

Alianzas multiactor para la innovación social en la consecución de los ODS: la universidad y su gran potencial como facilitador y promotor

Multi-actor Partnerships in social innovation to achieve the SDG: The potential of the University as a facilitator and promoter

CARLOS MATAIX, ALEJANDRA ROJO,
MANUEL PASTOR, DERIBE GURMU,
LEDA STOTT Y JAVIER MAZORRA*

PALABRAS CLAVE

Alianzas multiactor; Objetivos de Desarrollo Sostenible; Universidad intermediaria.

RESUMEN La Universidad Politécnica de Madrid (UPM) a través de su Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano (itdUPM) está propiciando la generación de soluciones innovadoras que contribuyen al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a través de su papel de facilitador de alianzas multiactor en la que actores de diferentes contextos y naturaleza se integran para dar solución a problemas complejos.

KEYWORDS

Multi-actor Partnership; Sustainable development goals; Intermediary university; Facilitation.

ABSTRACT The Technical University of Madrid (UPM), through its Innovation & Technology for Development Centre (itdUPM), is promoting the generation of innovative solutions, that contribute to the achievement of the Sustainable Development Objectives through its role of broker of Multi-actor Partnership in which actors from different contexts and natures are integrated to solve complex problems.

* Los autores forman parte del Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano de la Universidad Politécnica de Madrid.

MOTS CLÉS

Partenariat Multiactor; Objectifs de Développement Durable; Université intermédiaire; Facilitation.

RÉSUMÉ L'Université Polytechnique de Madrid (UPM) à travers son Centre pour l'Innovation dans la Technologie pour le Développement Humain (itdUPM) dirige la génération de solutions innovantes qui contribuent à la réalisation des Objectifs de Développement Durable grâce à son rôle de facilitateur des Partenariat Multi-acteurs dans lequel les acteurs de différents milieux et nature sont intégrés pour résoudre des problèmes complexes.

Introducción: las alianzas multiactor en los ODS

Los ODS representan un compromiso ambicioso y universal, cuya aplicación requiere dosis importantes de innovación política, tecnológica y organizativa. La necesidad de fomentar una acción colaborativa en la que participen todo tipo de actores se ha subrayado con insistencia en todas las declaraciones, informes y recomendaciones que han conformado el camino hacia la Agenda 2030. Sin embargo, la conformación de este tipo alianzas multiactor es un proceso complejo debido a la disparidad de contextos y a los diferentes lenguajes que configuran el discurso de sus miembros. Es por ello, que la figura de un integrador o intermediario se hace imprescindible para la creación y la administración de espacios propicios en los que todos los socios puedan trabajar juntos. La universidad se presenta en este marco, como un mediador con gran potencial por su conocimiento y neutralidad, así como por su capacidad de generar estos espacios de encuentro.

Siguiendo la definición el secretario general de Naciones Unidas, “*partnerships are commonly defined as voluntary and collaborative relationships between various parties, both State and non-State, in which all participants agree to work together to achieve a common purpose or undertake a specific task and to share risks, responsibilities, resources, competencies and benefits*”. En ese sentido, los 17 ODS buscan “intensificar los esfuerzos para poner fin a la pobreza en todas sus formas, reducir la desigualdad y luchar contra el cambio climático”.

Para la consecución de estas metas, el ODS 17 declara la necesidad de “fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible”. Una de las razones de que las alianzas multiactor ocupen un puesto tan importante en la agenda post 2015 es su potencial para promover, respaldar, iniciar y perfilar soluciones innovadoras ante problemas retorcidos (*wicked problems*). Problemas estos que son de difícil solución debido a factores tales como: datos incompletos o contradictorios; contextos y requisitos cambiantes; o, simplemente, a las reticencias a solventarlos. Este es el caso de las emergencias o de los diferentes contextos de crisis en los que se trabaja.

