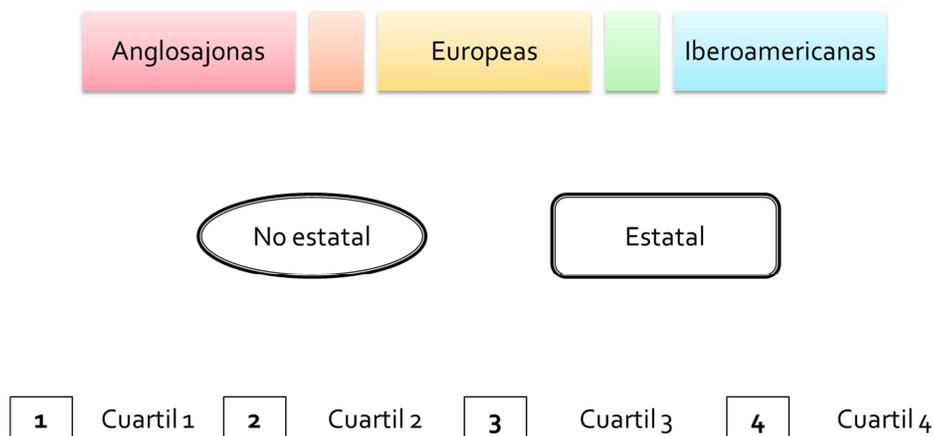
Cuartil	Universidad	Dependencia	Región	Central	Local
1	Harvard University	No Estatal	Anglosajona	B (a)	A
1	Massachusetts Institute of Technology	No Estatal	Anglosajona	B (a)	A
1	University of Oxford	Estatal	Anglosajona	C	B (A)
1	University of Melbourne	Estatal	Anglosajona	B	A
1	University of Toronto	Estatal	Anglosajona	C (d)	B (A)
1	Yale University	No Estatal	Anglosajona	B (A)	B (A)
2	London School of Economics	Estatal	Anglosajona	C (B)	A
2	Ludwig Maximilians Universität München	Estatal	Europea	C	C (a)
2	University of Birmingham	Estatal	Anglosajona	C (a)	A
2	University of Helsinki	Estatal	Europea	C (d)	B (d)
2	Université Pierre et Marie Curie, Paris 6	Estatal	Europea	C (d)	C (a)
3	Université Catholique de Louvain	No Estatal	Europea	A (B)	B (D)
3	Universidad Complutense de Madrid	Estatal	Iberoamericana	D (A)	C (d)
3	Universidad de Buenos Aires	Estatal	Iberoamericana	C (B)	C (a)
3	Universidad de Sao Paulo	Estatal	Iberoamericana	D (A)	C (a)
3	Universidad Nacional Autónoma de México	Estatal	Iberoamericana	B (a)	B (A)
4	Universidad de Chile	Estatal	Iberoamericana	D (a)	D (a)
4	Universidad de Concepción	No Estatal	Iberoamericana	A	A
4	Universidad Estadual de Campinas	Estatal	Iberoamericana	C (a)	B (A)
4	Pontificia Universidad Católica de Chile	No Estatal	Iberoamericana	A	A (C)

Fuente: Elaboración propia.

<sup>1</sup> Las minúsculas implican un menor grado de representatividad del tipo secundario.

De esta forma, la aplicación de la matriz de análisis al conjunto de universidades permitió identificar relaciones y patrones de agrupamiento en la tipología elaborada.

