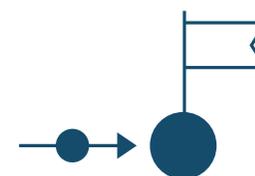




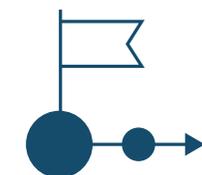
Fase 1
Puesta en marcha



Fase 2
Diseño



Fase 3
Implementación



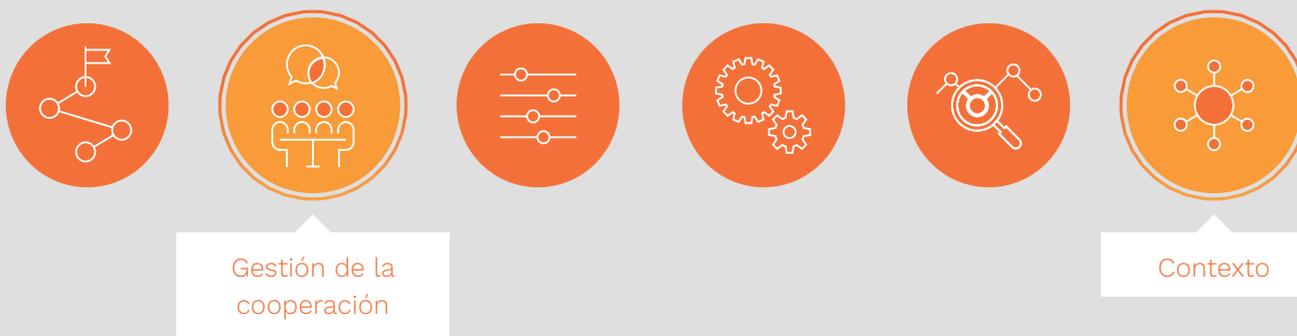
Fase 4
Perfeccionamiento

Fase 1: **Puesta en marcha**

En la primera fase de una (nueva) cooperación de múltiples actores (MAP, por sus siglas en alemán) se trata de desarrollar una comprensión clara de la problemática y de involucrar a los actores más importantes. Esto implica también integrar sistemáticamente a los y las responsables pertinentes de la toma de decisiones y, sobre todo, a los potenciales grupos destinatarios en los países contraparte. Además de describir con exactitud los retos y de clarificar si el problema puede abordarse de forma adecuada en el marco de una cooperación, los y las responsables de la puesta en marcha deben analizar el contexto y los puntos de vista de los actores relevantes y esbozar cómo se va a proceder. La tarea más importante de esta fase consiste en generar participación y apoyo al proyecto. Para asegurar la capacidad de actuación, debería conformarse, en torno a los y las responsables de la puesta en marcha, un grupo central de actores relevantes y comprometidos que impulsen la creación de la cooperación. Este “grupo central” debe ocuparse de crear un espacio para el diálogo y la cooperación, así como de coordinar el proceso participativo. En la primera fase se evita expresamente la creación de estructuras formales; los actores deben más bien tomarse el tiempo necesario para el intercambio informal y el establecimiento de relaciones, pues así estarán construyendo los pilares del posterior éxito de la MAP.

Bibliografía: Brouwer et al. (2015): pp. 26-43; Künkel et al. (2016b): pp. 29-39; FSG y Fundación Bertelsmann (2016): pp. 15-32; GIZ (2015): pp. 18-19.

