

10-009

**COMPREHENSIVE MANAGEMENT FOR THE RENOVATION OF A FACILITY BUILDING  
AND ITS COORDINATION OF FINANCES AND CONSTRUCTION PHASES.  
PROCUREMENT PHASE.**

Mingarro, Luis <sup>(1)</sup>; Muñoz Villalba, José Francisco <sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> IDOM

Rigorous management in the construction phase of a project is essential, especially when the building has serious restrictions. In the present work, the procurement phase is exhibited within the comprehensive management that was carried out for the renovation of a facility building. In this project, the Property has limited economic resources so an alternative in financing must be coordinated with the construction of the new equipment while also maintaining the previous activity during the works execution. Throughout the process, it was necessary to meet the expectations of other stakeholders such as administrations (urban and specific regulations and surroundings' regeneration), users and construction and promoter businesses. High disciplined work in the project management contributed to the achievement of the main goal: the optimal contracting option that will lead to a new building responding to a contemporary architecture and designed so that it is possible to carry out its usual activity in a new way.

Keywords: Procurement, comprehensive management; facility renovation; financing; construction.

**GESTION INTEGRAL DE PROYECTO DE REFORMA DE UN EQUIPAMIENTO  
COORDINANDO FINANCIACION Y CONSTRUCCIÓN. FASE DE LICITACIÓN.**

La gestión rigurosa en un proyecto de construcción tiene especial importancia cuando existen restricciones considerables. En este trabajo se expone la fase de licitación dentro de la gestión integral de un proyecto de reforma de un equipamiento que en el que la Propiedad cuenta con unos recursos económicos limitados, y en el que se debe coordinar una vía de financiación alternativa con la construcción del nuevo equipamiento, a la vez que se ha de mantener la actividad previa durante la fase de ejecución de las obras. En el proceso fue necesario atender las expectativas de otros interesados como las administraciones (por la normativa urbanística, normativas específicas de la actividad y por la regeneración del entorno), los usuarios, empresas constructoras y empresas promotoras. El trabajo disciplinado de la gestión del proyecto contribuyó a la consecución del objetivo principal: la óptima opción de contratación que llevara a un nuevo equipamiento respondiendo a una arquitectura contemporánea y diseñado para una nueva forma de realizar la actividad propia del equipamiento.

Palabras claves: Licitación, gestión integral; reforma equipamiento; financiación; construcción.

Correspondencia: Luis Mingarro lmingarro@idom.com



## 1. Introducción

Tras varios años de crisis en el sector de la construcción, y de crisis económica generalizada en el país, se hace necesario explorar fuentes de financiación alternativas para proyectos que permitan ejecutar actuaciones necesarias con restricciones de financiación.

En el caso que se expone en este trabajo, la Propiedad cuenta con un equipamiento envejecido (construcción de comienzos del siglo XX), no adaptado a las necesidades actuales derivadas de su actividad, y con algunas dudas en cuanto al cumplimiento de la normativa vigente, siendo necesaria, por tanto, la renovación completa de las instalaciones. Entre los principales problemas con los que se encuentra la Propiedad está la falta de liquidez para poder acometer la construcción de un nuevo equipamiento en el lugar existente y el plazo para poder desarrollarla.

La Propiedad vio la oportunidad de aprovechar su ubicación en el enclave urbano, así como las dimensiones de la parcela utilizada para poder obtener los medios económicos necesarios para renovar las instalaciones. Y, además, valoró la necesidad de contar con un equipo profesional de gestión de proyectos ante la envergadura y dificultad del proyecto.

El origen de este proyecto, por tanto, se encuentra entre un problema que hay que resolver y una idea a la que hay que poner realismo y traducir en soluciones (Serer, 2001). A partir de aquí se aplica la teoría de gestión de proyectos.

## 2. Metodología

Para el proceso de la licitación de este proyecto se trataron en paralelo y de forma perfectamente enlazada los siguientes elementos de competencia (IPMA ICB, 2018): requisitos y objetivos (las necesidades de la Propiedad), el tiempo (los plazos de toda la tramitación administrativa y de la construcción del nuevo equipamiento), las finanzas (la Propiedad tenía unos recursos económicos limitados), los aprovisionamientos (varios contratos de diferente tipología), los riesgos y oportunidades (varias posibilidades de enfoque de la operación), y las partes interesadas externas (principalmente los usuarios, y también las empresas promotoras y la administración pública).

