

Eduardo Bárzana García
Jaime Martuscelli Quintana
María Ascensión Morales Ramírez
(coordinadores)

LA AUTONOMÍA UNIVERSITARIA EN MEXICO



GOBERNABILIDAD, GOBERNANZA Y AUTONOMÍA UNIVERSITARIA

*Roberto Rodríguez Gómez**

La noción de gobernabilidad tiende a ser identificada, en términos teóricos aunque también en su expresión práctica, con las de eficiencia y legitimidad. Un gobierno políticamente eficiente es aquel que consigue recoger demandas y expectativas de los grupos sociales, traducirlas en políticas pertinentes y generar resultados satisfactorios. La eficiencia se relaciona también con la viabilidad, esto es, con el desarrollo de soluciones apropiadas a los problemas de costo-beneficio presentes en toda toma de decisiones de gobierno (*cfr.* Bevir, 2009; Kooiman, 2008; Janin, 2007; Prats, 2003).

La legitimidad es comprendida, a su vez, como el grado de compromiso que suscita la acción gubernamental en la medida en que responde eficazmente a necesidades de la pluralidad social. La construcción de legitimidad, señala Sartori, propicia la conversión de relaciones de poder en relaciones de autoridad: “ambos conceptos —legitimidad y autoridad— están tan entrelazados que son como las dos caras de una misma moneda. La autoridad consigue que las cosas se hagan no mandando, sino pidiéndolo o sugiriéndolo legítimamente” (Sartori, 1988: 233). Por tanto, la relación política de autoridad, a diferencia del ejercicio coercitivo del poder, supone libertades de elección y de acción. En este sentido, autoridad y autonomía no se contraponen, sino que se implican (*cfr.* Van Kersbergen y Van Waarden, 2004).

Dada la diversidad de intereses y demandas en juego, la posibilidad de articular voluntades depende, en principio, de la capacidad del régimen de generar condiciones de lo que John Rawls denominó un “consenso entrecruzado razonable” (Rawls, 1995). Tal capacidad no proviene de la habilidad de los políticos para conjuntar intereses distintos en pro de coaliciones, sino que se deriva,

* UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales.

principalmente, de una continua negociación de reglas y proyectos en torno a los cuales la multiplicidad de intereses puede confluir, definir coincidencias y procesar diferencias (*cf.* Raiffa, 2002; Stone, 2003).

Con base en tales elementos, la gobernabilidad es definida de acuerdo a una demostrada capacidad del gobierno para gobernar. Ello implica, por un lado, el alcance de un relativo poder de control sobre los distintos ámbitos de la vida económica, política, social y cultural, conforme a una agenda gubernamental determinada. Por otro, el despliegue de condiciones para auspiciar los proyectos y actividades de la ciudadanía en dichos ámbitos. El grado en que ambos aspectos se consiguen materializar depende tanto de los recursos con los que cuenta el Estado para tales fines, como de la trama normativa e institucional construida al efecto (*cf.* Aguilar, 2006; Camou, 2011).

La gobernabilidad es variable porque también son variables las condiciones en que ésta se sustenta. Los recursos disponibles para la gestión gubernamental —económicos, humanos, políticos y simbólicos—, varían en función de las finanzas de la hacienda pública y también con referencia a los esquemas de distribución que se desarrollan en cada caso. Pero también son variables las demandas que proyectan los grupos sociales sobre el Estado, y por lo tanto la estabilidad del conjunto de políticas públicas a través de las cuales se pretende resolver la relación entre la acción del gobierno y las exigencias de la ciudadanía (*cf.* Peters, 2001; Eyméri-Douzans y Pierre, 2011).

Los regímenes democráticos contemporáneos enfrentan un dilema básico: instrumentar soluciones que respondan a las crecientes y plurales demandas sociales de acceso y participación en la distribución de recursos, y al mismo tiempo cumplir con metas de crecimiento económico y satisfacción de compromisos de eficacia y transparencia en la gestión. Buena parte de la discusión académica en torno a las condiciones de gobernabilidad aborda tal dilema, el cual se expresa, entre otros aspectos, en un continuo debate acerca de las condiciones y prácticas democráticas (Lechner, 1997; Gibson, 2004; Lane y Svante, 2005; Myerson, 2006; Enikolopy y Zhuruvskaya, 2007; Watts, 2010).