De la retórica a la práctica: alianzas multiactor en contextos humanitarios

Como sucede con muchos de los llamados genéricos a la acción que conforman la “retórica” del discurso de la cooperación internacional, no existen muchas objeciones que pueden confrontar la afirmación de que: la complejidad del mundo global solo puede ser resuelta mediante un enfoque multidisciplinar y una acción colaborativa. Sin embargo, el camino entre los deseos y la práctica del día a día de las organizaciones no es un viaje fácil. La mayoría de los profesionales que participan en estas alianzas multiactor para el desarrollo sostenible reconocen su complejidad y sus limitaciones. Las alianzas están compuestas en muchos casos por individuos procedentes de organizaciones o instituciones con ambientes o culturas de trabajo muy diferentes entre sí, por lo que su establecimiento y maduración es un proceso lento que debe observarse meticulosamente.

Las alianzas multiactor en acción humanitaria nacen con el fin de mejorar la calidad de la ayuda y proporcionar asistencia al mayor número posible de personas afectadas por una emergencia. Se basan en la construcción de relaciones estables y duraderas entre sus miembros pero que deben dar respuesta a necesidades urgentes en contextos de crisis o emergencias, lo que acentúa la importancia del papel del bróker o facilitador. Leda Stott, experta internacional en alianzas y miembro del itdUPM, analiza la necesidad de superar las clásicas alianzas con el sector privado en el ámbito humanitario, basadas en el corto plazo y en el apoyo financiero y señala tres tendencias clave de algunas alianzas que pretenden se alejarse de ese paradigma clásico:

- 】 La superación del enfoque basado simplemente en la obtención de recursos del sector privado.
- 】 El reconocimiento de que las relaciones con el sector privado pueden comprender una amplia gama de diversos actores.
- 】 La aceptación de que el sector privado, en su más amplio sentido, tiene un papel que desempeñar no solo en la respuesta de emergencia sino también en la preparación preventiva y en medidas destinadas a reducir el riesgo de desastres.

Objetivo y metodología

El propósito de este artículo es analizar cómo a través de la confluencia de distintos recursos, conocimientos, competencias y experiencias, las alianzas formadas por los sectores público y privado, junto con comunidades o organizaciones de la sociedad civil, pueden contribuir a dar solución a este tipo de problemas complejos que solo pueden ser resueltos mediante un enfoque holístico y multidisciplinar. La intención es presentar, discutir y evaluar los factores clave que, desde un punto de vista organizativo, pueden contribuir a diseñar y a administrar un entorno de múltiples actores orientado a la innovación para la sostenibilidad, al mismo tiempo que se presenta el gran potencial de la universidad como un actor fundamental a la hora de generar estos espacios de encuentro.

El Centro de Innovación Tecnológica para el Desarrollo Humano de la Universidad Politécnica de Madrid (itdUPM) es la institución de intermediación que crea y gestiona el espacio habilitador donde todos los socios pueden trabajar juntos. ItdUPM se fundó en 2012 y cuatro años después, se consolida como una red vibrante y colaborativa de profesores, investigadores, estudiantes y profesionales no académicos con un interés común en la promoción de la investigación-acción para el desarrollo sostenible, con un fuerte enfoque en la dimensión social de la sostenibilidad.

Se utilizará una experiencia de un caso para ilustrar el tema: una alianza pionera para mejorar el suministro de energía en los campamentos de refugiados que involucra a tres empresas tecnológicas privadas, dos instituciones oficiales multilaterales especializadas en Ayuda Humanitaria y una ONG internacional (<http://www.itd.upm.es/alianzashire/>). El análisis de este estudio de caso, proporcionará información importante sobre el papel del facilitador en la construcción de las alianzas multiactor eficaces y su trabajo para aprovechar la diversidad, integrar las innovaciones en estructuras y sistemas, mejorar la gestión del conocimiento y profesionalizar el papel de los intermediarios.

El estudio de caso: la Alianza Shire

Origen de la alianza

Durante 2011 y 2012 se realizó un minucioso trabajo en la fase de preparación a través de diversos estudios exploratorios que analizaron la viabilidad y pertinencia de las alianzas con empresas en el campo de la acción humanitaria.

