



# UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAÉZ

## FACULTAD DE INGENIERIA

### INGENIERIA DE COMPUTACIÓN

#### CONTROL DE PROYECTOS

#### ¿Qué es el acta de constitución del proyecto (project charter)?

La aprobación de una Acta de Constitución (Project Charter en inglés) es el nacimiento del proyecto.

En este artículo vamos a explicarte el por qué, la razones, el cómo y el quién del Acta de Constitución del proyecto.

Vamos a armar un acta basándonos en una estructura de acta que en nextop-hmd utilizamos en nuestros proyectos y que te servirá como plantilla para realizar todas tus Actas de Constitución para tus proyectos futuros, además, vamos a ilustrar todo el desarrollo con un ejemplo de acta de constitución real de un proyecto dirigido por uno de nuestros profesores.

#### ¿Para qué sirve el acta de constitución del proyecto?

El Acta de Constitución del proyecto es el documento, emitido por el patrocinador del proyecto, que autoriza la existencia del proyecto.

El acta proporciona al gerente del proyecto la autoridad necesaria para iniciarlo, así como la disponibilidad de los recursos necesarios para poder ejecutar el proyecto.

El acta de constitución contiene, solo lo necesario, para dejar claros el acuerdo alcanzado con los interesados para que, nadie, posteriormente, se pueda llevar a engaño posteriormente. Con su firma, los interesados se declaran de acuerdo con las líneas maestras del proyecto y se autoriza su inicio bajo tu dirección.

En el acta de constitución tienes que hacer una descripción de alto nivel del proyecto, por lo tanto, solo debes incluir aquello que necesita saber el comité para decidir si el proyecto inicia, el acta no es un documento técnico que explique cómo se van a hacer las cosas, eso lo harás cuando luego implementes el plan de dirección del proyecto, el acta, solo, está orientada a recoger la información, de alto nivel, orientada a autorizar el inicio del proyecto.

#### La importancia del acta de constitución.

El PMBOK 6 nos dice que la importancia de la elaboración del acta radica en que el Acta de Constitución es la confirmación de que el proyecto está alineado con la planificación estratégica de la organización y que, además, sirve para que el sponsors del proyecto y la organización que lo ejecuta se pongan de acuerdo en la necesidad de iniciar el proyecto.

**El PMBOK 6º edición también nos dice que el acta de constitución del proyecto también nos sirve para:**

- Registrar el proyecto formalmente en la organización.
- Dar el pistoletazo de salida al proyecto.
- Establecer los límites y las restricciones del proyecto.

- Plasmar, tanto la dirección general y el sponsor del proyecto, el acuerdo formal de dar inicio al proyecto.

### ¿Qué se pretende con el acta de constitución?

**En primer lugar, se busca evitar malentendidos durante todo el ciclo de vida del proyecto.**

El alto nivel de la organización, el cliente y el promotor pactan en el acta de constitución las líneas maestras del proyecto.

**Estas líneas maestras son la razones por las que se considera que se debe iniciar el proyecto, aquello que justifica su existencia.**

Por lo tanto, lo que no se escribe, lo que no consta en el acta de constitución del proyecto, puede, en algún momento del ciclo de vida del proyecto, ser una sorpresa para algún implicado y dar lugar a malentendidos.

**Entonces, el Acta de Constitución del proyecto nace de un concepto de claridad, transparencia y planificación entre todos los implicados en el proyecto.**

Antes de dar el pistoletazo de salida al proyecto, se pondrán de acuerdo en una serie de aspectos fundamentales para que todas partes implicadas en el proyecto sepan el terreno que pisan y donde se va a meter cuando el proyecto inicie.

**El Acta cubre la necesidad de tener un documento formal que:**

1. Autorice el comienzo del Proyecto.
2. Asigne un Project Manager al Proyecto.
3. Otorgue al Director del Proyecto la autoridad para gestionarlo.
4. Conceda al Project Manager asignado al proyecto la autoridad para disponer de los recursos adecuados para dirigir y ejecutar el Proyecto.

### El acta no es un documento técnico.

Algunos de nuestros alumnos del Master en Dirección y Gerencia de Proyectos y del Curso de Fundamentos para La Dirección de Proyectos, detectamos actas «muy técnicas».

Al principio los alumnos reflejan en el Acta de Constitución del Proyecto temas muy técnicos, de muchos detalle.

