

01-035

### **STAKEHOLDER ANALYSIS FOR THE PRIORITIZATION PROPOSAL FOR REGIONAL DEVELOPMENT PROJECTS IN THE META DEPARTMENT (COLOMBIA)**

León Camargo, Astrid <sup>(1)</sup>; Aragonés-Beltrán, Pablo <sup>(2)</sup>; González Cruz, Maria Carmen <sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de los Llanos. <sup>(2)</sup> Universitat Politècnica de València

The Department of Meta (Colombia) has a population of one million inhabitants and is the fourth department by extension in the country and the third in GDP per capita. This department obtains revenues, called “regalías”, from funds that the Colombian Government allocates from oil revenues and taxes.

The Department has to invest a percentage of these funds by law in regional development projects. Different authors highlight the importance of all stakeholders participate in the processes of identification and selection of projects. In this way, the investment can be devoted to satisfying the real needs of the population.

In this work, a process of identification and stakeholder analysis is presented in order to allow the Authorities to identify the key actors and, at a later stage, to develop a process of detection of needs and prioritization of investment projects. The aim is to involve stakeholders and make better use of resources.

**Keywords:** *stakeholder analysis; participatory decision-making; regional development projects*

### **ANÁLISIS DE INTERESADOS PARA LA PROPUESTA DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO REGIONAL EN EL DEPARTAMENTO DEL META (COLOMBIA)**

El Departamento del Meta (Colombia) tiene una población de un millón habitantes y es el cuarto departamento por extensión en el país y el tercero en PIB per - cápita. Este departamento obtiene unos ingresos, denominados regalías, provenientes de fondos que el Gobierno colombiano asigna por los ingresos petroleros y de impuestos.

El Departamento ha de invertir por Ley un porcentaje de esos fondos en proyectos de desarrollo regional. Diferentes autores destacan la importancia de que en los procesos de identificación y selección de los proyectos participen todos los interesados. De este modo la inversión se puede dedicar a satisfacer necesidades reales de la población.

En este trabajo se presenta un proceso de identificación y análisis de los interesados que permita, a las Autoridades, identificar a los actores clave y, en una etapa posterior, desarrollar un proceso de detección de necesidades y priorización de proyectos de inversión. De este modo se pretende involucrar a las partes interesadas y aprovechar mejor los recursos.

**Palabras clave:** *análisis de interesados; decisiones participativas; proyectos de desarrollo regional*

Correspondencia: Pablo Aragonés Beltrán aragones@dpi.upv.es



©2019 by the authors. Licensee AEIPRO, Spain. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

## 1. Introducción

El departamento del Meta tiene una población de 1.000.000 habitantes. Está localizado en Colombia, en la zona entre el Piedemonte Llanero y los Llanos orientales. Tiene una extensión de 85.779 kilómetros cuadrados y es el cuarto departamento por extensión en el país y el segundo en Producto Interior Bruto (PIB) per-cápita. Durante el periodo 2008-2012 el departamento ha tenido ingresos sustancialmente crecientes gracias a los recursos provenientes de las regalías petroleras y los ingresos tributarios del país. A partir de la Ley 1530/2012, del Sistema General de Regalías (SGR), se modificaron las condiciones de repartición y se privilegió la equidad en el país. Según su artículo 2, un objetivo de la Ley es “Crear condiciones de equidad en la distribución de los ingresos provenientes de la explotación de los recursos naturales no renovables...”. La modificación conllevó que el 10% de los fondos se destinase al Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación, 10% al ahorro pensional territorial, un mínimo del 50% entre asignaciones directas, Fondo de Desarrollo Regional y Fondo de Compensación Regional y hasta 30% en el Fondo de Ahorro y estabilización (Comisión Rectora del Sistema General de Regalías, 2016). Según (Bonet & Urrego, 2014), “Una característica general de los dineros percibidos a través del SGR es que no pueden ser ejecutados hasta que los entes territoriales encargados formulen un proyecto que mejore las condiciones de vida y que esté coordinado con los planes de desarrollo territoriales. Estos proyectos son evaluados de acuerdo a criterios como viabilidad, priorización y coordinación con objetivos macroeconómicos generales”.