Los límites de la gobernabilidad instituida se concentran en las relaciones entre la autoridad y la ciudadanía en los procesos generales y particulares de

toma de decisiones. El modelo democrático republicano convencional ofrece como respuesta la representación ciudadana a través de partidos y la división de poderes. Tal esquema tiende al agotamiento a medida en que la representación social se integra a las esferas del Estado y el gobierno. Por ello, se han abierto paso formulaciones alternativas centradas, en su conjunto, en la noción de gobernanza (*cf.* Crozier, Huntington y Watanuki, 1975; Hirst, 1988; Bekkers y Edwards, 2007).

El concepto moderno de gobernanza alude a la operación de principios de gobierno y gestión pública que se apoyan en la participación activa de grupos y organizaciones que no forman parte integral del mismo, que se distinguen de las entidades de la administración pública y el sistema de partidos. La creciente participación de grupos de interés en procesos de gobierno incluye una amplia gama de prácticas, que van desde la consulta de opiniones en torno a determinadas políticas, reformas, innovaciones y otros procesos de cambio, hasta opciones de incidencia, más o menos reguladas, en procesos de toma de decisiones (*cf.* OECD, 2004; Aguilar, 2014).

Mientras que la gobernabilidad se entiende como un fin central de la actividad política, la gobernanza es uno de los medios para lograrla. Por varias razones: amplía las bases sociales de legitimidad de la acción gubernamental; mejora la eficiencia de la gestión pública; amplifica el conocimiento y la *expertise* que soporta el diseño de políticas y programas, así como la toma de decisiones de gobierno. Uno de los temas de mayor relieve al que se vincula la idea de gobernanza pública remite al desarrollo de mecanismos de vigilancia y control sobre el ejercicio gubernamental, así como a las exigencias de transparencia y rendición pública de cuentas (*cf.* Peters 2001; Malena, 2004).

Tal perspectiva de gobernanza ha resultado de utilidad para sistematizar y orientar procesos de gobierno en ámbitos nacionales y también supranacionales. Dada la tendencia mundial de configuración y operación de bloques, alianzas y sistemas de orden multinacional, principalmente concentrados en la comercialización de bienes y servicios, aunque con implicaciones en el sector laboral, la movilidad de personas, la cooperación en áreas de interés compartido, entre otros elementos, la idea de gobernanza trasnacional o global se enfoca

sobre esa problemática y comprende aspectos tales como la regulación del comercio internacional, el desarrollo de plataformas normativas de jurisdicción internacional, el desarrollo de tratados y acuerdos sobre la diversidad de temas que comprende la dinámica de la globalización, las fórmulas de cooperación y negociación, así como la solución de conflictos y controversias, por mencionar sólo algunos (*cf.* Koenig-Archibugi y Zürn, 2006; Risse, 2006).

No obstante la atribución conceptual de sus ventajas, el diseño práctico de fórmulas de gobernanza corre riesgos de formalismo e ineficacia en aquellos casos en que la asociación entre agentes gubernamentales y organizaciones civiles es un requisito burocrático antes que una fórmula eficaz de gestión. Varios autores han hecho notar, por otra parte, que las soluciones de gobernanza pueden ser acaparadas por grupos de interés que concentran la representación de sectores económicos y sociales dominantes, de modo tal que una gobernanza técnica tiende a desplazar la representación democrática de la sociedad (*cf.* Hughes, 2010; Santos, 2007).

Una vertiente complementaria al enfoque de gobernanza como esquema de gobierno ampliado, que articula la participación de los sectores privado y social en la toma de decisiones, radica en los modelos de gestión política centrados en la operación de una “nueva gerencia pública”. El enfoque, desarrollado en Europa y Norteamérica a partir de los años 80, enfatiza la necesidad de aprovechar las lecciones de organización y gestión del mundo empresarial para conseguir metas de eficacia y eficiencia en la administración de políticas públicas, tanto como en la propia organización del aparato de Estado. Desde la perspectiva de la OCDE, los aspectos concretos de la propuesta giran en torno a: 1) transferencia de competencias e introducción de mayor flexibilidad en los mandos; 2) garantizar los resultados, el control y la responsabilidad; 3) desarrollar la competencia y ampliar las posibilidades de elección; 4) prestar un servicio abierto a las necesidades del público; 5) mejorar la gestión de recursos humanos; 6) optimización del uso de la informática; 7) mejorar la calidad de la reglamentación; 8) reforzar las funciones de dirección del nivel central. Bajo tales principios, que buscan transformar el ámbito gubernamental a partir de los códigos del mundo empresarial, el sector público experimenta presiones

que plantean su reforma bajo una lógica funcional con el mercado (*cf.* Osborne y Gaebler, 1993; OECD, 1995).

