

## LA GOBERNANZA Y LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA.

Noel Alfonso Morales Tuesca<sup>1</sup>

Francia Helena Prieto Baldovino<sup>2</sup>

### RESUMEN

Entender las dinámicas del desarrollo conceptual del término *gobernanza* y su incidencia e interpretación en el sector educativo superior en Colombia, requiere de un análisis histórico e interpretativo, donde se recurre a las principales fuentes de información a través de varios autores, y, por otra parte, por las posiciones adoptadas por organismos multilaterales que propiciaron este término. Lo anterior, permite llegar a una aproximación sobre cómo se encuentra hoy en día la

---

<sup>1</sup> Corporación Universitaria del Caribe, CECAR, Doctorando en Administración. Magíster en Dirección Universitaria, Especialista en Finanzas. Especialista en Gestión Pública. Especialista en Gerencia Pública. Administrador de Empresas y Abogado. E-mail: Noel.moralest@cecar.edu.co

<sup>2</sup> Corporación Universitaria del Caribe, CECAR, Candidata a doctora en Ciencias de Educación. Magíster en Administración de Empresas, Especialista en Gerencia de Recursos Humanos. Administradora de Empresas. Línea de investigación Historia empresarial y Gestión educativa. E-mail: Francia.prieto@cecar.edu.co

*gobernanza* en la educación superior colombiana, su interpretación y las situaciones de hecho que se registran. Entender el concepto *gobernanza* implica un análisis en contexto, desde donde se esté utilizando el término, y es entendible en la medida en que no existe un concepto unívoco, no hay una sola interpretación, sino que las posiciones y su interpretación dependen de la experticia del autor y, en otros casos, de la forma como lo entiendan o asuman los organismos multilaterales, como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

El recorrido inicia con una revisión del término a partir de la Comisión Europea, las convenciones de la UNESCO, y su interés en redefinir el papel que juega dentro del desarrollo la triada Estado-Sociedad-Economía y el concepto de *nueva administración pública*. De igual forma, surgen los rankings mundiales que –bajo la definición de estándares de comparaciones– obligaron a las instituciones a reflexionar sobre su quehacer. Paralelamente, los organismos multinacionales –referenciados en el párrafo anterior– hacen un esfuerzo para establecer unos rasgos distintivos entre los países desarrollados, los países en proceso de desarrollo y otros subdesarrollados, como una estrategia de manejar un lenguaje cifrado independiente, y que les afectaría solo a los países latinoamericanos, algunos de Asia y otros del continente africano, lo cual da origen al término de *gobernanza*. Finalmente, Colombia –en su afán de cumplir los compromisos con estos organismos multinacionales y la OCDE– asume el término y lo entiende de la misma forma en que cada organismo multilateral lo presenta, impidiendo que exista un solo concepto.

Resulta interesante ver como las finalidades de la gobernanza, en el transcurso del tiempo, van tomando mayor relevancia, y su intencionalidad se ve reflejada en los últimos documentos elaborados por Colciencias, el CESU y algunos trabajos de investigaciones realizadas por académicos interesados en el tema.

*Palabras clave:* gobernanza, nueva gestión pública, gobernabilidad, religación, legitimidad.

## ABSTRACT

Understanding the dynamics of the conceptual development of the term governance and its impact and interpretation in the higher education sector in Colombia requires a historical and interpretative analysis, where the main sources of information are used by various authors, and by the positions taken by multilateral organizations that have led this term. This allows reaching an approximation of how today is governance in Colombian higher education, their interpretation and the factual situations that occur. Understanding the governance concept involves an analysis in context, where you are using the term, and is understandable to the extent that there is not a univocal concept, there is not a single interpretation. But the positions and their interpretation depend on the expertise of the author and, in other cases, on the way they understand it or how multilateral agencies –such as the World Bank, the Interamerican Development Bank (IDB) and the United Nations Development Programme (UNDP)– assume it.

The tour begins with a review of the term from the European Commission, the UNESCO conventions, and their interest in redefining the role of development within the triad state-society-economy and the concept of new public management. Likewise, global rankings that –under the definition of standards comparisons– forced the institutions to reflect on their work arise. Meanwhile, multinational organizations –referenced to in the previous paragraph– make an effort to establish distinctive features between developed countries, countries in development and other underdeveloped countries, as a strategy to manage an independent coded language, that would only affect the Latin American countries, some Asian countries and other countries from the African continent, giving rise to the term governance. Finally, Colombia –in an effort to fulfill commitments to these multinational agencies and the OECD– accepted this word and understands it in the same way each multilateral organization presents it, preventing the existence of a single concept.

It is interesting to see how the aims of governance, in the course of time, become increasingly relevant, and its intent is reflected in recent documents produced by Colciencias, the CESU and some works of research by scholars interested in the subject.

