



Las alianzas multisectoriales en Educación: una mirada desde América Latina y el Caribe



CIPPEC^{IP}





El **BID** tiene como misión mejorar vidas. Es una de las principales fuentes de financiamiento para el desarrollo económico, social e institucional de América Latina y el Caribe, y también realiza proyectos de investigación y ofrece asesoría sobre políticas, asistencia técnica y capacitación a los sectores público y privado. En Educación, el BID apoya los sistemas educativos para promover la enseñanza efectiva y el aprendizaje de todas las niñas, niños y jóvenes de la región.

CIPPEC[®]



LABORATORIO
DE INNOVACIÓN
Y JUSTICIA EDUCATIVA

CIPPEC es una organización independiente, apartidaria y sin fines de lucro que produce conocimiento y ofrece recomendaciones para construir mejores políticas públicas. Su misión es proponer políticas que anticipen los dilemas del futuro mediante la investigación aplicada, los diálogos abiertos y el acompañamiento a la gestión pública. El EduLab de CIPPEC analiza y propone políticas educativas que incorporen los cambios culturales y tecnológicos, con una mirada comparada y de frontera en la innovación. EduLab cuenta con el apoyo de Fundación Telefónica Movistar, Fundación Santillana, Fundación Itaú, Instituto Natura y Zurich.

Dirección editorial:

Bergamaschi, Andrea
Cardini, Alejandra
Fiszbein, Ariel

Dirección del proyecto:

Cardini, Alejandra
Bergamaschi, Andrea

Autores:

Cardini, Alejandra
Bergamaschi, Andrea
Weyrauch, Vanesa
Matovich, Iván

Asistentes de investigación:

Ollivier, Agustina
Nigro, Malena
Sigalov, Luciano
Martinetti, Paula

Edición: Lucía Vogelfang

Diseño gráfico: Patricia Peralta

Ilustraciones: Freepik

Para citar este documento:

Cardini, A., Bergamaschi, A., Weyrauch, V., & Matovich, I. (mayo de 2021). Alianzas Multisectoriales en Educación: una mirada desde América Latina y el Caribe. Buenos Aires: Banco Interamericano de Desarrollo - CIPPEC.

América Latina tiene un importante camino por recorrer en la búsqueda de sistemas educativos que garanticen el acceso y la calidad para todos los niños, niñas y jóvenes. Más allá de los avances logrados a lo largo de las últimas décadas en materia de inclusión educativa, estos esfuerzos se dan en un escenario de desigualdades estructurales que dificultan la articulación de las políticas educativas y la construcción de agendas estratégicas de largo plazo. El inicio del siglo XXI encontró a la región con un importante crecimiento económico y expansión de los derechos educativos. Sin embargo, la reducción de la pobreza, la ampliación de derechos fundamentales y la estabilización política, la desigualdad y la fragilidad institucional persisten.

Durante las primeras décadas del siglo, varios países sancionaron o realizaron modificaciones significativas a sus leyes de educación y mejoraron sus indicadores de acceso y financiamiento educativo (Rivas, 2015). Más allá de estas tendencias generales, las políticas educativas de la región se encuentran atravesadas por diferencias relacionadas con las características de los sistemas de gobierno y la historia de los sistemas educativos. Por su parte, la irrupción de la pandemia ha multiplicado estos desafíos y demanda nuevas respuestas ante problemáticas comunes entre los países de la región. América Latina y el Caribe han enfrentado, en promedio, un cierre de escuelas de 158 días (UNICEF, 2021), lo que ubica a la región entre las regiones más afectadas en este plano. Se trata de un contexto que ha requerido respuestas de emergencia y una planificación de mediano y largo plazo capaz de mitigar el impacto educativo de la pandemia, con especial atención a los sectores más vulnerables.

