

Dirección General Administrativa Director: Luis Alfonso Rodas

Responsable de actualización de información: Departamento Administrativo Financiero

Septiembre 2015

Artículo 20, Decreto Número 22-2014

Información de pagos del Subgrupo 18 "Servicios Técnicos y Profesionales" Renglón de gasto 185 Servicios de Capacitación Fuente de Financiamiento: 11 Ingresos Ordinarios

Quién	Qué	Para qué se ejecuta el gasto	C	ómo	Cuándo	Monto en Q.	Producto
Nombre	Servicios	Nombre del Servicio	Rengión	Contrato No.			
Mauro Antonio García Sandoval	Servicios de logistica para el curso de capacitacion, realizado el 26 y 27 agosto 2015	Servicios de logistica en curso de capacitacion "Sistema de Comando de Incidentes"	185 Servicios de Capacitación	Compra Directa	Mes de agosto 2015	Q 6,450.00	Servicios de logistica en curso de capacitacion "Sistema de Comando de Incidentes" para el personal del Ministerio de Energía y Minas con la participación de 47 personas
Instituto Nacional de Administración Pública INAP		Participación Diplomado "Gestión para la reducción del riesgo a desastres en el marco del desarrollo Sostenible"	186 Servicios de Capacitación	Compra Directa	De marzo a septiembre de 2015	Q 1,000.00	Diplomado: Gestión para la reducción a desastres en el marco del desarrollo sostenible, con la participación de dos personas del Ministerio de Energía y Minas
		Q 7,450.00					





Dirección General de Minería Director: Luis Alfonso Rodas

Responsable de actualización de información: Departamento Administrativo Financiero

Septiembre 2015

Artículo 20, Decreto Número 22-2014

Información de pagos del Subgrupo 18 "Servicios Técnicos y Profesionales" Fuente de Financiamiento: 11 ingresos Ordinarios

Quién	Qué Servicios Tecnicos/Profesionales	Para qué se ejecuta el gasto Nombre del Servicio	Cómo		Cuándo		
Nombre			Rengión Presupuestari	Contrato No.		Monto en Q.	Producto
Lisbeth Siomara Marisol Méndez Escobar	Profesionales a I z	Análisis jurídico-legai de expedientes administrativos a cargo del Vicedespacho, brindar servicios de asesoria y acompañamiento legal al Despacho Superior del Ministerio de Energía y Minas, emitir opiniones, estrategia y acompañamiento en negociación colectiva y Otras asesorías y/o actividades	Juridicos v	CD-C183-001- 2015, con vigencia del 10 julio al 30 noviembre 2015	1° y 2° pago septiembre 2015	Q21,600.00	1er Informe Julio 2015: Análisis Juridico - Legal Administrativo, Asesoría, Opinión y estrategia de negociación, Otras asesorías ambito laboral
Escober						Q21,600.00	20. Informe Agosto 2015: Análisis prospectivo de la negociación colectiva: Antecedentes, Orden Presidencial, Proceso de Gestión, Propuesta, preparación y logística, vigencia, análisis, consideraciones finales
Oscar Abraham Ayala Estrada	Servicios Tecnicos	Diagnóstico de la estructura organizacional, Diseño y capacitación del Proyecto, Seguimiento y Recopilación de la Información, Revisión, redacción y corrección de instrumentos, integración, presentación y entrega de informe final	189 Otros Estudios y/o Servícios	DS-C-189-001- 2015 con vigencia del 1 julio al 31 diciembre 2015	1° y 2° pago septiembre 2015	Q22,500.00	Diagnóstico de la estructura organización, diagósitco normativo legal, diagnóstico funcional y diagnóstico de puestos funcionales
						Q22,500.00	Diseño formatos base, presentaciones al Despacho Superior, Directores Generales y Jefes de Unidad
Shisel Deyanira Valladares Lemus	Profesionales Dlagnóstico de la estructura organizacional, Diseño y capacitación del Proyecto, Seguimiento y Recopilación de la información, Revisión, redacción y corrección de instrumentos, integración, presentación y entrega de informe final	189 Otros Estudios y/o Servicios	DS-C-189-001- 2015 con vigencia del 1 julio al 31	1° y 2° pago septiembre 2015	Q27,000.00	Diagnóstico de la estructura organización, diagósitco normativo legal, diagnóstico funcional y diagnóstico de puestos funcionales	
				diciembre 2015		Q27,000.00	Diseño formatos base, presentaciones al Despacho Superior, Directores Generales y Jefes de Unidad
				Total		Q 142,200.00	



Dirección General de Hidrocarburos Director: Ing. Luis Aroldo Ayala Vargas

Responsable de actualización de información: Departamento Administrativo Financiero

Fecha de emisión: Mes de septiembre de 2015

Programación del Subgrupo 18 "Servicios Técnicos y Profesionales" Rengión de gasto 185 Servicios de Capacitación Fuente de Financiamiento: 31 Ingresos Propios

Quién	Qué	Para qué se ejecuta el gasto	C	ómo	Cuándo		
Nombre de la	Servicios	Nombre del Servicio	Rengión	Contrato No.	Vigencia del	Monto en Q.	Producto
Entidad			Presupuestari	/Compra directa	Contrato	1	
			0			i	
Asociacion	Curso de capacitacion los	Curso de capacitacion los dias 26 y 27	185 Servicios	Compra Directa	Mes	Q 8,500.00	Curso de capacitacion los dias 26 y 27 de
Guatemalteca	dias 26 y 27 de agosto de	de agosto de 2015, "El Marco	de		septiembre		agosto de 2015, "El Marco Presupuestario, Las
de	2015, "El Marco	Presupuestario, Las Adquisiciones y	Capacitación		2015	ļ.	Adquisiciones y Obligaciones Tributarias del
Investigadores	Presupuestario, Las	Obligaciones Tributarias del Sector	•	!		į	Sector Publico", para el personal de Dirección
de Presupuesto	Adquisiciones y	Publico",		·		l	General de Hidrocarburos
AGIP	Obligaciones Tributarias del	·					
	Sector Publico*,			ļ			
		ł		i		Į.	