Se realizó un análisis profundo de cuatro estudios de caso seleccionados entre 9 propuestas.

Case	Partners	Sector	Spokesmen
#1	WFP-TNT	Logistics	Marco Selva Adriana Zermeño
#2	WFP - Royal DSM	Nutritional products	Marco Selva Adriana Zermeño
#3	OCHA – DHL	Logistics	Isabelle de Muyser-Boucher Kathrin Mohr
#4	Emergency.lu	Telecommunications	Marianne Donven

Dichos estudios confirmaron algunas características comunes en las alianzas observadas como:

- ▮ La participación del sector privado debe estar alineada con los principios humanitarios y la ayuda prestada es altruista y diferenciada de intereses comerciales.
- ▮ Las capacidades que los socios empresariales pueden ofrecer tienen que ajustarse a las necesidades reales de la respuesta humanitaria.

- ▮ La alianza se establece como una relación a largo plazo basada en la confianza mutua entre los socios, con un claro reparto de roles y responsabilidades, y no como respuesta a un acuerdo *ad hoc* en el marco de una operación de emergencia humanitaria concreta.

Por otro lado se identificó la existencia de un *gap* (brecha) en la respuesta humanitaria y el aumento de la preocupación por los temas de acceso energético entre los distintos actores humanitarios.

Finalmente, el estudio exploratorio de casos, confirmó la pertinencia y viabilidad de conformar una alianza promovida por la cooperación española y dedicada a la mejora del acceso a la energía en campos de refugiados. A partir de ese momento se llevó a cabo la identificación de potenciales miembros de la Alianza, cuya relación se formalizó a través de un Memorándum de Entendimiento y se decidió comenzar a trabajar con los departamentos de innovación y sostenibilidad de los miembros de la Alianza con un enfoque a largo plazo para abordar los desafíos energéticos en los campos de refugiados y promoviendo soluciones tecnológicas adaptadas a los contextos concretos.

El proyecto piloto comenzó a desarrollarse en los campos gestionados por ACNUR en Shire, en la región del Tigray (norte de Etiopía).

La creación de la Alianza

La Alianza se constituyó en el mes de diciembre de 2013 y aglutina a tres empresas privadas líderes en el sector energético (Iberdrola, Fundación Acciona Microenergía y Philips Lighting Spain), una agencia gubernamental (AECID), una organización multilateral especializada en el trabajo con refugiados (ACNUR), y una ONG internacional (Norwegian Refugee Council). El *itdUPM* es la institución que se encarga de estimular, perfilar, gestionar y hacer un seguimiento del proceso del trabajo en colaboración, facilitando así un consenso que permite seguir construyendo e integrando los distintos puntos de vista.

Además, tras varias misiones de identificación, se detectó la necesidad de contar con un socio en terreno que apoyase principalmente las diferentes tareas relativas a la ejecución. Tras un análisis de las organizaciones con presencia en los campos, se seleccionó a la ONG Norwegian Refugee Council (NRC). En el acuerdo alcanzado con NRC, se establece que la organización prestará su apoyo en las diferentes actividades que tengan lugar nivel local, tales como la recepción y almacenamiento de materiales, logística, selección de refugiados para formación, monitoreo y evaluación.

Propósito de la Alianza

La Alianza surge con el objetivo de mejorar el acceso y la calidad de los servicios energéticos a la población de los campos de refugiados, así como con la vocación de ofrecer un servicio a la comunidad humanitaria internacional, aportando soluciones

más adaptadas, eficientes y sostenibles. Se toma como referencia el ciclo de la alianza del International Business Leaders Forum: preparación, inicio, mantenimiento y consolidación de acciones futuras.

La Alianza no pretende convertirse en un operador humanitario convencional, dadas las particularidades del contexto humanitario, para realizar esta función existen otras organizaciones con experiencia, estructura y medios más adecuados sino que se concibe como una plataforma de innovación, que desarrolla soluciones de suministro energético que mejoran los servicios y la calidad de vida de las poblaciones refugiadas. Una vez probadas y sistematizadas, dichas soluciones se transfieren a otros actores del sistema humanitario, apoyando en su implantación cuando sea necesario.