Factores de éxito



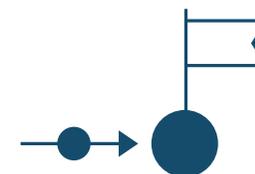
= especialmente importantes en la fase 1



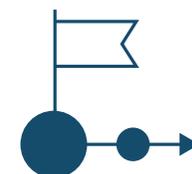
Fase 1
Puesta en marcha



Fase 2
Diseño



Fase 3
Implementación



Fase 4
Perfeccionamiento

Fase 2: **Diseño**

En la fase 2 se trata de diseñar una hoja de ruta común y concretar los primeros acuerdos. Los socios de la cooperación se ponen de acuerdo sobre los objetivos comunes, los indicadores de éxito y una visión de lo que la cooperación pretende transformar. Además, deben establecer los roles de los diferentes actores y clarificar qué recursos va a aportar cada cual a la cooperación. Esto también debería registrarse por escrito siempre que sea posible, por ejemplo, en forma de un memorando de entendimiento. La fase 2 sienta las bases para el compromiso de los socios de la cooperación, así como para la estructuración formal de los procesos de gestión, toma de decisiones y comunicación. De este modo, crea las condiciones para una implementación eficaz en la fase 3.

Bibliografía: Brouwer et al. (2015): pp. 26-43; Künkel et al. (2016b): pp. 29-39; FSG y Fundación Bertelsmann (2016): pp. 15-32; GIZ (2015): pp. 18-19.

Factores de éxito



Planificación colaborativa de la estrategia y el futuro



Gestión de procesos



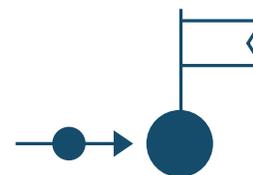
= especialmente importantes en la fase 2



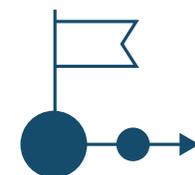
Fase 1
Puesta en marcha



Fase 2
Diseño



Fase 3
Implementación



Fase 4
Perfeccionamiento

Fase 3: **Implementación**

En la fase 3 comienza la implementación de la MAP propiamente dicha. En esta etapa se implementan de manera flexible los objetivos fijados, tomando como referencia la hoja de ruta elaborada conjuntamente y los roles establecidos. Esto implica la creación de un sistema de seguimiento institucionalizado que dé cabida a la reflexión y los procesos de aprendizaje. Cuando en el transcurso de la implementación se haga evidente que las condiciones han cambiado, que faltan socios importantes o que las cadenas de resultados no funcionan, los actores pueden reabrir en cualquier momento los procesos de planificación de las fases 1 y 2 antes descritos. Para una implementación eficaz, debe haberse establecido antes el financiamiento, así como las estructuras de toma de decisiones, gestión y comunicación de la MAP. Además, es preciso reforzar la gestión de la comunicación externa y con las partes interesadas, para mantener vivos el interés de la opinión pública y el compromiso de los socios de la cooperación. Para ello, debe preverse un aumento en las necesidades de personal, sobre todo con vistas a una secretaría debidamente dotada.

Bibliografía: Brouwer et al. (2015): pp. 26-43; Künkel et al. (2016b): pp. 29-39; FSG y Fundación Bertelsmann (2016): pp. 15-32; GIZ (2015): pp. 18-19.

Factores de éxito



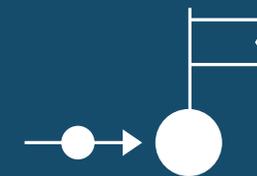
= especialmente importantes en la fase 3



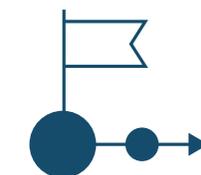
Fase 1
Puesta en marcha



Fase 2
Diseño



Fase 3
Implementación



Fase 4
Perfeccionamiento

Fase 4: **Perfeccionamiento**

En la fase 4 se trata de asegurar el éxito a largo plazo de la MAP, así como de identificar potenciales para una ampliación en escala. En primer lugar, es importante conservar el impulso del proceso de cambio mediante una gobernanza y una comunicación transparentes. Además, es preciso reflexionar sobre si la cooperación puede perfeccionarse y en qué sentido, tomando como referencia para ello el seguimiento y la evaluación, así como las lecciones aprendidas hasta el momento. Por ejemplo, podría resultar oportuno ampliar el alcance de los resultados de la cooperación, por ejemplo, mediante la internacionalización del proceso. Otra opción sería situar el foco de la MAP en otra problemática distinta, para aumentar así su impacto. Para asegurar un éxito sostenible, es importante que los socios de la cooperación se pongan de acuerdo sobre lo que es necesario para que la MAP perdure. Al mismo tiempo, deben posibilitar la transferencia de la responsabilidad, de modo que puedan incorporarse nuevos socios a la cooperación y, sobre todo, reforzarse los socios de la cooperación locales y sus capacidades.

