

# Anexo 1: Cuadro de Personal del CCPC

---

versión 1.0.1, revisión 27

12 de mayo de 2009

## Tabla de Contenido

Tabla de Contenido .....	1
Contenidos de este Anexo .....	2
Escenario Uno .....	2
Datos generales.....	2
Relación nominal del Personal actual .....	3
Escenario Dos .....	4
Datos generales.....	4
Relación detallada del Personal.....	6
Propuesta de Cuadro de Personal del CCPC .....	9
CV sintéticos del personal CSIC que se incorporará al CCPC .....	11
Prof. Felipe Criado-Boado.....	11
Dr. César González-Pérez.....	13
Dr. Alfredo González-Ruibal .....	16
Dr. César Parceros-Oubiña.....	18
Dr. Cristina Sánchez-Carretero .....	20
Dr. Manuela Costa-Casais .....	22
Dr. Pilar Prieto-Martínez.....	25
Dr. Lois Armada.....	27
Dr. Elías López-Romero.....	28

## Contenidos de este Anexo

Este documento, elaborado por Felipe Criado-Boado, muestra el cuadro de personal del futuro Centro de Ciencias del Patrimonio Cultural (CCPC), bajo dos escenarios distintos:

- Escenario 1: situación actual, de partida
- Escenario 2: evolución del Escenario 1 añadiéndole las previsiones de personal consideradas en el Plan Estratégico 2010-2013 del Área de Humanidades y Ciencias Sociales del CSIC.

A continuación, se incluye una propuesta básica e ideal del Cuadro de Personal del CCPC.

Finalmente se incluye el CV, en versión sintética, del actual Personal Científico de Plantilla y doctoral del CSIC que se incorporará al CCPC.

## Escenario Uno

### Datos generales

Este Escenario está basado en el personal actualmente involucrado en la Línea de Investigación LaPa (Laboratorio de Patrimonio), residenciada en el actual Instituto de Estudios Gallegos Padre Sarmiento (IEGPS-CSIC), en Santiago de Compostela, que se incorporaría en su totalidad en el nuevo Centro de Ciencias del Patrimonio Cultural.

Esto incluye a 43 personas en nómina, que se distribuyen de la siguiente forma:

Personal Científico de Plantilla	5
Personal Postdoctoral	5
Personal Predoctoral	8
Técnicos de Investigación de Plantilla	3
Técnicos de Investigación (3 o más años)	9
Técnicos de Investigación (menos de 3 años)	13
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>

Dos de los cinco investigadores posdoctorales existentes (que disfrutan de contratos Parga Pondal de la Xunta de Galicia, de 5 años de duración), disponen de la posibilidad de consolidarse a través de un programa específico de consolidación de la Xunta de Galicia (contratos Manuel Colmeiro). Por lo tanto, con ciertas cautelas se pueden agregar dos personas más a la cifra

anterior de Personal Científico de Plantilla hasta constituir por lo tanto una masa crítica de 7 personas.

El número total de IPs es, en cualquier caso, de 10.

A estas cifras se puede añadir los 8 investigadores de plantilla y 1 investigadora predoctoral de la Universidade de Santiago de Compostela, vinculados con el LaPa a través de un convenio de Unidad Asociada entre el CSIC y la USC.

Teniendo en cuenta esta cifra, el número total de Personal Científico de Plantilla se sitúa en 13 personas (15 si se incluyen dos contratos Manuel Colmeiro citados más arriba), y el número total de IPs en 18.

## Relación nominal del Personal actual

No se han incluido en la siguiente tabla al personal técnico contratado con cargo a Proyectos y con contratos de duración inferior a dos años.

En la tabla se indica la duración de su actual vinculación. En la columna de la derecha (bajo la advocación "Plantilla") se identifica al personal de plantilla (sea funcionario o laboral indefinido).

Nombre	Apellido	Institución	Puestos	2010	2011	2012	2013	Plantilla
Felipe	Criado Boado	LaPa CSIC	Profesor de Investigación					
Cristina	Sánchez Carretero	LaPa CSIC	Científica Titular					
César	González Pérez	LaPa CSIC	Científico Titular					
César	Parcero Oubiña	LaPa CSIC	Científico Titular					
Alfredo	González Ruibal	LaPa CSIC	Científico Titular					
Manuela	Costa Casais	LaPa CSIC	Investigadora Posdoctoral					
Pilar	Prieto Martínez	LaPa USC	Investigadora Posdoctoral					
Lois	Armada Pita	LaPa CSIC	Investigador Posdoctoral					
Elías	López Romero	LaPa CSIC	Investigador Posdoctoral					
Manuel	Santos Estévez	LaPa CSIC	Investigador Posdoctoral					
David	Barreiro Martínez	LaPa CSIC	Técnico de Investigación					
Pastor	Fábrega Álvarez	LaPa CSIC	Técnico de Investigación					
Anxo	Rodríguez Paz	LaPa CSIC	Ayudante de Investigación					
Cecilia	Dal Zovo	LaPa CSIC	Investigadora Predoctoral					
Lucía	Moragón Martínez	LaPa CSIC	Investigadora Predoctoral					
Cristina	Mato Fresán	LaPa CSIC	Investigadora Predoctoral					
Eva	Parga Dans	LaPa CSIC	Investigadora Predoctoral					
Joeri	Kaal	LaPa CSIC	Investigador Predoctoral					
Xurxo	Ayán Vila	LaPa CSIC	Investigador Predoctoral					
Camila	Gianotti García	LaPa CSIC	Investigadora Predoctoral					
Rebeca	Blanco Rotea	LaPa CSIC	Investigadora Predoctoral					
Mercedes	López-Mayan Navarrete	UA USC	Investigadora Predoctoral					
Sofía	Quiroga Limia	LaPa CSIC	Técnica de Investigación					
Patricia	Mañana Borrazás	LaPa CSIC	Técnica de Investigación					

Teresa	Neo Pérez	LaPa CSIC	Técnica de Investigación					
Yolanda	Seoane Veiga	LaPa CSIC	Técnica de Investigación					
Roberto	Aboal Fernández	LaPa CSIC	Técnico de Investigación					
Ricardo	Rodríguez Fernández	LaPa CSIC	Técnico de Investigación					
Carlos	Otero Vilariño	LaPa CSIC	Técnico de Investigación					
Mati	Millán Lence	LaPa USC	Ayudante de Investigación					
Elena	Cabrejas Domínguez	LaPa CSIC	Técnica de Investigación					
Antonio	Martínez Cortizas	UA USC	Catedrático de Universidad					
Marco	García Quintela	UA USC	Profesor Titular de Univ					
José	Andrade	UA USC	Profesor Titular de Univ					
José Luis	Senra	UA USC	Profesor Titular de Univ					
Teresa	Taboada	UA USC	Profesora Titular de Univ					
Fátima	Díaz Platas	UA USC	Profesora Titular de Univ					
Rocío	Sánchez Ameijeiras	UA USC	Profesora Titular de Univ					
Javier	González García	UA USC	Contratado Doctor indefinid					

## Escenario Dos

### Datos generales

Este Escenario está basado en el personal reseñado en el apartado anterior, añadiéndole las dotaciones de personal previstas en el Plan Estratégico 2010-13 del Área de Humanidades y Ciencias Sociales del CSIC. En esta previsión se incluyen tanto la dotación que el PE del Área otorga al actual Instituto de Estudios Gallegos Padre Sarmiento, con destino a la Línea de Investigación LaPa, como la reserva de recursos humanos que el PE del Área establece con destino al Centro de Ciencias del Patrimonio Cultural. Hay que resaltar que esta reserva sólo se dedicará a ese destino si el CCPC finalmente se crea. También procede destacar que la Línea LaPa recibió la siguiente evaluación externa, que justifica la asignación de recursos en su favor considerada en el PE de Área:

<b>Research Line Leader</b>	<b>Research Line full Name</b>	<b>CSIC context</b>	<b>International context</b>	<b>Feasibility</b>	<b>Bolster</b>
Felipe CriadoBoado	Interdisciplinary Research on Cultural Heritage	5	5	A	1

La asignación de personal del PE de Área para ambos propósitos (Línea LaPa y reserva para el CCPC) es la siguiente:

AREA 1	PLAZAS PERSONAL						Totales
	A	B	C	D	E	F	
LaPa - IEGPS	2	2	2	4	4	5	19
CCPC	2	1	2	4	4	2	15
LaPa + CCPC	4	3	4	8	8	7	34

Códigos de la primera línea:

- A: Plazas de Científico/a Titular
- B: Plazas de Titulado/a Superior
- C: Plazas de Titulado/a Medio
- D: Contratos posdoctorales JAE-Doc
- E: Contratos predoctorales JAE-Pre
- F: Contratos de técnicos JAE-Tec

En el PE 2010-2013 los recursos asignados están distribuidos por anualidades. La contabilidad de personal que a continuación se estima, se adapta a esta distribución anual, de modo que (por ejemplo) un contrato JAE-Tec (de dos años de duración) asignado para el año 2010, no se computa en el cuadro de personal previsto para el año 2013 por cuanto en ese momento ya habría causado baja.

Tomando en cuenta la plantilla de personal existente y la duración de su vinculación (recogida en el apartado anterior) y las asignaciones de personal anteriores recogidas en el PE de Área (considerando siempre la precisión del párrafo anterior), la previsión de personal CSIC en el año 2013 en el CCPC, sería de 51 personas en nómina, que se distribuyen de la siguiente forma:

Personal Científico de Plantilla	9
Personal Postdoctoral	10
Personal Predoctoral	8
Técnicos de Investigación de Plantilla	10
Técnicos de Investigación (3 o más años)	14
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>

Recuérdese que dos de los diez investigadores posdoctorales citados disponen de la posibilidad de consolidarse a través de un programa específico de consolidación de la Xunta de Galicia (contratos Manuel Colmeiro). Por lo tanto, con ciertas cautelas se pueden agregar dos personas más a la cifra anterior de Personal Científico de Plantilla hasta constituir por lo tanto una masa crítica de 11 personas.

El número total de IPs es, en cualquier caso, de 19.

**Si a estas cifras se les añaden los 8 investigadores de plantilla de la Universidade de Santiago de Compostela, vinculados con el LaPa a través de**

un convenio de Unidad Asociada entre el CSIC y la USC, el número total de Personal Científico de Plantilla se sitúa en 17 personas (19 si se incluyen los dos contratos Manuel Colmeiro citados más arriba), y el número total de IPs en 27.

En cualquier caso, antes de la creación efectiva del CCPC, se procederá a realizar una convocatoria interna dentro del CSIC para solicitar Expresiones de Interés a su personal científico para vincularse al CCPC. Estas Expresiones de Interés se basarán en el Proyecto Científico del CCPC y vendrán acompañadas del CV del candidato/a y de una propuesta justificativa de su integración al CCPC así como del plan de trabajo que pretende desarrollar en éste, que estará acomodado al presente Proyecto Científico y contribuirá a su valorización y desarrollo.

## Relación detallada del Personal

En la siguiente tabla se ha incluido a todo el personal con contratos de tres y más de duración (y no sólo aquel cuyos contratos alcanzan hasta el año 2013), añadiéndole las asignaciones de personal previstas en el PE 2010-2013, que se identifican en la columna de la izquierda con la sigla PE.

En la columna del Puesto, se identifica el año en el que se prevé (según el PE 2010-2013) la convocatoria de las plazas nuevas. En el caso de Científicos Titulares, Titulados Superiores y Titulados Medios, no se considera su incorporación hasta el año siguiente, pues hay que estimar siempre un año de plazo para la toma de posesión. En el caso de las plazas del Programa JAE (tanto Doc, como Pre y Tec), se contabiliza la toma de posesión en el mismo año de convocatoria, pues ésa es la práctica actual.

En la tabla se indica la duración de su actual vinculación. En la columna de la derecha (bajo la advocación "Plantilla") se identifica al personal de plantilla (sea funcionario o laboral indefinido).

Nombre	Apellido	Institución	Puestos	2009	2010	2011	2012	2013	Plantilla
Felipe	Criado Boado	LaPa CSIC	Profesor de Investigación						
Cristina	Sánchez Carretero	LaPa CSIC	Científica Titular						
César	González Pérez	LaPa CSIC	Científico Titular						
César	Parcero Oubiña	LaPa CSIC	Científico Titular						
Alfredo	González Ruibal	LaPa CSIC	Científico Titular						
PE	2010-2013	LaPa CSIC	Científico Titular OEP 2010						
PE	2010-2014	LaPa CSIC	Científico Titular OEP 2011						
PE	2010-2015	LaPa CSIC	Científico Titular OEP 2012						
PE	2010-2016	LaPa CSIC	Científico Titular OEP 2013						
Manuela	Costa Casais	LaPa CSIC	Investigadora Posdoctoral						
Pilar	Prieto Martínez	LaPa USC	Investigadora Posdoctoral						
Lois	Armada Pita	LaPa CSIC	Investigador Posdoctoral						
Elías	López Romero	LaPa CSIC	Investigador Posdoctoral						
Manuel	Santos Estévez	LaPa CSIC	Investigador Posdoctoral						
PE	2010-2013	LaPa CSIC	JAE-Doc 2010						

PE	2010-2014	LaPa CSIC	JAE-Doc 2010						
PE	2010-2015	LaPa CSIC	JAE-Doc 2011						
PE	2010-2016	LaPa CSIC	JAE-Doc 2011						
PE	2010-2017	LaPa CSIC	JAE-Doc 2012						
PE	2010-2018	LaPa CSIC	JAE-Doc 2012						
PE	2010-2019	LaPa CSIC	JAE-Doc 2013						
PE	2010-2020	LaPa CSIC	JAE-Doc 2013						
David	Barreiro Martínez	LaPa CSIC	Técnico de Investigación						
Pastor	Fábrega Álvarez	LaPa CSIC	Técnico de Investigación						
Anxo	Rodríguez Paz	LaPa CSIC	Técnico de Investigación						
PE	2010-2013	LaPa CSIC	Titulado/a Superior OEP 2010						
PE	2010-2014	LaPa CSIC	Titulado/a Superior OEP 2011						
PE	2010-2015	LaPa CSIC	Titulado/a Superior OEP 2012						
PE	2010-2016	LaPa CSIC	Titulado/a Medio OEP 2010						
PE	2010-2017	LaPa USC	Titulado/a Medio OEP 2011						
PE	2010-2018	LaPa CSIC	Titulado/a Medio OEP 2012						
PE	2010-2019	UA USC	Titulado/a Medio OEP 2013						
Cecilia	Dal Zovo	UA USC	Investigadora Predoctoral						
Lucía	Moragón Martínez	UA USC	Investigadora Predoctoral						
Cristina	Mato Fresán	UA USC	Investigadora Predoctoral						
Eva	Parga Dans	UA USC	Investigadora Predoctoral						
Joeri	Kaal	UA USC	Investigador Predoctoral						
Xurxo	Ayán Vila	UA USC	Investigador Predoctoral						
Camila	Gianotti García	UA USC	Investigadora Predoctoral						
Rebeca	Blanco Rotea	LaPa USC	Investigadora Predoctoral						
PE	2010-2017	LaPa USC	JAE-Pre 2010						
PE	2010-2018	LaPa CSIC	JAE-Pre 2010						
PE	2010-2019	LaPa CSIC	JAE-Pre 2011						
PE	2010-2020	LaPa CSIC	JAE-Pre 2011						
PE	2010-2021	LaPa USC	JAE-Pre 2012						
PE	2010-2022	LaPa CSIC	JAE-Pre 2012						
PE	2010-2023	LaPa CSIC	JAE-Pre 2013						
PE	2010-2024	LaPa CSIC	JAE-Pre 2013						
Mercedes	López-Mayan	LaPa USC	Investigadora Predoctoral						
Sofía	Quiroga Limia	LaPa USC	Técnica de Investigación						
Patricia	Mañana Borrazás	LaPa USC	Técnica de Investigación						
Teresa	Neo Pérez	UA USC	Técnica de Investigación						
Yolanda	Seoane Veiga	LaPa CSIC	Técnica de Investigación						
Roberto	Aboal Fernández	LaPa CSIC	Técnico de Investigación						
Ricardo	Rodríguez Fernández	LaPa CSIC	Técnico de Investigación						
Carlos	Otero Vilariño	LaPa CSIC	Técnico de Investigación						
Mati	Millán Lence	LaPa USC	Ayudante de Investigación						
Elena	Cabrejas Domínguez	LaPa CSIC	Técnica de Investigación						

PE	2010-2024	LaPa CSIC	JAE-Tec 2010						
PE	2010-2025	LaPa CSIC	JAE-Tec 2011						
PE	2010-2026	LaPa CSIC	JAE-Tec 2011						
PE	2010-2027	LaPa CSIC	JAE-Tec 2011						
PE	2010-2028	LaPa CSIC	JAE-Tec 2012						
PE	2010-2029	LaPa CSIC	JAE-Tec 2012						
PE	2010-2030	LaPa CSIC	JAE-Tec 2013						
Antonio	Martínez Cortizas	UA USC	Catedrático de Univ						
Marco	García Quintela	UA USC	Profesor Titular de Univ						
José	Andrade	UA USC	Profesor Titular de Univ						
José Luis	Senra	UA USC	Profesor Titular de Univ						
Teresa	Taboada	UA USC	Profesora Titular de Univ						
Fátima	Díaz Platas	UA USC	Profesora Titular de Univ						
Rocío	Sánchez Ameijeiras	UA USC	Profesora Titular de Univ						
Javier	González García	UA USC	Contratado Doctor indefind						

## Propuesta de Cuadro de Personal del CCPC

Con base en los datos presentados, se propone para el Centro de Ciencias del Patrimonio Cultural, un cuadro-tipo de personal de 100 personas, con un número mínimo de 80 y un máximo de capacidad de carga del Centro de 120.

Esta cifra incluye todos los tipos de personal que pueden llegar a formar parte del Centro.

Es una cifra realista bajo los siguientes supuestos:

1. El personal de Plantilla fijo que según el Escenario Dos estaría implicado en el Centro, es de **27 personas**, 17 científicos y 10 técnicos, por lo que se puede prever una cifra redondeada en **30 personas**.
2. El personal temporal generado por convocatorias públicas es en el Escenario Dos de **29 personas**, que incluyen personal posdoctoral -10 plazas- (plazas Ramón y Cajal, Parga Pondal, Juan de la Cierva, Anxeles Albariño y JAE-Doc), personal predoctoral -8 plazas- (JAE-Pre y otras convocatorias) y personal técnico -11 plazas- (contratos JAE-Tec, Lucas Labrada y María Barreto), por lo que se puede redondear esta cifra en **30 personas** más.
3. Con la masa crítica aportada por 27 IPs y la capacidad de investigación total generada por 30 puestos de Plantilla y otros 30 puestos Temporales procedentes de convocatorias públicas, el umbral mínimo de contratos generados con cargo a otras convocatorias públicas (no previstas aquí) de becarios y técnicos de investigación y con cargo a contratación financiada por Proyectos, Programas, Contratos y Convenios del CCPC, se puede estimar en otras 30 personas, que pueden con facilidad crecer hasta 40 y situarse como mucho en 50 (evitando duplicar la suma del personal de Plantilla y Temporal de convocatorias públicas).
4. A la cifra máxima anterior (30 plazas de Plantilla, 30 plazas Temporales de convocatorias y 50 plazas Temporales con cargo a recursos del propio CCPC), se le debe añadir un margen adicional y máximo del 10%.

