

Búsqueda avanzada | Índice de contenido

Conte...

Search content...

Seminarios web

Plantillas

Comunidad

Temas

Conocimiento y herramientas

Eventos

Camilo

[Inicio](#) >

# Comprender el comportamiento de las partes interesadas del proyecto: el modelo ADTraD y la ola de cambio

Neil Berman - 1 de abril de 2010



¿Necesitas ayuda?



PMchallenge



PMwars

ANUNCIO

Me gusta 0

COMPARTIR

Temas: [Gestión de partes interesadas](#), [plataforma de conocimiento](#)

La *Guía del Project Management Institute para el Conocimiento de Gestión de Proyectos (Guía PMBOK®)* establece que un proyecto es un "esfuerzo temporal realizado para crear un producto, servicio o resultado único" (Project Management Institute [PMI], 2008, p 5). Este *esfuerzo* tiene un comienzo y un final; es una transición que lleva a sus partes interesadas desde un estado actual a un estado futuro. Aunque un proyecto difiere del siguiente, un factor constante en cada uno es que el cambio es un desafío para las partes interesadas, y es crucial para nosotros entender cómo manejarán el viaje.

En este documento presentaré los cuatro grupos de partes interesadas que creo que están presentes en cualquier proyecto; estos son **activadores**, **conductores**, **viajeros** y **disidentes**. Me refiero a estos grupos como el modelo **ADTraD** de comportamiento de los interesados. Describiré cómo sus diferentes motivaciones moldean sus comportamientos y niveles de compromiso positivo durante un proyecto.

En la segunda mitad del documento, voy a mapear estos comportamientos y niveles variables de participación en mi **ola de cambio**. La ola de cambio nos permitirá comprender visualmente los comportamientos cambiantes y el compromiso de nuestros cuatro grupos de partes interesadas asignados al tiempo de paso. Por lo tanto, la ola de cambio nos ayudará a gestionar nuestros grupos de interés a lo largo de las etapas de un proyecto.

## El modelo ADTraD

### Activador

Las organizaciones definen objetivos tácticos (a corto plazo) o estratégicos (a medio y largo plazo), y estos son los impulsores de los Activadores de cambio. Un activador origina la iniciativa de cambio para ayudar a lograr un objetivo organizacional y es la persona que es responsable en última instancia de los resultados de la iniciativa.

El Activador es normalmente el principal interesado directamente involucrado en la iniciativa o proyecto de cambio. El Activador define los objetivos del proyecto en un nivel alto y, al hacerlo, establece los requisitos para el gerente de proyecto encargado de entregar el cambio a nivel operacional.

La profundidad del compromiso positivo de un Activador a menudo se define por la claridad de la visión que él o ella establece inicialmente a los interesados en el proyecto. Este nivel de claridad influye en el nivel de compromiso positivo expresado por otros grupos de partes interesadas. Los activadores que carecen de compromiso positivo pueden tener problemas para ofrecer suficiente claridad e inspiración en su visión. Esto puede conducir a una falta de compromiso positivo en toda la iniciativa de cambio, y el trabajo del gerente del proyecto será, por consiguiente, difícil, sino imposible. A menudo nos referimos a situaciones como las que carecen de patrocinio.

Podemos ver la importancia de esta claridad de visión al referirnos a la fórmula de cambio de Beckhard y Harris (1987). La fórmula de cambio establece que  $V$  (la visión) es un impulsor directo para evaluar si la iniciativa de cambio tendrá éxito en la superación de  $R$  (resistencia). Una visión débil dará lugar a un producto de baja de los conductores de cambio combinados y es poco probable que sea mayor que  $R$ . Entonces, los buenos Activadores se comprometen positivamente al definir una visión clara y continuar reforzando esta visión a lo largo del proyecto, si es necesario, para ayudar a superar la resistencia.



## PATROCINADORES

[Centro de recursos ágiles](#)[Innotas](#)[Tecleado](#)

## OFERTAS DEL VENDEDOR

La comunicación de esta visión a menudo es seguida rápidamente por el anuncio público a la organización de la iniciativa de cambio que cumplirá sus objetivos. Para muchas partes interesadas afectadas, incluidas aquellas bajo la administración del Activador, este nuevo proyecto crea una turbulencia significativa (Figura 1). Esto a su vez conduce al desarrollo de los otros tres grupos de partes interesadas.



