

06-005

COMPLEXITY AND PROJECT MANAGEMENT IN RURAL DEVELOPMENT PROGRAMS

Franco Grandas, Tamara Isabel; Díaz Varela, Emilio Rafael

Universidad de Santiago de Compostela

In recent years, different tools have been implemented in Galicia to solve the social and economic problems of marginal rural areas through the application of different rural development policies and measures, under which social development projects are carried out. The success of these projects is often conditioned not only by territorial constraints, but also by the difficult and multiple interactions that exist between the different actors involved in the project.

This paper analyzes the management of stakeholders in Rural Development Projects (RDP), as one of the determining factors when it comes to achieving a successful project. In the first place, an analysis of the complexity of the PDRs is proposed in order to analyze the patterns and methodologies that best adapt to the social development of project management, visualizing interrelations, values and expectations of the interested parties to determine your success. Next, an analysis of stakeholder management in RDP is carried out and a study of the art of the different tools of analysis of those interested in the project is carried out. Finally, a case study is proposed to assess the integration of the PMI methodology with agile methodologies in the field of Rural Development.

Keywords: *Rural Development; Complexity; Project Management; Stakeholder Management*

COMPLEJIDAD Y DIRECCIÓN DE PROYECTOS EN PROGRAMAS DE DESARROLLO RURAL

En los últimos años, en Galicia se han ido implementando diferentes herramientas para resolver los problemas sociales y económicos de las zonas rurales deprimidas con la aplicación de diferentes políticas y medidas de desarrollo rural, en virtud de las cuales se realizan proyectos de desarrollo social. El éxito de estos proyectos a menudo está condicionado no solo por las limitaciones territoriales, sino también por las interacciones difíciles y múltiples que existen entre los diferentes actores involucrados en el proyecto.

En este trabajo se analiza la gestión de los interesados en Proyectos de Desarrollo Rural (PDR), como uno de los factores determinantes a la hora de lograr un proyecto exitoso. En primer lugar se plantea un análisis de la complejidad de los PDR con el fin de analizar los patrones y metodologías que mejor se adapten al desarrollo social de gestión de proyectos, visualizando interrelaciones, valores y expectativas de las partes interesadas para determinar tu éxito. A continuación, se realiza un análisis de la gestión de interesados en los PDR. Finalmente, se propone un estudio de caso para evaluar la integración en la gestión de proyectos en el campo del Desarrollo Rural de la metodología PMI con metodologías ágiles.

Palabras clave: *Desarrollo Rural; Complejidad; Dirección de Proyectos; Gestión de Interesados*

Correspondencia: Emilio Díaz Varela emilio.diaz@usc.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/>).

Introducción

Los Programas de Desarrollo Rural (PDR) se enmarcan dentro del, segundo pilar de la Política Agraria Común (PAC), que en el período 2014-2020 incluye la metodología LEADER en el desarrollo de algunas de sus prioridades. Mediante este PDR, se pretende hacer frente a la compleja y dinámica naturaleza de los problemas ambientales y socioeconómicos que afectan al territorio rural. Una de las claves para el éxito de las iniciativas en este entorno, es la correcta gestión de la participación de los interesados. La identificación de los interesados a menudo se realiza de manera *ad hoc*, a pesar de que constituye un paso vital en cualquier ejercicio participativo. Esto tiene el potencial de marginar grupos importantes y poner en peligro la viabilidad y el apoyo del programa a largo plazo (Reed et al., 2009). Por lo tanto, la gestión de la participación requiere un proceso de diálogo y una construcción de consensos de todos los interesados como socios. Juntos, son capaces de definir e identificar cuáles son los problemas en su territorio, diseñar posibles soluciones, así como en colaborar para implementarlas, monitorearlas y evaluar el resultado final (Goedknecht & Silvius, 2012).