En esta situación, el **Cuadro de Personal ideal del CCPC** sería el siguiente:

Personal Científico de Plantilla previsto	20
Personal Postdoctoral previsto	10
Personal Predoctoral previsto	10
Técnicos de Investigación de Plantilla previsto	10
Técnicos de Investigación previsto (convocatorias públicas)	10
Personal estimado con cargo a recursos propios	30 – 50
10% de margen	10

TOTAL

100 -120

---

# CV sintéticos del personal CSIC que se incorporará al CCPC

Se incluyen a continuación los CVs, en versión sintética, de:

Felipe	Criado Boado
Cristina	Sánchez Carretero
César	González Pérez
César	Parcero Oubiña
Alfredo	González Ruibal
Manuela	Costa Casais
Pilar	Prieto Martínez
Lois	Armada Pita
Elías	López Romero

## Prof. Felipe Criado-Boado

LaPa (Heritage Lab), CSIC (Spanish National Research Council)

Email: felipe.criado-boado@iegps.csic.es

Last updated on: 17-Sep-2008

### Present Position

- Full Research Professor at the Spanish National Research Council since 2001.
- Scientific and Technical Coordinator of Humanities and Social Sciences with the Spanish National Research Council since March 2003.

### Qualifications

- PhD in Prehistory and Archaeology in 1989.
- BA in History, specialist in Prehistory and Archaeology, from the University of Santiago de Compostela in 1982.

### Employment History

- Senior Lecturer on Prehistory at the University of Santiago de Compostela between 1991 and 2001.
- Visiting Scholar at the Department of Archaeology of the University of Cambridge between 1986 and 1987.
- Assistant Lecturer at the University of Santiago de Compostela between 1984 and 1985.

### Areas of Expertise

- Landscape Archaeology, studying the processes of use and social construction of space throughout Prehistory.

- Megalithism and origins of monumental architecture.
- Rock art.
- Rural Archaeology and settlement in protohistorical and historical periods.
- Archaeological theory, pointing out the conditions of possibility of archaeological knowledge and defining a stable and objectifiable methodical framework on which to base archaeological interpretation.
- Recently, development of an Applied Archaeology that focuses on the development of archaeological methodologies for the management of Cultural Heritage.

### Research Experience

- Director of the Landscape Archaeology Research Unit at the University of Santiago de Compostela between 1991 and 1997.
- Director of the Laboratory of Archaeology and Cultural Forms of the Institute of Technological Research at the University of Santiago de Compostela between 1997 and 2000.
- Director of the Heritage Lab at IEGPS-CSIC (Spanish National Research Council) from 2001 onwards.
- Supervised 9 PhD, 23 graduate theses and 37 post-graduate research projects.
- Elected member of the Executive Board of the European Association of Archaeologists between 1997 and 2004.
- Member of the Editorial Board of various scientific journals such as the European Journal of Archaeology, Chungara, Trabajos de Prehistoria, the Journal of Social Archaeology and Archaeological Dialogues.
- Taught on 41 specialisation courses given at different Spanish universities (Seville, Almería, Jaén, Málaga, Lleida, Barcelona, Complutense) and in Argentina, Uruguay, Venezuela, Cambridge UK, Sweden, Norway, Chile and India.
- Acted as expert or consultant for international institutions such as the European Association of Archaeologists, Europae Archaeologiae Consilium, Council of Europe, Academia Europaea and the European Science Foundation.
- Participated in the working groups that defined the “Code of Ethics for Archaeologists involved in commercial work in Europe” and established standards for assessment of environmental and cultural impact.
- Member of several projects and European networks, the latter involving teams of Göteborg, Cambridge and Southampton universities as well as the Spanish National Research Council.

### Selected Research Projects

(maximum of five)

- Research Programme on Technologies for the conservation and valorization of Cultural Heritage – TCP. *Period:* 2008-2013. *Financing:* Ministry of Science and Innovation, Consolider Project (CSD2007-00058). *Research Director:* Felipe Criado-Boado.
- Creation and maintaining of “Laboratory of Landscape Archaeology and Cultural Heritage of Uruguay – LAPPU”. *Period:* 2008-2012. *Financing:* AECID (Spanish Agency of International Cooperation for Development), PCI. *Head Researcher:* Felipe Criado-Boado.

- Research Training Network on the theme “Emergence of European Communities”. *Period*: 2002-2005. *Financing*: V Framework Programme of the European Union. *Head Researcher*: Felipe Criado-Boado.
- The archaeological and historical context of Galician rock art (ContextAR) corresponding to the Spanish National R+D Plan. *Period*: 2002-2004. *Financing*: National R+D Plan, PGC, Ministry of science and technology. *Head Researcher*: Felipe Criado-Boado.
- Programme for correcting the archaeological impact from the construction of a Gas Network in Galicia. *Period*: 1996-1999. *Financing*: Gas Natural. *Head Researcher*: Felipe Criado-Boado.

## Publications Summary

Author of three scientific books and monographs, over 120 research articles in Spanish and international journals, 58 papers presented at national and international conferences and over 30 promotional and educational articles.

## Selected Publications

(last five years, maximum of five)

- Criado-Boado, F. (e.p.). *Arqueológicas. La Razón Perdida: la construcción de la inteligencia arqueológica*. Madrid: Ediciones AKAL S.A. (en prensa).
- Criado-Boado, F.; González Méndez, M. (coords.). 2003. *Planear el pasado. Ideas para la recuperación del Castro de Elviña*. Santiago de Compostela: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Santiago.
- Criado-Boado, F. 2001. Problems, functions and conditions of archaeological knowledge. *Journal of Social Archaeology*, 1 (1): 126-43. London: Sage.
- Criado-Boado, F. & Villoch Vázquez, V. 2000. Monumentalizing landscape: a formal study of Galician Megalithism (North-West Iberian Peninsula). *European Journal of Archaeology*; 3 (2): 188-216. London, Thousand Oaks, CA and New Delhi.
- Criado-Boado, F. 2000. Walking about Lévi-Strauss. Contributions for an Archaeology of Thought. En C. Holtorf & H. Karlsson (ed.) *Philosophy and Archaeological Practice. Perspectives for the 21<sup>st</sup> Century*: 277-303. Göteborg: Bricoleur Press,

## Dr. César González-Pérez

LaPa (Heritage Lab), CSIC (Spanish National Research Council)

Email: cesar.gonzalez-perez@iegps.csic.es

Last updated on: 19-Sep-2008

## Present Positions

- Assistant Professor at the Spanish National Research Council since 2008.
- Research Advisor at Neco Tecnoloxías da Información since 2002.

## Qualifications

- PhD in Computing and Archaeology, University of Santiago de Compostela, 2000.
- Diploma in Computing, Open University, 1998.
- MSc in Applied Electronics, Escuela de Organización Industrial (Spain), 1992.
- BSc in Biology, specialist in Fundamental Biology, University of Santiago de Compostela, 1990.

## Employment History

- Research & Development Project Manager at the European Software Institute (Bizkaia, Spain) between December 2005 and June 2007.
- Senior Research Fellow at the Department of Software Engineering, University of Technology, Sydney between April 2004 and November 2005.
- Post-doctoral Research Fellow at the Department of Software Engineering, University of Technology, Sydney between April 2002 and April 2004.
- Founder and Director of Neco Tecnoloxías da Información (a privately owned company based in Spain) between October 1999 and July 2003.
- Information Technology Services Manager, Laboratory of Archaeology and Cultural Forms, University of Santiago de Compostela between October 1992 and December 1999.
- Applications Analyst, Data Processing Centre, Consellería de Economía e Facenda, Xunta de Galicia between June 1993 and March 1997.

## Areas of Expertise

- Methodology development and method engineering.
- Metamodelling and formal language development.
- Conceptual modelling and information modelling.
- Application of information technologies to cultural heritage research and management.

## Research Experience

- Founder and leader of one of the first spin-off companies to emerge from the University of Santiago de Compostela: Neco Tecnoloxías da Información, in 1999.
- Co-editor and major author of project for notation amendment to standard ISO/IEC 24744 "Software Engineering - Metamodel for Development Methodologies", developed within JTC1 SC7 WG19 of the ISO, since 2007.
- Co-editor and major author of project for international standard ISO/IEC 24744 "Software Engineering - Metamodel for Development Methodologies", developed within JTC1 SC7 WG19 of the ISO, between 2004 and 2007.
- Major author of standard AS4651-2004 "Standard Metamodel for Software Development Methodologies", ISBN 0-7337-6195-X, published by Standards Australia in 2004.
- Participant researcher in project "OOSPICE (Software Process Improvement and Capability Determination for Object-Oriented /

Component-Based Development)", partially funded by the EU 5FP and the Australian Research Council, between 2002 and 2003.

- Head Researcher of the development of the OPEN/Metis Framework ([www.openmetis.com](http://www.openmetis.com)), a comprehensive methodological environment for software development, mainly self funded, between 1998 and 2003.
- Design and construction of the CVS (Segmented Vectorial Cartography) technology, including a file format, access libraries and related tools to store, display and manage vectorial digital cartographical information, in 1998.
- Design and construction of SIA+ (Archaeological Information System), a corporate software tool for the management of archaeological information at the Laboratory of Archaeology and Cultural Forms (University of Santiago de Compostela) between 1997 and 1999.
- Member of the AEN/CTN 71/SC 7 subcommittee "Software and systems engineering" of the Spanish Organisation for Standardisation and Certification (AENOR) since 2007.
- Member of the Steering Committee of the International Conference on Composition-Based Software Systems (ICCBSS) between 2006 and 2007.
- Member of the Editorial Board of the International Journal of Agent-Oriented Software Engineering since 2005.
- Member of the committee IT-015-19 (Modelling Languages, Metadata, ODP Framework and ODP components) of Standards Australia and Joint Standards Australia / Standards New Zealand, between 2004 and 2006.
- Member of the IFIP WG 8.1 Method Engineering Task Group since 2004.
- Member of the Australian Computer Society during 2004 and 2005.
- Member of the OPEN Consortium (<http://www.open.org.au>) since 2001.

## Selected Research Projects

*(maximum of five)*

- Partner in grant CSD2007-0058 from the Ministerio de Educación y Ciencia, Consolider/Ingenio 2010 programme (2007-2011) for the "Programa de Investigación en Tecnologías para la Conservación y Revalorización del Patrimonio Cultural": 5,000,000 €
- Receiver of the Giza:Xede Grant for Highly-Qualified Researchers of the Diputación Foral de Bizkaia (July 2006 to June 2007): 56,000 €
- Principal Investigator of grant S-PE06ES03 from the Saiotek programme of the Basque Government (December 2006 to December 2007) for the project "PIMet: Plataforma para Ingeniería de Métodos": 129,368 €
- Partner in grant FIT-340503-2006-3 from the Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (May 2006 to December 2006), for the project "Vulcano: Forja de Proyectos Software de Calidad": 42,205 €
- Principal Investigator of grant PGIDT00PAT03E from the Secretaría Xeral de Investigación e Desenvolvemento, Xunta de Galicia (January 2000 to December 2001), for the project "Deseño e Construcción de Ferramentas Informáticas para a Xestión e Explotación do Patrimonio Cultural de Galicia": 7,200 €

## Publications Summary

Author of 6 scholar books or monographs, 2 edited books, 5 book chapters, 10 articles on peer-reviewed journals (most of them ISI-listed), 10 articles in non-reviewed journals, 22 papers on published peer-reviewed conferences, 6

published conference keynotes, 15 published invited conference talks, 5 other publications.

## Selected Publications

(last five years, maximum of five)

- Gonzalez-Perez, C. and Henderson-Sellers, B. "Metamodelling for Software Engineering", Wiley, 2008.
- Gonzalez-Perez, C. and Henderson-Sellers, B. "A Work Product Pool Approach to Methodology Specification and Enactment", in *Journal of Systems and Software* (vol. 81, issue 8), 2008.
- Gonzalez-Perez, C. and Henderson-Sellers, B. "An Ontology for Software Development Methodologies and Endeavours", in the book *Ontologies for Software Engineering and Technology*, F. Ruiz González, C. Calero and M. Piattini (eds.), Springer, 2006.
- Gonzalez-Perez, C. and Henderson-Sellers, B. "A Representation-Theoretical Analysis of the OMG Modelling Suite", at the *4<sup>th</sup> International Conference on Software Methodologies, Tools and Techniques (SoMeT)* (Tokyo, Japan, 28-30 September 2005). Published in "New Trends in Software Methodologies, Tools and Techniques", H. Fujita and M. Meiri (eds.), IOS Press, 2005.
- Henderson-Sellers, B., Serour, M., McBride, T., Gonzalez-Perez, C. and Dagher, L. "Process Construction and Customisation", in the special issue *Breakthroughs and Challenges in Software Engineering* (vol. 10, issue 4) of the *Journal of Universal Computer Science* (June 2004).

## Dr. Alfredo González-Ruibal

LaPa (Heritage Lab), CSIC (Spanish National Research Council)

Email: a\_ruibal@yahoo.co.uk

Last updated on: April 2009

### Present Position

- Tenured Researcher (Científico Titular) at the Spanish National Research Council since 2009.

### Qualifications

- Ph.D. by the Complutense University of Madrid, Department of Prehistory, summa cum laude and extraordinary award, 2003.
- DEA (Certificate of Advanced Studies) by the Complutense University of Madrid, 2002.
- BA in History, major in Prehistory, by the Complutense University of Madrid, 1999. Extraordinary Award in History (UCM), Extraordinary Award in the Humanities (UCM), 3rd National Award in History (Spanish Ministry of Culture and Education).

### Employment History

- Assistant Professor, Department of Prehistory, Complutense University of Madrid, Sept. 2006-June 2009.

- Visiting Scholar, Archaeology Center, Stanford University, January-April, August-September 2007, February 2008.
- Postdoctoral Fellowship, Spanish Ministry of Culture and Education/Fulbright Foundation with the Archaeology Center, Stanford University, March 2005-October 2006.
- Lecturer, American University in Madrid, September-December 2004.
- Archaeologist with the Laboratorio de Arqueología da Paisaxe, CSIC, July-October 2004.
- Contract archaeologist, May-June 2004.
- Postgraduate Fellowship of the Spanish Ministry of Culture and Education with the Complutense University of Madrid, 2000-2003.

### Areas of Expertise

- Ethnoarchaeology and modern material culture
- Archaeology of the contemporary past
- Conflict archaeology
- Colonialism and cultural contact
- Negative heritage
- Atlantic Iron Age

### Research Experience

- Archaeological and ethnoarchaeological research in Spain, Italy, Sudan, Brazil and Ethiopia.
- Member of the MetaMedia Lab, Stanford University.
- Participant in 15 research projects (funded by the Spanish Ministry of Culture, Ministry of Science and Education, Complutense University of Madrid and Fundación Santander).
- Editorial referee of various scientific journals such as *Journal of Social Archaeology*, *Journal of Mediterranean Archaeology*, *Public Archaeology*, *Home Cultures*, *Relaciones de la Sociedad Argentina de Antropología* and academic presses (*Equinox*, *Springer*, *Altamira Press*).
- Deputy editor of *Complutum*, the journal of the Department of Prehistory of the Complutense University of Madrid, 2008-2009.

### Selected Research Projects

- "Archaeology of ethnicity in Ethiopia: identity, hybridity and resistance". Funded by the Fundación Santander/Complutense University of Madrid. Main researcher: Alfredo González-Ruibal. 2008-2009.
- "Archaeology of the Nilotic peoples: a survey of the Gambela region (W. Ethiopia)". Funded by the Spanish Ministry of Culture. Main researcher: Alfredo González-Ruibal. 2008.
- "Characterization of the archaeological remains of the Spanish Civil War at the Complutense University of Madrid". Funded by the Complutense University of Madrid. Main researcher: Alfredo González-Ruibal. 2008.
- "Ethnoarchaeology of the Awá (Guajá) — Maranhão, Brazil, a group of hunter-gatherers in transition to agriculture". Funded by the Spanish Ministry of Science and Technology and Ministry of Culture, Main researcher: Almudena Hernando Gonzalo. 2005-2009.
- "Prehistory and ethnoarchaeology of the Nilo-Saharan populations of the Ethiopian-Sudanese frontier". Funded by the Spanish Ministry of

Culture and the Complutense University of Madrid. Main researcher: Víctor M. Fernández Martínez, 2002, 2003, 2005, 2006.

- "Origins of domestication and agriculture in the Horn of Africa: an ethnoarchaeological approach in the Blue Nile region of Ethiopia". Spanish Ministry of Science and Technology. Main researcher: Víctor M. Fernández Martínez, 2000-2003.

## Publications Summary

Author of three scientific books as a single author, one edited volume, 20 research articles and chapters in international journals and books and over 40 articles and other publications in Spanish scientific journals and books. 25 papers in national and international conferences.

## Selected Publications

*(last five years, maximum of five)*

- González-Ruibal, A. (2009): Vernacular cosmopolitanism. An archaeological critique of universalistic reason. In L. Meskell (ed.): *Cosmopolitan archaeologies*. Durham: Duke University Press, 113-139.
- González-Ruibal, A. (2008) Time to Destroy. An archaeology of Supermodernity. *Current Anthropology* 48(2): 247-279. With comments by T. Edensor, P.P. A. Funari, M. Hall, C. Holtorf, M. P. Leone, L. Meskell, L. Olivier, N. J. Saunders, J. Schofield and A. Zarankin.
- González-Ruibal, A. (2007): Making things public: archaeologies of the Spanish Civil War (1936-39). *Public Archaeology* 6(4): 259-282.
- González-Ruibal, A. (2006): The past is tomorrow. Towards an archaeology of the vanishing present. *Norwegian Archaeological Review* 39(2): 110-125.
- González-Ruibal, A. (2006): The Dream of Reason: an archaeology of the failures of Modernity in Ethiopia. *Journal of Social Archaeology* 6(2): 175-201.

## Dr. César Parceró-Oubiña

LaPa (Heritage Lab), CSIC (Spanish National Research Council)

Email: [cesar.parceró-oubina@iegps.csic.es](mailto:cesar.parceró-oubina@iegps.csic.es)

Last updated on: 21-Oct-08

## Present Position

- Associated Professor at the Spanish National Research Council (since 2006).

## Qualifications

- PhD in History, University of Santiago de Compostela, 2001.
- BA in History, specialist in Prehistory and Archaeology, University of Santiago de Compostela, 1992.

## Areas of Expertise

- Landscape Archaeology, studying the processes of use and social construction of space throughout Prehistory.
- Iron Age: social dynamics and cultural landscapes.
- Applications of geo-spatial technologies to the archaeological record and heritage elements.
- Methodologies and procedures for information recording in archaeological contexts.

## Research Experience

- Postgraduate researcher at the Landscape Archaeology Research Unit, University of Santiago de Compostela, between 1991 and 2001.
- Postdoctoral researcher at the Heritage Lab at IEGPS-CSIC (Spanish National Research Council) from 2001 to 2006.
- Invited lecturer in doctoral courses at the Universities of Sevilla (Spain) and Olavarría (Argentina).
- Invited lecturer in 10 postgraduate courses (Master courses) at different universities (Montevideo – Uruguay, Santiago de Compostela, Málaga, Cantabria, Alcalá de Henares, Instituto de Arqueología de Mérida).
- Referee for Current Anthropology, Trabajos de Prehistoria, Revista Chilena de Antropología, Apuntes de Ciencia y Tecnología.
- Referee for the ANEP (Spanish National Science Evaluation Agency).