Bibliografía: Brouwer et al. (2015): pp. 26-43; Künkel et al. (2016b): pp. 29-39; FSG y Fundación Bertelsmann (2016): pp. 15-32; GIZ (2015): pp. 18-19.

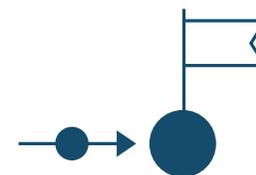
Factores de éxito



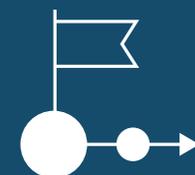
Fase 1
Puesta en marcha



Fase 2
Diseño



Fase 3
Implementación



Fase 4
Perfeccionamiento

Factores de éxito



Planificación colectiva de la estrategia y el futuro

Elaboración conjunta de objetivos claros

Cada actor de una cooperación tiene sus propios intereses y objetivos, que pueden diferir de los del resto de los socios. El reto consiste en acordar objetivos comunes y viables para la cooperación. Esto requiere ponerse de acuerdo sobre el beneficio común de la cooperación. La elaboración de objetivos comunes, así como de una visión que exprese el potencial transformador de la cooperación, fomenta el compromiso y la apropiación de parte de los socios de la cooperación. Un acuerdo sobre las cadenas de resultados y los hitos crea un marco de actuación concreto y da seguridad sobre el procedimiento conjunto tanto a los socios de la cooperación como a terceras partes. La definición clara de los objetivos estratégicos es imprescindible a fin de poder calcular las inversiones necesarias para la creación de capacidades institucionales y de llevar a cabo una reflexión crítica sobre esta cuestión.

Bibliografía: Beisheim y Simon (2016): p. 6; BMZ (2014): p. 57; Brouwer et al. (2015): p. 33; Drost y Pfisterer (2013): pp. 10, 11; FSG y Bertelsmann Stiftung (2016): p. 7; GDI (2015): pp. 21, 23; OCDE (2015): p. 36; Pattberg y Widerberg (2014): pp. 18, 25; Tennyson (2011): pp. 8, 27, 28.

Liderazgo compartido y responsabilidad

El concepto de dirección en las MAP se diferencia sustancialmente del que se maneja en las organizaciones individuales. Mientras que en las organizaciones la toma de decisiones queda supeditada a la respectiva jerarquía, en las MAP se lleva a cabo mediante procesos de negociación. En este contexto, la dirección en las MAP se entiende como la disposición de los socios de la cooperación a asumir responsabilidad sobre el proyecto común, a compartir eventuales riesgos y a aportar los recursos necesarios. Por lo tanto, se necesitan, sobre todo en la fase inicial, personas comprometidas que, conformando una especie de “grupo central”, impulsen el proyecto de cooperación y se responsabilicen de su adecuado funcionamiento.

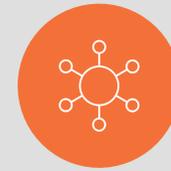
Bibliografía: GDI (2015): pp. 22, 23; Künkel et al. (2016b): p. 44; Pattberg y Widerberg (2014): p. 3; Tennyson (2011): p. 20.

Apoyo de alto nivel

En ocasiones, el éxito de las MAP depende no solo del compromiso de las organizaciones involucradas en ellas, sino también, y de forma decisiva, de actores externos. Particularmente en el contexto político, el apoyo público brindado por personas influyentes puede suponer una importante contribución a la consecución de los objetivos de una cooperación. El apoyo de alto nivel ayuda a conservar el impulso político en torno a un tema y facilita la movilización de recursos, tanto públicos como privados. Es importante, por lo tanto, que los actores de la cooperación analicen para qué instituciones puede ser relevante el tema abordado e involucrarlas con el fin de aumentar la eficacia de la cooperación. Además del apoyo externo, también es clave el apoyo de alto nivel dentro de las propias instituciones involucradas. Sin el respaldo de los niveles directivos de las organizaciones involucradas, la MAP no tendrá un éxito sostenible.