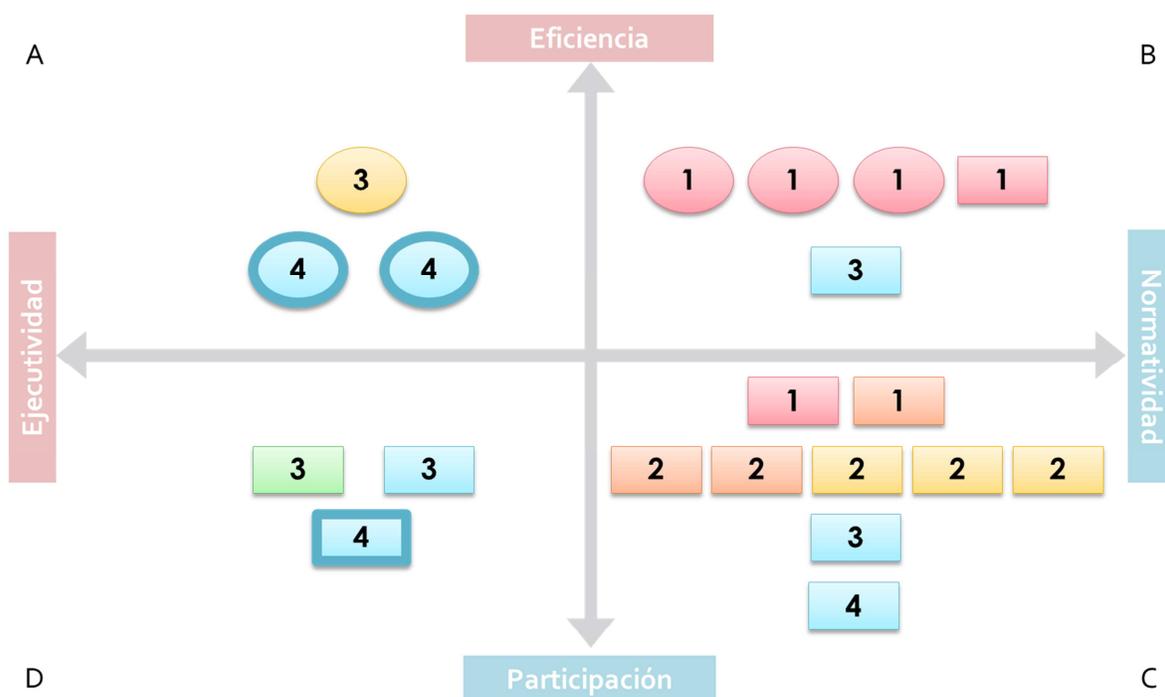
**Ilustración 8. Leyenda de resultados**



Fuente: Elaboración propia.

La leyenda que se ve muestra la forma en que se ordenan los resultados, los símbolos que le suceden en los cuadros subsiguientes muestran consecutivamente el cuartil de ranking, la dependencia y el área socio-geográfica de las universidades ubicadas en cada tipo, para así dar cuenta de la relación entre estas variables consideradas en la muestra. Se destacan además las tres universidades chilenas.

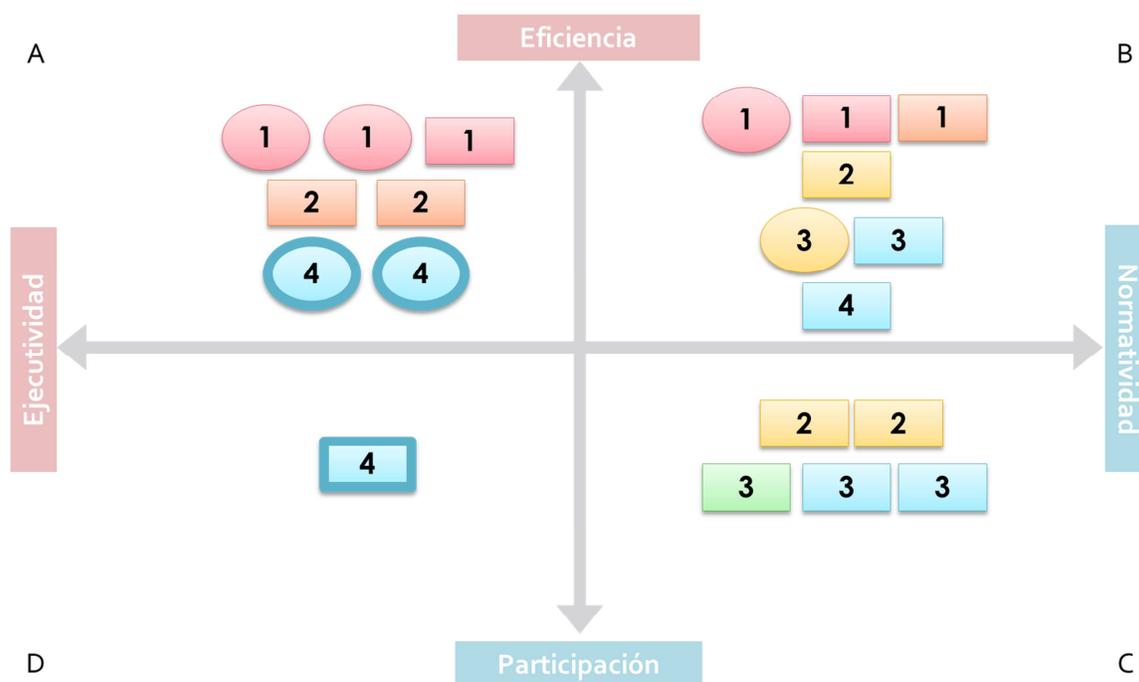
**Ilustración 9. Resultados de Estructuras Centrales**



Fuente: Elaboración propia.

