

LA EVALUACIÓN DE IMPACTO SOCIAL BASADA EN INTERESES DE INVOLUCRADOS, TEORIA Y METODOS

*Basilio Verduzco Chávez*¹

RESUMEN

En esta ponencia se presenta un modelo de evaluación de impacto social basado en intereses de involucrados. Para ese fin se analizan parámetros utilizados en este tipo de evaluación y se acotan las restricciones del modelo como son: el hecho de que los actores identificados son actores genéricos que representan grandes intereses en un juego multilateral en donde existen diferencias importantes según la posición que cada quien tiene respecto a la distribución de costos y beneficios en el corto, mediano y largo plazo. La información utilizada no se refiere a sus preferencias directas, sino a costos y beneficios adjudicables a los distintos grupos a partir de los resultados que tienen los proyectos en distintas dimensiones del desarrollo regional. En la presentación se analiza la teoría de evaluación basada en intereses y su aplicación en la administración de proyectos. Asimismo, se hace énfasis en la importancia de usar información cualitativa generada en forma directa a partir de entrevistas y grupos focales con la participación de residentes en las comunidades afectadas por proyectos de infraestructura. En la segunda parte se hace una discusión de las valoraciones conforme a intereses a partir de nociones de bienestar social y se propone una tipología de involucrados para el caso de proyectos hidroeléctricos. En una tercera parte se sintetizan las aportaciones y alcances del enfoque para el estudio de casos concretos, y las implicaciones de política que tiene la utilización de este enfoque en el contexto de la reforma energética.

¹ Doctor en Planeación Urbana y Desarrollo de Políticas, Departamento de Estudios Regionales-INESER, Universidad de Guadalajara. Tel. (33) 3770-3404. Correo electrónico: basiliov@cucea.udg.mx

Palabras Clave: Evaluación de impacto social, conflicto, negociación.

INTRODUCCIÓN

Los promotores de grandes proyectos de energía enfrentan el reto creciente de encontrar una nueva manera de relacionarse con las comunidades de las regiones donde se ubican. La evaluación de impacto social, formalizada en el marco de las nuevas leyes del sector energético publicadas el 11 de agosto de 2014, es un paso importante en la redefinición de dicha relación pues ayuda a promoventes de proyectos y a los demás involucrados a tener un referente común sobre el cual empezar a negociar los términos en los cuales se pueden construir nuevas obras de infraestructura eléctrica.

En el desarrollo de las metodologías de impacto social, la inclusión de los involucrados en los proyectos, programas o políticas evaluadas es una de las contribuciones más prometedoras para que este instrumento pueda ayudar la toma de decisiones. Hay diversos enfoques que han incursionado en esa tarea destacándose el trabajo de síntesis presentado por UNEP (2002). La evaluación de impacto social basada en intereses es una derivación de este tipo de enfoques que pone énfasis en la detección de los intereses de involucrados desde las etapas iniciales de la evaluación a fin de poder construir modelos cortados a la medida de las constelaciones de actores presentes en cada una de las regiones donde se realizan los proyectos. Esto hace de la evaluación de impacto social un instrumento que debe ser técnicamente sofisticado, orientado a la construcción de acuerdos y ajustado a las necesidades específicas de cada proyecto.

El propósito de este ensayo es presentar una visión panorámica de los aspectos teóricos y metodológicos de este tipo de evaluación, así como de las implicaciones que tiene su aplicación en los procesos de gestión de proyectos. Para ese fin se usa una modalidad de evaluación de

tipo retrospectivo preparada para el estudio de seis proyectos hidroeléctricos construidos en México.

1. LA EVALUACIÓN DE IMPACTO SOCIAL BASADA EN INTERESES: ASPECTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS

La evaluación de impacto social ha desarrollado diversos enfoques para incorporar la participación de la sociedad civil. El método de evaluación de impacto social basado en intereses combina elementos de varias tradiciones de evaluación con los métodos de evaluación de involucrados usados en los estudios de negociación en los que se busca conocer con precisión cuántos involucrados existen, cuáles son sus intereses y cuáles son las posibilidades de lograr acuerdos en torno a diversos tipos de decisiones (Susskind y Thomas-Larmer, 1999). lo que en este caso significa acuerdos en torno al manejo de los impactos.

Una evaluación de impactos sociales con base en intereses de involucrados usa en forma complementaria información cuantitativa de tipo secundario como la que se recoge en las manifestaciones de impacto ambiental o los censos de población y la combina con información directa que puede ser obtenida mediante encuestas o entrevistas semiestructuradas. Al combinar estas tres fuentes de información no sólo se tiene claridad sobre el comportamiento de las tendencias sociales registradas en una comunidad o en una región afectada por un proyecto, sino que es posible seleccionar aquellas tendencias que efectivamente interesan a diversos grupos de pobladores.

La evaluación de impacto social con base en intereses de involucrados es una actividad que tiene mayor utilidad si se prepara en las etapas de planeación de los proyectos. Sin embargo, su uso es posible en forma retrospectiva si se cuentan con los insumos que permitan trazar los vínculos entre una determinada configuración de intereses y los impactos reales que ha tenido

el proyecto en el tiempo transcurrido entre la evaluación y la construcción y entrada en operación del mismo. 'La evaluación de impacto social puede ser incluida en un programa de monitoreo después de un proyecto para lo cual es necesario concebir un instrumento que permita recuperar información recurrente del comportamiento de variables.

Una evaluación retrospectiva con base en intereses afectados o beneficiados por los proyectos es importante para entender la insatisfacción que pueden tener actualmente los grupos que consideran que no obtuvieron los beneficios que esperaban. La importancia de atender este tipo de insatisfacción radica en la necesidad de respetar los derechos individuales y comunitarios y en aprender de experiencias pasadas para entender los conflictos contemporáneos.

Por esa vía se pueden generar lecciones también sobre la importancia de conocer mejor los espacios de negociación que se abren durante la gestión de un proyecto y para entender las dinámicas de oposición hacia nuevos proyectos o sus implicaciones en el desarrollo regional.

El retraso, encarecimiento o incluso cancelación de proyectos que parecían viables desde otras perspectivas, puede ser provocado por causas de incertidumbre externas al proyecto entre las que se destacan la existencia de múltiples partes involucradas (Atkinson, Crawford y Ward, 2006) o el funcionamiento de constelaciones de actores que son adversa a la incursión de una nueva empresa en un mercado nuevo como los que existen en las economías en transición (Verduzco, 2006). Por esta razón, prevenir conflictos se ha convertido en uno de los objetivos principales en la administración de proyectos. Para ese fin es importante ubicar los diversos intereses. Independientemente de lo bien que se defina y se logre la producción de los tangibles esperados en un proyecto, si no se satisface en forma adecuada las expectativas de los involucrados, el proyecto está encaminado al fracaso (McElory y Mills, 2007).