Información proporcionada por: Alma Ovando



Dirección General de Minería

Director: Fernando Hugo Castellanos Barquin

Responsable de actualización de información: Departamento Administrativo Financiero

Septiembre 2015

Artículo 20, Decreto Número 22-2014

Información de pagos del Subgrupo 18 "Servicios Técnicos y Profesionales" Renglón de gasto 185 Servicios de Capacitación Fuente de Financiamiento: 31 Ingresos Propios

HOTEL LAS AMERICAS. S.A. Asociacion Guatemaliteca de Curso de capacitacion sy Obligaciones Tributarias del Nombre del Servicios Nombre del Servicios Rengión Contrato No. Curso de capacitación "Construyendo Metas para el año 2016" Asociación Curso de capacitación "El marco presupuestario, las adquisiciones y Obligaciones Tributarias del Nombre del Servicios Rengión Contrato No. Curso de capacitación "Construyendo metas para el año 2016" para e Capacitación "El marco presupuestario, las adquisiciones y Obligaciones Tributarias del Sector Obligaciones Tributarias del Sector público" para el Curso de capacitación "El marco presupuestario, las adquisiciones y Obligaciones Tributarias del Sector público" para el Servicios de Septiembre 2015 Compra Directa Mes de Septiembre 2015	Quién Nombre	Qué Servicios	Para qué se ejecuta el gasto Nombre del Servicio	Cómo		Cuándo		6
AMERICAS. S.A. Curso de capacitación Metas para el año 2016" Metas para el año 2016" de Capacitación Curso de capacitación "El marco presupuestario, Las Adquisiciones y Obligaciones Tributarias del Sector Público", llevado a cabo el 26 y 27 de la Presupuesto AMERICAS. S.A. Curso de capacitación Metas para el año 2016" de Capacitación Curso de capacitación "El marco presupuestario, las adquisiciones y obligaciones tributarias del sector público", llevado a cabo el 26 y 27 de la Presupuesto de Capacitación Metas para el año 2016" De Capacitación Compra Directa Septiembre Septiembre Septiembre Septiembre Capacitación "El marco presupuestario, las adquisiciones y obligaciones tributarias del sector público" para el año 2016" para e				Rengión	Contrato No.		Monto en Q.	Producto
Guatemalteca de Adquisiciones y Obligaciones Tributarias del Presupuesto Sector Publico". Marco Presupuestario, Las presupuestario, las adquisiciones y obligaciones tributarias del sector público", llevado a cabo el 26 y 27 de de Presupuesto Sector Publico". Marco Presupuestario, Las presupuestario, las adquisiciones y obligaciones tributarias del sector público" para de Minería	AMERICAS.		•	de	Compra Directa	Septiembre	1	"Construyendo metas para el año 2016" para el
	Guatemalteca de Investigadores de Presupuesto	Marco Presupuestario, Las Adquisiciones y Obligaciones Tributarias del	presupuestario, las adquisiciones y obligaciones tributarias del sector público", llevado a cabo el 26 y 27 de	de	Compra Directa	Septiembre	Q 8,500.00	marco presupuestario, las adquisiciones y obligaciones tributarias del sector público" para

Información proporcionada por: Sonia Mérida

Guatemala, 11 de septiembre de 2015.

Señor Ministro de Energía y Minas Licenciado José Miguel de la Vega Izzepi Su despacho

Señor Ministro:

Por este medio me dirijo a usted, para presentarle el primer informe relativo a los productos del contrato número DS-C-183-001-2015 correspondiente al primer pago.

Al agradecer la atención a la presente, me suscribo.

Cordialmente,

MME.

Adjunto: lo indicado en 2 hojas

PRIMER INFORME

JULIO DE 2015

Productos Desarrollados

01. Análisis Jurídico – Legal Administrativo

- Seguimiento a los casos solicitados por la Jefatura de la Unidad de Recursos Humanos del Ministerio
- Seguimiento a los casos solicitados por la Dirección Administrativa del Ministerio
- Proyecto de acta administrativa relacionada con la conflictividad expresada en mantas apócrifas sin contar con la autorización correspondiente
- Propuesta de seguimiento a la violación relacionada al respeto mutuo
 Empleador Sindicato, para fortalecer las relaciones laborales
- Verificación del estado de los conflictos colectivos de carácter económicosocial.

02. Asesoría

- Análisis y acompañamiento ante la Procuraduría General de la Nación, por ser la instancia formal para la representación del Estado de Guatemala con relación a casos laborales referidos al Ministerio de Energía y Minas.
- Acompañamiento de casos laborales analizados dentro de la "Junta Mediadora" a solicitud de ésta.

