

# GUÍA SOBRE

## Honorarios en la práctica jurídica: criterios orientadores y defensa del profesional

---

CONTIENE:

- Artículo
- Supuesto práctico
- Modelo de escrito



ECONOMIST&JURIST

# ARTÍCULO ESPECIALIZADO

Guía sobre honorarios en la  
práctica jurídica: criterios  
orientadores y defensa del  
profesional



ECONOMIST&JURIST  
GROUP

Redacción editorial de  
**ECONOMIST & JURIST**

# LA GESTIÓN DE LOS HONORARIOS: CÓMO ESTABLECER PRECIOS JUSTOS Y COMPETITIVOS



Establecer tarifas adecuadas para los servicios legales puede ser una de las tareas más desafiantes para un abogado. No se trata solo de poner un precio sobre tu tiempo y experiencia, sino de **encontrar un equilibrio entre ser competitivo y valorar adecuadamente lo que ofreces**.

Si bien es importante que tus precios sean justos, también es crucial que te permitan mantener la rentabilidad de tu despacho y cubrir tus costos operativos. Pero, ¿cómo hacerlo sin perder la confianza de tus clientes ni dejar de ser competitivo en el mercado? Aquí te dejamos algunas ideas clave para gestionar tus honorarios de forma eficiente y profesional.

### 1. Conoce tu valor y cómo comunicarlo

Antes de siquiera pensar en una cifra, es fundamental que tengas claro el valor que aportas. La experiencia y la especialización son dos factores esenciales a la hora de fijar tarifas. Si te especializas en un área demandada, como derecho corporativo o propiedad intelectual, tu tarifa puede ser más alta debido a la alta especialización que requiere tu trabajo. No se trata solo de qué sabes hacer, sino de cómo comunicar ese valor al cliente.

Por ejemplo, si trabajas en un área en la que tienes una gran experiencia o has conseguido resultados sobresalientes, es posible que tu tarifa sea más alta que la de otros abogados, pero esto tiene que estar claro desde el principio para el cliente. La clave es no solo demostrar tus habilidades, sino saber explicar cómo tu trabajo hace una diferencia real en el resultado de su caso.

### 2. Investiga y conoce el mercado

Antes de decidir tus tarifas, observa qué están cobrando otros en tu campo y región. No es necesario que sigas exactamente lo que hace la competencia, pero tener una idea del rango de precios te ayudará a posicionarte. Si estás en un entorno altamente competitivo, por ejemplo, es posible que necesites ajustar tus precios para atraer más clientes. Por otro lado, si ofreces servicios especializados o de alta calidad, podrás justificar tarifas más altas.

Investigar el mercado te ayudará a asegurarte de que no te estás quedando atrás ni, por el contrario, pidiendo demasiado. Además, estar al tanto de las tarifas del sector te da una mayor base para discutir con los clientes y explicar por qué tus precios son los que son.

### 3. Calcula tus costos y asegúrate de cubrirlos

Antes de fijar un precio, es importante tener en cuenta tus costos operativos. Piensa en todo lo que implica tener tu despacho en marcha: alquiler de oficina, salarios, tecnología, licencias, formación continua, marketing... todo esto debe ser considerado a la hora de establecer un precio que cubra tus gastos y, a su vez, te permita obtener beneficios.

El costo de tu tiempo es fundamental, pero también debes pensar en la inversión que haces en recursos, formación o herramientas. Si tu despacho tiene mayores costos operativos, es posible que tus tarifas necesiten ser más altas para compensar esos gastos. Asegúrate de que tu precio no solo cubra tu tiempo, sino también todo lo que inviertes en ofrecer un buen servicio.

## ENCONTRAR UN EQUILIBRIO ENTRE SER COMPETITIVO Y VALORAR ADECUADAMENTE LO QUE OFRECES



## SI TU CLIENTE ENTIENDE CLARAMENTE LO QUE ESTÁ PAGANDO, SERÁ MUCHO MÁS FÁCIL ESTABLECER UNA RELACIÓN DE CONFIANZA



### 4. Flexibilidad: tarifa fija o por hora, ¿qué elegir?

Una de las decisiones clave es si ofrecer tarifas fijas, por hora o algún modelo intermedio. Cada tipo de tarifa tiene ventajas y desventajas, dependiendo del tipo de trabajo. Por ejemplo, los honorarios por hora pueden ser más apropiados para casos complejos o inciertos donde el tiempo necesario no puede preverse con claridad. Sin embargo, las tarifas fijas pueden ser atractivas para los clientes, ya que les dan una idea clara de cuánto tendrán que pagar.