Las reformas contemporáneas en el ámbito de la gestión gubernamental, en particular la planeación y administración de los órdenes de gobierno así como el desarrollo de políticas públicas, a través de instrumentos de gobernanza y nueva gerencia pública, se ha traducido, entre otras expresiones, en la conformación de una variedad de instancias y organizaciones, con autonomía plena o relativa del Estado, que cumplen funciones de consulta, vinculación, supervisión y control del ejercicio gubernamental. El conjunto de vínculos institucionales formales e informales entre actores gubernamentales y no gubernamentales, estructurados alrededor de intereses compartidos en la hechura e implementación de políticas, tiende a configurar redes de gobernanza, de modo que las políticas públicas sean resultado de una negociación entre los agentes de tales redes (*cf.* Rhoades, 2007; Vázquez, 2010).

A este movimiento se añade la multiplicación de organismos que cumplen tareas sustantivas, en áreas de producción y distribución de bienes y servicios públicos, a través de la delegación formal de funciones que, en principio, atañen a los entes gubernamentales. Ejemplos típicos de este caso son las denominadas “organizaciones no gubernamentales cuasi-autónomas” (QUANGO, por sus siglas en inglés), los órganos constitucionales autónomos, y también las agencias gubernamentales ejecutivas, cuya operación se cumple al margen de la estructura ministerial convencional, aunque en interacción con ésta (*cf.* Cornforth, 2002; OECD, 2002).

Los procesos de ampliación de gobernanza y nueva gerencia pública tienen múltiples puntos de convergencia entre sí (*cf.* Cabrero, 2005), ambos confluyen en torno a la problemática de generar respuestas a los retos de la gobernabilidad democrática. Es notable, además, que los instrumentos asociados a tales procesos tienden a expandir su esfera de acción del ámbito de la administración pública hacia el resto de los organismos del Estado, las organizaciones civiles, los organismos públicos autónomos, y en algunos casos al sector privado asociado a la esfera gubernamental (*cf.* Zadek, 2006; Zimmermann *et al.*, 2008). La proliferación y profundización de estos modelos (gobernanza y

nueva gerencia pública) ha generado, según anotan algunos autores, una fase de nuevo regulacionismo estatal, que describe la tendencia hacia una configuración de gobierno basada en el desarrollo de mecanismos de control mutuo entre todos los agentes participantes (Majone, 1997; Lodge, 2004; May, 2007).

Los procesos de gobernanza y nueva gerencia pública se han mostrado adaptables a distintos niveles de los sistemas de gestión pública, lo que incluye el ámbito de las organizaciones individuales. En este sentido, al considerar la problemática de la gobernabilidad y las opciones de gobernanza de conjuntos institucionales agrupados en estructuras o sistemas, como es el caso del sistema de educación superior, la reflexión obliga a considerar distintos planos: la relación entre el Estado y las instituciones de formación profesional, el gobierno interior de estas instituciones, y la acción de grupos de interés en su organización y orientación. Al hablar de gobernanza universitaria se hace alusión, en el sentido indicado, a la adopción de modos de relación específicos con la agenda pública, y a la adaptación de soluciones de gobernanza en la conducción institucional. En el siguiente apartado se considerarán algunos de los problemas, conceptuales y prácticos, incluidos en la temática.