03. Opinión y estrategia de negociación

- Reuniones de trabajo con la Autoridad Superior
- Reuniones de trabajo con Funcionarios y Mandos Medios para la elaboración del exordio sobre la negociación colectiva.
- Elaboración de propuesta de estrategia de negociación
- Presentación de estrategia a la Autoridad Superior y validación correspondiente
- Conformación y participación dentro del grupo de negociación
- Acompañamiento y elaboración de proyecto de pacto para denuncia
- Presentación a la Autoridad Superior para la validación de elementos fundamentales incorporados al proyecto de pacto colectivo de condiciones de trabajo
- Denuncia del proyecto de pacto ante la Inspección General de Trabajo

04. Otras asesorías

- Asesoría y acompañamiento relativo a los casos de vacaciones acumuladas por los trabajadores
- Asesoría y acompañamiento al caso relativo a denuncias relativas a "acoso"
- Reuniones con la denunciante y con los empleados denunciados
- Definición de estrategia a seguir para mitigar conflictividad laboral en casos de trabajadores con roles especiales

Licda. Lisbeth Siomara Marisol Méndez Escobar

ASESORA

Vo.Bo.

Or. Alfredo Gálvez Sinibaldi Viceministro de Energía y Minas Guatemala, 11 de septiembre 2015.

Señor Ministro de Energía y Minas Licenciado José Miguel de la Vega Izzepi Su despacho

Señor Ministro:

Por este medio me dirijo a usted, para presentarle el segundo informe relativo a los productos del contrato número DS-C-183-001-2015 correspondiente al segundo informe.

Al agradecer la atención a la presente, me suscribo.

Cordialmente,

Licenciada Lisbeth Stomara Marisol Méndez Escobar

ASESORA

MME.

Adjunto: lo indicado en 4 hojas

SEGUNDO INFORME

Agosto de 2015

Producto Desarrollado:

ANÁLISIS PROSPECTIVO DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

Apuntes preliminares de la negociación colectiva:

1. Antecedentes:

El Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo tiene carácter de "Ley Profesional", cuya implicación es que ¡Debe ser cumplida! Y, no está sujeta a si se quiere o no cumplir.

El día 23 del mes de Julio del año 2013 se suscribió el nuevo Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo entre el Ministerio de Energía y Minas y el Sindicato de Trabajadores del Ministerio de Energía y Minas.

Sobre la base de lo establecido en el artículo 4 de la citada ley profesional, su vigencia quedó establecida por un término de dos años.

2. Orden Presidencial:

Con fecha 1 de abril de 2015 fue emitido un oficio circular sin número, el cual se constituyó en una orden presidencial a las instituciones del Organismo Ejecutivo de no negociar pactos, "Normas de Control y Contención del Gasto Público Para El Ejercicio Fiscal 2015".

Con fecha 5 de junio de 2015 El Presidente de la República emitió el oficio circular número 2, reiterando las disposiciones del 1 de abril de 2015.

3. Proceso de Gestión:

En virtud de las limitaciones evidentes, con relación a dar cumplimiento de la ley y al mismo tiempo de la orden presidencial, se hace imperativo establecer una estrategia que permita dar cumplimiento a la ley, sin incurrir en desobediencia a la orden presidencial.

Sobre la base de lo expuesto en el párrafo anterior, es evidente que la instrucción presidencial es no comprometer las finanzas del Estado, en virtud de los problemas de recaudación y de liquidez, además de cuota presupuestaria.

بح

En alcance a la necesidad de no incumplir la ley y atendiendo que la organización sindical procedió a realizar la denuncia del Pacto, tal como lo establece el artículo correspondiente fueron planteadas las interrogantes siguientes:

- a) Se acciona solo en lo administrativo (arreglo por la vía directa)
- b) Se acciona solo en lo judicial (judicialización del conflicto)
- c) Se acciona en ambas vías
- d) Se reacciona a la propuesta del Sindicato
- e) Se elabora la propuesta del Ministerio y se agotan todas las instancias

4. Propuesta e):

En la actualidad se cuenta con las herramientas básicas y necesarias del inciso e), indistintamente que se haya validado negociar la propuesta presentada por el Sindicato, pese a que dicha propuesta no es la que formalmente presentaron, no solo ante el Ministerio, sino que gestionaron ante el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

En cualquier momento se podrá recurrir a darle seguimiento al proyecto presentado por el Ministerio, en virtud que dicha propuesta está fundada en ley y haber sido presentada formalmente a la contraparte sindical y ante el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Los elementos fundamentales considerados en el proyecto presentado por el Ministerio conllevan lo siguiente:

- Recuperación del rol de administrador que es competencia exclusiva del Ministerio, ya que no puede ser delegable esta función y peor aún, a la organización sindical.
- Limitación de amplias concesiones al sindicato
- Evaluación de desempeño
- Carrera administrativa
- Nuevo rol de las relaciones laborales y el manejo de los recursos humanos
- Gestión y posibilitación de un bono especial para el año 2015

En síntesis, lo esencial ha sido dar cumplimiento a la ley, sin desacatar la orden presidencial y mucho menos comprometer las finanzas del Estado.

5. Preparación y logística:

Para tal efecto, se incluyó y organizó la Comisión de Negociación, el control de la Secretaría Técnica de Negociación, fueron creadas las "Bases de Relacionamiento", además del manejo y control de los espacios físicos para la negociación y los equipos necesarios para la misma.



6. Vigencia de la Estrategia:

En la actualidad sigue vigente la estrategia originalmente concebida, ya que no se tiene garantía que la contraparte sindical pueda aceptar lo que se proponga, fundamentalmente como propuesta económica, por parte del Empleador y en ese sentido, a donde pueda derivar la negociación.

7. Análisis de Coyuntura:

Uno de los primeros elementos se refiere a que la agenda fundamental en estos días, está referida al proceso eleccionario, por lo que dicho proceso posibilita los tiempos necesarios para derivar la negociación y a concretarse la misma, para el año 2016.