Algunas firmas también utilizan modelos híbridos, combinando tarifa fija con pagos por hora en determinadas fases del proceso. Lo importante es que seas transparente con tu cliente desde el principio y le expliques claramente cómo funciona la tarifa, para evitar sorpresas.

### 5. La transparencia es clave en la negociación

Hablar de dinero nunca es fácil, pero una de las mejores formas de evitar malentendidos con tus clientes es ser completamente transparente desde el principio. Asegúrate de explicarles cómo calculas tus honorarios y qué servicios están incluidos en esa tarifa. También, si existe la posibilidad de costes adicionales (por ejemplo, gastos judiciales, honorarios de peritos, etc.), asegúrate de dejarlos claros para que no haya sorpresas al final.

Si tu cliente entiende claramente lo que está pagando, será mucho más fácil establecer una relación de confianza. La transparencia en las negociaciones de tarifas también te permitirá defender tu precio con más solidez, si alguna vez es necesario.

### 6. Establece acuerdos de pago claros y flexibles

No menos importante es definir las condiciones de pago. Algunos clientes pueden preferir pagar de una sola vez, mientras que otros preferirán pagos parciales o financiados. En cualquiera de los casos, es importante que se especifique por escrito cómo y cuándo se realizarán los pagos.

También debes estar preparado para ser flexible si es necesario. En algunos casos, un cliente podría necesitar más tiempo o estar pasando por dificultades económicas. La flexibilidad, sin comprometer tus necesidades financieras, puede ayudarte a mantener relaciones profesionales a largo plazo.

### 7. Mantén un enfoque equilibrado

Si bien es importante no subestimar tus tarifas para ser competitivo, también debes ser consciente de la situación económica de tus clientes. En ocasiones, podrías encontrarte con clientes que no puedan asumir tus tarifas estándar. En estos casos, la flexibilidad puede ser clave, como ofrecer un descuento o un plan de pagos más accesible.

Recuerda que la gestión de honorarios no solo se trata de poner un precio, sino de encontrar el equilibrio entre mantener la viabilidad de tu negocio y ofrecer precios que sean accesibles para tus clientes. E&J

# Casos Reales

## SUPUESTO PRÁCTICO

Guía sobre honorarios en la  
práctica jurídica: criterios  
orientadores y defensa del  
profesional

## **Demanda de Juicio Ordinario en reclamación de cantidad presentada por un abogado para el cobro de los honorarios debidos por un cliente.**

- **Fecha de resolución del caso: 01/01/0000**
- **Número: 10497**
- **Materia:** Derecho Mercantil
- **Especialidad:** / Derecho Mercantil / Contratación / contratos / **Otros contratos**
- **Tipo de caso:** Caso Judicial
- **Voces:** El contrato de servicios del abogado, ARRENDAMIENTO DE SERVICIOS, Honorarios del abogado: origen y devolución, HONORARIOS PROFESIONALES, La relación abogado-cliente, OBLIGACIONES CONTRACTUALES

### DOCUMENTOS ORIGINALES PRESENTADOS

- [1. 1. Demanda](#)
- [2. 2. Contestación a la demanda](#)

### EL CASO

Supuesto de hecho.

Se presenta demanda de reclamación de cantidad por parte de un abogado para el cobro de los honorarios debidos por uno de sus patrocinados.

Objetivo. Cuestión planteada.

El objetivo de la parte actora es el cobro de los honorarios debidos.

La estrategia. Solución propuesta.

La parte demandada alega el incumplimiento del contrato de prestación de servicios por parte del abogado para negar la deuda de los honorarios de aquel.

