

**GOBERNABILIDAD Y GOBIERNO CORPORATIVO**  
**ANÁLISIS Y MEDICIÓN DE SU EFICACIA EN ORGANIZACIONES**  
**GOVERNANCE AND CORPORATE GOVERNANCE**  
**ANALYSIS AND MEASUREMENT OF ITS EFFECTIVENESS IN ORGANIZATIONS**

María Natalia Urriza [nurriza@criba.edu.ar](mailto:nurriza@criba.edu.ar)

Melisa N. Manzanal [melisa.manzanal@uns.edu.ar](mailto:melisa.manzanal@uns.edu.ar)

Andrea Acuña [aacuna@uns.edu.ar](mailto:aacuna@uns.edu.ar)

Lucrecia Subota [lucrecia.subota@uns.edu.ar](mailto:lucrecia.subota@uns.edu.ar)

Universidad Nacional del Sur

**Artículo científico**

**Resumen**

La gobernabilidad y la gobernanza en torno al Gobierno Corporativo de cualquier organización son conceptos complejos, habitualmente confundidos y mal empleados en el ámbito de las Ciencias de la Administración. Esto suele suceder en la faz académica como así también entre altos directivos y gerentes de empresas e instituciones sin fines de lucro. Amén de esta situación, para su puesta en práctica dentro de las organizaciones es de suma importancia que quienes componen el Gobierno Corporativo de las mismas cuenten con una herramienta que permita la medición y el control del cumplimiento de los principios para un buen Gobierno Corporativo y una eficaz gobernabilidad dentro de la institución.

Sobre la base de una línea de estudio planteada en un artículo precedente por las autoras, surge el presente trabajo. Su principal objetivo es definir las bases para medir la eficacia de todo Gobierno Corporativo, así como la capacidad de gobernabilidad de la organización. Concretamente, y partiendo de una serie de principios, se propone como herramienta metodológica el diseño de indicadores de desempeño con su fórmula o cálculo, por cada área o aspecto a evaluar.

Finalmente, se concluye que los aspectos a medir y los índices propuestos no constituyen postulados universales, sino un acercamiento y orientación para el correcto seguimiento del desempeño del Gobierno Corporativo y de la eficacia de su gobernabilidad.

Además, se destaca la importancia de dominar correctamente estos conceptos y procurar la mejora continua en estos aspectos dentro de cualquier organización.

### **Abstract**

The governability and governance around the Corporate Governance of any organization are complex concepts, usually confused and misused in the field of Administration Sciences. This tends to happen on the academic side as well as among senior executives and managers of companies and non-profit institutions. In addition to this situation, for its implementation within organizations it is of utmost importance that those who make up their Corporate Governance have a tool that allows the measurement and control of compliance with the principles for good Corporate Governance and an effective governance within the institution.

Based on a line of study raised in a previous article by the authors, the present work arises. Its main objective is to define the bases to measure the effectiveness of all Corporate Governance, as well as the governance capacity of the organization. Specifically, and starting from a series of principles, the design of performance indicators with their formula or calculation is proposed as a methodological tool, for each area or aspect to be evaluated.

Finally, it is concluded that the aspects to be measured and the proposed indices do not constitute universal postulates, but rather an approach and orientation for the correct monitoring of the performance of the Corporate Governance and the effectiveness of its governance. In addition, the importance of correctly mastering these concepts and seeking continuous improvement in these aspects within any organization is highlighted.

**Palabras clave:** Gobierno Corporativo. Gobernabilidad. Organizaciones. Indicadores de desempeño

**Keywords:** Corporate governance. Governance. Organizations. Indicators of performance

## Introducción

Los conceptos de gobernabilidad y gobernanza tienen su raíz en aspectos políticos relativos al funcionamiento de un Estado y la consolidación de su modelo de gestión. Sus definiciones han evolucionado conforme el paso del tiempo; sin embargo, se consideran términos complejos y confusos de emplear.

Si se lo traslada al campo organizacional; por un lado, ambos términos han sido aplicados en él, aunque no siempre de modo correcto y claro. Esto puede deberse a que no existe una abundante literatura del tema adaptada a nuestra disciplina: la Administración. Por otro lado, resulta necesario que los altos directivos dispongan de una herramienta que facilite un adecuado y oportuno seguimiento y control de los distintos aspectos que involucra un buen Gobierno Corporativo y una eficaz gobernabilidad dentro de la institución.