Otro de los elementos a considerar es que en cada ocasión se señala por parte de los medios de comunicación sobre la ilegitimidad acerca de la negociación de pactos, que mas benefician a la dirigencia que a los propios trabajadores; asimismo, se empieza a referirse al concepto de lesividad de la negociación, particularmente el caso del Ministerio de Salud.

Obviamente, las finanzas del Estado siguen siendo precarias y sobre esa base, es comprometido para los funcionarios, acordar con los sindicatos incrementos de cualquier tipo en la actual coyuntura.

8. Análisis de Actores:

La organización sindical espera concretar su negociación en este año, por lo que buscará y utilizará los medios necesarios para lograr su objetivo, tal y como lo hizo el día en que tomaron el espacio físico del despacho superior, al observar que en una negociación también podrían perder, ya que por costumbre, habían logrado todo lo que habían propuesto históricamente.

El proyecto de Pacto propuesto por el Ministerio redundaba en reducción de espacios para el qué hacer sindical, aunado a la ilegitimidad con que cuenta la actual dirigencia, por lo que les urge tener resultados a la brevedad.

El Gobierno mantiene la directriz de no negociar pactos y esto sustentado; como se ha apuntado, en la precariedad de las finanzas y en el corto plazo no se espera una mejor recaudación, por lo que es previsible profundizar más en cuanto a la limitación de la cuota presupuestaria para el Ministerio, mucho más para otorgar incrementos o bonos.

Por parte del Ministerio, se sigue contando con posibilitar como una herramienta el proyecto de pacto denunciado.

9. Emplazamientos Previos:

Þ

Es importante resaltar que la organización sindical, pese a que denunció el Pacto, mantiene vigentes dos conflictos colectivos económicos – sociales, los cuales deberían anteponerse a la negociación colectiva que se lleva a cabo.

Para la organización sindical, mantener emplazado al Ministerio se ha convertido en un objetivo, ya que esto les garantiza que cualquier procedimiento de despido iniciado, se retarde, sobre la base que en los tribunales se hace compleja la aplicación de justicia pronta, para la autorización de terminaciones de contrato de trabajo.

En la actual coyuntura de negociación, dichos emplazamientos se tornan contraproducentes, para el sindicato, ya que previo a finiquitar la negociación de Pacto, deben resolverse dichos conflictos colectivos.

10. Consideraciones Finales:

- Lograr mantener la negociación por la vía directa todo el tiempo que sea necesario.
- Judicializar la negociación, sobre la base del incumplimiento de los tiempos y la propuesta sindical, para que no cobre vigencia formal la denuncia planteada por la contraparte sindical.
- Judicializar la denuncia presentada por el Ministerio, ya que se cuenta con una propuesta y cuando se llegue a la fase de conciliación, el Juez deberá plantear que sea conocido el proyecto presentado por el Ministerio oportunamente.
- Se deberán agotar todas las instancias correspondientes y,

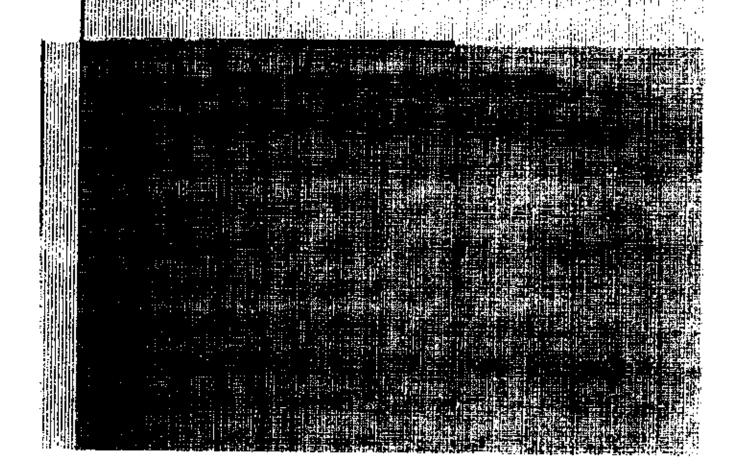
• Se deberán resolver los conflictos colectivos previos existentes, antes de finalizarse la negociación colectiva actual.

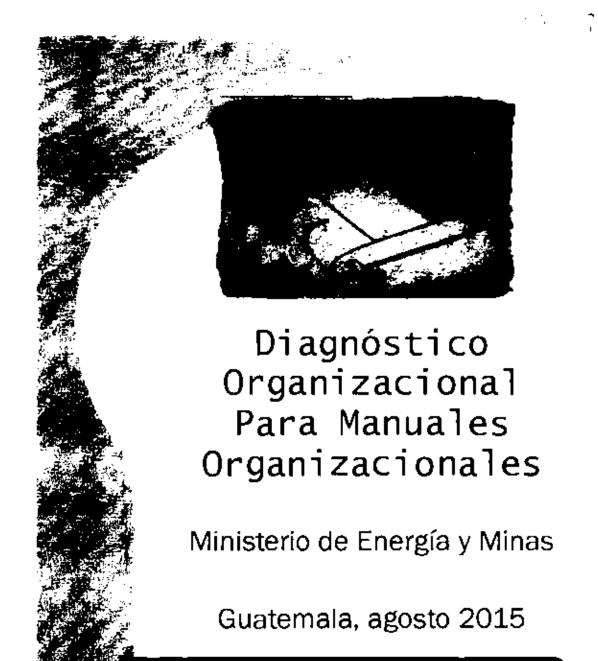
Licenciada Lisbeth Siomara Marisol Méndez Escobar

ASESORA

Vo.Bo.