Las cuestiones que se plantean en esta situación son: ¿quién decide las necesidades que deben ser atendidas mediante el desarrollo de los correspondientes proyectos? Generalmente, han sido las diferentes administraciones con competencia en esta materia quienes, siguiendo directrices políticas o técnicas han desarrollado los proyectos. Sin embargo, hay otro procedimiento que puede detectar mejor y dirigir los proyectos hacia la satisfacción de esas necesidades, que son los procesos participativos (Newig, Challies, Jager, Kochskaemper, & Adzersen, 2017), (van Holstein, 2018), (Theesfeld, Dufhues, & Buchenrieder, 2017).

En este sentido, es importante identificar los actores clave que, dentro de una comunidad local, puedan influir significativamente en la identificación de necesidades que en fases posteriores deberán ser satisfechas por el desarrollo y priorización de proyectos específicos (Di Maddaloni & Davis, 2018), (Di Maddaloni & Davis, 2017). La identificación de las partes interesadas claves es fundamental en las primeras fases del proyecto y comprender su influencia es esencial en la eficacia de la gestión. Identificar a las partes interesadas sirve para reconocer quiénes o qué grupos realmente interesan, de esta forma, se atenderán solicitudes y reclamos que son legítimos y deben prestar atención por parte del director de los proyectos, frente a otros reclamos que no provienen de interesados (Al Nahyan, Sohal, Hawas, & Fildes, 2019). De acuerdo con el PMBOK Sexta Edición, el Área de Gestión de los Interesados incluye los siguientes procesos: Identificar los interesados, planificar el involucramiento de los interesados, gestionar el involucramiento de los interesados y monitorear el involucramiento de los interesados (PMI, 2017). De acuerdo con este estándar, para desarrollar el proceso de “identificar a los interesados” hay que realizar además de su identificación, un análisis de los mismos.

Este trabajo es la etapa inicial de una investigación más profunda que pretende desarrollar un proceso participativo, mediante el cual se puedan identificar las necesidades reales de los habitantes del Departamento del Meta, para desarrollar y priorizar proyectos que satisfagan necesidades reales de los interesados que representen a amplios grupos de la población. En esta comunicación se van a presentar los primeros resultados del proceso de identificación de interesados y su análisis mediante la técnica del mapeo poder-interés,

siguiendo lo establecido en los procesos de gestión de los interesados del proyecto del PMBOK Sexta Edición y algunos autores que describen esta técnica (Bourne & Weaver, 2010).

## 2. Objetivos

El objetivo general de este trabajo es identificar a los interesados clave para reconocer y valorar sus acciones en los proyectos de desarrollo regional, que son financiados por las regalías en el departamento del Meta. Este objetivo general se desagrega en los siguientes objetivos específicos:

- Definir un panorama amplio de posiciones de las partes involucradas, frente a los proyectos de desarrollo regional.
- Visibilizar los intereses de los actores para su discernimiento e inclusión en los proyectos.
- Proporcionar información a las autoridades competentes para toma de decisiones que se ajusten a las necesidades de los interesados.
- Involucrar a los interesados en los procesos de identificación para generar conocimiento, predisposición y hábitos de participación en las propuestas de proyectos o iniciativas de desarrollo regional.

## 3. Breve revisión del marco teórico

Una reciente búsqueda bibliográfica (09/04/2019) en la base de datos Scopus con la palabra clave “stakeholder analysis” ha producido 1.771 resultados, entre los cuales 1.235 son artículos publicados en revistas de esta base de datos. Se puede observar un crecimiento acelerado del número de artículos publicados con esta palabra clave a partir de 2004 hasta 2010 y tras un pequeño descenso durante los años 2011 a 2014, se observa otro máximo en el año 2018 con 107 artículos publicados. Las áreas en las que más artículos se han publicado son “business, management and accounting” (21,2%), “social science” (8,9%) y “environmental science” (15,3%). A mayor distancia están “medicine”, “agricultural and biological sciences” y “economics, econometrics and finance”.