En los gobiernos centrales se observa una tendencia en las instituciones de rankings universitarios más altos hacia tipos de gobernanza donde prepondera la función normativa (B y C), distribuyéndose entre aquellos tipos más y menos participativos según su dependencia, siendo el tipo eficiente-normativo (B) el preferido por las instituciones no estatales, y el tipo normativo-participativo (C), el más numeroso de la muestra, el propio de las universidades estatales. Los tipos ejecutivos (A y D) agrupan a instituciones de nivel de desempeño más bajo, sin presencia de instituciones anglosajonas ni de los dos primeros cuartiles.

**Ilustración 10. Resultados de Estructuras Locales**



Fuente: Elaboración propia.

En las estructuras locales se privilegia la orientación hacia la eficiencia y el control desde el gobierno central (A y B), con presencia de instituciones de todos los cuartiles y con todas las universidades no estatales. Por su parte, las universidades estatales se concentran prioritariamente en los tipos participativos (B y C). En los tipos participativos (C y D) no se encuentran instituciones anglosajonas; en el tipo ejecutivo-participativo (D) no se encuentran universidades de los tres primeros cuartiles del ranking.

A modo de síntesis, al contrastar en análisis de tipologías con el comportamiento promedio de las instituciones en los rankings internacionales también surgieron algunas tendencias, observándose que los tipos eficientistas (A y B) son los elegidos por instituciones no estatales y, a nivel local, por instituciones de mejor desempeño en los rankings. Los tipos normativos (B y C) son los preferidos por las universidades anglosajonas y las estatales y, a nivel central, por las instituciones de mejor desempeño. El tipo normativo-participativo (C) es el privilegiado en general por instituciones europeas e iberoamericanas estatales, mientras que el tipo ejecutivo-participativo (D) es el menos habitual.

## **5. Conclusiones**

En conclusión, de acuerdo a la muestra considerada, las instituciones con mejor desempeño en estos índices optan por ciertos tipos de gobierno. Por otro lado, ciertos tipos de gobernanza no presentan casos de instituciones bien posicionadas en los rankings.

En definitiva, y si volvemos al objetivo inicial de este estudio, nos encontramos con que efectivamente parece existir un cierto nivel de concordancia entre el desempeño en los rankings internacionales y los tipos de gobernanza de cada institución, situación que parece a su vez estar condicionada en cierta medida por la dependencia y el contexto sociocultural de cada universidad.

En una fase posterior del estudio, se pretende perfeccionar el instrumento de análisis, en especial nutriendo el eje Ejecutivo/Normativo de subcategorías pertinentes. Además, se espera validar los resultados con las universidades seleccionadas. Finalmente, podría ampliarse la muestra de instituciones, a fin de ir corroborando o corrigiendo las conclusiones aquí presentadas.

## Bibliografía

Atria, R. (2006). "La gestión en las universidades del Consejo de Rectores". *Revista Calidad en la Educación*, 24, julio 2006.

Brunner, J.J. (2008). "Desempeño del sistema chileno en perspectiva internacional comparada". En: J.J. Brunner y C. Peña (eds.), *Reforma a la Educación Superior: Aportes para el debate*. Santiago: Ediciones Universidad Diego Portales, 339-373.

Brunner, J.J. (2011). "Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias". *Revista de Educación*, 355, 137-159.

Chandler, A. D. (1987). *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Fernández, E. (2009). "Cambio de paradigma en la gestión de instituciones de educación superior". En: Arata A. y Rodríguez E. (eds.), *Desafíos y perspectivas de la dirección estratégica de las instituciones universitarias*. Santiago: Ediciones CNA-Chile, 69-96.

Jiménez, M.; Lagos, F. y Durán, F. (2011). *Propuestas para la Educación Superior: Foro Aequalis y las transformaciones necesarias*. Santiago: Inacap, Aequalis.

McKinnon, K., Walker, S. y Davis, D. (2000). *Benchmarking: A manual for Australian universities*. Australia: Department of Education, Training and Youth Affairs, Higher Education Division.

Uauy, R.; Duarte, P.; Pinilla, J.P. y Osorio S. (2012). *Análisis Comparado de Modelos de Gobernanza y Estructuras Organizativas Universitarias*. Documento de Trabajo, Diciembre de 2012, Consejo de Evaluación.

Vlăsceanu, L.; Grünberg, L. and Pârlea, D. comps (2007). *Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions*. Bucharest: UNESCO-CEPES.

Whitley, R. (2007). "Changing Governance of the Public Sciences". En: Whitley, R. y Gläser J. (eds), *The Changing Governances of the Sciences*. Netherlands: Springer, 3-27.

Zolezzi, J.M. y de los Ríos, D. (2008). "El futuro de las universidades estatales". En: Brunner J.J. y Peña C. (eds), *Reforma a la Educación Superior: Aportes para el debate*. Santiago: Ediciones Universidad Diego Portales, 377-402.