El procedimiento judicial

- **Orden Jurisdiccional:** Civil
- **Juzgado de inicio del procedimiento:** Juzgado de Primera Instancia
- **Tipo de procedimiento:** Procedimiento Ordinario
- **Fecha de inicio del procedimiento:** 02-12-2014

### PARTES

#### **Parte Demandante**

- D. Juan (abogado)

#### **Parte Demandada**

- Dña. Carmen

## PETICIONES REALIZADAS

### Parte Demandante

Solicita al Juzgado que, teniendo por presentado este escrito, con los documentos adjuntos y copia de todo ello, se sirva admitirlos, tener por interpuesta demanda de Juicio Ordinario de reclamación de cantidad, contra la demandada, se dicte sentencia por la que se condene a la demandada al pago de la cantidad de 97.020€ (Base Imponible 77.000 más Impuesto sobre el Valor Añadido al tipo del 21% equivalente a 16170€ euros así como una recargo del 5% pactado por ambas partes en caso de ser necesario interponer reclamación equivalente a 3850€), más los intereses legales, con expresa imposición de costas.

### Parte Demandada

Suplica al Juzgado que tenga por presentado este escrito con sus copias y documentos, y en méritos de lo expuesto se sirva admitirlo y unirlo a los autos de su razón y tenga por formulado en legal tiempo y forma escrito de contestación en términos de oposición, tenga a esta parte por opuesta frente a la demanda deducida de contrario, ordenando seguir este procedimiento por sus trámites, con el recibimiento a prueba que desde ahora se deja interesado para el momento procesal oportuno, para dictar en su día una resolución en los siguientes términos

- Que acogiendo la excepción de contrato no cumplido o la *exceptio non adimpleti contractus* se desestime íntegramente la demanda con expresa imposición al demandante de la totalidad de las costas causadas a la demandada en este procedimiento
- Subsidiariamente, si no se acogiera la excepción planteada por esta parte a que se hace referencia en el apartado anterior, interesa al derecho de esta parte se minore de forma notoria el importe de los honorarios reclamados por la parte actora atendiendo a criterios y bases que para la fijación de honorarios profesionales se recogen en el Baremo Orientador de Honorarios Profesionales del Ilustre Colegio de Abogados, condenado en todo caso a la demandada al pago de 15019,22€ más IVA en concepto de honorarios debidos por aplicación de los meritados criterios.

## ARGUMENTOS

### Parte Demandante

- Que el pasado día 2 de diciembre de compareció en el despacho profesional del hoy demandante D , a fin de exponer la situación existente en el proindiviso existente con sus hermanos y su tío de la misma forma, solicitaba su inmediata separación de las sociedades en las que participaba con sus Hermanos
- Que, tras explicar su delicada situación económica, ambas partes acuerdan proceder al cobro de los honorarios una vez adquiriera lo solicitado en su petición.
- De esta forma, mi patrocinado asumía la totalidad de los gastos en los que se incurriera a lo largo de las negociaciones, incluyendo, tanto los honorarios de procuradores, como la solicitud de notas simples, registro mercantil etc... que generara todo el trabajo hasta cumplimiento de los objetivos. A tal fin, y una vez acordados los extremos, por ambas partes se procede a la firma de hoja de encargo. Desea observar esta parte que, las actuaciones realizadas se

minutarían a razón del Baremo del Ilustre Colegio de Abogados de Sevilla aprobada por la Junta General Extraordinaria de índice que, la hoy demandada, conoce al ser de profesión abogada tal y como consta en los datos personales de la escritura de adjudicación y extinción de condominio.

- Comparece en la notaría de a fin de proceder a la extinción del proindiviso, obteniendo la hoy demandada todos y cada uno de los extremos solicitados en el que se le adjudica en pleno dominio las fincas descritas a los números 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55 y 70; Se le adjudica en 1.459.500,28€ que, a valor de mercado actual superan los 2.000.000€; Igualmente, se procede a la venta de las participaciones
- Una vez concluso el encargo de forma exitosa, se emplaza a la hoy demandada en las dependencias del despacho profesional a fin de exponer la cuantificación de los trabajos, alcanzándose por ambas partes un acuerdo en los honorarios, reconociendo y mostrando su conformidad a la factura de los servicios prestados, para lo cual se procede a la firma de factura proforma del monto de los honorarios que corresponde a la factura de honorarios de mi mandante
- Tras haberle reclamado de forma fehaciente el pago de la factura de acuerdo con lo suscrito en la hoja de encargo, el contacto por la hoy demandada ha consistido únicamente en la revocación de los poderes que se firmaron para su adecuada representación por lo que, habiendo transcurrido cerca de cinco meses desde la conclusión de los trabajos y la aceptación de la demandada de los honorarios y la omisión del pago tras su requerimiento, esta parte se encuentra obligada a reclamar el importe en vía Judicial ante las constantes evasivas por parte demandada