El primer paso en el análisis de los interesados es su identificación. (Crane & Ruebottom, 2011) proponen realizar una clasificación por grupos basándose en el principio de que los individuos tienen un repertorio de identidades sociales y como tales manifiestan diferentes intereses. Estos autores proponen realizar tabla de doble entrada en el que se consideren, por un lado, los roles reconocidos de los interesados (clientes, inversores, contratistas, etc.) y por otro, las identidades sociales (edad, sexo, diferentes grupos o asociaciones). Otra técnica de identificación es la conocida como “bola de nieve” en la que se seleccionan unos pocos interesados y a través de ellos van surgiendo nuevas personas que pueden seleccionarse (R Brugha & Varvasovszky, 2000).

La literatura propone diversas técnicas para analizar a los interesados. Las más sencillas se basan en el modelo de prominencia (Mitchell, Agle, & Wood, 1997) y en el mapeo (Bourne & Weaver, 2010), (Reed & Curzon, 2015). El modelo de prominencia clasifica a los interesados según su poder (capacidad de imponer su voluntad), urgencia (necesidad de atención inmediata) y legitimidad (adecuación de su participación como interesado). El mapeo se basa en situar a cada interesado en una matriz bidimensional cuyos ejes evalúan parámetros tales como: *poder* (nivel de autoridad sobre el proyecto o asunto de interés), *interés* (nivel de preocupación por un proyecto o asunto de interés), *influencia* (participación activa en el proyecto o asunto de interés) o *impacto* (capacidad de producir cambios en el proyecto o en el asunto de interés). De esta manera se obtienen matrices poder-interés,

poder-influencia o poder-impacto. Se toma el poder como un atributo principal porque quién tiene el poder, tiene en sus manos la toma de decisiones (Olander, 2007).

Otras técnicas más elaboradas se basan en el Análisis de Redes Sociales que permiten identificar interesados clave en base al intercambio de información entre interesados y en el análisis de sus interdependencias (Zheng, Le, Chan, Hu, & Li, 2016), (Mok, Shen, Yang, & Li, 2017). (Aragón-Beltrán, García-Melón, & Montesinos-Valera, 2017) proponen “medir” la influencia de los interesados en un proyecto o área de interés mediante el Proceso Analítico en Red (ANP). También recientes contribuciones combinan el análisis de redes sociales para identificar interesados clave que después ayudarán a tomar decisiones con ANP (Gonzalez-Urango & García-Melón, 2018).

Por último, cabe destacar en esta breve revisión, la importancia que tiene para la gobernanza de los proyectos la adecuada definición del contexto dentro del cual se posicionan los interesados, para extraer sus roles, relaciones y responsabilidades de los interesados internos y externos a la organización que desarrolla los proyectos (Derakhshan, Turner, & Mancini, 2019).

#### **4. Caso de estudio**

En este trabajo se ha realizado un análisis de interesados para identificar actores clave en un proceso participativo para identificar las necesidades de la población del Departamento del Meta (Colombia). La satisfacción de esas necesidades se realizará mediante el desarrollo de proyectos financiados a través de los fondos que el Gobierno colombiano destina a estos departamentos (comúnmente denominados Regalías).

Este trabajo se encuadra dentro de un trabajo de investigación más ambicioso que pretende desarrollar un proceso participativo que permita identificar y establecer una prioridad entre proyectos que satisfagan necesidades identificadas por actores clave del Departamento del Meta. De este modo se pretende ayudar a las autoridades a detectar y justificar en qué proyectos deberían invertir de un modo más satisfactorio el presupuesto proveniente de los fondos de regalías.

El trabajo se ha desarrollado en los siguientes pasos:

- Paso 1: Identificación y clasificación de interesados
- Paso 2: Diseño de un cuestionario para desarrollar un análisis de interesados.
- Paso 3: Análisis mediante matriz poder-interés
- Paso 4: Identificación y clasificación preliminar de necesidades
- Paso 5: Desarrollos futuros

##### **4.1 Identificación y clasificación de interesados**

Para realizar la identificación de los interesados, los autores de esta comunicación realizaron una primera lista de personas que representarían a diferentes sectores y grupos clave de interesados, tales como: responsables de departamentos de las administraciones públicas con responsabilidad en la administración de los fondos provenientes de las regalías, personas provenientes de asociaciones profesionales, académicos y representantes de diferentes ámbitos de la sociedad civil del Departamento del Meta. El procedimiento seguido fue el denominado “bola de nieve” (Ruarí Brugha & Varvasovszky, 2000), mediante el cual se realizó una primera encuesta estructurada de manera que algunos interesados iniciales sugirieron la participación de otros.