*Keywords:* governance, NPM (new public management), governance, religation, legitimacy

## INTRODUCCIÓN

Entender las dinámicas del desarrollo conceptual del término *gobernanza* y su incidencia e interpretación en el sector educativo superior en Colombia, requiere de un análisis histórico e interpretativo, donde se recurre a las principales fuentes de información a través de varios autores, y, por otra parte, por las posiciones adoptadas por organismos multilaterales que propiciaron este término. Lo anterior, permite llegar a una aproximación sobre cómo se encuentra hoy en día la *gobernanza* en la educación superior colombiana, su interpretación y las situaciones de hecho que se registran.

El recorrido inicia con una revisión del término a partir de la Comisión Europea, las convenciones de la UNESCO, y su interés en redefinir el papel que juega dentro del desarrollo la triada Estado-Sociedad-Economía y el concepto de *nueva administración pública*. De igual forma, surgen los rankings mundiales que –bajo la definición de estándares de comparaciones– obligaron a las instituciones a reflexionar sobre su quehacer. Paralelamente, los organismos multinacionales –referenciados en el párrafo anterior– hacen un esfuerzo para establecer unos rasgos distintivos entre los países desarrollados, los países en proceso de desarrollo y otros subdesarrollados, como una estrategia de manejar un lenguaje cifrado independiente, y que les afectaría solo a los países latinoamericanos, algunos de Asia y otros del continente africano, lo cual da origen al término de *gobernanza*. Finalmente, Colombia –en su afán de cumplir los compromisos con estos organismos multinacionales y la OCDE– asume el término y lo entiende de la misma forma en que cada organismo multilateral lo presenta, impidiendo que exista un solo concepto.

El estudio de la *gobernanza* puede ayudar a un mejor entendimiento de las problemáticas sociales, como también sirve de base para asimilar cuál es la apuesta que le están haciendo los diferentes países de Europa, Latinoamérica incluido Colombia, para lograr mejores indicadores en la educación superior donde –mediante

un sistema educativo reformulado– se logre potencializar y religar el sentido del desarrollo con mejor bienestar social.

El consenso existente sobre una identificación de universidad para este siglo, conlleva a entender los sistemas que muestran la diversificación de las instituciones universitarias, y esto se ve reflejado en los *ranking* que últimamente se vienen realizando en las diferentes latitudes, donde –además de mostrarse una diferenciación entre sí mismas– presenta un clasificación, de la que no se sabe cuáles serían las repercusiones futuras y la puesta en escena de nuevos escenarios para la educación superior. El debate sobre cuál es el tipo de universidades que queremos y necesitamos en estos tiempos está abierto, no obstante, lo que sí está claro es que sí se necesitan las universidades.

Es complicado definir un modelo de *gobernanza* que vaya más allá de lo definido en materia de investigación, lo que llevó a la aparición de nuevas herramientas –como los U-map y U-multiranks– que brindan transparencias a las otras dimensiones y a mejorar sus condiciones, pero es preciso flexibilizar los controles cuando se tratan de actividades innovadoras que faciliten la autoevaluación y los planes de mejoras, y queden articuladas las titulaciones con las necesidades sociales en materia laboral.

Por consiguiente, los planes de estudio requieren ser revisados y adaptados de manera flexible debido a las circunstancias de las crisis económicas, pero teniendo siempre presente reducir las diferencias entre las necesidades de la sociedad y la percepción que tienen las instituciones sobre esas necesidades, para lo cual es necesario el concurso de personas en las tomas de decisiones, sobre todo de aquellos que hacen parte del sector externo, mediante sistemas de participación en consejos de diálogos o cooperación, proyectos, movilidad docente y estudiantil, agremiaciones invitadas, etc., los cuales podemos llamar *órganos de gobernanza* institucionales.

Los alcances más recientes y los retos que se han impuesto en Colombia, se reflejan en los documentos elaborados por el Consejo Nacional de Educación Superior - CESU donde se destaca el denominado Acuerdo por lo Superior 2034, el

cual presenta la propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz, como resultado de diálogos nacionales contruidos colectivamente entre los años 2012 y 2014, donde los colombianos presentaron su preocupaciones y se conciliaron proposiciones y acuerdos con el solo propósito de lograr una educación superior de calidad para todos los colombianos.