Como hemos dicho, los detalles técnicos sobre cómo vamos a dirigir el proyecto, es algo que no interesa en absoluto al nivel directivo, ellos buscan resultados, el cómo se van a conseguir esos resultados es competencia tuya como director/a de proyecto.

También ocurre lo opuesto:

- El Project Manager no entiende las necesidades de la directiva.
- No entiende lo que es el alto nivel y se centra solamente en lo referente a su proyecto.
- No se da cuenta de que hay cosas muy importantes para las empresas que están por encima de su proyecto.

Un intento excesivo de definición del proyecto conllevará más rigidez en el análisis posterior y menos posibilidades de mejora.

**Tan solo estamos en un estadio incipiente del proyecto.**

#### Quién crea el acta de constitución.

El Acta de Constitución del Proyecto **es creada por la empresa que ejecuta el proyecto**, con el objetivo principal que antes hemos comentado.

**En la elaboración del acta de constitución** puede intervenir, o no, el director del proyecto pero su intervención es, en nuestra opinión, importantísima.

El nivel de dirección debe entender que, **para que el Project Manager alcance los objetivos perseguidos**, la orden que recibe a través del acta debe ser:

1. Precisa.
2. Con un alcance limitado.
3. Con un tiempo acotado.
4. Con unos recursos definidos.
5. Que consiga que el entorno que rodeará al Proyecto y a la empresa sea bien comprendido.

#### Un mal lanzamiento del acta de constitución del proyecto.

Puede ser el comienzo de un Proyecto desastroso.

Se crea estrés entre el ordenante del proyecto y el responsable del proyecto. No hay un punto de partida para el Proyecto que permita ajustar su marcha.

En ocasiones no hay ni Proyecto y se trabaja en cosas indeterminadas, se malgastan recursos y se pierde la confianza que debe haber entre los niveles de la organización proyectual.

#### Estructura del acta de constitución del Proyecto

En esta entrada te presentamos la estructura que debes desarrollar para hacer un Acta de Constitución del proyecto.

Se trata de **una plantilla que puedes utilizar**, con total garantía de éxito, en todos tus proyectos futuros.

**La plantilla para realizar el Acta de Constitución que os vamos a mostrar está perfectamente alineada con el PMBOK 6º Edición.**

**Para entender mejor esta estructura de acta de constitución del proyecto**, perfectamente alineada a la guía del PMBOK 6ª edición, nunca olvidéis que el acta es el documento que da inicio al proyecto, su punto de partida y que lo que vamos a reflejar, a través de esta estructura, **es la relación entre la estrategia organizacional y el proyecto**, relacionándolo con el alcance de ese proyecto y con el tiempo y coste estimado.

**Recordad que el acta de constitución** es un documento preliminar y que, por lo tanto, todavía no hay nada perfectamente definido.

**También recuerda que el acta de constitución** es la relación entre la organización que solicita el proyecto y la organización que ejecuta el proyecto y que en el acta de constitución, se cita expresamente al director del proyecto que se asigna.

Por lo tanto, **a través de esta estructura vamos a citar las necesidades que tiene el cliente y que dan origen al proyecto**, vamos a citar una serie de premisas, una serie de restricciones que el proyecto puede tener y vamos a citar todos esos requisitos de alto nivel referentes al producto que va a desarrollar el proyecto.

1. Nombre del proyecto.
2. Project background
3. Necesidad comercial.
4. Objetivos del proyecto y justificación.
5. Requisitos del alto nivel.
6. La descripción de alto nivel y sus límites, supuestos y restricciones.
7. Riesgos de alto nivel.
8. Resumen del cronograma de hitos.
9. Resumen del presupuesto.
10. Objetivos medibles del proyecto y criterio de éxito asociado.
11. Lista de interesados.
12. Requisitos de aprobación del proyecto.
13. Gerente de proyecto asignado, su responsabilidad y nivel de autoridad.
14. Nombre y nivel de autoridad del patrocinador y de quienes autorizan el acta.
15. Lista de distribución del acta de constitución.
16. Resumen ejecutivo del proyecto.
17. Anejos.

**Vamos a desarrollar cada punto de esta estructura.**

### **Nombre del Proyecto**

El Proyecto tiene una finalidad concreta y una ubicación concreta, así que el nombre debe reflejarlo con total claridad.