Una vez identificados los primeros interesados, se diseñó un cuestionario y una primera entrevista personal con cada uno de los interesados. El cuestionario se diseñó de modo que las respuestas permitieran realizar un análisis mediante la técnica de Análisis de Redes Sociales, análisis de influencia y mapeo mediante matrices poder-interés.

En el momento de redactar este trabajo se ha entrevistado a 48 interesados y se ha realizado un análisis preliminar poder-interés, quedando para futuros desarrollos la conclusión de todas las entrevistas concertadas y los análisis con las técnicas citadas. El objetivo final es identificar a los actores clave que en una fase posterior de la investigación puedan participar en la priorización de las necesidades sobre las que desarrollar proyectos de inversión de los fondos de las regalías. Por razones de confidencialidad no se van a identificar a los interesados.

Tras la realización de este paso, y siguiendo las ideas de (Crane & Ruebottom, 2011), se ha obtenido en la Tabla 1 la siguiente agrupación de interesados, en función del grupo social al que pertenecen:

**Tabla 1. Agrupación de interesados**

Grupo	Interesados
01 Administraciones públicas	I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I12, I27, I28, I38, I39, I40, I45,
02 Académicos	I8, I16, I26, I32,
03 Asociaciones empresariales y profesionales	I9, I10, I11, I13, I14, I15, I48
04 Sindicatos	I21, I22, I23, I24, I35
05 Empresas	I33, I44, I47
06 Sociedad Civil	I17, I18, I19, I20, I25, I34, I36, I37, I41, I42, I43, I46
07 Ciudadanos individuales	I29, I30, I31,

#### 4.2 Diseño de un cuestionario

Con el fin de realizar un análisis en profundidad para identificar a los actores clave, se diseñó un cuestionario y se concertaron entrevistas con los interesados identificados. El objetivo de este cuestionario es recabar la información suficiente de cada interesado para después poder realizar un análisis de influencia, un análisis de la red social que se podría constituir en su caso y un análisis poder-interés.

El pase del cuestionario se diseñó para realizarlo mediante una entrevista estructurada con cada uno de los interesados, de modo que, además de rellenar el cuestionario, el entrevistador recoge, mediante un diario, la actitud del interesado respecto al problema, el entorno y la situación en que rellena el cuestionario (deprisa o con atención, con o sin interrupciones, etc.).

A los efectos del presente trabajo el cuestionario se ha centrado en las siguientes preguntas:

- PREGUNTA. Marque con una X su grado de “inquietud o preocupación acerca de los resultados del proceso final de inversión del presupuesto de regalías para financiar proyectos de desarrollo regional en el Departamento”, de acuerdo a la siguiente escala:

- 1 No está interesado
- 2 Está poco interesado
- 3 Es indiferente
- 4 Está interesado
- 5 Está muy interesado