## Selected Research Projects

*(maximum of five)*

- TCP-Programa de Investigación en Tecnologías para la conservación y revalorización del Patrimonio Cultural. (Technologies for the conservation and valuation of the Constructed Heritage). Consolider – Ingenio 2010, Programme, Ministry of Science and Technology. 2007-2012.
- Desarrollo de una unidad de análisis territorial y sistemas de información aplicados a la gestión del patrimonio cultural del Uruguay. (Development of a research unit on territorial analysis and information systems applied to cultural heritage in Uruguay). AECI, Spanish International Cooperation Agency. 2008-2011.
- Plataforma tecnológica para Arqueología y Patrimonio Cultural. (Technological platform on archaeology and cultural heritage). Ministry of Education and Science. 2005-2007.
- The emergence of European Communities. European Commission, RTN Programme. 2002-2006.
- CRISYS (Cultural Resources Information System). CICYT – Spanish National Science and Technology Commission. 1996-1999.

## Publications Summary

Author of 8 scientific books and monographs, 17 contributions (chapters) in edited books and monographs, 13 research articles in national and international journals and 30 papers presented at national and international conferences.

## Selected Publications

*(last five years, maximum of five)*

- González García, F.J., Parcero-Oubiña, C. and Ayán Vila, X. (forthcoming). Iron Age societies against the State. An account on the emergence of the Iron Age in the NW Iberian Peninsula. In X.L. Armada Pita and T. Moore (eds.). *Atlantic Europe in the first millennium BC: crossing the divide*. Oxford: Oxford University Press.
- Parcero-Oubiña, C. and González-Pérez, C. (forthcoming). Los SIG y la gestión de la información arqueológica. In V. Mayoral Herrera y S. Celestino Pérez (eds.): *SIG y análisis arqueológico del territorio*. Mérida: CSIC.
- Fábrega-Álvarez, P. and Parcero-Oubiña, C. 2007. Proposals for an archaeological analysis of movement and pathways. *Archeologia e Calcolatori*, 18: 121-140. Siena: University of Siena.
- Parcero-Oubiña, C. 2003. Looking forward in anger: Social and Political transformations in the Iron Age of the north-western Iberian Peninsula. *European Journal of Archaeology*, 6 (3): 267- 299. London: Sage.
- Parcero-Oubiña, C. and Cobas-Fernández, I. 2004. Iron Age Archaeology in the NW Iberian Peninsula. In B. Arnold and M. Alberro (eds.): *The Celts in the Iberian Peninsula*. e-Keltoi, *Journal of Interdisciplinary Celtic Studies*, 6: 1- 72. Milwaukee: University of Wisconsin.

## Dr. Cristina Sánchez-Carretero

LaPa (Heritage Lab), CSIC (Spanish National Research Council)

Email: [cristina.sanchez-carretero@iegps.csic.es](mailto:cristina.sanchez-carretero@iegps.csic.es)

Last updated on: 13-October-2008

### Present Position

- Tenured Researcher (Científica Titular) at the Spanish National Research Council since 2008.

### Qualifications

- Ph.D. by the University of Pennsylvania, USA (Centre for Ethnography and Folklore Research), 2002. "Dean's Scholar 2002", "in recognition of outstanding achievement in the School of Arts and Sciences", U. of Pennsylvania, 2002.
- M.A. by Bowling Green State University, USA (Department of Popular Culture), 1997

### Employment History

- Postdoctoral Research Contract "Ramón y Cajal" (Selected by the Spanish Ministry of Science and Education, number one among all the Social Sciences candidates). 2005-2008
- Postdoctoral Fellowship, Research Institute of American Studies, U. of Alcalá, Spain, 2002-04

- Harvard Research Fellowship (Real Colegio Complutense en Harvard, USA), 2003
- Fieldworker and researcher hired by Context Based Research Group, an American anthropological company, 2002
- Fulbright grant, "Salzburg Seminar", 2002
- Teaching Assitanship, University of Pennsylvania, 1997-1999
- Teaching Assitanship, Bowling Green State University, 1995-1997

### Areas of Expertise

- Processes of traditionalization and heritage formation
- The intersection of migration and cultural heritage (in particular, the role of the revitalization of religious practices after migrating)
- The role of rituals and expressive culture in contemporary societies
- Mourning rituals
- Cultural heritage in conflict situations

### Research Experience

- Elected member of the Executive Board of SIEF (International Society of Ethnology), since 2007
- Ethnographic fhielwork conducted in the Dominican Republic, the United States of America and Spain.
- Participant in three international research projects (funded by the EU 7th Frame Program, US-NIH), four national research projects (funded by the Spanish Ministry of Science and Education, Basque Government, the Government of Madrid, and the University of Alcalá) on the topics of cultural heritage, ethnicity and migration.
- Member of GENET, Mainstreaming Gender Studies Network in Human, Social and Legal Sciences
- Editorial referee of various scientific journals such as The Journal of the Royal Anthropological Institute (incorporating Man), Journal of American Folklore, Western Folklore, Transformations: The Journal of Inclusive Scholarship and Pedagogy
- Member of the Editorial Board of various scientific journals such as IKALA
- Member of the European Science Foundation Young Scholars Forum on the "Future of the Humanities" (2007)

### Selected Research Projects

- "Cultural Heritage and the Reconstruction of Identities after Conflict". Main researcher: Dr. Mary Louise Sorensen, U. Cambridge. Sánchez-Carretero coordinates the CSIC team. Funded by the Seventh Frame Program of the European Union. 2008-11
- "Public Grieving in the Aftermath of March 11th Attacks in Madrid: The Mourning Archive" (CSIC). Main researcher: Dr. Cristina Sánchez-Carretero. Funded by the Spanish Ministry of Science and Education (MEC), Madrid Government and CSIC. 2005-08
- "Mobility and Communication" (Context Based Research Group, an American anthropology company). Main researcher: Dr. Robert Blinkoff. 2002
- "Folklore and Globalisation" (CSIC). Main Researcher: Dr. Carmen Ortiz. Funded by Madrid Government. 2001

- “Latin American Migration Project” (U. Pennsylvania and U. Guadalajara, Mexico). Main researchers: Dr. Douglas Massey and Dr. Jorge Durand. Funded by the National Institute of Child Health and Human Development (USA). 2000-01

## Publications Summary

Author of four scientific books and monographs, 15 research articles in peer-reviewed international and Spanish journals, 20 chapters of books (Spanish and English), several book-reviews, and over 30 papers presented at national and international conferences.

## Selected Publications

*(last five years, maximum of five)*

- Sánchez-Carretero, Cristina and Peter Jan Margry (eds.). (In press). Memorializing Traumatic Death. The Politics of Performative Memorials. Oxford: Berghahn.
- Sánchez-Carretero, Cristina and Carmen Ortiz. 2008. “Rethinking Ethnology in the Spanish Context” *Ethnologia Euroapea* 38(1): 23-28.
- Sánchez-Carretero, Cristina and Peter Jan Margry. 2007. “Memorializing Traumatic Death” *Anthropology Today* 23.3: 1-2.
- Sánchez-Carretero, Cristina. 2005. “Santos y Misterios as Channels of Communication in the Diaspora: Afro-Dominican Religious Practices Abroad”. *Journal of American Folklore* 118(469): 308-326.
- Sánchez-Carretero, Cristina and Jack Santino (eds.). 2004. *Holidays, Ritual, Festival, Celebration, and Public Display*. Alcalá: Universidad de Alcalá.

## Dr. Manuela Costa-Casais

### LaPa (Heritage Lab), CSIC (Spanish National Research Council)

Email: [nue.costa@casais@iegps.csic.es](mailto:nue.costa@casais@iegps.csic.es)

Last updated on: 27 October 2008

### Present Position

- Post-doctoral Research Contract “Program Isidro Parga Pondal” at the Spanish National Research Council since January of 2008.

### Qualifications

- Ph.D. by the University of Santiago de Compostela, Galicia Spain (Geography and History Faculty □ Geography Department). 23 October 2001.
- M.Sc. by Geography and History by the University of Santiago de Compostela, Galicia, Spain, (Geography and History Faculty □ Geography Department). 30 July 1992.

## Employment History

- Post-doctoral Research Contract "Project I3P" like Doctor in Geography (Selected by the Spanish Ministry of Science and Education, CSIC). 2005-2008.
- Post-doctoral Research Contract like Superior Titleholder of Investigation and Laboratory. (CSIC - Galician Studies Institute "Padre Sarmiento"). 08-07-2004 / 31-03-2005.
- Post-doctoral Research Contract like Doctor in Geography and History. Faculty of Biology. Department of Pedology and Agricultural Chemistry. 01-06-2004 / 07-07-2004.
- Pre-doctoral contract in Geography and History to work in European document systematization related with the Coasts. (European Documentation Center - University of Santiago de Compostela). 01-10-2001 / 31-03-2002.
- Pre-doctoral Contract in Geography and History to work in European document systematization related with Environment and Mercosur. (European Documentation Center - University of Santiago de Compostela). 01-10-2001 / 31-03-2002.
- Pre-doctoral Contract in Geography and History to work in Environment (European Documentation Center - University of Santiago de Compostela). 07-06-1999 / 31-03-2000.
- Specialistic Technician in Environment. (European Documentation Center - University of Santiago de Compostela). 09-12-98 / 31-03-1999.

## Areas of Expertise

- Processes in geomorphology
- Coast geomorphology and Evolution and inheritance of deposits in the coast
- Palaeoenvironmental and climate change interpretation and reconstruction during de Late Pleistocene and Holocene
- Palaeoenvironmental reconstruction applied to archaeological contexts
- Geoarchaeology, Geomorphology and cultural heritage
- Environmental change in the Holocene: Climate and anthropic activity in the past

## Research Experience

- Coordination in: "Master in techniques of Integral management of Cultural Heritage" "Módulo: Archaeological context and human activity: from archaeological site to palaeoenvironment and monuments". October-June 2006/ October-June 2007. LAr, IEGPS-CSIC, Xunta Galicia. Department Art History. Santiago University. Santiago de Compostela.
- Member of the organizing Committee: "Environmental challenges for III Millenium. Agricultural expansion and Ecosystems. Soils contamination. 15-19/09/2004. Faculty of Biology. Department of Pedology and Agricultural Chemistry. Santiago University.
- Member of several projects and European, American networks, the latter involving teams of Ushuaia (Tierra de Fuego, Argentina) and Göteborg, as well as the Spanish National Research Council.

- Member of the organizing Committee: " Dynamics Interior□Littoral". 15□19 /09/1997. Faculty of Geography and History. Department of Geography. Santiago University.
- Member of the organizing Committee: "XVI meeting of Young Geographers". 19□22. /09/ 1992. Faculty of Geography and History. Department of Geography. Santiago University.

### Selected Research Projects

- Research program in technologies for the evaluation and conservation of the Cultural Heritage". Main researcher: Dr. Felipe Criado Boado (CSIC□Galician Studies Institute "Padre Sarmiento" IEGPS□LAR). TCP (ref CSD2007□00058). 2007□2011.
- "Registry of the impact of the global change on the carbon sumps and the biogeochemistry of the aquatic ecosystems of peat bog in hypersensible area of the Tierra de Fuego (Austral Argentina)". Main researcher: Dr. Xabier Pontevedra Pombal (Santiago de Compostela University). BBVA□BIOCON05/119 Foundation. 2006□2009.
- Archaeology and society: practical bases for an applied archaeology". Main researcher: Dr Felipe Criado Boado (CSIC□Galician Studies Institute "Padre Sarmiento" IEGPS□LAR). Xunta de Galicia. PGIDIT05CCP60601PR. 2005□2008.
- Global climatic change and anthropic activity in habitats of special interest for the biodiversity: a comparison between Tierra de Fuego (Argentina) and the NW of Iberian Peninsula". Main researcher: Dr. Ramón Blanco Chao (Santiago de Compostela University). Ministry of Science and Technology. Araucaria Program. CGL2004□03380□30. 2004□2007.
- Reconstruction of the space□temporary evolution of the atmospheric contamination by heavy metals in the north of Spain". Main researcher: Dr. Antonio Martínez Cortizas (Santiago de Compostela University). Ministry of Science and Technology. REN2003□0928□E02□01. 2003□2006.
- Characterization of the climatic changes from the study of the Pleistocene□ Holocene palaeoenvironmental and present dynamics in coastal and mountain sectors of the NW of the Iberian Peninsula". Main researcher: Dr. Augusto Pérez Alberti (Santiago de Compostela University). Xunta de Galicia. PGIDIT03PXB21003PR. 2003□2006.

### Publications Summary

Author of one scientific book and co□author of six monographs; one scientific book chapter and □author of 16 scientific books chapter; 9 research articles in peerreviewed (type A), 8 (type B), 8 (type C); over 13 papers presented and published at international conference and 26 presented and published at national conference.

### Selected Publications

*(last five years, maximum of five)*

- Costa□Casais, M.; Martínez□Cortizas, A.; Pontevedra□Pombal, X.; Criado□Boado, F. (In press.) Analysis of landforms in geoarchaeology: Campo Lameiro, NW Iberian Peninsula.
- P. Coratza, L. Palli, M. Panizza, O. Nesci & E. Reynard (Eds.) Special Issue of Geografía Física e Dinámica Cuaternaria – GFDQ.

- Martínez-Cortizas, A.; Costa-Casais, M.; Lopez Sáez, J.A. (In press. Available online 13 August 2008, at [www.ScienceDirect.com](http://www.ScienceDirect.com)). Environmental change in NW Iberia between 7000 and 500 cal. BC. *Quaternary International*. (PII: S1040-6182 (08)00230-9; DOI: doi:10.1016/j.quaint.2008.07.012; Reference: JQI 1865).
- Kaal, J.; Costa-Casais, M.; Ferro-Vázquez, C.; Pontevedra-Pombal, X.; Martienz-Cortizas, A. (2008) Soil Formation of "Atlantic Rankers" from NW Spain □ A High Resolution Aluminium and Iron Fractionation Study. *Pedosphere* 18(4): 441–453. Soil Science Society of China. Published by Elsevier Limited and Science Press.
- Kaal J.; Martínez-Cortizas A.; Eckmeier, E.; Costa-Casais, M.; Santos-Estévez, M.; Criado-Boado, F. (2008) Holocene fire history of black colluvial soils revealed by pyrolysis □ GC/MS: a case study from Campo Lameiro (NW Spain). *Journal of Archaeological Science* 35: 213–2143.
- Blanco-Chao, R.; Perez-Alberti, A.; Trenhaile, A.S.; Costa-Casais, M.; Valcarcel-Díaz, M. (2007) Shore platform abrasion in a para-periglacial environment, Galicia, northwestern Spain. *Geomorphology* 83: 136 – 151.

## Dr. Pilar Prieto-Martínez

LaPa (Heritage Lab), USC (University of Santiago de Compostela)

Email: [pilar.prieto@usc.es](mailto:pilar.prieto@usc.es)

Last updated on: 26-October-2008

### Present Position

- Postdoctoral Research Contract by the "Parga Pondal Program" in the University of Santiago de Compostela since 2005.

### Qualifications

- Ph.D. by the University of Santiago de Compostela, Spain. 1998.
- First Degree by the University of Santiago de Compostela, Spain 1997
- M.A. by the University of Santiago de Compostela, Spain 1993

### Employment History

- Postdoctoral Research Contract "I3P" (Selected by the Spanish Ministry of Science and Education). 2003-2005. Graduate Research Contract (IEGPS). 2002
- Postdoctoral Fellowship, University of Santiago de Compostela, Spain, 1998-2002
- Predoctoral Fellowship, University of Santiago de Compostela, Spain, 1993-1998

### Areas of Expertise

- Landscape archaeology and material culture
- Methodological developments in archaeology
- Patterns of regularity in material culture in Late Prehistory
- Study of change processes in pottery from Neolithic to Middle Ages
- Study of processes social division in Bell Beaker Societies

## Research Experience

- Pottery studies in Brittany since 2007.
- Pottery studies in Denmark since 2003.
- Participant in one international research projects (funded by the EU 5th Frame Program, HPRN-CT-2002-00230), ten national research projects (funded by the Spanish Ministry of Science and Education, Galician Government) on the topics of landscape archaeology, material culture and cultural heritage.
- Participant in archaeological works in 26 I+D contracts with private and public companies (1993-2006).

## Selected Research Projects

- Application of archaeometric technics to the study of ancient ceramic from Galicia". Main researcher: Dr. M. Pilar Prieto-Martínez. Funded by INCITE Program from Galicia Government. 2007-2009.
- Highway to the past: research and protection of the archaeological heritage in a public work project". Main researcher: Dr. M. Pilar Prieto-Martínez. Funded by Dirección Xeral de Investigación e Desenvolvemento from Galicia Government. 2004-2006.
- "The emergence of European Communities (EMERGENCE)". Main researcher: Dr. Kristian Kristiansen. Funded by the EU 5th Frame Program. 2002-2006.

## Publications Summary

Author and co-author of 7 scientific books and monographs, 22 research articles in peer-reviewed international and Spanish journals, 28 chapters of books (Spanish and English), and over 37 papers presented at national and international conferences.

## Selected Publications

*(last five years, maximum of five)*

- Prieto-Martínez, M. Pilar and Laure Salanova. (In press, 2009). Coquilles et Campaniforme en Galice et en Bretagne: mécanismes de circulation et stratégies identitaires. Bulletin de la Société Préhistorique Française. Paris.
- Prieto Martínez, M. Pilar; A. Martínez Cortizas, and O. Lantes Suárez (In press, 2009). Bell Beaker pottery from the Ulla-Deza Country (NW Iberian Peninsula): Style, mineralogy and elemental composition. In L Salanova y G. Querré (ed.). Mécanismes de circulation des vases campaniformes. Table ronde de Nanterre .Travaux Historiques et Scientifiques. Paris.
- Prieto-Martínez, M. Pilar (In press, 2008). Bell beakers communities in Thy. The first Bronze Age society in Denmark. Norwegian Archaeological Review. Oslo.
- Prieto-Martínez, M. Pilar (2007). Volviendo a un mismo lugar: Recipientes y espacios en un monumento megalítico gallego (NW de España). Revista Portuguesa de Arqueología, 10 (2): 101-125. Lisboa.
- Aboal Fernández, Roberto; X. Ayán Vila, F. Criado Boado, M. P. Prieto Martínez and M. Tabarés (2005). Yacimientos sin estratigrafía: Devesa do Rei, ¿un sitio cultural de la Prehistoria Reciente y la Protohistoria de Galicia? Trabajos de Prehistoria, 62 (2): 165-180. Madrid.

## Dr. Lois Armada

LaPa (Heritage Lab), CSIC (Spanish National Research Council)

Email: [lois.armada@iegps.csic.es](mailto:lois.armada@iegps.csic.es)

Last updated on: 21-Oct-2008

### Present Position

- Post-doctoral researcher at the Spanish National Research Council since 2008.

### Qualifications

- PhD in Archaeology by the University of A Coruña, Spain, 2005. Extraordinary Award.
- BA in Humanities by the University of A Coruña, 1999. Extraordinary Award.

### Employment History

- Post-doctoral Research Fellow in the Department of Archaeology at Durham University between 2006 and 2008.
- Pre-doctoral Research Fellow at the University of A Coruña between 1999 and 2004.

### Areas of Expertise

- Metallurgy of the Late Bronze and the Iron Ages.
- History of Archaeology.
- Feasting in Pre-Roman societies.
- Archaeological approaches to ethnicity, colonialism and cultural contacts.

