

Managing interests, a methodology for determining the degree of influence within a project and managing its risk: The case of the Pasacaballos fishermen and the expansion of the Oiltanking Cartagena wharf

Fredy Pérez Martelo, MBA¹ and Alba Zulay Cárdenas Escobar, MSc¹

¹Universidad Tecnológica de Bolívar (UTB), Colombia, perezf@utb.edu.co, acardenas@utb.edu.co

Abstract- Within project management it is important to distinguish, recognize and manage the relevant stakeholders of the project, due to this, the objective of this article is to analyze the different influence strategies that can be used by stakeholders and how to manage them in the different phases of the life cycle of a project. In this article, the population under study is the Pasacaballos community and its impact on the development of the Oiltanking Cartagena loading dock expansion project, in the year 2022, the case-study focuses on three aspects: power analysis, legitimacy and urgency for the analysis of the intentions of secondary stakeholders. The main findings are that based on the fundamental type of influence strategy used by stakeholders and recognizing the stage of the project life cycle, an effective management model can be developed to dilute the influence of stakeholders or minimize the impact that their actions may have on the development of the project's decision-making process.

Keywords- secondary stakeholders, influence strategies, influence classification, demand management.

Digital Object Identifier: (only for full papers, inserted by LACCEI).

ISSN, ISBN: (to be inserted by LACCEI).

DO NOT REMOVE

Manejando los intereses,

una metodología para la determinación del grado de influencia dentro de un proyecto y gestionar su riesgo: El caso de los Pescadores de Pasacaballos y la ampliación del muelle de Oiltanking Cartagena

Fredy Pérez Martelo, MBA¹ y Alba Zulay Cárdenas Escobar, MSc¹

¹Universidad Tecnológica de Bolívar (UTB), Colombia, perezf@utb.edu.co, acardenas@utb.edu.co

Resumen- Dentro de la gestión de proyectos es importante distinguir, reconocer y gestionar los stakeholders relevantes del proyecto, debido a esto, el objetivo de este artículo es analizar las distintas estrategias de influencia que pueden usarse por los stakeholders y cómo gestionarlas en las distintas fases del ciclo de vida de un proyecto. En este artículo, la población objeto de estudio es la comunidad de Pasacaballos y su impacto en el desarrollo del proyecto de ampliación del muelle de carga de Oiltanking Cartagena, en el año 2022, el caso- estudio se enfoca en tres aspectos: el análisis de poder, la legitimidad y la urgencia para el análisis de las intenciones de los stakeholders secundarios. Los principales hallazgos son que basado en el tipo fundamental de estrategia de influencia que utilizan los stakeholders y reconociendo la etapa del ciclo de vida del proyecto se puede desarrollar un modelo de gestión efectiva que permita diluir la influencia de los stakeholders o minimizar el impacto que sus acciones pueden tener en el desarrollo del proceso de toma de decisiones del proyecto.

Palabras claves- stakeholders secundarios, estrategias de influencia, clasificación de influencias, manejo de demandas.

I. INTRODUCCIÓN

Manejar los stakeholders secundarios de manera efectiva, tomando en cuenta sus necesidades y requerimientos es parte fundamental del éxito de los proyectos, como estos se comportan y como dichos comportamientos son capaces de influenciar el proceso de toma de decisiones dentro del marco de la gestión del proyecto, particularmente como estas demandas son a través de un entorno dinámico, como el ciclo de vida de un proyecto tienen la capacidad de afectar en gran medida el desarrollo normal del mismo [1]. Un proyecto es un contexto dinámico de circunstancias que varían según el momento, esto crea los distintos escenarios y oportunidades en las que los stakeholders secundarios son capaces de afectar el proceso de toma de decisiones y direccionamiento del proyecto, usando estrategias de influencia que les permiten ganar importancia dentro de las etapas del ciclo de vida de los proyectos, las distintas fases del ciclo de vida de los proyectos están determinadas por: la preparación de la inversión, la fase de ejecución y la fase de operación [2],[3].