Dr. Alfredo Gálvez Sinibaldi Viceministro de Energía y Minas





INDICE

l. Antecedentes	1
II. Objetiva del Proyecto	4
III. Enfoque del Estudio	5
IV. Diseño Metodológico	6
V. Diagnóstico	8
> Despacho Superior	8
 Dirección General Administrativa 	1.8
Unidad de Recursos Humanos	25
VI. Conclusiones	31
VII.Recomendaciones	30
Glosaria	34
Ribliografia	38

I. ANTECEDENTES

El Ministerio de Energía y Minas -MEM-, en sus inicias la Dirección General de Mineria, Industrias Fabriles y Camereia, adserita a la Sceretaría de Fomento, fue ercada el 01 de julia del año 1907 por entances Presidente Manuel Estrada Cabrera. Posteriormente, fue ercado el Instituto Nacional de Petróleo y luego en los añas eincuenta del Siglo XX, la Dirección General de Mineria, Industrias Fabriles y Camereio, cambiá de denominación a únicamente Dirección General de Mineria, fusionándose con la referida entidad flegar a formar la Dirección General de Mineria e Hidrocurburos, adserita al Ministerio de Economía Conforme la Ley que regulaba las actividades del Organismo Ejecutivo, correspondía al Ministerio de Economía conocer todo lo relativo a los hidrocarburos, minas y canteras, na abstante por la camplejo del tema tales actividades se cansideró necesario separar de dicha Ministeria, la Direccián General de Mineria e Hidrocarburos, danda vida mediante el Decreto-Ley 57-78 a la Sceretaria de Mineria, Hidrocarburos y Energía Nuclear, adserita a la Presidencia de la República.

Par medio del Decreta Ley No. 106-83 de fecha 8 de septiembre de 1983, nace a la vida dentro del Organisma Ejecutiva, el MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS.

Las atribuciones del Ministerio de Energia y Minas -MEM-, defimitadas en el Articula 34 del Decreta 104-97 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Organismo Ejecutiva, el cual le confiere la fuoción de atender lo relativo al régimen jurídico aplicable a la producción, distribución y comercialización de la energía y de los hidrocarburas, y a la explotación de los recarsos mineros, las atribuciones que se le cunfieren al Ministerio, son las siguientes:

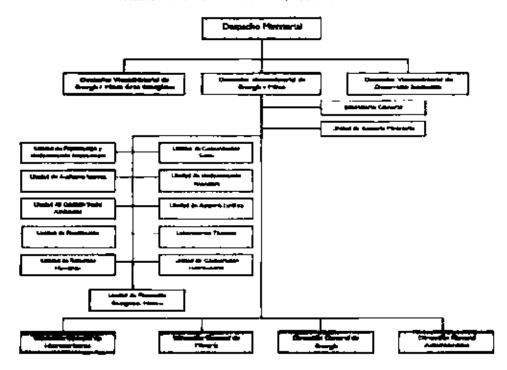
Estudiar y fumentar el oso de fuentes nuevas y renovables de energia, promover su aprovechamiento racional y estimular el desarrollo y aprovechamiento racional de energia en sus diferentes formas y tipos, procurando una política nacianal que tienda a lagrar la autosuticiencia energética del país.

- Coordinar las acciones necesarias para maniener un adecuado y eficiente suministra de petróleo, productos petroleras y gas natural de acuerdo a la demanda del país, y conforme a la ley de la materia.
- Cumplir y hacer eumplir la legislacián relacionada can el reconocimiento superficial, exploración, explotación, transporte y transformación de hidrocarburos; la compraventa o evalquier tipo de comercialización de petráleo erudo o reconstituido, gas natural y otros derivados, así camo los derivados de los mismos.
- Formular la política, proponer la regulación respectivo y supervisor el sistema de exploración, explotación y comercialización de hidrocarburos y minerales.
- Cumplir las normas y especificaciones ambientales que en materio de recursos no renovables establezca el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales.
- Finitir opinión en el ámbito de su campetencia sabre políticas a proyectos de atras instituciones públicas que incidan en el desarrollo energético del país.
- •### Ejercer las funciones normativas y de control y supervisión en materia de energia eléctrica que le asignen las feyes.

El regiamenta orgânica del MEM se encoentra aprobado por el Acuerdo Gobernativo No. 382-2006 y su reforma aprobada mediante el Acuerdo Gobernativo No. 631-2007, el coal tiene como objetiva establecer so estructora orgânica para cumplir a cabalidad con las fonciones y atribucianes que le competen, tal como se refleja a continuación:

ORGANIGRAMA GENERAL MINISTERIO DE ENERGLA Y MINAS

Acquirdus Gubergativus 382-2006 y sq Refurma 631-2007.



Organigrama Según Digesto de la Administración Pública de la Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-

Existen variantes específicas dentro de los organigramas presentados entre la versión del MEM y ONSEC, las cuales se derivan de las inconsistencias de linen de mando que se dan debido la redacción del reglamento interno en la cual se detallan las dependencias, direcciones y unidades pero no se define la linea de mando específica a la cual se debe de responder, un ejemplo para el Sector Público es el Reglamento interno del Ministerio de Finanzas Públicas el cual detalla las funciones de cada Vicentinisterio, las Direcciones, Departamentos y Unidades bajo su responsabilidad directa: eliminando con esto cualquier tipo de duda relacionada con la linea de mando determinada para cada dependencia de dicha Ministerio, facilitando la delegación y el control de las actividades.