### Research Experience

- Director of archaeological fieldwork (excavation and survey) in Catalonia, Spain (from 2003 onwards).
- Participant in one international research project (funded by the European Union-Culture 2000) and four national research projects (funded by the Spanish Ministry of Science and Education and the Catalan Government) on the topics of Pre-Roman mining and metalwork, history of Archaeology and Greek iconography.
- Organiser of the international conference *Western Europe in the First Millennium BC: Crossing the Divide*, held in the Department of Archaeology at Durham University (23-25<sup>th</sup> november 2007) and supported by a British Academy Conference Grant.
- Editorial referee of scientific journals such as *Antiquity* and *Trabajos de Prehistoria*.
- Taught in archaeology at the Facultad de Humanidades de Ferrol, University of A Coruña, Spain. Academic years 2001-02, 2002-03, 2003-04 and 2004-05.
- Member of the Bronze Age Studies Group.

### Selected Research Projects

(maximum of five)

- “Lead and Silver Use in the First Millennium BC: Commercial and Cultural Interaction in the Western Mediterranean”. Main researcher: Dr. Núria Rafel, Univ. Lleida. Coordinated Project funded by the Spanish Ministry of Science and Education (MEC). 2008-2010.
- “Archives of European Archaeology (AREA) – phase IV”. Main researcher in the Durham Team: Dr. Margarita Díaz-Andreu, Durham Univ. European Project funded by the European Union-Culture 2000. 2005-2008.
- “Pre-Roman Silver in Catalonia”. Main researcher: Dr. Núria Rafel, Univ. Lleida. Coordinated Project funded by the Spanish Ministry of Science and Education (MEC). 2005-2007.
- “The Calvari del Molar and the Mining Area of Molar-Bellmunt-Falset”. Main researchers: Dr. Núria Rafel, Lois Armada and Raimon Graells. Funded by the Catalan Government. 2001-2010.

## Publications Summary

Co-editor of one scientific book (with contributions from seven countries), author of 23 research articles in journals, 18 book chapters and papers in conference proceedings, and 11 book-reviews (some of them in international and ISI journals such as *Antiquity*, *European Journal of Archaeology*, *Trabajos de Prehistoria* and *Noua Tellus*). I'm co-editing the volume *Atlantic Europe in the First Millennium BC: Crossing the Divide* (to be published by Oxford University Press) and finishing a single-authored book on the basis of my PhD.

## Selected Publications

(last five years, maximum of five)

- Celestino, S.; Rafel, N. & Armada, L. (eds.) 2008. *Contacto cultural entre el Mediterráneo y el Atlántico (siglos XII-VIII a.n.e)*. La precolonización a debate. Madrid: Escuela Española de Historia y Arqueología en Roma-CSIC.
- Armada, L. & García-Vuelta, O. 2006. Symbolic Forms from the Iron Age in the North-West of the Iberian Peninsula: Sacrificial Bronzes and their Problems. In M. V. García-Quintela, F. J. González García & F. Criado-Boado (eds.) *Anthropology of the Indo-European World and Material Culture. Proceedings of the 5<sup>th</sup> International Colloquium of Anthropology of the Indo-European World and Comparative Mythology*: 163-178. Budapest: Archaeolingua.
- Armada, L. 2005. Los celtas ante la arqueología del mañana: ideas y perspectivas desde Galicia. *Complutum*, 16: 170-180. Madrid: Universidad Complutense.
- Armada, L. & García-Vuelta, O. 2003. Bronces con motivos de sacrificio del área noroccidental de la Península Ibérica. *Archivo Español de Arqueología* 76: 47-75. Madrid: CSIC.

## Dr. Elías López-Romero

LaPa (Heritage Lab), CSIC (Spanish National Research Council)

Email: [lopezelias@ya.com](mailto:lopezelias@ya.com)

Last updated on: 29-April-2009

## Present Position

- JAE-Doc Associate Researcher at the Spanish National Research Council (2009-2012).

## Qualifications

- Ph.D. by the Universidad Autónoma de Madrid (Spain), 28-06-2005.
- “European Doctor” by the Universidad Autónoma de Madrid (Spain), 28-06-2005.
- M.A. in Prehistory and Archaeology by the Universidad Autónoma de Madrid (Spain), March 2003.
- B.A. in History (Section Prehistory and Archaeology) by the Universidad Autónoma de Madrid (Spain), September 1999.

## Employment History

- Technical Assistant (Louis Siret Archives), National Archaeological Museum, Madrid, September 2008 – May 2009.
- Postdoctoral Research Fellow, Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) - Université de Rennes1, France, January 2006 – December 2007.
- CSIC-I3P Research Fellow, Spanish National Research Council, Madrid, 2005.
- Fieldworker, TAR Soc. Coop., Cuenca (Spain), November – December 2004.
- Fieldworker, AUDEMA S.A., Madrid, July – August 2004.
- Pre-doctoral FPI Research Fellow, Madrid, Spanish National Research Council, June 2000 – June 2004.
- “CSIC-Introduction to Research” Fellow, Madrid, Spanish National Research Council, June – December 1999.

## Areas of Expertise

- Landscape Archaeology and Territorial Analysis
- European Atlantic Façade's Late Prehistory (5500-2200 BC)
- Megalithic monuments
- Coastal Archaeological Heritage
- Archaeometry

## Research Experience

- Elected Honorary Member of the AMARAI (Association Manche-Atlantique pour la Recherche Archéologique dans les Iles), France, 25-03-2009.
- Short research stays (2 to 3 months) in Research Centres and Universities in UK (University of Reading, 2001), France (CNRS, 2002) and Spain (Universidad de Sevilla, 2003).
- Participant in five national research projects in Spain (funded by the Spanish Ministry of Science and Education DGICYT I+D+I, and by the Government of Castilla-la-Mancha) on the topics of Landscape Archaeology, Cultural Heritage, and archaeological record.
- Participant in two national research projects in France (funded by the French Ministry of Culture) on the topics of Landscape Archaeology and the long-term evolution of settlement.

- Co-responsible of the ALERT Project (Archéologie, Littoral et Rechauffement Terrestre; CNRS-Université de Rennes1). Not funded. Initiated in 2006.

### Selected Research Projects

- PB98-0652: "Digital Models for Archaeology: MNT applications in Rock Art and Landscape Archaeology", DGCYT, 1999-2001, Main Researcher: Dr. J.M. Vicent García (Dep. Of Prehistory, IH, CSIC).
- BHA2003-08575: "Territory and subsistence during the Bronze Age in the Euro Asiatic steppe: the case-study of the South Ural region", MCYT, 2003-2006, Main Researcher: Dr. M.I. Martínez Navarrete (Dep. Of Prehistory, IH, CSIC).
- PCR (Collective Research Program) "Mesolithic – Cornouaille Program", Main Researcher: Dr. G. Marchand (CNRS-Université de Rennes1, France), Ministère de la Culture, 2006-2007.
- PCR (Collective Research Program) "Long-term evolution research program on the Isle of Groix (Morbihan, Brittany)", Main Researcher: N. Molines (Université de Rennes1, France), 2006.
- "Buendía Rockshelter (Castejón, Cuenca)": Consejería de Cultura, Junta de Comunidades de Castilla-la-Mancha, 2006, Main Researchers: Dr. I. De la Torre (University College, London, UK) and Elías López-Romero (Postdoctoral Research Fellow CNRS).

### Publications Summary

Author of one scientific monograph (Spanish), 5 research articles in ISI and peer-reviewed international and national journals (English, French and Spanish), 3 chapters of books (Spanish and French), 8 book-reviews (Spanish and French), 23 papers presented at national and international conferences (English, French, Portuguese and Spanish), and 9 research articles in not peer-reviewed journals (French and Spanish).

### Selected Publications

*(last five years, maximum of five)*

- López-Romero, E. (2008a): "Characterizing the evolution of visual landscapes in the Late Prehistory of Southwest Morbihan (Brittany, France)". *Oxford Journal of Archaeology*, 27 (3): 217-239.
- López-Romero, E. (2008b): "Monuments néolithiques de la région de Lorient (Morbihan, Bretagne): à propos des modes d'organisation des territoires", *L'Anthropologie*, 112 (4) : 572-597.
- López-Romero, E. (2008c): Modelos predictivos para el estudio del Neolítico: aplicación del Análisis de Regresión Simple y Análisis Discriminante al megalitismo de la cuenca del Sever (España-Portugal)", In Hernando, M, Soler, J. and López, J.A. (Eds) *Actas del IV Congreso de Neolítico de la Península Ibérica*, Alicante, 27-30 November 2006, vol I: 275-280.
- López-Romero, E. (2005): *Arqueología del Paisaje y megalitismo en el centro-oeste peninsular: evolución de las pautas de poblamiento en torno a la cuenca del río Sever (España-Potugal)*, Servicio de Publicaciones de la Universidad Autónoma de Madrid (CD).

- Montero, I., García Heras, M. and López-Romero, E. (2007): "Arqueometría: cambios y tendencias actuales", *Trabajos de Prehistoria*, 64 (1), pp. 23-40.



# Anexo 2: Estructura y Organización del CCPC

---

versión 1.0.14, revisión 350

12 de mayo de 2009

## Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos .....	33
Introducción .....	34
Contenidos de este Anexo .....	35
Introducción .....	35
Contexto y Punto de Partida .....	35
Valores y Cultura Organizativa .....	36
Principios Organizativos Generales.....	36
Estructura Organizativa .....	37
¿Por qué una matriz equilibrada? .....	37
Visión General.....	39
Definiciones .....	41
Funciones.....	42
Proyectos .....	44
Servicios Horizontales .....	46
Órganos de Gobierno .....	49
Entidades Organizativas Singulares .....	54
Otros Conceptos Estructurales .....	55
Dinámica Organizativa .....	60
Apéndices .....	60
Glosario .....	60
Funciones para la Organización del CCPC .....	64
Servicios Horizontales para la Organización del CCPC.....	66
Órganos de Gobierno para la Organización del CCPC.....	68
Puestos para la Organización y funcionamiento del CCPC .....	69
Referencias .....	70

## Introducción

Este documento ha sido elaborado por César González-Pérez. Es resultado de un proceso de reflexión y discusión que ha comprendido desde el mes de noviembre de 2008 a mayo de 2009, y durante el cual se ha debatido y consensado con los miembros del Claustro Científico de la Línea de Investigación "Laboratorio de Patrimonio" - LaPa (del actual instituto de Estudios Gallegos Padre Sarmiento, IEGPS-CSIC), y con otros miembros de esa Línea, (particularmente: Roberto Aboal, Lois Armada, David Barreiro Martínez, Rebeca Blanco, Felipe Criado-Boado, César Parcero-Oubiña, Pilar Prieto-Martínez, Sofía Quiroga, Cristina Sánchez-Carretero, Manuel Santos y Rocío Varela).

El propósito inicial y principal, que era definir una nueva organización para el LaPa, se ha ampliado al incorporar la perspectiva de establecer la Estructura y Organización del CCPC.

Este trabajo no está finalizado. Ahora mismo se encuentra en fase de análisis y consenso con todos los miembros de la Línea LaPa. Una vez incorporados los cambios que se deriven de esta discusión, este documento será remitido a evaluación externa de especialistas españoles e internacionales en Estructura de Organizaciones. La propuesta final de Organización que se derive de este proceso, será ensayada basándose en una Metodología de simulación de escenarios.

Aún a la espera de la culminación de este proceso, es pertinente incluir esta propuesta como un Anexo del Proyecto Científico del Centro de Ciencias del Patrimonio Cultural para que de una idea cabal de la estructura organizativa y ambición innovadora que incorpora este Proyecto.

La Estructura y Organización que se presenta, está dimensionada para facilitar el funcionamiento, interacción y acción sinérgica de un Centro del tamaño identificado en el Anexo 1 anterior.

Finalmente, la preparación de este documento y presentación acompañando al Proyecto Científico del CCPC, era necesaria para poder definir a partir de aquí el documento de Bases del Programa Arquitectónico del CCPC, el Programa de Infraestructuras Científicas del mismo, y su Plan de Viabilidad.

## Contenidos de este Anexo

Este documento describe la organización del CCPC, tanto en cuanto a su estructura como a su dinámica. En relación a la estructura organizativa, se definen las entidades organizativas a utilizar, explicando cómo se relacionan entre ellas, y describiendo cómo se gobierna cada una. En cuanto a la dinámica, se explica qué procesos tendrán lugar sobre dichas entidades organizativas y cómo habrán de ser llevados a cabo.

Se incluyen como Apéndices:

1. Un Glosario
2. La relación de Funciones que implica crear esta Organización
3. La relación de Servicios Horizontales que se prevea requiere el CCPC
4. La lista de Órganos de Gobierno
5. Y una lista de Puestos adicionales que requiere el funcionamiento del CCPC

Este documento ha sido debatido en sucesivas reuniones del Claustro Científico a partir de Enero de 2009, recibiendo aportaciones de sus componentes y de los miembros del LaPa citados más arriba. Los contenidos de este documento son suscritos y apoyados por todas estas personas.

## Introducción

### Contexto y Punto de Partida

A lo largo de sus quince años de historia, el LaPa ha pasado de ser un grupo pequeño de unas pocas personas a constituir una organización mediana, compleja y diversa. Mediana, porque son más de 50 personas las que forman parte de ella; compleja, porque lleva a cabo proyectos y trabajos de gran envergadura, movilizandando grandes volúmenes de recursos y dinero; y diversa, porque en ella caben personas de muy distintas profesiones, intereses y culturas.

Es indiscutible que el LaPa ha sabido adaptarse a las necesidades de cada momento de forma exitosa, y esto le ha permitido continuar existiendo tras década y media de vida. Sin embargo, creemos que los logros del LaPa no han sido obtenidos gracias a su organización interna sino a pesar de ella. Si esta hipótesis es correcta, hemos de aceptar las dos consecuencias siguientes:

- Las personas del LaPa están dedicando parte de su esfuerzo a realizar trabajos que no redundan en una productividad útil, ya que se pierden en ineficiencias debidas a la mala organización. Esto supone un coste oculto considerable.
- Una buena organización que evitase dicho esfuerzo inútil no solo ahorraría dinero, sino que, además, obtendría una mayor productividad.

En este punto tenemos que decir que estamos utilizando una definición de “productividad” diferente de la que se suele encontrar en los textos de tradición taylorista. Por “productividad” nos referimos a *la calidad del resultado del trabajo de una persona o grupo de personas medida a medio o largo plazo y de forma holística*. Esto significa que la productividad no solo incluye la cantidad de trabajo realizado, sino también su calidad, así como la satisfacción de la persona que lo realiza, ya que una persona poco satisfecha tiende a realizar un trabajo de baja calidad o bien a dejar su empleo. En cuanto al concepto de “calidad”, también adoptamos una visión amplia sobre el mismo, refiriéndonos no solo a la corrección de los resultados (que resultaría en una calidad mínima), sino también a su robustez, fiabilidad, relevancia, viabilidad, extensibilidad, legibilidad, capacidad, eficiencia, rendimiento, escalabilidad, interoperabilidad, disponibilidad, usabilidad, comprensibilidad, consistencia, accesibilidad, precisión, fidelidad, facilidad de prueba, facilidad de auditoría y seguridad. Este sentido amplio del concepto de productividad es utilizado a lo largo de este documento.

## Valores y Cultura Organizativa

Los valores que el CCPC fomenta en sus miembros son los siguientes.

- **Celebración de la excelencia.** La excelencia en ámbitos científicos se consigue mediante el rigor, el compromiso personal y el ingenio, huyendo, al mismo tiempo, de la meritocracia y los mecanismos de motivación basados en incentivos externos [1]. La excelencia no solo ha de conseguirse, sino que, además, ha de celebrarse.
- **Interacción basada en compromisos y delegaciones sólidas.** La interacción, más que la cadena de mando, es el mecanismo básico de comunicación en el CCPC. Para que ésta funcione, es fundamental que todas las personas sean capaces de adquirir y respetar compromisos solventes y gestionar la delegación del trabajo (no de la responsabilidad) cuando sea necesario.
- **Dinámica ágil pero formal.** Los procesos que los miembros del CCPC llevan a cabo han de ser ágiles y ligeros, pero no por ello arbitrarios o descuidados; al contrario, han de ajustarse de modo riguroso a los mecanismos que se hayan determinado. En ausencia de una jerarquía de mando fuerte, seguir el procedimiento establecido es el auténtico motor para la obtención del consenso.

Se espera que la cultura organizativa del CCPC emerja como resultado de la práctica de estos valores por parte de todos sus miembros.

## Principios Organizativos Generales

A continuación se describen los principios organizativos que rigen esta especificación.

1. El CCPC alberga profesionales de especialidades muy distintas, tales como arqueólogos, informáticos, edafólogos, historiadores, antropólogos, etc., todos ellos trabajando en el campo común del patrimonio cultural. Es necesario dar respuesta a las necesidades formativas, laborales, técnicas y profesionales de cada uno de estos colectivos.

2. El CCPC lleva a cabo proyectos que, a menudo, involucran a profesionales de especialidades diferentes. Las personas se mueven de un proyecto a otro cuando los proyectos finalizan o según las necesidades cambien.
3. El CCPC posee equipamiento altamente especializado que, en muchos casos, se halla estrechamente vinculado a una especialidad concreta, ya sea por los conocimientos necesarios para su manejo o por la frecuencia de su utilización.
4. El CCPC es suficientemente grande y complejo como para disponer de una serie de “unidades” internas, independientes de todo proyecto o especialidad científica. Algunos ejemplos son la secretaría (o administración) o la gestión de las infraestructuras informáticas. Estas “unidades” proveen servicios al resto del CCPC según las necesidades.
5. Las personas que trabajan en el CCPC provienen de diferentes culturas, tienen diferentes expectativas profesionales, y responden ante diferentes motivaciones. Esta diversidad humana solo puede incrementarse con el tiempo.
6. El CCPC es una organización mediana, y que no desea crecer más allá de un umbral superior determinado. Su tamaño ideal se sitúa entre las 80 y 120 personas. Su tamaño operativo real se sitúa entre las 30 y 150 personas.

Estos principios se han utilizado como requisitos para elaborar las especificaciones que se presentan en las secciones siguientes.

## Estructura Organizativa

La estructura organizativa se refiere a la descomposición de la organización en bloques, componentes o piezas relativamente independientes unas de otras y con cierta cohesión interna, de modo que cada una pueda funcionar de forma autónoma cuando así sea necesario, y relacionarse con las demás cuando haga falta.

Proponemos una estructura organizativa en forma de matriz. Según la *Project Management Body of Knowledge (PMBOK) Guide* [2], una organización matricial combina las ventajas de la orientación a proyectos con las de la orientación a “funciones”. (La palabra “función”, “function” en inglés, es la que la literatura de gestión de proyectos suele utilizar para referirse a las especialidades profesionales de las personas). En concreto, proponemos una estructura en forma de matriz equilibrada, que no destaca ninguno de los dos aspectos (proyectos o funciones) sobre el otro.

### ¿Por qué una matriz equilibrada?

Una organización que se estructure en torno a las funciones (o especialidades profesionales) pone mucha importancia en las diferencias entre éstas, a menudo creando barreras para la colaboración entre profesiones y haciendo que los proyectos multidisciplinares sean muy difíciles de llevar a cabo. Esto es típico, por ejemplo, de la industria manufacturera clásica, en la cual los departamentos están definidos atendiendo a las profesiones de las personas: marketing (sociólogos, psicólogos), diseño (ingenieros), producción (obreros),

ventas (vendedores), administración (contables), etc. Los proyectos habitualmente se conciben en márketing, después el jefe de márketing habla con el jefe de diseño, quien encarga a su equipo que diseñe el producto; una vez diseñado, el jefe de diseño habla con el jefe de producción para que se fabrique el producto, quien pasa el encargo a su equipo; etc. De este modo, la comunicación pasa por “cuellos de botella” entre una función y la siguiente, y es muy difícil integrar diferentes funciones para llevar a cabo auténticos proyectos multidisciplinarios.

