

Diseño conceptual del Máster Internacional en Empresa y Políticas Públicas promovido por el Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos



Víctor Gómez Frías



Vincent Spenlehauer

Ingenieros y doctores en ciencias sociales. Profesores titulares de la École des Ponts ParisTech. Codirectores del máster

Resumen

El Colegio y la Fundación Caminos han identificado una necesidad de formación en los ingenieros que asumen responsabilidades como directores de grandes proyectos / sectores / áreas geográficas, y que, por lo tanto, necesitan reforzar sus competencias en gestión (empresarial y de proyectos), habilidades comerciales, conocimiento sobre políticas públicas (que es la principal fuente de actividad en nuestro sector), además de aprovechar para reforzar competencias transversales (comunicación, negociación, liderazgo, trabajo en equipo...). El artículo resume el planteamiento académico del máster y su organización institucional, con la École des Ponts ParisTech y la Universidad Internacional Menéndez Pelayo como entidades codiplomantes, y la colaboración del Instituto Nacional de Administración Pública.

Palabras clave

máster, políticas públicas, ingeniería, ciencias sociales, internacionalización

Abstract

The Institute and its foundation, Fundación Caminos, has identified a need for the training of engineers to take on the responsibilities as directors of large projects, sectors or geographical areas, which subsequently requires enhanced competence in management (business and project), commercial skills, knowledge of public policy (the main source of activity in our sector), as well as reinforcing transversal skills and competences (communication, negotiation, leadership, teamwork...). This article outlines the academic aspects of this Masters degree and its international organization in conjunction with the École des Ponts ParisTech and the Universidad Internacional Menéndez Pelayo, as co-managing universities, with the collaboration of the Spanish National Institute of Public Administration.

Keywords

Masters degree, public policy, engineering, social sciences, internationalization

Interés del máster para los ingenieros de Caminos y la sociedad española

El Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos, corporación de derecho público, tiene como misión la representación profesional de los ingenieros de Caminos desde un espíritu de servicio a la sociedad. Para cumplirla, una de sus principales líneas de actuación es la formación continua de sus colegiados, que se impulsa desde el Colegio mismo y desde la Fundación Caminos, que encauza las donaciones de diversas empresas y particulares comprometidos con la promoción de la ingeniería civil.

El Colegio y la Fundación Caminos han identificado una necesidad de formación en los ingenieros que asumen responsabilidades como directores de grandes proyectos / sectores / áreas geográficas, y que, por lo tanto, necesitan reforzar sus competencias en gestión (empresarial y de proyectos), habilidades comerciales, conocimiento sobre políticas públicas (que es la principal fuente de actividad en nuestro sector), además de aprovechar para reforzar competencias transversales (comunicación, negociación, liderazgo, trabajo en equipo...).



El alcance de los contenidos a desarrollar, tanto de manera teórica como ilustrada con casos reales, justifica que se trate de una formación de 65 ECTS a lo largo de un año académico, en formato 'executive' semipresencial, dado que la mayoría de los alumnos lo compatibilizarían con la práctica laboral, lo cual resulta además enriquecedor para un máster con orientación eminentemente práctica. Se impartiría en español e inglés.

Además, se pretende que el máster contribuya al conocimiento mutuo entre profesionales de los sectores público y privado, al estar previsto que entre un tercio y la mitad de las enseñanzas se compartan con un futuro máster promovido por el Instituto Nacional de Administración Pública dirigido a quienes aprueban las oposiciones de ingenieros de Caminos del estado, que se impartiría en la UIMP. También se prevé que el máster coopere académicamente (asignaturas comunes,

intercambios alumnos) con formaciones similares en otros países, como el máster que ya se imparte en la École des Ponts ParisTech para los funcionarios franceses.

Se advierte –y pretende reflejarse en la denominación del máster– que no se trata en ningún caso de un MBA generalista o especializado para el sector, ya que las competencias de gestión son una componente pero no el foco central de la formación, dirigido sobre todo a las interfaces entre la empresa y las políticas públicas, analizadas desde diversas ciencias sociales (derecho, economía, sociología, ciencias políticas y de la administración), también la administración de empresas pero no es pues la única ni la principal.