En consecuencia, a partir de un artículo ya publicado por este equipo docente, cuyo propósito fue clarificar los conceptos de gobernanza, gobernabilidad y Gobierno Corporativo, surge el presente trabajo. El objetivo del mismo es proponer las bases para medir la eficacia del Gobierno Corporativo de las organizaciones, así como la capacidad de gobernabilidad de las mismas.

La herramienta metodológica para realizar esta medición es la elaboración de indicadores de desempeño. Se trata de índices que brindan señales sobre el comportamiento de distintas variables que simbolizan la *performance* de diversas operaciones y/o aspectos clave, brindando información útil, simple y precisa. Por lo tanto, estos indicadores permitirán la identificación de la eficacia del accionar del Gobierno Corporativo y el análisis de su evolución a lo largo del tiempo, mediante la estandarización de dichas mediciones.

Este trabajo se estructura de la siguiente manera: Se elabora un marco teórico donde, en primer lugar, se describe el concepto de gobernabilidad y los principales referentes en el tema. En segundo lugar, se distingue este concepto con el de gobernanza y, finalmente, se analiza el Gobierno Corporativo, sus funciones y actores y los principios para las buenas prácticas del mismo. Seguidamente se plantea la utilidad de realizar mediciones sobre la habilidad del Gobierno Corporativo y la gobernabilidad de la organización, y se propone una serie de indicadores de desempeño, asociándolos con fórmulas que faciliten su cálculo y posterior interpretación. Como cierre de este artículo, se destaca la importancia no solo de analizar la existencia de una adecuada gobernabilidad y buenas prácticas, sino también de la mejora de la *performance* de la organización.

## **Marco teórico**

### **La gobernabilidad**

La gobernabilidad y la gobernanza son conceptos complejos que suelen ocasionar cierto grado de confusión en la correcta interpretación de cada uno (Prats, 2003). Dicha dificultad se acrecienta si se lo traslada al campo organizacional (Urriza, Manzanal, Subota & Acuña, 2016).

Uno de los principales referentes de este tema es Joan Prats, quien centra su estudio en el concepto de gobernabilidad. Define cuatro etapas sobre la evolución y el análisis de dicho término (Prats, 2003). La primera está delineada por una de las obras iniciales que aborda formalmente el tema: el reporte de la comisión trilateral (Europa, Japón y Estados Unidos) titulado *The Crisis of Democracy* (Crozier, Hungtinton y Watanuki, 1975). Frente a la búsqueda de un sistema democrático fuerte, plantea que para constituir un orden internacional estable y mejorar las relaciones interregionales, es condición esencial contar con un buen sistema político. En este contexto, se define a la gobernabilidad como la distancia entre las demandas sociales y la capacidad y eficiencia del sector público para cumplirlas.

La segunda etapa que propone Prats (2003) se relaciona con consolidación de las democracias en transición. Así, la gobernabilidad tiene lugar en la medida que no exista autocracia y se expandan los derechos y oportunidades de los ciudadanos, permitiendo el crecimiento a partir de las opciones sociales, económicas y políticas. La tercera etapa que identifica el autor es la relativa al empleo como sinónimos de los conceptos de gobernanza (*governance*) y gobernabilidad (*governability*) por parte de ciertas agencias internacionales.

La cuarta y última etapa, vinculada a la construcción de Europa, explica la gobernabilidad de la Unión Europea en base al concepto de *governance*, como una red de toma de decisiones multinivel, tanto de los agentes gubernamentales como los no gubernamentales (Prats, 2003). Desde un punto de vista etimológico, el concepto gobernabilidad constituye la habilidad de gobernar. Altman y Castiglione (en Sánchez, 2012), explican que “la gobernabilidad es la capacidad de procesar y aplicar institucionalmente decisiones políticas”. Camou (2001) plantea una definición amplia de la gobernabilidad, rescatando su carácter multidimensional y relacional. Abarca tres componentes básicos: eficacia, legitimidad y estabilidad. De esta forma y tal como se observa en la Imagen 1, la gobernabilidad es “un estado de equilibrio dinámico entre el nivel de las demandas societales y la capacidad del sistema político (estado/gobierno) para responderlas de manera legítima y eficaz” (Camou, 2001).

