

ESTUDIO DE VIABILIDAD Y ANTEPROYECTO DE UN CENTRO DE EXCELENCIA EN FORMACIÓN E INNOVACIÓN GASTRONÓMICA Y CULINARIA

-Organización y Personas-

Febrero 2017

0. Presentación

1. Criterios de diseño organizativo

2. Puestos tipo

3. Dimensionamiento de plantilla

4. Planificación de plantilla

5. Organigrama jerárquico y funcional

6. Descripción de roles y responsabilidades

7. Competencias clave y perfiles competenciales

8. Foros de coordinación y gestión interna

A continuación se recogen las propuestas relativas al diseño organizativo y de planificación de personas para el Centro de Excelencia en Formación e Innovación Gastronómica y Culinaria.

Las propuestas toman como referencia las conclusiones derivadas del proyecto de **Estudio de viabilidad del Centro, la formulación estratégica, modelo de negocio y propuesta inicial de oferta**.

1. Criterios de diseño organizativo

Base de partida para guiar las decisiones de diseño organizativo y de plantilla del Centro de Excelencia en Formación e Innovación Gastronómica y Culinaria:

Criterio de diseño	Implicaciones para la organización y personas
Proyecto con identidad propia (no sólo una universidad)	Dotada con capacidades organizativas propias para gestionar el conjunto de procesos –tanto estratégicos, de cadena de valor, como de soporte–. Dotado con niveles ejecutivos (Dirección General, Dirección de Negocio, ...). No obstante, se deberá garantizar la necesaria coordinación y dependencia funcional con UNIFRANZ en lo referente a los servicios y procesos de índole académica/universitaria.
Visión a largo plazo sostenible y escalable	Implantación progresiva de la organización y plantilla, en paralelo a los requerimientos de desarrollo de cada uno de los negocios (1-8 años). De forma transitoria, en aras a la viabilidad y hasta alcanzar las capacidades organizativas necesarias, el Centro podrá requerir de apoyo complementario por parte de la actual estructura de UNIFRANZ, para algunos procesos.
Alineación con política organizativa UNIFRANZ	Asimilación de grupos profesionales –ejecutivo, técnico/táctico, operativo– y denominación de funciones, salvo para funciones/puestos específicos.

2. Puestos tipo

FUNCIÓN	Formación (y servicios estudiantiles)	Innovación y Servicios Empresariales	Marketing, Comunicación y Promoción	Administración, Finanzas y CH
NIVEL EJECUTIVO	• Director General			
	• Director Formación	• Director Innovación y Servicios Empresariales	• Director Mkt. Com. Promoción	• Director Administración y Finanzas
NIVEL TÉCNICO/ TÁCTICO	• Jefe de Carrera • Jefe Admisiones, Registro y Control Académico (ARCA) • Jefe de Formación Continua • Técnico Comercial	• Técnico I+D+i • Técnico Comercial	• Técnico Mkt. Comercial • Gestor de Eventos	
NIVEL OPERATIVO	• Docente Tiempo Completo • Docente Tiempo Parcial • Asistente Administración Formación • Asistente Servicios Estudiantiles • Asistente Biblioteca		• Coordinador Agrotienda • Coordinador Restó-Café • Camarero Restó-Café	• Asistente Administración, Finanzas y CH • Cajero • Encargado Compras y Almacén • Aux. Compras y Almacén • Encargado Mantenimiento • Asistente TI • Recepcionista