Para desempeñar esta función, la Alianza se plantea los siguientes propósitos:

- ▶ Todas las iniciativas estarán centradas en la búsqueda de innovaciones tecnológicas y organizativas en el ámbito del acceso y la calidad del suministro y los servicios energéticos a población desplazada.
- ▶ Continuidad a medio y largo plazo de los proyectos e iniciativas en los que se participe. La experiencia demuestra que la sostenibilidad en el tiempo solo se logra si se convierte en una preocupación fundamental desde la etapa de diseño de cada proyecto.
- ▶ Asimismo, la implicación y la apropiación de los actores y las comunidades locales será siempre un factor crítico a considerar.
- ▶ Desarrollar sistemas de monitoreo y evaluación, que aseguren que los principales destinatarios de nuestras acciones, población refugiada y desplazada, están realmente mejorando su calidad de vida (dentro de la precariedad que caracteriza este tipo de contextos).
- ▶ Aportar a la comunidad humanitaria soluciones más rápidas, eficaces y sostenibles, que las preexistentes.
- ▶ Extender la aplicación de lo que la Alianza aprende a otros contextos con necesidades similares, para lo cual es fundamental sistematizar experiencias y asegurar una efectiva difusión del conocimiento generado entre la comunidad humanitaria.

Principios y criterios orientadores

La Alianza se guía por una serie de principios y criterios que son la base para la toma de decisiones y el diseño de acciones y proyectos. Estos han sido elaborados conjuntamente por todos los miembros de la Alianza. En este sentido, no solo se establecieron diferentes principios a dos niveles: operación y gestión sino que además se definió cómo aplicarlos y a qué decisiones afectarían. La aplicación o no de estos principios constituye parte de la evaluación y el monitoreo continuo que se hace de la Alianza en términos de gestión:

Principios de operación

- ▶ Principios humanitarios: Humanidad, Neutralidad, Imparcialidad, Independencia y Universalidad.

- 】 Criterio de sostenibilidad.
- 】 Criterio de innovación.
- 】 Criterio de adicionalidad (valor diferencial).

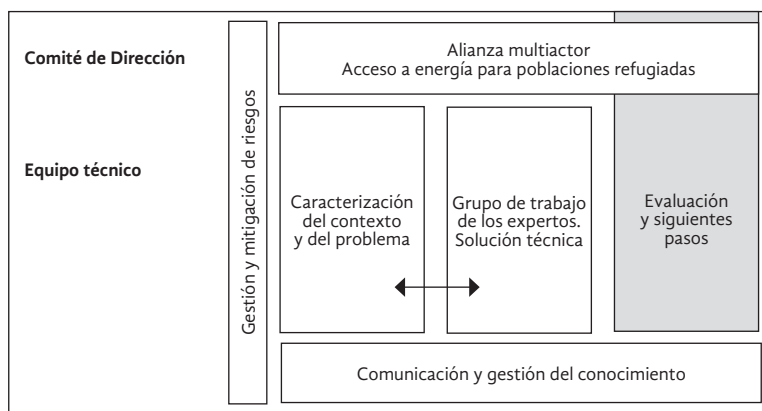
Principios de gestión

- 】 Transparencia.
- 】 Gobernanza compartida.
- 】 Sistematización del conocimiento.

Estructura de la Alianza

En cuanto a la organización interna de la Alianza, se establecen tres comités con el fin de facilitar la gobernanza de la misma, así como la coordinación y la codecisión en los diferentes niveles de trabajo. Como se puede observar en la siguiente figura, se cuenta con tres comités, todos ellos integrados por al menos un representante de cada miembro de la Alianza.

Figura 1. Sistema de gobernanza de la Alianza



Fuente: Elaboración propia.