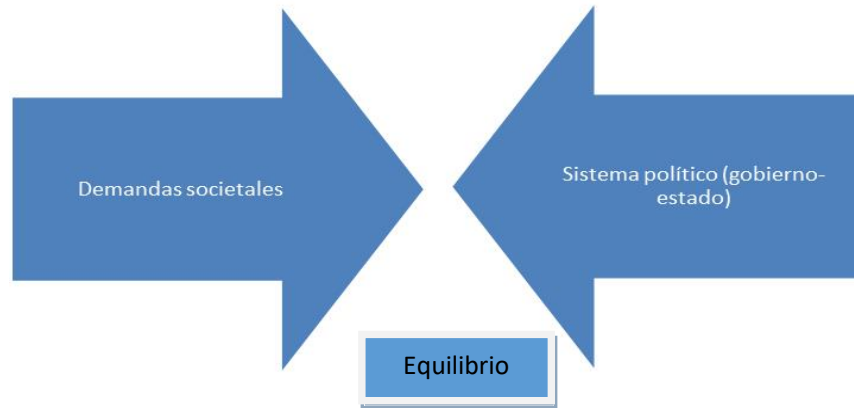


Imagen 1: Gobernabilidad como equilibrio dinámico, según Camou (2001). Fuente: Urriza et al., 2016

Cuando las demandas sociales no son atendidas se provoca un desequilibrio que da lugar a una crisis de gobernabilidad.

#### **Distinción con el concepto de gobernanza**

Torres-Melo (2007) sostiene que las traducciones de textos académicos del inglés al español han generado diversas confusiones en el empleo de los conceptos de gobernabilidad y gobernanza. Gobernanza es en inglés *governance*, gobernabilidad es *governability* y buen gobierno es *good governance*. Puntalmente este autor demuestra en su obra que escritos que originalmente se referían a *governance*, han sido traducidos al español como gobernabilidad, cuando debiera ser gobernanza.

Prats (2003), por su parte, manifiesta que agencias internacionales como el Banco Mundial, han contribuido a esta confusión, aplicando el término gobernabilidad para referirse a procesos y reglas, capacidad de los gobiernos para administrar los recursos eficientemente y para formular y regular políticas, el respeto hacia ciudadanos e instituciones que gobiernan, entre otras. Etkin (2000) afirma que ciertos organismos internacionales han agregado adjetivos calificativos a la palabra gobierno, contribuyendo a la mencionada confusión. Por ejemplo, el Banco Mundial y los países de la OCDE añaden el calificativo “buen”; la UNESCO suma el adjetivo “democrático”, entre otros.

Sobre la base del artículo de Urriza et al. (2016) es dable distinguir entre el concepto de gobernabilidad y gobernanza. Este último ha evolucionado conforme lo ha hecho el de gobernabilidad. Sobre las ideas de Elena Martínez, Mayorga y Córdova (2007) señalan que la gobernanza ha dejado de ser el mero accionar del gobierno para transformarse en una idea más amplia. Concretamente, incorpora un marco de reglas, instituciones y prácticas que establecen límites del comportamiento de los sujetos y las organizaciones, es decir, sus actores

estratégicos. En tanto, Prats (2003) reafirma esta definición planteando que la gobernanza es el proceso de interacción entre los diversos actores, en base a las reglas de juego propuestas. Sánchez (2012) indica que gobernanza requiere de la coordinación y la cohesión sostenida entre diversos actores e instituciones políticas, intereses corporativos, sociedad civil y organizaciones transnacionales.

Por lo tanto, Torres-Melo (2007) considera que “governabilidad son las capacidades de los actores sociales (...) y gobernanza son las reglas de juego dentro de un sistema social”. Así, contar con una gobernanza adecuada permite ampliar la gobernabilidad, la que a su vez, es condición para un buen gobierno. Dicha aproximación conceptual parte de las ideas de Prats, quien es reconocido en la literatura como uno de los autores pioneros en desarrollar estos conceptos en contextos de democracia y bajo un enfoque institucional. Así, define a la gobernabilidad como la capacidad de crear y llevar a cabo un gobierno. Esta última depende de la calidad de las reglas de juego, esto es, de la gobernanza (Prats, 2003).