3. Dimensionamiento de la plantilla

NIVEL	Función	Puesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ejecutivo	Dirección General	Director General	1	1	1	1	1	1	1	1
Ejecutivo	Formación	Director Formación		1	1	1	1	1	1	1
Ejecutivo	Inn.Serv.Empres.	Director Innovación y Serv. Empres.		1	1	1	1	1	1	1
Ejecutivo	Mkt. Comunic. Promoción	Director Mkt.Comunc. Promoción	1	1	1	1	1	1	1	1
Ejecutivo	Admon. Finaz. CH	Director Administrativo Financiero			1	1	1	1	1	1
Téc/Táctico	Formación	Jefe de ARCA		1	1	1	1	1	1	1
Téc/Táctico	Formación	Jefe de Carrera	1	1	1	1	1	1	1	1
Téc/Táctico	Formación	Jefe de Formación Continua	1	1	1	1	1	1	1	1
Téc/Táctico	Formación	Asistente Formación	1	1	2	2	2	2	2	2
Téc/Táctico	Formación	Técnico Comercial			1	1	1	1	1	1
Téc/Táctico	Inn.Serv.Empres.	Técnico Comercial	1	1	1	1	1	1	1	1
Téc/Táctico	Inn.Serv.Empres.	Técnico I+D+i			1	1	1	1	1	2
Téc/Táctico	Mkt. Comunic. Promoción	Técnico Mkt.Comercial				1	1	1	1	1
Téc/Táctico	Mkt. Comunic. Promoción	Gestor de eventos		1	1	1	1	1	1	1
Téc/Táctico	Admon. Finaz. CH	Asistente TI								1
Operativo	Formación	Docente Tiempo Completo	3	3	4	5	5	6	7	9
Operativo	Formación	Asistente de servicios estudiantiles	1	1	1	1	1	1	1	1
Operativo	Formación	Asistente Biblioteca			1	1	1	1	1	1
Operativo	Mkt. Comunic. Promoción	Coordinador Restó-Café	1	1	1	1	1	1	1	1
Operativo	Mkt. Comunic. Promoción	Camarero Restó-Café	1	1	1	1	1	1	1	1
Operativo	Mkt. Comunic. Promoción	Coordinador Agrotienda	1	1	1	1	1	1	1	1
Operativo	Admon. Finaz. CH	Asistente Dirección y Admon.Finaz.CH	1	1	1	2	2	2	2	2
Operativo	Admon. Finaz. CH	Cajero	1	1	1	1	1	1	1	1
Operativo	Admon. Finaz. CH	Encargado Compras y Almacén			1	1	1	1	1	1
Operativo	Admon. Finaz. CH	Aux. Compras y Almacén	1	1	1	1	1	1	1	1
Operativo	Admon. Finaz. CH	Encargado Mantenimiento	1	1	1	1	1	1	1	1
Operativo	Admon. Finaz. CH	Recepcionista	1	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL			18	22	29	32	32	33	34	38

Año 1= 18 efectivos



Año 8= 38 efectivos

4. Planificación de la plantilla

- Nivel ejecutivo configurado por **5 Direcciones**:
 - A la **Dirección General** le corresponde liderar e impulsar el proyecto, la alineación de los negocios y actividades del Centro y el liderazgo del Equipo de Dirección.
 - Direcciones de Negocio**:
 - Formación
 - Innovación y Servicios Empresariales.
 - Promoción (+ Marketing y Comunicación)
 - Direcciones Funcionales**:
 - Dirección de **Marketing, Comunicación, que a su vez liderará la UN de Promoción.**
 - Dirección para resto de procesos de soporte (Administrativa-financiera, Compras, TI, Capital Humano, Mantenimiento....),
- La **Dirección General y Dirección de Marketing, Comunicación y Promoción se incorporarán desde el inicio** (año 1), para impulsar la generación de una **marca de prestigio.**

NIVEL	Función	Puesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ejecutivo	Dirección General	Director General	1	1	1	1	1	1	1	1
Ejecutivo	Formación	Director Formación		1	1	1	1	1	1	1
Ejecutivo	Inn.Serv.Empres.	Director Innovación y Serv. Empres.		1	1	1	1	1	1	1
Ejecutivo	Mkt. Comunic. Promoción	Director Mkt.Comunc. Promoción	1	1	1	1	1	1	1	1
Ejecutivo	Admon. Finaz. CH	Director Administrativo Financiero			1	1	1	1	1	1