Figura 1: "Para muchas partes interesadas afectadas, incluidas aquellas bajo la administración del Activador, este nuevo proyecto crea una turbulencia significativa".

### Disidente

Cuando el Activador anuncia el nuevo proyecto a la organización, pueden surgir actitudes defensivas sobre el estado actual, el escepticismo e incluso la ira. Las partes interesadas impactadas pueden incluso experimentar un descenso en la moral antes de incorporarse y seguir adelante con la nueva tarea. Algunos, sin embargo, pueden sentirse más en desacuerdo que otros con el cambio propuesto.

Aquellos para quienes el cambio es lo suficientemente disonante con sus metas personales pueden comenzar a hundirse en el Valle de la ira. Aquí, en este Valle de la ira, buscan alianzas para luchar contra el cambio como disidentes. Como afirma Festinger (1957): "La disonancia casi siempre existe después de que se ha hecho un intento, ofreciendo recompensas o amenazas de castigo, para provocar un comportamiento manifiesto que está en desacuerdo con la opinión privada". Motivados por una intensa aversión al proyecto propuesto, Disidentes tendrá poco deseo de atravesar la ola de cambio hasta el estado futuro de la organización.

Para los disidentes, el cambio es profundamente indeseable o actúa como un catalizador para desahogar los sentimientos de antipatía hacia la estrategia de la organización. Los disidentes a menudo comienzan tratando de influir de manera constructiva en el proyecto, y los buenos gerentes de proyecto facilitarán este diálogo dentro de la organización para garantizar que se escuchen todas las opiniones de los interesados. El Activador puede elegir no escuchar o modificar el alcance del proyecto para acomodar las sugerencias de los Disidentes. Cualquiera que sea el resultado de estas interacciones, la responsabilidad final del administrador del proyecto es ejecutar la voluntad del Activador.

Después de esta etapa inicial, es decisión de los Disidentes decidir si construir trincheras o salir del Valle de la Ira. Si el proyecto cuenta con un fuerte patrocinio del activador y el apoyo de una administración superior más amplia, entonces los disidentes tendrán dificultades para mantener su postura a medida que avance el proyecto.

Kubler-Ross identificó Five Stages of Grief (1969) para describir cómo lidiamos con la enfermedad terminal y la muerte. Las cinco etapas son Negación, Ira, Negociación, Depresión y Aceptación. Algunos comentaristas del cambio han adaptado las Cinco etapas del dolor de Kubler-Ross (1969) para describir cómo lidiamos con el cambio. Proponen que los participantes en el cambio

[Planview: cómo Planview puede habilitar su PMO @ Hyper-Speed](#)

[Scaled Agile - Seminario web: Lo esencial para escalar Agile con SAFe](#)

[CA Technologies - Seminario web: métricas ágiles - 5 pasos para medir el éxito](#)

[Ver todas las ofertas de proveedores](#)

### EVENTOS DEL PROVEEDOR

Tendencias futuras en la gestión de proyectos: una serie en línea de 6 partes con Harold Kerzner, Ph.D.  
4 de abril de 2018 | Live Online

[Ver todos los eventos de proveedores](#)

### BOLETINES INFORMATIVOS

8 de marzo: ¿Es ese programa realmente un programa?

22 de febrero: Los bloques de construcción de la gestión de programas

15 de febrero: Gestión de programas: lo que necesita saber

[Ver todos los boletines](#)

[INVITA A TUS COLEGAS](#)

empiecen negando un cambio propuesto, luego se enojen por ello, luego negocien para "cambiar el cambio", luego se depriman y finalmente acepten el cambio.

En mi experiencia, esta adaptación es válida para la mayoría de los participantes en el cambio; sin embargo, creo que los disidentes endurecidos demuestran una excepción. Las cinco etapas del dolor de Kubler-Ross en realidad tratan de cómo las personas manejan la enfermedad terminal y la muerte. Debido a la naturaleza de las enfermedades terminales, no podemos cambiar el resultado y, por lo tanto, es justo decir que los afectados deben lidiar con el evento y llegar a la aceptación, incluso si permanecen en una etapa, como la negación, durante un período muy prolongado. hora.