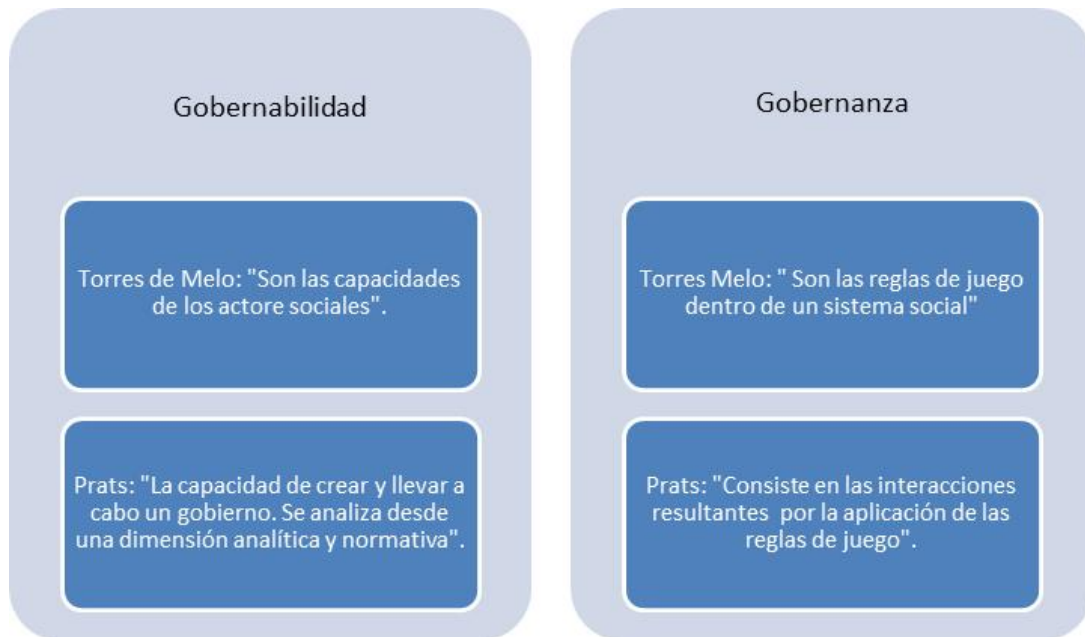


Imagen 2: Gobernabilidad y Gobernanza. Fuente: Urriza et al. (2016)

Por último, es factible aplicar ambos conceptos, toda vez que sea necesario definir y/o aplicar alguna forma de administración o gobierno dentro de la organización, y que esta última precise de una adecuada dirección y control, en pos del cumplimiento de sus objetivos (Urriza et al, 2016).

## El Gobierno Corporativo

De acuerdo con lo expresado por Etkin (2000), “gobierno” hace referencia a la función que realiza acuerdos con los factores de poder, manifiesta las prioridades de la organización bajo el formato de políticas, establece ajustes frente a situaciones cambiantes del ambiente y coordina a los responsables de las áreas gerenciales. Por lo tanto, a fin de contextualizar la gobernabilidad y la gobernanza dentro de la operatoria de diversas instituciones (independientemente de su actividad, fines, tamaño, entre otras cuestiones), es necesario considerar los puntos que se describen a continuación.

### Principales funciones

Todo Gobierno Corporativo deberá:

- Establecer las reglas por las que se toman las decisiones.
- Delinear las políticas como guías para la acción.
- Asignar los derechos y obligaciones de las distintas personas involucradas con la organización.
- Coordinar las relaciones entre el cuerpo directivo de una organización, su directorio o consejo, sus accionistas y los demás *stakeholders*.
- Proporcionar una estructura para la definición de objetivos y determinar los medios que pueden utilizarse para alcanzarlos y para supervisar su cumplimiento.
- Mantener la cohesión del sistema en un entorno cambiante e impredecible.

### Estructura y composición

En las organizaciones, el gobierno es llevado a cabo a partir de una unidad colegiada bajo formas democráticas. Como se observa en la Imagen 3, los miembros de todo Gobierno Corporativo son: la Asamblea o Junta de Accionistas, el Directorio o Junta Directiva y la Planta Ejecutiva (gerentes).

Órganos del Gobierno Corporativo	¿Quiénes lo componen?	¿Qué aportan?	
Asamblea o Junta de accionistas	Accionistas	Capital y toma de decisiones	
Directorio o Junta Directiva	Accionistas Directores	Capital y toma de decisiones	
Planta	Gerente	Toma de	