El equipo de gestión de proyecto, en el momento en el que fue contratado por la Propiedad, contaba como datos de partida, con unas ofertas muy heterogéneas que habían llegado a la Propiedad. Además, había que ubicar el proyecto en los esquemas habituales de desarrollo del producto inmobiliario utilizados tradicionalmente, con una Propiedad no habituada a este tipo de operaciones (Caparrós Navarro, Alvarellós Bermejo, Fernández Caparrós, 2006)

## 3. El análisis de riesgos como punto de partida

La actuación habitual en un proyecto sin restricciones hubiera sido paralizar o trasladar la actividad para acometer la nueva construcción en la misma superficie, lo que hubiera permitido optimizar los plazos. No obstante, dada la peculiar actividad de la Propiedad, esta opción implicaba un aumento de costes (de construcción y de financiación, principalmente) y una notable baja en las prestaciones (por cuanto dejaría de dar servicio durante un tiempo con las previsibles consecuencias de pérdida de la mayor parte de los usuarios, o bien trasladar la actividad a otros centros con el consiguiente aumento del coste y nuevamente posible pérdida de parte de los usuarios).

Por otra parte se analizó la posibilidad de construir unas instalaciones de menor tamaño (ajustándose, eso sí, a las necesidades) de forma que parte de la superficie de parcela actual se pudiera dedicar a vivienda (mediante permuta, con el consiguiente retorno económico con el que sufragar total o parcialmente las nuevas instalaciones) y realizar las obras por fases de

forma que se pudiera mantener la actividad (con ciertas restricciones, eso sí), y a pesar de que los plazos de todo el proceso se alargasen. En una actuación de permuta, se cuantifican los márgenes económicos en que se puede plantear la negociación de la retribución a la Propiedad del suelo y del promotor (Angelet, 1996), sin que ninguno de los dos operadores principales salga perjudicado respecto a la respectiva retribución o beneficio que podría obtener en una operación inmobiliaria clásica de las mismas características.

**Figura 1 – Resumen de análisis de riesgos y oportunidades**

PLANTEAMIENTO	AFECCIONES A			ACCIONES PREVENTIVAS
	Plazo	Coste	Prestaciones	
Nueva construcción en la misma superficie en una fase	●	●	●	Ajustar calidades, fuentes de financiación, facilitar soluciones transitorias
Nueva construcción en superficie menor en varias fases	●	●	●	Avanzar tramitaciones urbanísticas, rigor en la contratación, seguimiento del planning

La Propiedad, junto con el equipo de gestión de proyectos, hizo un análisis cualitativo de todos los riesgos (resumen en Figura 1), estudio que completó con un análisis cuantitativo en alguno de ellos. Finalmente, la Propiedad asumió que podía responder a sus necesidades en una superficie menor que la ocupada inicialmente (aproximadamente unos 15.000m<sup>2</sup>), y se decidió por la segunda opción, tomando como criterio principal la continuidad de la actividad por su compromiso adquirido con los usuarios de ese momento.

#### 4. Sigüientes pasos: urbanismo y primeras cifras de mercado real

Como primera medida se había realizado una modificación del Plan General de Ordenación Urbana de la ciudad para poder cambiar el uso de una parte del suelo a residencial y contar con la posibilidad de dicha parte para sufragar parcialmente los costes de construcción de las nuevas instalaciones mediante la venta del suelo. Con ello, se intentaría captar financiación para poder acometer la renovación en el suelo restante.

A continuación, se identificaron otros documentos y tramitaciones con la Administración Pública en esta fase, asociadas a la Modificación del Plan General de Ordenación Urbana: Plan de Actuación Urbanística, Convenio de Concertación, Proyecto de Reparcelación, y Proyecto de Urbanización. Estos trámites tenían su repercusión tanto en plazos como en costes para el proyecto global.

Una vez que la modificación del Plan General de Ordenación Urbana fue público, ocho empresas contactaron con la Propiedad, motu proprio, presentando ofertas para la adquisición del solar resultante para la construcción de viviendas. De éstas, únicamente cinco presentaron una primera oferta en firme.

Dependiendo de la naturaleza de las empresas (constructoras, promotoras inmobiliarias, o mixtas), se presentaron diversas ofertas, pudiéndose clasificar en dos grupos: las empresas que ofertaban directamente una opción de compra, y las que ofertaban una opción de compra con permuta por construcción. Entre ellas existían diferencias considerables.