- En **Formación:**
 - Priorizando la puesta en marcha de la licenciatura, arrancará con una figura de Jefatura de Carrera de nivel Técnico/Táctico.
 - Para el dimensionamiento del personal docente se ha tenido en consideración las áreas de conocimiento de la malla curricular (5 áreas: Seguridad y salud alimentaria, Revaloración cultura y promoción de imagen boliviana, Industria de alimentación y bebidas, Gestión y emprendimiento en gastronomía, Cocina y panificación), y el criterio de que el centro cuente a medio plazo como mínimo, con personal de plantilla referente para cada una de las áreas de conocimiento, profesionales con talento y comprometidas, y a futuro con 1-2 referentes en casi todas y distintos niveles de carrera profesional como docentes.
 - Hasta ese momento, para la puesta en marcha del ámbito académico se requerirá de apoyo funcional complementario por parte de la estructura de UNIFRANZ (implantación procesos ARCA, coordinación prácticas, creación biblioteca, ...).
 - Asimismo, para impulsar el desarrollo del negocio de formación continua se contará con una figura de Jefatura centrada en la puesta en marcha de la oferta formativa. Posteriormente, se reforzará con una Dirección, estructura Técnica y Operativa.
 - Las propias **UN contarán con equipos para sus objetivos comerciales** y de desarrollo de negocio, que trabajarán de forma alineada con estrategias generales de marketing y comercial.
 - Respecto al personal de servicios estudiantiles (asistente, biblioteca, ...) se opta por su incardinación en la UN de formación, en atención a sinergias y a que comparten en mayor medida cliente. También como apoyo a los procedimientos de captación y admisión de estudiantes.

NIVEL	Función	Puesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ejecutivo	Formación	Director Formación		1	1	1	1	1	1	1
Téc/Táctico	Formación	Jefe de ARCA		1	1	1	1	1	1	1
Téc/Táctico	Formación	Jefe de Carrera	1	1	1	1	1	1	1	1
Téc/Táctico	Formación	Jefe de Formación Continua	1	1	1	1	1	1	1	1
Téc/Táctico	Formación	Asistente Formación	1	1	2	2	2	2	2	2
Téc/Táctico	Formación	Técnico Comercial			1	1	1	1	1	1
Operativo	Formación	Docente Tiempo Completo	3	3	4	5	5	6	7	9
Operativo	Formación	Asistente de servicios estudiantiles	1	1	1	1	1	1	1	1
Operativo	Formación	Asistente Biblioteca			1	1	1	1	1	1

- En **Innovación y Servicios Empresariales**:

- La Dirección de **Innovación y Servicios Empresariales** y su equipo se incorporarán progresivamente en el corto y medio plazo.
- La **UN contará con personal para sus objetivos comerciales** y de desarrollo de negocio, que trabajarán de forma alineada con estrategias generales de marketing y comercial.

NIVEL	Función	Puesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ejecutivo	Inn.Serv.Empres.	Director Innovación y Serv. Empres.		1	1	1	1	1	1	1
Téc/Táctico	Inn.Serv.Empres.	Técnico Comercial	1	1	1	1	1	1	1	1
Téc/Táctico	Inn.Serv.Empres.	Técnico I+D+i			1	1	1	1	1	2

- En **Promoción**:

- Desde esta Unidad de Negocio se asume también la función corporativa de Marketing, Comunicación.**
- La **UN también contará con personal para sus objetivos comerciales** y de desarrollo de negocio, que trabajarán de forma alineada con estrategias generales de marketing y comercial.
- Además de la figura de Dirección, la planilla inicial incluye el personal operativo para Agrotienda, Restó-Café. A corto plazo se plantea la incorporación de la figura de Gestor de Eventos para dar respuesta a la demanda generada hasta ese momento. A medio plazo se plantea el refuerzo del equipo técnico comercial.