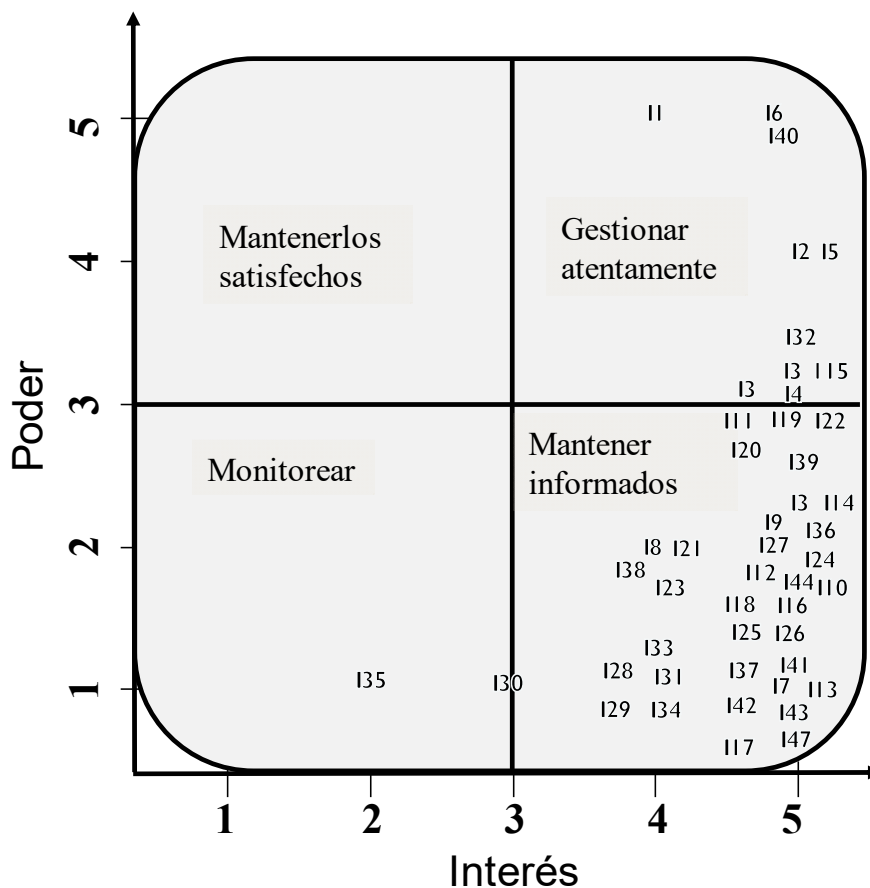
El nivel de poder lo han estimado los autores de este trabajo en base al “nivel de autoridad” sobre las decisiones de inversión. Esta información se ha obtenido a partir del cargo, su capacidad de decisión y la información cualitativa obtenida a partir de la entrevista.

El resto de preguntas del cuestionario serán objeto de análisis en posteriores trabajos y por razones de extensión no se incluyen.

### 4.3 Análisis poder-interés

A partir de la información obtenida en los dos pasos anteriores se obtiene una matriz poder-Interés.

Figura 1: Matriz Poder-Interés



La figura 1 muestra a los interesados frente a una relación poder-interés. El mapa de poder-interés presenta a los actores o interesados ubicados en cuatro cuadrantes. En el cuadrante superior derecho se identifican a los actores clave, quienes tienen mayor poder en la toma de decisiones sobre proyectos de desarrollo regional e interés en los resultados de los proyectos de desarrollo regional. De los 48 interesados, 9 son los actores clave, es decir, un 18,8%. De estos, 7 pertenecen al grupo de la administración pública, un interesado corresponde al grupo académico, y otro al grupo de asociaciones empresariales y

profesionales. La administración pública ocupa el 77,8% de los actores clave. Es muy significativa esta cifra y evidencia el impacto de las acciones del sector público en la gestión de los proyectos. La descripción de los grupos con interesados clave es la siguiente:

**Grupo de administraciones públicas:** Este grupo tiene una gran capacidad de convocatoria para la participación de la comunidad en proyectos y por su naturaleza pública, busca la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos por medio de una estructura administrativa que está conformada por dependencias y entes autónomos cuyo objetivo es garantizar el bien común. Para alcanzar este objetivo, cuenta con un gran poder de convocatoria y soporte financiero, condiciones para liderar los procesos de participación en procesos de proyectos de desarrollo regional.

**Grupo de académicos:** La institución académica que es actor clave y hace parte de este grupo, tiene en la proyección social su fortaleza. La proyección social busca que la comunidad educativa se sensibilice con las necesidades de las comunidades atendiendo a su entorno social. El enfoque social en el contexto académico la hace destacarse a nivel nacional e internacional y merecedora de certificaciones a nivel mundial por sus procesos de inclusión.

**Grupo de asociaciones empresariales y profesionales:** La entidad asociada a este grupo y actor clave es altamente visible en la región. Entre sus funciones se encuentra promover el desarrollo socioeconómico y ofrecer información. Es una entidad privada que administra registro público.