Con respecto a un cambio organizacional, los disidentes endurecidos pueden no pasar por todas las etapas de Kubler-Ross hasta la aceptación, ya que su disonancia con el cambio puede ser demasiado profunda. Entonces los Disidentes alcanzan un punto de decisión lógica: o se reintegrarán ideológicamente a la organización (aceptación), o se irán física o conceptualmente durante uno de los cuatro estados anteriores (negación, enojo, negociación y depresión). Cualquier Disidente que permanezca más allá de este punto sin reintegrarse ideológicamente a la organización es probable que encuentre que sus alianzas se disipan a medida que se vuelve cada vez más aislado por los compañeros de trabajo que llegan a la aceptación.

Un disidente determinado resistirá el cambio durante el mayor tiempo posible, seguirá las prácticas existentes e incluso intentará obstruir o descarrilar el proceso de cambio. Esto puede marginar al Disidente en la medida en que termine siendo relegado por la organización después de la transición. Los colegas pueden considerar que el Disidente no está dispuesto a adoptar nuevas prácticas y cada vez es más difícil trabajar de manera productiva. El personal superior puede verlo como una barrera para lograr los objetivos del proyecto, aunque en otros aspectos del trabajo este individuo puede ser un buen contribuyente a la organización.

El disidente inicialmente puede ver sus acciones como justificadas y representativas de un grupo de disidentes de ideas afines. Pero a medida que estos colegas llegan a abrazar el estado futuro, él o ella se siente cada vez más marginado. En casos extremos, esto puede llevar a los disidentes de la línea dura a dejar el equipo permanentemente a favor de una organización más afín.

Un cambio profundamente no deseado puede hacer que el empleado más concienzudo muestre tendencias disidentes. Sin embargo, debido al compromiso de este Disidente con su trabajo, colegas y entorno de trabajo, el rol del Disidente será efímero para este individuo. Este es un comportamiento esperado del modelo de Kubler-Ross aplicado al cambio organizacional. Durante el período de transición, él o ella aceptarán la realidad del cambio y saldrán del Valle de la Ira antes de afianzarse, y trabajarán de buena gana con el equipo de cambio como Viajero.

### **Viajero**

Los viajeros ya han pasado por las emociones turbulentas asociadas con las primeras etapas de cambio. Han adoptado la comprensión de que el cambio va a suceder. Son los habilitadores operacionales del progreso, a menudo sin darse cuenta, y constituyen la mayoría de los participantes a lo largo del viaje de cambio. Algunos pueden permanecer cerca de los compañeros Disidentes durante la primera parte del proyecto; otros pueden contribuir cada vez más voluntariamente a la transición. Cualquiera que sea su nivel de compromiso, este es el grupo que realizará el trabajo operativo para ayudar al gerente del proyecto a realizar el cambio. Contribuyen a la progresión de alguna manera; ayudan a especificar, construir o probar.

¿Por qué participan? Lo más probable es que crean que el cambio será bueno para la organización y facilitará su trabajo. En este caso, su camino a la Aceptación puede haber sido relativamente suave. También pueden creer que, desde un punto de vista político, tiene sentido ayudar a la organización durante el período de transición en la medida que sea posible. Cuanto más abrazan el proceso de cambio, más dispuestos están a involucrarse. Los gerentes de proyectos más capaces pueden aprovechar mejor las habilidades de los viajeros para ayudar a la organización a atravesar el cambio de onda hacia el estado futuro. Del mismo modo, los mejores viajeros ofrecerán voluntariamente sus habilidades para ser aprovechadas por el gerente del proyecto.

Los viajeros pueden convertir a los Disidentes para participar productivamente y, eventualmente, de buena gana en el proyecto porque ellos mismos han visto el Valle de la Ira. El Viajero puede o no influenciar activamente al Disidente para abrazar el proyecto. Sin embargo, a través del tiempo que pasa con el Viajero, el Disidente puede llegar a sentir que su ex Disidente amigo no está en un espacio tan malo después de todo. Esto puede facilitar que el Disidente salga del Valle de la Ira y conduzca la Ola de Cambio hacia el estado futuro. Como señalan Lawson y Price en *The Psychology of Change Management* (2003), "[los empleados] deben ver a las personas a las que respetan modelando [el cambio] activamente". Por lo tanto, en los casos en que los decretos de activación no sean suficientes para convertir a los disidentes, es vital que el gerente del proyecto busque a los viajeros influyentes para que lo ayuden en esta tarea.