Los tres comités tienen funciones y competencias diferenciadas, así como sus propias dinámicas de funcionamiento:

- 】 **Comité de Dirección.** Este comité se sitúa en el nivel más estratégico de la Alianza, y está formado por directivos senior de cada una de las entidades socias. El Comité de Dirección es el encargado de orientar la dirección estratégica de la Alianza y de los proyectos, priorizando áreas de trabajo conjuntas que respondan a los retos identificados en la Alianza y que a la vez generen valor para las entidades socias, asegurando los recursos necesarios para el funcionamiento de la Alianza.

- Equipo Técnico.** El Equipo Técnico está compuesto por expertos en energía de cada una de las entidades socias, que a su vez, en función de las características del proyecto encomendado, podrá contar con el apoyo puntual de grupos de expertos dentro de su propia organización.
- Comité de Comunicación.** El Comité de Comunicación se compone de un miembro de cada uno de las entidades socias experto en comunicación bajo la coordinación del Responsable de Comunicación del itDUPM. Sus principales funciones engloban la gestión de la comunicación interna de la Alianza, el desarrollo de protocolos de comunicación, y la planificación de una estrategia de comunicación externa.

Figura 2. Relaciones entre los distintos comités de la Alianza



Fuente: Elaboración propia.

Primera etapa: identificación, realización de estudios, desarrollo de metodología

Con el fin de lograr soluciones apropiadas y sostenibles, desde la Alianza se plantea una metodología concreta a la hora de formular e implementar los proyectos:

- Diagnóstico e identificación del contexto.** Es indispensable llevar a cabo una profunda caracterización del contexto local, así como un mapeo institucional, una evaluación de las necesidades energéticas y una identificación de capacidades locales. En este contexto, la Alianza ha elaborado un informe de caracterización y de las principales necesidades energéticas de los campos de refugiados de Shire.
- Propuesta.** Tras la identificación, se debe decidir si la línea de actuación se enfocará a la replicación de una solución, la mejora de una solución existente o el diseño de una nueva solución (proyecto piloto). De esta forma, se proporcionan las principales necesidades y problemas técnicos y se proponen soluciones.

- 】 **Diseño de la solución.** Una vez se elige una solución como la más apropiada al contexto, se pasa al diseño propio de la solución, que incluye desde el diseño técnico, hasta la planificación y la estimación de presupuesto y recursos necesarios. Englobando a los pasos 2 y 3, la Alianza ha desarrollado un informe de caracterización y resumen de las soluciones técnicas para los campos de refugiados de Shire.
- 】 **Implementación.** Con un diseño apropiado, la implementación de la solución debe ajustarse a los tiempos y recursos estimados. No obstante, es necesario tener en cuenta siempre los elementos críticos, con el fin de poder mitigar los riesgos de la forma más adecuada posible. Además, se debe contar con un continuo monitoreo y seguimiento del proyecto.
- 】 **Evaluación.** Una vez se ha finalizado la implementación, con el objeto de rendir cuentas y favorecer la generación de lecciones aprendidas, es necesario medir tanto los resultados como el impacto del proyecto. Para esto se debe contar con una estrategia de evaluación definida previamente, que permita evaluar el proyecto y determinar si es apropiado replicar la solución en otros contextos. De esta forma, la evaluación permite pasar de nuevo a la fase de caracterización, con el fin de lograr soluciones con una mejora constante. En este marco, la Alianza ha desarrollado una Estrategia de Evaluación que permite evaluar resultados directos e impacto, tanto del proyecto piloto como de otros proyectos relacionados con la provisión de energía en campos de refugiados.

Segunda etapa: proyecto piloto

A raíz del criterio del Comité de Dirección y del Equipo Técnico, y con base en los informes previos generados en el seno de la Alianza, se ha decidido implementar un proyecto piloto para mejorar el acceso a energía en el campo de refugiados de Adi-Harush, en Shire, Etiopía. Las principales actividades de implementación de este proyecto son las siguientes:

- 】 **Curso de formación a refugiados.** Se ha impartido una formación teórica a un grupo de refugiados seleccionados con conocimiento previo en instalaciones eléctricas de interior, seleccionados por NRC.
- 】 **Mejora y extensión de la red eléctrica.** Con la dirección y supervisión de los expertos de las empresas, los refugiados participantes en el curso de formación llevarán a cabo la mejora y la extensión de la red eléctrica. Las principales actuaciones engloban la instalación de protecciones, la corrección de anomalías (hay numerosos cortes de suministro actualmente) y la extensión de la red, con el fin de terminar todos los servicios comunales del campo y de facilitar la conexión del alumbrado a la red eléctrica.
- 】 **Instalación de alumbrado público.** Con el amplio conocimiento de los expertos en redes eléctricas y en iluminación, se optó por proveer iluminación en las principales calles a través de luminarias de bajo consumo conectadas a la red eléctrica previamente mejorada y ampliada.

- ▮ Grupo de operarios. Con el fin de garantizar la sostenibilidad del proyecto, algunos de los refugiados participantes en la instalación de los equipos se encargarán de la revisión y mantenimiento de las instalaciones. Además, también se intenta promover la creación de medios de vida, ya que este grupo de operarios dispondrá de un espacio en un mercado en el campo de refugiados.

El insustituible papel de la organización mediadora: la universidad como mediador

El papel de la organización mediadora es clave tanto en la gestión de la Alianza como en su parte más operacional.

Los brókers, facilitadores, intermediadores, integradores de alianzas, ya sean personas u organizaciones, desempeñan un papel vital en el estímulo, la configuración, la gestión y el seguimiento del proceso de trabajo conjunto. Pueden ayudar a facilitar el consenso, integrar diferentes puntos de vista y crear un “cuadro completo” desde las diferentes visiones de los miembros de una alianza.

Además de los conocimientos contextuales, interdisciplinarios y técnicos, los facilitadores de alianzas requieren cualidades y habilidades como la conectividad, la empatía, el pensamiento estratégico y la diplomacia. Este papel también descansa en el uso cuidadoso de metodologías y herramientas adecuadas que permitan la flexibilidad del proceso y la gestión del conocimiento.

La universidad se presenta en este caso de estudio con un intermediario independiente y neutral cuya legitimidad y reconocimiento por parte del resto de los miembros viene dada por su labor para asegurar la sostenibilidad promover la innovación tanto en estructuras como en sistemas y por su gran capacidad para sistematizar el aprendizaje y mejorar la gestión del conocimiento en la propia Alianza.

Fomentar la innovación a través de la alianza requiere mejoras en la gestión del conocimiento. La universidad, tiene la capacidad de encontrar los métodos, herramientas y protocolos más apropiados para este propósito. Por último como organización facilitadora, la universidad, en este caso el itdUPM en la Alianza Shire, puede desempeñar una variedad de funciones que van desde sensibilización, construcción de capacidades, formación y coordinación de reuniones.

El itdUPM genera un espacio neutral para la cocreación y el codiseño, favoreciendo la integración la comunidad universitaria a través de la generación de redes de conocimiento. Además como institución académica, asegura la investigación, promoción de la evaluación y del monitoreo, mediante el diseño de una Estrategia de Evaluación en diferentes planos de gestión y operacional.

Por último, pero no menos importante el itdUPM se encarga del asesoramiento y promoción de diferentes opciones y modelos para la búsqueda de soluciones conjuntas y la captación de recursos económicos, materiales y en especie.

Principales enseñanzas

Plano de gestión de la Alianza

Tomando como base el estudio de caso de la Alianza Shire y un análisis sobre diversas alianzas que trabajan bajo un paradigma tradicional, Leda Stott recoge una serie de aspectos que pueden fortalecer estas nuevas formas de participación del sector privado como:

- 】 Un enfoque holístico que tenga en cuenta las relaciones del sector privado con sus grupos de interés.
- 】 Claridad en los incentivos para cada uno de los actores de la alianza.
- 】 Equilibrio entre la innovación y la rendición de cuentas.
- 】 Integración de las innovaciones dentro de las estructuras y los sistemas de gestión de riesgos de desastres.