#### 4.4 Identificación y clasificación preliminar de necesidades

El siguiente paso en el estudio ha sido detectar las necesidades que cada interesado manifestó en el cuestionario y entrevista. Se han identificado 6 tipos de necesidades, y para cada tipo se ha descompuesto en necesidades de segundo nivel más específicas. Además, se ha asociado cada interesado, en función del grupo al que pertenece a cada necesidad de segundo nivel detectada, creando tablas de doble entrada, que se describen a continuación. Este tipo de tablas son interesantes porque muestran de un modo visual las necesidades más demandadas y por qué interesados.

La Tabla 2 describe el grupo de necesidades “Conectividad: Infraestructuras para el transporte”. Se observa que prácticamente todos los grupos de interesados manifiestan una necesidad de proyectos de inversión en “carreteras secundarias”. Algunos interesados muestran necesidad de inversiones en aeropuerto y vías fluviales y sólo 2 detectan necesidad de inversión en comunicación ferroviaria.

**Tabla 2: Identificación de necesidades de Conectividad**

Necesidades/ conectividad				
Infraestructuras para el transporte				
GRUPO	Carreteras/vías terciarias	Aeropuertos	Fluvial	Tren
01	I1; I2; I4; I6; I27; I38; I39	I1; I2; I6; I18	I2; I6;	
02	I16; I26; I32; I48	I16;	I16;	
03	I9; I11			
04	I21; I24; I35;	I21	I21; I24	I24
05	I33; I44;			
06	I17; I18; I25; I42; I43;	I25	I18; I25	I25
07				

La Tabla 3 muestra a los interesados que detectan un grupo de necesidades de “desarrollo de sectores económicos”, en particular de un “conjunto de actuaciones para la promoción de la agricultura, así como el desarrollo agropecuario, y en mayor medida, el agroalimentario. El desarrollo del sector turístico también se plantea como una necesidad de primer orden.

**Tabla 3: Identificación de necesidades de Desarrollo Económico**

GRUPO	Necesidades/ Desarrollo de Sectores económicos				Turismo	Ordenación del territorio
	Agrícola	Industrial				
	Agricultores	Industria	Agropecuario	Agroalimentario		
01			I12	I1; I3; I7; I38; I39	I5	I12
02				I32	I8	I32
03		I10	I9	I9; I14; I15	I13	I14
04	I24		I24	I24	I24	
05	I33		I47			
06					I19	
07	I29				I29	

La Tabla 4 identifica un grupo de necesidades de “desarrollo de infraestructuras tecnológicas”, en el que todos los grupos de interesados coinciden en crear infraestructuras de abastecimiento y saneamiento de agua.

**Tabla 4: Identificación de necesidades de Desarrollo Tecnológico**

GRUPO	Desarrollo Tecnológico/Infraestructuras tecnológicas					
	Tecnologías de la información (internet)	Energía eléctrica	Gas	Abastecimiento Agua y saneamiento	Transferencia de ciencia y tecnología	Desarrollo tecnológico
01				I3; I4; I12, I38; I39		I1; I4
02				I26;		
03		I9		I48		
04	I24	I21; I24		I21; I35		
05	I33; I47	I44	I44	I33; I44	I47	I33
06	I17; I25	I25		I17; I18; I25; I41		
07						I29

En la Tabla 5 se muestra otro grupo de necesidades de “desarrollo económico y empresarial. Todos los grupos de interesados, excepto curiosamente, empresas y sindicatos, han señalado como necesidad de segundo nivel el apoyo a la empresa para fomentar el crecimiento económico del Departamento.

**Tabla 5: Identificación de necesidades de Desarrollo Empresarial**

GRUPO	Desarrollo Económico/empresarial				
	Incentivar producción industrial, agrícola	Infraestructuras Industrial y comercial	Apoyo a las empresas	Abrir mercados exteriores	Innovación/ Competitividad
01			I4		I12
02			I8	I8	
03			I15		I10; I11; I13; I15
04	I21; I24				
05	I33				
06		I20	I36; I41		
07	I29		I29		



Los grupos encuestados han mostrado también su sensibilidad por el medioambiente, la sostenibilidad económica, y socio-cultural. La preocupación por la protección de su biodiversidad, y su cultura, se ve reflejada en las opiniones de los grupos encuestados como muestra la Tabla 6.