De hecho, de todos los participantes del proyecto, los Viajeros tienen la mejor oportunidad de convertir Disidentes, debido a sus experiencias compartidas en la etapa inicial de Change Wave. Los activadores normalmente pueden convertir Disidentes solo a través de un decreto "conformar o no". Esto podría fácilmente aumentar los sentimientos de mala voluntad de los Disidentes hacia el proyecto. Sin embargo, en un escenario de última oportunidad, los Activadores pueden forzar a la organización a través de una transición difícil de esta manera; sin embargo, este enfoque puede crear efectos negativos inicialmente invisibles que se propagan a lo largo del tiempo dentro de la organización.

De modo que podemos ver el papel fundamental del viajero: un viajero que puede jugar pacifista mediante la conversión de disidentes durante un proceso de cambio puede atraer el compromiso estratégico y la reputación (Berman, 2009). Incorporar colegas a bordo de esta manera para ayudar en el esfuerzo de cambio permite a la organización llevar a más personas de manera positiva a través de una transición, lo cual es fantástico tanto para el gerente de proyecto como para el patrocinador. Un

Conductor que puede hacer lo mismo posee habilidades extremadamente valiosas y muy probablemente mejorará aún más su Compromiso Estratégico y su Reputación.

### Conductor

Pastorear a los Viajeros y Disidentes a través de la transición son los Conductores. Los conductores son nominados por el Activador y tienen la facultad de ayudar al gerente del proyecto a conducir el cambio hasta su finalización dentro de cada equipo afectado. Los gerentes de proyecto trabajan más cerca de los conductores durante todo el ciclo de vida del proyecto, confiando en su producto, proceso y conocimiento organizacional.

Anteriormente dijimos que el Activador define los objetivos de la iniciativa de cambio en un nivel alto; es el conductor quien es responsable de ayudar a implementar las tareas iniciales y futuras definidas por el gerente del proyecto. Las tareas iniciales son los primeros pasos accionables descritos en la fórmula de cambio de Beckhard y Harris (1987) discutida anteriormente. Estos primeros pasos procesables se combinan con la visión del Activador y el deseo organizacional de cambio para superar la resistencia. Las tareas subsiguientes en el plan del proyecto continúan siendo ejecutadas por el gerente del proyecto con la asistencia de los Controladores para garantizar que el cambio se lleve a cabo hasta su finalización.

Los buenos gerentes de proyecto alientan a los conductores a trabajar con los viajeros tanto como sea posible para involucrar a los disidentes. Es poco probable que los disidentes respondan positivamente a los conductores directamente porque los conductores a menudo carecen del grado de experiencia inicial compartida de un viajero en el Valle de la ira; Los conductores también carecen de la autoridad del Activador. Sin embargo, si tienen buenas relaciones con los viajeros, los buenos conductores pueden aprovechar estas relaciones para convertir a los disidentes.

En resumen, los activadores instigan el cambio y, al hacerlo, crean disidentes. Los viajeros permiten el cambio y, a sabiendas o no, intentan convertir a los Disidentes en objetivos de transición. Otros disidentes se desilusionan con la organización y desvían su energía a otra parte. Los conductores guían la transición operacionalmente utilizando Travelers y otros controladores para permitir el cambio.

### Cambiar onda

Ahora que entendemos el modelo ADTraD de los comportamientos de las partes interesadas del proyecto, podemos estudiar cómo se correlaciona con la transición general del proyecto definiendo la ola de cambio.

Noté anteriormente que un proyecto es un esfuerzo temporal con un inicio y un final definidos, y que atravesamos la ola de cambio desde un estado actual a un estado futuro. Este viaje de un estado a otro indica que podemos expresar el cambio de onda con referencia al tiempo, cuyos límites se pueden aproximar al inicio y al final de un proyecto determinado.

La participación humana en un proyecto se mide normalmente en unidades de esfuerzo, como días-persona. Sin embargo, cuando nos referimos a la ola de cambio, queremos considerar los niveles de compromiso, ya que estamos interesados en comprender qué tan comprometido está cada grupo de partes interesadas en un momento dado durante el proyecto. Esto es diferente del esfuerzo de medición, que mide cuántos recursos y cuánto tiempo se requieren para completar una tarea. El compromiso es una medida de la participación emocional y física de un participante en el proyecto.