Pertinencia, oportunidad y originalidad

En efecto, en absoluto se pretende poner en el mercado otro título de MBA o similar, sino que se partió de un análisis (contrastado en la fase de viabilidad en entrevistas con una quincena de empresas representativas del sector, y validado por el Patronato de la Fundación Caminos –donde se reúnen otras diez empresas–). El resumen de este análisis es el siguiente: existen cuatro perfiles de evolución profesional de los ingenieros en las empresas del sector (en sentido amplio), cuya formación continua se atiende según se indica:

- 1º dirección general (a través de MBA y, con menos frecuencia, máster en finanzas),
- 2º especialización técnica (amplia gama de másteres técnicos),
- 3º gestión de proyectos (amplia oferta aunque más reciente y menos específica en el sector),
- 4º desarrollo de negocios –un híbrido de competencias comerciales y técnicas– (sin formación continua específica).

La oferta se dirige pues al 4º perfil puesto que los prescriptores y clientes de las realizaciones de las empresas de ingeniería civil son casi exclusivamente los poderes públicos. Así, hasta hace pocos años, el papel de la ingeniería empezaba en el diseño o ejecución de un proyecto publicado en el boletín oficial correspondiente; desde hace algo más de una década (en España, algo más en otros países) se ha ido solicitando más a las empresas del mundo de la ingeniería para contribuir de manera más amplia en el ciclo de vida de las infraestructuras (financiación en PPP, asunción de responsabilidad en las fases de operación y explotación).

Sin embargo, resulta aún inédito en España e infrecuente en el panorama mundial que los ingenieros intervengan más arriba en la cadena de decisión (y por lo tanto en el proceso de agregación de valor) interviniendo en la propia identificación y planificación de infraestructuras. Los diagnósticos prospectivos de distintos actores del sector¹ indican precisamente esta capacidad proactiva para suscitar realizaciones (y no solo ejecutarlos y financiarlos) como un motor de desarrollo de la actividad ingenieril, tanto en mercado para las empresas como en utilidad social de sus resultados. En países “maduros” desde el punto de vista de stock de infraestructuras como España resultará aún más evidente, así como ventaja competitiva a nivel internacional. Los entidades promotoras pretenden así contribuir a la competitividad e internacionalización del sector de la ingeniería civil, así como a la empleabilidad individual de los ingenieros de Caminos –una profesión exigente y de prestigio, pero con una problema de demanda en España en los últimos años–.

De acuerdo con las indicaciones de las empresas, el perfil de profesionales que puede tener incidencia en el desarrollo de negocio indicado son ingenieros de aproximadamente 5-10 años de experiencia (3 como mínimo, para aquellos con un talento más evidente) que tras haber iniciado una carrera técnica y asumir responsabilidades crecientes de gestión de proyectos, se les encargan tareas desarrollo de negocio, con frecuencia asociadas a la responsabilidad sobre un área geográfica. De esta manera, en lugar de limitarse a la actividad comercial habitual reducida a exhibir las anteriores realizaciones exitosas de la empresa (técnicamente, o sobre el control de costes y precios) y construir una relación de confianza humana (que también ha sido el terreno donde se han asentado demasiados acuerdos ilícitos), se pretende que los ingenieros sepan entender mejor a los poderes públicos, ayudándolos en el proceso de influir y modelar las aspiraciones ciudadanas hasta transformarlas en planes de las administraciones.

El programa para cubrir ese perfil 4º de los arribas indicados (que no es por lo tanto ni alguien que se destina próximamente a un puesto de dirección general, ni un especialista técnico ni un gestor referente para proyectos de alta complejidad) se concibe así como un máster de ciencias sociales pero específicamente para ingenieros civiles, centrado en estudiar los objetos “empresa” y “políticas públicas” y sus interfaces.

No obstante, debe tenerse presente que cualquier máster que realice un profesional en un momento dado de su carrera

supone un coste de oportunidad respecto a otras formaciones similares que podría realizar por su iniciativa o con el respaldo de su empresa. Por lo tanto, la formación propuesta no pretende circunscribirse al estudio académico de los objetos reseñados, sino que habrá de aprovecharse para actualizar de manera más amplia las competencias profesionales de sus egresados, por lo cual una parte significativa del contenido del máster coincidirá con las formaciones que se dirigirían a otros de los perfiles de ingenieros indicados más arriba: el 1º (dirección general, puesto que será un interlocutor habitual), 3º (gestión de proyectos, ya que en esa fase de su carrera seguirá siendo una componente importante de sus responsabilidades). En ese sentido de desarrollar competencias necesarias para personas en esos puestos también se ha considerado necesario incluir contenidos de cierta envergadura sobre financiación de infraestructuras y contratación internacional, así como habilidades interpersonales (comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, negociación).