## Parte Demandada

- Esta parte se opone al relato de los hechos contenidos en el escrito de demanda
- La parte demandada junto con sus tres hermanos y su tío carnal son propietarios en proindiviso de una serie de bienes inmuebles. La adjudicación de tales bienes fue el resultado de las liquidaciones y adjudicaciones de las sucesivas herencias de los padres y de la abuela paterna de los hermanos. Para el asesoramiento y la realización de tales actuaciones se contrataron los servicios profesionales de un abogado de Sevilla.
- Una vez realizadas las adjudicaciones de las sucesivas herencias tan solo quedaba pendiente formalizar la extinción del condominio que se había constituido. Encargaron dicho encargo al mismo abogado.
- Tras varios intentos de acuerdo sobre como realizar la extinción del condominio en esta parte surgieron diferencia que la llevaron a buscar asesoramiento al margen de sus hermanos. Así, esta parte suscribió hoja de encargo con un nuevo despacho de abogados, el ahora demandante
- La labor del actor ha sido muy limitada, más bien testimonial.
- Niega esta parte la deuda que pretende el actor, de ahí que en su día no atendiera al requerimiento, por cuanto el actor no ha realizado o no ha concluido los trabajos encomendados.
- Asimismo, los honorarios que se pretenden cobrar son desproporcionados e injustificados.

## NORMAS Y ARTÍCULOS RELACIONADOS

- [Código Civil.](#)
- [Ley de Enjuiciamiento Civil.](#)
- [Artículo 1091.](#) , [Artículo 1008.](#) , [Artículo 1100.](#) , [Artículo 1124.](#) , [Artículo 1256.](#) Código Civil.
- [Artículo 249. Ámbito del juicio ordinario.](#) , [Artículo 576. Intereses de la mora](#)

**procesal. , Artículo 135. Presentación de escritos, a efectos del requisito de tiempo de los actos procesales. , Artículo 265. Documentos y otros escritos y objetos relativos al fondo del asunto. Ley de Enjuiciamiento Civil.**

DOCUMENTAL APORTADA

### **Parte Demandante**

Documento 1: Copia de poder general para pleitos

Documento 2: Certificación catastral

Documento 3: Hoja de encargo

Documento 4: Venta de participaciones

Documento 5: Factura proforma del monto de los honorarios

Documento 6: Factura de los honorarios de la actora

Documento 7: Burofax y certificado de contenido donde consta el importe total adeudado

Documento 8: Revocación de los poderes que se firmaron para su adecuada representación

### **Parte Demandada**

Documento 2: Informe

Documento 3: Copia de la pagina web de inicio de la web del despacho de abogados

Documento 4: Correo electrónico

Documento 7: Correo electrónico

Documento 8: Correo electrónico

Documento 9: Correo electrónico

Documento 10: Copia del contrato de venta de participaciones sociales

Documento 11: Nota simple

Documento 12: Notas simples

Documento 13: Copia del Baremo de Honorarios del Colegio de Abogados de Sevilla

PRUEBA

### **Parte Demandante**

Careciendo esta parte de la escritura de compraventa de participaciones sociales otorgada, se suplica a este Juzgado proceda a librar Oficio a la Notaría la localidad de Sevilla a fin de que aporte

al presente procedimiento Copia Autorizada de Escritura de Compraventa de participaciones Sociales suscritas entre la hoy demandada y su hermano por importe de 15.000€.

## RESOLUCIÓN JUDICIAL

Fecha de la resolución judicial: 01-01-0000

Fallo o parte dispositiva de la resolución judicial:

PENDIENTE DE RESOLUCIÓN JUDICIAL

Fundamentos jurídicos de la resolución judicial:

PENDIENTE DE RESOLUCIÓN JUDICIAL

## JURISPRUDENCIA

- [Tribunal Superior de Justicia de Madrid, núm. 977/2011, de 24-11-2011. CasosReales.Jurisprudencia. Marginal: 2355544](#)
- [Tribunal Supremo, núm. 0/0, de 30-04-2007. CasosReales.Jurisprudencia. Marginal: 144648](#)
- [Tribunal Supremo, núm. 0/0, de 28-06-2007. CasosReales.Jurisprudencia. Marginal: 135190](#)
- [Tribunal Supremo, núm. 0/0, de 07-06-2007. CasosReales.Jurisprudencia. Marginal: 281636](#)
- [Tribunal Superior de Justicia del País Vasco, núm. 1301/2015, de 07-07-2015. CasosReales.Jurisprudencia. Marginal: 69472165](#)
- [Tribunal Superior de Justicia de Madrid, núm. 477/2007, de 02-07-2007. CasosReales.Jurisprudencia. Marginal: 1482490](#)

## FORMULARIOS JURÍDICOS RELACIONADOS CON ESTE CASO

- [Escrito de Abogado solicitando pago de honorarios. Jura de cuentas](#)

## BIBLIOTECA

### LIBROS

- [Aspectos prácticos de la prueba civil](#)
- [Objeto y Carga de la Prueba Civil](#)
- [La prueba en el proceso civil](#)
- [Sabelotodo Contratación Civil y Mercantil](#)

## ARTÍCULOS JURÍDICOS

- [El procedimiento monitorio y notarial \(abril 2018\)](#)
- [El proceso monitorio. Nuevas soluciones, nuevos problemas \(julio - agosto 2011\)](#)
- [Proceso monitorio: novedades introducidas por la Ley 13/2009 \(febrero 2010\)](#)
- [Aspectos básicos del Reglamento del Proceso Monitorio europeo \(mayo 2007\)](#)

## CASOS RELACIONADOS

- [Proceso monitorio. Reclamación de cantidad](#)
- [Reclamación de cantidad de una sociedad a otra](#)
- [Demanda de juicio monitorio en reclamación de cantidad](#)
- [Reclamación de cantidad por compañía telefónica](#)
- [Impago de los Honorarios Profesionales del Abogado](#)
- [Demanda de Juicio Verbal por Reclamación de Cantidad. Reclamación de honorarios profesionales. Confusión del cliente con el pago de honorarios profesionales de abogado y procurador. Contrato de arrendamiento de servicios.](#)
- [Procedimiento de Jura de Cuentas instado por un despacho de abogados contra los miembros de una comunidad de herederos. Impago de honorarios profesionales del abogado. Responsabilidad solidaria de la comunidad hereditaria. Despacho de ejecución. Reclamación de cantidad. Auto de archivo por satisfacción de la deuda.](#)
- [Demanda de juicio verbal por reclamación de cantidad. Honorarios de abogado. Rebeldía procesal de la parte demandada. Despacho de ejecución. Demanda de ejecución de sentencia. Embargo y averiguación de bienes del ejecutado.](#)
- [Procedimiento de jura de cuentas. Impugnación de honorarios por excesivos. Sustitución letrada. Contrato de arrendamiento de servicios. Archivo de las actuaciones. Escrito de alegaciones. Minuta de honorarios. Dictamen del Ilustre Colegio de Abogados de Las Palmas valorando la minuta de honorarios.](#)
- [Demanda de juicio verbal por reclamación de cantidad. Honorarios de abogado. Rebeldía procesal de la parte demandada. Despacho de ejecución. Demanda de ejecución de sentencia. Embargo y averiguación de bienes del ejecutado.](#)
- [Demanda de juicio verbal por reclamación de cantidad. Rebeldía procesal del demandado. Satisfacción del pago. No es necesaria vista. Minuta de abogado. Sentencia y auto de archivo.](#)
- [Demanda de Juicio Verbal por reclamación de cantidad en concepto de honorarios devengados por prestación de servicios ante la jurisdicción militar. Consignación. Expida mandamiento de pago.](#)
- [Demanda de juicio verbal por reclamación de cantidad. Rebeldía procesal del demandado al no cumplir con el requerimiento de subsanación de errores de la contestación a la demanda. Sentencia estimatoria. Honorarios de abogado. Minuta.](#)
- [Reclamación pago honorarios de abogada y procuradora. Contrato de servicios. Incumplimiento contractual. Recurso Apelación. Jura de cuentas.](#)
- [Demanda de juicio verbal por reclamación de cantidad por honorarios profesionales](#)
- [Procedimiento de reclamación de honorarios \(jura de cuentas\).](#)
- [Demanda de juicio declarativo verbal en reclamación de impago de la suma de honorarios profesionales en condición de arquitecto y contratista](#)
- [Ejecución hipotecaria. Propuesta de servicios y honorarios profesionales.](#)