Las dos variables en Change Wave-time and engagement-se pueden representar gráficamente como se muestra en la Figura 2.

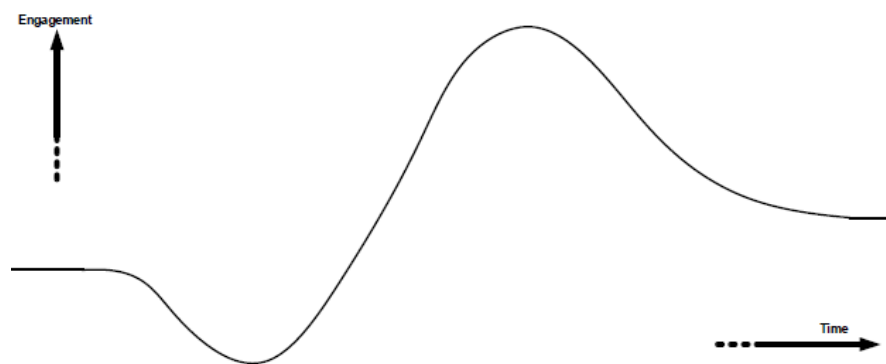


Figure 2: The Traveler's Change Wave.

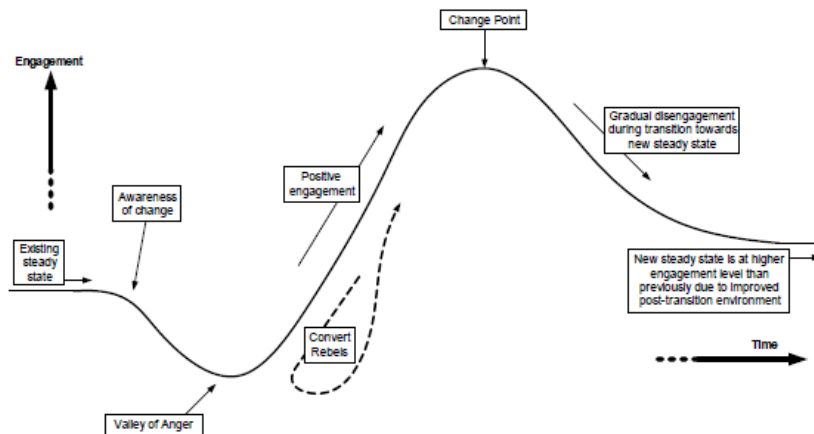
Leemos la onda de cambio de izquierda a derecha, y la curva representa cómo la participación de los interesados en el proyecto varía a lo largo de la vida del proyecto. Los cuatro grupos de partes interesadas de ADTraD tienen una onda ligeramente diferente ya que tienen diferentes niveles de participación en diferentes momentos.

La onda de cambio anterior es la ola del viajero. Veamos esto con más detalle para entender lo que significa (Figura 3).

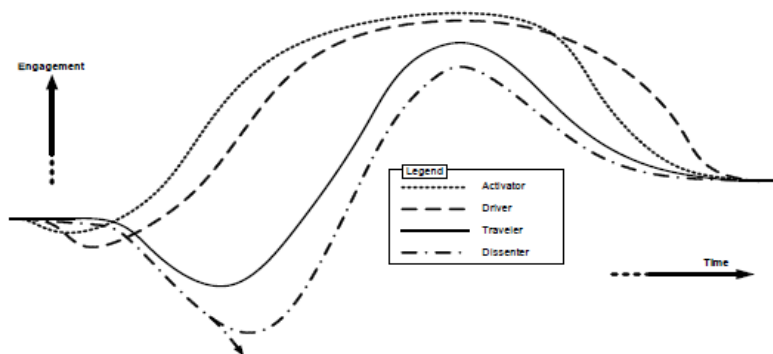
Suponemos que, al inicio de un proyecto, un Viajero tiene un nivel dado de participación en el estado actual. Cuando el Viajero toma conciencia del proyecto, surgen sentimientos de incertidumbre y miedo, y desciende hacia el Valle de la Ira. Recuerde que los Travellers se retiran del Valle de la Ira y comienzan a comprometerse con los objetivos del proyecto. Recuerde también que un efecto secundario de la experiencia del Viajero es que, a medida que aumenta su nivel de participación positiva, puede convertir a algunos Disidentes.