RETOS DE GOBERNABILIDAD Y GOBERNANZA EN EL SISTEMA UNIVERSITARIO

Al igual que en otras esferas de la organización social, la evolución reciente de los sistemas nacionales de educación superior se moviliza en torno a dinámicas simultáneas, a menudo concurrentes, de diversificación, diferenciación y convergencia. Aunque distintas razones explican este fenómeno, se reconoce como un sustrato común la creciente importancia de la educación superior para la economía y la sociedad del conocimiento, así como las implicaciones de la globalización sobre la forma y el contenido de la oferta de estudios de este nivel. En la actualidad, las universidades y el resto de las instituciones de educación superior son objeto de diversas demandas que provienen de la economía, el gobierno y la sociedad. De estas instituciones se esperan respuestas que, por vía de las

funciones canónicas de enseñanza, investigación y difusión, coadyuven al crecimiento económico, al desarrollo y la cohesión social, a la construcción de ciudadanía y la integración cultural, y a la protección del medio ambiente, por citar sólo algunas. No es de extrañar, en consecuencia, que el reconocimiento del papel estratégico de estas instituciones en el enfrentamiento de los retos del siglo XXI se acompañe de preocupaciones acerca de la calidad, la eficiencia, la pertinencia y el potencial de respuesta de la formación educativa superior. Tampoco es de extrañar, en el marco de la problemática política descrita, que los temas de control, supervisión y coordinación de los sistemas universitarios aparezcan como prioridades de las políticas públicas relativas a este sector.

Las posibilidades de coordinación sistémica varían en función tanto del grado de centralización de las políticas de educación superior, como del grado de control institucional del gobierno sobre las universidades. En países con régimen federal una dimensión adicional de la problemática se refiere a la coordinación de sistemas de cobertura regional o estatal. ¿Cómo operar la promoción de estándares cuantitativos y cualitativos en los sistemas y las instituciones universitarias?, ¿con qué criterios y procedimientos racionalizar la distribución de fondos y recursos públicos destinados a estos sistemas e instituciones?, ¿cuáles son los diseños institucionales más eficientes para asegurar un flujo de autoridad que permita gobernar el sistema en su conjunto? Son éstas, entre otras, la clase de cuestiones que busca resolver la política de coordinación.

Aunado a lo anterior, una tensión generalizada que enfrentan las políticas de coordinación entre el Estado y las instituciones universitarias radica en la percepción, desde la perspectiva de las instituciones, de riesgos de pérdida de autonomía en virtud de una real o supuesta injerencia de las entidades gubernamentales que forman parte del esquema de coordinación propuesto o en ejercicio. Por regla general, con los matices que se advertirán en la presentación de casos nacionales, esta tensión suele ser más vigorosa cuanto mayor es el grado de autonomía de las instituciones con respecto al Estado. Escenarios de este tipo suelen ser resueltos mediante fórmulas de coordinación que son, simultáneamente, más débiles y más complejas que aquellas en las que prevalece un principio jerárquico entre la entidad gubernamental y las instituciones

universitarias, es decir en sistemas en los cuales la autonomía se limita, por ejemplo, a la libertad académica y/o a la designación de autoridades.

La función de coordinación, en contextos en los cuales la autonomía universitaria prevalece con fortaleza normativa, suele operar a partir de sistemas de relaciones entre, por ejemplo, asociaciones u otras corporaciones universitarias en las cuales es delegada la representación institucional —y por lo tanto delegadas atribuciones autonómicas— para entablar relaciones con la entidad gubernamental responsable. De este modo no son las instituciones como tales, sino los cuerpos representativos de autoridad, con los cuales se entablan tanto relaciones de comunicación como negociaciones sobre, por ejemplo, montos y vías de subsidio financiero, políticas y programas que el gobierno desea impulsar en el ámbito universitario, obligaciones de rendición de cuentas, entre otros. Es una tendencia que tales sistemas de relaciones operen a partir de esquemas de concesiones mutuas entre mejores condiciones de acceso a recursos fiscales a cambio de compromisos de implantación y desarrollo de ciertas políticas o programas. La negociación de esta clase de incentivos presupone una base de coordinación que evite la transacción bilateral como mecanismo exclusivo o preeminente de transmisión de las iniciativas que el gobierno está dispuesto a impulsar.

En México las tendencias de descentralización y federalización de la educación superior presentan, a pesar de los avances, importantes tensiones y algunos dilemas que reclaman solución. Entre los problemas más relevantes se identifica la ausencia de una coordinación y regulación del sistema con enfoque federalista. Aunque la autoridad gubernamental reconoce esa alternativa para el desarrollo del sistema, también es cierto que mantiene y tiende a incrementar atribuciones relevantes en materia de la orientación curricular de las entidades que coordina, particularmente los subsistemas de educación superior tecnológica y de formación de profesores.