La literatura sobre administración de proyectos ha generado su propia terminología para incorporar el tema de los intereses sociopolíticos en dicha interpretación con la intención de evaluar cuándo y cómo constituyen una barrera para el éxito de los proyectos. Un involucrado en un proyecto es definido como persona o grupo con algún interés relevante en el éxito del proyecto y del ambiente en el cual opera. Tener algún interés relevante significa tener poder, legitimidad o urgencia, lo cual da lugar a la existencia de involucrados internos y externos (Olander, 2006). Louche y Beaten (2006) identifican un procedimiento de pasos para tratar el tema de los múltiples intereses de los involucrados en la que reconocen la diversidad de intereses respecto a los diversos asuntos de un proyecto y la evolución de los intereses con el tiempo.

En esta literatura se reconoce que los aspectos “suaves” son un elemento clave en la gestión de los proyectos. Si bien no hay un concepto universal de lo que constituyen los aspectos suaves, Crawford y Pollack (2004) identifican una lista que sugiere la existencia de múltiples intereses. Entre los aspectos identificados se encuentran: las percepciones de la comunidad, la seguridad, los impactos ambientales, la aceptabilidad legal y los impactos políticos y sociales. En este enfoque se acepta la necesidad de reconocer el cambio y la incertidumbre como algo consustancial a algunos proyectos, por lo cual se necesita entender la evaluación y la definición de los proyectos como procesos continuos (Pollack, 2007).

La racionalidad para usar la satisfacción de múltiples intereses como criterio en la evaluación de los proyectos es justificada en estos términos:

El término involucrado es muy común en la administración basada en el desempeño y se refiere a aquella gente que tienen o perciben tener algo que ver en el éxito futuro de una organización o de una unidad organizacional [...]. Es imperativo tener una idea muy clara de quienes son estas personas y cuáles son sus necesidades y expectativas. Sus puntos de vista y expectativas deben

ser consideradas en el desarrollo de metas y objetivos estratégicos. Si tienen algo que ver con el resultado del proceso, deben tener algo que ver con los insumos del mismo [...] si un grupo de involucrados es importante para alcanzar los objetivos organizacionales, la organización debe manejar en forma activa la relación con ese grupo de involucrados (Artley y Stoh, 2001, p. 13).

Según este enfoque, los aspectos suaves de los proyectos demandan nuevas habilidades. Los participantes en un equipo de gestión deben entender cabalmente el proyecto y su contexto (Crawford y Pollack, 2004). El paradigma suave se enfoca a la factibilidad cultural y la deseabilidad técnica de los proyectos por lo que se enfocan al debate y la exploración de opciones alternativas. Ellos establecen que los métodos suaves “reconocen cualquier tipo de ambigüedad en las metas, se enfocan en el aprendizaje, la exploración y la definición del problema” (Crawford y Pollack, 2004, p. 647).

En una amplia revisión de la literatura sobre administración de proyectos Adalbäck y Johansson (2013) encontraron que en la industria de la construcción hay un sentido compartido que muestra la necesidad de una buena relación con todos los participantes, especialmente entre clientes y contratistas, para que un proyecto tenga éxito y apuntan que “un proyecto en el que los involucrados están bien informados tiende a ser más exitoso porque existe la probabilidad mayor de evitar proyectos no exitosos, reconocer proyectos exitosos en los que vale la pena hacer un esfuerzo, así como reconocer problemas y soluciones aplicables” (2013, p. 4). Neely, Adams y Kennerley (2002) usan el concepto del prisma de desempeño para indicar que el administrador de proyectos debe preguntar en primer lugar quiénes son los involucrados y qué es lo que quieren y necesitan, pero esa es sólo una dimensión del análisis para un buen proyecto, puesto que también involucra otras cuatro dimensiones que son: las contribuciones de los involucrados (‘¿Qué es lo que se necesita y se desea de ellos?); ¿Qué estrategias se necesitan para operar y satisfacer esas aspiraciones y necesidades?; ¿Qué procesos se necesitan? Y finalmente ¿Qué capacidades se tienen? El enfoque del prisma del desempeño se

ha popularizado, entre otras cosas, por el grado de profundidad con el que trata, en la práctica, el concepto de involucrados, donde se incluyen actores (individuos o grupos) que de otra manera se verían como externos al proyecto, entre los que se encuentran, reguladores, las comunidades locales y grupos de presión (Neely, Adams y Crowe, 2001).

Una segunda corriente analítica que intenta dar cuenta de los impactos que tienen los proyectos en múltiples intereses es conocida como evaluación social multi-criterio o SMCE, por sus siglas en inglés. Al explicar por qué esta metodología puede tomar en cuenta las limitaciones políticas y la existencia de grupos de interés, Munda (2004) resalta la existencia de un mundo complejo y de procesos reflexivos que implican la existencia de conciencia y propósito, lo que lleva a la necesidad de tener que considerar nuevos elementos o atributos que forman parte del proceso de decisión. Asimismo, resalta la existencia de múltiples niveles y escalas para el análisis de los problemas, así como múltiples identidades. Esto conduce a preguntas operacionales difíciles de responder en la gestión de un proyecto tales como ¿Quiénes son los actores sociales relevantes? ¿Qué es lo importante para diferentes actores sociales? y ¿Qué es lo relevante para representar las entidades del mundo real? Este enfoque descrito por Munda, retoma los avances introducidos en el campo de la *ciencia post normal*, un paradigma de investigación que intenta dar cuenta de la incertidumbre y los conflictos de valores.

Después de considerar la incertidumbre y la complejidad de las decisiones, Munda (2004) concluye que “si aceptamos que los sistemas del mundo real son de naturaleza multi-dimensional, también tendremos que aceptar que la evaluación de planes o proyectos públicos tienen que basarse en procedimientos que demandan explícitamente la integración de una amplia variedad de puntos de vista” y sugiere que ante este tipo de situaciones son posibles dos tipos de soluciones de compromiso, una de tipo social derivada de la existencia de valores en conflicto y otra de tipo técnico derivada de representaciones en conflicto no equivalentes del

mismo tipo de política. Esto lo lleva a sugerir que los procesos de toma de decisión deben considerar varias capas y tipos de decisiones lo cual implica la necesidad de “mantener un diálogo entre múltiples involucrados, que pueden ser individuales o colectivos, formales o informales, locales o no” (2004, p. 667)

Neste, y Karjalainen (2013), realizaron una revisión muy amplia de la literatura sobre evaluaciones multicriterio e identifican la utilidad de su aplicación en situaciones donde la escala de análisis implica la existencia de múltiples intereses en conflicto, y donde existen diferentes tomadores de decisiones y diferentes grupos de interés y establecen que dos factores importantes son el grado de interés de cada grupo y el poder que tienen para convertir su interés en aspecto relevante de la evaluación.