El compromiso del Viajero continúa aumentando hacia las últimas etapas del proyecto, por ejemplo, durante una fase de prueba de aceptación del usuario, y luego llega al punto de cambio (a menudo conocido como "encendido"). Luego del lanzamiento, el nivel de compromiso del Viajero permanecerá relativamente alto mientras se lleva a cabo cualquier capacitación sobre nuevos procesos, limpieza del proyecto o contribuciones a repositorios de conocimiento de lecciones aprendidas. Durante este tiempo, sin embargo, el compromiso del Viajero probablemente disminuirá hasta que se alcance el nuevo estado estable. El nuevo nivel de compromiso del estado estacionario generalmente será mayor que el estado estacionario original si se han logrado los objetivos del proyecto y se han creado los beneficios o productos asociados.

Como sabemos por el modelo ADTraD, los activadores, los disidentes y los conductores demuestran comportamientos de compromiso diferentes en comparación con los viajeros. Podemos entender mejor las diferencias mapeando sus ondas de cambio junto con la ola del viajero (Figura 4).



**Figure 3: Understanding the Traveler's Change Wave.**



**Figure 4: Layering the Change Waves of the different stakeholder groups.**

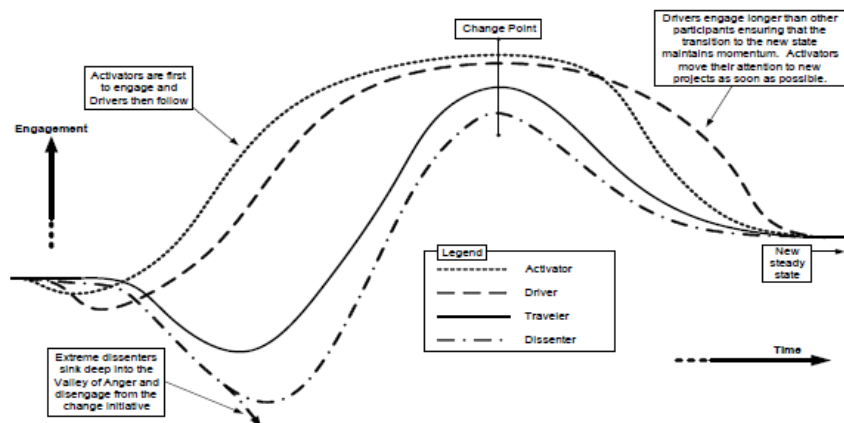
Es probable que un conductor pase mucho menos tiempo en el valle de la ira en comparación con la mayoría de los participantes. En consecuencia, podemos ver que la onda del conductor se caracteriza por un alto compromiso.

La otra divergencia interesante es la extrema onda del disidente. Este es el camino tomado por Disidentes que se hunden tan profundamente en el Valle de la Ira que realmente se desvinculan por completo del cambio. Esto puede significar que abandonan la organización o el equipo involucrado en el cambio. Podemos ver que su ola nunca llega al punto de inflexión hacia un compromiso positivo.

El activador sigue un camino similar al que sigue un controlador. Recuerde que aunque un Activador está muy motivado para el cambio, él o ella también tiene un jefe. Esta es la razón por la cual el compromiso del Activador cae inicialmente cuando él o ella descubre el requisito de cambio, ya que puede ser perjudicial para la situación existente del Activador.

Examinemos estas diferencias en las ondas en la Figura 5.





**Figure 5: Understanding the Change Waves of the different stakeholder groups.**

Reuniéndolo todo, podemos ver que:

- Los activadores y los conductores pasan menos tiempo en el valle de la ira que los viajeros y los disidentes. Del mismo modo, los activadores y los conductores pasan más tiempo en un compromiso positivo que los viajeros y los disidentes.
- Los viajeros que participan de manera más positiva que sus colegas desarrollan Reputación y Compromiso Estratégico (Berman, 2009). Cuando esto ocurre, su onda personal gravita hacia la ola Driver. A medida que se acerca a la ola de controladores, ellos mismos pueden convertirse en controladores y el activador puede esperar que asuman un papel de liderazgo para ayudar al gerente de proyecto a dirigir el proyecto de cambio.
- Los viajeros que participan menos positivamente que sus colegas pasan más tiempo en el Valle de la ira. Siguen siendo disidentes por períodos de tiempo más largos y es probable que pierdan el compromiso estratégico.