Bibliografía: Brouwer et al. (2015): p. 30; GDI (2015): p. 22; Künkel et al. (2016b): p. 44; OCDE (2015): p. 36; Pattberg y Widerberg (2014): p. 17; Tennyson (2011): p. 20.

Factores de éxito



Gestión de la cooperación

Incorporación de actores relevantes

La incorporación de distintos actores sociales en las MAP no constituye un fin en sí mismo, sino que debe servir para abrir vías de solución eficaces para retos complejos. Por tal motivo, a la hora de conformar una MAP no se trata de incorporar el mayor número posible de participantes, sino, sobre todo, de llegar a aquellos actores que contribuyan a lograr los objetivos de la cooperación. Por consiguiente, debe analizarse, en primer lugar, qué recursos y qué conocimientos se necesitan para materializar estos objetivos y qué grupos se ven directamente “afectados” por el tema. Cuando consiguen reunir a los actores relevantes, las MAP tienen un enorme potencial de transformación mediante la combinación de las competencias clave de distintos sectores de la sociedad. Por otra parte, la credibilidad de una MAP puede resentirse si no se involucra a actores importantes.

Bibliografía: Beisheim y Simon (2016): p. 6; Künkel et al. (2016b): pp. 44-45; Tennyson (2011): p. 11.

Trato apreciativo

A menudo, el que una cooperación funcione o no es algo que se decide a nivel personal. Solo si las personas son capaces de colaborar de manera constructiva, es posible establecer también relaciones formalizadas entre organizaciones. Por consiguiente, un recurso esencial de las cooperaciones es la confianza entre los y las participantes. Si bien este recurso en particular no constituye un requisito fundamental para iniciar una cooperación, a largo plazo sí que va a determinar en gran medida el éxito de la labor común. Mientras que un trato respetuoso en pie de igualdad puede crear confianza, la falta de una cultura de debate constructiva y apreciativa puede llevar rápidamente a que esta se pierda. Dado que cada actor que se incorpora a una MAP es consciente del beneficio común de la cooperación, debería responder al interés de todos los actores mantener una actitud abierta hacia los puntos de vista y los planteamientos de los demás socios.

Bibliografía: Brouwer et al. (2015): p. 33; Drost y Pfisterer (2013): p. 8; GDI (2015): p. 35; Künkel et al. (2016b): p. 45; PRC (2015): p. 52; Tennyson (2011): pp. 11, 23-26.

Establecer un “lenguaje” común

La práctica demuestra que incluso las cooperaciones en las que colaboran organizaciones pertenecientes a los mismos grupos de actores sociales a menudo resultan complicadas. En las MAP, los retos para el sistema de cooperación se multiplican. Con frecuencia, los socios confluyen en las MAP no solo con distintas concepciones de los objetivos y los problemas, sino también con diferentes condiciones marco organizativas, identidades, lógicas de actuación, conceptos, etc. Es preciso identificar y abordar conscientemente estas diferencias de “cultura” y “lenguaje”, para así llegar a una comprensión unificada del carácter del problema que se desea resolver, así como a una visión común.

Bibliografía: GDI (2015): p. 23; Tennyson (2011): pp. 23-26.

Factores de éxito



Conducción y recursos

Secretaría neutral

Por regla general, las MAP son sistemas de cooperación complejos, que requieren altas dosis de coordinación y gestión de procesos. Por esta razón, la conducción de una MAP necesita, como muy tarde a partir de la fase operativa, de una secretaría debidamente dotada, con al menos una persona dedicada exclusivamente a la coordinación y la gestión de procesos. Mientras que el tamaño y las funciones de la secretaría pueden variar de una cooperación a otra, en todos los casos es imprescindible que actúe de forma neutral. Solo así podrá generarse credibilidad tanto hacia adentro como hacia afuera.