No se puede desconocer los avances que ha tenido el sistema educativo superior en la últimas dos décadas, iniciando con la configuración del Instituto de Fomento y de la Calidad, la creación del Viceministerio de Educación Superior, la transformación del ICFES, la conformación y consolidación del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad y el Consejo Nacional de Acreditación - CNA, para los procesos de registros calificados de programas y acreditaciones de programas e instituciones en el sector de la educación universitaria. De igual forma, se ha tenido avances en los estándares de permanencia y cobertura, según parámetros de la OCDE, y la creación de nuevas entidades en los niveles territoriales. Otro aspecto importante son las recientes ofertas de programas de maestrías y doctorados, que, aunque es baja en su intencionalidad, su crecimiento es para destacar, más cuando estos procesos son acompañados por los procesos de internacionalización, ciencia y tecnología e innovación, y estar en concordancia con la generación de conocimiento nuevo.

Los cambios para Colombia requieren de un protagonismo político del Gobierno y de la sociedad civil, que permita desde la educación disminuir las desigualdades y mejorar la institucionalidad, quien debe hacer su gestión de manera democrática, participativa, transparente y con decisiones y estrategias concretas. Si se reconoce que la inclusión ha venido mejorando en los últimos tiempos, permitiendo ganar espacios en cuanto la representación de las negritudes, indígenas y las mujeres. Pero, falta mucho por hacer en cuanto a la exclusión social. Todo esto se traduce en que sea bajo el interés de la ciudadanía en participar en los diferentes procesos democráticos, políticos y de los mercados económicos, trayendo como consecuencia un menor bienestar social.

El Estado Colombiano por medio del Departamento Nacional de Planeación - DANE, la Contraloría General y organizaciones como el Pacto por la Transparencia han desarrollado una metodología de evaluación para la eficiencia, la eficacia, la gestión, la participación ciudadana, donde se tienen en cuantos aspectos relacionados con las características del concepto de *gobernanza*, aunque no exista un concepto unívoco. Hasta el momento –a partir de las referencias realizadas en este escrito– se enfocan en dos formas de entenderlo y de ponerlo en práctica. En primera medida, están los gobiernos y sus asesores, quienes hacen –al escribir documentos– uso de los conceptos de *gobernabilidad* y *gobernanza*, y, por otro lado, el uso que hace la academia que se encuentra más ajustada a la doctrina, pero sin que de manera definitiva se detengan en una reflexión profunda y definitiva para unificar el concepto en los escritos y en el discurso.

El énfasis en el enfoque regional se caracteriza dentro del Plan Nacional de Desarrollo por reconocer las diferencias regionales como base para la formulación de las políticas públicas y programas, teniendo en cuenta la participación ciudadana y las características y capacidades de cada región, que permitan un desarrollo sustentable articulado por los planes de desarrollo territorial y gestión ambiental, con visión de largo plazo. Se busca reducir los desequilibrios sociales, mejorar la calidad de vida y dinamizar capacidades de desarrollo, lo que requiere definir incentivos a la producción, asignaciones de recursos e inversiones, y aprovechamiento de los recursos naturales existentes. Mediante este sistema, se articulan los planes nacionales con los territoriales, lo que se traduce en un fortalecimiento de las relaciones Nación-Territorio.

Los pilares del Plan Nacional de Desarrollo giran en torno a la paz, la equidad y la educación. La paz sostenida bajo un enfoque de goce efectivo de derechos, la equidad con una visión de desarrollo humano integral en una sociedad con oportunidades para todos, y una educación como instrumento social y crecimiento económico en el largo plazo, con una visión orientada a cerrar brechas en acceso a calidad, al sistema educativo, entre individuos, grupos poblacionales y entre regiones, acercando al país a altos estándares internacionales y logrando la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos.

Las estrategias transversales de este Plan son la competitividad e infraestructura estratégica, la movilidad social, la transformación del campo, seguridad, justicia y democracia para la construcción de paz, buen gobierno y crecimiento verde. Para el desarrollo del Buen Gobierno, en el Artículo 125 del Proyecto se hace referencia a la integración de sistemas de gestión, donde los Sistemas de Gestión de Calidad de la Ley 872 de 2003 y de Desarrollo Administrativo de la Ley 489 de 1998, para el fortalecimiento de los mecanismos, métodos y procedimientos de control al interior de los organismos y entidades del Estado. Además, se contempla una serie de modificaciones al mandato jurídico, más dirigido a efectos prácticos y de organización que a la definición de nuevas políticas en materia de *governabilidad* y *governanza*.

Ahora, desde el punto de vista académico y la investigación, es importante registrar los aportes de Miguel Martínez Migueles, quien establece que Educar para la Ciudadanía debe estar basado en un modelo educativo que permita elaborar un modelo para aprender a vivir, que debe estar articulado hacia un modo de vida justo y democrático, es decir, bajo las diferentes dimensiones como individual y racional, particular y comunitario. Ante lo anterior, cabe reflexionar si es posible en Colombia desarrollar un modelo pedagógico en entornos sociales diferentes y excluyentes.