La ejecución real de los PDR, se lleva a cabo a través de proyectos de ámbito más local, de tal manera que se favorece la descentralización de las políticas de desarrollo rural. En general, estos proyectos fomentan la asociación entre entidades locales de distintos ámbitos (económico, social, cultural, vecinal, medioambiental o profesional). Sin embargo, esto también puede plantear retos a la hora de gestionar los intereses particulares de los diferentes agentes involucrados. Dada la complejidad que suponen, y su marcada componente social, es conveniente aplicar metodologías específicas para la identificación y gestión de interesados en estos proyectos.

El empleo de procedimientos estandarizados en este contexto tiene varias ventajas. Las metodologías ayudan a concretar objetivos, establecer una secuencia organizativa, ejercer un control y seguimiento más efectivo de los costes o realizar un desglose de actividades (Serna et al., 2017). El éxito o fracaso del proyecto va a depender, en gran medida, de todos estos factores.

La existencia de esas metodologías o directivas se debe principalmente a las asociaciones profesionales orientadas a la gestión de proyectos. Estas asociaciones son las encargadas de elaborar, publicar y difundir los cuerpos de conocimiento (BoKs), que resumen los principales y más importantes avances en la disciplina (Rozenes et al.,

2006). Estos BoKs incluyen métodos, herramientas, técnicas y habilidades para la práctica del *Project Management* (Montes-Guerra et al., 2013; Shenhar & Dvir, 2007; White & Fortune, 2002). Entre las publicaciones más influyentes (normas, guías y prácticas), que representan la estructura principal de los cuerpos del conocimiento en Dirección de Proyectos se encuentran: la *Association for Project Management Body of Knowledge* (APMBoK), junto con el *Project Management Body of Knowledge* (PMBoK) y el *IPMA Competences Baseline* (ICB). Estos estándares, son presentados como guías muy genéricas diseñadas para ser aplicadas en casi cualquier tipo de proyecto, sin embargo, su implementación es bastante estática. Esto hace que sean de difícil aplicación en proyectos caracterizados por un alto grado de incertidumbre y elevada complejidad, atribuida a la variabilidad del componente social que puedan poseer.

Por todo ello, es importante identificar la(s) metodología(s) que más se ajusta(n) a la tipología del proyecto y para eso es preciso que el equipo de dirección de proyectos establezca una serie de criterios. Dichos criterios deben basarse en el análisis de las características de las metodologías, en la tipología de proyecto a abordar y en el grado de madurez organizacional.

Objetivos

Conscientes de que la gestión de los interesados en proyectos de desarrollo rural constituye uno de los factores más determinantes para el éxito del proyecto, se plantea la posibilidad de fusionar varios tipos de metodologías de Dirección de Proyectos. Este estudio propone la combinación de otro tipo de metodologías diferentes a las tradicionales o predictivas, como la PMBoK, con las particularidades de las Metodologías Ágiles, conocidas hasta el momento por su efectividad en la aplicación en proyectos de software y/o informáticos (Fitsilis, Sobh, Univ, & Tei Larissa, 2008). Con el fin último de poder determinar la viabilidad de la integración multi-metodológica en el ámbito de los proyectos de desarrollo rural, se plantea la aplicación en el caso de estudio “*En Red. Moviendo ideas para hacer*”.

Metodología

Diferentes estudios ponen de manifiesto que la componente social representa un elemento clave en la complejidad atribuible a un proyecto (De los Ríos Carmenado, et al., 2014; Herrera-Reyes, et al., 2011; Cernea, 1994). Dicha complejidad tiene su principal origen en los diferentes intereses que puede tener cada una de las partes implicadas. La dimensión social del proyecto es, por tanto, uno de los mayores retos que debe abordar un *Project Manager* (Koerner & Klein, 2008; Crawford, Morris,

Thomas, & Winter, 2006). En proyectos de desarrollo territorial, este reto adquiere incluso una mayor relevancia, ya que centran sus objetivos en detectar y subsanar deficiencias y/o necesidades sociales.