Bibliografía: Beisheim y Simon (2016): p. 6; Brouwer et al. (2015): p. 35; FSG y Fundación Bertelsmann (2016): p. 7; Künkel et al. (2016b): p. 45; Pattberg y Widerberg (2014): p. 24; Tennyson (2011): pp. 26-27.

Estructuras inclusivas y transparentes de conducción y de toma de decisiones

Las MAP se caracterizan por una cooperación “en pie de igualdad” entre todos sus socios. En concreto, esto significa que se han establecido estructuras que

garantizan a todos los actores el acceso a los procesos de toma de decisiones. Para que la conducción de la MAP pueda funcionar mediante procesos de negociación, estos deben darse “en pie de igualdad”. En este sentido, es necesario que la información relevante para la toma de decisiones esté accesible para todos los socios de la cooperación. Este enfoque de gobernanza inclusiva y transparente asegura la legitimidad, la confianza y la eficacia de los resultados.

Bibliografía: BMZ (2014): p. 57; Drost y Pfisterer (2013): p. 11; GDI (2015): p. 36; Künkel et al. (2016b): p. 45; OCDE (2015): p. 36; Pattberg y Widerberg (2014): p. 17.

Dotación sostenible de recursos

Si bien las MAP encierran un enorme potencial para la superación de retos complejos, en ocasiones también demandan un gran volumen de recursos, tanto en forma de tiempo como de personal y de fondos. La cantidad y el tipo de recursos que una MAP necesita dependerá en gran medida de sus objetivos y de su alcance. A su vez, muchos de los factores de éxito aquí descritos, como la conducción, la gestión o incluso el

seguimiento, se deben calcular como partidas de costos. Conviene comprobar de manera continua si el presupuesto del que se dispone es suficiente para cubrir las actividades y aspiraciones de la cooperación. Lo ideal es que una cooperación no dependa excesivamente de una única fuente de financiamiento, para limitar su dependencia unilateral, así como los desequilibrios de poder que esta lleva aparejados. En cualquier caso, las expectativas que impliquen un apoyo financiero deben ponerse en claro desde el primer momento. Además de los fondos necesarios, también debe tenerse en cuenta el volumen de tiempo y de personal que va a requerirse. Las organizaciones involucradas deberán preguntarse si su capacidad operativa se corresponde con las exigencias de sus respectivos roles dentro de la cooperación. La puesta a disposición de recursos es importante para consolidar la confianza, el reconocimiento mutuo y una relación en pie de igualdad entre los socios de la cooperación, así como para generar estabilidad y continuidad.

Bibliografía: Beisheim y Simon (2016): p. 6; BMZ (2014): p. 57; Brouwer et al. (2015): p. 34; GDI (2015): p. 29; OCDE (2015): p. 36; Tennyson (2011): p. 13.

Factores de éxito



Gestión de procesos

Implementación y orientación a los resultados

Los procesos de consulta se enfocan siempre en la implementación y tienen como finalidad producir resultados medibles que contribuyan a la consecución de los ODS. En este sentido, la orientación a las soluciones es tan importante como el análisis de los resultados. Centrar la atención en la implementación y los resultados contribuye directamente al éxito de una cooperación. Para asegurar a largo plazo un compromiso de los actores con la cooperación, es imprescindible que los recursos empleados guarden relación directa con los resultados intencionales.

Bibliografía: BMZ (2014): p. 57; Künkel et al. (2016b): pp. 44-46; OCDE (2015): p. 36; Pattberg y Widerberg (2014): p. 25; Tennyson (2011): p. 27.

