

ALIANZAS MULTI-ACTOR Y TRANSFORMACIÓN: EL CASO DE LA ALIANZA SHIRE

MULTI-STAKEHOLDER PARTNERSHIPS AND TRANSFORMATION: THE CASE OF ALIANZA SHIRE

Dalia Mendoza

Con la colaboración del Comité de Dirección de la Alianza Shire

Alianza Shire

comunicacion.itd@upm.es

RESUMEN

La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) plantean la posibilidad de apuntar hacia la transformación mediante la creación y el fortalecimiento de alianzas multi-actor. La colaboración entre sector público, sector privado, ONGs y universidad, y su interacción con otros actores propicia un ambiente de innovación hacia la búsqueda de soluciones que contribuyan a los ODS. La Alianza Shire, la primera alianza multi-actor para la acción humanitaria en España, tiene como objetivo desarrollar soluciones innovadoras de acceso a la energía en los campos de refugiados y sus comunidades de acogida del norte de Etiopía. En este artículo se presenta la Alianza Shire como experiencia demostradora de alianzas multi-actor que aspiran a la transformación. Su formación, la implementación de un proyecto piloto, el escalado hacia una segunda fase, y el planteamiento de siguientes pasos incluyen una serie de aspectos transformadores que aseguran la creación de un valor compartido de colaboración para lograr un cambio sistémico significativo.

Palabras clave: Alianzas multi-actor; Refugiados; Energía; Transformación; Sostenibilidad

¹ Este artículo es una extracción de dos documentos elaborados en el marco de la Alianza Shire y el Lab Shire: "From multi-actor partnerships to innovation platforms: the case of Alianza Shire and Lab Shire" (Mazorra et al., 2019), y "Transformational Collaboration for the SDGs: The Alianza Shire's Work to Provide Energy Access in Refugee Camps and Host Communities" (Moreno-Serna et al., 2020).

² El Comité de Dirección de la Alianza Shire está conformado por representantes de las organizaciones miembro de la Alianza: Iberdrola (Mónica Oviedo), Acciona.org (José Gabriel Martín y Julio Eisman), Signify (Josep Martínez), el Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano de la Universidad Politécnica de Madrid (Carlos Mataix y Manuel Sierra) y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (Cristina Gutiérrez y Macarena Romero).



ABSTRACT

The 2030 Agenda and the Sustainable Development Goals (SDG) raise the possibility of aiming at transformation through the creation and strengthening of multi-stakeholder partnerships. Collaboration between the public and private sectors, NGOs and academia, and their interaction with agents on the ground creates an environment of innovation in the seek for sustainable solutions in the long-term. Alianza Shire, the first multi-stakeholder partnership for humanitarian action in Spain aims to develop innovative solutions for energy access in refugee camps in northern Ethiopia. This article presents Alianza Shire as a demonstrating experience of multi-stakeholder partnerships aiming at transformation. Its formation, the implementation of a pilot project, the scaling up to a second phase, and the approach of next steps involve a series of transformational aspects that ensure the creation of a collaborative value creation to achieve significant systemic change.

Keywords: Multi-stakeholder partnerships; Refugees; Energy access; Transformation; Sustainability.

1. ALIANZAS MULTI-ACTOR Y TRANSFORMACIÓN

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) representan un compromiso ambicioso y universal. Su aplicación ha puesto de relieve la necesidad de activar estrategias de colaboración entre distintos sectores y de adoptar enfoques transformadores para hacer frente a los desafíos que plantea la Agenda 2030. Según apunta David Horan (2019), este enfoque transformador debe ser capaz de explotar las sinergias resultantes de la colaboración para alcanzar múltiples ODS mediante intervenciones organizadas que generen co-beneficios (Horan, 2019). Por tanto, se considera que las alianzas multi-actor son vehículos que pueden ayudar a acelerar esas sinergias y a crear estructuras de gobernanza más duraderas (Moreno-Serna et al., 2020).

La necesidad de fomentar la colaboración entre todo tipo de agentes -públicos, privados y sociales- a través de alianzas multi-actor se ha subrayado insistentemente en las declaraciones, informes y recomendaciones que han delineado el camino hacia la Agenda 2030. De hecho, el Objetivo 17 pide que se revitalicen las alianzas globales para el desarrollo sostenible. En la actualidad, estas estructuras tienen por objeto no sólo la consecución de los ODS, sino también crear estructuras que permitan compartir e intercambiar información, reconocimientos, logros y fracasos con la comunidad internacional, a fin de fomentar la posibilidad de replicar y expandir la labor de las alianzas.