Por este motivo, la presente metodología consiste en una revisión desde dos enfoques complementarios dentro de la Dirección de Proyectos. La primera parte, se fundamenta en el **estudio de la complejidad** del proyecto desde una dimensión ético-social (Guillén Torres, 2013), y comprende los siguientes puntos:

- Contexto humano en el que se desarrolla el proyecto (Crawford et al., 2006; Koerner & Klein, 2008; Kurtz & Snowden, 2003).
 - Multiplicidad de actores.
 - Valores sociales y culturales de los actores.
- Interacción entre los distintos actores que trabajan y se comunican en un mismo proyecto.
 - Participación colectiva, como forma de intervención social.
 - Integración de conocimientos experto y experimentado, como forma de aprendizaje social.

Para poder realizar este primer estudio de complejidad, se procede al análisis de modelos de gestión con capacidad para ser empleados en Dirección de Proyectos: el marco Cynefin (Kurtz & Snowden, 2003), el modelo de Complejidad de Stacey (PMI, 2017b) o el análisis de la complejidad en base a áreas del proyecto propuesto en la 6ª Edición del PMBoK (PMI, 2017a). A continuación, se realiza un análisis del marco metodológico de los interesados, así como, de la gestión de sus intereses, intervenciones y relaciones (cliente/equipo de dirección del proyecto, entre miembros de dirección del proyecto, equipo de dirección del proyecto/usuarios).

En segundo lugar, se procede a la **elección del tipo de estándar** que mejor se adapta a los proyectos de desarrollo rural. En base a las definiciones de complejidad y el marco Cynefin (Kurtz & Snowden, 2003) anteriores, se procede al análisis de los siguientes estándares:

- **6ª Edición PMBoK.** Es el estándar más empleado y normalizado entre las distintas organizaciones a nivel internacional. La metodología propuesta es adaptable a casi cualquier tipo de proyecto.

- **Metodología Ágil. SCRUM.** Los procesos participativos se caracterizan por la fuerte iteración existente entre el equipo de Dirección de Proyectos y los interesados (clientes y usuarios). El equipo de dirección hace entrega de incrementos por fase del ciclo de proyecto, que necesita ser evaluado por los interesados, para el correcto avance y éxito del proyecto.

Con el fin de realizar un análisis y viabilidad de la aplicación metodológica planteada, se presenta un caso de estudio, basado en un proceso participativo llevado a cabo en la Comarca de Ancares, ubicada en la montaña lucense, en la zona oriental de la Comunidad Autónoma de Galicia en su límite con la de Castilla y León. La comarca de Ancares está formada por seis municipios (Becerreá, As Nogais, Baralla, Cervantes, Navia de Suarna y Pedrafita do Cebreiro), tiene una superficie total de 907 km² y una población de 10,265 habitantes (2017). Esta comarca presenta una problemática de índole socioeconómica y territorial cada vez más acusada, debido a la pérdida de efectivos demográficos junto con un envejecimiento muy acentuado, y una dispersión poblacional que dificulta considerablemente la generalización de servicios básicos. Además, la distancia a los núcleos de servicios es superior a la distancia máxima recomendable para tener una buena calidad en un servicio concreto. Todas estas consideraciones hacen que la comarca de Ancares, se enmarque dentro de las zonas rurales a revitalizar con prioridad de primer nivel, tal y como se contempla en el Plan de Zona Rural de la Montaña Lucense desarrollado por la Agencia de Desarrollo Rural (AGADER) dependiente de la Xunta de Galicia. Es por todo ello, que el proyecto social de desarrollo rural que se presenta aquí como caso de estudio, puede acogerse bajo la premisa de la medida 19 (Plan LEADER), del segundo pilar de la PAC 2014-2020.