Beierle (1998) destaca el papel de las evaluaciones basadas en intereses en situaciones con múltiples involucrados. La evaluación es necesaria porque lo normal es que las partes procuren metas incompatibles por lo cual no será posible satisfacer todas las partes lo cual, según él, da lugar a distintas apreciaciones sobre el éxito de los proyectos. Este autor reconoce que es posible introducir sesgos a las evaluaciones basadas en intereses, pero el problema es menor si se considera que la pregunta clave que debe prevalecer es si una parte determinada tiene lo que quería o lo que quiere, lo cual no necesariamente resuelve el problema de determinar cuáles son los reclamos legítimos o más legítimos.²

Un modelo de evaluación retrospectiva basada en satisfacción de intereses

La evaluación retrospectiva sirve para reflexionar, reinterpretar y replantear prácticas comunes en la gestión de proyectos y proponer líneas de cambio en la cultura de la gestión de proyectos

² Véase, Beierle, Thomas C. 1998. *Public Participation in Environmental Decisions: an evaluation framework using social goals*. Discussion Paper 99-06. Resources for the Future.

que prevalecen en la sociedad o en una empresa en particular. Mediante la evaluación retrospectiva es posible identificar patrones de manejo de proyecto que pueden resultar en prácticas recurrentes que resultan inadecuadas para una realidad distinta en la que existen, por ejemplo, nuevas configuraciones de actores y nuevas condiciones para la defensa de intereses que resulta adversa a la gestión tradicional de los proyectos. Las evaluaciones retrospectivas pueden estar dirigidas a aspectos específicos de la gestión de los proyectos y sus logros o a una explicación más amplia del proceso de desarrollo regional. Algunos analistas consideran que en general las evaluaciones prospectivas tienen virtudes mejores que las retrospectivas, no obstante, reconocen que el uso de datos existentes en evaluaciones retrospectivas sirven para evaluar proyectos del pasado, pero deben basarse en supuestos muy fuertes (Gertler et al, 2011).

Este ensayo forma parte de una investigación que en su primera etapa tenía como propósito identificar los impactos sociales de largo plazo de seis proyectos. Aquí se hacen avances dirigidos a proponer un modelo interpretativo del grado de satisfacción de intereses diversos de los proyectos en cuestión. Se trata de generar lecciones derivadas de las experiencias de gestión y sus resultados observados.

El concepto de satisfacción de intereses

Los intereses son una de las fuerzas motrices de la acción humana. La teoría de la agencia supone, de hecho, que todos los individuos actúan guiados por sus propios intereses, aunque reconoce que dadas ciertas circunstancias los agentes pueden mostrar solidaridad o empatía beneficiando los intereses de otros (Rutledge y Karim, 1999). Ya sea a nivel individual o colectivo, las personas actúan procurando satisfacer sus intereses los cuales pueden estar definidos con base en carencias tangibles o en conceptualizaciones intangibles de lo que se procura satisfacer. En el nivel colectivo hay múltiples maneras de aglutinar los intereses pues su

definición depende de aspectos internos a la configuración del grupo (quiénes lo forman, qué recursos tienen) pero también de aspectos externos (cuándo se forma, qué está pasando en el entorno). En todo caso, independientemente de las características propias de los grupos o entidades colectivas, el interés es definido con base en nociones compartidas o denominadores comunes de lo que se identifica como necesidad o preferencia.

En el contexto de la gestión de un proyecto de infraestructura, existen diversos individuos y colectividades involucradas que constituyen el entorno externo del proyecto. La participación, preferencias y búsqueda de intereses que hacen estos grupos agrega incertidumbre a los proyectos y define, en el largo plazo, el grado de satisfacción que tienen los diferentes grupos con los resultados del proyecto.

Para hacer una evaluación retrospectiva de los impactos sociales de un proyecto es necesario hacer una reconstrucción de los grupos de interés en la que sea posible trazar los vínculos existentes entre grupos de individuos actuales, con grupos de individuos existentes durante la etapa de construcción de los proyectos. Esta es una tarea difícil pero no imposible pues las comunidades de individuos tienden a seguir trayectorias rastreables e intereses que siguen una ruta dependiente identificable en el tiempo y el espacio. Por ejemplo, las personas reubicadas por la construcción de un proyecto pueden constituir una “comunidad de intereses”, independientemente de si fueron enviadas a uno o más asentamientos nuevos. Si bien pueden existir diferencias entre cada una de las nuevas comunidades en aspectos generados a partir de las condiciones existentes en su comunidad de destino, todos tenían y mantienen intereses comunes asociados a necesidades esenciales que existían, y siguen existiendo en las nuevas comunidades.

Por su parte, el concepto de satisfacción tiene que ver con el grado en el cual los actores en cuestión encuentran que dadas ciertas condiciones, lo que han obtenido durante la gestión de un proyecto responde a sus necesidades para lo cual pueden tomar, o no tomar en cuenta, lo que otros grupos o individuos han obtenido. Esta definición sugiere que la noción de satisfacción de intereses involucra tanto la definición de las expectativas propias de un agente, como su interpretación intersubjetiva de las necesidades de otro y las conceptualizaciones que se tienen de la equidad y la justicia. A nivel operativo se puede decir que en una circunstancia particular como es la gestión de un proyecto, las necesidades de un agente individual o colectivo se satisfacen en la medida que el agente en cuestión considera que dadas las circunstancias obtiene lo suficiente como para no tener disposición a actuar para cambiar la distribución de costos y beneficios asociados al proyecto.

El problema, con las evaluaciones retrospectivas (aunque también puede ser considerado una ventaja), es que la evaluación es una oportunidad para que los agentes hagan reinterpretaciones de los grados de satisfacción a necesidades que no fueron consideradas en el momento de la construcción del proyecto.

Para resolver estos problemas de evaluación es necesario contar con definiciones operativas de satisfacción de necesidades basadas en las evaluaciones comprensivas de datos e interpretaciones personales vigentes en el momento de la evaluación. Las nuevas interpretaciones de la situación y de los grados de satisfacción son pertinentes pues permiten hacer evaluaciones basadas en información más completa sobre los costos y beneficios de un proyecto. Un informante que participa en una evaluación retrospectiva en un momento presente de un proyecto puede ser visto como un informante en el momento de la gestión que cuenta con información precisa sobre el comportamiento futuro de un proyecto.

En suma, la evaluación retrospectiva de intereses plantea retos de corte metodológico que no son muy distintos de las evaluaciones prospectivas. Un reto común es la conjugación de diversas fuentes de información para la construcción de escenarios alternativos que permitan identificar el impacto del proyecto.

2. VALORACIÓN DE INTERESES Y BIENESTAR SOCIAL

En esta parte se hace una discusión de las valoraciones conforme a intereses a partir de nociones de bienestar social y se propone una tipología de involucrados para el caso de proyectos hidroeléctricos.

Las comunidades locales que rodean un proyecto de infraestructura de gran magnitud como es el caso de una planta hidroeléctrica son pequeños y medianos conglomerados sociales de estructura diversa de acuerdo a variables e indicadores de género, ingreso, ocupación, escolaridad y otra serie de variables socio-demográficas. Como grupo de interés, son comunidades heterogéneas que pueden tener algunos intereses comunes que permiten identificar en una evaluación, retrospectiva o prospectiva, el grado en el que un proyecto abona o abonó a dichos intereses. Si bien se puede argumentar que los intereses así identificados sólo se refieren a un mínimo denominador común, el uso de parámetros generales permite hacer comparaciones entre casos.