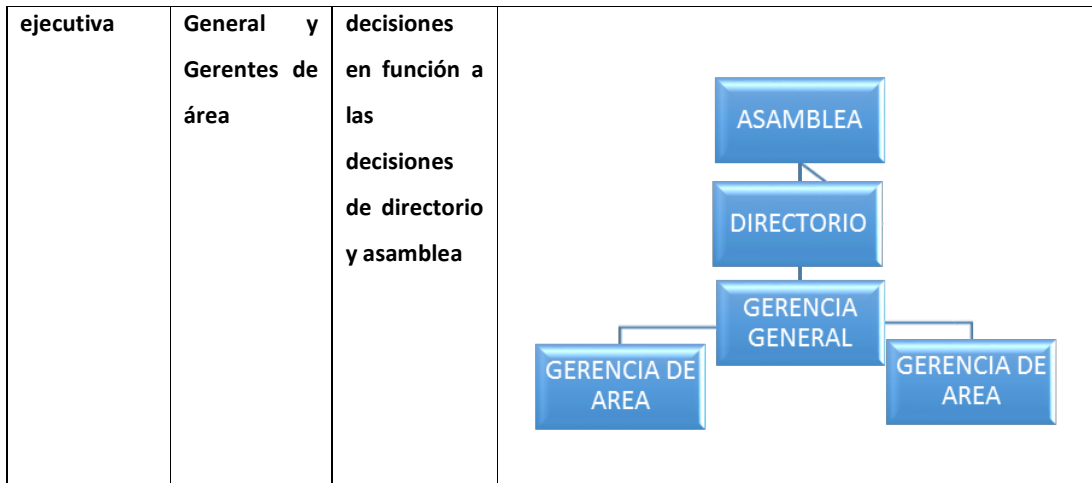


Imagen 3: Composición del Gobierno Corporativo. Fuente: Elaboración propia

### Principios para la práctica de un buen Gobierno Corporativo

Adoptando como punto de partida la propuesta de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2005), las autoras de este trabajo sugieren a los efectos de lograr una mejora continua en el desempeño del Gobierno Corporativo, el análisis y la puesta en práctica de los siguientes principios.

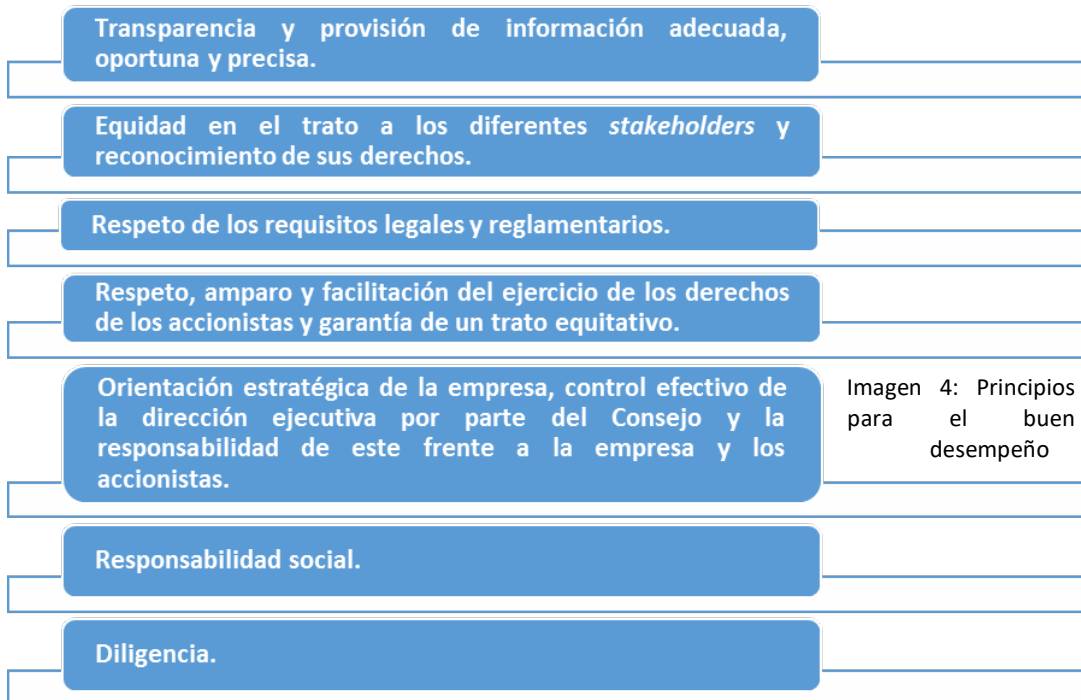


Imagen 4: Principios para el buen desempeño

de un Gobierno Corporativo. Fuente: Adaptado de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2005)

### Medición de la gobernabilidad y el accionar del Gobierno Corporativo

Si no se miden los resultados, no se puede distinguir entre el éxito y el fracaso. Si no se puede reconocer el éxito, no se puede aprender de él. Si no se puede reconocer el fracaso, no se lo puede corregir. Estas ideas, propuestas por David Osborne y Ted Gaebler en su libro *La Reinención del Gobierno* resultan el punto de partida para analizar la eficacia de un Gobierno Corporativo y la capacidad de gobernabilidad de las organizaciones (Osborne & Gaebler, 1992).