Actualmente, se viene hablando de los derechos de cuarta generación, que son los derechos humanos relacionados con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, el medio ambiente y la bioética. Derechos que requieren ser tenidos en cuenta para desarrollar una formación de vanguardia, acordes con las necesidades globales, regionales y locales. Edgar Morin nos habla de una ciudadanía planetaria que nos dice que hay que civilizar la tierra, y para eso se requiere de cambiar las mentes y orientarse hacia la solución de los problemas fundamentales y globales, en lo privado y en lo social. Esta situación, para llevarse a cabo, requiere de una alta decisión política que propicie un cambio en el sistema educativo, y la duda salta cuando miramos las condiciones actuales y si estamos en condiciones de reformarlo.

Sin embargo, son muchas las actividades que se debe emprender para ayudar a reconocer la diversidad regional y las políticas públicas por cada uno de los sectores Y una de ellas se evidencia en la descompensación presupuestaria existente, debido que hay gran concentración de recursos en las zonas metropolitanas y una baja asignación para las zonas regionales que no hacen parte de las grandes ciudades colombianas. Estos efectos se traducen en un sentido contrario al cierre de brechas, pues provoca más marginalidad, al no permitirles a las zonas más alejadas contribuir con el desarrollo de sus regiones.

Hay muchas situaciones que hoy en día no se han podido definir y están enmarcadas, por lo difuso que se encuentra el tema de la autonomía universitaria, sus alcances y las interpretaciones, y, por otro lado, el papel del Estado para el ejercicio de la inspección y vigilancia por parte del Ministerio de Educación Nacional, sobre cómo se garantizan y regula las relaciones entre el que hacer de cada institución universitaria, el marco normativo de la educación superior y las exigencias del mercado. Es claro que se trata de un tema de gobernanza.

A pesar de todo, el Acuerdo por lo Superior 2034 plantea una serie de reflexiones y compromisos que apuntan a mejorar las condiciones necesarias para la religación entre las IES, la sociedad y el Estado, representado por el Gobierno, que se encuentran ajustadas a las tendencias y necesidades, para que de manera articulada, mediante sistema educativo moderno, podamos tener un mejor desarrollo local, regional, nacional y planetario, y en reconciliación con la Humanidad. Sobre todo, se resaltan algunos puntos sobre calidad y pertinencia; investigación, ciencia, tecnología e innovación, y regionalización. Estos puntos reflejan de manera directa el verdadero objeto de la *gobernanza*, lo único es que conceptualmente no se reconoce, pero su aplicación y utilidad es más que evidente.

## REFLEXIONES FINALES

El término *gobernanza* se encuentra en proceso de construcción y requiere de cierta madurez para pretender abordarlo desde una misma percepción, situaciones

de las que no se puede afirmar si tendrían repercusiones positivas o si lograríamos sólo cercenar el pensamiento y el desarrollo teórico que se pueda alcanzar.

La temática de *gobernanza* está muy ligada a connotaciones actuales que buscan dar respuestas a las mejores condiciones de vida, en la búsqueda de nuevas administraciones públicas, en redefinir como son y cómo deberían ser las relaciones y las responsabilidades del Estado, la sociedad y la economía. Durante el desarrollo del artículo se han puesto presentes varias referencias de hechos importantes, de situaciones impositivas y de teorías que demuestran la existencia de un interés valioso por darle a la *gobernanza* un sitial relevante ante las necesidades de desarrollo, la subsistencia de las sociedades y lo planetario.

Es claro entender que la aparición del término es reciente, y que le apunta a proponer mejores condiciones para cambiar prácticas ortodoxas de la administración pública y del Estado, donde existía un divorcio entre las necesidades de la sociedad, los sistemas de gobierno y la política pública en materia económica. Aquí es donde la *gobernanza* entra a jugar un papel importante, al tener como propósito establecer la mejor comunicación y articulación entre los diferentes sectores que deben intervenir en los procesos de tomas de decisiones que deben impactar de manera positiva en las organizaciones públicas y privadas, en un mejor direccionamiento de las políticas públicas, en una mayor legitimidad gubernamental, en mayor transparencia y rendición de cuentas, y sobre todo de una sociedad más consciente justa y comprometida.

En los diferentes documentos revisados y la misma legislación colombiana, no se encuentra una aproximación al concepto de *gobernanza*, y donde aparece referenciado es bajo el entendimiento de un documento precedente que lo establece, como son los documentos de los organismos multinacionales. Al otorgar participaciones, financiaciones o proyectos a los cuales se tengan intereses de participar, sólo nos limitamos a atender las disposiciones tal como son presentadas, so pena de poner en riesgo el proyecto. Lo negativo está en que no tenemos los argumentos conceptuales que nos permitan defender posiciones, y estar a la merced de las imposiciones de los organismos multilaterales.