Para el ejercicio de evaluación retrospectiva de seis proyectos se han identificado los siguientes intereses:

A) Valoraciones desde el punto de vista de las comunidades

Bienestar sustentable de las comunidades reubicadas

Este interés permite enfocar el estudio a la identificación de errores que no deben cometerse en los procesos de reubicación de comunidades. El concepto de bienestar sustentable difiere del

análisis material de condiciones de vida que se basa en caracterizaciones de viviendas y comunidades, para abarcar en cambio diversas particularidades de la vida en la comunidad que incluyen acceso a recursos naturales, adaptación a nuevas condiciones de producción y fortalecimiento de la capacidad de los diversos individuos que forman la comunidad para garantizar un ingreso, desarrollar sus capacidades y tener condiciones de vida comunitaria ambientalmente saludables.

Democratización y adopción de formas participativas en el sistema socioeconómico y político de la región.

Democratización y participación en los procesos de toma de decisión sobre desarrollo comunitario son dos grandes aspiraciones sociales en una democracia. Los proyectos pueden introducir cambios en los procesos de toma de decisión en las comunidades dependiendo de la manera como construyen a los grupos de afectados abriendo o cerrando con ello puertas a la participación durante y después del proyecto a individuos (mujeres y hombres) dependiendo de su pertenencia o no a grupos étnicos, relaciones de propiedad reconocidas, ubicación geográfica de sus comunidades con relación al proyecto y actividades productivas en las que los individuos pueden participar durante el proyecto.

Los proyectos influyen en los procesos de democratización y formas de participación locales en la medida que ofrecen o no espacios para el diálogo racional abierto y evitan la separación de la comunidad entre ganadores y perdedores. Los proyectos favorecen la democratización y la participación si logran institucionalizar formas abiertas, universales y dinámicas de participación en el debate de diversos asuntos de interés comunitario incluyendo la elección de representantes, comisionados o líderes con los que tiene contacto la empresa promotora.

Respeto y cuidado de valores intangibles

Al incidir de manera radical en las condiciones de vida de las comunidades locales, los proyectos se ven obligados a abordar el tema de valores intangibles de tipo religioso, social, étnico y cultural. El respeto a este tipo de valores y el buen manejo que se hace de ellos se han convertido paulatinamente en piedras importantes del equilibrio de relaciones entre comunidad y empresas promoventes. La falta de respeto que puede alcanzar incluso la destrucción de valores intangibles es una de las causas más importantes de movilización en contra de grandes proyectos.

La gestión de este tipo de temas en las diferentes etapas del proyecto responde más a los intereses de la comunidad en la medida que se destinan recursos y tiempo a dialogar en forma respetuosa con las comunidades, a construir opciones de manejo del asunto de bienes intangibles, y a encontrar en forma conjunta una alternativa que resuelva las diferencias entre los involucrados y genere beneficios para cada uno de ellos sin que eso represente la destrucción irremplazable de los bienes culturales de interés comunitario. En una evaluación retrospectiva es posible encontrar ausencias o deficiencias en los procesos de manejo de valores culturales en la medida que prevalecen molestias, angustias, pesares y malestares por la forma en la que se resolvieron aspectos como la permanencia y cuidado aspectos religiosos, o culturales cuya ausencia se sigue resintiendo en las comunidades.

Construcción institucional y organización comunitaria

Esta dimensión de intereses se refiere a lazos comunitarios y arreglos institucionales preexistentes que regulan la interacción social en la comunidad y de sus miembros con otros actores. La evaluación retrospectiva permite detectar problemas referidos a los grados de transformación de costumbres que regulaban relaciones familiares, comunitarias y aspectos como la procuración colectiva de satisfactores comunitarios o el acceso a recursos naturales.

Se puede detectar una satisfacción de intereses en el largo plazo cuando las transformaciones ocurridas con el proyecto ayudan a construir futuros sustentables para las comunidades, incluyendo el establecimiento de derechos y de arreglos que garanticen formas comunitarias de vida y de toma de decisión.

B) Valoraciones conforme a los intereses de los gobiernos locales

El papel social, estructura y conformación de intereses que convergen en los gobiernos locales en México se ha modificado bastante en los últimos cuarenta años. El advenimiento de la democracia y las reformas constitucionales que se han aprobado desde 1983 han cambiado el perfil de los gobiernos de administradores básicos de servicios entidades políticamente diversas y legalmente comprometidas a la satisfacción intereses amplios de sus comunidades.

Para tener una perspectiva desde la cual evaluar el grado en el que los proyectos afectan los intereses de los gobiernos locales, estos son definidos de manera operativa como coaliciones gobernantes heterogéneas que tienen, sin embargo, interés en expandir las capacidades gubernamentales, participar en una transformación estable de las estructuras de poder hacia modelos de pluralidad y autonomía relativa de las entidades públicas, y ampliación de oportunidades de desarrollo que se reflejen en más opciones de desarrollo personal para involucrados en el servicio público.

Esta definición nos permite tener parámetros relativamente acotados desde los cuales hacer una evaluación retrospectiva del grado en el que se satisficieron los intereses de los gobiernos locales a raíz de la gestión del proyecto.

Estabilidad en los procesos de transición política

La historia de la transición política mexicana atraviesa por diversos episodios de confrontaciones, conflictos e incluso situaciones de violencia vinculados a la caída y ascenso de coaliciones gobernantes en los municipios. En ese contexto, los grandes proyectos de infraestructura son eventos de larga duración que pueden afectar las estructuras locales de poder y, por lo tanto, incidir en la situación sociopolítica existente.

La evaluación retrospectiva permite identificar si durante y después de los proyectos tuvieron lugar situaciones o eventos que pusieran en entredicho el papel de los gobiernos locales o si se registraron cambios en las estructuras de poder que tuvieran como resultado situaciones negativas para el bienestar de las comunidades, pero sobre todo para la legitimidad de los gobiernos locales en los municipios donde se gestaron los proyectos. Estas inversiones contribuyen a la estabilidad de los procesos de transición política en la medida que las acciones contempladas en los mismos no logran generar tensiones políticas entre grupos de interés distintos o si ayudan a constituir alianzas políticas locales que ganan terreno en el plano estatal y nacional, como puede ser el ascenso en esos planos de políticos locales.

Mejora integral del desempeño gubernamental

Un aspecto clave en la evaluación retrospectiva es determinar si el proyecto contribuyó a expandir el desempeño de los gobiernos locales, lo cual incluye las capacidades financieras y de gobierno de los municipios donde se ubican los proyectos. Esto es evaluado en la evolución retrospectiva recogiendo impresiones de funcionarios locales, visiones de la comunidad sobre el gobierno municipal y detectando si en asociación con el proyecto el gobierno municipal vio ampliarse su densidad institucional, su recolección de rentas y su capacidad burocrática para tomar decisiones e impulsar programas para favorecer los intereses colectivos del municipio.