Roles claros

La MAP ideal involucra a todos los actores necesarios para lograr un resultado deseado. Cada socio de la cooperación realiza aportes específicos y relevantes. Con el fin de garantizar la eficacia e identificar posibles relaciones de poder asimétricas, los aportes y las obligaciones deben estar claramente definidos. En este sentido, cada organización debería asumir el rol que mejor se corresponda con sus habilidades y capacidades. Así se aprovechan eficazmente las competencias. Los roles y obligaciones establecidos conjuntamente forman parte de la estructura de conducción y, como tal, deben plasmarse en un acuerdo escrito, ya sea un contrato o un memorando de entendimiento. Cuanto más claros y vinculantes sean estos roles y obligaciones, más fácil resultará la exigencia mutua de rendición de cuentas.

Bibliografía: Beisheim y Simon (2016): p. 6; Brouwer et al. (2015): pp. 33-34; Drost y Pfisterer (2013): p. 8; OCDE (2015): p. 36; Pfisterer et al. (2014): pp. 8, 29; Tennyson (2011): p. 17.

Estrategia de comunicación transparente

La eficacia de la cooperación está directamente condicionada a la existencia de canales de comunicación permanentes y económicamente eficientes entre los y las responsables de la gestión de procesos y los socios de la cooperación, por un lado, y, por otro, entre los distintos socios. En este contexto, debe prestarse especial atención a la transparencia. La fortaleza de una MAP únicamente da fruto si se produce un intercambio transparente de información entre todos los y las participantes. Una comunicación transparente puede garantizar, además, que todos los actores tomen decisiones informadas y puedan interactuar como socios en igualdad de condiciones. La comunicación abierta contribuye así a corregir los repartos desiguales de poder que puedan existir dentro de la cooperación.

Bibliografía: Beisheim y Simon (2016): p. 6; Brouwer et al. (2015): p. 33; Drost y Pfisterer (2013): p. 11; FSG y Fundación Bertelsmann (2016): p. 8; Künkel et al. (2016b): p. 46; OCDE (2015): p. 36; Pattberg y Widerberg (2014): pp. 17, 24; Tennyson (2011): p. 26.

Factores de éxito



Seguimiento, evaluación y aprendizaje

Seguimiento del proceso y de los resultados

Un seguimiento permanente tanto de los resultados como de los procesos de la cooperación es imprescindible para asegurar los avances, posibilitar los procesos de aprendizaje y, por ende, garantizar el éxito de la cooperación. Un buen seguimiento de los resultados permite a la MAP identificar con rapidez las nuevas circunstancias y retos que vayan surgiendo y adaptar correspondientemente su estrategia y su forma de proceder. El seguimiento muestra la manera en que el trabajo de la cooperación contribuye en la práctica a alcanzar los hitos previstos, lo que permite a la cooperación mantener el rumbo adecuado. Al mismo tiempo, es importante comprobar si la propia MAP funciona y si se están siguiendo los procesos de cooperación, comunicación y conducción establecidos. El seguimiento puede implicar distintos requisitos en función del tipo de cooperación.

Bibliografía: Beisheim y Simon (2016): p. 6; BMZ (2014): p. 57; Brouwer et al. (2015): pp. 38-39; FSG y Fundación Bertelsmann (2016): pp. 7-8; Künkel et al. (2016b): pp. 47-51; OCDE (2015): p. 36; Pattberg y Widerberg (2014): p. 25; Tennyson (2011): pp. 26-27.

Evaluación y elaboración de informes

Al igual que el seguimiento permanente, la evaluación también es necesaria para verificar la gestión basada en resultados de la cooperación y posibilitar el aprendizaje. Los informes sobre los resultados son importantes tanto para los actores internos como para los donantes externos y la opinión pública. Un manejo abierto y transparente de los resultados resulta esencial para la legitimidad de la cooperación. Al mismo tiempo, es conveniente adaptar la información al grupo destinatario al que esta va a transmitirse. Mientras que los donantes externos prefieren un informe formal, para el público general se presta más una historia con un toque personal. Además, la evaluación y la elaboración de informes visibilizan los resultados de una cooperación, lo que genera respaldo y apoyo.