Sin embargo, las nuevas disposiciones colombianas en materia de educación superior, y sobre todo en el documento un Acuerdo por lo Superior 2034, se evidencia claramente situaciones de *gobernanza* que, sin duda, van a tener efectos e impactos muy positivos en las diferentes esferas del desarrollo del país, y esto es viable en la medida que se busca desde un sistema educativo superior que contiene los objetivos, los propósitos, los indicadores y estrategias que garanticen las alianzas público privadas, la investigación, la innovación, la ciencia y la tecnología, las condiciones de mercado, lo natural y ecológico, los derechos humanos y las demandas sociales, mediante la religación entre todos los sectores intervinientes, y con especial apoyo de los organismos de gobierno.

El resultado –desde el punto de vista práctico– es muy positivo, y sobre la base de las ideas expuestas es de resaltar que, si bien no se reconoce el término *gobernanza* y sus derivaciones, si se hacen presentes los propósitos y las finalidades en muchos de los partes del acuerdo, lo que da una sensación de alivio por ver que sí existe un compromiso real con las tendencias democráticas de desarrollo que dentro de esta modernidad se ven con gran coherencia.

De las evidencias anteriores, no podemos decir que todo está realizado. Por el contrario, todo está por hacer; tenemos un punto de partida y es muy válido, pero se encuentra un universo de situaciones que deben ser replanteadas y mejoradas, que surgen desde las mismas inquietudes revisadas desde estos mismos artículos, como son revisión de las distribuciones de los ingresos en las instituciones de educación superior públicas de los órdenes nacionales y regionales, las reformas internas en las universidades desde sus estructuras de gobierno y de participación ciudadana, la conformación de los *stakeholders* en la toma de decisiones, estudios del entorno, la productividad, la permanencia, graduados, niveles de formación y educación terciaria, la gestión de calidad, las evaluaciones, rankings y acreditación, internacionalización, la supervisión inspección y vigilancia, perfiles de ingreso y egreso, nuevas profesiones, gerentes universitarios, competencias, redes, investigación, extensión

## CONCLUSIONES

Los cambios para Colombia requieren de un protagonismo político del Gobierno y de la sociedad civil, que permita desde la educación disminuir las desigualdades y mejorar la institucionalidad, quien debe hacer su gestión de manera democrática, participativa, transparente y con decisiones y estrategias concretas. Si se reconoce que la inclusión ha venido mejorando en los últimos tiempos, permitiendo ganar espacios en cuanto la representación de las negritudes, indígenas y las mujeres. Pero, falta mucho por hacer en cuanto a la exclusión social. Todo esto se traduce en que sea bajo el interés de la ciudadanía en participar en los diferentes procesos democráticos, políticos y de los mercados económicos, trayendo como consecuencia un menor bienestar social.

Asimilar conceptualmente la *gobernanza* nos permite entender de mejor forma hacia donde están dirigidas las dinámicas de cambio en la nueva administración pública, a recrear nuestras mentes innovadoras que puedan proponer sistemas de religación entre los diferentes actores de la sociedad, a imaginarnos una sociedad más justa y coherente, a encontrarle sentido al entramado social, con sentido de pertenencia, protección y subsistencia de la especie, a defender que el todo es más que la suma de las partes, que el sentido holístico de las cosas está vigente... Estudiar *gobernanza* anima, enamora, compromete...

La afirmación anterior, sin duda alguna, aporta un gran sentido de compromiso para ser insistentes en mejorar las condiciones de bienestar social, por la disminución de las brechas sociales, por la participación democrática, la legitimidad de las actuaciones públicas y de los organismos de gobierno, que la sociedad colombiana reclama y necesita para volver a ser partícipes sinérgicamente en una sociedad diferente y planificada. Asimismo, hacer pedagogía sobre *gobernanza* puede ser de gran utilidad para entender el porqué de las dinámicas de cambio que se presentan en la última década, cambios en los cuales la ciudadanía tiene el papel protagónico.

La responsabilidad del estado y organismos de gobierno no se han debilitado, se han movido por arenas diferentes. Pero, últimamente vienen tratando a las universidades como actores, que es finalmente en lo que supone se deben convertir (Mier, 2009).

Las universidades deben dejar de actuar como cabos sueltos Musselin (2007). Que cada departamento o facultad actúe de manera independiente, impide la complejidad. Weick hace referencia a que las universidades no pueden estandarizar la docencia y la investigación; esto impide el desarrollo racional. No se puede caer en la mercantilización de la universidad, la acumulación de riquezas; es menester entender la docencia y la investigación como servicios y no como bienes públicos. La *gobernanza* busca cambios en la distribución de los poderes en la toma de decisiones internas de las universidades, pasan de instituciones administradoras a administradas, a organizaciones gestionadas Ferlie (2009).