Resultados y Discusión

La gestión de los proyectos de desarrollo rural, tal y como se puede observar en el proyecto, definido para la Comarca de Ancares (2018) y denominado: “*En Red. Moviendo ideas para hacer*”, se desarrolla dentro de un sistema complejo y dinámico que implica a diversos actores, considerados como interesados independientes: instituciones públicas, entidades privadas, organizaciones y grupos sociales, y particulares individuales. El análisis de las interacciones entre los distintos interesados que trabajan y se comunican dentro de un mismo proyecto (Gimsxheid & Brockman, 2008), expresan que los proyectos son inherentemente sociales y argumentan que las relaciones sociales son tan importantes como la tecnología, los sistemas de información y las herramientas empleadas (Herrera-Reyes et al., 2011). Este hecho se corrobora durante la fase de lanzamiento del proyecto, en donde tras la realización de entrevistas

con agentes clave del proceso, responsables del GDR, Reserva de la Biosfera, universidad y Municipios; se ha podido recabar la suficiente información para poder contextualizar la realidad del territorio, identificar los desafíos prioritarios y construir un mapa de partes interesadas de cara al proceso de convocatoria.

Sobre la base de este mapa de partes interesadas, se ha desarrollado un mapa de relaciones, en donde los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Existencia de conexiones sólidas entre entidades como el Grupo de Desarrollo Rural y el CDR Ancares (colectivo de Acción Solidaria), con el resto de las partes interesadas locales (asociaciones). Esto es debido al rol que asume cada entidad en el territorio.

El Grupo de Desarrollo Rural, participa en la definición activa de una estrategia de desarrollo comarcal, en la que se incluyen las principales posibilidades, oportunidades y necesidades de su territorio desde el punto de vista productivo, económico, social... Para alcanzar los objetivos fijados en esta estrategia, el Grupo de Desarrollo Rural cuenta con una estructura técnica que tiene por misión dinamizar, movilizar, promocionar y visibilizarla de tal manera que se vea acrecentada la emergencia de proyectos que puedan financiar al amparo de los Programas y Políticas de Desarrollo Rural.

El objetivo del CDR Ancares es contribuir a la definición de la estrategia comarcal, que permita una gestión y desarrollo sostenible del territorio, en base a las necesidades y soluciones propuestas dentro de la comunidad.

Es por todo, ello que se concluye que las relaciones existentes entre estas dos entidades y los interesados es sólida. Esto se debe a una gestión local y menos centralizada que facilita el establecimiento de unos canales de comunicación más directos. El establecimiento de un tipo de canal directo, basado en la toma de decisiones "*bottom-up*", facilita el diseño de una estrategia en común.

- Cierta desconexión entre las partes interesadas del ámbito de administración pública. Parte de esta desconexión tiene su origen en la complejidad del sistema organizacional y jerárquico del sistema administrativo público. Dicha complejidad, está determinada en parte, por unos complejos y rígidos canales de comunicación, que impiden el correcto desempeño de las diferentes funciones e interacciones entre los distintos órganos administrativos. Siendo más notorio, este problema, a escala local.

Por tanto, la falta de competencias y de buena comunicación entre organismos locales y centrales, dificulta la ejecución de proyectos que requieren de especial

interés, sobre todo proyectos de índole socioeconómica, que se desarrollen en áreas deprimidas.