Los esquemas de colaboración presentes en las alianzas multi-actor pueden sentar sus bases en la generación de un valor compartido significativo que promueva la transformación y el cambio sistémico. En este sentido, Austin y Seitanidi (2012) proponen un marco de Creación de Valor Colaborativo (CVC) como un espectro evolutivo para analizar la creación de valor en diferentes tipos de relaciones de colaboración entre organizaciones. Dentro de este espectro, conceptualizan una etapa avanzada de colaboración que llaman “colaboración transformacional”.

En los últimos años, particularmente desde la comunidad humanitaria se han hecho llamamientos para la implicación activa del sector privado en contextos humanitarios complejos como la crisis de los refugiados. La Declaración de Nueva York³, por ejemplo, ha sentado las bases para un nuevo marco responsivo a la crisis

³ Instrumento adoptado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2016, que contiene una gama de compromisos de los Estados Miembros para fortalecer y mejorar los mecanismos de protección de las personas en movimiento. Disponible en: <https://www.unhcr.org/57e39d987>



de refugiados a nivel mundial (Comprehensive Refugee Response Framework, o CRRF por sus siglas en inglés), que contempla en sus pilares la innovación, el trabajo en alianzas y la integración del sector privado, entre otros. Las alianzas entre empresas privadas, organismos públicos nacionales e internacionales, la academia, las ONG y la población refugiada parecen ser más inclusivas en la planificación y el diseño de estrategias que pueden respaldar iniciativas como el acceso a la energía en lugares frágiles de una manera más efectiva y duradera (Moreno-Serna et al., 2020).

2. ALIANZA SHIRE

En el marco anterior, y en reconocimiento al potencial de compromiso de varias empresas eléctricas y energéticas en España, desde la Oficina de Acción Humanitaria de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y el Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano de la Universidad Politécnica de Madrid (itdUPM), se impulsó la posibilidad de poner en marcha una alianza multi-actor para desarrollar soluciones innovadoras de acceso a energía que mejorasen los servicios y la calidad de vida de quienes viven en los campos de refugiados situados en la región de Shire, al norte de Etiopía.

Así, en 2014, cinco entidades de los sectores privado, público y académico crearon la primera alianza multi-actor para la acción humanitaria en España, la Alianza Shire, partiendo de la hipótesis de que la complementariedad multi-sectorial generaría esquemas de valor compartido entre las organizaciones. Actualmente, la Alianza trabaja para facilitar el acceso a la energía a 40.000 personas refugiadas y 17.000 personas de las comunidades de acogida de la región de Shire. Participan el sector privado – a través de Acciona.org, Iberdrola y Signify –, el sector público – a través de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) – y la academia – a través del Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano de la Universidad Politécnica de Madrid (itdUPM), en colaboración con el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR).

En contextos humanitarios como los campos de refugiados, donde se afrontan grandes retos de acceso universal a los servicios básicos, entre ellos la energía, es necesario prestar especial atención a la consolidación de un enfoque integrador de capacidades complementarias, que difícilmente recaen en una sola organización (Rosenberg-Jansen et al., 2019). En este marco, las dinámicas organizacionales de la Alianza Shire apuntan a la transformación según el marco CVC de Austin y Seitanidi, aspirando a un nivel alto de valor compartido entre las partes. La interacción basada en la confianza y la sinergia entre sector privado, organismos nacionales e internacionales, la academia, las ONG y las personas refugiadas parecen ofrecer enfoques de planificación y diseño más inclusivos.

También cabe mencionar el trabajo colaborativo que se hace en terreno, entre la Alianza Shire y otros actores humanitarios. En todos los campos en los que se trabaja se hace en estrecha colaboración con el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), con la ONG neerlandesa ZOA y con la Administración para Asuntos de Refugiados y Retornados (ARRA por sus siglas en inglés), el organismo del Gobierno etíope encargado de estos asuntos y otros socios locales que aportan diferentes capacidades (Norwegian Refugee Council, Ethiopian Electric Utility...). El hecho de que se trabaje con estos socios pone en relieve el carácter internacional que ha alcanzado la Alianza, así como el compromiso de esta con el cumplimiento de los acuerdos alcanzados en la Declaración de Nueva York, en términos de localización de las actividades humanitarias a través de la colaboración con ARRA y con la igualdad de género como materia transversal en todos los proyectos.



La integración de los miembros de la Alianza con los socios colaboradores y los socios implementadores en terreno se hace a través del itdUPM como entidad facilitadora, coordinadora de la alianza y gestora del proyecto. Horan (2019) se refiere a las entidades facilitadoras como “orquestadores”, quienes juegan un papel importante en el fomento de la participación equitativa y procesos de gobernanza responsables. Su importancia recae, no sólo en asegurar la transparencia y participación equitativa de las partes, si no en que deben ser capaces de homogeneizar narrativas y traducir las diferencias entre los socios en oportunidades de colaboración efectiva a largo plazo.