Los stakeholders secundarios se han definido como las organizaciones y/o actores que no tienen un vínculo contractual formal en la empresa, tampoco poseen autoridad legal directa sobre esta, pero ciertamente pueden influenciar el

proceso de toma de decisiones de la gestión de proyectos, más específicamente este artículo propone analizar una comunidad especial dentro del proyecto que se opone a su consecución y cuyos intereses difieren de los del proyecto en general; estos son la comunidad étnica regional de Pasacaballos, específicamente por Asociación de Pescadores y Agricultores Artesanales de Pasacaballos, Asociación de Pescadores y Agricultores Afro-descendientes de Pasacaballos. El sustento teórico de este artículo y punto de partida para el análisis de caso proviene de la teoría de los stakeholders, que provee una base de sustentación sólida, que permita establecer, identificar y clasificar a los stakeholders con la finalidad de entender su comportamiento.

En este trabajo, los enfoques que pretenden influir en la toma de decisiones de la dirección del proyecto se conocen como estrategias de influencia de las partes interesadas. Basado en un análisis teórico, se crean una serie de proposiciones, que son relevantes para el análisis de la dinámica del comportamiento de las partes interesadas durante el ciclo de vida del proyecto en el contexto de proyectos globales. A través del examen de un caso empírico, la comunidad de Pasacaballos frente al proyecto de ampliación de puerto de Oiltanking en la zona industrial de Mamonal en la ciudad de Cartagena, usándolo para visibilizar cómo las proposiciones pueden usarse para analizar el comportamiento de un grupo de stakeholders secundarios con intereses opuestos.

II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

En estos escenarios el éxito consiste en manejar reclamaciones y requerimientos de los stakeholder para el proyecto de una manera balanceada, un marco de referencia ampliamente propuesto por [4], alinea el proceso de toma de decisiones con tres dimensiones de análisis: poder, legitimidad y urgencia. Estos tres atributos determinan la importancia de los stakeholders como "el grado en el cual el gerente de proyectos clasifica los requerimientos de los stakeholders para jerarquizarlos y así determinar cómo influyen estas en su proceso de toma de decisiones.", es decir, en qué medida y con qué frecuencia los stakeholders son tomados en cuenta por la gerencia.

La relevancia de los stakeholders, no se mantiene igual dentro del ciclo de vida del proyecto, es así como sus estrategias de influencia y capacidad de influir en el desarrollo del proyecto se ven afectadas y más específicamente las

relacionadas con decisiones de carácter irreversible, estas son las que mayormente afectan a los stakeholders secundarios y su relevancia en el proyecto, es decir que desde la misma fase de preparación del proyecto nuestras decisiones pueden dar o quitar relevancia a stakeholders en escenarios subsiguientes del proyecto, esto abre el camino para las estrategias de influencia de los stakeholders que buscan ganar relevancia para sus reclamaciones, moldeando su importancia a lo largo del desarrollo del proyecto, afectando los procesos de toma de decisiones de los proyectos.

Los conceptos claves en los que se enfoca el caso estudio son poder, legitimidad y urgencia, cuyas definiciones se desarrollan a continuación:

A. PODER

Se define como la relación en la cual dos actores sociales uno llamado A puede hacer que el actor social llamado B hace algo que de otra manera o en otras circunstancias este no hubiese hecho, Mitchell et al. [4] propone tres distintas bases de poder: coercitivo, basado en amenazas, utilitario, basado en incentivos materiales o normativos, basado en influencias simbólicas. En escenarios gubernamentales y de proyectos macro, la legislación permite abrir un escenario de participación que da relevancia a los stakeholders secundarios en áreas de protección social y ambiental ganando importancia dentro de los procesos de toma de decisiones de la gerencia de proyectos.

B. LEGITIMIDAD

La gerencia de los proyectos tiende a dar mayor relevancia a aquellos stakeholders que se auto perciben como legítimos, un stakeholder genera mayor relevancia si se considera dentro de la empresa un elemento sobre el cual se es socialmente responsable y si se considera que con algunas de las acciones generadas por el desarrollo del proyecto se crean perjuicios morales sobre estos, esto asociado a organizaciones no gubernamentales.