Las universidades y las autoridades públicas se preguntan: ¿Qué debe ser dirigido? y ¿Cómo? Y las respuestas varían de acuerdo con las instituciones y los países. La única salida posible a todos estos problemas de desarrollo y *gobernanza* es apostándole a un mejor mañana, "educar a la nueva civilización", como dice Morin, educar para la ciudadanía en la búsqueda de unas condiciones de inclusión y equidad, a esta América Latina asediada por la incertidumbre y la esperanza.

El recorrido del artículo y los aportes aquí descritos son de gran importancia para aquel lector que desee iniciar procesos de enriquecer sus competencias en el manejo temático y, para las personas de mayor recorrido académico e investigativo, le aporta una ruta de desarrollo del concepto y mostrar cómo se entiende y desarrolla la *gobernanza* en la educación superior en Colombia.

## BIBLIOGRAFÍA

Acosta, A. (2002). El neointervencionismo estatal en la educación superior en América Latina. *Sociológica*, 17 (49), 43-72. Recuperado de <http://www.revistasociologica.com.mx/pdf/4903.pdf>

- Acosta, A. (2008). La autonomía universitaria en América Latina: Problemas, desafíos y temas capitales. *Universidades*, 58 (36), 69-82. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37312909009>
- Allende, I. (2004). "Gobernabilidad en América Latina". Santiago: Comunidad Virtual de Gobernabilidad. Recuperado de <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=481>.
- Andía L., Céspedes, H., Feldis, J. P. y Méndez, F. (2002). "Gobernabilidad en Santa Cruz de la Sierra. Pautas para mayor transparencia y democracia Local". Santa Cruz de la Sierra: SINPA/UAGRM.
- Balbis, J. (2001). ONGs, Gobernanca y desarrollo en América Latina y el Caribe. Gestión de las transformaciones sociales – MOST. *Documentos de debate*, 53. Recuperado de [http://www.unesco.org/most/dsp53\\_sp.htm](http://www.unesco.org/most/dsp53_sp.htm).
- BID. Banco Interamericano de Desarrollo (2007). *Los de afuera? Cambios en los patrones de exclusión en América Latina y el Caribe. Informe de Progreso Económico y Social (IPES 2008)*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/3941/Ideas%20para%20el%20Desarrollo%20en%20las%20Américas%2c%20Volumen%2014%3a%20¿Los%20de%20afuera%3f%20Exclusión%20Social%20en%20América%20Latina.pdf?sequence=2>
- Brunner, J. J. (2008). El proceso de Bolonia en el horizonte latinoamericano: límites y posibilidades. *Revista de Educación* (Número extraordinario), 119-145.
- Camou, A. (Est. Prel. y comp.) (2001). *Los desafíos de la Gobernabilidad*. México: Plaza y Valdés.
- Camou, A. y Luján, N. (Coord.) (2015). *Transición democrática y gobernabilidad*. México y América Latina. México: IIS/FLACSO/Plaza y Valdés

- Celedón, C. y Orellana, R. (2003). "Gobernancia y participación ciudadana en la reforma de salud en Chile". Recuperado de <http://www.top.org.ar/documentos/celedon%20carmen%20y%20orellana%20orenato%20-%20gobernancia%20y%20participacion%20ciudadana.pdf>
- Cimadamore, Alberto (2004). «Gobernabilidad y niveles de análisis en proceso de integración del Mercosur ». En G. de Sierra, M. Bernales y A. Riella (Comps.).
- Cherpa Network (2011). *U-Multirank: The design and testing the feasibility of a multi-dimensional global university ranking*. Recuperado de <http://vrt112546.servidoresdns.net/sites/default/files/executive-summary-umultirank-eng.pdf>
- Clark, B. (1998). Entrepreneurial Pathways Of University Transformation. En *Creating Entrepreneurial Universities Paris and Oxford*, IAU and Elsevier Science. Recuperado de [http://www.oktemvardar.com/docs/BRC\\_entrepreneurial.pdf](http://www.oktemvardar.com/docs/BRC_entrepreneurial.pdf)
- Democracia, gobernanza y desarrollo en el Mercosur. Hacia un proyectopropio en el siglo XXI. Montevideo: UNESCO/CLACSO
- Educación Superior en Chile: Instituciones, Mercados y Políticas Gubernamentales* (1997-2007). Santiago de Chile: Universidad Diego Portales.
- European Associaion Of Distance Teaching Universities (2009). Innovatice OER in European HE. LLP/ Erasmus. Recuperado de [http://eacea.ec.europa.eu/LLP/project\\_reports/documents/erasmus/multilateral\\_actions\\_2009/504004-llp-1-2009-1-nl-erasmus-evc\\_innovative\\_oer\\_in\\_european\\_he.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/LLP/project_reports/documents/erasmus/multilateral_actions_2009/504004-llp-1-2009-1-nl-erasmus-evc_innovative_oer_in_european_he.pdf)
- European Comimission (2009). Report from commission to the European Parliament and the Council Recuperado de [https://www.fsai.ie/uploadedFiles/Legislation/Food\\_Legisation\\_Links/Veterinary\\_Medicines,\\_Animal\\_Remedies,\\_Control\\_of\\_Illegal\\_Substances\\_and\\_Po/Report\\_EU\\_Reg470\\_2009.pdf](https://www.fsai.ie/uploadedFiles/Legislation/Food_Legisation_Links/Veterinary_Medicines,_Animal_Remedies,_Control_of_Illegal_Substances_and_Po/Report_EU_Reg470_2009.pdf)