Expansión de oportunidades de desarrollo

En términos generales, la construcción de un proyecto grande de infraestructura constituye una ventana de oportunidad para impulsar otros proyectos de desarrollo local y regional como puede ser la capacitación de recursos humanos, la construcción de infraestructura o la llegada de otro tipo de inversiones adicionales a las contempladas en forma directa en el proyecto. Así mismo, se abren posibilidades para mejorar la calidad de los servicios públicos de salud, educación y seguridad. La evaluación retrospectiva está orientada a identificar si se registraron cambios significativos de este tipo en los municipios cercanos al proyecto que pueden explicarse por la presencia del mismo y no tanto por el cambio general registrado en la región o el estado de referencia.

C) Valoración desde la perspectiva de las empresas promoventes

Negociar con intereses diversos se ha convertido en una actividad cotidiana para las empresas interesadas en construir plantas hidroeléctricas. En los procesos de negociación los intereses de dichas empresas suelen abarcar aspectos clave que se pueden encontrar en casi todos los proyectos. Karjalainen y Järvikoski (2010) destacan como importantes para una empresa, la prevención de conflictos, la búsqueda de legitimidad y el desarrollo de relaciones de confianza, la insistencia de tomar decisiones sobre bases técnicas sólidas.

De esta manera algunos de los temas de interés general que se pueden hacer identificar desde la perspectiva de las empresas promoventes son:

Evitar conflictos y resolver problemas de representación

Una de las principales dificultades que tienen las empresas o entidades públicas inmersas en conflictos en torno a los impactos sociales y ambientales de proyectos, estriba en la falta de claridad de conformación de grupos de interés y en los sistemas de representación de los mismos durante los procesos de diálogo y negociación que se hacen necesarios en una

controversia. La tarea de evitar conflictos se vuelve complicada sin información suficiente y oportuna que permita entender mejor cuáles son las demandas, temas de interés y estrategias de negociación posibles. Las empresas necesitan mapas de involucrados y sus representantes para poder entablar diálogos productivos que permitan encontrar opciones de desarrollo.

En este sentido, la evaluación retrospectiva está orientada a identificar si en la gestión de los proyectos fue considerada en forma adecuada la estructura de intereses existente o si tuvieron lugar problemas de representación y relacionar los resultados a estas interrogantes con las propias estrategias usadas por la empresa durante los procesos de gestión. En una evaluación retrospectiva que abarca proyectos construidos en contextos sociopolíticos diversos, se esperaría, por un lado, un proceso de aprendizaje que llevara a las entidades promoventes a tener un mejor entendimiento de la diversidad de intereses y a un manejo más responsable y abierto de dichas diferencias para atender las diversas preocupaciones. Un indicador clave de ello es la ocurrencia de episodios de interacción que den a entender el surgimiento de problemas de representación y dificultades para alcanzar acuerdos.

Manejar en forma adecuada la evolución de intereses a largo plazo

Otra de las dificultades que enfrentan las empresas es la evolución temporal y espacial de intereses de parte de los demás involucrados en los proyectos, incluyendo el surgimiento de nuevos liderazgos, y la revisión de los efectos distributivos de los proyectos que da lugar a nuevas rondas de negociación de medidas de compensación.

La evaluación retrospectiva está dirigida a identificar si a lo largo del tiempo se logró instaurar un procedimiento estructurado de manejo de conflictos que atendiera y entendiera la evolución de intereses. Las evidencias registradas en ese sentido incluyen el surgimiento de nuevos temas controversiales asociados al proyecto y sus consecuencias socioambientales en el largo

plazo, la relación establecida con nuevos interlocutores, la prevalencia de malestares sociales que no encuentran cabida en la relación existente entre comunidades, gobiernos y empresa promovente y la adopción de medidas dirigidas a atender, en forma circunstancial e incluso emergente, asuntos que aparecieron en el tiempo y que no se habían contemplado en el pasado.

Al comparar los casos se busca encontrar si se han registrado avances en la consideración del carácter evolutivo de los intereses lo que se puede manifestar en acciones concretas como la inclusión de programas de monitoreo, establecimiento de acuerdos de largo plazo, inclusión de procesos dinámicos de compensación de impactos y designación de responsables de atención a involucrados.

Lograr respaldo social mediante opciones valiosas sin afectar la factibilidad del proyecto

Desde el punto de vista del promovente, las fronteras de posibilidades de un proyecto y por lo tanto de negociación que tiene con otros involucrados están determinadas por la factibilidad económica de la inversión. La multiplicación de riesgos sociales acerca los proyectos a situaciones de incertidumbre y pone en duda su construcción. Para la empresa es importante encontrar, junto con otros involucrados, opciones valiosas que resulten benéficas para todos sin poner en duda la factibilidad del proyecto. Esta necesidad ha incrementado a medida que construir hidroeléctricas se hace más controversial, sin embargo en la evaluación retrospectiva es posible detectar si se avanzó en ese sentido o se dejaron saldos que pudieron haberse resuelto generando con ello más respaldo social del proyecto. La diversidad de opciones creadas durante la gestión del proyecto revela el grado en el que la empresa logró responder a múltiples demandas de la región afectada.

3. APORTACIONES PARA EL ANÁLISIS EMPÍRICO

En esta tercera parte se presentan algunas aportaciones y estrategias para el estudio de casos concretos, y las implicaciones de política que tiene la utilización de este enfoque en el contexto de la reforma energética.

Medir satisfacciones de grupos de involucrados es de por sí difícil, hacerlo en el contexto de una evaluación retrospectiva es todavía más complejo. Algunos autores han abordado este problema como parte de los retos del manejo de proyectos. Louche y Beaten (2006) proponen que entre las medidas de satisfacción están, “la existencia, frecuencia y tipo de comunicación, o las reuniones entre la empresa y los involucrados, los eventos históricos, los flujos de capital, la existencia de relaciones personales con el involucrado y los intereses opuestos” (2006, p. 176). Pomeroy Parks y Watson (2004) equiparan el nivel de participación con el nivel de satisfacción de los involucrados. Para ellos un involucrado es “un individuo, grupo u organización de personas interesado, involucrado o afectado en forma positiva o negativa que está motivado a actuar con base en sus intereses” (2004, p.193), y reconocen que pueden vivir o no cerca del sitio en cuestión. Sugieren que una manera de medir la participación como indicador de satisfacción es si los involucrados van a las reuniones, expresan sus opiniones y si sus opiniones son consideradas.

Craig y Vanclay (2005) distinguen entre niveles de satisfacción respecto al procedimiento y los que se refieren a los resultados (los efectos distributivos)

Un aspecto clave en la evaluación de los niveles de satisfacción es la recolección de información sobre los interesados y el grado en el cual sus intereses fueron satisfechos. En las evaluaciones prospectivas o monitoreos durante el proyecto, algunas de las técnicas comunes son las entrevistas, los grupos focales y las encuestas. Estas técnicas ofrecen cierto potencial

en las evaluaciones retrospectivas, sin embargo su utilización requiere un trabajo previo de agregación de los grupos de interés y de los asuntos en cuestión para poder consultar con la comunidad existente, asuntos de interés y niveles de satisfacción de esa misma “comunidad de intereses” en el pasado.