Por el contrario, una organización que se estructure en torno a los proyectos que ejecuta pone todo el peso en las tareas del día a día, quitándole importancia a las profesiones o especialidades de cada individuo. En estas organizaciones, es frecuente ver a las personas que trabajan en un mismo proyecto ocupando una sala común, compartiendo el mismo espacio, independientemente de cuáles sean sus roles en el proyecto. Cuando el proyecto finaliza, estas personas se dispersan y nuevos equipos de proyecto se forman. Este flujo y reasignación de personas a proyectos continúa *ad infinitum*. Aunque este modelo es mucho más flexible y práctico que el anterior (y por eso es popular en empresas de publicidad, moda, alta tecnología y otros sectores cool), también tiene problemas. Al no existir una coordinación a nivel de cada especialidad o profesión, por ejemplo, es muy difícil asegurar que las personas reciben el soporte necesario según su especialidad. Por ejemplo, en una empresa totalmente orientada a proyectos es casi imposible asegurar que cada persona recibe la formación continuada que necesita, ya que ésta depende de la especialidad profesional de la persona. De modo similar, si todos los ingenieros están repartidos en equipos de proyectos y no existe una coordinación central de ingeniería, no es posible conocer las necesidades del colectivo de ingenieros como tal. Por ejemplo, es muy difícil dotar a los profesionales del equipamiento común necesario, o gestionar el equipamiento común específico de cada especialidad. En otras palabras, los colectivos profesionales pierden presencia y se desvanecen.

El modelo matricial adopta una postura intermedia y escoge *ambas* opciones, orientándose a la función pero también a los proyectos. Una organización con estructura matricial posee, de hecho, dos estructuras superpuestas: una orientada a la función y otra orientada a los proyectos. Cada persona de la organización ocupa un lugar en ambas estructuras y, consiguientemente, puede describirse desde los dos puntos de vista.

Las ventajas son evidentes: una estructura matricial permite dar a los diferentes colectivos profesionales la importancia que se merecen (principios organizativos generales números 1 y 3) y, al mismo tiempo, permite integrar a personas diversas (principio organizativo general número 5) y de diferentes especialidades para que formen equipos dinámicos que lleven a cabo proyectos (principio organizativo general número 2) sin pasar por los “cuellos de botella” propios de una estructura funcional. La necesidad de disponer de “departamentos” internos independientes de proyectos y funciones (principio organizativo general número 4) es fácil de integrar en una estructura matricial, como se explica más adelante. Además, una estructura matricial es viable con 30 personas y soporta fácilmente a varios cientos (principio organizativo general número 6).

Una estructura matricial posee ventajas adicionales. Por una parte, dota a la organización de una mayor flexibilidad, ya que no es necesario encajar

cualquier actividad nueva que se plantee en la organización en “unidades” o “departamentos” existentes; cualquier esfuerzo nuevo que surja puede ser llevado a cabo como acción transversal en la que participen personas de diversas funciones. Por otra parte, una estructura matricial amortigua la tendencia a la fragmentación de la organización en grupos aislados e inconexos, fomentando la interdisciplinariedad y el intercambio entre comunidades.

Una estructura matricial también conlleva algunas desventajas, habitualmente en forma de esfuerzo añadido para la gestión del sistema. En otras palabras: gestionar una organización matricial es más costoso que gestionar una organización más simple (ya sea orientada a proyectos o bien a funciones). Creemos que este coste extra, aunque existe, es pequeño, y no es superior a los beneficios obtenidos por la flexibilidad y aumento de productividad ganados al adoptar esta estructura. En todo caso, debemos asumir que, cuando se comience a implantar la especificación aquí detallada, existirá un periodo de adaptación a la nueva organización durante el cual los costes de su implantación probablemente superarán a los beneficios de su explotación.

## Visión General

La Figura 1 muestra un ejemplo de estructura matricial. Los rectángulos verticales de color azul representan funciones o especialidades profesionales, tales como Arqueotectura o Informática. Las formas redondeadas horizontales de color violeta representan proyectos, tales como Proyecto A o Proyecto B. Funciones y proyectos se entrecruzan para así formar la matriz.

Las personas se representan como pequeños símbolos en el seno de esta matriz. Cada persona “pertenece” siempre a una función, y puede estar, en un momento dado, asociada a ningún, uno o múltiples proyectos. Por ejemplo, el equipo del Proyecto A se compone, en el momento al cual corresponde el diagrama, de dos personas de Arqueotectura, una persona de Antropología, y una persona de Cultura Material. La función Antropología, por ejemplo, muestra una persona no asignada a ningún proyecto, una persona asignada a dos proyectos a la vez, y una persona asignada a un único proyecto.

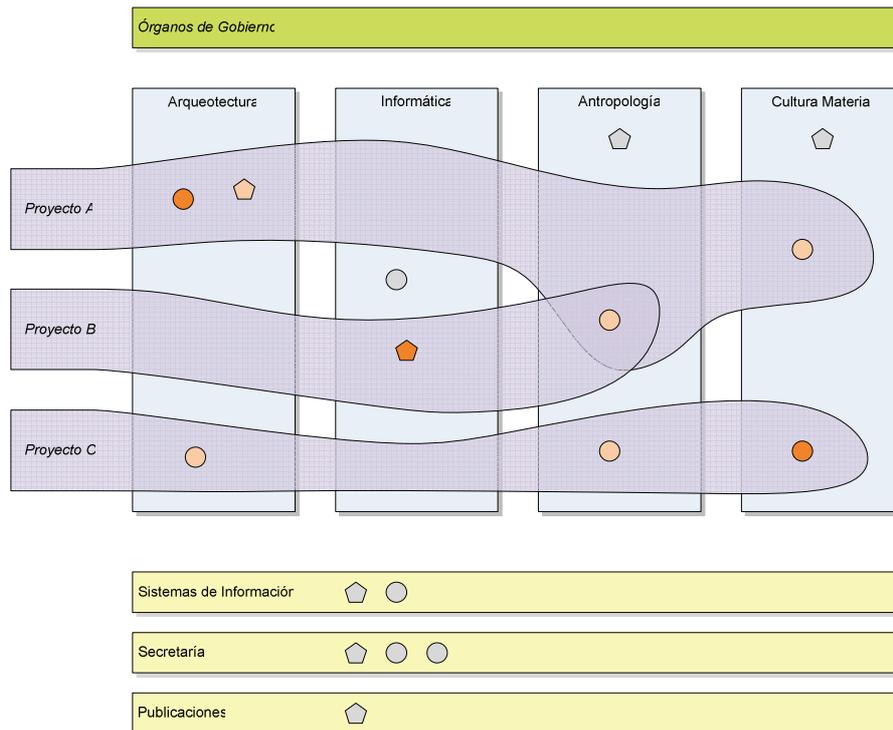


Figura 1. Ejemplo de estructura matricial. El diagrama representa una organización ficticia en un instante dado. Véase el texto para una explicación de la simbología utilizada.

El diagrama de la Figura 1 utiliza diferentes formas y colores para representar diferentes roles de las personas. Los símbolos grises representan personas no asignadas a proyectos; esto no significa que se hallen desocupadas, ya que pueden estar realizando tareas no relacionadas con ningún proyecto (participando en órganos de gobierno o coordinando funciones, por ejemplo). Los símbolos de color rosa representan personas que *participan* en proyectos. Finalmente, los símbolos naranjas representan personas que *lideran* proyectos. Es importante resaltar que el líder de cada proyecto es una persona tomada de alguna de las especialidades profesionales involucradas. Por ejemplo, el Proyecto A es liderado por una persona de Arqueotectura, mientras que el Proyecto B es liderado por una persona de Informática.

Cada función o especialidad profesional ha de tener un coordinador que asegure la coherencia del colectivo profesional al que representa dentro del CCPC. Esta persona se señala mediante un pentágono (en vez de un círculo) en la Figura 1. El coordinador de una función puede, como cualquier otra persona, participar en proyectos; por ejemplo, el coordinador de Arqueotectura participa en el Proyecto A, y el coordinador de Informática lidera el Proyecto B.

Los órganos de gobierno, representados como un rectángulo verde en la parte superior de la Figura 1, sirven para asegurar la dirección estratégica de la organización, y se explican más adelante. Finalmente se muestran, en forma de rectángulos de color amarillo en la parte inferior, algunos ejemplos de *servicios horizontales*, o “departamentos” independientes de proyectos y funciones pero que sirven, potencialmente, a la totalidad de éstos. Cada servicio horizontal posee un jefe y una serie de personas asociadas.

Antes de pasar a discutir los diferentes aspectos de la estructura matricial en profundidad, es interesante resaltar que la Figura 1 muestra claramente un

hecho muy importante de la estructura matricial: cualquier persona asignada a un proyecto (presumiblemente la mayoría en una organización saludable) tiene, al menos, dos jefes: el coordinador de la función a la que pertenece, y el líder del proyecto. Esta "bicefalia" ha sido criticada como uno de los puntos débiles de las organizaciones matriciales, pero creemos que sus beneficios superan con creces a sus problemas si se gestiona debidamente, como mostraremos en las secciones que siguen.

## Definiciones

A continuación se definen, y sin perjuicio de las normas expresas del CSIC, algunas expresiones relevantes para este documento.

### Vinculación Formal al CCPC

Una persona posee una vinculación formal al CCPC si cumple *alguno* de los siguientes requisitos:

- Está en nómina en el CSIC - CCPC.
- Pertenece a una organización externa, pero está nominalmente mencionada en una Unidad Asociada de dicha organización al CCPC.
- Pertenece a una organización externa, pero está nominalmente mencionada en un convenio de dicha organización con el CCPC.

### Miembro del CCPC

Una persona es miembro del CCPC, o personal del CCPC, si cumple *todos* los requisitos siguientes:

- Tiene una vinculación formal al CCPC.

### Miembro Sénior del CCPC

Una persona es miembro sénior del CCPC, o personal sénior del CCPC, si cumple *todos* los requisitos siguientes:

- Es un miembro del CCPC.
- Posee el título de doctor.
- Su vinculación formal al CCPC es de 3 años de duración como mínimo.

### Investigador del CCPC

Una persona es un investigador del CCPC si cumple *todos* los requisitos siguientes:

- Es un miembro del CCPC.
- Realiza labores de investigación científica o técnica de acuerdo con el Plan Estratégico del CCPC.

### Resolución de Problemas

Se contempla que el Comité de Organización tenga autoridad para determinar la aplicabilidad de las distintas categorías anteriormente descritas en casos de ambigüedad, o para resolver situaciones en las que la comprobación de los requisitos enumerados sea especialmente difícil.

## Funciones

### Definición

Una función es, como hemos dicho, una profesión o especialidad profesional. La palabra “función” no es muy afortunada en este contexto, y consideramos reemplazarla por una palabra alternativa. En el CCPC, algunas funciones previsibles son (ver Apéndice de “Funciones”):

- Antropología
- Arqueología de la arquitectura (Arqueotectura)
- Cultura material
- Edafología
- Historia del arte
- Informática

Al ser especialidades profesionales, las funciones son a menudo asimilables a disciplinas o áreas de estudio. De este modo, es habitual encontrar titulaciones o especialidades de estudios que encajen en ciertas funciones; por ejemplo, uno se puede licenciar en historia del arte o informática. Del mismo modo, muchas funciones contienen el sufijo “-logía”. Estas no son reglas fijas, y a menudo hay casos ambiguos, pero pueden ayudar a identificar funciones.

También es interesante describir qué es una función desde un punto de vista negativo. Una función no es:

- Una línea de investigación. Por ejemplo, “procesos de patrimonialización” no es una función, porque no denota un colectivo profesional, sino una opción intelectual, metodológica y teórica adoptada por un subconjunto de un colectivo profesional mayor.
- Un proyecto. Por ejemplo, “Consolider” no es una función porque, evidentemente, se refiere a un esfuerzo coordinado que involucra a individuos de muchas profesiones diferentes.
- Un periodo o tendencia. Por ejemplo, “Edad del Hierro” o “Barroco” no son funciones, porque no existe una profesión separada que los estudie.
- Un servicio horizontal. Por ejemplo, “Administración” no es una función, porque, aunque es posible que delimite a un colectivo profesional concreto, la figura de servicio horizontal se reserva para los casos en los que el colectivo profesional sirve un propósito interno dentro de la organización.

En resumidas cuentas, podemos definir una función como *una especialidad profesional bien delimitada y reconocida en el ámbito de la organización que la alberga, que comparte un mismo corpus teórico, metodológico y tecnológico bien delimitado, y que contribuye de forma directa a los objetivos últimos de la mencionada organización.*

Es importante hacer hincapié en la última frase de esta definición: una función ha de contribuir de forma directa e integral a los objetivos últimos de la organización. Por “directa” queremos decir que la contribución es realizada por los profesionales de la función hacia el objetivo final directamente, y no a través de intermediarios. Por ejemplo, si asumimos que el objetivo último del CCPC es la investigación, entonces una potencial función de Administración no sería tal, porque aunque la Administración contribuye a los objetivos del CCPC, lo hace indirectamente ayudando al trabajo de los investigadores y no de forma directa investigando.

Una función, habitualmente, agrupa a varias personas. Es posible tener una función con una sola persona, aunque no es habitual ni muy productivo, salvo en casos especiales. Una persona no puede pertenecer a más de una función. Si una persona posee un perfil profesional híbrido que, aparentemente, la sitúa entre dos o más funciones, debe de estudiarse la posibilidad de modificar la definición de alguna de dichas funciones para dar cabida a esta persona, o incluso crear una nueva función si fuese necesario. Es importante resaltar que la pertenencia de una persona a una función no impide que dicha persona realice labores típicas de una función distinta.

## Gobierno

Cada función posee un coordinador, cuya misión es doble. Por una parte, el coordinador de una función debe asegurar el “bienestar” del colectivo profesional al que representa dentro de la organización (el CCPC en nuestro caso). En este sentido, un coordinador de función es una persona que debe hacer lo posible por crear un entorno de trabajo lo más agradable posible para los individuos de su profesión. Por ejemplo, si asumimos que el CCPC posee una función de Arqueotectura, entonces tendrá que existir un coordinador de Arqueotectura que se encargue de asegurar que todos los profesionales de esta especialidad que trabajen en el CCPC encuentren sus necesidades satisfechas en cuanto a:

- Formación continuada
- Disponibilidad de equipamiento y medios específicos de la profesión
- Carrera profesional

En segundo lugar, el coordinador de una función debe garantizar al resto del CCPC que las necesidades de personal en relación a la especialidad profesional que representa están cubiertas en todo momento. Esto se consigue porque el coordinador de función:

- Fomenta el crecimiento y desarrollo de su comunidad, buscando proyectos y alianzas provechosas.
- Coordina el reparto de personal de su función entre los diferentes proyectos.
- Determina las necesidades de captación de nuevo personal.
- Coordina la toma de decisiones en cuanto a vacaciones y ausencias.
- Determina las necesidades de formación del personal.
- Determina las necesidades de equipamiento específico.

El coordinador de función es eso: un *coordinador*, más que un líder. No se espera de que dé órdenes directas a las personas que representa, sino que organice y armonice sus necesidades y obligaciones. Es un intermediario, un negociador, un representante. Más que en otros casos, un coordinador de función trabaja para sus “empleados” (las personas a las que representa) y no al revés. El coordinador perfecto es aquel que se dedica a eliminar obstáculos que impiden que sus empleados realicen su trabajo cómodamente.

Es habitual que un coordinador de función sea un profesional de la misma función; por ejemplo, el coordinador de informática será normalmente un informático. También es habitual que un coordinador de función sea una persona relativamente sénior, con una buena perspectiva de su profesión, amplia experiencia en el sector, buena capacidad para las relaciones personales y gran sensibilidad multicultural. Un coordinador de función puede

participar en proyectos como cualquier otra persona, pero es de esperar que una buena parte de su esfuerzo se invierta en las labores propias de su cargo.

## Ciclo de vida

Por la propia definición de "función", el conjunto de funciones de una organización determina considerablemente la naturaleza y funcionamiento de la misma. Esto significa que no es previsible que una organización altere sus funciones constantemente, creando funciones nuevas y eliminando otras. Esto significaría que la organización cambia radicalmente los colectivos profesionales que la integran, lo cual es muy poco habitual, aunque puede darse si está soportado por el Plan Estratégico de la organización.

Dicho esto, es posible que, a lo largo de los años, el CCPC necesite añadir nuevas funciones a su colección, o bien modificar o eliminar las existentes. Dado que cualquier alteración a la colección inicial de funciones afecta de forma significativa a la naturaleza de la organización, proponemos que cualquier propuesta de cambio sea debatida y resuelta por el Claustro Científico y el Comité de Organización.

## Proyectos

### Definición

Un proyecto es un esfuerzo acotado en el tiempo y que a menudo involucra a múltiples personas de funciones diferentes. Todo proyecto tiene una finalidad estipulada y un equipo humano asignado. Dada la naturaleza temporal de los proyectos, éstos van y vienen, y es imposible dar una lista de los proyectos que son previsibles en el CCPC sin hacer referencia a un momento dado.

Existen proyectos de muy larga duración, o incluso proyectos de los cuales se desconoce la fecha de finalización, o simplemente no se establece. Esto puede hacer que estos proyectos se perciban como líneas de trabajo, y a veces pueden confundirse con líneas de investigación e incluso funciones.

Desde un punto de vista negativo, un proyecto no es:

- Una línea de investigación. Por ejemplo, "arqueología del paisaje" no es un proyecto, porque no tiene un marco temporal concreto ni un equipo humano determinado.
- Una función. Por ejemplo, "Arqueotectura" no es un proyecto, por las mismas razones.

En resumen, podemos definir un proyecto como *un esfuerzo gestionado, acotado en el tiempo, ejecutado por un equipo humano determinado, y con un propósito estipulado.*

Esto no quiere decir que el equipo humano no pueda cambiar a lo largo de la vida del proyecto, ni que el propósito estipulado se alcance satisfactoriamente. Tampoco quiere decir que la fecha de final del proyecto se conozca o se mantenga constante. Los proyectos, tal y como se definen en este documento, no sólo corresponden a lo que a menudo se entiende por "proyecto" en un contexto típico de investigación, es decir, un proyecto financiado por una entidad pública. El término "proyecto" se utiliza en este documento en un sentido mucho más amplio, incluyendo a éstos pero

también a cualquier otra actividad que encaje en la definición enunciada arriba.

Un proyecto, habitualmente, agrupa a varias personas. La existencia de proyectos unipersonales no es muy infrecuente. Una persona puede hallarse vinculada a más de un proyecto simultáneamente, aunque la productividad disminuye dramáticamente cuando se incrementa el número de proyectos en los que participa una persona.

## Gobierno

Cada proyecto posee un líder, cuya misión es gestionar el proyecto y alcanzar el propósito estipulado del proyecto en el marco temporal establecido y con los recursos asignados. Estos recursos incluyen equipamiento, fondos y, por supuesto, el equipo humano. Muy habitualmente, este equipo humano estará compuesto por personas provenientes de diversas funciones, ejercitando así la estructura matricial que se propone en este documento.