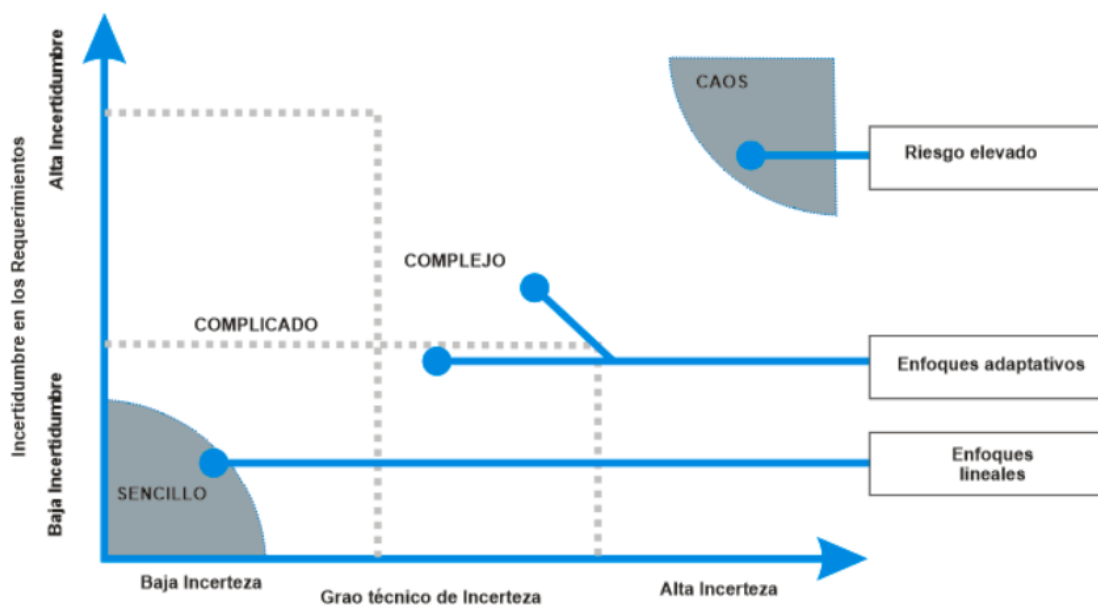
- Cierta desconexión entre las asociaciones del territorio de Ancares. Esta desconexión obedece a la dificultad que tienen los diferentes agentes a la hora de abordar el problema y la posible solución. Aunar criterios, en un territorio tan disperso, y con núcleos con similares problemáticas, pero con ciertas particulares (económicas y sociales), parece ser una de las causas de la falta de entendimiento.

Estos resultados no son más que el reflejo de como los valores sociales de los diferentes interesados constituyen un factor de complejidad que compromete la dirección de los proyectos, incidiendo en las expectativas, implicación y participación (Crawford, 2006).

Este factor de complejidad debe de ser analizado, con el fin de minimizar los riesgos a los que se puede ver sometido el proyecto, y seleccionar por tanto el enfoque metodológico que permita alcanzar el éxito segundo la situación. Algunas de las principales metodologías estudiadas para llevar a cabo el caso de estudio se han basado en la:

- Definición del nivel de complejidad de un proyecto (bajo, moderado o extremo) realizando para ello, **un análisis de los factores que determinan la complejidad del proyecto** en base a las 10 áreas de conocimiento definidas en PMBoK.
- Empleo del **modelo Cynefin** descrito Kurtz & Snowden (2003) como un mecanismo desarrollado para ayudar a las personas y entender las complejidades resultantes de la problemática del cambio social continuo al que se ven sometidos los proyectos, lo cual hace que su grado de incerteza sea elevado (Guijt, 2009).
- Análisis de la certeza en torno a los requisitos del proyecto y la manera de satisfacerlos empleando para ello el **Modelo de Complejidad de Stacey**, Figura 1.

Figura 1. Modelo de Complejidad de Stacey (PMI, 2017b)



En el proyecto “*En red. Moviendo ideas para hacer*”, se ha aplicado el Modelo de Complejidad de Stacey. La razón para usar este marco se debe a que permite el desarrollo de una narrativa más simplista que la propuesta por Snowden sobre la complejidad.

La existencia de un área de grandes dimensiones en el diagrama de Complejidad de Stacey, es la presencia de una gran área ubicada entre la región del caos, y las regiones de gestión tradicional. En esta zona, conocida como zona de complejidad las metodologías tradicionales no resultan ser muy efectivas. Este hecho permite dar paso al empleo de herramientas como la imaginación, y la creatividad que facilitan el proceso de generación de nuevas formas de operar, definir qué tipo de estándar es el más apropiado. Una vez realizado este análisis, se pudo corroborar y concluir, por tanto, que el presente proyecto es complejo, hito marcado por la dimensión social del mismo.

Este análisis de complejidad ha permitido definir cuál es el tipo de ciclo de vida del proyecto, así como determinar cuál es la metodología más adecuada para poder llevarlo a cabo. El ciclo de vida resultante, es un ciclo de vida híbrido en el que se combina la metodología desarrollada por PMI (2017a), en la 6ª Edición de la Guía PMBoK y la metodología ágil, concretamente SCRUM.