A medida que se avanza hacia los intereses individuales sobre aspectos específicos, las evaluaciones retrospectivas pierden calidad por la sencilla razón de que los individuos relevantes pueden ya no existir porque han cambiado de opinión, migrado a otras regiones, cambiado de empleo o incluso han fallecido. En el largo plazo, lo que se sostiene son los intereses agregados de comunidades de interés, los cuales tienden a converger en torno a asuntos vitales como son los derechos humanos, la rentabilidad de las empresas, la sustentabilidad en el uso de los recursos, el respeto a los valores culturales, la autonomía, etc. Para la medición de los grados de satisfacción de múltiples intereses es necesario contar con definiciones operativas de agentes, asuntos y grados de satisfacción. Para este fin, la evaluación retrospectiva que aquí se presenta se basa en el siguiente procedimiento:

- a) Definición de agentes colectivos
- b) Definición de preguntas de evaluación
- c) Construcción de categoría de medición
- d) Análisis de experiencias
- e) Construcción de valores
- f) Análisis integrado de los casos.

Algunas de estos componentes se resuelven a partir de múltiples fuentes de información, pero las que tienen que ver con las valoraciones se pueden solventar mediante procedimientos de juicios de expertos con base en información cualitativa.

Aspectos metodológicos de la identificación de dinámicas de cambio

Los cambios sociales registrados en un territorio abarcan una infinidad de variables que pueden ser representadas en forma cuantitativa y otras cuya dinámica es de tipo relacional o que involucra la construcción de preferencias de parte de los interesados. En este segundo caso, los cambios tienen lugar en el plano de las relaciones sociales interactivas. Una evaluación de impacto social básicamente se hace tres preguntas sobre este tipo de dinámicas de cambio ¿Qué es lo que ha cambiado en un determinado periodo de tiempo? ¿Cuáles de los cambios observados o percibidos por los diversos interesados son dignos de notar o de preocupación? ¿Cuál es el escenario futuro que los diversos involucrados pueden percibir en un escenario con proyecto o en un escenario sin proyecto? Esta clase de preguntas tienen dos posibles respuestas. Las de tipo técnico, es decir aquellas que se pueden cuantificar tomando en cuenta las características empíricamente verificables de un proyecto tales como el número de empleos directos que genera, el tiempo que dura la construcción, la cantidad de inversión, el tipo y porcentaje de insumos que se pueden adquirir localmente o el tipo de obras de infraestructura que se adecuarán o se edificarán en la construcción de un proyecto. Por otro lado están las respuestas de tipo contextual que recogen las percepciones sociales y que tienen lugar en asociación con las reacciones que tiene la población ante sus propias percepciones lo que genera dinámicas sociales de tipo conflictivo o colaborativo que no sucederían en un contexto sin proyecto.

Identificación de dimensiones analíticas

Un aspecto importante en la evaluación de impacto social es la discriminación entre variables y dimensiones analíticas relevantes y variables que, si bien pueden registrar cambios, no son de interés para la población por tratarse de aspectos que no han sido construidos conceptualmente como un asunto de interés público. La metodología basada en intereses de los involucrados usa la información sobre preferencias, preocupaciones, motivaciones y aspiraciones de diversos

individuos que por sí solos o en representación de un grupo u organización proponen como algo relevante, para determinar cuáles son las dimensiones analíticas que se deben usar en la construcción de escenarios.

Tanto los métodos cuantitativos como los métodos cualitativos pueden ayudar a resolver el problema metodológico de definir cuáles son las dimensiones analíticas relevantes. En el cuadro siguiente se presenta una comparación de ambos enfoques. En la práctica ambos pueden hacer aportaciones al entendimiento de los impactos sociales de un proyecto.

Cuadro 1 Comparación de enfoques cuantitativo y cualitativo		
	Uso de información cuantitativa	Uso de información cualitativa
Precisión de la medición	Hace mediciones precisas de variables sociales que se pueden medir en el tiempo y en el espacio. Por ejemplo, la pérdida de una lengua indígena medida en porcentaje de población que todavía la habla.	Introduce descripciones o caracterizaciones de tipo valorativo y reflexivo sobre dinámicas de cambio percibidas. Puede usar mediciones dicotómicas (se están perdiendo tradiciones – no se están perdiendo tradiciones) o bien de tipo nominal (bueno regular o malo).
Conceptualización del problema	Se basa en conceptualizaciones preexistentes usadas por las fuentes de información que describen características de individuos o unidades de observación concretas como son individuos, organizaciones, unidades territoriales. Ejemplos de esto son: porcentaje de población con educación universitaria, grado de marginación por municipio, tamaño promedio de la familia.	Propone formas alternativas o insumos para la construcción de formas de conceptualización de problemas sociales basados en el tipo de relaciones sociales que los involucrados consideran relevante en sus formas de vida. Por ejemplo, pérdida de influencia de líderes tradicionales, pérdida de respeto familiar, carencia de información, pérdida de acceso a recursos naturales de calidad.
Construcción de escenarios	Es posible construir proyecciones y documentar tendencias particulares con base en información de series de tiempo.	Se pueden identificar escenarios con métodos cualitativos como Delphi, juicios de expertos o incluso lluvia de ideas.

Fuente: elaboración propia.

En medio de los enfoques puramente cuantitativo y cualitativo existen otras técnicas de análisis que implican otro tipo de información para encontrar cambios posibles en la dinámica social de una región debido a la construcción de un proyecto. Estas técnicas están dirigidas a captar

información precisa sobre aspectos de la sociedad que no necesariamente se encuentran disponibles en el censo o en otras bases de datos, pero sin la amplitud de entendimiento sobre aspectos relacionales como los que pueden generar métodos como las entrevistas, las dinámicas grupales o la observación participante.

El siguiente cuadro muestra que una tarea importante de la metodología de evaluación de impacto social está dirigida a conciliar el tipo de información que se puede obtener a partir de estas tres grandes vertientes de información.

Las tres columnas del cuadro contienen una recomendación práctica de investigación que dé lugar a una selección puntual de información que puede luego procesarse como “dinámica social relevante” para la cual es posible construir escenarios alternativos con o sin proyecto. Este cuadro ayuda a lograr una mayor concordancia entre el tipo de información cualitativa que se recoge mediante entrevistas y otras tareas de campo, con el que se puede obtener de encuestas elaboradas ex profeso o bien adaptando información proveniente de otras encuestas, y por último la información censal que está disponible a nivel de localidad e incluso de unidades menores como son las áreas geoestadísticas básicas (AGEBs).