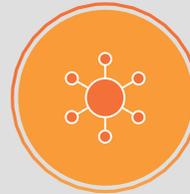
Bibliografía: Künkel et al. (2016b): pp. 47-51; OCDE (2015): p. 36; Pattberg y Widerberg (2014): p. 25; Tennyson (2011): pp. 27, 37.

Procesos de aprendizaje y desarrollo de capacidades

Más importante aún que registrar los avances y los resultados mediante el seguimiento y la evaluación es poner en valor estos conocimientos e integrarlos en los procesos de aprendizaje. Para ello es necesario institucionalizar el aprendizaje como parte del seguimiento. El objetivo debería consistir en poder convertir tanto los éxitos como los fracasos en oportunidades mediante procesos participativos de aprendizaje. En un contexto de condiciones y retos cambiantes, también es necesario identificar de manera continua los déficits de capacidades –a nivel individual y organizacional– y abordarlos mediante medidas adecuadas de desarrollo de capacidades. Se incrementa, así, la eficacia de la cooperación y se reducen los problemas que puedan derivarse de un reparto desigual de los recursos.

Bibliografía: Brouwer et al. (2015): p. 35; Künkel et al. (2016b): p. 46; Pattberg y Widerberg (2014): p. 25; Tennyson (2011): p. 31.

Factores de éxito



Contexto

Referencia al contexto mundial

El respectivo contexto social y político es un aspecto clave para la relevancia de cualquier MAP. Para poder hallar el posicionamiento adecuado, es importante llevar a cabo un análisis del contexto, así como evaluar las actividades de otros actores en el ámbito temático en cuestión. Desde la fase de planificación, las cooperaciones deberían basar sus estrategias en un análisis de este tipo, para evitar la duplicidad de estructuras, la competencia y la fragmentación entre iniciativas en el mismo sector. Mediante el equilibrio correcto de estrategia mundial e implementación local, una MAP puede reducir la complejidad en la superación de retos mundiales y, a la vez, mejorar su contribución específica a tal superación.

Bibliografía: Beisheim y Simon (2016): p. 6; Brouwer et al. (2015): p. 30; FSG y Fundación Bertelsmann (2016): p. 8; Künkel et al. (2016b): p. 46; OCDE (2015): p. 36; Pattberg y Widerberg (2014): p. 29.

Metagobernanza

Para asegurar la complementariedad y el valor social añadido de diferentes iniciativas con vistas a su agregación, se requieren metaestructuras a nivel nacional e internacional que proporcionen un marco común. El marco fundamental de las MAP es la Agenda 2030. Cada iniciativa de creación de una MAP debe someterse de antemano a la pregunta de si puede contribuir a la consecución de los ODS. Por otro lado, las metaplataformas ayudan a los actores a localizar intercambios. El intercambio entre distintas MAP fomenta el aprendizaje mutuo y, además, aumenta las probabilidades de lograr resultados transformadores del sector y del sistema.

Bibliografía: Beisheim y Simon (2016): p. 6; Künkel et al. (2016b): p. 46; Pattberg y Widerberg (2014): p. 28.



Cooperaciones 2030

Bibliografía

Beisheim, M. (2011): **Innovative Governance durch Entwicklungspartnerschaften? Chancen und Grenzen am Beispiel transnationaler Wasserpartnerschaften**, SWP-Studie, Berlín

Beisheim, M. y A. Liese (eds.) (2014): **Transnational Partnerships: Effectively Providing for Sustainable Development?**, Palgrave Macmillan, Houndmills.

Beisheim, M. y N. Simon (2016): **Multi-stakeholder partnerships for implementing the 2030 Agenda: Improving accountability and transparency – Analytical Paper für das 2016 ECOSOC Partnership Forum**, UNDESA, Nueva York.

BMZ (Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania), grupo de proyecto “Carta de futuro” (2014): **Zukunftscharta**, BMZ, Bonn y Berlín.