**Tabla 1 – Resumen ofertas ronda 1**

Ofertantes	1	2	3	4	5
Modelo gestión	Compra con permuta construcción	Compra con permuta construcción	Compra con permuta construcción	Compra	Compra
Precio ofertado	X €	0,68 X €	0,88 X €	X €	0,80 X €
Plazo ofertado	4,5 años	5 años	4,5 años	n/a	n/a
Superficies	11.400 m <sup>2</sup>	7.000 m <sup>2</sup>	13.000 m <sup>2</sup>	n/a	n/a

En la Tabla 1 se pueden observar los datos que se pudieron comparar al tratarse de diferentes ofertas en su forma y concepto. En primer lugar, se identificó el modelo de gestión a utilizar, diferenciando los dos grupos indicados (compra con permuta de construcción, o simplemente compra).

Hay que resaltar que dos de los ofertantes, con diferentes modelos de gestión, llegaron a ofertar la misma cantidad por el valor del suelo.

Se realizó una traslación de las superficies que se ofertaban en cada caso, no siendo homogéneas ni claramente detalladas en la oferta de todos los ofertantes.

## 5. Licitación dirigida

### 5.1. Rondas iniciales

Una vez que las ofertas se pudieron clasificar y analizar tal y como se puede observar en las Tablas 2 y 3, se tomaron una serie de decisiones para continuar el proceso, y se estableció una hoja de ruta con los objetivos.

La primera decisión fue solicitar una segunda ronda de licitación, en la que se pedían datos concretos a los ofertantes, para poder homogeneizar las ofertas.

Dada la complejidad del proceso, se solicitó respuesta a las siguientes cuestiones:

- Posibilidad de ajustar el plazo de la ejecución a 4 años con finalización en una fecha concreta.
- Superficies realmente ofertadas por cada ofertante para el nuevo Equipamiento.
- Adecuación de la construcción al planeamiento aprobado.
- Vinculación a la comercialización de las viviendas y periodo.
- Riesgo que está dispuesto a asumir cada ofertante por la operación.

Con estas premisas, uno de los ofertantes (ofertante número 4) cambió el modelo de gestión pasando de opción de compra, a opción de compra con construcción.

**Tabla 2 – Resumen ofertas Ronda 2**

Ofertantes	1	2	3	4	5
Modelo gestión	Compra con permuta construcción	Compra con permuta construcción	Compra con permuta construcción	Compra con permuta construcción	Compra
Precio ofertado	1,10 X €	0,94 X €	1,21 X €	1,14 X €	0,81 X €
Plazo ofertado	4 años	4 años	4 años	4 años	n/a
Superficies	13.000 m <sup>2</sup>	11.700 m <sup>2</sup>	13.000 m <sup>2</sup>	10.900 m <sup>2</sup>	n/a
Adecuación al planteamiento	Si	No	Si	Si	Si
Vinculación con la comercialización	Si	Si	Si	Si	Si
Riesgo ofertado	Redacción planeamiento y P.B.	Redacción planeamiento y Anteproy.	Redacción planeamiento y P.B.	Redacción planeamiento y P.B.	Redacción planeamiento

Tal y como se puede observar de la Tabla 2, todos los ofertantes incrementaron sus propuestas económicas y aumentaron la superficie de obra a realizar. En el caso del modelo de gestión con opción de compra, el aumento de la oferta fue mínimo, centrado en incrementar el riesgo ofertado.

Se solicitó a los ofertantes el grado de vinculación de la operación con la oferta, siendo en todos los casos un condicionante sine qua non no se podía llegar a adoptar un preacuerdo. Este grado de vinculación estaba relacionado con el tiempo de comercialización de las viviendas, estando comprendido entre 8 meses y 12 meses.

Ante esta circunstancia, se solicitó a cada ofertante cuantificar el riesgo que estaba dispuesto a asumir para desarrollar la operación. Esto es, en el caso de transcurrido el periodo mínimo de comercialización y no tener datos óptimos de la comercialización que permitieran continuar con el proyecto, cuánto era el compromiso que el ofertante estaba dispuesto a dar al cliente final. Se solicitó cuantificarlo materialmente y, de forma equivalente, su cuantía económica (para poder compararlo entre los ofertantes).