El nombre del proyecto debe elegirse desde el punto de vista de la gestión.  
El nombre del proyecto es el primer elemento del acta de constitución del proyecto.

**No debe considerarse un elemento baladí.**

En el acta de constitución del proyecto, **el nombre del proyecto debe de reflejarse el tipo de proyecto desde del punto de vista de la gestión.**

No importa que el nombre del proyecto que sea largo o corto, bonito o feo.

Lo único importante es que **al leer el nombre del proyecto entendamos perfectamente, sin dudas, el proyecto al que hace referencia.**

**Un ejemplo de buen nombre para un proyecto.**

**Si estamos construyendo el Taj Mahal no es suficiente decir que nuestro proyecto se llama el «Taj Mahal».**

Estos nombres no dicen nada desde el punto de vista de la gestión proyectual, no son válidos.

Cuando dirigimos proyectos debemos atender a un mercado global, por lo que es muy conveniente indicar en él:

- El nombre del proyecto.
- La ubicación.
- El país del proyecto.

Así conseguiremos que la lectura y comprensión del proyecto sea más fácil y aportaremos mayor visibilidad e interés al proyecto.

El de nuestro proyecto es:

“Análisis, diseño, desarrollo, pruebas e implantación, de la plataforma digital para el registro, monitorización y seguimiento de cetáceos y tortugas marinas. Océano Atlántico Norte”.

### **Project background del proyecto.**

#### **Project Background**

El Project Background nos muestra de donde viene el Proyecto, es decir, mostramos los antecedentes el proyecto.

Con el Project Background definimos de dónde viene el proyecto y qué le dio origen.

#### **Un ejemplo de Project Background,**

*«ante una escasa oferta de vivienda y alta demanda en la zona, vamos a construir una urbanización».*

**Está bien cerrarlo con los siguientes datos para aumentar su comprensión:**

- Cliente del proyecto.
- Empresa que ejecuta el proyecto.
- Tipo de proyecto: interno o externo.

### **Objetivos del proyecto y justificación.**

En el Acta de Constitución se debe realizar una justificación detallada, a alto nivel, del Proyecto.

**Debemos definir los objetivos del proyecto con toda la exactitud que sea posible.**

Cuando abordamos un Proyecto es crítico asegurarnos que el alcance del Proyecto, es decir, aquello que pretendemos conseguir con el esfuerzo de realizar el proyecto, ha sido definida con exactitud.

Se debe establecer un valor medible que determine si hemos cumplido ese alcance de manera objetiva.

***El éxito o el fracaso del proyecto será una medida objetiva y no puede estar sujeta a interpretaciones.***

**Lo que buscamos es que se entienda el alcance del proyecto.**

Tal y como se entiende el alcance en el momento de realizar el acta, dentro del acta se puede poner alguna tabla explicando – siempre con el detalle que interesa al alto nivel – todos los entregables del proyecto para así conseguir una mejor comprensión del alcance.

En caso de tratarse de una licitación (o si se considera relevante) también se pueden introducir los datos del contrato o licitación, con lo que tendremos en el acta la información para posibles modificaciones.

En acta de constitución del proyecto debe aparecer la fecha donde se aprobaron esas justificaciones del proyecto, de ese modo, si hay modificaciones, podemos relacionarlas con esas fechas y asegurar nuestra posición.

**No lo olvides, el Project Manager debe protegerse en todo momento.**

### **Necesidad Comercial**

En la necesidad comercial justificamos la ejecución del Proyecto desde el punto de vista comercial.

**El termino comercial en dirección de proyectos significa:**

1. Que el proyecto debe tener una buena razón de ser.
2. Que debe servir a los intereses estratégicos de la empresa.
3. Que el proyecto debe estar alineado con la misión y visión de la compañía.

**Está claro que el beneficio económico** aparecerá en la mayoría de los proyectos que no sean internos o de fin social.

**Los Proyectos no deben de dejar pasar la oportunidad de aportar valores añadidos adicionales.**

Como pueden ser la formación de personal para asumir puestos de mayor responsabilidad y con mayor eficacia en proyectos futuros.

**Debemos dirigir nuestros Proyectos con visión estratégica.** El objetivo de nuestros Proyectos no debe ser únicamente llegar a conseguir los entregables resultantes de la ejecución del proyecto y que esperan nuestros clientes.

Nuestros proyectos también deben dejar un legado para la continuidad de nuestras empresas.