1.1. PROYECTO PILOTO

Entre los años 2014 y 2017, la Alianza Shire desarrolló un proyecto piloto en el campo de refugiados de Adi-Harush (Shire, Norte de Etiopía), en el que residían aproximadamente 8.000 personas. Se realizó una mejora integral de la red eléctrica a la que se conectaron los servicios comunitarios del campo y se instaló alumbrado público a lo largo de más de 4 Km. Además, se formó a personas refugiadas que, apoyadas por los socios de la Alianza, implementaron todas las mejoras, manteniéndolas en funcionamiento hasta el presente (Alianza Shire, 2017).

Para asegurar la viabilidad del proyecto, se aplicaron medidas estratégicas de diagnóstico e implementación, como una auditoría de la red eléctrica en los campos. Además se elaboró un conjunto de instrumentos de capacitación para el mantenimiento y reparación de la misma, y una guía para la gestión y optimización de dichos instrumentos. Para lo anterior fue necesario un diagnóstico y reconocimiento contextual adecuado, que permitiera identificar las condiciones técnicas que habría que afrontar.

La participación de la población refugiada fue crucial en la ejecución de este proyecto. Ésta fue posible principalmente gracias a la provisión de capacitación teórica y práctica centrada en los resultados de la evaluación de las necesidades. También se sumaron a la capacitación personas de la comunidad de acogida. Esto resultó esencial para dar un paso del diseño de soluciones simplemente técnicas, hacia soluciones de gestión basadas en un enfoque de transformación.

Durante y tras la implementación del proyecto piloto, se llevaron a cabo informes que recogieron las principales lecciones aprendidas, entre las que resaltan las siguientes: (i) llevar a cabo una identificación aún más profunda de las condiciones en terreno, y una correcta caracterización del problema y el contexto, (ii) facilitar la integración de la población refugiada y comunidades de acogida desde las fases de diseño y planificación, (iii) mantener la comunicación interna y externa siempre fluida para garantizar la transparencia y la mutua rendición de cuentas entre los socios, (iv) aprovechar los recursos no materiales, tales como conocimiento, habilidades, recursos humanos, capacidades y contactos de cada uno de los socios e (v) integrar dichos conocimientos para superar el enfoque transaccional basado simplemente en la obtención de recursos económicos, apostando por una visión colaborativa que lleve a la transformación.



1.2. SEGUNDA FASE

Tras evaluar los resultados del proyecto piloto, y tomando en cuenta las lecciones aprendidas recogidas de la fase previa, se decidió escalar la iniciativa y ampliar el espectro y enfoque del diseño e implementación. Así, desde 2018, y hasta el 2021, la Alianza Shire desarrolla la segunda fase del proyecto “Alianza Shire: Energy Access to refugees and host communities”, financiado por la Unión Europea a través del *Trust Fund for the Horn of Africa*⁴.

El objetivo general de esta segunda fase es mejorar las condiciones de vida en los campos de refugiados y sus comunidades de acogida, fortaleciendo las capacidades locales, creando oportunidades de generación de ingresos y mejorando el acceso a los servicios básicos mediante los efectos transversales de la energía.

La segunda fase se implementa en cuatro campos de refugiados y sus respectivas comunidades de acogida, alcanzando a más de 40.000 personas, y contempla la extensión de red y conexión de servicios comunitarios y negocios, junto con la instalación de más de 20 Km de alumbrado público, y la creación de negocios para la distribución de 1700 Sistemas Fotovoltaicos Domiciliarios (SFD). Por último, se llevarán a cabo formaciones a personas refugiadas y de las comunidades locales para la instalación y mantenimiento de la red, y para el emprendimiento de negocios basados en la distribución y mantenimiento de los SFD.