NIVEL	Función	Puesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ejecutivo	Mkt. Comunic. Promoción	Director Mkt.Comunc. Promoción	1	1	1	1	1	1	1	1
Téc/Táctico	Mkt. Comunic. Promoción	Técnico Mkt.Comercial				1	1	1	1	1
Téc/Táctico	Mkt. Comunic. Promoción	Gestor de eventos		1	1	1	1	1	1	1
Operativo	Mkt. Comunic. Promoción	Coordinador Restó-Café	1	1	1	1	1	1	1	1
Operativo	Mkt. Comunic. Promoción	Camarero Restó-Café	1	1	1	1	1	1	1	1
Operativo	Mkt. Comunic. Promoción	Coordinador Agrotienda	1	1	1	1	1	1	1	1

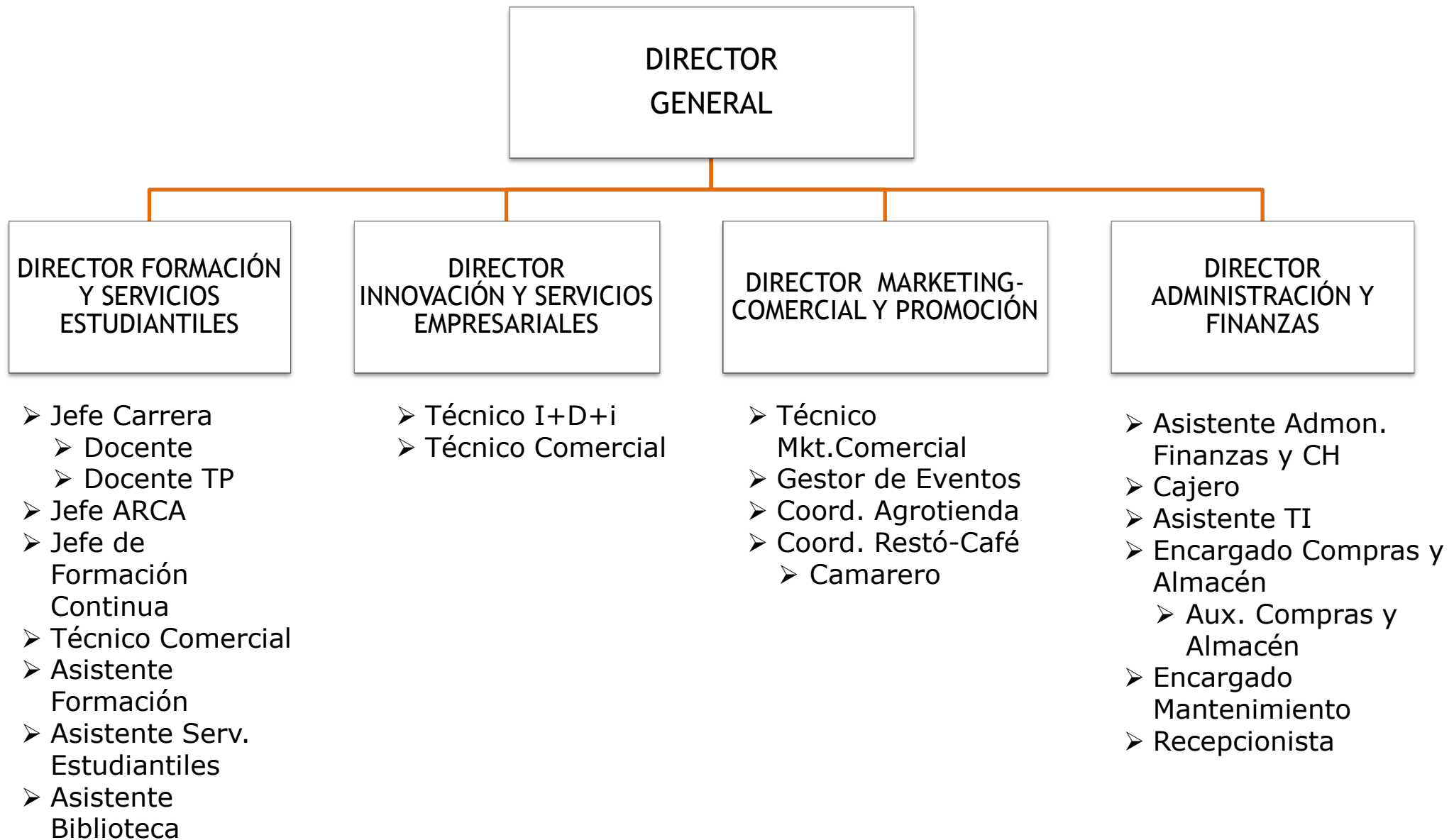
- Área **Administración y Financiera**:

- Inicialmente la propia Dirección General asumirá la coordinación del pool de personal técnico en los ámbitos administrativo-financieros y de soporte. Desde esta área se dará soporte operativo a la Dirección General
- A medio plazo se prevé la incorporación de la Dirección **Administrativa-Financiera**.
- Se prevén aspectos críticos para el proyecto la gestión de compras, almacén. También el mantenimiento de las nuevas instalaciones y equipamientos .

NIVEL	Función	Puesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ejecutivo	Dirección General	Director General	1	1	1	1	1	1	1	1
Ejecutivo	Admon. Finaz. CH	Director Administrativo Financiero			1	1	1	1	1	1
Téc/Táctico	Admon. Finaz. CH	Asistente TI								1
Operativo	Admon. Finaz. CH	Asistente Dirección y Admon.Finaz.CH	1	1	1	2	2	2	2	2
Operativo	Admon. Finaz. CH	Cajero	1	1	1	1	1	1	1	1
Operativo	Admon. Finaz. CH	Encargado Compras y Almacén			1	1	1	1	1	1
Operativo	Admon. Finaz. CH	Aux. Compras y Almacén	1	1	1	1	1	1	1	1
Operativo	Admon. Finaz. CH	Encargado Mantenimiento	1	1	1	1	1	1	1	1
Operativo	Admon. Finaz. CH	Recepcionista	1	1	1	1	1	1	1	1

5. Organigrama Jerárquico-Funcional





6. Descripción de roles/responsabilidades de los puestos

El Manual de puestos desarrolla el detalle de responsabilidades constitutivas de los puestos de trabajo integrados en la estructura organizativa del **Centro de Excelencia en Formación e Innovación Gastronómica y Culinaria**. Incluye para cada puesto:

- A. Descripción básica
- B. Relaciones de autoridad y coordinación funcional.
- C. Relaciones internas y coordinación
- D. Funciones
- E. Responsabilidades
- F. Requisitos del puesto

A. DESCRIPCIÓN BÁSICA DEL PUESTO		
i.	Jerarquía del Cargo	
ii.	Área/Subárea de Pertenencia	
iii.	Objetivo Estratégico	
B. RELACIONES DE AUTORIDAD Y COORDINACIÓN		
iv.	Dependencia Lineal	
v.	Dependencia Funcional	
vi.	Dependientes Lineales	
vii.	Dependientes Funcionales	
COORDINACIÓN		OBJETIVO
iii.	Comités/ Comisiones	
ix.	Interna	
x.	Externa	

C. FUNCIONES		CRITERIO DE ÉXITO
1		
2		
3		
4		

D. RESPONSABILIDADES	
Sobre personas	
Económica	
Sobre bienes	
Sobre seguridad de otros	
Documentos y Valores	

E. REQUISITOS DEL PUESTOS	
Formación	
Experiencia	
Conocimientos	

-CORPORATIVAS-

Aquellas que deben estar presentes en todos los profesionales por estar ligadas a la estrategia y valores de la organización.

CC1. Proactividad/Innovación	Capacidad para anticiparse, proponiendo y desarrollando ideas, enfoques y modos de hacer distintos y novedosos para el proyecto.
CC2. Trabajo en Equipo	Capacidad para colaborar y unir las voluntades y acciones a través de un ambiente de respeto, confianza, comunicación fluida y participación, para el trabajo efectivo con otros profesionales.
CC3. Aprendizaje y mejora	Compromiso con el aprendizaje personal, mejora continua de la propia actividad y/o de la organización en su conjunto.
CC4. Orientación a logro/resultados	Capacidad para enfocar la actividad hacia la consecución de objetivos y mejora de resultados.