Es por ello que la consideración de las estrategias de influencia sobre el proceso de toma de decisiones del proyecto por parte de los stakeholders secundarios, acciones tales como estrategias de comunicación, alianzas entre organizaciones, bloqueos, cabildeos entre otras pueden ser usadas para alcanzar la legitimidad de sus reclamos y la consideración de estos dentro de los procesos de toma de decisión de los proyectos.

C. URGENCIA

Es el grado en el cual los stakeholders reclaman una atención inmediata a sus requerimientos, según la literatura de la gestión de proyectos se pueden encontrar dos dimensiones de urgencia [1] sensibles al tiempo, estas se refieren el tiempo que la gerencia tarda en atender la solicitud y este tiempo es

considerado inaceptable para los stakeholders y la otra dimensión que sugiere que la solicitud puede considerada crítica el stakeholder.

III. METODOLOGÍA

Buscando profundizar en el proceso de entendimiento que promueve las actuaciones de los stakeholders secundarios y el uso de las distintas estrategias de estos durante el desarrollo del ciclo de vida del proyecto, fue seleccionado como metodología investigativa el estudio de casos [5], [6] para analizar un proyecto único de construcción de un puerto de recepción de químicos en Colombia: el caso Oiltanking, para comprender las proposiciones teóricas desarrolladas, mostrando como se lograría interpretar dentro del análisis comportamental de un grupo de stakeholders secundarios con intenciones opuestas al objetivo del proyecto en la vida real.

En este documento, el estudio de caso se usa con fines ilustrativos [7]. El debate se centra en una reivindicación concreta: conseguir reconocimiento dentro del área marítima afectada. Este reclamo fue realizado por un grupo de interés secundario opuesto, la comunidad de pesqueros de Pasacaballos, una empresa ciudadana local que no estaba directamente involucrada en la ejecución del proyecto y no tenía un vínculo contractual formal con el mismo. La complejidad del proyecto, el interés de la reivindicación de la parte interesada secundaria de conseguir legitimidad y reconocimiento por la empresa de Oiltanking y el buen acceso a los datos empíricos a través de fuentes directas fueron las principales razones para seleccionar este caso concreto. Los datos para el estudio de caso se recogieron de fuentes directas, documentos privados de acuerdo y solicitudes a la empresa Oiltanking. Se usaron fuentes de información pertenecientes al proceso de licenciamiento fomentado por Oiltanking para la presentación del proyecto.

Se llevaron bitácoras para la elaboración de una cronología de los incidentes importantes relacionados con el proyecto (tanto los relacionados con las partes interesadas como los no relacionados), que luego se compararon. Una vez recopilada la lista de acontecimientos específicos de las partes interesadas, se identificaron las distintas actividades que la comunidad de Pasacaballos utilizaba para promover sus intereses y se relacionaron con el ciclo de vida del proyecto. A continuación, se presenta el análisis de las actividades y la identificación de patrones. Siguiendo la definición de estrategia de Mintzberg [8] como patrón de comportamiento, los patrones que se descubrieron pueden interpretarse como estrategias de influencia de las partes interesadas.

A CASO ESTUDIO: PESCADORES DE PASACABALLOS Vs OILTANKING

El caso busca comprender el comportamiento y determinar la capacidad de influencia que tienen estos stakeholders en el ciclo de vida del proyecto, más

específicamente en la fase de ejecución del proyecto de ampliación del muelle de Oiltanking. La asociación de pescadores y agricultores artesanales de Pasacaballos son un grupo étnico organizado perteneciente a las asociaciones del consejo comunitario de Pasacaballos, que poseen un alto grado de preparación y conocimiento de la normativa de ley que les permite establecer estrategias de influencia indirecta y directa sobre los proyectos que tienen como lugar de ejecución la zona industrial de Mamonal y de influencia de la comunidad.

Los factores medioambientales y socioculturales que son escenario de debate dentro del proyecto son reconocidos dentro del marco de ley colombiana, y permiten a la comunidad tener el escenario perfecto para el desarrollo de sus estrategias de influencia y garantizar que sus demandas sean tomadas en cuenta durante el proceso de toma de decisiones en las etapas del ciclo de vida del proyecto, permitiendo en este escenario poner a prueba la primera proposición: La relevancia de los stakeholders secundarios es mayor en las primeras etapas del ciclo de vida del proyecto.

B IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA SOBRE LAS DECISIONES DEL PROYECTO DURANTE EL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

Durante la identificación de las estrategias usadas por los stakeholder secundarios a través del ciclo de vida del proyecto se identificaron el desarrollo de tres fases: la fase de preparación de la inversión, la fase de ejecución del proyecto, y la fase de operación del proyecto.

Entendiendo que los motivantes que incentivan a los stakeholders varían según el ciclo del proyecto, debido a que las estrategias tienden a ser dinámicas, así como el entorno de desarrollo del proyecto, es necesario establecer en qué etapa del ciclo de vida del proyecto se evaluara al stakeholder para tener una valoración más acertada.

Las fases del proyecto son significativamente diferentes y es por eso que el impacto y las posibilidades que la gerencia del proyecto tome en consideración a las exigencias de estos durante los procesos de toma de decisiones del proyecto varíen, es por eso que mediante una serie de proposiciones se explica el potencial de influencia de los stakeholders secundarios en las tres distintas fases del proyecto.

A. Primera etapa: Preparación de la inversión

Las decisiones más importantes y relevantes para el desarrollo de los proyectos son tomadas durante las etapas más tempranas de los mismos; después de que se consolidan las decisiones de esta etapa, se vuelve más complejo que el gerente de proyecto tome en cuenta reclamos por parte de los stakeholders que pudieran tener una mayor significancia en escenarios futuros en el desarrollo del proyecto.

En la etapa de factibilidad es natural debido a su componente estratégico, que luego de conocer la formulación del proyecto, sus costos y aprobaciones de diseño, surjan los

avales para seguir o detener el proyecto, cuando esta decisión está tomada, las etapas consecuentes dan como resultado una planificación más detallada que requiere que la etapa de diseño sea completada. En esta fase de definiciones técnicas del proyecto se evidencia la programación, el presupuesto, formas de financiación y procesos de contratación son refinados y se definen permitiendo que se inicien estos procesos.

En la etapa de diseño las decisiones más relevantes en cuanto a tecnologías de desarrollo del proyecto son tomadas, dando lugar a los procesos de selección de los contratistas. La etapa de preparación del proyecto es el lugar donde los distintos stakeholders, dentro de sus dinámicas de comportamiento, tienen un mayor potencial de afectación sobre los objetivos iniciales del proyecto y su resultado final.

Desde una perspectiva del gerente de proyecto los stakeholder secundarios y sus atributos de importancia de poder, legitimidad y urgencia [4], tienen un riesgo más alto durante las etapas de preparación de la inversión y sus pretensiones tienen una mayor probabilidad de afectar el proceso de definición del proyecto.

Proposición 1. La relevancia de los stakeholders secundarios es mayor en las primeras etapas del ciclo de vida del proyecto.

Hay una tendencia significativa a hacer estimaciones y provisiones presupuestales por parte de la gerencia de proyectos de los megaproyectos de ingeniería de forma poco rigurosa, incluso en muchos casos induciendo a minimizar problemáticas para conseguir la viabilidad de los proyectos [9].

En la evaluación a factores ambientales, sociales, políticos y culturales y sus consecuencias en recursos regionales, globales, recurrentes y efectos a largo plazo tienden a tener características sesgadas con el fin de favorecer escenarios que permitan el desarrollo del proyecto [10].

Esto comúnmente pasa con los stakeholder secundarios, debido a que como definimos previamente no carecen de un carácter de legitimización a priori, o no tienen una injerencia directa sobre consideraciones legales o contractuales en el proyecto, sin embargo, en otras etapas del proyecto son capaces de encaminar distintas estrategias de influencia para garantizar una posición en la que sus pretensiones sean elevadas y tengan impacto en la toma de decisiones del proyecto. En Colombia los mecanismos de participación ciudadana dan legitimidad a estas organizaciones, grupos o personas, empoderándolas y haciéndolas determinantes en los procesos de toma aval de los proyectos [11].