Formularios



# MODELO DE ESCRITO

Guía sobre honorarios en la  
práctica jurídica: criterios  
orientadores y defensa del  
profesional



## REQUERIMIENTO DE PAGO DE HONORARIOS PROFESIONALES

[LUGAR], a [FECHA]

Estimado/a Sr./Sra. [NOMBRE DEL CLIENTE]:

Por medio de la presente, en mi condición de abogado/a colegiado/a nº [NÚMERO DE COLEGIADO] del Ilustre Colegio de Abogados de [CIUDAD], me dirijo a usted en relación con los servicios profesionales prestados en el procedimiento [TIPO DE PROCEDIMIENTO] seguido ante [ÓRGANO JUDICIAL].

### EXPONGO

**PRIMERO.-** Que en mi condición de profesional de la Abogacía, con número de colegiado [NÚMERO], perteneciente al Ilustre Colegio de Abogados de [CIUDAD], fui contratado/a por usted mediante hoja de encargo profesional formalizada con fecha [FECHA], de conformidad con lo establecido en el Artículo 27 del Estatuto General de la Abogacía Española, para la prestación de servicios profesionales consistentes en [DESCRIPCIÓN DEL ASUNTO].

**SEGUNDO.-** Que en el ejercicio de dicho encargo profesional, y en cumplimiento de mis obligaciones conforme al Artículo 48 del Estatuto General de la Abogacía Española, he llevado a cabo las siguientes actuaciones profesionales:

[DETALLAR ACTUACIONES PRINCIPALES]

[ESPECIFICAR FECHAS DE LAS ACTUACIONES]

[MENCIONAR RESULTADOS OBTENIDOS]

**TERCERO.-** Que, como consecuencia de los servicios prestados y de conformidad con el Artículo 25 del Estatuto General de la Abogacía Española, que reconoce el derecho del profesional de la Abogacía a una contraprestación por sus servicios, así como al

reintegro de los gastos ocasionados, se han devengado honorarios profesionales por importe de [CANTIDAD] euros, según se detalla en la minuta que se adjunta al presente escrito.

**CUARTO.-** Que los honorarios facturados se han calculado conforme a lo previamente acordado en la hoja de encargo, respetando lo establecido en el Artículo 26 del Estatuto General de la Abogacía Española, sobre la libre fijación de honorarios.

**QUINTO.-** Que, a pesar del tiempo transcurrido desde la finalización de los servicios prestados y las reiteradas solicitudes de pago efectuadas, hasta la fecha no se ha recibido el abono de los honorarios devengados, lo que motiva el presente requerimiento conforme al procedimiento establecido en el Artículo 35 de la Ley de Enjuiciamiento Civil.

**SEXTO.-** Que la presente reclamación cumple con todos los requisitos establecidos en la normativa vigente, adjuntándose la documentación acreditativa de los servicios prestados, incluyendo la hoja de encargo suscrita entre las partes, en cumplimiento de las exigencias legales aplicables.

Por lo expuesto,

### **REQUIERO**

El pago de la cantidad de [IMPORTE] euros en concepto de honorarios profesionales.

Dicho pago deberá realizarse en el plazo máximo de [NÚMERO] días naturales desde la recepción de este requerimiento mediante transferencia bancaria a la siguiente cuenta:

Titular: [NOMBRE DEL ABOGADO/DESPACHO]

IBAN: [NÚMERO DE CUENTA]

Concepto: [REFERENCIA]

En caso de disconformidad con la minuta, podrá manifestarlo por escrito en el plazo indicado.

Le informo que, de no atender este requerimiento en el plazo señalado, me veré en la obligación de ejercitar las acciones legales correspondientes para la reclamación de la cantidad adeudada, conforme a lo previsto en la legislación vigente.

Atentamente,

[FIRMA] [NOMBRE DEL ABOGADO] Colegiado/a nº [NÚMERO] [DIRECCIÓN PROFESIONAL] [TELÉFONO/EMAIL]

**DOCUMENTOS ADJUNTOS:**

Minuta detallada de honorarios

Hoja de encargo profesional (si existe)

Justificación de las actuaciones realizadas