European Commission (2006). Delivering on the modernisation agenda for universities. Recuperado de <http://arhiva.tempus.ac.rs/uploads/documents/EC%20modernization%20agenda%20for%20universities%202006.pdf>

European Commission (2011a). Financially Sustainable Universities II. Recuperado de [http://www.eua.be/Libraries/publications-homepage-list/Financially\\_Sustainable\\_Universities\\_II](http://www.eua.be/Libraries/publications-homepage-list/Financially_Sustainable_Universities_II)

European Commission (2011b). Support growth and jobs – an agenda for the modernisation of europe´s higher education system. Recuperado de [http://ec.europa.eu/education/library/policy/modernisation\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/library/policy/modernisation_en.pdf)

European Commission (January, 2011). The impact of the economic crisis on European Universities. Recuperado de [http://www.eua.be/Libraries/newsletter/Economic\\_monitoringJanuary2011final.pdf?sfvrsn=0](http://www.eua.be/Libraries/newsletter/Economic_monitoringJanuary2011final.pdf?sfvrsn=0)

European University Association (2011). Autonomy scorecard. LLP/Erasmus Project Recuperado de [http://www.eua.be/Libraries/publications/University\\_Autonomy\\_in\\_Europe\\_II\\_-\\_The\\_Scorecard.pdf?sfvrsn=2](http://www.eua.be/Libraries/publications/University_Autonomy_in_Europe_II_-_The_Scorecard.pdf?sfvrsn=2)

Eurydice (2008). Higher Education Governance in Europe – Policies, structures, funding and academic staff. Recuperado de [http://eacea.ec.europa.eu/education/Eurydice/documents/thematic\\_reports/091EN.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/Eurydice/documents/thematic_reports/091EN.pdf)

Fraerman, A. (2004). ¿Una gobernanza inter-atlántica contra la exclusión social?. Recuperado de [www.cumbresiberoamericanas.com/.../xiii\\_cumbre\\_2003/contexto\\_y\\_actualidad/analisis/fraerman.htm](http://www.cumbresiberoamericanas.com/.../xiii_cumbre_2003/contexto_y_actualidad/analisis/fraerman.htm).

González, Y. (enero-abril, 2008). El reto de la autonomía universitaria. *Universidades*, 58 (36), 7-18. Recuperado de 16

<http://www.redalyc.org/pdf/373/37312909003.pdf>

IDRC (Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo). Programa MINGA (2003). "El agua y la gobernanza. Contribuciones de la investigación en los Andes". Recuperado de [http://web.idrc.ca/ev.php?ID=45715\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://web.idrc.ca/ev.php?ID=45715_201&ID2=DO_TOPIC).

Kehm, B. M. (2011). *La gobernanza en la enseñanza superior. Sus significados y su relevancia en una época de cambios*. Bailén, Barcelona: Ediciones Octaedro. Universitat de Barcelona. Institut de Ciències de L'Educatió. Recuperado de <http://www.octaedro.com/pdf/10180.pdf>

Kehm, B. M. (2011). *La gobernanza en la Enseñanza superior. Sus significados y su relevancia en una época de cambios*. Recuperado de <http://www.octaedro.com/pdf/10180.pdf>

Lanuy-Gama, C. (2006). *El uso del concepto de gobernanza o/y gobernabilidad en Colombia. Cómo distintos actores de la sociedad colombiana (académicos, ONG, Estado) usan y se apropian el término de gobernanza*. Recuperado de <http://www.institut-gouvernance.org/fr/analyse/fiche-analyse-236.html>