B. Segunda etapa: Ejecución del proyecto

En esta fase encontramos que el proyecto se direcciona a decisiones más enfocadas a la eficiencia y táctica, esta fase se caracteriza porque los stakeholders secundarios tienen posiciones definidas tomadas de la etapa de preparación, y

cuya naturaleza de las decisiones tiene una menor tendencia al cambio, debido a la irreversibilidad de las decisiones tomadas por el gerente de proyecto la relevancia que toman los stakeholders secundarios tiende a decaer debido a que los factores de legitimidad, urgencia y poder se ven afectados por la naturaleza de las decisiones de carácter irreversible que fueron tomadas durante la etapa de preparación del proyecto.

Proposición 2. La importancia de los stakeholder secundarios decrece mientras el proyecto avanza de la fase de preparación a la fase de ejecución.

C. Tercera etapa: Operación del Proyecto

Para la etapa de operación el proyecto ha sido testeado y los sistemas operativos del mismo son comisionados. En esta etapa de transición el impacto de las acciones de los stakeholders secundarios se reduce dramáticamente, entendiendo que la repercusión que generan estos depende de elementos externos al interior de los proyectos, esto ocurre debido a que el proyecto es finalizado y la operación comienza, los mismos entienden que su influencia ha disminuido considerablemente y sus reclamaciones ya no tienen el impacto sobre el desarrollo del proyecto que tenían en otras fases del proyecto [12].

Proposición 3. De existir la posibilidad, los stakeholders en el futuro ejercerán estrategias de influencia para legitimizar su posición.

Para profundizar nuestro entendimiento acerca de cómo los stakeholders toman acción y usan distintas estrategias de influencia durante el ciclo de vida del proyecto seleccionamos el caso de estudio basado en Oiltanking [13], que analiza un proyecto de construcción para el aumento de la capacidad comercial del muelle de la sede de Oiltanking en Cartagena, Colombia.

Se analiza el comportamiento de los stakeholders secundarios que se oponen al proyecto en una situación real; encontrando que conceptualmente el proyecto aún se encuentra en fases de ejecución y solo se analizan los contextos desarrollados en las dos primeras fases del ciclo de vida del proyecto y las razones por las cuales el primer planteamiento del proyecto fue rechazado por las autoridades en primera instancia y encontrando las licencias correspondientes para los proyectos de ampliación marítima en Colombia, deben ser correctamente atendidas y dispuestas ante las autoridades regionales y nacionales. De estas, se encargan la ANI (agencia nacional de infraestructura) que permite a través de mecanismos de participación, que se establezcan mesas de trabajo entorno a proyectos de desarrollo económico, para garantizar que los actores implicados tanto stakeholders primarios y secundarios.

La discusión en la primera fase del proyecto se centra en el proceso de preparación de la inversión, en la cual la gerencia de proyectos que lo presenta y sustenta ante las

autoridades, desconoce que debe incluir stakeholders primarios dentro de la presentación del proyecto, actores como la DIMAR (Dirección Marítima de Colombia), ANLA (Autoridad Nacional de Agencias Ambientales), Supertransporte, otros stakeholders de carácter secundario, vecinos del puerto, comunidad étnica y cultural de Pasacaballos, pero este caso estudio se enfoca en los stakeholders secundarios como lo son las comunidades étnicas (de Pasacaballos) y vecinos del puerto los cuales no estaban directamente involucrados en el proyecto y su ejecución y no vinculados contractualmente con el proyecto.

Por el impacto ambiental y físico del proyecto, los stakeholders secundarios planteaban que al ejecutarse el mismo, era imposible sin la afectación directa de los intereses de ello, buena parte de la información proviene de fuentes primarias del proyecto, por eso el motivo de selección de este caso de estudio particular, estas fuentes son los archivos de recopilación histórica de la compañía Oiltanking S.A, en la primera fase del estudio de caso, se familiarizará con el proyecto y se creará una recapitulación de los eventos más importantes para contextualizar las apreciaciones, se identifican una serie de comportamientos que Pasacaballos y los vecinos del puerto usaron para que sus pretensiones fueran expuestas y tomadas en cuenta por la gerencia de proyecto y se mapearán durante los dos ciclos del proyecto a analizar, se encontrarán patrones de comportamiento que emergen de estas actividades que justifiquen los planteamientos realizados previamente para el análisis de los stakeholders secundarios y que son catalogados como estrategias de influencia de los stakeholders secundarios. La dinámica de los ecosistemas marítimos ni de transporte de las embarcaciones.