No se encuentra una formación equivalente en España. Los programas más similares en otros países (aunque dirigidos en ocasiones a perfiles no exactamente coincidentes: más jóvenes, o funcionarios) son:

- Mastère Spécialisé “Politiques et actions publiques pour le développement durable” de la École des Ponts ParisTech (entidad codiplomante del título que se propone, y que por lo tanto estará “hermanado” con este): <http://www.enpc.fr/node/4440>
- Bernard M. Gordon Engineering Leadership Program del Massachusetts Institute of Technology, con foco en liderazgo pero va más allá de las competencias interpersonales incidiendo en una perspectiva innovadora sobre el futuro de la ingeniería: <https://gelp.mit.edu/>
- Master in Science Management and Engineering de la Stanford University, descrito como “dirigido al interfaz entre ingeniería, empresa y políticas públicas”: <https://msande.stanford.edu/information-for/prospective-grads>

Objetivos formativos

Tras el referido análisis de viabilidad (necesidades de empleadores, competencias a desarrollar, perfil del alumnado) contrastado con un benchmark internacional y entrevistas a empresas, se definieron los siguientes objetivos formativos:

- Estructurar y completar conocimientos en economía, ciencia política, derecho, sociología y administración de empresas,



no solo de manera teórica sino en el contexto real de los desafíos a los que se enfrentan actualmente la sociedad, la administración pública y las empresas;

- Reducir la fractura entre la acción técnica y la acción política, creando una cultura común entre los actores públicos y privados implicados en la ingeniería y las infraestructuras;
- Preparar a los egresados a asumir mayores responsabilidades, aportando un mayor valor añadido dentro y fuera de sus organizaciones en proyectos de mayor envergadura y complejidad.

Montaje institucional

El Colegio de Ingenieros de Caminos es, según se ha visto, el promotor de este máster y garante del lanzamiento del proyecto, a través de su Fundación, entidad al servicio de las misiones del Colegio que canaliza las donaciones de diversos mecenas. Para darle una plena dimensión académica e internacional, ha involucrado en el proyecto a dos prestigiosos centros de educación superior: la École des Ponts ParisTech y la Universidad Internacional Menéndez Pelayo.

La École des Ponts ParisTech –primera escuela de ingeniería creada en el mundo (en 1747) y que mantiene entre sus misiones formar a la acción pública a los ingenieros funcionarios del Estado en el Corps des Ponts– ha decidido implicarse en el proyecto del máster que se propone para que sea un diploma conjunto, hermanado además con su ‘Mastère spécialisé en Politiques et actions publiques pour le développement durable’ y que podría por lo tanto también obtener con relativa facilidad el prestigioso sello de la Conférence des Grandes Écoles. Se trata de la primera referencia internacional para las escuelas de ingeniería españolas al ser el alma mater de Agustín de Betancourt.

La Universidad Internacional Menéndez Pelayo fue creada en 1932 como institución pionera por sus prestigiosos ciclos de cursos de verano. Único centro universitario de alta cultura vinculado directamente del gobierno central desarrolla asimismo su actividad docente a través de una selección de másteres interdisciplinarios. El Colegio ya la UIMP colaboran ya de manera muy satisfactoria a través del Foro Internacional de Ingeniería y Obra Pública, y se considera que esta universidad aportaría visibilidad social e internacional, presencia equilibrada en todo el territorio nacional, y acceso amplio

a profesores de distintas disciplinas que estén afiliados a cualquier otra universidad (la UIMP no tiene cuerpo profesoral permanente) o ejerzan en el sector público privado.

El máster propuesto está dirigido principalmente a profesionales del sector privado pero, según se ha indicado, el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) se muestra interesado porque este máster pudiera compartir de un tercio a la mitad de contenidos con el que prevé crear para la formación de los ingenieros de Caminos del Estado (que reemplazaría al actual curso selectivo). Esto tendría la ventaja de compartir esfuerzos de concepción pedagógica y selección de profesorado, reducir costes, y, sobre todo, el interés formativo de que alumnos del sector público y privado compartan aulas, realicen proyectos conjuntos, intercambien sus roles en trabajos en equipo, etc.