Tras esta solicitud se obtuvieron los resultados indicados en la Tabla 3:

**Tabla 3 – Riesgo asumido por los ofertantes en la Ronda 2**

Ofertante	Proyecto Planeamiento	Anteproyecto	Proyecto Básico	Cuantía económica
1	si	si	si	No valora
2	si	si	no	0,0232 X €
3	si	si	si	0,0200 X €
4	si	si	si	0,0210 X €
5	si	no	no	0,0096 X €

Todos los ofertantes llegaban a asumir los proyectos complementarios de planeamiento. Esta circunstancia es bastante esperable al tener que redactar un proyecto de viviendas y unos planos comerciales para poder comenzar la venta, teniendo la seguridad de obtener las futuras licencias.

Los ofertantes que utilizaban el modelo de gestión de compra y construcción asumieron el riesgo de la redacción de Anteproyecto del nuevo equipamiento y el Proyecto Básico, con la excepción del ofertante 2. En el caso de la empresa con la opción de compra del terreno sin construcción, no llegaba a ofertar la redacción de proyectos ligados a la construcción del nuevo equipamiento.

Todos los ofertantes que llegaban a valorar en el riesgo de la operación la redacción del Proyecto Básico, alzaban sus ofertas en cuantías similares y siendo más del doble la cuantificación del riesgo para la operación que asumían los ofertantes con la expectativa de construcción del equipamiento, que únicamente con la compra del solar. El ofertante 1 no valoró económicamente, en ese momento, el riesgo asumido.

## **5.2. Valoración del solar**

Paralelamente a la licitación de la ronda 2 con los criterios unificados, se realizó, por parte del equipo de gestión, una valoración del suelo destinado para las viviendas.

El método elegido para obtener el valor del suelo fue mediante la valoración del valor residual estático (De Lama Santos y De Lama Martín, 2011). Para ello, se realizó un estudio de mercado tomando testigos de viviendas de las zonas limítrofes a la actuación. En aquel momento, se estaba desarrollando alguna promoción de viviendas en la zona, y se preveían nuevas actuaciones en el entorno. Por tanto, se pudieron tomar testigos tanto de vivienda nueva actualmente en construcción, como vivienda nueva sobre plano y vivienda de segunda mano. Se completó el estudio con la obtención de testigos independientes para garaje y trasteros.

Aplicando la máxima de la prudencia en el precio de ventas de la vivienda (esto es, considerando la media actual de vivienda nueva y descartando los extremos, y contrastada con el valor de segunda mano), se concluyó que por las ventas se podía obtener un valor de 2,48 X €.

Por otro lado, realizando el estudio de costes tanto de la construcción de las viviendas, obras de urbanización necesarias, costes financieros y costes de comercialización, el resultado sería X €.

Para poder tener el valor residual del suelo, además de descontar al valor de las ventas y el importe de los costes, se debían asumir los costes de la cesión al Ayuntamiento por la plusvalía generada. Según la modificación del Plan General de Ordenación Urbana se fijaban en 0,19 X €.

Finalmente, el valor que se dio de partida para la parcela de viviendas se estimó en 1,29 X €.

## **5.3. Costes del proyecto del nuevo equipamiento**

Del mismo modo que se valoraba el valor del solar, se realizó una estimación de los costes derivados del proyecto completo. La valoración que se estimó fue:

**Tabla 4 – Costes estimados para el desarrollo del proyecto**

Concepto	Importe
Costes técnicos planeamiento	0,005 X €
Proyecto Básico y de Ejecución del Equipamiento	0,031 X €
Costes Obras de urbanización y Dirección Facultativa	0,072 X €
Costes ejecución obras Equipamiento	1,166 X €
Dirección Facultativa de las obras	0,022 X €
Cesión urbanística (plusvalía)	0,190 X €
TOTAL	1,486 X €

Con estos costes, se determinaría el coste que debía asumir la Propiedad tras la oferta presentada por los diferentes ofertantes.

En esta valoración, los datos indicaban que la Propiedad debería asumir un coste económico (aproximadamente 0,196 X €) además de aportar el solar (valor estimado de 1,29 X €).