En esta fase, se han tomado como punto de partida las lecciones aprendidas del proyecto piloto, y se ha puesto foco en la alineación con los nuevos marcos internacionales mediante el desarrollo de prácticas innovadoras que aseguren la sostenibilidad de la intervención en el largo plazo. De ahí que se haya apostado por la innovación a través de modelos de negocio, promoviendo la creación de microempresas por parte de la población refugiada y las comunidades de acogida, basadas en el suministro de electricidad a través de Sistemas Fotovoltaicos Domiciliarios (SFD). El objetivo es crear oportunidades de negocio y generación de ingresos para mejorar la calidad de vida de la población. Este enfoque, basado en el mercado, tiene por objeto la sostenibilidad a largo plazo del suministro eléctrico a nivel de los hogares, a través del mantenimiento y el suministro de piezas de repuesto. Otro aspecto remarcable de colaboración hacia la transformación es la integración de la Empresa Nacional Etíope de Electricidad (EEU) como uno de los socios para la implementación. Su participación es clave para mejorar el suministro de electricidad en los campos y en las comunidades de acogida, la corrección de anomalías, la ampliación de la red eléctrica y la instalación de alumbrado público. Además, la EEU impartirá capacitaciones para el desarrollo de capacidades de la población refugiada y las comunidades de acogida sobre el mantenimiento de las instalaciones, y se contempla un modelo de “formación de formadores”, con el que se pretende ampliar el impacto del proyecto y garantizar su sostenibilidad hacia el futuro.

1.3. SIGUIENTES PASOS: LAB SHIRE

El trabajo que se ha desarrollado en la Alianza Shire desde 2014, así como las numerosas experiencias previas de los miembros de la Alianza en acceso a servicios básicos, demuestran la necesidad de crear nuevos esquemas de relación y estructuras de colaboración basadas en alianzas multi-actor. Sin embargo, se ha identificado cierta carencia de herramientas de aprendizaje diseñadas desde la práctica, en las que se concentren y compartan las barreras enfrentadas y lecciones aprendidas en el marco de una alianza multi-actor, como son la integración de diversos sectores, el rol y características de una entidad facilitadora, o la falta

.....

⁴ https://ec.europa.eu/trustfundforafrica/region/horn-africa/ethiopia/shire-alliance-energy-access-host-communities-and-refugees-ethiopia_en

de marcos regulatorios para alianzas de este tipo. Por ello, es fundamental generar espacios independientes a las dinámicas de proyecto, en los que se sistematicen los aprendizajes adquiridos y se innove en distintos niveles -tecnológico, modelos de provisión, políticas públicas, marcos internacionales, etc-.

Por otro lado, desde sus inicios la Alianza Shire ha establecido en sus *Orientaciones y Principios* que busca ser concebida como una plataforma de innovación que aporte a la comunidad humanitaria soluciones más rápidas, eficaces y sostenibles que las existentes (Alianza Shire, 2016). Esto, sumado a la recopilación de las lecciones aprendidas, tras la ejecución del proyecto piloto y el actual despliegue de la Fase II, pone de relieve la necesidad de ampliar el trabajo colaborativo de la Alianza Shire, hacia un esquema de plataforma diseñado para fomentar la innovación y la transferencia de conocimientos. Así, en el marco de la Alianza Shire, nace el Lab Shire como un espacio que complementa a los propios proyectos, enfocado fundamentalmente a la gestión del conocimiento y la innovación.

El Lab Shire toma como referencia dos ODS específicos: el 7 “Energía asequible y no contaminante”, como elemento transversal y fundamental del desarrollo humano, y el 17 “Alianzas para lograr los objetivos”. Basando su creación en la Alianza Shire, el Lab Shire podría ser una apertura hacia otros ODS, así como una oportunidad para la innovación hacia la transformación con un espectro más amplio de temas.

El Lab Shire, como vía para la gestión y transferencia de conocimiento, busca ser un espacio abierto que aproveche la segunda fase del proyecto 2018-2021 para desarrollar procesos transdisciplinarios que den lugar a nuevas soluciones y conocimiento derivados de la co-creación entre comunidades refugiadas, comunidades locales, investigadores de diversas disciplinas y personas expertas del sector privado y humanitario. Además, pretende reforzar el carácter transformador de la Alianza Shire, creando valor compartido mediante la sistematización de experiencias de los socios, y la generación de nuevas narrativas, para compartirlas con la comunidad internacional. Finalmente, busca generar evidencias y aprovechar las capacidades de todas las organizaciones que el Lab Shire conecte, para incidir en procesos de decisión y políticas públicas sobre la gestión de las crisis de refugiados y sobre la necesidad del trabajo en alianza. Lo anterior se pretende enmarcar en tres ámbitos de actuación complementarios entre sí: Innovación e Investigación; Formación; y Transferencia del Conocimiento y Nuevas Narrativas.