Esta cooperación con el INAP –que como parte de la Administración General del Estado ya realiza varios másteres la Universidad Internacional Menéndez Pelayo– refuerza el interés de que este nuevo máster se inscriba también dentro de esta universidad. No se trata de que en el futuro haya un “máster conjunto” con el INAP, sino que se inicie ya una colaboración (a nivel de intercambio de buenas prácticas) que facilite la cooperación con otro futuro máster (destinado a la formación de quienes aprueben las oposiciones de ingenieros de Caminos del Estado) que el INAP prevé se abrirá en algunos años (en la línea de los proyectos ya en marcha con la UIMP destinados a los cuerpos generales superiores de la Administración General del Estado). La reconocida École nationale d’administration se ha interesado también en cooperar tanto en el máster que se propone ahora como en el que impulsaría el INAP.

Respecto a los patrocinadores, se prevén dos clases de apoyo económico de las empresas (algunas empresas contribuirán en ambos). El primero es el apoyo que los mecenas del Colegio a través de la Fundación Caminos (una docena que contribuyen regularmente e integran su patronato, y otras ayudas esporádicas) facilitarían para el lanzamiento del máster: costes de preparación, asunción de un eventual déficit en el primer ejercicio. El segundo y principal para la sostenibilidad financiera del máster son las empresas que enviarán a alguno de sus profesionales asumiendo su matrícula. En la fase de estudio de viabilidad se entrevistó a una muestra formada por una quinceña de empresas representativas de la actividad de referencia (mayoría de privadas pero también públicas, distinto tamaño, constructoras / consultoras / operadoras, mayoría de sector de infraestructuras pero también de otros minoritarios –logística, finanzas–), manifestando dos tercios que consideraban envia-

rían al menos un alumno al máster, lo cual es un indicador de sostenibilidad muy positivo cuando se extienda el contacto a número más amplio de empresas (el Colegio tiene relaciones con dos centenares potencialmente interesadas).

El Colegio de Ingenieros de Caminos tiene un canal directo de distribución con sus 26.000 colegiados, los aproximadamente dos millares de empresas que los emplean y, en particular, las doscientas que utilizan regularmente nuestro servicio de ofertas de empleo.

El Colegio cuenta regularmente con el apoyo en la difusión de sus propuestas de otras instituciones como la Asociación de Ingenieros de Caminos, patronales como ANCI, CNC, Tecnerberia, SEOPAN o el Club Español de la Energía, organizaciones profesionales o científicas del ámbito de la ingeniería o la construcción.





Perfil específico de ingreso

El perfil de referencia corresponderá a un ingeniero superior, pudiendo admitirse a profesionales con una formación adecuada que hayan asumido responsabilidades significativas en el sector de la ingeniería civil.

Estará dirigido a quienes puedan acreditar una experiencia de 3-10 años en puestos como:

- directivos o cuadros con alto potencial con responsabilidad sobre la dirección general, la estrategia o el desarrollo corporativo en empresas de sectores tecnológicos o de servicios relacionados con la ingeniería y la construcción, especialmente los que tengan mayor proyección internacional;
- consultores en ingeniería que dirijan o realicen proyectos caracterizados por su alto impacto social, su complejidad o su carácter interdisciplinar;

- cargos electos o personal de las administraciones públicas responsables del diseño y ejecución de políticas públicas relacionados con los sectores tecnológicos o los servicios relacionados con la ingeniería;

- investigadores y académicos cuyo campo de estudio esté relacionado con estas materias.

Planificación de las enseñanzas

El plan de estudios debe contar con una estructura de módulos, materias y créditos coherente con los objetivos de formación indicados, que se ajustaría en diversos mecanismos de coordinación docente (consejo de orientación profesional, comisión académica con los coordinadores de módulos, etc.).

El máster se estructuraría sobre 65 ECTS en los siguientes módulos, divididos en asignaturas (denominaciones y número de ECTS provisionales):

0. Retos globales (2 ECTS): Objetivos del desarrollo sostenible y otros retos de la ingeniería en un entorno global.

I. Derecho (5 ECTS): Bases de Constitucional. Administrativo. Mercantil. Unión Europea. Deontología. Buen gobierno corporativo.

II. Economía y finanzas (8 ECTS): Recordatorio de estadística e introducción al big-data, Microeconomía e investigación de mercados, Macroeconomía y economía política, Geografía política, económica y cultural, Finanzas corporativas, Presupuestos públicos, Inteligencia económica, Gestión de la innovación.

III. Sociología, ciencias políticas y de la administración (7 ECTS): Estructura social, Actores y comportamiento político, Técnica y democracia, Diseño y evaluación de políticas públicas, Políticas públicas sectoriales.