#### **5.4. Ronda final**

Tras el análisis de las ofertas de la ronda 2 y el estudio de los costes del proyecto, se extrajeron dos conclusiones:

- No estaba claro el tipo de equipamiento que cada empresa ofertaba. Por un lado, no estaban homogeneizados los metros cuadrados de edificio a construir y, por otro, no se conocían las calidades de los materiales que se utilizarían en la construcción. Se hacía necesario fijar el alcance del proyecto de las nuevas instalaciones.
- Existía una proyección en el plazo demasiado alargada, no se había estudiado en profundidad el desarrollo de las obras en concordancia con la actividad a mantener en el equipamiento. Esta vía ya no podía pararse y ya no existían opciones alternativas ni de ubicación ni económicas que permitieran trasladarla temporalmente a otro lugar. Se hacía necesario establecer un planning detallado.

Ambos documentos, proyecto y planificación, en ese momento pasarían a formar parte del contrato. Por tanto, los ofertantes debían participar activamente en las dos concreciones.

Por ello, en ese momento se adoptó la decisión de redactar un Anteproyecto del edificio que se pretendía construir, definiendo una memoria de calidades. Este Anteproyecto también debía definir volumétricamente el edificio, indicar los espacios y usos interiores y disponer de los metros cuadrados de la actuación (además, gracias al Anteproyecto, se consiguió superar la superficie construida en el equipamiento histórico). Este documento se entregó a los ofertantes como base para la ronda final de la licitación.

El Anteproyecto, definía la construcción en dos fases. En una primera fase se demolía una parte de la edificación existente aprovechando los meses de menor actividad y se comenzaba la construcción del primer edificio. La actividad restante se concentraba en la parte de edificación que permanecía sin demoler. En la segunda fase se mudaba la actividad a la nueva edificación mientras se demolía la antigua para construir la nueva. Esta planificación se estableció como hoja de ruta, entregándose así mismo a los ofertantes para su conocimiento y valoración (Figura 2).



**Tabla 5 – Resultados de la ronda final**

Ofertantes	1	2	3	4	5	6
Modelo gestión	Compra con permuta construcción	--	Compra con permuta construcción	Compra con permuta construcción	--	Compra con permuta construcción
Precio ofertado por proyectos:						
- Planeamiento	0,014 X €	--	0,006 X €	0,005 X €	--	0,005 X €
- Nuevo equip.	0,053 X €	--	0,074 X €	0,058 X €	--	0,056 X €
Precio ofertado por construcción nuevo equip.	1,262 X €	--	1,331 X €	1,240 X €	--	1,272 X €
Precio ofertado por urbanización del entorno	0,072 X €	--	0,026 X €	0,069 X €	--	0,142 X €
Asunción costes cesión urbanística	Si 0,183 X €	--	Si 0,183 X €	Si 0,183 X €	--	Si 0,183 X €
Plazo ofertado	4 años	--	4 años	4 años	--	4 años
Superficies	15.500 m <sup>2</sup>	--	15.500 m <sup>2</sup>	15.500 m <sup>2</sup>	--	15.500 m <sup>2</sup>
Adecuación al planteamiento	Si	--	Si	Si	--	Si
Vinculación con la comercialización	Si	--	Si	Si	--	Si
Riesgo ofertado	Redacción planeamiento y P.B. 0,027 X €	--	Redacción planeamiento, P.B. y P. Ejec. 0,049 X €	Redacción planeamiento y P.B. 0,021 X €	--	Redacción planeamiento, P.B., P.Demol. y P. Ejec. 0,061 X €

## 5.5. Conclusiones del proceso de licitación

Una vez analizados los datos presentados en la Tabla 5, se presentó a la Propiedad un informe detallado del proceso de licitación que concluía con una tabla resumen de los costes en que se identificaba la opción óptima de contratación con la cantidad económica que debería aportar la Propiedad (además de la parte del suelo permutada) para continuar con la operación. El resultado se puede ver en la Tabla 6.

**Tabla 6 – Resumen de las opciones finalistas**

Ofertantes	1	2	3	4	5	6
Costes asumidos	1,584 X €	--	1,620 X €	1,555 X €	--	1,658 X €
Precio ofertado por terreno	1,100 X €	--	1,210 X €	1,140 X €	--	1,530 X €
Cantidad a aportar por la Propiedad	0,484 X €	--	0,410 X €	0,415 X €	--	0,128 X €

Como se deduce de la Tabla 6, la Propiedad decidió seguir en la operación con el licitador 6, que había entrado más tarde en el proceso. Probablemente la estrategia de esta empresa, que de partida entraba con desventaja en cuanto a tiempo de maduración de la propuesta, fue ser más agresiva en su oferta económica. Los otros tres ofertantes finalistas habían llegado a unas ofertas económicas con menor dispersión entre ellas.