-DE GESTIÓN-

Ligadas al nivel de responsabilidad y que compartirá puestos de distintas áreas, negocios, de nivel de responsabilidad similar.

Visión estratégica	Capacidad para construir la visión de futuro y direccionar estratégicamente recursos y esfuerzos, integrando conocimiento del entorno, ámbito de actividad y claves de éxito del proyecto.
Comunicación y Gestión de relaciones	Capacidad para generar y mantener relaciones basadas en la confianza y lograr acuerdos, a través de la apertura, escucha y comprensión de los intereses y sentimientos de los demás y de una comunicación eficaz.
Planificación/ Organización	Capacidad para determinar prioridades, tiempos y recursos de manera efectiva y con calidad; controlar y conducir hacia su realización.
Liderazgo de equipos	Capacidad para dirigir y motivar equipos, orientando las acciones del mismo, para conseguir los objetivos establecidos, transmitiendo al mismo la cultura y valores de la organización.
Desarrollo de personas	Capacidad para favorecer el crecimiento y desarrollo del potencial de las personas a partir del conocimiento de sus necesidades y expectativas, e integrándolas con las de la Organización.

-TÉCNICAS O ESPECÍFICAS-

Basadas en conocimientos y habilidades técnicas.

- Capacidad pedagógica
- Normativa de educación superior y normativa de universidades privadas
- Planificación académica
- Comunicación efectiva
- Negociación
- Emprendimiento y desarrollo empresarial
- Planificación y gestión de la formación
- Gestión de innovación
- Claves y agentes del sector gastronómico/culinario
- Sistemas de gestión
- Administración y finanzas
- Tecnologías de Información
- Logística
- Idiomas
- ...

PERFILES COMPETENCIALES: COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y DE GESTIÓN

FUNCIÓN	PUESTO	CC1- PROACTIVIDAD/ INNOVACIÓN	CC2- TRABAJO EN EQUIPO	CC3- APRENDIZAJE Y MEJORA	CC4- ORIENTACIÓN AL LOGRO/ RESULTADOS	CG1- VISIÓN ESTRATÉGICA	CG2- DESARROLLO DE RELACIONES	CG3- PLANIFICACIÓN/ ORGANIZACIÓN	CG4- LIDERAZGO DE EQUIPOS	CG5- DESARROLLO DE PERSONAS
Dirección General	Director General	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Formación	Director Formación	3	4	4	4	4	4	4	4	4
Inn.Serv.Empres.	Director Innovación y Serv. Empres.	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mkt. Comunic. Promoción	Director Mkt.Comunc. Promoción	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Admon. Finaz. CH	Director Administrativo Financiero	3	4	4	4	3	3	4	4	4
Formación	Jefe de ARCA	3	2	3	3	2	2	3	2	2
Formación	Jefe de Carrera	3	3	3	3	2	3	3	3	3
Formación	Jefe de Formación Continua	3	3	3	3	2	3	3	2	2
Formación	Asistente Formación	2	2	2	2	N/A	2	2	NA	NA
Formación	Técnico Comercial	3	2	3	3	2	4	2	2	NA
Inn.Serv.Empres.	Técnico Comercial	4	2	3	3	2	4	2	2	NA
Inn.Serv.Empres.	Técnico I+D+i	4	2	3	3	2	3	3	3	2
Mkt. Comunic. Promoción	Técnico Mkt.Comercial	3	2	3	3	2	4	2	2	NA
Mkt. Comunic. Promoción	Gestor de eventos	3	2	3	3	2	4	3	3	NA
Admon. Finaz. CH	Asistente TI	3	2	3	3	2	2	2	2	NA
Formación	Docente Tiempo Completo	2	2	3	2	N/A	3	2	NA	NA
Formación	Asistente de servicios estudiantiles	2	2	2	2	N/A	3	2	NA	NA
Formación	Asistente Biblioteca	2	2	2	2	N/A	2	2	NA	NA
Mkt. Comunic. Promoción	Coordinador Restó-Café	2	2	2	2	1	3	3	2	2
Mkt. Comunic. Promoción	Camarero Restó-Café	2	2	2	2	N/A	2	2	NA	NA
Mkt. Comunic. Promoción	Coordinador Agrotienda	2	2	2	2	1	3	2	2	2
Admon. Finaz. CH	Asistente Admon.Finaz.CH	2	2	2	2	N/A	2	2	NA	NA
Admon. Finaz. CH	Cajero	2	2	2	2	N/A	2	2	NA	NA
Admon. Finaz. CH	Encargado Compras y Almacén	2	2	2	2	1	3	3	2	2
Admon. Finaz. CH	Aux. Compras y Almacén	2	2	2	2	N/A	2	2	NA	NA
Admon. Finaz. CH	Encargado Mantenimiento	2	2	2	2	1	2	3	2	NA
Admon. Finaz. CH	Recepcionista	2	2	2	2	N/A	3	2	NA	NA