IV. Habilidades empresariales e interpersonales (6 ECTS): Sociología de las organizaciones, Liderazgo (comunicación, RRHH, negociación), Gestión de crisis.

V. Gestión de proyectos (4 ECTS): Integración. Alcance. Tiempo. Coste. Calidad. Recursos humanos. Sistemas de información. Riesgos. Proveedores. Stakeholders.

VI. Relaciones internacionales y cooperación al desarrollo (7 ECTS): Financiación multilateral, Contratación internacional (tipos de licitaciones, arbitraje, fondos de inversión), Gestión de obras en extranjero.

VII. Conferencias de líderes empresariales y sociales (3 ECTS): sobre experiencia de gestión y retos globales.

VIII. Viajes de estudios sectoriales (8 ECTS): Agua, energía, transportes, BIM, infraestructuras sociales, etc.

IX. Un trabajo en grupos de 4-5 alumnos (5 ECTS): con un tutor sobre un encargo real de una empresa sobre desarrollo internacional o reorganización empresarial (misiones internacionales en colaboración con el ICEX y la Cámara de Comercio de España).

X. Trabajo fin de máster (10 ECTS): estudio académico o aplicado, con un tutor, se presenta a finales de octubre ante los demás compañeros y los de la siguiente promoción.

Asignaturas de recuperación: trabajos individuales o MOOCs certificados validados por la dirección del máster.

Los viajes de estudios se realizarían cada trimestre (de 3-4 días por España) y una misión de una semana en el extranjero (que podría mutualizarse con promociones de alumnos de másteres similares en otros países, como Francia). La naturaleza de los

viajes no se trata de meras visitas a obras u otras instalaciones, sino seminarios donde se produce una inmersión en una o dos temáticas sectoriales combinando visitas con clases teóricas, conferencias divulgativas y estudios de caso.

La elaboración detallada de la programación se elaborará cuando se fije el contenido de cada clase de acuerdo con los responsables de cada módulo y que deberá además en parte incorporar la disponibilidad de los ponentes. No obstante, se indican algunas reglas sobre el formato previsto: unos 33 viernes de jornada completa (aproximadamente nuevas horas de clase con cuatro ponentes distintos) y unos 11 sábados por la mañana (aproximadamente cinco horas con dos ponentes distintos); se irán desplegando simultáneamente los contenidos de dos o tres módulos, completándose con el ciclo de conferencias de líderes (que tendrían lugar los viernes al final de la mañana para reunir a continuación a la promoción a almorzar con el ponente para prolongar la discusión).

Profesorado

La mitad de los contenidos que se abordarán serán de corte más académico, y se impartirán preferiblemente por un núcleo reducido de profesores universitarios, mientras que las cuestiones más aplicadas se impartirán por un número mayor de profesionales en ejercicio, que serán responsables cada uno de un menor número de horas de clase. Se prevé además que ambos perfiles de profesores cooperen (a través esencialmente de los responsables de módulos), para ayudar a ser más didácticos a quienes no son profesionales de la educación, y para dar a conocer a los profesores más académicos casos reales con los que ilustrar sus enseñanzas. La UIMP permite una visibilidad y flexibilidad para reclutar los profesores más pertinentes, sin establecer cuotas ligadas a una vinculación institucional.

Respecto al número de ponentes total se prevé pues que haya aproximadamente un tercio de académicos, pero que asumen la mitad de los puestos de codirección del máster y responsables de módulo, y también la mitad de las horas de docencia, ya que precisamente serán los perfiles de responsables quienes –para asegurar la coherencia del programa– asumirán un mayor número de horas de clase (aproximadamente 15, mientras que los demás ponentes asumirán unas 5 de media). Se pretende pues que los profesores más académicos (y de manera más general los responsables de módulo que tienen todos amplia experiencia docente) sea clave para asegurar la coordinación de contenidos y evitar el riesgo –tan frecuente en programas de posgrado– de encadenar conferencias en principio interesantes pero que acaban siendo repetitivas.

Tal como se ha indicado, se prevé cooperar en particular con la École des Ponts ParisTech, y quizá con otras formaciones similares en otros países, de manera que se puedan realizar intercambios de alumnos y profesores, así como asignaturas comunes (en particular, viajes de estudios). El máster alternará el español y el inglés, exigiéndose un conocimiento fluido de esta lengua a los alumnos, en que se impartirían todas las asignaturas donde el profesor tuviera la adecuada competencia lingüística. Los alumnos que supiera francés, podrían realizar también algunas asignaturas en la École des Ponts ParisTech.