Plano operacional: caso concreto Alianza Shire, itdUPM como facilitador y mediador

La universidad tiene una posición y lugar único para ejercer la función de facilitador o integrador. En el marco de la Alianza Shire se ha visto claramente como es necesario reforzar la capacidad de gestión de la entidad facilitadora para que esta pueda asegurar la consolidación de la Alianza y el mantenimiento de la misma si así se decide entre los diferentes socios.

El facilitador debe lograr, de manera consensuada y basándonos en la experiencia, una visión compartida sobre el valor diferencial que aporta la Alianza, de manera que los incentivos y riesgos de cada socio estén claros. Este es un proceso que debe someterse a constantes revisiones y en el cuál de nuevo el facilitador debe jugar un papel fundamental.

Los procesos y las dinámicas de trabajo se establecen poco a poco y necesitan de una apropiación por parte de todos los miembros. La entidad facilitadora (itdUPM), promueve el equilibrio y participación en la gobernanza de la Alianza de todos los miembros al mismo nivel, de manera que la Alianza se institucionalice en el seno de las diferentes organizaciones miembro. Sin embargo la práctica demuestra que esto no es en ocasiones tan fácil como cabría esperar, por ello es importante establecer un sistema permanente de monitoreo y evaluación de la gestión de la Alianza y facilitar herramientas a los miembros en este sentido, de forma que la rendición de cuentas sea lo más transparente posible.

La comunicación es fundamental y una herramienta esencial en la coordinación. En la gestión de la Alianza, es necesario mantener una comunicación, ágil (en transparencia

y frecuencia) entre todos los socios, y con un enfoque más estratégico. El itdUPM promueve un constante flujo de información en todos los niveles de la Alianza y también hacia fuera mediante la difusión de conocimiento.

La importancia del papel de la universidad para difusión del conocimiento generado entre la comunidad humanitaria, promoviendo además una presencia activa en foros y redes internacionales, y fomentaremos acciones formativas a profesionales del sistema humanitario. Por último, el espacio que ofrece el itdUPM, como espacio neutral de generación de encuentros y relaciones improbables, refuerza todavía las habilidades y el papel que de la universidad, en la generación de soluciones innovadoras que contribuyen al cumplimiento de los ODS.

Bibliografía

- ALIANZA SHIRE (2014): *Characterization report of Shire Refugee Camps and energy needs assessment*, itdUPM, Universidad Politécnica de Madrid, Madrid.
- (2015): *Guidelines and Principles document*, itdUPM, Universidad Politécnica de Madrid, Madrid.
- (2015): *Synthesis and characterization of technical solutions for Shire Refugee Camps*, itdUPM, Universidad Politécnica de Madrid, Madrid.
- ALNAP (2015): *The state of humanitarian system*, ALNAP, Londres. Disponible en: <http://sohs.alnap.org/#introduction>
- CARRASCO, Ruth *et al.* (2013): *Alianzas Público-Privadas en el marco de la Acción Humanitaria*, itdUPM, Universidad Politécnica de Madrid, Madrid. Disponible en: www.itd.upm.es/alianzas-publico-privadas-en-el-contexto-de-la-ayuda-humanitaria www.slideshare.net/itdUPM/ppp-humanitarian-action
- itdUPM (2013): *Working Paper Multi-actor Partnerships for Innovation From Public Private Partnerships to Public Private People Partnerships*, itdUPM, Universidad Politécnica de Madrid, Madrid.
- MAZORRA, J. (2013): *Characterization Report of Shire Refugees Camps*, itdUPM, Universidad Politécnica de Madrid, Madrid.
- OLIVER, A. (2013): *Private Partnerships in the Humanitarian*, Master in Technology for Human Development, Universidad Politécnica de Madrid, Madrid.
- SECRETARIO GENERAL DE NACIONES UNIDAS (2003): *Report of the UN Secretary-General Partnerships*, United Nations, Washington.
- STOTT, L. (2016): *Informe Mundial Sobre Desastres*, Federación Internacional de la Cruz Roja, pp. 167-169.
- TENNYSON, R. (2005): *The Brokering Guidebook*, The Partnering Initiative/IBLF, Londres.