Niveles:

- 1 Básico
- 2 Avanzado
- 3 Experto
- 4 Referente

PERFILES COMPETENCIALES: COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

FUNCIÓN	PUESTO	CE1-CAPACIDAD PEDAGÓGICA	CE2-NORMATIVA EDUCACIÓN SUPERIOR Y UNIVERSIDADES PRIVADAS	CE3-PLANIFICACIÓN ACADÉMICA	CE4-COMUNICACIÓN EFECTIVA	CE5-NEGOCIACIÓN	CE6-EMPREENDEZAJE	CE7-PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LA FORMACIÓN	CE8-SISTEMAS Y GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	CE9-CLAVES Y AGENTES DEL SECTOR CULINARIO/GASTRONÓMICO	CE10-SISTEMAS DE GESTIÓN	CE11-ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	CE12-LOGÍSTICA	CE13-TI	CE14-IDIOMAS
Dirección General	Director General	N/A	4	3	4	4	N/A	2	3	4	4	4	3	2	4
Formación	Director Formación	4	4	4	4	3	N/A	4	4	4	4	3	2	2	4
Inn.Serv.Empres.	Director Innovación y Serv. Empres.	N/A	4	2	4	4	4	1	4	4	4	3	2	2	4
Mkt. Comunic. Promoción	Director Mkt.Comunc. Promoción	N/A	3	2	4	4	3	2	2	4	4	3	N/A	2	4
Admon. Finaz. CH	Director Administrativo Financiero	N/A	3	3	3	4	2	2	3	3	4	4	3	2	3
Formación	Jefe de ARCA	2	4	3	3	3	N/A	4	2	2	3	2	N/A	3	2
Formación	Jefe de Carrera	4	4	3	4	3	N/A	4	3	3	3	2	N/A	2	3
Formación	Jefe de Formación Continua	4	3	3	4	3	N/A	4	2	3	3	2	N/A	2	3
Formación	Asistente Formación	N/A	2	2	2	2	N/A	2	1	2	2	N/A	N/A	3	2
Formación	Técnico Comercial	N/A	2	2	4	3	N/A	3	2	3	2	N/A	N/A	2	2
Inn.Serv.Empres.	Técnico Comercial	N/A	2	2	4	3	3	N/A	3	3	3	2	N/A	3	4
Inn.Serv.Empres.	Técnico I+D+i	2	2	2	4	3	3	N/A	4	3	3	2	N/A	3	4
Mkt. Comunic. Promoción	Técnico Mkt.Comercial	N/A	2	N/A	4	3	N/A	1	2	3	2	N/A	N/A	3	4
Mkt. Comunic. Promoción	Gestor de eventos	N/A	N/A	N/A	4	3	N/A	1	N/A	3	2	N/A	N/A	2	4
Admon. Finaz. CH	Asistente TI	N/A	N/A	N/A	2	2	N/A	N/A	N/A	2	2	N/A	N/A	4	3
Formación	Docente Tiempo Completo	N/A	2	2	3	N/A	N/A	2	2	2	2	N/A	N/A	2	2
Formación	Asistente de servicios estudiantiles	N/A	2	2	2	N/A	N/A	2	N/A	2	2	N/A	N/A	2	2
Formación	Asistente Biblioteca	N/A	N/A	2	2	N/A	N/A	N/A	N/A	2	2	N/A	N/A	2	2
Mkt. Comunic. Promoción	Coordinador Restó-Café	N/A	N/A	N/A	2	2	N/A	N/A	N/A	2	2	N/A	1	2	2
Mkt. Comunic. Promoción	Camarero Restó-Café	N/A	N/A	N/A	2	N/A	N/A	N/A	N/A	1	2	N/A	N/A	1	2
Mkt. Comunic. Promoción	Coordinador Agrotienda	N/A	N/A	N/A	2	2	N/A	N/A	N/A	2	2	N/A	N/A	2	2
Admon. Finaz. CH	Asistente Admon.Finaz.CH	N/A	2	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	2	2	2	3	N/A	2	2
Admon. Finaz. CH	Cajero	N/A	2	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	2	2	2	N/A	2	2
Admon. Finaz. CH	Encargado Compras y Almacén	N/A	N/A	N/A	2	3	N/A	N/A	N/A	3	2	1	3	2	2
Admon. Finaz. CH	Aux. Compras y Almacén	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	2	2	1	2	1	1
Admon. Finaz. CH	Encargado Mantenimiento	N/A	N/A	N/A	N/A	2	N/A	N/A	N/A	1	2	N/A	N/A	2	2
Admon. Finaz. CH	Recepcionista	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	2	2	N/A	N/A	2	3