Una de las herramientas más conocidas y empleadas, así como también comúnmente aceptada para realizar un seguimiento y control de la *performance* de diversas operaciones y/o aspectos clave, son los indicadores de desempeño. Conceptualmente otorgan señales del comportamiento de la variable bajo estudio, sea la producción de una empresa, como la transparencia del Gobierno Corporativo. Brindan como resultado valores absolutos o relativos (cocientes), y la gran ventaja de su utilización es proporcionar información de manera simple, precisa y sin ambigüedades.

En consecuencia, a los efectos presentar una base de medición, se propone identificar una serie de indicadores que facilitarán la identificación de la eficacia del accionar del Gobierno Corporativo y el análisis de su evolución a lo largo del tiempo, a partir de la estandarización de dichas mediciones.

Es importante controlar y supervisar las actividades de la organización en pos de equilibrar los intereses externos e internos, y a su vez estudiar su capacidad para generar valor a largo plazo. Este análisis es válido, en primer lugar, ante el caso de grandes multinacionales en las que un buen gobierno debe velar por la reducción de los conflictos derivados de la separación entre propiedad y control de la organización. En segundo lugar, es válido en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) y otras pequeñas organizaciones en donde un buen Gobierno Corporativo debe lograr la supervivencia y el crecimiento, superando las carencias propias de este tipo de organización, y garantizando lo que han sembrado sus fundadores, continuando su visión.

Pero ¿en qué enfocamos la medición del Gobierno Corporativo? No son pocos los indicadores de desempeño que se han desarrollado en el ámbito académico y organizacional para valorar este aspecto, si bien con un éxito desigual. Esto puede deberse a que el Gobierno Corporativo ofrece resistencia a encorsetarse en una receta de carácter universal, y las realidades de las organizaciones, de acuerdo a su tipología, varían enormemente.

Para circunscribir el análisis, y poder brindar una serie de indicadores que faciliten la tarea de control y supervisión, se ha adoptado como punto de partida los principios para el buen desempeño de un Gobierno Corporativo propuestos por la OCDE, y expuestos precedentemente en la imagen 4. Es necesario aclarar que la metodología propuesta es solo

una orientación básica para el desarrollo de las mediciones, debido a que para su aplicación práctica, cada organización debe tener en cuenta su naturaleza, funciones, estructura y procesos. De esta manera podrán identificar las variables clave a analizar, las unidades de medida, los parámetros y las fuentes de información, y teniendo en cuenta esas bases, la medición será más útil a la organización.

Una vez identificada la unidad de análisis a evaluar, esto es, los principios enunciados en el párrafo anterior, es necesario definir el conjunto de índices que facilitarán las mediciones. En el presente artículo, se han identificado indicadores potenciales, que deberán ser validados ante la realidad particular de cada organización, como se indicó en el párrafo anterior.

Para el logro efectivo de esta adecuación, resulta apropiado utilizar la técnica propuesta por el Banco Mundial para validar los indicadores, a través de la metodología CREMA, que se basa en filtrar a los indicadores a través de cuatro criterios (Kusek & Rist, 2004):

- Claro: que el indicador sea preciso e inequívoco.
- Relevante: que sea apropiado a la variable bajo análisis.
- Económico: que su medición sea a un costo razonable.
- Medible: que sea posible su validación independiente.
- Adecuado: que facilite la estimación del desempeño.

Por todo lo esbozado, el siguiente cuadro presenta diferentes aspectos a medir, los indicadores para llevar a cabo la evaluación y posterior revisión, y las fórmulas para su cálculo.

ASPECTO A MEDIR	INDICADOR	FÓRMULA
<b>TRANSPARENCIA Y PROVISIÓN DE INFORMACIÓN ADECUADA, OPORTUNA Y PRECISA.</b>	Índice de reemplazos del equipo de auditoria.	Cantidad de miembros del equipo de auditoria reemplazados/ total de miembros del equipo de auditoria.
	Composición del Gobierno Corporativo accesible por los miembros de la organización (organigrama con identificación de nombres).	Publicación de la composición en la intranet de la organización.