Ante la compleja tarea de fortalecer las políticas educativas de la región, las

organizaciones de la sociedad civil (OSC)¹ han incrementado significativamente su participación en las políticas educativas desde fines del siglo XX y principios del XXI. Esta tendencia se ha dado, en gran medida, a partir del desarrollo de nuevas formas de articulación entre actores. Desde fines de la década de 1980 y principios de 1990, se observa un crecimiento exponencial del número de OSC, actores filantrópicos y trabajo voluntario por parte de individuos (Salamon, 1994), en un escenario marcado por nuevas tecnologías, mayores demandas populares, y cierta insatisfacción y falta de confianza en la capacidad de las instituciones tradicionales, especialmente del Estado y del mercado, para lidiar con los problemas económicos y sociales. Como consecuencia, surgieron nuevas formas de articulación y de vinculación entre sectores que han supuesto redefiniciones y redistribuciones de los roles de los diferentes actores en los procesos de políticas públicas.

La educación de América Latina y el Caribe no ha sido ajena a este proceso. El tercer sector, el sector privado y las OSC comenzaron a organizarse y a trabajar en busca de efectos concretos de incidencia, tanto en la conformación de la agenda educativa común, como para asistir y monitorear la implementación de políticas educativas. La región cuenta con una larga historia de participación de actores no estatales en política educativa, especialmente a partir del involucramiento de organizaciones religiosas y de trabajo territorial (Cortina & Lafuente, 2018). Durante las últimas décadas se ha acelerado además la participación de fundaciones, organizaciones no gubernamentales (ONG) y *think tanks*. También se incrementaron diferentes tipos de arreglos entre el Estado y actores no estatales con una incidencia

¹ A lo largo de toda la nota se utiliza el concepto de organizaciones de la sociedad civil para referirse a los múltiples actores que conforman el tercer sector: fundaciones empresariales, fundaciones independientes, organizaciones no gubernamentales y asociaciones civiles, entre otras.

sostenida del tercer sector² en la agenda educativa regional, nacional y local (Dagnino, 2010; Verger et al., 2017).

A nivel global, existen diversos marcos de reconocimiento y de apoyo a la participación de los actores no estatales y de las alianzas en el desarrollo de las políticas educativas. La Declaración de Incheon (2015), orientada a desarrollar un marco de acción para la implementación del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 -focalizado en garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos-, reconoce la participación de estos actores en el campo educativo a la vez que remarca la ineludible obligación de los Estados como principales garantes del derecho a la educación. Asimismo, destina un apartado especial a describir el rol de las OSC, fundaciones y organizaciones filantrópicas, además del sector privado. Esta agenda institucional de la Organización de las Naciones Unidas también se refleja en su Objetivo de Desarrollo Sostenible 17³, enfocado en el despliegue de alianzas a escala mundial, regional, nacional y local.

Las contribuciones de las OSC se han visto reflejadas en las agendas de diferentes agencias multilaterales comprometidas con el desarrollo y la cooperación internacional. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), por ejemplo, incorpora una estrategia de relacionamiento con la Sociedad Civil. Esta iniciativa define a las alianzas como el grado máximo de compromiso entre el banco y la sociedad civil, por encima de los intercambios de información, el diálogo, las consultas y la colaboración. Por su parte, el Banco Mundial cuenta con un Equipo Mundial sobre Sociedad Civil cuyo trabajo se

orienta a la incorporación de OSC en sus actividades a través de eventos, consultas sobre la implementación de políticas y estrategias a escala local, participación en los procesos de rendición de cuentas y el Foro anual de Políticas relativas a la Sociedad Civil.

Estos movimientos han contribuido a un nuevo escenario en el que las OSC se interesan crecientemente por fortalecer las políticas educativas mediante el desarrollo de alianzas multisectoriales. En ciertos casos, las alianzas son promovidas activamente como mecanismos efectivos en la búsqueda conjunta de sustentabilidad, desarrollo económico y social. Algunos autores las destacan como arreglos híbridos mediante los cuales se puede lograr una gobernanza desde las bases, una mayor participación y una mejor implementación de las políticas (Bäckstrand, 2006; Overseas Development Institute & Foundation for Development Cooperation, 2003; Stibbe et al., 2018). Entre sus ventajas y potencialidades, también se les reconocen capacidades para contribuir a un mayor entendimiento entre diferentes sectores y actores, una movilización de recursos más eficiente y una construcción de miradas y soluciones compartidas a problemas complejos y de gran escala (Momen, 2020).