Cuadro 2		
Estrategias comparadas para generar información en estudios de impacto social		
Pregúntale al censo	Haz una muestra (haz una encuesta)	Dialoga con los involucrados
¿Qué segmento de población está creciendo? Población de 0 a 4 años Población de 6 a 11 años Población de 12 a 14 años Población de 15 a 24 años	¿Cuántos viven en esta casa? ¿Qué edad tiene cada uno de los habitantes?	¿Cómo interpreta el entrevistado los cambios demográficos? ¿A qué cree que se deben los cambios registrados?
¿Se está perdiendo la lengua indígena? Población de 3 años y más que habla alguna lengua indígena	¿Habla usted alguna lengua indígena? ¿Cuántas personas que viven en esta casa de más de 3	¿Qué cambios se han registrado en el ámbito familiar? ¿Cómo narra el entrevistado

Población de 3 años y más que habla una lengua indígena y no habla español Población de 5 años y más que hablan alguna lengua indígena Población de 5 años y más que habla alguna lengua indígena y no habla español	años hablan alguna lengua indígena en casa? ¿Cuántas personas hablaban hace 10 años alguna lengua indígena en casa?	los cambios en el uso de la lengua indígena? ¿Qué implicaciones sociales amplias ve el entrevistado sobre los cambios observados?
¿Ha crecido el porcentaje de gente en edad de trabajar capacitada? Grado promedio de escolaridad Población de 15 años y más con instrucción posprimaria Población de 18 años y más con instrucción superior	¿Cuántos años de educación tiene cada uno de los miembros de la familia, o un entrevistado? ¿Del total de habitantes de más de 18 años cuántos tienen educación superior?	¿Percibe el entrevistado si en la comunidad hay cambios en el grado de capacitación que tiene la población? ¿Qué interpretación tiene del mismo?
<p align="center">Fuente: elaboración propia con base en un estudio de impacto social realizado en una zona con municipios mexicanos con importantes porcentajes de población indígena.</p>		

La estrategia de combinar fuentes de información para definir dimensiones analíticas que son de interés de los diversos involucrados tiene la ventaja de lograr aproximarse mejor a lo que cada uno de ellos esperaría lograr en el corto, mediano y largo plazo como resultado de la construcción del proyecto. Los intereses pueden ser desde luego muy diversos dependiendo de la escala de análisis territorial y el grado de desagregación que se haga de los intereses identificados. Sin embargo no se debe perder la perspectiva que en todo caso, los intereses son lo que eventualmente conduce a la acción que favorece o entorpece un proyecto.

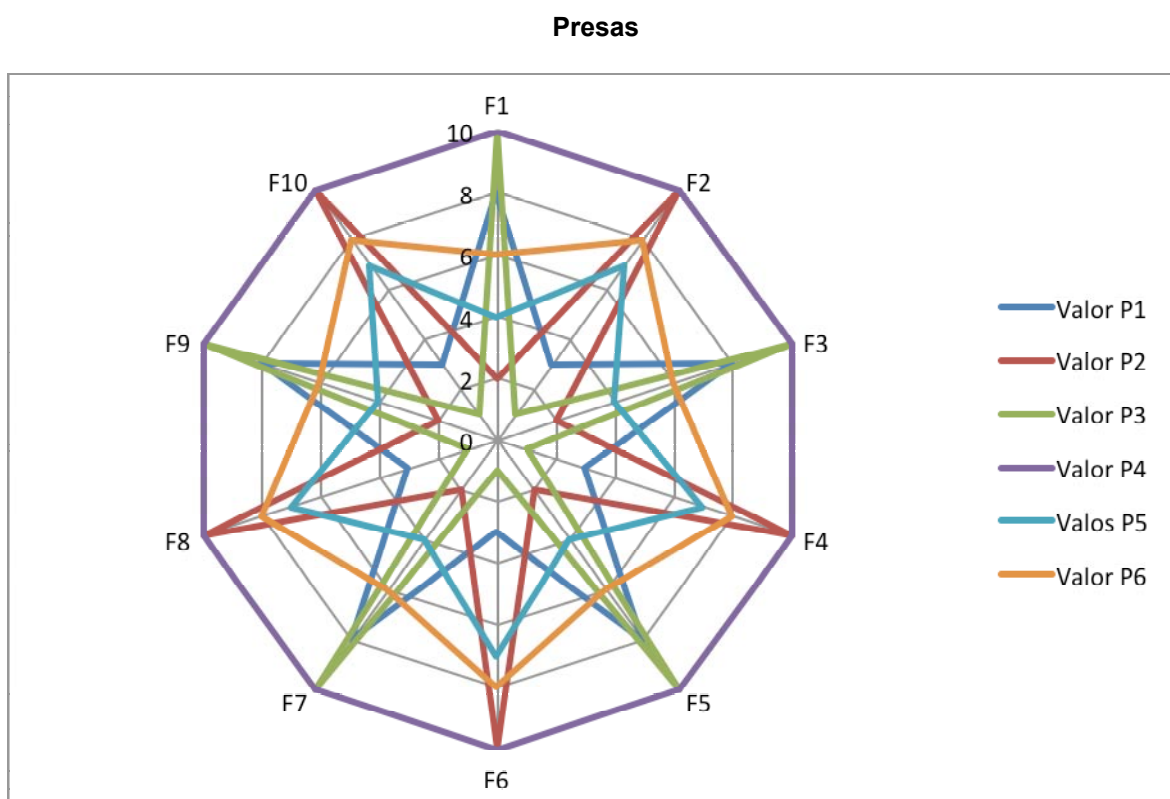
El modelo usado para analizar seis presas

A pesar de sus diferencias en ubicación, fecha de construcción, cantidad de personas desplazadas y capacidad de generación o extensión de las obras, las seis presas incluidas en el estudio pueden ser evaluadas en forma retrospectiva a partir de información recabada en un corte temporal registrado muchos años después. La información recabada en dicho estudio es procesada para hacer comparaciones entre los casos sobre grados de satisfacción de intereses registrados en un determinado número de dimensiones de satisfacción. El análisis de contenido

aplicado a entrevistas, grupos focales e información secundaria permite generar escalas de valoración que van de -10 a 10 para los diversos grupos de involucrados en cada proyecto. Con esa información es posible generar un modelo interpretativo que permite la evaluación multidimensional como se ilustra a continuación.

Este modelo de representación ofrece la posibilidad de comparar a simple vista las diferencias de satisfacción de múltiples intereses en cada uno de los factores o dimensiones analíticas que fueron identificadas en las etapas previas de la investigación.

Gráfica 1. Modelo de Evaluación de Seis



CONCLUSIONES

El desarrollo de metodologías de evaluación de impacto social basada en intereses es una necesidad creciente debido a la convergencia de dos grandes tendencias, por un lado el reconocimiento de que los grandes proyectos de energía, y de infraestructura en general, son

detonadores de beneficios y costos cuya distribución social, temporal y territorial es muy variable, y por el otro, debido a la disposición de diversos involucrados a expresar y defender sus intereses ante la creación de este tipo de proyectos.

En este ensayo se puede observar que la realización de una evaluación de impacto social requiere una fundamentación teórica de conceptos como bienestar social, interés, racionalidad y disposición a negociación; y, una construcción empírica de dimensiones analíticas con base en la combinación de fuentes cuantitativas y cualitativas de información.

Asimismo, se observa aquí que la evaluación de impacto social puede hacerse en una etapa prospectiva –antes de que se realice el proyecto– o retrospectiva –años después de realizado–. En ambos casos la utilización de múltiples fuentes de información está encaminada a reconstruir las áreas o asuntos de interés y a estimar grados de satisfacción posibles de los mismos como resultado del proyecto. De esta manera, la evaluación de impacto social con base en intereses se convierte en un instrumento que sirve a los involucrados para negociar los impactos futuros de un proyecto, o bien para monitorear impactos y revisar términos de acuerdos previos a partir de contingencias que no fueron consideradas durante el ejercicio previo de evaluación.