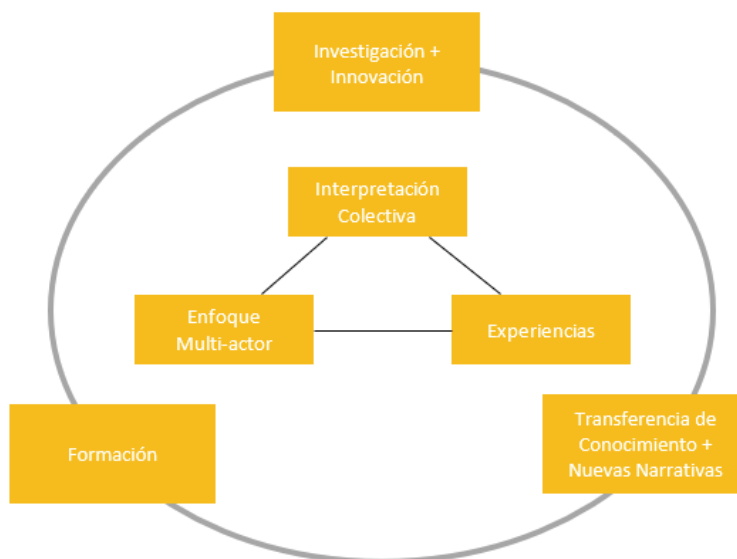


Ilustración 1: Objetivos y enfoque del Lab Shire



3. CONCLUSIONES

La complejidad y transversalidad de la Agenda 2030 demanda nuevas formas de colaboración para diseñar respuestas que apunten a la transformación. Bajo este foco, la experiencia de la Alianza Shire como la primera alianza multi-actor para la acción humanitaria en España, demuestra la importancia de la creación de valor compartido entre personas u organizaciones que aspiren a una misma estrategia de transformación para lograr un cambio sistémico significativo.

Además, las alianzas multi-actor como nueva estructura colaborativa, tienen la misión de sistematizar, generar y compartir conocimiento, y en este caso concreto con el resto de la comunidad humanitaria. La recopilación de lecciones aprendidas sobre el trabajo en alianzas, el diseño y ejecución de proyectos propicia que se dé un paso del trabajo en alianza a un esquema de plataforma diseñado para fomentar la innovación y la transferencia de conocimientos que apunte su carácter transformador (Mazorra et al., 2019).

En los últimos seis años de trabajo, la Alianza Shire ha atravesado un proceso de evolución organizativa, tratando de convertirse en una plataforma de innovación que pueda posicionarse como referente en la comunidad humanitaria internacional. La sistematización de lecciones aprendidas de su primer piloto, y los nuevos marcos globales de referencia le han permitido avanzar hacia un carácter transformador, según algunos de los aspectos recogidos en el CVC de Austin y Seitanidi. En este encuadre, destaca el rol de la entidad facilitadora como impulsora hacia la transformación, mediante la creación de un lenguaje común y el fortalecimiento de sinergias entre socios y colaboradores.

También desde sus inicios, la Alianza Shire estableció un objetivo organizativo y trascendental: servir de prueba para el desarrollo y validación de un enfoque de alianzas innovadoras. En ese sentido, el Lab Shire trata de sistematizar lo aprendido desde la práctica, poniendo foco en la gestión y transferencia de conocimiento con el resto de la comunidad humanitaria, y/o actores interesados en alianzas multi-actor y acceso a la energía. Aunque enmarcado dentro de los ODS 7º y 17º, el Lab Shire nace como un laboratorio de innovación creado para acelerar las transformaciones promovidas por la Alianza Shire, y una oportunidad para reforzar el carácter transformador de la Alianza, e impulsar el cambio sistémico dentro de un rango más amplio de temas.



4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alianza Shire. (2016). Cross-Sector Partnership for Humanitarian Action: Energy Access to Refugees. Madrid.
- Alianza Shire. (2017). Estudio de Caso. Alianza Shire. Madrid.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726–758. <https://doi.org/10.1177/0899764012450777>
- Horan, D. (2019). A New Approach to Partnerships for SDG Transformations. *Sustainability*. Obtenido de <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/18/4947>
- Mazorra, J., Pastor Gutiérrez, M., Arzamendi, A., Moreno, J., Ramil, X., & Mendoza, D. (2019). From multi-actor partnerships to innovation platforms: the case of Alianza Shire and Lab Shire. (28040).
- Moreno-Serna, J., Sánchez-Chaparro, T., Mazorra, J., Arzamendi, A., Stott, L., & Mataix, C. (2020). Transformational Collaboration for the SDGs: The Alianza Shire's Work to Provide Energy Access in Refugee Camps and Host Communities. *Sustainability*, 12(2), 539. <https://doi.org/10.3390/su12020539>
- Rosenberg-Jansen, S., Tunge, T. & Kayumba, T. Inclusive energy solutions in refugee camps. *Nat Energy* 4, 990–992 (2019). <https://doi.org/10.1038/s41560-019-0516-x>