### **Requisitos de alto nivel.**

Se trata de un listado en el que se estiman y priorizan los requisitos de alto nivel del Proyecto.

**IMPORTANTE, no lo olvides,** como hemos dicho varias veces, no tiene nada que ver con los aspectos técnicos del desarrollo del Proyecto.

Los requisitos son los que interesa al alto nivel.

**Estos requisitos de alto nivel son definidos por los interesados en el Proyecto:**

1. **Requerimientos del producto o servicio** resultante de la ejecución del Proyecto, es decir, aquello que realmente se espera del proyecto.
2. Requerimientos del Proyecto asociados a la **forma de hacer el trabajo**, la metodología empleada en el Proyecto, la cultura de la empresa donde se realiza el Proyecto, etc.

**Los Gerentes de Proyecto debemos aprender a recopilar los requisitos del Proyecto**, con el suficiente grado de profesionalidad que asegure una exacta comprensión de las necesidades del Proyecto, basada en las expectativas de los stakeholders y del cliente del Proyecto.

Es muy importante que se codifique toda la información para su mejor monitoreo y control.

**La descripción de alto nivel, sus límites, supuestos y restricciones del proyecto.**

En este punto del acta se indica cuál es el Alcance del Proyecto y sus restricciones, en caso de que las haya.

**Definir el alcance del Proyecto es una labor compleja.**

Generalmente un Proyecto da como resultado un único producto y/o servicio, pero ese resultado puede ser un sistema complejo con muchos componentes.

Debemos entender que **cada componente tiene su propio alcance separado**, pero que este alcance propio es interdependiente del alcance del sistema general de Proyecto, es decir, afecta a la generalidad del Proyecto y, por lo tanto, al éxito o al fracaso.

Otra vez vemos la complejidad y la **razón por la cual la Dirección de Proyectos se ha convertido en una profesión.**

**En este punto del acta indicamos cual es el Alcance del Proyecto.**

Si se desea, se puede dividir y especificar el Proyecto en cada una de sus fases.

Recordamos una vez más, indicamos el alcance tal y como lo conocemos en ese momento.

**Si se va a respetar alguna normativa** (por ejemplo, de salud) se debe especificar, así como normativas internas a la entidad ejecutante del proyecto, el cliente, metodologías en dirección de proyectos, etc.

**Se muestra el plazo fijado para la ejecución del Proyecto**, con su fecha de comienzo y finalización.

También se puede definir el **beneficio calculado del Proyecto en términos económicos.**

**Es interesante poner un epígrafe con lo que no incluye el Proyecto**, lo que se queda fuera del proyecto, es bastante útil para evitar luego complicaciones.

**Riesgos de alto nivel del proyecto.**

Los riesgos afectan a nuestros Proyectos desde todos los lugares imaginables.

**Se especifican los riesgos de alto nivel del Proyecto, tal y como se conocen al inicio del Proyecto.**

**Causa raíz del riesgo.**

Para cada riesgo identificado para el Proyecto es importante definir la causa raíz del riesgo y su posible impacto en el Proyecto.

**Cómo establecer el riesgo.**

Este impacto de los riesgos del Proyecto se establece en términos de alcance del Proyecto, tiempo del Proyecto, costo del Proyecto o calidad del Proyecto.

**Posteriormente, se identificarán y trabajarán los riesgos con más profundidad** durante los procesos de planificación, insistiendo en su detección, detallando su aparición, impacto y planes de acción para gestionarlos.

**Resumen del cronograma de hitos del proyecto.**

Las fechas de entrega final del proyecto, entregas parciales, e hitos.

**Representamos la expectativa inicial de los tiempos del Proyecto.**

Representamos la expectativa inicial del patrocinador del Proyecto y de los interesados en cuanto a fechas para lograr ciertos entregables o hitos del Proyecto, así como su cierre final.

Su factibilidad real será definida en los **procesos de planificación del Proyecto.**

Después debemos indicar, preferiblemente en una tabla, las **fechas de los principales hitos asociados** al proyecto.

**Si el proyecto tiene fases**, debemos dividirlo y mostrar cada fase e indicar los hitos de cada una de las fases.

Si se desea, se puede incluir un **Diagrama de Gantt**, un gráfico de las fases y sus hitos, etc, para una mejor comprensión del cronograma.