**Tabla 6: Identificación de necesidades de Desarrollo Sostenible**

GRUPO	Desarrollo Sostenible				
	Cambio Climático	Sostenibilidad ambiental/protección biodiversidad	Sostenibilidad económica	Sostenibilidad socio-cultural	Control sobre el Gasto público
01	14; 15	15			
02					
03		113	113	113	
04		135			
05			144		
06		119	119	119	
07		129			130

También cabe destacar la sensibilidad por proyectos sociales, de fomento del empleo, de protección hacia los grupos más vulnerables (anciano, niños, adolescentes), y las necesidades en sanidad y educación que, como muestra la Tabla 7, es este último ámbito, el más mencionado por todos los grupos de interesados consultados.

**Tabla 7: Identificación de necesidades de Desarrollo Social**

GRUPO	Necesidades/ Desarrollo Social								
	Sanidad	Educación	Vivienda	Ocio	Deporte	Asistencia social	Seguridad	Seguridad alimentaria	Empleabilidad
01	11; 13; 14; 112; 139; 145;	11; 13; 14; 16; 112; 128; 139; 145;	11; 13; 127; 139; 145	16; 127	117	127	116; 128; 139	117; 14	127; 128
02	116; 132	116; 126; 132	132			116; 126; 132		132	132
03	148	19; 111; 148				113			
04	121; 122; 123; 124	122; 123; 124	122; 123			135	122		122
05	144;	133; 144		133; 144	133; 144		144		144
06	118; 146;	118; 146; 120; 136; 141	118; 120		118; 146	118; 134; 137; 146	137		118; 141
07		129; 130; 131							

## 5. Resultados

Se ha obtenido información a partir de una selección de 48 interesados del Departamento del Meta, representantes de siete grupos de interés. A partir de un cuestionario amplio se ha realizado un primer análisis mediante mapeo poder-interés que ha permitido identificar a 15 interesados clave, que pertenecen, fundamentalmente, al grupo 01 administración pública.

Las necesidades contempladas en mayor medida por los interesados, son mejorar la Educación, señalada por 60% de los interesados; la mejora de la conectividad de las áreas rurales, mediante vías terciarias, que ha sido mencionada por casi el 50% de los interesados

consultados, y necesidades de desarrollo e infraestructuras tecnológicas, 46% de los interesados y sanidad, un 33% de los consultados.

## 6. Conclusiones y desarrollos futuros

Las decisiones sobre proyectos a desarrollar por parte de las Administraciones Públicas, suelen estar muy focalizados a intereses políticos y de diversa índole, en función de las características del gobierno que en el momento de tomar la decisión esté en funciones. Los resultados del análisis realizado en este trabajo, demuestra que el poder está en la Administración, promotora de los proyectos a realizar.

El impacto que sobre la sociedad en general, tienen dichos proyectos, que se financian con dinero público, es muy relevante, y se considera muy importante, que los intereses y expectativas de la sociedad, en su conjunto, se vean satisfechos con los proyectos promovidos por la Administración Pública.

Para conseguir lo anterior, es necesario realizar un proceso en el que participen los principales Grupos de Interés, y el primer paso para esto, es identificar y analizar a los interesados, para poder desarrollar adecuadamente un proceso participativo que permita detectar necesidades reales en la sociedad, integrando las necesidades y expectativas de este conjunto representativo de la sociedad.

Cabe señalar que, a pesar de las dificultades que tiene un estudio donde el trabajo de búsqueda y contacto para concertar entrevistas son altas, es significativo el grado de interés por participar, que ha mostrado la mayoría de los entrevistados.

A partir de este primer estudio, se realizará una comparación de técnicas de análisis de interesados, con el fin de comprobar si la técnica utilizada influye en los resultados obtenidos.