Se plantea el empleo de SCRUM en la fase de ejecución, en base al continuo cambio experimentado con la realización de diferentes talleres de toma de contacto en la fase de desarrollo.

De cada taller surgen nuevos conocimientos, que hacen que tenga que adaptarse el equipo de Dirección de Proyectos a los cambios, y pequeños imprevistos que van surgiendo, no solo con la información resultante; sino que también con los requisitos o premisas que marca el cliente cada vez que se le proporcionan los resultados mediante la elaboración de informes, que son entregados una vez finalizados cada uno de los talleres participativos, en un intervalo de tiempo inferior a dos semanas.

Para adaptarse a este tipo de cambios repentinos ante los cuales hay que proponer soluciones rápidas, dentro del equipo tiene que haber cultura de autogestión. Tal y como plantea la metodología SCRUM los miembros del equipo de Dirección de Proyectos pueden ofrecer mucho más que solo sus conocimientos técnicos, a lo cual le hay que añadir la ineficiencia debida al intento de mapear y planear por completo un ambiente en constante cambio. Por ello, SCRUM incentiva la toma de decisiones iterativa basada en datos.

Conclusiones

- En contextos complejos, es necesario probar experimentalmente un intervalo de intervenciones para ver cuales funcionan o fallan y, a continuación, utilizar este conocimiento para ampliar el objetivo de la herramienta o para ayudar a los participantes a comprender el nivel de complejidad de una situación y explorar el nivel de implicaciones para las estrategias de intervención (Kurtz & Snowden 2003).
- Es muy complicado encontrar una normativa o estándar que protocolice de manera generalizada o aporte unas consideraciones mínimas sobre cómo deberían ser identificados los interesados. Esto se debe a que son normativas o estándares con indicaciones muy generalizadas que permiten adaptar las estrategias de identificación de interesados según las particularidades de cada organización y/ o proyecto.
- Todos los modelos de identificación de interesados están condicionados por una alta subjetividad, que actúa como componente a tener en cuenta durante el proceso de caracterización de los atributos de poder de los interesados. Esta subjetividad puede suponer un problema a la hora de hacer un análisis más detallado de la implicación de la participación de los interesados, como por ejemplo una categorización por roles donde algunas de las partes interesadas no sean identificadas puesto a que fueran históricamente marginadas por la y/o la estimación de la relación que existe entre los diferentes (grupos de) interesados. La selección de los interesados relevantes para los procesos participativos es un reto. Determinadas categorías de partes interesadas pueden ser históricamente

marginadas por la gestión, decisiones y por lo tanto pueden ser difíciles de identificar o involucrar previamente.

- En las matrices de identificación de interesados, se presenta una categorización y evaluación por atributos estáticos, que dificultan la visualización de cuál puede ser el papel que puede adoptar un interesado al largo del proyecto, si tenemos en cuenta de que uno mismo interesado puede adoptar diferentes roles, y que en muchos casos estarán condicionados por las relaciones que tengan con otros interesados, y por el componente subjetivo de clasificación y entendimiento del equipo de Dirección de Proyectos.
- Por otra parte, el mapeo de interesados torna ser una tarea compleja puesto que no siempre se dispone de información suficiente para poder identificar a los interesados y mucho menos estimar su nivel participativo y de relación con otros interesados, y más sabiendo que el rol que puede adoptar un interesado a lo largo del ciclo de vida del proyecto es cambiante.
- La existencia y valoración de diferentes modelos de identificación de interesados, debe ser entendido como una oportunidad para analizar segundo sus características, adoptar aquella que resulte más válida como modelo tipo para proyectos de una misma temática. Por otro lado, esta revisión puede facilitar la elaboración de otras metodologías cuya base se sustente en las metodologías ya existentes.
- Reunión de expertos para definir los aspectos del problema en estudio. Este es un paso que raramente se considera explícitamente en los análisis de los interesados. Esto puede en parte ser debido la dialéctica difícil entre la definición del problema y la identificación de los interesados. Sin conocer los problemas es difícil saber que partes interesadas deben ser implicadas en la identificación de cuestiones relevantes, uno de los problemas que se puede plantear aquí es que los problemas son identificados por norma general de arriba abajo lo que ponen por delante los intereses del equipo de dirección del problema antes que los de los propios interesados pudiendo esto ser un punto de conflicto.
- Empleo de un enfoque que incluía explícitamente aquellos interesados que son remotos, débiles, desinteresados, débiles o considerados como no legítimo, que deben de tenerse en cuenta para no perder la objetividad del análisis de interesados habida cuenta del que en un momento dado se puede considerar un interesado no potencial puede llegar a serlo en algún momento del proyecto. Mecanismo de prevención.