**El Plan de Gestión del Cronograma del Proyecto.**

Luego, más adelante en el proyecto, **desarrollaremos el Plan de Gestión del Cronograma del Proyecto.**

Este es un componente del plan para la dirección del proyecto que establece los criterios y las actividades a llevar a cabo para desarrollar, monitorear y controlar el cronograma.

**Resumen del presupuesto del proyecto.**

Se definen los fondos generales asignados al proyecto y se indica la expectativa sobre el coste que tendrá el Proyecto.



## Aspectos generales.

Si el Proyecto proviene de un contrato (por ejemplo una licitación), se puede indicar esos costes para compararlos con el presupuesto objetivo (los costes reales) de la ejecución del Proyecto.

Debemos especificar en qué moneda estamos trabajando.

Se indican los costes directo de cada una de las fases y de la globalidad del proyecto.

## Tipos de costes y reservas que tenemos.

1. Costes directos, si es posible, indicarlos por cada fase (con su total).
2. Coste de la dirección del proyecto.
3. Coste del equipo de gestión del proyecto (no está dentro del coste de producción), por lo que es conveniente detallarlo aparte.
4. Costes de estructura.
5. Reserva de contingencia.

**La suma de todo lo anterior nos dará el coste objetivo** estimado de la ejecución del proyecto.

*Lo lógico es que todo sean números redondos.*

Otra cosa no tiene sentido, sería poco creíble ya que, realmente, en este momento no tenemos un análisis que soporte una definición más exacta de las cantidades.

**Luego indicaremos la reserva de gestión** que le aplicamos.

**No debemos preocuparnos si los números no cuadran**, cuando hagamos la planificación podemos arreglar el acta y cuadrar los números.

**Se puede mostrar la forma de pago elegida por el cliente**, por ejemplo, cada 90 días, por entrega, lo que sea.

## Objetivos medibles del proyecto y criterios de éxito asociados.

Se indican los principales objetivos del Proyecto y el sistema con el que van a ser evaluados.

**Estos objetivos deben ser:**

1. Específicos.
2. Medibles.
3. Estar alineados con los objetivos principales de la empresa.

Se deben indicar cuales son los **criterios de éxito** y de cumplimiento de esos objetivos.

Insisto criterios objetivos.

**Se indica cómo se evaluará la satisfacción del cliente**, por ejemplo, mediante una encuesta, test, formularios, etc.

**Se definen los objetivos del Proyecto.**

En términos de las variables de desempeño de Proyecto.

- Objetivos **de alcance** del Proyecto.
- Objetivos **en tiempo** del Proyecto.
- Objetivos **en costo** del Proyecto.
- Objetivos **en calidad** del Proyecto, entre otros.

Para cada objetivo del Proyecto debe definirse un indicador objetivo de éxito.

Por ejemplo:

Terminar el Proyecto en un número de meses, bajo un presupuesto determinado, con un número máximo específico de defectos de calidad.

### **Lista de interesados en el proyecto.**

Establecemos una lista inicial y posteriormente estableceremos procesos para que todos los Stakeholders estén perfectamente identificados y monitorizados.

### **Se elabora una lista de los interesados del Proyecto.**

Como hemos dicho muchas veces a lo largo de esta guía, la realizamos tal y como se conocen en el momento de la realización del acta de constitución, en este momento del Proyecto tenemos la información que tenemos.

Estamos empezando. Más adelante sabremos mucho más.

### **Especificamos su roles y responsabilidades sobre el Proyecto.**

Es bueno distinguir entre interesados internos y externos.

### **El omitir algún interesado en el Proyecto.**

Puede ocasionar que el producto, servicio o resultado no sea aceptado, **convirtiendo el Proyecto en un fracaso.**

Más adelante, se realizará un análisis exhaustivo para identificar a todos los interesados en el Proyecto.

Es una buena práctica introducir un gráfico para ver en un solo golpe de vista **cuales son los interesados más significativos** y de mayor relevancia en el proyecto.

### **Requisitos de aprobación del proyecto.**

Cómo se determinará, de una manera objetiva, medible y perfectamente especificada, si el Proyecto ha sido un éxito y quiénes tienen potestad para su aprobación

### **Quiénes son las personas encargadas de la aprobación de los entregables del Proyecto.**

Se debe reflejar de forma muy clara, cuales son los requisitos de aprobación del proyecto.