Otras perspectivas advierten debilidades y riesgos en las alianzas, como el hecho de que se requieren mayores esfuerzos para lograr relaciones de poder más equilibradas entre sus integrantes. Estas advertencias se hacen más fuertes ante la participación de actores internacionales del Norte Global en alianzas con el Sur Global, como también ante grandes actores privados (Bäckstrand, 2006). Las miradas más críticas señalan la imprevisibilidad del financiamiento proveniente de sectores no estatales y el riesgo que esto implica para el sostenimiento de las políticas, además de un potencial crecimiento de la participación del sector

² Los términos “organizaciones del tercer sector” y “organizaciones de la sociedad civil” se utilizan como sinónimo a lo largo del documento.

³ El Objetivo de Desarrollo Sostenible 17 propone: “Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible” y declara la importancia de conjugar esfuerzos de los gobiernos, la sociedad civil, los científicos, el mundo académico y el sector privado”.

privado en la definición de las políticas educativas (Menashy, 2018). Además, Srivastava y Oh (2016) advierten que la noción de “alianza” evoca una idea de neutralidad ideológica y eficiencia que no siempre se refleja en la práctica.

Más allá de las consideraciones y perspectivas sobre el involucramiento de estos nuevos actores en las políticas educativas, lo cierto es que las OSC han tomado cada vez más relevancia en la construcción de las agendas y en el apoyo a la implementación y al monitoreo de políticas educativas (Cortina & Lafuente, 2018). Desde la perspectiva de las OSC las alianzas multisectoriales se presentan como **arreglos institucionales sin fines de lucro entre actores del sector público, tercer sector y/o sector privado y/u organismos internacionales (cooperación y crédito) con el propósito de colaborar con y/o promover el desarrollo de políticas educativas**. Es decir, multiplicar sus formas de articulación, diseño, implementación y monitoreo.

Con la mirada puesta en el largo plazo y en las oportunidades de mejora continua de las alianzas multisectoriales, el propósito de este documento es generar un aporte al conocimiento actual sobre las alianzas educativas en América Latina y el Caribe como mecanismo de fortalecimiento de las políticas educativas. El objetivo general es identificar los factores principales involucrados en el desarrollo de alianzas multisectoriales para el fortalecimiento de las políticas educativas e indaga, particularmente, en los factores contextuales y endógenos que hacen al funcionamiento de las alianzas, en sus desafíos y oportunidades, para brindar una visión estratégica de sus posibles futuros en la región.

La investigación releva 14 países de la región⁴ y se apoya en la realización de 49 entrevistas y en el análisis minucioso de casos puntuales de alianzas multisectoriales para delinear sus potencialidades a partir de la mirada de los actores involucrados y las alianzas concretas. A partir de las entrevistas y la selección de 14 casos de alianzas que se indagaron en profundidad se construyó una lente analítica que permite analizar e iluminar cuatro dimensiones que hace a su funcionamiento de las alianzas en la región: los factores contextuales, los factores endógenos, los desafíos y las oportunidades. En el Anexo se destacan los desafíos metodológicos, que en gran parte se deben a la ausencia de investigaciones previas así como a la escasez y dificultad de acceso a la documentación.

El núcleo principal del trabajo está compuesto por la construcción de una lente analítica que organiza las dimensiones que deben tenerse en cuenta para comprender las AME. Esta lente, con sus dimensiones y con los factores que las componen, condensan los resultados del análisis y permiten comprender las interrelaciones generales así como ofrecer una guía para dirigir la lectura a dimensiones o a factores específicos. La lente permite combinar, por un lado, el análisis de las características comunes que atraviesan a las alianzas y, por otro, señalar con ejemplos concretos cómo su desarrollo depende de factores que varían de acuerdo a los contextos particulares.