IV. RESULTADOS

Las estrategias de influencia de los stakeholders en el contexto del proyecto de ampliación de capacidad del puerto de Oiltanking Colombia, basadas en [14], [15], [16], [17], se muestran en la Tabla 1

TABLA I
ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA DE LOS STAKEHOLDERS SECUNDARIOS EN EL PROYECTO DE AMPLIACIÓN DEL MUELLE DE OILTANKING CARTAGENA

Retención directa o estrategia de usabilidad.	Las partes interesadas internas y relacionadas con el negocio restringen el acceso del proyecto a los recursos críticos que son controlados por los stakeholders (por ejemplo, subcontratistas, financiadores o agencias gubernamentales que conceden permisos). En las estrategias de uso directo, hay condiciones adicionales que no están directamente relacionadas con las transacciones comerciales.
--	---

Retención indirecta o estrategia de usabilidad.	Es más probable que estas estrategias sean empleadas por las partes interesadas secundarias para influir en el acceso del Proyecto. El acceso a los recursos que controlan las los stakeholders relacionadas con el negocio. En las estrategias de uso indirecto indirectas, la parte interesada intenta incluir condiciones adicionales para el uso de los recursos
Estrategia de creación de recursos.	Las partes interesadas relacionadas con el negocio obtienen acceso a los recursos que son críticos para la ejecución del proyecto. Las partes interesadas secundarias adquieren recursos materiales e inmateriales como ordenadores, mano de obra, liderazgo, consenso y compromiso moral. Debido a la singularidad de de los proyectos, las partes interesadas no suelen disponer de recursos adecuados en las primeras fases del Proyecto.
Estrategia de creación de coaliciones	Las partes interesadas tratan de encontrar una posición favorable en la red del proyecto y establecen alianzas con otras partes interesadas en el proyecto.
Estrategia de escalada del conflicto.	Las partes interesadas intentan involucrar en el conflicto a aquellas partes cuyas reclamaciones aumentan la de sus propias reivindicaciones. Las partes interesadas también pueden intensificar el conflicto más allá de las causas iniciales relacionadas con el proyecto (por ejemplo, políticas). Causas iniciales relacionadas con el proyecto (por ejemplo, políticas) y, por tanto, un proyecto puede convertirse en un escenario de batallas no relacionadas con el Proyecto
Comunicación y construcción de credibilidad estrategia	Las partes interesadas utilizan diferentes tipos de medios para comunicar y aumentar la legitimidad de sus reclamaciones y adquirir recursos, por ejemplo, personas capaces y con buena reputación.
Estrategia de acción directa	Las partes interesadas organizan protestas, boicots, manifestaciones y bloqueos de carreteras.

IV. CONCLUSIONES

En un nuevo entorno de desarrollo de los grandes proyectos de ingeniería, nos encontramos en un escenario en el que los retos no solamente se enfocan en los aspectos técnicos, si no que se puede decir que la complejidad del desarrollo de estos proyectos reposa en el manejo de los aspectos, medioambientales, sociales, políticos y culturales en un contexto multipolar de distintos actores con objetivos, estrategias e intereses dispares [18].

El escenario que proporcionan los proyectos según su ciclo de vida, dio lugar a un escenario dinámico en el que el comportamiento de los stakeholders y su adaptabilidad dado el escenario estudiado, da cuenta que estos proveen una riqueza única impactando directamente debido a su comportamiento y las estrategias de influencia que utilizaron para afectar profundamente los intereses del proyecto; en la búsqueda de las estrategias más apropiadas utilizadas por los gerentes del proyecto, enmarcadas dentro de un universo de oportunidades se volvió un abanico de opciones y análisis, con el objetivo de identificar y orientar las exigencias y demandas de estos stakeholders de la manera más efectiva, todo esto en la búsqueda de prevenir un impacto significativo dentro del desarrollo planificado del proyecto.