Del mismo modo, las políticas de calidad enfocadas a las universidades públicas de los estados, basadas en la oferta de recursos federales adicionales, evidencian un rasgo centralista al ser normadas y regidas exclusivamente por la autoridad federal. Por último, se advierte un déficit normativo para la regu-

lación estable de las atribuciones federales y estatales en el gobierno del sistema en su conjunto y sus distintos componentes. No menos importante, se advierte una tensión entre la autonomía concedida por ley a la mayoría de las universidades públicas federales y estatales y la incidencia de las políticas públicas federales sobre las instituciones.

A la vista de estos retos, la posibilidad de mejorar las condiciones de gobernabilidad del sistema de educación superior precisa, como punto de partida, reconocer su complejidad y heterogeneidad, así como la diversidad de papeles y funciones que las IES desempeñan en respuesta a las demandas de su entorno. Requiere, además, gestar políticas públicas susceptibles de ser adaptadas y adecuadas por las diversas instituciones sin desmedro de su identidad; generar objetivos y reglas comunes, cuyo acatamiento se base en una común percepción acerca de la bondad de los objetivos y la equidad de las reglas; aprovechar y encauzar los procesos de innovación y cambio que tienen lugar al seno de las instituciones, y no menos importante, construir canales que faciliten la cooperación interinstitucional.

Por su tamaño, diversidad y complejidad el actual sistema de educación superior hace poco recomendable la persistencia de políticas centralizadas, más allá de la coordinación y regulación indispensables. En su lugar ofrece una alentadora posibilidad, desde luego no exenta de riesgos, la vía federalista: apoyar la consolidación de sistemas estatales de educación superior y fortalecer las capacidades de los gobiernos de las entidades federativas para construir y gestionar adecuadamente tales sistemas. Construir tales capacidades abre perspectivas para encontrar nuevas soluciones a los problemas de cobertura, pertinencia, calidad y equidad que aquejan a la educación superior. Pero no sólo eso. La propia realidad política del país, en su transición democrática, impone la apertura de nuevos espacios de acción que pasan, necesariamente, por la actualización del pacto federal.

En el plano internacional está presente una renovada atención sobre la importancia de impulsar y articular en torno a nuevas prioridades de desarrollo, que incluyen la recuperación del crecimiento y la creación de empleos, la consolidación de sistemas de alcance regional, en nuestro caso estatal, en

que se vincule la oferta de educación superior, la generación de estructuras sólidas de vinculación, las políticas de desarrollo locales, y la articulación de sistemas integrados de formación, investigación y desarrollo tecnológico. Se trata de un nuevo paradigma de descentralización, que no se agota en una suficiente distribución de la oferta educativa, sino que apunta a cimentar bases para la construcción y el desarrollo de potentes sistemas regionales que, atendiendo a las vocaciones productivas de cada entorno local, brinden a las circunscripciones locales nuevas condiciones económicas y sociales para su desarrollo y producción en los entornos de la globalización y la sociedad del conocimiento.

Una política de educación superior que conjugue la prioridad nacional en torno a la educación superior en su conjunto con una visión sensible a los dilemas del desarrollo regional exige atender a varias dimensiones. De manera central, en la revisión de los criterios de distribución de recursos financieros en el sistema, en programas nacionales de becas, de formación docente, de infraestructura y equipamiento, desarrollo y acceso a programas académicos especializados nacionales e internacionales, en la consideración de los niveles de ingreso familiar y rendimientos promedio de los alumnos según regiones, entre otros aspectos y criterios.

De esta manera, la política regional del sistema de educación superior que el país adopte debe resultar de una necesaria negociación entre los actores federales y los estatales. No debe ser la simple desagregación por regiones de la política nacional, a partir de visiones y decisiones adoptadas por autoridades centrales, ni tampoco la simple sumatoria de políticas estatales.

En este sentido, la política nacional debe construirse conciliando los objetivos macro del país con aquellos perseguidos por las comunidades de los estados, y también sistematizando los principios y compromisos que asumen las IES públicas en cada entorno territorial.