Debe ser una **aprobación específica en base a características medibles y perfectamente especificadas**.

**Se debe indicar, de manera unívoca, cuáles son las personas encargadas de la aprobación** de los entregables y del producto final.

**También se deben reflejar los criterios de aprobación de los entregables parciales y final.**

Por cada una de las fases, de todos los entregables y del producto final resultante de la ejecución del proyecto.

Si existe en la organización, o por parte del cliente, una **plantilla específica que se utiliza para las aprobaciones**, se debe indicar cuál es esa plantilla y relacionarla con el entregable al que afecta.

Estamos en el inicio del proyecto, no obstante, como vemos, ya vamos pensando en su finalización.

**El cierre del Proyecto** enseña la manera de cerrar el Proyecto a plena satisfacción del cliente, de manera que se obtenga el máximo provecho de la experiencia y asegurar que el Proyecto no consuma más recursos en el futuro (garantía).

#### **Gerente de proyecto asignado, su responsabilidad y nivel de autoridad.**

Indicar nuestra asignación como Directores del Proyecto y nuestro nivel de autoridad respecto al Proyecto, cuáles son nuestras postestades y nuestras restricciones. Un asunto que te interesa mucho.

#### **Gerente del Proyecto.**

Se especifica el nombre y apellido del Gerente de Proyecto asignado, cargo, gerencia a la que pertenece y rama ejecutiva a la que pertenece.

Debe quedar claro y perfectamente definido.

#### **Nivel de autoridad.**

Se describe el nivel de autoridad del Director del Proyecto y las restricciones que tiene su autoridad.

De esta manera queda definido que decisiones podemos tomar por nuestra cuenta y cuales debemos escalar para pedir opinión e, incluso, la autorización pertinente.

#### **Por ejemplo:**

- si posee autoridad para asignar o desincorporar personal al Proyecto
- si tiene autoridad sobre el presupuesto del Proyecto
- su rol en la resolución de conflictos
- niveles de escalamiento
- limitaciones a su autoridad que deban mencionarse, etc.

#### **Nombre y nivel de autoridad del patrocinador y de quienes autorizan el acta de constitución del proyecto.**

Aquellos que refrendan el acta de constitución, aquellos que se implican y autorizan el proyecto.

#### **Fuente wikipedia:**

El patrocinador (en inglés: **executive sponsor**) es un papel dentro de la gestión de proyectos, generalmente el miembro de más rango dentro del equipo del proyecto.

Es uno de los principales interesados en el proyecto.

En organizaciones pequeñas (o proyectos pequeños dentro de organizaciones grandes) el patrocinador puede también ser el encargado del proyecto.

En otras, especialmente donde se utilizan metodologías como PRINCE2, el patrocinador del proyecto será típicamente un ejecutivo senior de la corporación (a menudo en o apenas debajo del nivel de la junta directiva) que será responsable ante la empresa por el éxito del proyecto.

**El patrocinador del proyecto**, mediante el Acta de Constitución del proyecto autoriza el comienzo del proyecto y autoriza al gerente del Proyecto a iniciarlo.

Como vemos, con el acta, **no quedan dudas de que los implicados están IMPLICADOS** y que el proyecto, con los parámetros fijados en el Acta de Constitución debe comenzar bajo la autoridad del Director de Proyecto que, en el acta, ha sido autorizado.

#### **Lista de distribución del acta de constitución.**

Quién va a recibir copia del Acta de Constitución, es decir, aquellas personas que se considera que deben estar informadas del contenido del Acta de Constitución

La lista de distribución del acta de constitución del proyecto

*Es un listado interno de distribución, en el que constan aquellos interesados que deben tener conocimiento y constancia del acta*

De esta manera queda reflejo de **todos aquellos que conocen que el proyecto va a tener inicio** y de las condiciones, plazos, coste y objetivos iniciales.

Es evidente que **es importante no dejar fuera de la lista de distribución a ningún interesado** que necesite conocer los acuerdos, los planteamientos generales y de alto nivel que contiene.

#### **La lista de distribución del acta de constitución constituye un elemento de comunicación.**

Comunicarse adecuadamente en tiempo y forma en el proyecto, mediante los canales adecuados y a los receptores que, en cada caso aplique, es fundamental para el buen funcionamiento del Proyecto.

Un proyecto con una mala comunicación es un proyecto en riesgo permanente.