ASPECTO A MEDIR	INDICADOR	FÓRMULA
	Provisión de la misión, visión y valores organizacionales.	Misión, visión y valores publicados para toda la organización y <i>stakeholders</i> .
<b>EQUIDAD EN EL TRATO A LOS DIFERENTES <i>STAKEHOLDERS</i> Y RECONOCIMIENTO DE SUS DERECHOS.</b>	Existencia de una política medioambiental institucional de carácter público para los miembros de la organización y <i>stakeholders</i> .	Certificación vigente de ISO 14001.
	Respuesta de la organización a quejas, consultas o pedidos de información.	Número de respuesta a reclamos, quejas o consultas resueltas/ Número total de reclamos, quejas o consultas realizados.
	Información equitativa a accionistas	Número de informes y reportes de rentabilidad y resultados.
<b>RESPECTO DE LOS REQUISITOS LEGALES Y REGLAMENTARIOS.</b>	Existencia de una política de compras aprobada por la junta de accionistas.	Publicación para todos los miembros de la organización de la política de compras
	Cumplimiento de las normas impuestas por organismos de contralor y fiscalización en materia laboral, impositiva, medioambiental y del sector específico al cual pertenece.	Número de multas recibidas por ejercicio económico. Bonificaciones recibidas por buen cumplimiento.

ASPECTO A MEDIR	INDICADOR	FÓRMULA
	Respeto por el reglamento interno de funcionamiento.	Número de auditorías aprobadas/ Número de auditorías realizadas
<b>RESPECTO, AMPARO Y FACILITACIÓN DEL EJERCICIO DE LOS DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS Y GARANTÍA DE UN TRATO EQUITATIVO.</b>	Presentismo de accionistas en asambleas, por género, participación de capital y tipo de accionistas.	Cantidad de accionistas por género, participación de capital y tipo de accionistas/ Total de accionistas según criterio seleccionado.
	Participación de los accionistas en decisiones sobre conflicto de intereses.	Cantidad de votos ante toma de decisiones con conflicto de intereses/ total de votos.
<b>ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA, CONTROL EFECTIVO DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA POR PARTE DEL CONCEJO Y LA RESPONSABILIDAD DE ÉSTE FRENTE A LA EMPRESA Y LOS ACCIONISTAS.</b>	Planificación estratégica a mediano plazo (3 años) aprobada por la junta de accionistas.	Años transcurridos desde la última elaboración/revisión del plan estratégico a mediano plazo.
	Existencia de un presupuesto anual de ingresos y gastos aprobado por el órgano de gobierno.	Años transcurridos desde la última elaboración del presupuesto.
	Revisión del presupuesto anual ejecutado, realizada por la dirección.	Meses transcurridos desde la última revisión del presupuesto.

ASPECTO A MEDIR	INDICADOR	FÓRMULA
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	Desarrollo de programas de mejora de la calidad de vida de la comunidad.	Cantidad de personas/grupos de interés alcanzados efectivamente por acciones del programa.
	Existencia de una política de no discriminación.	Número total de incidentes de discriminación. Número de medidas adoptadas para evitar la discriminación.
	Valor económico directo generado y distribuido.	VEA generado y VEA distribuido
<b>DILIGENCIA</b>	Eficiencia del Plan Estratégico de RSE.	Encuesta sobre imagen social percibida de la comunidad/grupos de interés.
	Cumplimiento de planes, programas y procedimientos en cada área de la organización (en tiempo y forma).	Número de planes, programas o procedimientos ejecutados con éxito en el plazo pactado/ Número de planes, programas o procedimientos establecidos.
	Reconocimiento institucional a la organización por su buen desempeño.	Menciones y/o premios obtenidos en los últimos tres años.

Cuadro 1: Indicadores de desempeño para medir la eficacia del Gobierno Corporativo y la capacidad de gobernabilidad de las organizaciones

## **Conclusión**

Es dable destacar la importancia de dominar de manera idónea los conceptos de gobernabilidad y gobernanza, ya sea en el ámbito académico, como por parte de aquellos que detentan funciones directivas dentro de una organización. Así, la gobernabilidad se define como la capacidad de los actores estratégicos para llevar adelante un buen gobierno, el cual depende de la gobernanza, es decir, de las reglas de juego definidas por dichos agentes.