Al considerar el espacio institucional propiamente dicho, los retos referidos pueden especificarse a través de un amplio conjunto de interrogantes; entre otras: ¿es factible o siquiera deseable acercar las formas de gobierno y gestión de las instituciones universitarias a las fórmulas desarrolladas en el marco empre-

sarial o en el campo de la administración pública? ¿La gobernabilidad de las instituciones universitarias está primordialmente sujeta a la atención de sus dinámicas internas, o se reconfigura por la presión de las demandas del exterior? ¿Tiene futuro la condición de un método de gobierno que conjuga la autoridad fincada en el saber de la corporación académica y en las capacidades delegadas a los funcionarios universitarios? ¿Hasta qué punto los representantes del gobierno, del sector empresarial y de organismos sociales deben participar en la toma de decisiones que implican reformas en la orientación académica y en la conducción universitaria? ¿Continúan vigentes los principios de la autonomía universitaria en un contexto de crecientes demandas de rendición de cuentas, de adaptación del currículum a las nuevas tendencias pedagógicas, y de adopción de principios comunes en materia de políticas y prácticas que atañen a la organización de la enseñanza y las prácticas de investigación? ¿Tiene sentido sostener la misión universitaria de conciencia crítica de la sociedad y del Estado?

La respuesta a estas y otras preguntas depende, en gran medida, de las capacidades renovadoras que se gesten y desarrollen en el propio ámbito universitario. No obstante, fortalecer la reflexión y la investigación sobre los procesos de cambio que ocurren en el terreno de la organización y el gobierno universitario es una apuesta razonable.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Villanueva, Luis, 2006, *Gobernanza y gestión pública*, México, FCE.
- , 2014, “La nueva gobernanza pública”, Cátedra magistral: La Gobernanza de los Asuntos Públicos, Centro de Gobernanza Pública y Corporativa, Universidad del Turabo, Puerto Rico. URL: http://www.suagm.edu/ut_pr/gobernanza/pdfs/catedra-2014/La-Nueva-Gobernanza-Publica.PR.UT.pdf
- Bekkers, Victor y Arthur Edwards, 2007, “Legitimacy and Democracy. A Conceptual Framework for Assessing Governance Practices”, en Victor Bekkers, Geske Dijkstra, Arthur Edwards y Menno Fenger (eds.), *Governance and the*

- Democratic Deficit*, The Netherlands, Netherlands Ministry of Social Affairs and Employment, pp. 61-80.
- Bevir, Mark, 2009, *Key Concepts in Governance*, Thousand Oaks (Ca), Sage Publications.
- Bevir, Mark y R.A.W. Rhodes, 2007, *Theories of Democratic Network Governance*, Basingstoke, Palgrave.
- Cabrero, Enrique, 2005, "Between new public management and new public governance: The case of Mexican municipalities", *International Public Management Review*, vol. 6, núm. 1, pp. 76-99.
- Camou, Antonio, 2011, "Gobernabilidad y democracia", *Cuadernos de Divulgación de la Cultura Democrática*, núm. 6, México, Instituto Federal Electoral.
- Casanova Cardiel, Hugo y Roberto Rodríguez Gómez, 2014, "Universidad política y gobierno: vertientes de interpretación y perspectivas de análisis", *Bordón*, vol. 66, núm. 1, pp. 151-164.
- Cornforth, Chris (ed.), 2002, *The Governance of Public and Non-Profit Organisations: What Do Boards Do?*, Oxford, Routledge.
- Crozier, Michel, Samuel P. Huntington y Joji Watanuki, 1975, *The Crisis of Democracy. Report on the Governability of Democracies to the Trilateral Commission*, Nueva York, New York University Press.
- Eymeri-Douzans, Jean-Michell y Jon Pierre, 2011, "Assessing administrative reforms", en Jean-Michelle Eymeri-Douzans y Jon Pierre (eds.), *Administrative Reforms and Democratic Governance*, Nueva York, Routledge.
- Hirst, Paul, 1988, "Representative Democracy and Its Limits", *The Political Quarterly*, vol. 59, núm. 2, pp. 199-213.
- Hughes, Owen, 2010, "Does governance exist?", en Stephen P. Osborne (ed.), *The New Public Governance?*, Londres, Routledge, pp. 87-104.
- Ibarra Colado, Eduardo, 2007, "Future university in present times: Autonomy, governance and the entrepreneurial university", *Management Revue*, vol. 18, núm. 2, pp. 117-137.
- Janin, Isabelle, 2007, "Governability", en Mark Bevir (ed.), *Encyclopedia of Governance*, vol. I, Thousand Oaks (Ca), Sage Publications.
- Koenig-Archibugi, Mathias y Michael Zürn, 2006, *New Modes of Governance in the Global System*, Basing-stoke, Palgrave-Macmillan.