BIBLIOGRAFÍA

Ahmed, Shahbaz y Fazel, Bakhsheshi (2009) “Improving risk management in projects: stakeholder management in perspective of risk management a case study in StatoilHydro”. Master Thesis, NTNU University.

Adelbäck, Tedh y Johansson, Niclas (2013) “Success factors in large infrastructure projects: The contractor’s perspective”. Master of Science Thesis in the Master’s Programme Design and Construction Project Management. Department of Civil and Environmental Engineering Division of Construction Management, Chalmers University of Technology. Consultada en: <http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/183269/183269.pdf>

Artley, Will y Stroh, Suzanne (2001) “The performance based management handbook, vol. 2. Establishing a performance based measurement system”. Performance-Based Management Special Interest Group (PBM SIG) y Oak Ridge Institute for Science and Education. Consultado en: <http://www.ornl.gov/pbm/pbmhandbook/volume%202.pdf>

Atkinson, Roger, Crawford, Lynn y Ward, Stephen (2006) Fundamental uncertainties in projects and the scope of project management. *International Journal of Project Management* 24 (8): 687-698.

Brugha, Ruairí y Varvazovszky, ZsuZsa (2000) Stakeholder analysis: a review. *Health Policy and Planning* 15 (3): 239-246.

Benea, Ciprian—Baniamin (2013) Geopolitics and negotiations: main aspects of negotiations regarding big infrastructure projects. Case study: Danube and iron gate system. *Revista Română de Geografie Politică* XV (1): 5-16.

Craig, Andrew y Vanclay, Frank (2005) “Questioning the potential of deliverativeness to achieve ‘acceptable’ natural resource management decisions”. En: Robyn Eversole y John Martin (eds.) *Participation and governance in regional development: trends in an Australian context*. Ashgate publishing limited. Aldershot, 155-172.

Crawford, Lynn, Costello, Kerry, Pollack, Julien y Bentley, Leslie (2003) Managing soft change projects in the public sector. *International Journal of Project Management*. 21 (6): 443-448.

Crawford, Lynn y Pollack, Julien (2004) Hard and soft projects: a framework for analysis. *International Journal of Project Management* 22 (8): 645-653.

Gertler, Paul J, Martinez, Sebastian, Premand, Patrick, Rawlings, Laura B, y Vermeersch, Christel MJ (2011) *Impact evaluation in practice*. The World Bank. Washington.

Karjalainen, Timo P y Järvikoski, Timo (2010) Negotiating river ecosystems: Impact assessment and conflict mediation in the cases of hydro power construction. *Environmental Impact Assessment Review* 30(5): 319–327.

Louche, Céline y Beaten, Xavier (2006) “A stepwise approach to stakeholder management”. En: Jan Jonker y Marco de Witte (eds.) *Management models for corporate social responsibility*. Springer. Berlin-Heidelberg, 171-179.

Mansuri, Ghazala y Rao, Vijayendra (2003) “Community based (and driven) development: A critical review”. World Bank. Washington. Consultado en: <http://www.cultureandpublicaction.org/bijupdf/CDDFinalWorkingPaper.pdf>

McElroy, Bill y Mills Chris (2007) “Managing stakeholders”. En: Rodney Turner (ed.) *Handbook of project management*. Gower, Aldershot, 757-778.

Montibeller, Gilberto y Franco, Alberto (2010) “Multi-criteria decision analysis for strategic decision making”. En: C. Zopounidis y P.M. Pardalos (eds.), *Handbook of multicriteria analysis (applied organization)* Springer-Verlag. Berlin-Heidelberg, 25-48.

Munda, Giuseppe (2004) Social multi-criteria evaluation: Methodological foundations and operational consequences. *European Journal of Operational Research* 158(3), 662–677. Consultado en: <http://www.ima.kth.se/utb/mj2694/pdf/Munda.pdf>.

Nelson, R Ryan (2005) Project retrospectives: evaluating project success, failure and everything in between. *MIS Quarterly Executive* 4(3), 551-372.

Neste, Jenni y Karjalainen, Timo P (2013) A literature review, the use of multi-criteria decision analysis in environmental impact assessment . Annex 7.2.5. Inception report, IMPERIA EU LIFE11 ENV/FI/905, Action: B1B Report on the use of MCDA in EIA and SEA. Consultado en: <http://imperia.jyu.fi/tuotokset/Annex7.2.5ReportontheuseofMCDAinEIAandSEA.pdf>

Neely, Andy, Adams, Chris y Crowe, Paul (2001) The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence* 5(2), 6 – 13.

Neely, Andy, Adams, Chris y Kennerley Mike (2002) The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success. Cranfield School of Management. Pearson Education. Consultado en: <http://210.55.20.100/news/Events/Tertiary%20Services%20Conference/Tertiary%20Conference/PDF's/2009/General%20Papers/NM%20Performance%2520Prism.pdf>

Olander, Stefan. 2006. “External stakeholder analysis in construction project management”. Disertación doctoral. Lund University. Consultado en: <http://www.sbuf.se/ProjectArea/Documents/ProjectDocuments/D3ACFBE9-0622-43FE-8BFC-F313FD2B25AB/FinalReport/SBUF%2011346%20Slutrapport%20Doktorsavhandling%20Exteranal%20Stakeholder%20Analysis%20in%20Construction%20Management.pdf>

Pollack, Julien (2007) The changing paradigms of project management. *International Journal of Project Management* 25(3), 266-274.

Pomeroy, Robert S, Parks, John E y Watson, Lani M (2004) *How is your MPA doing? A guidebook of natural and social indicators for evaluating marine protected area management effectiveness*. IUCN. Gland Switzerland y Cambridge, UK.

Roeder, Tres (2013) *Managing project stakeholders, building a foundation to achieve project goals*. Wiley. Hoboken, NJ.

Ruster, Jeff (1997) A Retrospective on the Mexican toll road program (1989-1994) Viewpoint, Note Núm. 125. Consultado en: <http://www->

wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/1999/08/17/000009265_3980420172955/Rendered/PDF/multi_page.pdf

Rutlege, Robert W. y Karim, Khondkar E (1999) The influence of self interest and ethical considerations on managers' evaluation judgments. *Accounting Organization and Society* 24(2), 173-184

Susskind, L y Thomas-Larmer, J (1999) "Conducting a Conflict Assessment ". En: Lawrence Susskind, Sarah McKearnan y Jennifer Thomas-Larmer (comps.) *The consensus building handbook: A comprehensive guide to reaching agreement*. Sage Publications. Thousand Oaks.

UNEP (2002) *Social impact assessment tools and methods*. Consultado en: http://www.unep.ch/etu/publications/EIA_2ed/EIA_E_top13_hd1.PDF

Verduzco Chávez, Basilio (2006) Evaluación sociopolítica de los proyectos de inversión en las economías emergentes. *Comercio Exterior* 56(4): 288-299