En general, se espera que el líder de un proyecto gestione los siguientes aspectos del mismo:

- Alcance. ¿Qué hay que hacer? ¿Hasta dónde llegamos? ¿Qué cosas quedan fuera o no son posibles? ¿Cómo gestiono los cambios que surgen a medio proyecto?
- Tiempo. ¿Cuánto vamos a tardar en terminar? ¿Cuál es el calendario del proyecto? ¿Vamos retrasados? ¿Qué hacemos antes y qué dejamos para más tarde?
- Costes. ¿Cuánto va a costar el proyecto? ¿Cuánto está costando?
- Calidad. ¿Qué nivel de calidad deseamos? ¿Cómo voy a garantizarla? ¿Se está cumpliendo?
- Personal. ¿Qué funciones son necesarias? ¿Está trabajando bien el equipo? ¿Cuándo puede irse la gente de vacaciones? ¿Hace falta formar a alguien?
- Comunicación. ¿Sabemos todos lo que hay que hacer? ¿Cómo puedo mantener informadas a todas las partes involucradas?
- Riesgos. ¿Cuáles son los riesgos del proyecto? ¿Qué formas de mitigación puedo idear?
- Provisión. ¿Qué necesito para completar el proyecto? ¿Quién me lo puede vender? ¿Hay mejores proveedores que los que estoy usando?

A diferencia de un coordinador de función, el líder de un proyecto es eso: un *líder*, no un coordinador. Se espera de él que dirija y tome decisiones ejecutivas. Esto significa que un líder de proyecto ha de tener (y sentirse con) la capacidad de decisión necesaria para poder avanzar en su trabajo diario a un ritmo ágil y veloz, sin necesidad de consultar con instancias superiores cada paso que desee dar. Un líder de proyecto ha de ser una persona con experiencia en gestión de proyectos y madurez profesional, y ha de gozar de la confianza total tanto de sus superiores como de las personas a su cargo.

Como hemos explicado en secciones anteriores, el líder de un proyecto es siempre una persona perteneciente a una de las funciones involucradas en el mismo. Es decir, no existe una función específica de "líderes de proyecto". Esto plantea la necesidad de decidir quién va a liderar un proyecto de entre todas las personas que componen el equipo. El servicio horizontal de Soporte a la Gestión de Proyectos, como se describe más adelante, sirve de ayuda para esta tarea.

## Ciclo de vida

Los proyectos, por su propia naturaleza, son volátiles. Unos comienzan cuando otros finalizan, y las personas son reasignadas de unos a otros. En contraste con las funciones, que rara vez cambian, se espera que la colección de proyectos del CCPS se mantenga en flujo constante. En este sentido, el cierre de un proyecto (debido a su finalización) o la apertura de uno nuevo (debido a su comienzo) han de verse como acciones muy comunes, que no deben necesitar de un órgano de gobierno del CCPC para su ejecución. El servicio horizontal de Soporte a la Gestión de Proyectos (ver secciones siguientes) sirve este propósito.

Durante la vida de un proyecto, se espera que una serie de hitos principales marquen los momentos más importantes del mismo.

## Servicios Horizontales

### Definición

Un servicio horizontal es un departamento de una organización que proporciona servicios internos para la misma en un área de actividad concreta. Habitualmente, estos servicios son bastante genéricos, y por lo tanto son útiles a gran parte de la organización; por ejemplo, el servicio de administración del CCPC es utilizado por prácticamente todo el mundo. Sin embargo, un servicio horizontal puede ser más especializado y ser utilizado por solo una parte de la organización. Por ejemplo, un hipotético servicio de publicaciones sería utilizado solamente por aquellas personas que desearan publicar algo. En cualquier caso, el adjetivo "horizontal" denota la disposición transversal de estos servicios, ya que, independientemente de que sean utilizados por más o menos personas en la organización, su disponibilidad es habitualmente total.

Desde un punto de vista negativo, un servicio horizontal no es:

- Una función. Por ejemplo, "Informática" no es un servicio horizontal, porque no proporciona servicios únicamente internos a la organización sino que tiene su propia agenda de investigación cara al exterior.
- Un recurso. Por ejemplo, "Escáner 3D" no es un servicio horizontal, porque se refiere a un dispositivo concreto. Sin embargo, se podría definir un servicio de Topografía Avanzada, por ejemplo, que hiciese uso de este dispositivo.

En resumidas cuentas, podemos decir que un servicio horizontal es *un grupo de personas que proporciona servicios a la propia organización en un área de actividad concreta, y cuyos objetivos se supeditan a las necesidades de ésta y no se corresponden con los objetivos últimos de la organización como un todo.*

El hecho de que los objetivos de un servicio horizontal estén supeditados a las necesidades de la organización es natural, dado que un servicio horizontal existe para servir a la organización. En otras palabras, un servicio horizontal no posee una agenda más allá de satisfacer las necesidades de la organización en la que existe. Por otra parte, los objetivos de un servicio horizontal no se han de corresponder con los objetivos últimos de la organización; si lo hacen, es posible que el servicio horizontal sea una función "disfrazada". Por ejemplo: está claro que los objetivos del servicio horizontal Administración del CCPC no

se corresponden con ninguno de los objetivos del CCPC como un todo. Esto corrobora que Administración es un servicio horizontal. Sin embargo, los objetivos de un hipotético servicio horizontal de Divulgación encajan relativamente bien con parte de los objetivos generales del CCPC. Esto puede interpretarse como un indicio de que Divulgación es, en realidad una función y no un servicio horizontal.

Aunque la naturaleza de los servicios horizontales es la de servir al resto del CCPC, esto no significa que nunca puedan tener autoridad sobre el personal al que sirven. De hecho, se contempla la posibilidad de que, en ocasiones determinadas, los servicios horizontales tengan la capacidad de imponer ciertas políticas. Por ejemplo, un servicio horizontal de informática podría estipular que todos los ordenadores del CCPC han de adquirirse a través de él, y que los ordenadores que se adquieran de cualquier otro modo no serán reconocidos ni integrados en la red corporativa.

Téngase en cuenta que un servicio horizontal, a diferencia de una función, no siempre delimita una especialidad profesional. La característica que lo define es que presta servicios en un área determinada. Por ejemplo, el servicio horizontal de Administración puede incluir a personas especializadas en contabilidad, gestión, diseño gráfico, etc., y no por ello deja de ser un único servicio horizontal.

Un servicio horizontal, habitualmente, agrupa a varias personas. Pueden existir servicios horizontales compuestos de una sola persona. Una persona no puede ser miembro de más de un servicio horizontal. Si una persona posee un perfil profesional híbrido que, aparentemente, la hace miembro de dos o más servicios horizontales, debe de estudiarse la posibilidad de modificar la definición de alguno de ellos para dar cabida a esta persona, o incluso crear un nuevo servicio horizontal si fuese necesario. Una persona que sea miembro de un servicio horizontal no puede ser miembro de una función.

## Gobierno

Cada servicio horizontal posee un jefe, cuya misión es asegurar la productividad del servicio horizontal como tal. En concreto, esto se consigue porque el jefe:

- Prioriza las tareas y reparte la carga de trabajo entre las personas disponibles.
- Determina las necesidades de captación de nuevo personal.
- Toma las decisiones en cuanto a vacaciones y ausencias.
- Determina las necesidades de formación del personal.
- Determina las necesidades de equipamiento específico.

El jefe de un servicio horizontal actúa a veces como un coordinador, organizando el trabajo y coordinando a las personas a su cargo; y otras veces como un auténtico líder, dirigiendo y tomando decisiones ejecutivas. Por este motivo, se espera que un jefe de servicio horizontal sea una persona con buena capacidad para las relaciones personales pero también con madurez profesional y experiencia en labores de gestión. Además, no olvidemos que un servicio horizontal existe para servir al resto de la organización. Esto significa que el jefe de un servicio horizontal debe de poseer una fuerte *vocación de servicio*: saber escuchar, comprender las necesidades ajenas, y ser flexible para dar respuestas ajustadas a cada caso.

## Ciclo de vida

Los servicios horizontales han de ser concebidos como una infraestructura de la organización, por lo que se espera que permanezcan inalterados durante largos periodos de tiempo. Como en el caso de las funciones, esto no significa que no puedan existir cambios a la colección de servicios horizontales del CCPC, pero estos cambios han de ser estudiados y realizados con precaución. Proponemos que cualquier propuesta de cambio a la colección de servicios horizontales del CCPC sea debatida y resuelta por el Comité de Organización.

## Servicios horizontales propuestos

A continuación se describen algunos servicios horizontales que se consideran indispensables en el CCPC. Esto no implica que no se puedan identificar otros servicios horizontales igualmente importantes.

### Administración

Este servicio horizontal tiene como objetivo llevar a cabo la mayor parte de las labores de gestión administrativa, económica y laboral que son necesarias en el CCPC. En general, se tratará de trasladar a este servicio horizontal tanta carga de trabajo de este tipo como sea posible, liberando al personal investigador y técnico de ella en la medida de lo posible.

Este servicio horizontal se encargará de:

- Realizar la gestión rutinaria del *interface* institucional entre el CCPC y sus organizaciones madre.
- Actuar como punto de acceso institucional del CCPC ante terceras partes.
- Gestionar contratos, becas y otros asuntos de personal.
- Gestionar pedidos a proveedores y realizar los pagos pertinentes.
- Gestionar la facturación a los clientes del CCPC y realizar los cobros pertinentes.
- Gestionar propuestas a convocatorias y justificaciones de proyectos.
- Gestionar viajes y alojamientos del personal del CCPC.

El jefe de este servicio horizontal constituye un puesto específico, el Gerente del CCPC, que es responsable personalmente de que el servicio horizontal lleve a cabo sus atribuciones de forma correcta y eficiente.

Dadas las características del entorno institucional en el que existe el CCPC, es de esperar que a menudo surjan presiones que empujen a este servicio horizontal a tomar decisiones de repercusión compleja. Es importante dejar claro que, en ningún caso, este servicio horizontal podrá tomar decisiones que tengan consecuencias de índole científica o técnica para el CCPC a no ser que se acuerde lo contrario. Por ejemplo: este servicio horizontal deberá gestionar el contrato de un empleado, pero no decidir a quién se contrata; o podrá realizar un pedido a un proveedor, pero no decidir qué se pide, a qué proveedor, o con qué términos de garantía.

El Gerente del CCPC se considera equivalente al órgano de dirección unipersonal "Gerente" requerido por el reglamento del CSIC.

### Sistemas de Información

Este servicio horizontal tiene como objetivo especificar, desarrollar y mantener los sistemas de información que sean necesarios para el funcionamiento cotidiano del CCPC. Esto incluye tanto las infraestructuras informáticas

(hardware y software) como la estructura y esquemas de organización de las personas que las usan y los patrones organizativos en los que se encuadra todo lo anterior.

Las competencias de este servicio horizontal son:

- Desarrollo y mantenimiento de infraestructuras informáticas
- Protección de la información
- Comunicaciones de voz y datos
- Gestión de recursos digitales
- Desarrollo de herramientas software
- Servicios de organización del negocio
- Formación

### **Incubadora de Empresas**

Este servicio horizontal tiene como objetivo la creación, desarrollo, crecimiento y posterior emancipación de empresas de *spin-off* a partir de resultados de la investigación que se generen en el seno del CCPC.

Las competencias de este servicio horizontal son:

- Fomentar el espíritu emprendedor dentro del CCPC.
- Buscar resultados de investigación con relevancia comercial y convertirlos en propuestas de productos.
- Asistir a los investigadores a la creación de empresas.
- Asesorar y apoyar a las empresas incubadas en asuntos administrativos, económicos, financieros, fiscales, laborales y de ventas.
- Fomentar alianzas entre empresas incubadas.

### **Servicios Externos**

Este servicio horizontal tiene como objetivo la venta de productos y servicios comerciales al exterior del CCPC. Esto incluye la venta de productos propios y la prestación de servicios por encargo.

Las competencias de este servicio horizontal son:

- Desarrollar y mantener el catálogo de servicios externos del CCPC.
- Promocionar la oferta de servicios externos en los círculos apropiados.
- Realizar labores de pre-venta, tales como demostraciones y contactos con potenciales clientes.
- Cerrar tratos comerciales.
- Realizar labores de post-venta, tales como soporte a usuarios y atención a clientes.
- Sondar el mercado en busca de necesidades, nuevos nichos y otras oportunidades.

## **Órganos de Gobierno**

### **Definición**

Los órganos de gobierno son entidades singulares especializadas en diferentes aspectos de la dirección estratégica del CCPC. Son singulares porque, a diferencia de las funciones, proyectos o servicios horizontales, cada órgano de gobierno posee una estructura y una dinámica diferentes; no es posible, por lo tanto, describir cómo funcionan los órganos de gobierno en general, sino que es necesario describir cada uno en particular. Por otra parte, decimos que se

especializan en diferentes aspectos de la dirección estratégica del CCPC para resaltar que los órganos de gobierno deben invertir su esfuerzo en asuntos de alcance global dentro del CCPC, de impacto significativo, y de cierta magnitud. Esto obedece a que los órganos de gobierno, al estar constituidos normalmente por personal sénior y utilizar un estilo de trabajo basado en el consenso, el cual tiende a necesitar grandes dosis de tiempo para funcionar correctamente, tienen un alto coste para el CCPC. Por esta razón, no es recomendable dedicar su esfuerzo a tareas rutinarias que consuman su atención; más bien al contrario: es preferible resolver las tareas rutinarias en el seno de entidades organizativas de otros tipos (funciones, proyectos y servicios horizontales), y reservar el esfuerzo de los órganos de gobierno para aquellas tareas que, como hemos dicho, sean:

- De alcance global. Es decir, de gran *amplitud*.
- De impacto significativo. Es decir, de gran *profundidad*.
- De cierta magnitud. Es decir, de gran *relevancia*.

Evidentemente, estos criterios constituyen una guía que debe aplicarse con cierto grado de flexibilidad. Por ejemplo, un asunto que afecte solamente a una función pero que tenga un gran impacto sobre ella y sea muy relevante, aunque no cumpla el criterio de amplitud, quizá deba ser tratado a nivel de órganos de gobierno.

Dado que los órganos de gobierno han de centrarse en la dirección *estratégica* del CCPC, es necesario que dispongan de una buena visión a medio y largo plazo de los objetivos del grupo, y que se planteen su trabajo en ciclos temporales que, a menudo, serán de muy larga duración. Esto no significa que a veces puedan tomar decisiones ejecutivas que produzcan cambios inmediatos y muy visibles; significa que, a menudo, el trabajo de los órganos de gobierno constituirá una base abstracta sobre la cual se asentará el trabajo ulterior, más concreto, de otras personas. Esta base abstracta suele tener la forma de políticas, recomendaciones o normas. Por otra parte, la necesidad de una visión a largo plazo por parte de los órganos de gobierno implica que éstos han de ser entidades permanentes en el tiempo. Es decir, no tiene sentido crear órganos de gobierno y desmantelarlos cada pocos meses. Al mismo tiempo, se debe intentar mantener cierta estabilidad en cuanto a las personas que los compongan, para mejorar dicha visión a medio y largo plazo.

En resumen, un órgano de gobierno es *un equipo permanente de personas que trabaja en un área específica de la gestión estratégica de la organización, estableciendo políticas, recomendaciones o normas*.

Un órgano de gobierno, habitualmente, agrupa a varias personas. Pueden existir órganos de gobierno compuestos de una sola persona. Una persona puede ser miembro de múltiples órganos de gobierno al mismo tiempo. Es de esperar que la mayor parte de las personas que compongan los órganos de gobierno del CCPC sean, además, miembros de una función o quizá de un servicio horizontal. Estas personas, además de ser investigadores, técnicos o personal de apoyo del CCPC, contribuyen a la dirección estratégica del mismo mediante su participación en un órgano de gobierno. También se contempla la posibilidad de que existan personas que solamente sean miembros de un órgano de gobierno, aunque no es previsible que se den muchos casos.

## Gobierno

Cada órgano de gobierno poseerá un *organizador* encargado de la logística rutinaria de las reuniones y la burocracia asociada a su gestión. Este organizador se encargará de convocar las reuniones, moderarlas y registrar las decisiones que se tomen; o bien delegar alguna de estas tareas en otra persona.

Además, cada órgano de gobierno poseerá un *representante* frente a la totalidad del CCPC. Esta persona, que se elegirá de entre los miembros del órgano de gobierno, y podrá ser la misma persona que el organizador, tendrá la misión de llevar a cabo las comunicaciones entre éste y el resto del CCPC o cualquier otro grupo o instancia (tal como una función, proyecto, o servicio horizontal).

Ni el organizador ni el representante de un órgano de gobierno poseen capacidad alguna de decisión o mando; solamente realizan funciones de gestión y no de toma de decisiones.

## Ciclo de vida

Como hemos dicho, los órganos de gobierno son entidades de larga duración, dada su forma de trabajo a medio y largo plazo, y su tendencia a basarse en la búsqueda de consenso entre sus miembros. Por esta razón, se espera que la creación o desmantelamiento de un órgano de gobierno sea un evento muy poco común.

En todo caso, cualquier órgano de gobierno ha de tener la capacidad de proponer la creación de un nuevo órgano de gobierno al Comité de Organización (ver más abajo), quien evaluará la propuesta y decidirá. De modo similar, cualquier órgano de gobierno, incluyendo el propio afectado, ha de tener la capacidad de proponer al Comité de Organización la alteración (cambio de nombre, cambio de responsabilidades, etc.) o el desmantelamiento de un órgano de gobierno existente.

## Órganos de gobierno propuestos

A continuación se describen algunos órganos de gobierno que se consideran indispensables en el CCPC. Esto no implica que no se puedan identificar otros órganos de gobierno igualmente importantes.

### Dirección

Este órgano de gobierno tiene como objetivo establecer la trayectoria general del CCPC y aplicar los instrumentos necesarios para asegurar que dicha trayectoria se mantiene. Se prevé que este órgano de gobierno esté compuesto de dos personas, el Director y el Vicedirector, quizá asistidos y asesorados por personas adicionales, si se considera necesario.

Las responsabilidades específicas de este órgano de gobierno son:

- Definir y mantener la visión y la misión del CCPC.
- Liderar la elaboración del Plan Estratégico del CCPC.
- Garantizar el cumplimiento del Plan Estratégico del CCPC.
- Obtener y mantener las alianzas estratégicas necesarias.
- Actuar como principal representante institucional del CCPC ante terceras partes.

- Colaborar con las instancias superiores del CSIC en cualquier labor necesaria.

El Director del CCPC se considera equivalente al órgano de dirección unipersonal "Director" requerido por el reglamento del CSIC. Si el Director lo es de una división, entonces se considera equivalente al órgano de dirección unipersonal "Jefe de Departamento" requerido por el mismo reglamento.

### **Claustro Científico**

Este órgano de gobierno tiene como objetivo establecer los problemas científicos de interés para el CCPC y asegurar la calidad del trabajo que se realiza en relación a ellos. Se prevé que este órgano de gobierno esté compuesto por el personal investigador sénior del CCPC.

Las responsabilidades específicas de este órgano de gobierno son:

- Definir las líneas y sub-líneas de investigación de interés para el CCPC.
- Establecer estándares metodológicos de investigación.
- Establecer criterios de calidad para los procesos y los productos relacionados con la investigación.
- Establecer objetivos de producción científica y técnica.
- Poner a disposición del personal investigador los mecanismos necesarios para que puedan alcanzar los objetivos arriba mencionados.
- Monitorizar la producción científica y técnica de acuerdo con los objetivos establecidos.
- Elaborar el Plan Estratégico del CCPC.