## 7. Referencias

- Al Nahyan, M. T., Sohal, A., Hawas, Y., & Fildes, B. (2019). Communication, coordination, decision-making and knowledge-sharing: a case study in construction management. *Journal of Knowledge Management*. <http://doi.org/10.1108/JKM-08-2018-0503>
- Aragonés-Beltrán, P., García-Melón, M., & Montesinos-Valera, J. (2017). How to assess stakeholders' influence in project management? A proposal based on the Analytic Network Process. *International Journal of Project Management*, 35(3), 451–462. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.01.001>
- Bonet, J., & Urrego, J. (2014). El Sistema General de Regalías: ¿mejoró, empeoró o quedó igual? *Documentos de Trabajo Sobre Economía Regional*, 198, 1–55. Retrieved from [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/dtser\\_198.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/dtser_198.pdf)
- Bourne, L. M., & Weaver, P. (2010). Mapping stakeholders. In E. Chinyio & P. Olomolaiye (Eds.), *Construction Stakeholder Management* (pp. 99–120). Blackwell Publishing Ltd.
- Brugha, R., & Varvasovszky, Z. (2000). Stakeholder analysis: a review. *Health Policy and Planning*, 15(3), 239–246. Retrieved from <http://heapol.oxfordjournals.org/cgi/content/abstract/15/3/239>
- Brugha, R., & Varvasovszky, Z. (2000). Stakeholder analysis: a review. *Health Policy and Planning*, 15(3), 239–246. <http://doi.org/10.1093/heapol/15.3.239>
- Comisión Rectora del Sistema General de Regalías. (2016). *Política General del Sistema General de Regalías*. Política General Del Sistema General de Regalías. Departamento Nacional de Planeación. República de Colombia.

- Crane, A., & Ruebottom, T. (2011). Stakeholder Theory and Social Identity: Rethinking Stakeholder Identification. *Journal of Business Ethics*, 102(SUPPL.), 77–87. <http://doi.org/10.1007/s10551-011-1191-4>
- Derakhshan, R., Turner, R., & Mancini, M. (2019). Project governance and stakeholders: a literature review. *International Journal of Project Management*, 37(1), 98–116. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.10.007>
- Di Maddaloni, F., & Davis, K. (2017). The influence of local community stakeholders in megaprojects: Rethinking their inclusiveness to improve project performance. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1537–1556. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.011>
- Di Maddaloni, F., & Davis, K. (2018). Project manager's perception of the local communities' stakeholder in megaprojects. An empirical investigation in the UK. *International Journal of Project Management*, 36(3), 542–565. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.11.003>
- Gonzalez-Urango, H., & García-Melón, M. (2018). Stakeholder engagement to evaluate tourist development plans with a sustainable approach. *Sustainable Development*, (January), 1–12. <http://doi.org/10.1002/sd.1849>
- 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. <http://doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022105>
- Mok, K. Y., Shen, G. Q., Yang, R. J., & Li, C. Z. (2017). Investigating key challenges in major public engineering projects by a network-theory based analysis of stakeholder concerns: A case study. *International Journal of Project Management*, 35(1), 78–94. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.017>
- Newig, J., Challies, E., Jager, N. W., Kochskaemper, E., & Adzersen, A. (2017). The Environmental Performance of Participatory and Collaborative Governance: A Framework of Causal Mechanisms. *Policy Studies Journal*, 00(00), 1–29. <http://doi.org/10.1111/psj.12209>
- Olander, S. (2007). Stakeholder impact analysis in construction project management. *Construction Management and Economics*, 25(3), 277–287. <http://doi.org/10.1080/01446190600879125>
- PMI, P. M. I. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMBOK Guide. Sixth Edition.* (P. M. I. PMI, Ed.) (Sexta Edic). Pennsylvania: Project Management Institute.
- Reed, M. S., & Curzon, R. (2015). Stakeholder mapping for the governance of biosecurity: a literature review. *Journal of Integrative Environmental Sciences*, 12(February 2015), 15–38. <http://doi.org/10.1080/1943815X.2014.975723>
- Theesfeld, I., Dufhues, T., & Buchenrieder, G. (2017). The effects of rules on local political decision-making processes: How can rules facilitate participation? *Policy Sciences*, 50(4), 675–696. <http://doi.org/10.1007/s11077-017-9284-2>
- van Holstein, E. (2018). Experiences of Participatory Planning in Contexts of Inequality: A Qualitative Study of Urban Renewal Projects in Colombia. *Planning Theory and Practice*, 19(1), 39–57. <http://doi.org/10.1080/14649357.2017.1406981>
- Zheng, X., Le, Y., Chan, A. P. C., Hu, Y., & Li, Y. (2016). Review of the application of social network analysis (SNA) in construction project management research. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1214–1225. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.06.005>