II. OBJETIVO DEL PROYECTO

El presente proyecto tiene como objetivo estructurar y homogenizar los distintos manuales organizacionales de funciones y puestos, que se encuentran aprobados dentro del Ministerio de Energia y Minas, con la finalidad de estandarizar el formato y los requerimientos, así como la información que estos instrumentos administrativos brindan a los clientes internos y externas del Ministerio, para buscar una mejora en la eficiencia personal, grupal e institucional a través de la visibilización de las habilidades y destrezas individuales, así como aclarar las principales funciones de los puestos y la estructura delimitada por la Ley; el proyecto como tal se cual se encuentra diseñado en cincu distintas fases, que permitirán realizar dicho proceso de forma ordenada y esquematizada y con un orden adecuado.

Dentro de los objetivos especificos del proyecto se encuentran.

- Actualización y mejoramiento de los instrumentos organizacianales del MEM.
- Estandarización de la información contenida en los instrumentas en lo relacionado a las funciones coma en la definicián de puestos.
- Cumptimiento de las normas de control interno de la Comraloria General de Cuentas
- IV. Contar con una herramienta actualizada para los procesos de inducción, tanto por la Unidad de Recursos Humanos, como para las dependencias del MEM.
- V. Delimitación adecuada de funciones, descripción de puestos y líneas de mando funcianal.
- VI. Contribuir al mejaramienta de la camunicoción entre y dentra de las dependencios del MEM, can finalidad de mejorar su desempeña.

III. ENFOQUE DEL ESTUDIO

El proyecto euenta con un enfoque de carácter funcional de las acciones desarrolladas por el Ministerio de Energia y Minas, desarrollando varios aspectos que se consideran necesarias en el estudio organizacional básico: el aspecto normativo legal, estructura orgánica, funcional y la estructura de puestas de las áreas en las que se encuentra funcionalmente dividido el Ministerio, de la forma siguiente:

- 1) Despacho Superior (Incluye los Órganos de Apoyo Técnico)
- 2) Dirección General Administrativa
- Unidad de Recursos Humanos*

La estructura organizacional es el Sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cóma las personas coordinan sus acciones y utiliza los recursos para lograr las metas de la organización, en este enmexto se examinarán los procesos en los cuales las diferentes funciones del Ministerio se encuentran delegadas y camo se desarrollan lus relaciones de outoridad y responsabilidad dentro del mismo.

En todas las áreas funcionales del Ministerio se euenta con manuales administrativos funcionales y de puestos, desarrollados en distintas épocos, con muy variados formatos y con infarmación diferente para cada área, todos los manuales se encuentran en el apartado de información pública del portal del Ministerio, adicionalmente se encuentran los Acuerdos Gubernativos que aprueban el Reglamento Interno del MEM y los manuales de cada área funcional.

[&]quot;Son Unidades de Apoyo Técnico que cuenta con su propio manual de puestos y funciones



La idea primordial es gestionar adecuadamente el conocimiento implicito del Ministerio, en el contexto de una Economia basada en el Conocimiento y el Aprendizaje es un sistema en el cual el motor de creación de valor y/o beneficios es el conocimiento y la capacidad para construirlo por medio del aprendizaje, generado por la cognición de sus tarcas fundamentales en instrumentos administrativos explicitos que consengan de forma clara las funciones de cada árgano estructural y de los puestos que los conforman, de manera que permita realizar las actividades de la manera mas eficiente posible con el conocimiento claro de las acciones relevantes de cada unidad, departamento, dirección y despacho, mejorando sustancialmente el accionar de los colaboradores y cumpliendo a cabalidad con la narmativa vigence para el Organismo Ejecutivo del cual forma parte el Ministerio.

Uno de los beneficios cotaterales del proyecto es mejorar el desempeño de la organización, a través de mejorar el conocimiento de la estructura organizacional, desde el nivel más básico, que es el nivel personal en el cual tas personas comocen sus funciones específicas e inherentes al puesto, sabe a quién reporta y tiene un conocimiento más específico de su aporte individual al grupo de trabajo, lo cual conlleva a un mejoramiento en el desempeño grupal y consecuentemente a una mejora en el nivel organizacional.

IV. DISEÑO METODOLÓGICO

El diagnóstica es la fase inicial del proceso y en la cual se pretende establecer la situación actual del diseño organizacional del Ministerio de Energía y Minas -MEM-, su división funcional, determinar en qué situación se encuentra la linea de mando y autoridad, los conflictos funcionales y de control que pudieran redocir la eficiencia organizacional, además de determinar el grado de gestión del conocimiento que tienen los manuates organizacionales en convertir el conocimiento implícito en explícito, lo cual es intiy importante para la continuidad funcional pese a la rotación de personal n la fuga de personal elave.



Utilizando un proceso de investigación con fuentes secundarias de información, tales como la normativa vigente, manuales organizacionales y reuniones con las distintas autoridades del MEM, se presende obtener la información necesaria para reflejar la realidad administrativa actual del Ministeria.

La integración del material necesario para efectuar el diagnástico se inicia con la búsqueda de la normativa legal que avala el accionar del Ministerio, los manuales organizacionales y de puestos que se encuentren aprobados, el arganigrama funcional aprobado y otros documentos de soporte que se consideran necesarios para efectuar el análisis funcional, el cual pretende determinar el grado de definición en que se encuentra la división del trabajo funcional de todas las áreas del Ministerio.