Es importante resaltar que las líneas y sub-líneas de investigación son instrumentos *puramente estratégicos*, y no se corresponden de forma directa con funciones, proyectos o servicios horizontales. Sin embargo, las líneas y sub-líneas que el Claustro Científico establezca habrán de implementarse de alguna manera para que sus objetivos queden satisfechos. Esta implementación viene dada por el hecho de que la lista de líneas sub-líneas de investigación determina qué funciones, proyectos, e incluso servicios horizontales pueden y deben existir en el CCPC. En otras palabras, la existencia de cualquier función, proyecto o servicio horizontal del CCPC debe de ser perfectamente defendible a la vista del conjunto de líneas y sub-líneas existentes en un momento dado.

El Claustro Científico del CCPC se considera equivalente al órgano de dirección colegiado "Claustro Científico" requerido por el reglamento del CSIC.

### **Comité de Organización**

Este órgano de gobierno tiene como objetivo asegurar la integridad organizativa del CCPC y perfeccionar la estructura y la dinámica del mismo. Se prevé que este órgano de gobierno esté compuesto mayoritariamente por personas con experiencia y conocimientos en temas de organización de grupos de trabajo, y que incluya también al Gerente. También se prevé que la carga de trabajo de este órgano de gobierno sea muy alta durante la reorganización del CCPC, y pase a ser más baja una vez que el CCPC alcance cierta madurez organizativa.

Las responsabilidades específicas de este órgano de gobierno son:

- Definir un plan de organización para el CCPC.
- Implantar el plan de organización definido.

- Establecer las políticas generales de gestión de personal.
- Establecer las políticas generales de gestión de recursos materiales.
- Resolver las propuestas de alteración de la organización del CCPC.
- Actuar como mecanismo de meta-decisión cuando sea necesario (es decir, “decidir cómo decidir”).
- Implantar buenas prácticas organizativas.
- Fomentar la mejora continua de los procesos.

El Comité de Organización del CCPC se considera parcialmente equivalente al órgano de dirección colegiado “Junta de Centro/Instituto” requerido por el reglamento del CSIC. La Junta de Coordinación del CCPC completa la equivalencia a este órgano de dirección del CSIC.

### **Junta de Coordinación**

Este órgano de gobierno tiene como objetivo mantener el equilibrio entre las necesidades, a veces antagonistas, que presenten las diferentes funciones y proyectos que se encuentren en curso en el CCPC en un momento dado. En este sentido, la Junta de Coordinación funciona a un nivel de abstracción intermedio entre el Claustro Científico (que establece las políticas estratégicas de alto nivel) y los coordinadores de función o líderes de proyecto (que gestionan el día a día de cada función o proyecto, respectivamente).

Las responsabilidades específicas de este órgano de gobierno son:

- En los casos en los que sea aplicable, decidir qué propuestas de proyectos se deben llevar a cabo (i.e. convertirse en proyectos) y cuáles no.
- En los casos en los que sea aplicable, decidir quién debe liderar cada proyecto, y quiénes deben participar en él.
- Proporcionar soporte a la gestión de proyectos cuando sea necesario, mediando con líderes de otros proyectos para mejor coordinación y sinergia y liderando el rescate de proyectos poco saludables.
- Decidir cómo se deben invertir los fondos disponibles para infraestructuras comunes o de uso amplio.
- Decidir qué líneas, sub-líneas y áreas técnicas o de apoyo se deben primar para contratar o becar a nuevas personas o invertir en la adquisición de recursos.
- Decidir qué planes generales (i.e. que afecten a todo el CCPC, o a una buena parte de él) se deben de poner en marcha.

Este órgano de gobierno es de naturaleza ejecutiva y muy práctica, y las decisiones que tome, siempre mediante búsqueda de consenso, son vinculantes. En otras palabras, este órgano de gobierno toma decisiones que implementan las políticas establecidas por otros órganos “más abstractos”, tales como el Claustro Científico o el Comité de Organización.

Se espera que formen parte de la Junta de Coordinación, al menos, el director del CCPC y todos los coordinadores de función. A mayores, se podrá invitar a participar en sesiones específicas a los líderes de proyecto y jefes de servicio horizontal que se consideren necesarios para resolver los asuntos del día.

La Junta de Coordinación del CCPC se considera parcialmente equivalente al órgano de dirección colegiado “Junta de Centro/Instituto” requerido por el reglamento del CSIC. El Comité de Organización del CCPC completa la equivalencia a este órgano de dirección del CSIC.

## **Asamblea General**

Este órgano de gobierno tiene como objetivo debatir y resolver los asuntos que, por su especial naturaleza, no puedan ser solventados por ninguna otra instancia del CCPC. Este órgano de gobierno está compuesto por la totalidad del personal del CCPC y, por lo tanto, su convocación resulta extremadamente costosa, por lo que se debe limitar su uso a circunstancias excepcionales.

Las responsabilidades específicas de este órgano de gobierno son:

- Debatir y resolver, mediante consenso, los asuntos que no puedan ser tratados por ninguna otra instancia del CCPC.

La Asamblea General no tiene una función informativa. Se espera que, salvo excepciones muy contadas, la información se distribuya en el CCPC a través de canales asíncronos tales como el email o una intranet.

La Asamblea General del CCPC se considera equivalente al órgano de dirección colegiado "Asamblea" requerido por el reglamento del CSIC.

## **Entidades Organizativas Singulares**

Además de funciones, proyectos, servicios horizontales y órganos de gobierno, se contempla la posibilidad de que existan algunas entidades organizativas singulares, que no encajen dentro de ninguna de las categorías anteriores. Estas entidades organizativas singulares, por su naturaleza, habrán de ser gestionadas mediante mecanismos diseñados especialmente para cada caso.

### **Entidades organizativas singulares propuestas**

A continuación se describen algunas entidades organizativas singulares que se consideran indispensables en el CCPC. Esto no implica que no se puedan identificar otras entidades organizativas singulares igualmente importantes.

#### **Comité Científico Asesor Externo**

Esta entidad organizativa singular tiene como objetivo proporcionar una perspectiva externa en la planificación estratégica y valoración de resultados del CCPC. Está compuesta en su totalidad por personas de acreditada trayectoria investigadora y ajenas al CCPC, fundamentalmente conectadas con la actividad que éste desarrolla, aunque también podrá incluir personalidades de ámbitos totalmente diferentes a los que trata el CCPC para maximizar la distancia y frescura de sus aportaciones.

Las responsabilidades específicas de esta entidad organizativa singular son:

- Aportar sugerencias para la elaboración del Plan Estratégico del CCPC y revisar el mismo antes de que éste sea aprobado en el CCPC.
- Contribuir a mantener actualizada la definición de la misión del CCPC.
- Revisar periódicamente los resultados obtenidos por el CCPC.
- Sugerir nuevos temas y problemas de investigación.
- Emitir informes y evaluaciones acerca de temas específicos cuando el CCPC lo solicite.
- Opcionalmente, proporcionar miembros para los comités científicos de las publicaciones propias del CCPC.

- Promocionar al CCPC en redes y foros de actividad locales, nacionales e internacionales.
- Proponer candidatos para cubrir las necesidades de personal que surjan en el CCPC.

No se espera del Comité Científico Asesor Externo que se involucre en aspectos organizativos, salvo aquellos que deriven del propio proceso de revisión científica. Se espera que el funcionamiento de esta entidad organizativa singular se realice en gran medida a través de medios electrónicos para agilizar y abaratar el mismo. No obstante, se prevé que se reúna con cierta periodicidad.

Se espera que las deliberaciones del Comité Científico Asesor Externo tengan lugar, en general, sin la presencia de miembros del CCPC. El Claustro Científico será el órgano de gobierno que habitualmente sirva como *interface* entre el CCPC y el Comité Científico Asesor Externo a la hora de que éste traslade al CCPC el producto de sus reflexiones.

Dado que el Comité Científico Asesor Externo se compone, por definición, de personal externo al CCPC, su funcionamiento interno no es de la incumbencia del CCPC, y no se espera que éste determine en modo alguno la estructura o dinámica internas de aquél. El único requerimiento que se espera del Comité Científico Asesor Externo es que disponga de un *representante* frente al CCPC que sirva de canal de comunicación claro entre ambos colectivos.

El Comité Científico Asesor Externo del CCPC se considera equivalente al órgano de dirección colegiado "Comité Externo Asesor" requerido por el reglamento del CSIC.

## Otros Conceptos Estructurales

### Personas y Grupos

Independientemente de la estructura organizativa que se escoja, los elementos fundamentales de la organización son siempre las personas. Por esta razón, es importante explicar cómo se espera que se relacionen las personas, a título individual y desde un punto de vista subjetivo, con el resto de las entidades organizativas. Esta sección persigue este objetivo.

Las personas se relacionan con los diferentes tipos de entidades de la organización (funciones, proyectos, servicios horizontales y órganos de gobierno) mediante dos mecanismos básicos:

- Grupos. Es decir, las personas pueden ser miembros de grupos.
- Roles. Es decir, las personas pueden desempeñar diferentes roles.

Los grupos se describen a continuación. Los roles se describen en una sección más abajo.

Un grupo es cualquier función, proyecto, servicio horizontal u órgano de gobierno; es decir, cualquier entidad colectiva que agrupe personas. Cada persona individual debe conocer a qué grupos "pertenece" en cada momento. Por ejemplo, la persona (hipotética) Juana Palazón, a fecha de hoy, podría pertenecer a la función Arqueotectura, a los proyectos Proyecto A y Proyecto B, y al Claustro Científico (un órgano de gobierno). Por supuesto, todo el mundo pertenece siempre a la Asamblea General. Las personas que pertenecen a un grupo se denominan *miembros* del grupo.

Ser miembro de un grupo tiene consecuencias. Normalmente, cada grupo posee un líder o coordinador, que se convierte en un “jefe” al que tener en cuenta. Siguiendo con nuestro ejemplo, Juana Palazón tiene al menos cuatro “jefes”: el coordinador de la función Arqueotectura, el líder del Proyecto A, el líder del Proyecto B, y el organizador del Claustro Científico. Cuando, por ejemplo, Juana desee irse de vacaciones, deberá asegurarse de que los días que planea ausentarse no entran en conflicto con ninguna actividad programada de los grupos a los que pertenece. Aunque esto puede parecer complicado, no lo es, porque el coordinador de función del que depende Juana tiene entre sus funciones la de coordinar la toma de decisiones en cuanto a ausencias y vacaciones.

Otra consecuencia de la pertenencia a grupos, quizá menos obvia, es que la misma persona puede actuar en el seno del CCPC con varias facetas diferentes. Por ejemplo, ante una disyuntiva, Juana puede tomar una decisión concreta como miembro del Proyecto A, pero optar por una opción diferente (ante la misma disyuntiva) si actuase como miembro del Proyecto B, o del Claustro Científico. Incluso en casos donde no se produce un conflicto tan patente, la faceta concreta con la que se actúa en cada caso puede matizar los resultados del trabajo. Imaginemos, por ejemplo, que el Proyecto A posee unos estándares de calidad altísimos porque así lo ha decidido su líder, mientras que el Proyecto B posee unos estándares de calidad normales. Juana debe ser consciente, en todo momento, de qué faceta está adoptando (Juana del Proyecto A o bien Juana del Proyecto B) para, de este modo, poder aplicar el estándar de calidad requerido.

## Roles

Las diferentes facetas que las personas adoptan pueden ser formalizadas y nombradas; entonces se denominan *roles*. Un rol es *una especificación de responsabilidades genéricas que tiene una persona en un contexto determinado*. Por ejemplo, es posible decir que “un líder de proyecto es una persona responsable de alcanzar el propósito estipulado del proyecto en el marco temporal establecido y con los recursos asignados”. Esta definición es genérica (no menciona a la persona concreta que desempeñará el rol, ni de qué proyecto se trata) y contextual (se aplica solo a líderes de proyecto). Cuando una persona adopta un rol, entendemos que acepta las responsabilidades estipuladas en una instancia concreta del contexto dado. Por ejemplo, Juana Palazón podría adoptar el rol de líder de proyecto para el Proyecto A. Eso convertiría a Juana en la responsable de alcanzar el propósito estipulado del Proyecto A en el marco temporal establecido y con los recursos asignados a dicho proyecto.

A lo largo de este documento se han identificado los siguientes roles:

- Coordinador de función
- Participante en función
- Líder de proyecto
- Participante en proyecto
- Jefe de servicio horizontal
- Participante en servicio horizontal
- Organizador de órgano de gobierno
- Representante de órgano de gobierno
- Participante en órgano de gobierno

Es posible que en el futuro se identifiquen más roles. En cualquier caso, las responsabilidades de cada uno deben de estar descritas de forma breve y clara, de modo que una persona sea consciente de qué supone adoptar el rol antes de hacerlo.

## Puestos

Además de desempeñar roles, las personas pueden ocupar *puestos* concretos en la organización. Un puesto es *una especificación de responsabilidades específicas para un objetivo estratégico determinado*. Esta definición es muy similar a la de rol, diferenciándose solamente en que un puesto es *específico* en vez de *genérico*. Esto significa que, a diferencia de un rol, que se define en relación a un elemento sin determinar (tal como un proyecto o un servicio horizontal), un puesto se define de forma concreta y determinada. En consecuencia, las responsabilidades de un puesto se conocen desde el momento en que el puesto se define (a diferencia de las de un rol, las cuales no se conocen hasta que se determina el contexto correspondiente). Por ejemplo, es posible decir que “el administrador de espacios se encarga de garantizar el uso óptimo del espacio físico de oficina y laboratorio disponible para el CCPC”. Esta definición no depende de ningún proyecto, función o elemento externo, y por lo tanto es mucho más concreta que la de un rol. Las personas se asignan a puestos de forma similar al caso de los roles.

Los puestos siempre se describen en el contexto de un órgano de gobierno o servicio horizontal concreto. Por ejemplo, es posible describir el arriba mencionado puesto de administrador de espacios como parte integral del servicio horizontal de Infraestructuras (si hubiese uno), o bien como parte del órgano de gobierno Comité de Organización. Asociarlo a uno u otro depende de las competencias que se deseen dar al puesto; aquellos puestos de índole más estratégica deben asociarse a órganos de gobierno, mientras que aquellos otros de carácter más práctico deben de asociarse a servicios horizontales.

Los siguientes puestos se consideran necesarios en el CCPC:

- Director del CCPC
- Gerente del CCPC
- Vicedirector del CCPC

Esta lista no es exhaustiva ni definitiva. El Comité de Organización deberá de determinar qué puestos son necesarios y caracterizarlos debidamente. Del mismo modo, el Comité de Organización, junto con la entidad organizativa (servicio horizontal u órgano de gobierno) en la que se encuentre el puesto, será el encargado de su alteración o eliminación cuando se considere necesario.

## Tutores

A veces es apropiado asignar un *tutor* a una persona nueva que se incorpora al CCPC. Esto es especialmente así en el caso de personal júnior o con poca experiencia profesional. Un tutor es *una persona que se hace responsable, de forma temporal, de la integración del nuevo trabajador en la estructura y dinámica organizativas de la organización*. Habitualmente, esto significa:

- Recibir al trabajador en su primer día.

- Entregarle el kit de bienvenida al nuevo trabajador y, si es necesario, explicarle sus contenidos.
- Mostrar al nuevo trabajador los espacios, infraestructuras y procedimientos más habituales del CCPC, según sea necesario.
- Atender cualquier necesidad especial del nuevo trabajador.

Se espera que el tutor de una persona sea, a menudo, alguien de su misma función, y posiblemente el coordinador de la misma. En caso de personal júnior, el tutor puede ser un miembro más sénior de la función.

Es fundamental establecer de forma clara la duración de la relación de tutoría. Una vez pasada esta, las responsabilidades del tutor se extinguen.

## Supervisores

Toda persona en una organización debe de tener un supervisor directo o, simplemente, *supervisor*. El supervisor de una persona es *otra persona que mantiene un contacto estrecho y continuado con la primera, monitorizando su trabajo cotidiano, y actuando cuando es necesario*. Esto significa que un supervisor, en condiciones ideales, no tiene que hacer nada; solamente ha de actuar cuando sucede una excepción, o cuando los acontecimientos que rodean a una persona concreta se salen de la norma.

Las responsabilidades de un supervisor hacia la persona supervisada son:

- Asegurarse de que puede realizar su trabajo en condiciones óptimas.
- Detectar y conducir cualquier problema de índole interpersonal o laboral hacia los canales apropiados.
- Mostrar una disponibilidad razonable para consultar dudas y cuestiones de tipo laboral.

El supervisor de una persona no es un "jefe a mayores", sino que es un papel que desempeña un "jefe" que ya tiene esa persona. Es fundamental que toda persona de la organización tenga muy claro quién es su supervisor, y también a quién o quiénes supervisa. La siguiente tabla muestra las definiciones que permiten determinar esto:

Persona	¿Quién es su supervisor?
Cualquiera que tenga un tutor	Su tutor
Miembro de una función	El coordinador de su función
Coordinador de una función	El director del CCPC
Miembro de un servicio horizontal	El jefe de su servicio horizontal
Jefe de un servicio horizontal	El director del CCPC
Miembro de un órgano de gobierno	Si pertenece a una función, considerarla miembro de su función; en caso contrario, el director del CCPC

Los supervisores funcionan, como se ha dicho, reaccionando ante situaciones fuera de la norma. Cuando un supervisor detecta un problema o incidencia relativa a una persona supervisada por él, debe de actuar de este modo:

- Hablar con la persona en cuestión, en privado, y tratar de solucionar el problema.

- Si no es posible, involucrar a otras personas relacionadas en el problema siempre y cuando éstas caigan también dentro de su supervisión, y tratar de solucionar el problema buscando un consenso.
- Si tampoco es posible, escalar el problema a su supervisor.

Este sencillo esquema recursivo constituye un mecanismo de auto-regulación que explota las relaciones de supervisión para solucionar los problemas al nivel más sencillo posible, y minimiza los cuellos de botella que se suelen producir cuando todos los problemas son llevados directamente a las instancias más altas.

## Divisiones

A menudo es necesario descomponer la organización en diferentes secciones independientes que puedan llevar a cabo su trabajo de forma autónoma pero manteniendo la unidad que les proporciona formar parte de la misma organización. Esto corresponde al concepto de *división*. Una división es, a grandes rasgos, *una organización dentro de la organización y, como tal, reproduce todas las estructuras organizativas de la misma a una escala menor*. Una división cuenta (o puede contar) con sus propios órganos de gobierno, sus servicios horizontales y, por supuesto, sus funciones. Cualquier puesto que, a nivel del CCPC, se refiera a la totalidad de éste, se referirá a la división cuando se aplique a ella. Por ejemplo, dado que hay un Director del CCPC y un Responsable de Calidad de Publicaciones del CCPC, cada división puede tener su propio Director de División y Responsable de Calidad de Publicaciones de División, si es necesario.