La lente analítica propuesta sintetiza y a la vez abarca la complejidad y la heterogeneidad de las alianzas en cuanto a su potencial de contribución a las políticas educativas. Permite abordar un fenómeno complejo haciendo foco en las dimensiones que –de manera recurrente en el análisis– se mostraron relevantes para el desarrollo de las alianzas. Consta de cuatro dimensiones

⁴ Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Perú, República Dominicana, Uruguay,

que permiten detectar los factores que podrían debilitar o amenazar su evolución y/o su contribución, y el alcance de su impacto. Además, permiten identificar dónde residen los desafíos y las oportunidades para potenciar su desarrollo y mejorar las políticas educativas. Las cuatro dimensiones son:

La construcción y evolución de la colaboración multisectorial en el campo educativo es un largo y variado camino que cada país construye en relación a su historia y prácticas, y que además varía a lo largo del tiempo y en relación al contexto. Como el desarrollo de las AME no es lineal, invitamos a que cada lector utilice esta lente como una caja de herramientas que le permita enfocar en aquellas factores que le resulten más relevantes.



Factores contextuales: abarca los factores externos que la alianza no puede controlar porque forman parte de su entorno, pero que inciden significativamente en su gestación, crecimiento y evolución. Estos factores conforman un área para monitorear y observar de modo tal de tomar decisiones estratégicas sobre su gestión.



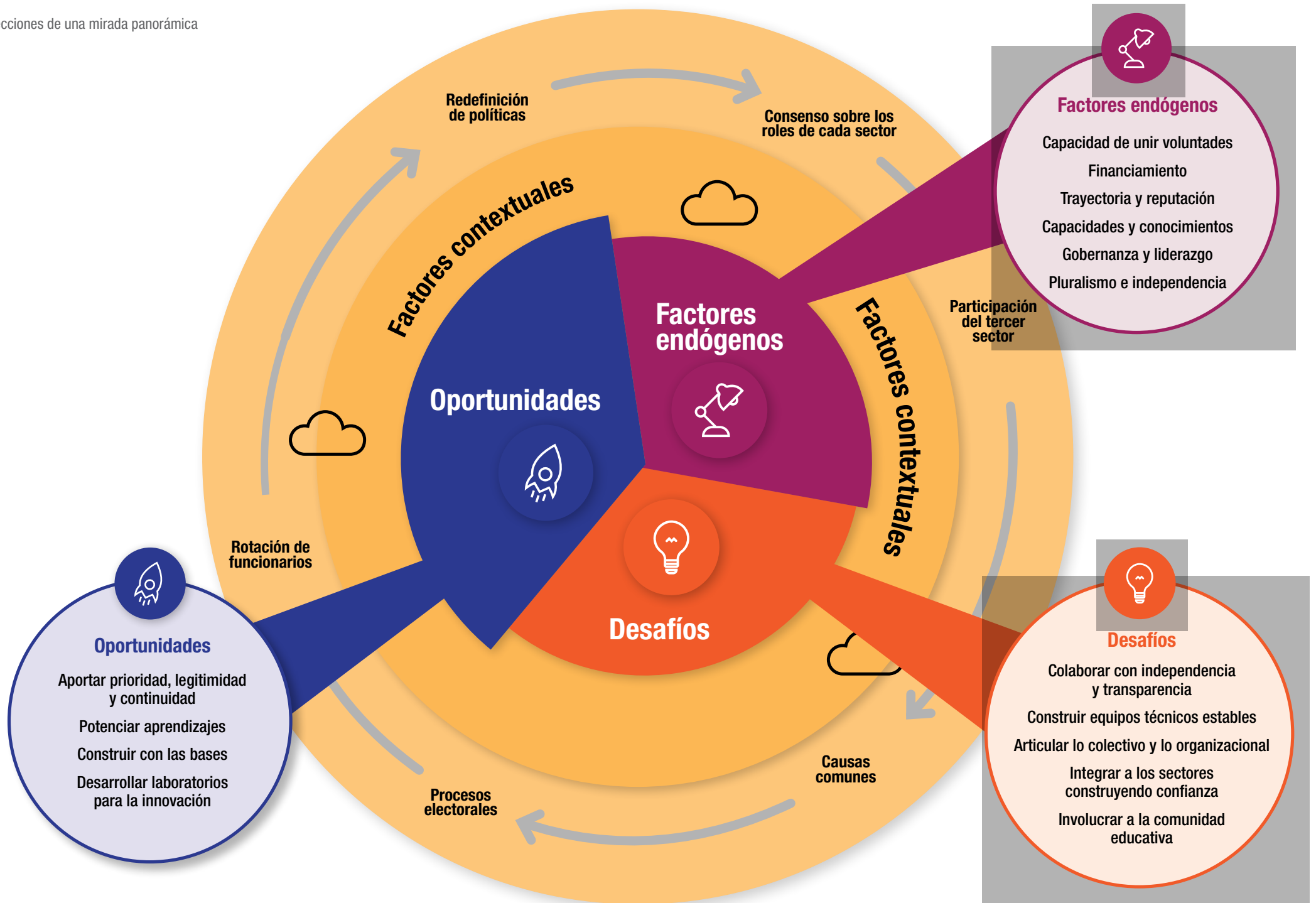
Factores endógenos: incluye los factores internos que caracterizan a las alianzas hacia adentro. Pueden ser modificados por quienes integran las alianzas, es decir, están bajo su relativo control.