Posteriormente, se realizó un estudio superficial de los manuales en el cual mediante una lista de chequeo, el cual permitió visualizar los apartados contenidos en cada instrumenta, permitiendu así determinar el grado de homogeneidad de la información y su comparación con la técnica administrativa. Posterintmente se efectuó un análisis profunda en el cual se verificó la información contenida en cada ono de ellos, considerando los aspectos de estructura, para determinar si su representación gráfica representa la realidad plasmada en las bases normativo-legales y la claridad en tas tíneas de maodo; funciones para determinar si se encuentran duplicidades o vucios funcionales en el accionar de las dependencias; y puestos funcionales en los coales se verifique la división funcional del trabajo y como esto puede llegar a determinar la efectividad enn la que se alcanzan los objetivos por dependencia e institucional.

Al final se plasman los principales aspectos encontrados, de carácter normativo, organizacional, funcional y puestos, así como las respectivas conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado en base a la comparación cun la teoría administrativa y organizacional y las aspectos actuales del la organización en el Ministerin.

En términos generales se pretende analizar adecuadamente cada área de la organización del Ministerio de Energía y Minas con la finalidad de obtener un panorama realmente claro para establecer los aspectos que deben considerarse en el estudin de la

nrganización y funcionalidad del Ministerio, para plasmar adecuadamente las funciones principales de todos las estructuras formales así como de los puestos que la integran para mejorar el funcionamiento de la entidad y permitir contar con instrumentos adecuados para facilitar los procesos de transición y adecuación de personal nuevo a las distintas áreas de la entidad.

Dentro de los aspectos relevantes que se considerarán en el análisis de la estructura organizacional, que son vitales para determinar su grado de madurez, se detallan a continuación:

- Especialización del Trabajo: El grado en el cual las tarcas son divididas en una organización en diferentes trabajos
- Departamentalización: La base sobre la cual los trabajos son agrupados dentro de una organización.
- 3) Cadena de Mando: La línca de autoridad que se extiende desde lo alto de la organización hacia abajo y clarifica la responsabilidad de a quién debe reportar.
- 4) Tramo de Control: El número de subordinados que un mando es capaz de manejar eficiente y eficazmente de forma directa.
- 5) Centralización y Descentralización: El grado en que se encuentra concentrada la toma de decisiones dentro de la organización.
- 6) Formalización: El grado en el cual se encuentran estandarizados los trabajos, las normas, procedimientos y entrenamiento dentro de uoa organización.

V. DIAGNÓSTICO

Diagnóstico del Despacho Superior

a. <u>Diagnóstico N</u>nrmativn <u>Legal</u>

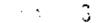
El Despacho Superint del Ministerio de Energía y Minas se encuentra enmarcado en lo que establece el Capítulo II del Acuerdo Gubernativo No. 381-2006, el cual se encuentra constituido de la signiente forma:

- a) Despacho Ministerial
- b) Despachos Viceministeriales
 - b.1 Viceministeria de Energia y Minas
 - b.2 Viceministeria de Energia y Minas encargado del Área Energética
 - b.3 Viceministerio de Desarrollo Sostenible
- c) Secretaria General
- d) Unidad de Asesoria Ministerial

Adicianalmente dentro de Manual Organizacional del Despacho Superior se encuentran incorporados los Órganos de Apoyo Técnico los cuales dependen de éste y se integran de la siguiente manera:

- a) Unidad de Planificación y Mademizacián Institucional
- b) Unidad de Comunicación Social
- e) Unidad de Auditoria Interna
- d) Unidad de Administración Financiera
- e) Unidad de Gestion Socio Ambiental
- f) Unidad de Asesoría Jurídica
- g) Unidad de Fiscalizacián
- h) Labaratarias Técnicas
- i) Unidad de Recursos Humanas
- j) Unidad de Coaperación Internacional
- k) Unidad de Planeación Energético Minero

Al realizar el análisis estructural se determiná que desde la perspectiva de especialización de trahajo existe una fuerte especialización derivado de la naturaleza de la institución, no obstante de acuerda a la división del trabajo, considerando la departamentalización, las funciones técniexs se encuentran claramente diferenciadas separando las Direcciones Generales de Hidrocarburos, Minería y Energía, na abstante se observa que las funciones administrativas se encuentran fraccionadas, ya que las unidades de



Administración Financiera y Recursos Humanos se encuentran separadas de la Dirección General Administrativa que en teoría debería mantener un control sobre dichas funciones, pero en la normativa se encuentran separadas y jerárquicamente dependen del Despacho Superior.

En lo que respecta a la cadena de mando la línea de autoridad se encuentra claramente definida dentro del despacho superior, no obstante existe eierta discrecionalidad en lo que respecta a la definición de responsubles hacia las unidades ya que las unidades de apoyo técnico reportan directamente al Ministro, lo cual multiplica el tramo de control al cual el Ministro se encuentm expuesto, osea que existen demasiados subordinados reportando directamente a él. La línea de mando deberia de determinar que unidades y Direcciones Generales deben estar a cargo de los Viceministros, principalmente para reducir el tramo de control del Ministro, a únicamente los tres Viceministros, reduciendo a seis las relaciones bajo su control.