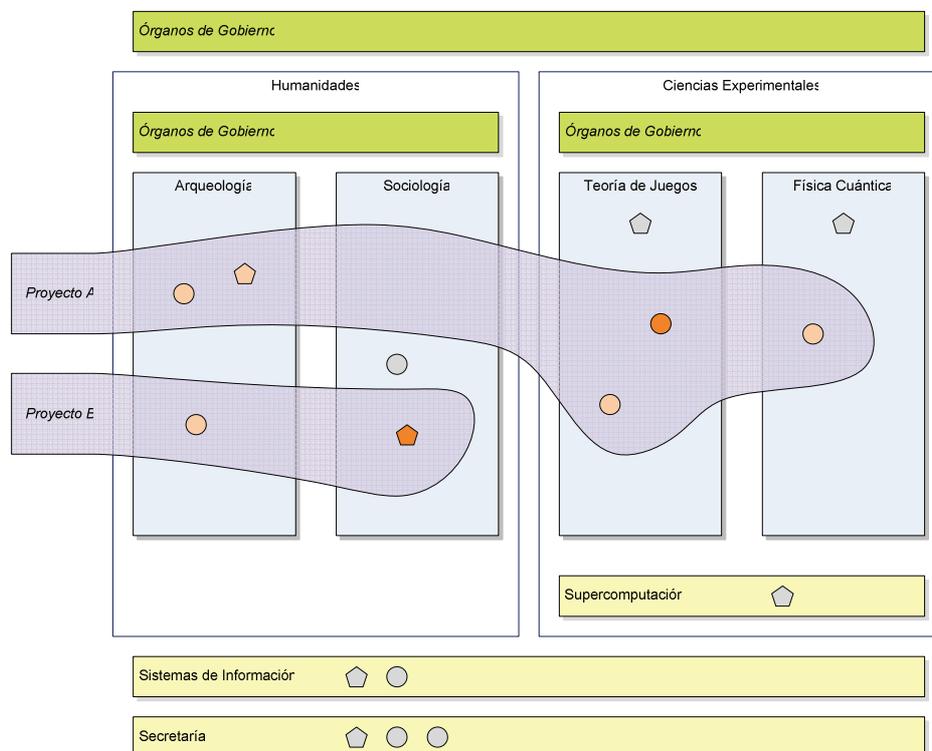


Figura 2. Ejemplo de estructura matricial con divisiones. Véase la Figura 1 y el texto para una explicación de la simbología utilizada.

El diagrama de la Figura 2 muestra una organización utilizando la misma notación gráfica que la Figura 1. Esta vez, sin embargo, se han añadido dos

divisiones (Humanidades y Ciencias Experimentales), que agrupan funciones, algunos órganos de gobierno propios, y algunos servicios horizontales. Véase como algunos proyectos también pueden acontecer a través de las fronteras entre divisiones.

La independencia entre divisiones diferentes de una misma organización, en la práctica, viene dada por la capacidad de decisión de los órganos de gobierno propios (es decir, privados de cada una) de cada división. La preponderancia de una división en la organización (en detrimento de otras divisiones) es función de muchos factores, uno de los cuales es el grado de participación de sus miembros en los órganos de gobierno corporativos. Estos dos factores pueden dar lugar a multitud de casuísticas diferentes en organizaciones con divisiones; también pueden servir para construir organizaciones divididas según las necesidades de cada caso.

## Dinámica Organizativa

La dinámica organizativa se refiere a los procesos que tienen lugar sobre la estructura previamente definida; es decir, a las actividades, procedimientos y operaciones de índole organizativa (i.e. no técnico) que las personas llevan a cabo en el seno de la mencionada estructura organizativa.

## Apéndices

### Glosario

#### **Coordinador de Función**

El coordinador de una función es *un miembro específico de esa función encargado de fomentar el crecimiento y desarrollo de su comunidad, coordinando el trabajo del personal y armonizando necesidades y obligaciones.*

#### **División**

Una división es *una organización dentro de la organización.*

Es decir, una división es una parte de la organización que funciona como una organización autónoma a prácticamente todos los niveles, contando con las estructuras y procedimientos necesarios para ello. No es una organización independiente sino una división porque depende institucionalmente de la organización "madre".

#### **Función**

Una función es *una especialidad profesional bien delimitada y reconocida en el ámbito de la organización que la alberga, que comparte un corpus teórico, metodológico y tecnológico bien delimitado, y que contribuye de forma directa a los objetivos últimos de la mencionada organización.*

#### **Grupo**

Un grupo es *una entidad colectiva que agrupa personas.*

Este es un concepto muy abstracto, que se utiliza solamente en aquellos contextos donde es necesario referirse, de forma muy general, a la forma en que las personas se agrupan en el seno de la organización. No se espera que este concepto se utilice para fines organizativos prácticos.

### **Jefe de Servicio Horizontal**

El jefe de un servicio horizontal es *un miembro específico de ese servicio horizontal encargado de gestionar el trabajo diario y tomar las decisiones técnicas y estratégicas necesarias dentro de su ámbito.*

### **Líder de Proyecto**

El líder de un proyecto es *un miembro específico de ese proyecto encargado de gestionar el alcance, tiempo, costes, calidad, personal, comunicación, riesgos y provisión del mismo.*

### **Línea de Investigación**

Una línea de investigación es *una descripción de un gran tema o área de conocimiento en el que la organización desea investigar, expresado desde el punto de vista de los problemas a resolver.*

Dada su naturaleza estratégica, las líneas de investigación se expresan como problemas a resolver. Esto contrasta con las funciones, que forman parte de la solución y, por lo tanto, operan a nivel táctico.

### **Miembro de un Grupo**

Un miembro de un grupo es *una persona que pertenece a ese grupo.*

### **Misión**

La misión es *la actividad principal, fundamental y continuada de la organización.* [3, p. B-10]

La misión es un medio para conseguir un fin (la visión) y, como tal, ha de ser expresada en clave de las estrategias que permitirán su ejecución. Además, la misión denota una actividad, por lo cual ha de ser expresada en forma activa, por medio de verbos.

### **Organizador de Órgano de Gobierno**

El organizador de un órgano de gobierno es *un miembro específico de ese órgano de gobierno encargado de la logística rutinaria de las reuniones y la burocracia asociada a su gestión.*

El organizador de un gobierno no posee capacidad alguna de decisión o mando; solamente realiza funciones de gestión y no de toma de decisiones.

### **Órgano de Gobierno**

Un órgano de gobierno es *un equipo permanente de personas que trabaja en un área específica de la dirección estratégica de la organización, estableciendo políticas, recomendaciones o normas.*

### **Participante en Función**

Un participante en una función es *un miembro estándar de esa función.*

Cualquier miembro de una función excepto su coordinador se considera un participante en la función.

### **Participante en Órgano de Gobierno**

Un participante en un órgano de gobierno es *un miembro estándar de ese órgano de gobierno*.

Cualquier miembro de un órgano de gobierno excepto su organizador y su representante se considera un participante en el órgano de gobierno.

### **Participante en Proyecto**

Un participante en un proyecto es *un miembro estándar de ese proyecto*.

Cualquier miembro de un proyecto excepto su líder se considera un participante en el proyecto.

### **Participante en Servicio Horizontal**

Un participante en un servicio horizontal es *un miembro estándar de ese servicio horizontal*.

Cualquier miembro de un servicio horizontal excepto su jefe se considera un participante en el servicio horizontal.

### **Proyecto**

Un proyecto es *un esfuerzo gestionado, acotado en el tiempo, ejecutado por un equipo humano determinado, y con un propósito estipulado*.

Este concepto de proyecto es mucho más amplio que el concepto de proyecto habitualmente manejado en entornos de investigación, que a menudo corresponde con proyectos de I+D financiados por organismos públicos. Éstos son solamente un subtipo del concepto de proyecto que aquí se define.

### **Puesto**

Un puesto es *una especificación de responsabilidades específicas para un objetivo determinado*.

### **Representante de Órgano de Gobierno**

El representante de un órgano de gobierno es *un miembro específico de ese órgano de gobierno encargado de llevar a cabo las comunicaciones entre éste y el resto del CCPC o cualquier otro grupo o instancia*.

El representante de un gobierno no posee capacidad alguna de decisión o mando; solamente realiza funciones de gestión y no de toma de decisiones.

### **Rol**

Un rol es *una especificación de responsabilidades genéricas que tiene una persona en un contexto determinado*.

Debido a su naturaleza genérica, es necesario caracterizar el contexto de un rol para poder comprender el alcance de las responsabilidades que define.

### **Servicio Horizontal**

Un servicio horizontal es *un grupo de personas que proporciona servicios a la propia organización en un área de actividad concreta, y cuyos objetivos se supeditan a las necesidades de ésta y no se corresponden con los objetivos últimos de la organización como un todo*.

### **Sub-línea de Investigación**

Una sub-línea de investigación es *una descripción de un problema científico concreto que la organización desea abordar.*

Toda sub-línea de investigación se encuadra, necesariamente, dentro de una línea de investigación.

### **Supervisor**

El supervisor de una persona es *otra persona que mantiene un contacto estrecho y continuado con la primera, monitorizando su trabajo cotidiano, y actuando cuando es necesario.*

### **Tutor**

El tutor de un nuevo trabajador es *una persona que se hace responsable, de forma temporal, de la integración del nuevo trabajador en la estructura y dinámica organizativas de la organización.*

### **Visión**

La visión es *el estado final propio y del entorno que desea alcanzar la organización.* [3, p. B-15]

La visión es un fin (no un medio) y, por lo tanto, debe de ser expresada de forma independiente de las vías a través de las cuales se puede alcanzar. Además, la visión es un estado, por lo que ha de ser expresada fundamentalmente mediante sustantivos y adjetivos.

## **Funciones para la Organización del CCPC**

Las siguientes funciones se consideran necesarias y suficientes para la nueva organización del LaPa.

### **Arqueología de la Arquitectura**

Se dedica al estudio de los bienes y valores patrimoniales constituidos por las construcciones de cualquier periodo histórico y, en general, por el espacio construido y los procesos arquitectónicos comprendidos desde su materialidad y mediante metodologías analíticas basadas en perspectivas arqueológicas complementadas con otras aproximaciones interdisciplinarias.

### **Arqueología de la Cultura Material**

Se dedica al estudio de la cultura material mueble en cuanto componente fundamental del patrimonio cultural, utilizando metodologías arqueológicas orientadas a su caracterización, contextualización, interpretación y valorización.

### **Arqueología del Paisaje**

Se dedica al estudio de los paisajes culturales, centrándose en su dimensión espacial y formal desde una perspectiva social y cultural, como expresión del patrimonio cultural, analizando los mecanismos mediante los cuales las sociedades han producido el paisaje mediante la transformación material del territorio y la inserción de contenidos culturales en el mismo.

### **Etnoarqueología**

Se dedica al estudio de sociedades vivas, utilizando una metodología arqueológica, teniendo en cuenta las tradiciones, ideas, puntos de vista y cualquier elemento del patrimonio cultural de las sociedades con las que se trabaja para, de esta forma, generar nuevas formas de repensar el registro arqueológico de sociedades del pasado.

### **Etnografía**

Se dedica al estudio de diferentes aspectos del patrimonio cultural, tanto material como inmaterial, de las sociedades actuales, mediante la metodología de trabajo de campo etnográfico.

### **Geoarqueología**

Se dedica al estudio de sedimentos, suelos y materiales antiguos, de origen natural o antrópico, en el marco de las investigaciones sobre patrimonio cultural, con la finalidad de, por un lado, reconstruir los procesos y cambios ambientales tanto de tipo natural como inducidos por las actividades humanas y, por otro, establecer las interrelaciones entre el medio y la sociedad.

### **Historia Antropológica**

Se dedica al estudio de las sociedades del pasado mediante una metodología histórica de fuerte vocación interdisciplinar e inspirada en las

aportaciones de la antropología cultural, con el fin de reconstruir modelos de significación y contextualización de los procesos de patrimonialización.

### **Sociología**

Se dedica al análisis sociológico de los fenómenos de producción, visibilización y uso del patrimonio cultural, focalizándose en el estudio de los agentes, grupos e instituciones que interactúan en ellos, y orientándose a la generación de conocimiento de carácter tanto básico como aplicado.

### **Tecnologías Geoespaciales**

Se dedica al uso y desarrollo de tecnologías para la representación de entidades geográficas y el análisis de la información asociada a ellas, todo ello aplicado al estudio del patrimonio cultural. Estas tecnologías incluyen los sistemas de información geográfica y la teledetección.

### **Tecnologías Semánticas**

Se dedica al uso de tecnologías de la información, y específicamente de la ingeniería de software, ingeniería del conocimiento, ingeniería de métodos y teoría de organizaciones, para comprender, visualizar, analizar, sintetizar, comunicar y documentar cualquier información relevante para los estudios de patrimonio cultural que involucren al LaPa.

## Servicios Horizontales para la Organización del CCPC

Los siguientes servicios horizontales se consideran necesarios y suficientes para la nueva organización del LaPa.

### Administración

Lleva a cabo la mayor parte de las labores de gestión administrativa de los recursos humanos y económicos del LaPa, gestiona solicitudes y propuestas a convocatorias, y actúa como *interface* entre el LaPa y el resto del CSIC.

### Archivo y Biblioteca

Organiza y gestiona la biblioteca y el archivo físico de documentación del LaPa, que comprende tanto documentación administrativa como archivos y documentos generados por el LaPa en sus actividades de investigación. (Mientras el LaPa no cuenta con biblioteca propia, asume las relaciones con la biblioteca del IEGPS.)

### Cultura Científica

Organiza, ejecuta y presta apoyo práctico a las actividades de difusión y divulgación científica que el LaPa desarrolla tanto como parte de su propia programación como a demanda de agentes externos.

### Tratamiento de Materiales y Muestras

Organiza, ejecuta y apoya los trabajos de tratamiento de materiales y muestras, incluyendo su lavado, siglado, organización física, registro, documentación, restauración, empaquetado, conservación, almacenamiento y análisis arqueométrico.

### Diseño Gráfico

Diseña material gráfico de todo tipo, incluyendo cartografía. También asesora y controla la calidad del mismo cuando son otros los que lo diseñan. Maqueta publicaciones propias del LaPa.

### Formación Externa

Organiza, ejecuta y presta apoyo práctico a las actividades de formación, tanto reglada como no reglada, que el LaPa desarrolla para clientes y/o alumnado externos.

### Incubadora de Empresas

Fomenta la creación, desarrollo, crecimiento y posterior emancipación de empresas de *spin-off* a partir de resultados de la investigación que se generen en el seno del LaPa.

### Servicios Externos

Oferta, promociona y vende productos y servicios comerciales al exterior del LaPa, desarrollando y manteniendo un catálogo, y negociando y cerrando

tratos comerciales. Además, sondea el mercado en busca de necesidades, nuevos nichos y otras oportunidades.

### **Sistemas de Información**

Especifica, desarrolla y mantiene los sistemas de información necesarios para el funcionamiento del LaPa.

### **Trabajo de Campo**

Realiza labores técnicas en el campo, así como labores asociadas en el laboratorio, viabilizando la participación del LaPa en proyectos que tengan estas necesidades y asumiendo la gestión técnica y el desarrollo efectivo de intervenciones arqueológicas en el marco de los proyectos del LaPa.

## Órganos de Gobierno para la Organización del CCPC

Los siguientes órganos de gobierno se consideran necesarios y suficientes para la nueva organización del LaPa.

### Dirección

Tiene como objetivo establecer la trayectoria general del LaPa y aplicar los instrumentos necesarios para asegurar que dicha trayectoria se mantiene. Incluye al Director y al Vicedirector.

### Claustro Científico

Tiene como objetivo establecer los problemas científicos de interés para el LaPa y asegurar la calidad del trabajo que se realiza en relación a ellos. Se prevé que este órgano de gobierno esté compuesto por el personal investigador sénior del LaPa.

### Comité de Organización

Tiene como objetivo asegurar la integridad organizativa del LaPa y perfeccionar la estructura y la dinámica del mismo. Se prevé que este órgano de gobierno esté compuesto mayoritariamente por personas con experiencia y conocimientos en temas de organización de grupos de trabajo, y que incluya también al Gerente.

### Junta de Coordinación

Tiene como objetivo mantener el equilibrio entre las necesidades, a veces antagonistas, que presenten las diferentes funciones y proyectos que se encuentren en curso en el LaPa en un momento dado, resolviendo problemas prácticos de forma ejecutiva. Se espera que formen parte de la Junta de Coordinación, al menos, el director del LaPa y todos los coordinadores de función.

### Asamblea General

Tiene como objetivo debatir y resolver los asuntos que, por su especial naturaleza, no puedan ser solventados por ninguna otra instancia del LaPa. Este órgano de gobierno está compuesto por la totalidad del personal del LaPa.

## **Puestos para la Organización y funcionamiento del CCPC**

Los siguientes puestos se consideran necesarios y suficientes para la nueva organización del LaPa.

### **Administrador de Espacios**

Es responsable de planificar el uso del espacio disponible, distribuirlo según las necesidades y solventar los problemas que emerjan relacionados con ello.

Este puesto está asociado al Comité de Organización.

### **Delegado de Prevención de Riesgos Laborales**

Planifica, programa, organiza y documenta la actividad de prevención de riesgos laborales y vela por conseguir y mantener unas adecuadas condiciones de seguridad y salud en el entorno laboral.

Este puesto está asociado al Comité de Organización.

### **Director**

Es responsable de establecer y mantener la trayectoria general del LaPa desde un punto de vista estratégico.

Este puesto está asociado a Dirección.

### **Gerente**

Es responsable de la gestión económica y administrativa del LaPa, por lo que actúa como jefe del servicio horizontal de Administración.

Este puesto está asociado a Administración.

### **Gestor de Equipamientos**

Es responsable de organizar y supervisar el mantenimiento y mejora de equipamientos de uso común, así como de mantener su inventario y de centralizar y valorar las demandas de adquisición de nuevos equipamientos.

Este puesto está asociado al Comité de Organización.

### **Gestor de Series Propias**

Es responsable de establecer el protocolo de funcionamiento de las series administradas por el LaPa (TAPA y CAPA en la actualidad) y mantener la coordinación de las mismas a través de sus respectivos directores. Además, se encarga de aspectos relativos a la publicidad, visibilidad, difusión o intercambio de dichas series.

Este puesto está asociado al Claustro Científico.

### **Guía de Invitados**

Es responsable de ordenar la realización de prácticas, estancias y visitas de investigación por parte del personal externo al LaPa, tanto de investigadores séniores como jóvenes o en formación.

Este puesto está asociado al Claustro Científico.

### **Mentor de Excelencia Personal**

Es responsable de asegurar la competencia individual de todos los miembros del LaPa y la calidad del trabajo de cada uno, desde su incorporación y en lo sucesivo, a través de instrumentos como la formación interna y otros medios.

Este puesto está asociado al Comité de Organización.

### **Responsable de Calidad de Publicaciones**

Es responsable de incentivar y velar por la calidad de las publicaciones del LaPa, procurando incrementar el grado de aceptación de originales y estableciendo un procedimiento normalizado para la salida de originales (revisión interna, corrección, envío).

Este puesto está asociado al Claustro Científico.

### **Responsable de Captación de Personal**

Es responsable del seguimiento de las diferentes convocatorias de recursos humanos y de buscar candidatos adecuados para incorporarse a través de ellas al LaPa.

Este puesto está asociado al Comité de Organización.

### **Responsable del Plan de Publicaciones**

Es responsable de diseñar y controlar la ejecución de una programación de publicaciones para garantizar la satisfacción de indicadores y, sobre todo, la rentabilidad, visibilidad e impacto de las investigaciones realizadas en el LaPa.

Este puesto está asociado al Claustro Científico.

### **Vicedirector**

Es responsable de sustituir al Director en sus funciones cuando sea necesario.

Este puesto está asociado a Dirección.

## **Referencias**

1. Donnellon, A. and M. Scully, 1994. Teams, Performance, and Rewards, in *The Post-Bureaucratic Organization*, C. Heckscher and A. Donnellon (eds.). SAGE Publications: Thousand Oaks. 63-90.
2. Duncan, W.R., 1996. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*: Project Management Institute.
3. The Business Rules Group, 2007. *The Business Motivation Model*, 1.3.