Lozada, Blitz y Saavedra, Marco Antonio (1998). *Democracia, pactos y élites: Genealogía de la gobernabilidad en el neoliberalismo*. La Paz: Instituto de Investigaciones de Ciencia Política. Recuperado de <http://cienciasyletras.edu.bo/publicaciones/ciencias%20politicas/libros/Democracia,%20pactos%20y%20elites/pdf/1%20Creditos.pdf>

Marroquín, F. J. (2010). *Educación para la ciudadanía en el entorno inequitativo y excluyente de América Latina*. Hermosillo, Sonora, México. Recuperado de [http://www.multiversidadreal.edu.mx/images/ensayos-estudiantes/francisco\\_marroquin.pdf](http://www.multiversidadreal.edu.mx/images/ensayos-estudiantes/francisco_marroquin.pdf)

Martens, Rusconi y Lutz (2007). *New Arenas of Global Governance and International Organisations: Reflections and Directions*. Recuperado de

<http://www.bris.ac.uk/education/people/academicStaff/edslr/publications/08ird>

Martínez, M. (2010). *Educación y ciudadanía activa. Organización de Estados Iberoamericanos OIA*. Barcelona, España: Ediciones SM

Mayntz, R. (Octubre 2001). El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna. VI Congreso Internacional de CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración pública. Buenos Aires, Argentina (5- 9 de noviembre de 2001). En: *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 21. Recuperado de <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/021-octubre-2001/0041004>

Mayorga, F. & Córdova, E. (2007). "Gobernabilidad y Gobernanza en América latina", Working Paper NCCR Norte-Sur IP8, Ginebra. No publicado. Recuperado de <http://www.institut-gouvernance.org/es/analyse/fiche-analyse-334.html>

Morin, E. (1999). *Ética, ciudadanía planetaria, reforma de la enseñanza y el pensamiento*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001177/117740so.pdf>  
<http://biblioteca.itam.mx/estudios/60-89/68/EdgarMorinLaeticadelgenerohumano.pdf>

Morin, E., Ciurana, R. y Motta, R. *Educación en la era planetaria*. Recuperado de <http://www.uv.mx/pampedia/numeros/numero-6/educar-era-planetaria.pdf>

Prats, J. (2001). Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano. Marco conceptual y analítico. *Revista Instituciones y desarrollo*, 10. Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya, Còrsega. Recuperado de <http://www.hegoa.ehu.es/dossierra/gobernanza/3-Prats2001.pdf>

Prats, J. (Coord.) (2002). *Diagnóstico institucional de la República del Paraguay*. Asunción y Barcelona: PNUD/IIG.

- Rechert, S. (2009). *Institucional Diversity in European higher education: Tensions and challengers for policy makers and institutional leaders*. European University Association Publications. Recuperado de [http://www.eua.be/Libraries/publications-homepage-list/EUA\\_Instit\\_Diversity\\_web.pdf?sfvrsn=6](http://www.eua.be/Libraries/publications-homepage-list/EUA_Instit_Diversity_web.pdf?sfvrsn=6)
- Román, J., Retolaza, I. (2001). *Gobernanza local y reducción de la pobreza. Una experiencia de apoyo al diálogo nacional desde el norte Potosí*. La Paz: Plural /DFID/PNUD /Medicus Mundi.
- Ruano, J. (2002). La gobernanza como forma de acción pública y como concepto analítico. En VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal. Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043411.pdf>
- Stensaker, B. & Gornitzka, Å. (2009). The Ingredients of Trust in European Higher Education. In B. Kehm, J. Huisman and B. Stensaker (Eds.). *The European Higher Education Area: Perspectives on a Moving Target*. Rotterdam: Sense, 125-139.
- Stren, R. (2000). « Nuevos enfoques para la gobernanza urbana en América Latina ». Recuperado de [www.idrc.ca/es/ev-22827-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/es/ev-22827-201-1-DO_TOPIC.html)
- SUMUP Consortium (2011). *Strategic University Management Tools for LLL.LLp/Erasmus Project*. Recuperado de <http://eusum.upc.edu/docs/Handbook%20Strategic%20University%20Management.pdf>
- UNESCO. Organización para la Educación, la Ciencia y la Cultura (abril 26-28, 2000). *Foro Mundial sobre educación de Dakar*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001211/121117s.pdf>

UNESCO (2007). Situación educativa de América Latina y el Caribe: garantizando la educación de calidad para todos. Buenos Aires. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001528/152894S.pdf>

Van Vught, F. (2010). *Umap. The European classification of higher education institution*. Recuperado de [http://www.opengov.gr/ypepth/wp-content/uploads/downloads/2010/11/U-MAP\\_report.pdf](http://www.opengov.gr/ypepth/wp-content/uploads/downloads/2010/11/U-MAP_report.pdf)