Desafíos: incluye los factores internos que caracterizan a las alianzas hacia adentro. Pueden ser modificados por quienes integran las alianzas, es decir, están bajo su relativo control.



Oportunidades: se presentan las posibilidades de desarrollo y de evolución que tienen las alianzas para contribuir a las políticas educativas de sus países y de la región.



Este trabajo recoge experiencias sobre el funcionamiento de las alianzas multisectoriales en América Latina para analizar el modo en el que contribuyen al desarrollo de las políticas educativas. Parte del supuesto de que las políticas se fortalecen a partir de la colaboración entre diferentes actores y sectores, miradas de largo plazo, una planificación basada en evidencia y la participación de la comunidad educativa.

Construir estos marcos de colaboración entre sectores no es una tarea sencilla. Una mirada panorámica sobre la lente analítica muestra los factores más relevantes surgidos de la experiencia de las alianzas en la región, desde la perspectiva de la sociedad civil y de voces expertas. La lente, sus dimensiones y factores, reflejan el complejo entramado de variables que yace detrás de las AME. Colaborar con otros por la mejora de las políticas educativas implica comprender las pistas que ofrece el contexto, reflexionar sobre las mejores formas de organizarse, anticiparse y responder a nuevos desafíos, y estar atento a las oportunidades.

El análisis presentado combina dimensiones y factores generales de las alianzas con ejemplos concretos de su funcionamiento. En el siguiente esquema, sintetizamos aquellos aspectos de la lente que permiten comprender y a la vez analizar las alianzas en la región. Cada alianza recorre su propio camino relacionándose con actores, entornos e historias particulares que impiden tener una mirada lineal sobre su desarrollo. En este sentido, este análisis se presenta

como una guía para la reflexión y para informar mejor la toma de decisiones.

Construir alianzas multisectoriales en educación acarrea grandes esfuerzos, riesgos difíciles de controlar y acercamientos improbables. Las respuestas necesarias a los importantes desafíos que enfrentan los sistemas educativos de América Latina requieren del compromiso de toda la sociedad.

A partir de la singularidad de cada experiencia y en consideración de la complejidad que acarrea la construcción de una AME, se comparten las 10 lecciones que se desprenden de este análisis. Estas ideas resumen los aspectos más significativos para la reflexión de quienes integran y apoyan las alianzas. Sin ánimos de presentar concepciones acabadas sobre los modos de colaborar en políticas educativas, estas lecciones buscan ofrecer pistas a los protagonistas de las alianzas, aportar conocimiento y abrir nuevos diálogos para los actores que trabajan cotidianamente para mejorar los sistemas educativos de la región.

1. Las alianzas contribuyen a priorizar, legitimar y sostener las políticas educativas

La diversidad de sectores y actores que participan de una AME puede contribuir a que las políticas educativas cobren un papel prioritario dentro de la agenda pública. Además, esta heterogeneidad ofrece la posibilidad de aportar una mayor legitimidad a la causa educativa y las propuestas devenidas de la discusión y articulación entre diferentes actores. Las organizaciones se fortalecen cuando trabajan en conjunto y aglutinan saberes y recursos diversos. Sin embargo, para cuidar su legitimidad deben buscar pluralismo e independencia. Además de legitimidad, esta construcción colectiva contribuye a sostener la continuidad de las políticas educativas en contextos cambiantes e inciertos. Sus agendas de largo plazo y la trayectoria de las AME funcionan como marcos de trabajo que aportan estabilidad.