Niveles:
1 Básico
2 Avanzado
3 Experto
4 Referente

8. Foros de coordinación y gestión interna

Comité de Dirección

- Órgano de coordinación de políticas y estrategias de la entidad
- Planifica y realiza el seguimiento periódico de la gestión.
- Asesora a la Dirección General en la toma de decisiones estratégicas.

Comité Marketing-Comercial

- Coordinar y dar soporte a los objetivos y acción Comercial de las distintas áreas.
- Compartir información de necesidades y oportunidades de mercado y servicios de interés.

Comité Académico

- Modelo educativo. Diseño curricular
- Coordinación académica de grado, prácticas, posgrado.

Equipos de Proyecto

- A determinar en cada caso: mejora de servicios o procesos, desarrollo de servicios, proyectos etc.

Reunión de U.N/Área

- Programación, coordinación y seguimiento de la actividad del área.
- Información de gestión, seguimiento de objetivos y PG.
- Gestión del conocimiento: aunar criterios de actuación, compartir buenas prácticas y conocimiento especializado.

Foro	Liderado por .../Participantes	Periodicidad
Comité de Dirección	Director General – Director de Formación y Servicios Estudiantiles- Director de I+D+i y Servicios Empresariales- Director de Marketing, Comunicación y Promoción- Director de Administración y Finanzas.	Mínima mensual
Comité Marketing-Comercial	Director Marketing, Comunicación y Promoción- Dirección General (según orden del día) –Técnico Comercial de Formación- Asistente Servicios Estudiantiles- Técnico Comercial de Servicios a Empresas-Técnico de Marketing- Gestor de Eventos-.	Bimensual
Comité Académico	Director General- Director de Formación y Servicios Estudiantiles- Jefe de Carrera- Jefe ARCA	Mensual
Reunión de U.N/Área	Director correspondiente – Su equipo de colaboradores	Trimestral
Equipos de Proyecto	A determinar en cada caso, personal interno/externo.	A determinar