- Las metodologías ágiles funcionan dentro de un contexto específico caracterizado por equipos pequeños de desarrollo, ubicados en el mismo sitio, con clientes que pueden tomar decisiones acerca de los requerimientos y su evolución, donde los requerimientos cambian con frecuencia, con el alcance del proyecto variable, con el inconveniente de falta de participación del cliente, contratos con precio fijo, proyectos con arquitectura y diseño intensivo o con documentación intensiva.
- El proceso participativo, caso de estudio es un ejemplo de la especial relevancia de la dimensión social, así como la dificultad existente para tratarla en el marco de Dirección de Proyectos.
- Los proyectos que experimentan un alto grado de cambio requieren una participación activa de los actores del proyecto. Para facilitar la discusión y toma de decisiones oportunas y productivas. Para acelerar el intercambio de información dentro y a través de la organización, se promueve el empleo de métodos ágiles, donde el objetivo son las personas.

Bibliografía

- Abbasi, G. Y., & Al-Mharmah, H. (2000). Project management practice by the public sector in a developing country. *International Journal of Project Management*, 18(2), 105-109.
- Ahlemann, F. (2009). Towards a conceptual reference model for project management information systems. *International Journal of Project Management*, 27(1), 19-30.
- Amadi, C. J., Carrillo, P. M., & Tuuli, M. M. (2014). Stakeholder management in public private partnership projects in Nigeria: towards a research agenda.
- Anyosa Soca, V. (2008). Simplificando la complejidad de los proyectos. *In PMI® Global Congress. São Paulo, Brazil: Project Management Institute.*
- Cernea, M. M. (1994). Using knowledge from social science in development projects. *Project Appraisal*, 9(2), 83–94.
- Crawford, L., Morris, P., Thomas, J., & Winter, M. (2006). Practitioner development: From trained technicians to reflective practitioners. *International Journal of Project Management*, 24(8), 722–733.
- De los Ríos Carmenado, I. et al. (2014). La Complejidad en Dirección de Proyectos: Dimensiones y marcos de trabajo a nivel internacional. *Dyna Management*, 2(3), [9 p.]-[9 p.].

- Fitsilis, P., Sobh, T., Univ, B., & Tei Larissa, L. G. (2008). Comparing PMBOK and Agile Project Management software development processes, 378–383.
- Guillén Torres, J. (2013). *Modelo de dirección de proyectos complejos: aplicación a la gestión integrada tesis doctoral*. Universidad Politécnica de Madrid.
- Kurtz, C. F., & Snowden, D. J. (2003). The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world and (2) the Journal reference and IBM copy-right notice are included on the. *IBM Systems Journal* (Vol. 42).
- Montes-Guerra, M., Gimena, F., & Díez-Silva, M. (2013). Estándares y metodologías: Instrumentos esenciales para la aplicación de la dirección de proyectos. *Revista de Tecnología*, 12(2), 11–23.
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management.
- PMI (2017a). PMBoK Guide (6^a Edition). Project Management Institute, Pennsylvania.
- PMI (2017b). Agile Practice Guide. Project Management Institute, Pennsylvania.
- SCRUMstudy (2017). SBOK™ Guide (3^a Edition).
- Shenhar, A., & Dvir, D. (2007). Reinventing project management : the diamond approach to successful growth and innovation. *Harvard Business School Press*.