Brouwer, H., Woodhill, J., Hemmati, M., Verhooisel, K. y S. van Vugt (2015): **The MSP Guide. How to Design and Facilitate Multi-Stakeholder Partnerships**, Centre of Development Innovation Wageningen University & Research, Wageningen.

Drost, S. y S. Pfisterer (2013): **How to Make Cross-Sector Partnerships Work? Critical Success Factors for Partnering**, Partnerships Resource Centre, Rotterdam.

FSG y Fundación Bertelsmann (2016): **Gemeinsam Wirken – Auf dem Weg zu einer wirkungsvollen Zusammenarbeit**, Fundación Bertelsmann, Gütersloh.

GDI (Global Development Incubator) (2015): **More Than the Sum of Its Parts: Making Multi-Stakeholder Initiatives Work**, GDI, Nueva York y Washington D. C.

GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) GmbH (2015): **Work the Net. A Management Guide for Existing and Emerging Formal Networks**, GIZ, Bonn.

Künkel, P., Fricke, V. y S. Cholakova (2009): “The Common Code for the Coffee Community”. En: Volmer, D. (ed.): **Enhancing the Effectiveness of Sustainability Partnerships**, National Academies Press, Washington D. C., pp. 85-88.

Künkel, P. (2015): “Navigating Change in Complex Multi-Actor Settings: A Practice Approach to Better Collaboration”. En: **The Journal of Corporate Citizenship (JCC)**, n.o 58, Greenleaf Publications, Sheffield.

Künkel, P. y A. Aitken (2015): “Key Factors for the Successful Implementation of Stakeholder Partnerships: The Case of the African Cashew Initiative”. En: Bitzer, V., Hamann, R., Hall, M., y



Cooperaciones 2030

Bibliografía

E.W. Griffin-EL (eds.): **The Business of Social and Environmental Innovation – New Frontiers in Africa**, Springer International Publishing, Suiza, pp. 183-197.

Künkel, P. (2016): **The Art of Leading Collectively – Co-creating a Sustainable, Socially Just Future**, Chelsea Green Publishing, White River Junction, Vermont.

Künkel, P. (2016): “Towards a governance of trust: Leading collectively in multi-stakeholder partnerships”. En: **ecdpm GREAT Insights**, volumen 5, n.º 2, ECDPM, marzo-abril de 2016, pp. 4-6.

Künkel, P., Gerlach, S. y V. Frieg (2016a): **Stakeholder Dialoge erfolgreich gestalten – Kernkompetenzen für erfolgreiche Konsultations- und Kooperationsprozesse**, Gabler Verlag, Heidelberg.

Künkel, P., Heckmann, S. y J. Buddenberg (2016b): **Erfolgreich Multi-Akteurs-Partnerschaften gestalten – Ein Handbuch – Impuls für einen Referenzrahmen der MAP-Plattform zur Umsetzung der 2030 Agenda**, Collective Leadership Publishing, Potsdam.

OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) (2015): **Development Cooperation Report 2015: Making Partnerships Effective Coalitions for Action**, OECD Publishing, París.

Pattberg, P. y O. Widerberg (2014): **Transnational Multi Stakeholder Partnerships for Sustainable Development: Building Blocks for Success**, International Civil Society Centre, Berlín.

PRC (Partnerships Resource Centre) (2015): **The State of the Partnerships Report 2015: Civil Society Organisations (CSOs) Under Siege**, Partnerships Resource Centre, Rotterdam.

Pfisterer, S., Payandeh, N. y S. Reid (2014): **Designing Comprehensive Partnering Agreements. An Introduction to the Partnering Agreement Scorecard**, Partnerships Resource Centre, Rotterdam.

Tennyson, R. (2011): **The Partnering Toolbook: An Essential Guide to Cross Sector Partnerships**, The Partnering Initiative und International Business Leaders Forum (IBLF), Oxford y Londres.

Tuckermann, B. C., con Auge, L., Schwaab, J. y S. Balthas (2015): **Work the Net. A Management Guide for Existing and Emerging Formal Networks**, GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) GmbH, Bonn.