Lo más importante es que debemos tener en cuenta que los grupos de partes interesadas no son fijos. Las partes interesadas del proyecto pueden migrar de un grupo a otro a través de niveles superiores a la media de participación positiva o negativa. Como administradores de proyectos, queremos que los interesados pasen menos tiempo en el Valle de la ira y que graviten hacia un compromiso positivo lo más rápido posible. Al buscar la dirección de Activadores, trabajar en estrecha colaboración con los conductores y encontrar viajeros influyentes, podemos ayudar a que eso suceda.

#### Sobre el Autor

Neil Berman es un credencial de Project Management Professional (PMP) © con 11 años de experiencia en TI y finanzas en Londres y Nueva York. Neil comenzó su carrera profesional en el grupo Technology Risk Consulting de Deloitte en Londres, donde se licenció como Contador Público del Reino Unido (ACA). Neil pasó a gestionar numerosos proyectos de TI, outsourcing y procesos empresariales en Barclays Capital y, más recientemente, en Deutsche Bank. Neil es miembro del Capítulo PMI de la Ciudad de Nueva York y es autor del blog de tecnología *theONbutton* en [www.theonbutton.com](http://www.theonbutton.com).

#### Referencias

1. Beckhard, R., y Harris, R. (1987). *Transiciones organizativas: gestión del cambio complejo*. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley.
2. Berman, N. (2009). *Los tres factores críticos del gerente de proyecto en el desarrollo profesional*. Project Management Institute Knowledge Shelf. Obtenido de [www.pmi.org/Resources/Pages/Knowledge-Shelf.aspx](http://www.pmi.org/Resources/Pages/Knowledge-Shelf.aspx).
3. Festinger, L. (1957). *Una teoría de la disonancia cognitiva*. Row, Peterson
4. Kubler-Ross, E. (1969). *Sobre la muerte y la muerte*. Nueva York: Simon & Schuster / Touchstone
5. Lawson, E., y Price, C. (2003). *La psicología de la gestión del cambio*. McKinsey & Company.
6. Instituto de manejo proyectos. (2008) *Una guía para el cuerpo de conocimiento de la gestión de proyectos (Guía PMBOK ©)* (Cuarta edición). Newtown Square, Pensilvania: Project Management Institute.

-  
Puntuación  
media

**CALIFICA ESTE ARTÍCULO**



**Opiniones (0)**

☐ **Suscribirse a reseñas**

**ESCRIBE UNA RESEÑA:**



Notificarme por correo electrónico cuando alguien más escriba una reseña

por favor ingrese el siguiente texto:



#### ANUNCIOS

[OBTENGA PDUS EN LÍNEA \\$ 119](#)
[WWW.PMEDUCATE.COM](http://WWW.PMEDUCATE.COM)
**EARN 15, 30, 45, 60 PMP® PDUS**
**PMP EN LÍNEA Y CAPM® EXAMEN PREP  
APROBADO GLOBAL PROVIDER**
**PASS EXAM O SU DINERO ATRÁS \***  
 (\* vea pmeducate.com/mbg para más

[Potencia tus habilidades con PMI®](#)
[SeminarsWorld](#)
**GANAR hasta 28 PDU o 2.8 CEU.** Aprende de instructores expertos en eventos presenciales donde puedes establecer contactos con compañeros en entornos de grupos pequeños.

**ENCUENTRE SU TEMA**

"Un médico puede enterrar sus errores, pero un arquitecto solo puede aconsejar a su cliente que plante vides".

- Frank Lloyd Wright

#### ACERCA DE

[Sobre nosotros](#)

#### APOYO

[¿Necesitas ayuda?](#)
[Enviar comentarios](#)

#### AFILIACIÓN

[Membresía básica](#)
[Membresía de PMI](#)
[Membresía de la Organización  
PMI](#)

#### ANUNCIAR

[Publicidad con nosotros](#)

#### CONTENIDO

[Enviar contenido](#)

#### VISTA DEL SITIO

[Sitio para dispositivos móviles](#)

#### TRADUCIR

[Idioma !\[\]\(3de86287d784100917a1f65e56813707\_img.jpg\)](#)

#### SOCIAL