Los codirectores propuestos respectivamente por el Colegio de Ingenieros de Caminos y la École des Ponts ParisTech son Víctor Gómez Frías y Vincent Spenlehauer. El codirector español asumiría las funciones ejecutivas, manteniendo pleno contacto con el codirector francés.

Víctor Gómez Frías es ingeniero de Caminos por la Universidad Politécnica de Madrid y la École des Ponts ParisTech, donde es profesor titular y ha sido subdirector académico. Doctor en Economía de la Empresa por la École Polytechnique; licenciado en Derecho y en Ciencias Políticas por la UNED. MBA por la ENPC School of Management. En el ámbito profesional, comenzó su carrera como ingeniero en proyectos de infraestructuras del transporte y fue secretario del consejo de dirección de GETINSA. Fue durante siete años consejero del Colegio de Ingenieros de Caminos. Sus temas de docencia e investigación conciernen los mercados públicos y la economía de las infraestructuras, la regulación profesional, la gestión de proyectos y empresas de ingeniería, la cooperación al desarrollo y la pedagogía de la ingeniería. Ha publicado tres libros y numerosas publicaciones científicas, además de artículos de opinión en medios como El País, El Mundo, El Confidencial, El Diario o Público. En la actualidad forma parte del consejo de administración de El Español.

Vincent Spenlehauer es profesor titular y director del Polo de formación en acción pública de la École des Ponts ParisTech. Investigador en el Laboratoire Technique Territoires Sociétés. Es ingeniero por la École nationale des travaux publics de l'état, máster en Urban Planning por la University of California Los Angeles, doctor en Ciencias Políticas por la Universidad Pierre Mendès-France Grenoble. Realizó un post-doc en la UC Santa Barbara con una beca Fulbright. Como funcionario del cuerpo de ingenieros del Estado en Francia ha ejercido tanto puestos de investigador como de administrador y gestor público en los Ministerios de Fomento y Ecología. Dirige el máster "políticas y acción pública para el desarrollo sostenible" de la École des Ponts ParisTech e imparte regularmente seminarios

en instituciones como SciencesPo Paris, la École nationale d'administration y AgroParisTech. Sus líneas de investigación principales cubren la ingeniería y evaluación de las políticas públicas y la sociología política de la acción pública. Han dado lugar a seis libros, numerosas publicaciones científicas y artículos de divulgación en medios como Le Monde.

Recursos y financiación

El Colegio de Ingenieros de Caminos dispone en su sede madrileña de la calle Almagro de varias aulas equipadas y reformadas en 2015 –donde ya se imparten otros másteres–, salón de actos, despachos y salas de reuniones, biblioteca y restaurante-cafetería. Se dedicaría a este máster un aula totalmente equipada con capacidad para 40 alumnos, además de la disponibilidad del salón de actos tanto como sea preciso. El máster no tiene actividades experimentales, por lo que no se requieren laboratorios. La École des Ponts tiene su sede en París donde puede albergar cursos y seminarios. La UIMP tiene una decena de sedes por todo el territorio nacional, que pueden ser las bases para los viajes sectoriales.

El precio del máster se estima en 10.900€. Se ofrecerían descuentos del 5% (acumulables hasta el 15%) por pago único al inicio del curso, varios alumnos de una misma organización, y para ingenieros de Caminos colegiados. Se prevé que las promociones tengan un mínimo de 20 alumnos y un máximo de 35, con una apertura desde 2016/17². **ROP**

Notas

(1) Entre otros, el informe de AT Kearney para SEOPAN de septiembre de 2015: http://www.atkearney.es/documents/3900187/6315418/%C3%81reas+prioritarias+para+una+inversi%C3%B3n+sostenida+en+infraestructuras_SEOPAN.pdf/42038875-30db-4a1e-b6b5-12dfc7005bb0 así como el último informe de la Global Infrastructure Initiative (impulsada por Mc Kinsey): <http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/infrastructure/our%20insights/bold%20ideas%20to%20transform%20infrastructure/gji-2015-post-event-summary.ashx>

(2) El proceso formal de inscripción se anunciará más adelante, pero aprovechamos para indicar que cualquier persona o empresa interesada o que quiera hacer una consulta se puede ya poner en contacto con los codirectores del máster (a través de victorgomezfrias@ciccp.es).