## 6. Gestión de los contratos

La dificultad del proyecto obligó a plantear los contratos necesarios que deberían trasladarse a asesoría legal para poder configurar administrativamente el proyecto:

- El primer contrato necesario fue el de Servicios para la Gestión de Proyecto. Este contrato estaba dividido en fases que se iban activando a medida que el planeamiento iba avanzando y se continuaban los trabajos del proyecto con la construcción del equipamiento.
- Una vez que se decidió para la ronda final redactar un Anteproyecto, se debía contar con una Empresa de Servicios para redactar ese Anteproyecto. Este contrato también debería ser revisado y ampliado en alcance incorporando los trabajos de Proyecto Básico y de Ejecución del nuevo equipamiento, Proyecto de Demolición del antiguo equipamiento y dirección de las obras, incluyendo las labores de coordinación de seguridad y salud en fase de ejecución.
- Al tener que asumir la empresa adjudicataria los trabajos de la urbanización y cesiones al Ayuntamiento, se debía contar con una empresa para redactar esos proyectos. Esta empresa no fue la misma que se encargaba de los trabajos de redacción de los proyectos de equipamiento, pero debería trabajar de manera coordinada con la anterior al tener puntos de interferencia e intereses compartidos.
- La complejidad administrativa comenzaba en la transmisión del nuevo solar resultante para la construcción de las viviendas. Para ello, se determinaron 3 contratos:
  - o Un primer acuerdo previo de adjudicación, que permitiera al adjudicatario comenzar las labores de comercialización de las viviendas para poder determinar la continuidad del proyecto, a pesar de que todavía no estaba resuelto el planeamiento.
  - o Una vez que los datos de comercialización de las viviendas demostraron que era viable se redactó un contrato de compraventa de la nueva parcela (“contrato de compraventa de cosa futura”). La necesidad del derecho de “cosa futura” obedece a las nuevas realidades que aparecieron en la práctica tales como los negocios sobre construcciones meramente proyectadas, la posibilidad de hipotecar dichas construcciones o la permuta de suelo por obra futura (Ferrando, 2001).
  - o Un contrato exclusivo de construcción de nuevo equipamiento.
- Se generaron otros contratos menores: adecuación del equipamiento en interfases, compañías suministradoras en interfases, etc.

## 7. Conclusiones

En este trabajo se expone un caso particular de licitación enmarcado en la gestión de un proyecto singular de construcción y su financiación, en el que se prestó especial atención al marco teórico de la dirección de proyectos.

La definición del alcance, el control de plazos, el análisis de riesgos, las partes interesadas y el control de las estimaciones económicas fueron claves para conseguir los objetivos del proyecto.

Para hacer frente a estos retos fue fundamental la participación en el equipo de dirección del proyecto de ingenieros y arquitectos con formación complementaria y experiencia previa en Project Management.

## Bibliografía

Angelet Cladellas, J. (1996). *Las permutas de suelo: Un análisis sobre su posible incidencia económica en la promoción inmobiliaria*. Ciudad Y Territorio Estudios Territoriales (CyTET), (110), 733-747. Recuperado a partir de <https://recyt.fecyt.es/index.php/CyTET/article/view/84347>

Caparros Navarro, Antonio; Alvarellos Bermejo, Ricardo y Fernandez Caparrós, Juan (2006). Tipología de los productos inmobiliarios (p.347) En Colección Seinor. *Manual de Gestión Inmobiliaria*. Madrid: Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos, ISBN: 978-84-38-00316-9

De Lama Santos, Felipe y De Lama Martín, Felipe (2011). Método Residual. En Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz (Eds.), *Análisis Crítico de los métodos de valoración inmobiliaria: teoría y casos prácticos*, (pp. 191-249). Cadiz: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz

Ferrando Nicolau, E. (2001). “*La cosa futura como objeto del derecho real*”, en Revista General de Derecho, nº 676-677, enero-febrero 2001.

IPMA ICB (2018). *Bases para la Competencia Individual en Dirección de Proyectos, Programas y Carteras de Proyectos. Guía de referencia*. AEIPRO, ISBN: 978-84-09-05678-1.

Serer Figueroa, Marcos (2001). *Gestión Integrada de Proyectos*, Edición 2. Barcelona, España. Ediciones UPC.

Comunicación alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