2. Las alianzas son laboratorios potentes para la innovación educativa

Las alianzas son un espacio fértil para incubar ideas y experiencias tanto desde el terreno como desde el conocimiento

académico y técnico, ya que reúnen recursos de distintas fuentes, conocimientos de diferentes niveles, y perspectivas multiactorales. La integración de las alianzas debe gestionar riesgos, construir confianza, combinar lógicas de operación diferentes, diversas envergaduras institucionales, capacidades y nivel recursos y saberes.

3. Las alianzas son oportunidades para involucrar a la comunidad educativa

Las AME pueden nutrir las políticas educativas potenciando la participación de la comunidad educativa. Algunas alianzas de la región destacan su labor de dar voz a niños, jóvenes y sus familias y de instalar capacidades entre los equipos directivos y docentes. Esto implica un trabajo a nivel del territorio y la capacidad de ser flexible y adaptarse a las necesidades de cada contexto.

4. Las alianzas necesitan amalgamar aspectos colectivos y organizacionales

Las alianzas necesitan consensos y valoraciones compartidas sobre los roles de cada sector para encauzar más efectiva y eficientemente sus aportes y construir acuerdos sobre problemas, temas y/o soluciones de política. Para ello, las alianzas deben avanzar en la integración de esfuerzos y posturas colectivas y organizacionales. Para un trabajo conjunto real y articulado se debe invertir en la construcción de una visión conjunta que considere e informe los disensos.

5. Las alianzas requieren financiamiento para garantizar resultados significativos y sostenibles en el tiempo

Contar con financiamiento estable resulta crítico para sostener intervenciones y equipos a lo largo del tiempo. Esto permite alcanzar resultados significativos, aprovechar

las ventanas de oportunidad con dinamismo y eficacia, y destinar recursos a la innovación. Para ello, es clave el apoyo del sector privado, de los organismos de cooperación y de los gobiernos. Por otra parte, es importante diseñar nuevos y mejores modelos de financiamiento.

6. Las alianzas deben comprender el contexto general en el que se desarrollan para articular mejor con todos los sectores

Las alianzas deben articular su trabajo con diferentes sectores. Para eso, necesitan comprender en qué medida: i) el Estado valora la participación de actores no estatales en las políticas educativas, crea espacios y mecanismos institucionales para la interacción; ii) la sociedad civil aporta conocimientos técnicos, capacidad de articulación multisectorial y experiencia del territorio; iii) el sector privado se compromete y coordina una visión sectorial y articulada para crear valor.

7. Las alianzas necesitan flexibilidad para responder a las ventanas de oportunidad

Los cambios en el escenario político—como los procesos electorales— abren ventanas de oportunidad para instalar causas comunes y compartidas en las agendas públicas, generar nuevos consensos sociales sobre temas educativos y realizar aportes concretos a nuevas políticas o modificaciones de políticas existentes. Las alianzas más organizadas y con mecanismos ágiles y efectivos de toma de decisión pueden instalar prioridades en la agenda y propuestas oportunamente.

8. Las alianzas aprenden entre ellas y del intercambio a regional

Las AME pueden nutrirse de intercambios entre sus miembros. Al mismo tiempo, pueden aprender de una mayor interacción a nivel regional para compartir buenas prácticas, innovaciones, desafíos y oportunidades de colaboración. Para ello, las alianzas pueden desarrollar nuevas plataformas conjuntas o comunidades de práctica, y orientar esfuerzos específicos a reflexionar sobre sus propias prácticas y sus procesos de transformación.

9. Las alianzas deben sistematizar buenas prácticas de construcción de confianza y relacionamiento

Las alianzas necesitan analizar los modos de construcción de confianza y relaciones entre diferentes actores y sectores para encontrar mecanismos de colaboración que resulten efectivos para todos sus integrantes. ¿Por qué en ciertos países se desarrollan posicionamientos de mayor disposición y relacionamiento con actores no estatales, mientras que en otros países esto resulta más desafiante? Futuros estudios podrían echar luz sobre este tema para repensar estos mecanismos de colaboración en el futuro.