Contar con un marco de análisis permitió a los gerentes de proyecto, y conociendo el caso de aplicación en el cual fundamentarse, adaptar el desarrollo del proyecto, con el fin de que este no se viera afectados por las demandas generadas por los interesados, dentro de las tres fases descritas del ciclo de vida del proyecto (preparación de la inversión, ejecución y operación), teniendo claras las propuestas a realizar y determinar e identificar las estrategias de influencia, lo que facilitó el abordaje adecuado para cada escenario.

En el análisis teórico y empírico del caso de la comunidad de pescadores de Pasacaballos, entender el contexto y la forma de actuar de los stakeholders secundarios en las distintas fases del ciclo de vida del proyecto de ampliación, aumentó la capacidad de entendimiento y así mismo, la capacidad de reacción y planificación que puede tener el gerente de proyectos.

REFERENCIAS

- [1] Kirsi & Jaakko. (2010). "A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects". *Scandinavian Journal of Management* Volume 26, Issue 4, December 2010, Pages 381-397
- [2] Morris, P. W. G. (1982). "Project organizations: Structures for managing change". In Kelley & J. Albert (Eds.), *New dimensions of project management*. Lexington, MA: Arthur D.
- [3] Turner, J. R. (1999). "The handbook of project-based management improving the processes for achieving strategic objectives (2nd ed.)". London: McGraw-Hill.
- [4] Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts". *Academy of Management Review*, 22(4), 853—886
- [5] Eisenhardt, K. (1989). "Building theories from case study research". *Academy of Management Review*, 14(4), 532— 550.
- [6] Yin, R. (2003). "Case study research: Design and methods (3rd ed.)". Sage Publications.
- [7] Siggelkow, N. (2007). "Persuasion with case studies". *Academy of Management Journal*, 50(1), 20—24.
- [8] Mintzberg, H. (1987). "The strategy concept 1: Five Ps for strategy". *California Management Review*, 30(1), 11— 24.
- [9] Rashmi & Timothy. (2010). "Managing stakeholders for project management success: an emergent model of stakeholders 2010". The Braybrooke Press Ltd. *Journal of General Management* Vol. 35 No. 3 Spring 2010.
- [10] (Tamatey Lawer, 2019); Flyvbjerg et al., 2003: 84) Eric Tamatey Lawer. (2019). "Examining stakeholder participation and conflicts associated with large scale infrastructure projects: the case of Tema port expansion project". *Ghana, Maritime Policy & Management*, 46:6, 735-756, DOI: 10.1080/03088839.2019.1627013.
- [11] Ley Estatutaria. Ley 1757 de 2015, art. 3. Colombia
- [12] Kamenopoulos & Agioutantis. (2020). "The Importance of the Social License to Operate at the Investment and Operations Stage of Coal Mining Projects: Application using a Decision Support System"
- [13] oiltanking. (2011). "The fifth element". Marquard & Bahls AG. Recuperado de <https://www.oiltanking.com/es/publicaciones/publicaciones-y-descargas/informe-anual.html>
- [14] Aaltonen. (2010). "A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects". *Scandinavian Journal of Management* (2010) 26, 381—397
- [15] Frooman, J. (1999). "Stakeholder influence strategies". *The Academy of Management Review*, 24(2), 191—205.
- [16] Hendry, J. R. (2005). "Stakeholder influence strategies: An empirical exploration". *Journal of Business Ethics*, 61, 79—99.

- [17] Rowley, T. J., & Moldoveanu, M. (2003). "When will stakeholder groups act? An interest- and identity-based model of stakeholder group mobilization". *Academy of Management Review*, 28(2), 204—219
- [18] Hernandez, C. (2005). "Elaboracion de un plan de gerencia de los stakeholders de un Proyecto de infraestructura para la explotacion de petroleo costa afuera en etapa de ejecucion". Universidad Catolica Andres Bello, Caracas.