- Kooiman, Jan, 2008, "Exploring the Concept of Governability", *Journal of Comparative Policy Analysis*, vol. 10, núm. 27, pp. 171-190.
- Lodge, Martin, 2004, "Accountability and transparency in regulation: Critiques, doctrines, and instruments", en Jacint Jordana y David Levi-Faur D. (eds.), *Politics of Regulation: Institutions and Regulatory Reforms for the Age of Governance*, Celtenham, Gran Bretaña, Edward Elger Publishing, pp. 124-144.
- Majone, Giandomenico, 1997, "From the Positive to the Regulatory State: Causes and Consequences of Changes in the Mode of Governance", *Journal of Public Policy* vol. 17, núm. 2, pp: 139-167.
- Malena, Carmen, 2004, "Social Accountability: An Introduction to the Concept and Emerging Practice", *Development Papers: Participation and Civic Engagement*, núm.76. Washington DC, The World Bank.
- May, Peter J., 2007, "Regulatory regimes and accountability", *Regulation y Governance*, núm. 1, pp. 8-26.
- OECD, 1995, *Governance in Transition. Public Management Reforms in OECD Countries*, París, OECD.
- , 2002, *Distributed Public Governance*, París, OECD.
- , 2004, *Principles of Corporate Governance*, París, OECD.
- Osborne, David & Gaebler, Ted, 1993, *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Nueva York, Penguin Books.
- Peters, B. Guy, 2001, *The Future of Governing*, Lawrence, Kansas, University Press of Kansas.
- Prats, Joan Oriol, 2003, "El concepto y el análisis de la gobernabilidad", *Revista Instituciones y Desarrollo*, núm. 14-15, pp. 239-269.
- Raiffa, Howard, 2002, *Negotiation Analysis. The Science and Art of Collaborative Decision Making*, Cambridge, Harvard University Press.
- Rawls, John, 1995, "Reply to Habermas", *Journal of Philosophy*, vol. xcii, núm. 3, pp. 132-180.
- Rhodes Roderick, Arthur William, 2007, "Understanding Governance. Ten years on", *Organization Studies*, vol. 28, núm. 8, pp. 1243-1264.

- Risse, Thomas, 2006, "Transnational Governance and Legitimacy", en Arthur Benz y Yannis Papadopoulos (eds.), *Governance and Democracy: Comparing National, European and International Experiences*, Londres, Routledge.
- Santos, Boaventura de Sousa, 2007, "Más allá de la gobernanza neoliberal: El Foro Social Mundial como legalidad y política cosmopolitas subalternas", en Boaventura de Sousa Santos y César Rodríguez Garavito (eds.), *El derecho y la globalización desde abajo: Hacia una legalidad cosmopolita*, Barcelona, Anthropos, pp. 31-60.
- Sartori, Giovanni, 1988, *Teoría de la democracia*, Madrid, Alianza Universidad.
- Stone, Deborah, 2003, *The Policy Paradox: The Art of Political Decision Making*, Nueva York, W. W. Norton & Company.
- Van Kersbergen, Kees y Frans Van Waarden, 2004, "Governance as a bridge between disciplines: Cross-disciplinary inspiration regarding shifts in governance and problems of governability, accountability and legitimacy", *European Journal of Political Research*, núm. 43, pp. 143-171.
- Vásquez Cárdenas, Ana Victoria, 2010, "El enfoque de la gobernanza en el estudio de la transformación de las política públicas: limitaciones, retos y oportunidades", *Estudios de Derecho*, vol. LXVII, núm. 149, pp. 244-260.
- Zadek, Simon, 2006, "The Logic of Collaborative Governance: Corporate Responsibility, Accountability, and the Social Contract", Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper 17. Cambridge, Harvard University.
- Zimmermann, Jochen, Jörg R. Werner y Philipp B. Volmer, 2008, *Global Governance in Accounting. Rebalancing Public Power and Private Commitment*, Londres, Palgrave Macmillan.