10. Las alianzas necesitan esquemas de gobierno que promuevan la colaboración y liderazgos

Aunque los liderazgos individuales pueden traccionar el desarrollo de las AME, es necesario reforzar sus sistemas de gobernanza. Aquellas alianzas que logran sistemas más complejos (cantidad de actores y roles) y formalizados suelen mejorar su colaboración a través de claros mecanismos de rendición de cuentas y confianza interna y externa. En este sentido, los actores ven en las alianzas una oportunidad para construir esquemas más horizontales en la toma de decisiones.

Bibliografía

- Avelar, M. & Ball, S. J. (2019). Mapping new philanthropy and the heterarchical state: The Mobilization for the National Learning Standards in Brazil. *International Journal of Educational Development*, 64, 65-73. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2017.09.007>
- Bäckstrand, K. (2006). Multi-stakeholder partnerships for sustainable development: Rethinking legitimacy, accountability and effectiveness. *European Environment*, 16(5), 290-306. <https://doi.org/10.1002/eet.425>
- Ball, S. J. (2007). *Education Plc: Understanding Private Sector Participation in Public Sector Education*. Routledge.
- Cornejo, R., González, J. & Caldichoury, J. P. (2007). *Participación e incidencia de la sociedad civil en las políticas educativas: El caso chileno*. Fundación Laboratorio de Políticas Públicas.
- Cortina, R. & Lafuente, C. (Eds). (2018). *Civil society organizations in Latin American education: Case studies and perspectives on advocacy*. Routledge.
- Dagnino, E. (2010). Civil society in Latin America: Participatory citizens or service providers? En H. Moksnes & M. Melin (Eds), *Power to the People? : (Con-)tested civil society in search of democracy* (pp. 23–39). Uppsala University. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-227154>
- Draxler, A. (2008). *New partnerships for EFA: building on experience—UNESCO Digital Library*. UNESCO-IIEP & World Economic Forum. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000156753>
- Emerenciano Mendonça, P. M. & Santana Santos, P. (2020). *Investimento social privado e políticas públicas de educação: Interações mediadas por múltiplas lógicas institucionais*. 25 (80), 1-19. <http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v25n80.80688>
- Freeman, C. & Wisheart, M. (2014a). *Getting Intentional: Cross-sector partnerships, business and the post-2015 development agenda policy paper*. World Vision International. <https://www.wvi.org/publications/policy-paper/our-partners/getting-intentional>
- Freeman, C. & Wisheart, M. (2014b). *Reaching the Unreached: Cross-sector partnerships, business and the post- 2015 development agenda*. World Vision International. <https://www.wvi.org/publications/our-partners/reaching-unreached-cross-sector-partnerships-business-and-post-2015>
- Freeman, C. & Wisheart, M. (2015). *Advancing the debate: Cross-sector partnerships, business and the post-2015 development agenda* (Policy Paper on The Post-2015 development agendaThe Post-2015 Agenda). World Vision International.
- GIFE. (2019). *Mapa da Atuação do investimento social privado em EDUCAÇÃO*. GIFE, Instituto C&A, Todos Pela Educação, SDG Philanthropy Platform, PNUD. <https://gife.org.br/gife-lanca-o-mapa-da-atuacao-do-investimento-social-privado-em-educacao/>
- Hazlewood, P. (2015). *Global Multi-stakeholder Partnerships: Scaling up public-private collective impact for the SDGs*. Independent Research Forum. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/1738Global%20Multistakeholder.pdf>
- Hodge, G., Boardman, A. & Elgar, E. (2010). *International handbook on public-private partnerships*.
- Leiras, M. (2007). La incidencia de las organizaciones de la sociedad civil en las políticas públicas. Definiciones, explicaciones y evaluaciones de la literatura especializada local e internacional. En C. H. Acuña & A. Vacchieri (Comps), *La incidencia política de la sociedad civil*. Siglo Veintiuno Argentina : Iniciativas para el Fortalecimiento Democrático y Social.
- Letts, C., Doherty Johnson, P. & Collen, K. (2015). *From Prosperity to Purpose: Perspectives on Philanthropy and Social Investment Among Wealthy Individuals in Latin America*. UBS Philanthropy Advisory and Hauser Institute for Civil Society. <https://www.hks.harvard.edu/publications/prosperity-purpose-perspectives-philanthropy-and-social-investment-among-wealthy>