Resulta indispensable contar con un Gobierno Corporativo dentro de las organizaciones, que vele por su buen desempeño. Para ello, debe generarse un marco donde se visualicen y practiquen determinados principios, tales como transparencia y provisión de la información, equidad de trato a los diferentes *stakeholders*, respeto por las normas y los reglamentos definidos, así como por los derechos de los accionistas, orientación estratégica, control permanente y una verdadera responsabilidad social en el marco de una buena diligencia institucional.

Una reflexión esbozada por Osborne y Gaebler citada en Etkin (2000) plantea que "...el término gobernabilidad (...) significa llevar el timón de la nave y no remar. Ellos nos recuerdan que el gobierno no es muy bueno remando". Inspiradas por esta idea y a partir de la línea de investigación propuesta en un artículo precedente de las mismas autoras, en este trabajo se persiguió como objetivo establecer las bases para medir la eficacia del Gobierno Corporativo de las organizaciones, así como la capacidad de gobernabilidad de las mismas. Para ello se diseñó una serie de indicadores de desempeño que facilitan la medición y seguimiento de los principios enunciados para lograr un buen desempeño de un Gobierno Corporativo.

Es preciso aclarar que tanto los aspectos a medir como los indicadores presentados no constituyen postulados universales y recetas mágicas para la evaluación del accionar del Gobierno Corporativo. Por el contrario, los mismos fueron propuestos a modo orientativo, sugiriendo ser debidamente adaptados al contexto y realidad concreta de la organización en cuestión. No obstante, se considera que la herramienta presentada constituye un verdadero acercamiento en pos de brindar un seguimiento correcto y sistemático de la gestión de todo Gobierno Corporativo y de la evaluación de la eficacia de la gobernabilidad existente en cualquier institución.

Finalmente se concluye la necesidad de cuantificar la performance del Gobierno Corporativo y hacer uso de una herramienta de control adaptable a cualquier tipo de organización, velando por la mejora continua de la misma.

## Referencias Bibliográficas

Camou, A. (2001). *Gobernabilidad y Democracia*. DF, México: Instituto Federal Electoral, Cuaderno de Divulgación de la Cultura Democrática, N° 6, cuarta edición.

Crozier, M. J., Huntington, S. P. & Watanuki J. (1975). *The crisis of democracy. Report on the Governability of Democracies to the Trilateral Commission*. Nueva York, Estados Unidos: New York University Press.

Etkin J. (2000). *Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones. Acuerdos, dualidades y divergencias*. Buenos Aires, Argentina: Pearson Education S.A.

Kusek, J. Z. & Rist, R. C. (2004). *Manual para gestores del Desarrollo. Diez pasos hacia un sistema de Seguimiento y evaluación basado en resultados*. Wahington DC, USA: Banco Mundial.

Mayorga, F. & Córdova, E. (2007). "Gobernabilidad y Gobernanza en América latina", *Working Paper* NCCR Norte-Sur IP8, Ginebra. No publicado.

OCDE (2005). *Principios de gobierno corporativo*. Ministerio de Economía y Hacienda para la edición española con la autorización de la OCDE, París. Disponible en: [www.oecd.org/daf/ca/.../37191543.pdf](http://www.oecd.org/daf/ca/.../37191543.pdf)

Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *La reinención del gobierno: la influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Barcelona, España: Grupo Planeta (GBS).

Prats, J. O. (2003). "El concepto y el análisis de la gobernabilidad". *Revista Instituciones y Desarrollo del Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya*, nº 14-15, págs. 239-269. Barcelona, España

Sánchez, J. J. (2012). *Usos de los conceptos de gobernabilidad y gobernanza (una manera de diferenciarlos)*. en Lerner Bertha y otros "Gobernabilidad y Gobernanza en los albores del Siglo XXI y reflexiones sobre el México Contemporáneo", págs.217-265. DF, México: Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM.

Torres-Melo, J. (2007) "Gobernanza, gobernabilidad y buen gobierno: una aproximación conceptual" en Zorro Sanchez "El desarrollo: perspectivas y dimensiones. Aportes Interdisciplinario", Bogotá, Colombia: Universidad de los Andes CIDER, Ediciones Uniandes. Koninkrikder Nederlanden, Embajada de los Países Bajos.

Urriza, N., Manzanal, M., Acuña, A. & Subota, L. (2016). "Gobernabilidad y Gobernanza: Revisión conceptual y su vinculación con el ámbito organizacional". 32° Congreso Nacional de ADENAG. Lujan, Argentina.