- McCleary-Sills, J., McGonagle, A., & Malhotra, A. (2014). *Increasing the effectiveness of multi-stakeholder initiatives through active collaboration* [Conference Report]. World Bank - Wilton Park - Foreign & Commonwealth Office. <https://www.wiltonpark.org.uk/wp-content/uploads/WP1314-Report1.pdf>
- Malena, C. (2004). Strategic Partnership: Challenges and Best Practices in the Management and Governance of Multi-Stakeholder Partnerships Involving UN and Civil Society Actors. Multi-Stakeholder Workshop on Partnerships, New York, NY.
- Mancebo, M. E. (2012). Descentralización, financiamiento y gobernanza educativa en Chile y Uruguay. *Revista Uruguaya de Ciencia Política*, 21(1), 93-119.
- Menashy, F. (2018). Multi-stakeholder aid to education: Power in the context of partnership. *Globalisation, Societies and Education*, 16(1), 13-26. <https://doi.org/10.1080/14767724.2017.1356702>
- Momen, M. N. (2020). Multi-stakeholder Partnerships in Public Policy. En W. Leal Filho, A. M. Azul, L. Brandli, P. G. Özuyar, & T. Wall (Eds). *Partnerships for the Goals* (pp. 1-9). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71067-9_50-1
- Nieto, M. & Gómez, C. (2018). *Participación de la Sociedad Civil Organizada en las Elecciones Presidenciales 2018. Las iniciativas que impulsó la Sociedad Civil Organizada en el proceso para elegir al Presidente de la República*. Alternativas y Capacidades A.C.
- Overseas Development Institute & Foundation for Development Cooperation. (2003). *Multi-stakeholder partnerships issue paper*. <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/2117.pdf>
- Peters, B. G. & Pierre, J. (2006). *Handbook of public policy / edited by B. Guy Peters and Jon Pierre*. Sage Publications.
- Robertson, S. L., & Dale, R. (2013). The social justice implications of privatisation in education governance frameworks: A relational account. *Oxford Review of Education*, 39(4), 426-445. <https://doi.org/10.1080/03054985.2013.820465>
- Rivas, A. (2015). América Latina después de PISA: Lecciones aprendidas de la educación en siete países (2000-2015). Buenos Aires: CIPPEC-Natura-Instituto Natura.
- Salamon, L. M. (1994). The Rise of the Nonprofit Sector. *Foreign Affairs*, 73(4), 109-122. <https://doi.org/10.2307/20046747>
- Salamon, L. M. (2010). Putting the civil society sector on the economic map of the world. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 81(2), 167-210. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2010.00409.x>
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1998). Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. *Voluntas (Manchester, England)*, 9(3), 213-248. <https://doi.org/10.1023/A:1022058200985>
- Srivastava, P., & Oh, S.-A. (2010). Private foundations, philanthropy and partnership in education and development: Mapping the terrain. *International Journal of Educational Development*, 30, 460-471. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2010.04.002>
- Stibbe, D., Reid, S. & Gilbert, J. (2018). *Maximising the Impact of Partnerships for the SDGs*. The Partnering Initiative and UN DESA. https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2564Maximising_the_impact_of_partnerships_for_the_SDGs.pdf
- UNESCO and the Right to Education Initiative. (2019). *UNESCO and the Right to Education Initiative*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000366556>
- Verger, A., Moschetti, M., & Fontdevila, C. (2017). La privatización educativa en América Latina: Una cartografía de políticas, tendencias y trayectorias. *Internacional de la Educación*. <https://download.ei-ie.org/Docs/WebDepot/Privatizacion%201-Abril.pdf>
- Villar Gómez, R. (2015). *Recursos privados para la transformación social: Filantropía e inversión social privada en América Latina hoy: Argentina, Brasil, Colombia, México*. Asociación de Fundaciones Empresariales.



www.cippec.org

www.iadb.org

CIPPEC^{IP}

 **BID**
Mejorando vidas