La estructura del MEM es de caràcter orgánico ys que existen pocas normativas internas y una formalización ligera con respecto a otros Ministerios, por lo cual es muy dinámica para la realización de sus funciones, siendo una estructura centralizada con pocas funciones descentralizadas.



b. Diagnóstico de la Estructura Organizacional

DESPACHO VENIGRAMA FUNCIONAL DESPACHO VENIGRAMA VINIGATION LE ENERGAN VINIGATION LOS DESPACHO VENIGRAMA VINIGATION LOS DESPACHO VENIGRAMA VINIGATION LOS DESPACHO DESPACHO

En to que respecta al diseño organizacional la nonnativa define las lineas de mando y los niveles jerárquicos, por tanto la estructura del despacho superiur se encuentra conformada por el Ministro en el primer nivel jerárquico, los Viceministros en el segundo nivel y las Unidades de Apoyo Técnico como staff. Por lo cual debe considerar a la estructura del MEM como una estructura plana o con pocos niveles jerárquicos en relación a su tamaño.

El cambio organizacional dentro del estado no es fácil de alcanzar derivado de la rigidez de la normativa establecida para la modificación de el reglamento interno por lo cual debe realizarse un estudio a profundizar de carácter técnico administrativo para evaluar la división del trabajo, la departamentalización y la cadena de mando para organizar de mejor manera y delimitar las

responsabilidades de todo el personal dentro Ministerio.

Es necesario indicar que al realizar un análisis comparativo con el reglamento tipo, es decir, el Ministerio de Finanzas Públicas, el cual cuenta con una clara delegación de funciones y una linea de mando directa para cada una de sus dependencias; debe resaltarse que el Ministerio de Energía y Minas no tiene una estructura formal tan detallada y finamente delimitada, ya que no se encuentran definidas las estructuras de los departamentos de las Direcciones Generales dentra del Reglamento Interno y su modificación, lo cual se encuentra estipulado en el artículo 24 del Decreto 114-97, Ley del Organismo Ejecutivo. Por lo cual se considera necesario posteriormente efectuar el estudio correspondiente y realizar los cambios necesarios para cumplir a cabatidad con la normativa vigente.

c. <u>Diagnóstico Funcional</u>

El Despacho Superior cumple las funciones rectoras y desarrolla las actividades de dirección y coordinación del Ministerio de Energia y Minas, y tal como lo establece el inciso 1 del artículo 2 del Acuerdo Gubernativo 382-2006, se encuentra integrado por el Ministro de Energia y Minas y los Viceministros, la Secretaría General y la Asesoría Ministerial.

Las Funciones de coordinación del Despacho Superior se encuentran centralizadas, en tamo las funciones administrativas y de apoyo técnico se encuentran concentradas en el despacho superior y en la mayoría de casos se concentran en el Despacho Ministerial, lo cual deriva en una multiplicación de las relaciones que debe sostener el Ministro, ya que además de las 14 unidades de apoyo técnico deben considerarse las relaciones con los viceministros, esto multiplica las relaciones a las que debe estar atento, sin contar con las relaciones que por las funciones específicas del puesto debe manejar con la Presidencia y Vicepresidencia de la República, y con los Ministros y Secretarios del Gabinete del Ejecutivo, además de las empresas y sectores de sociedad civil que tienen

injerencia en su sector específico, por lo tanto realmente el desarrollo de las actividades se encuentra realmente muy cargado para poder controlar adecuadamente dichas funciones.

d. Diagnóstico de Puestos Funcionales

1. DESPACHO MINISTERIAL

- 1.1 Ministro(a) del Ministerio de Energia y Minas
 - 1.1.1 Asistente Administrativo del Ministro
 - 1.1.2 Auxiliar Administrativo del Ministro

2. DESPACHOS VICEMINISTERIALES

- 2.1 Viceministro del Area Energética
 - 2.1.1 Secretaria del Despacho Viceministerial
 - 2.1.2 Asistente Administrativo del Viceministro
 - 2.1.3 Procurador Vice-Ministerial
- 2.2 Viceministro de Energia y Minas
 - 2,2.1 Secretaria del Despacho Viceministerial
 - 2.2.2 Asistente Administrativo del Viceministro
 - 2.2.3 Procurador Vice-Ministerial
- 2.3 Viceministro de Desarrollo Sostenible
 - 2.3.1 Secretaria del Despacho Viceministerial
 - 2.3.2 Asistente Administrativo del Viceministro
 - 2.3.3 Procurador Vice-Ministerial

3. UNIDADES DE APOYO TÉCNICO

3.1 Secretaria General

- 3.1.1 Secretario General del Ministerio de Energia y Minas
- 3.1.2 Secretaria de la Secretaria General
- 3.1.3 Secretaria de Notificaciones
- 3.1.4 Analista Profesional
- 3.1.5 Analista de Expedientes
- 3.1.6 Encargado de Registros y Comratos
- 3.1.7 Técnico Procurador y Notificador

3.2 Asesoria Ministerial

- 3.2.1 Asesor Ministerial
- 3.2.2 Asistente de Asesor Ministerial

3.3 Unidad de Planificación y Modernización Institucional

- 3.3.1 Jefe de la Unidad de Planificación y Mndernización Institucional
- 3.3.2 Secretario de la Unidad de Planificación y Modernización Institucional
- 3.3.3 Encargado de Proyectos
- 3.3.4 Profesional en Planificación
- 3.3.5 Auxiliar de Planificación

3.4 Unidad de Comunicación Social

- 3.4.1 Jefe de la Unidad de Comunicación Social
- 3.4.2 Secretaria de Comunicación Social
- 3.4.3 Protocolo e Imageo Relaciones Públicas
- 3.4.4 Diseño y Diagramación
- 3.4.5 Asesor en Comunicación Social

3.5 Unidad de Auditoria Interna-

- 3.5.1 Jefe(a) de Auditoria Interna
- 3.5.2 Secretaria Unidad de Auditoria Interna
- 3.5.3 Asistente
- 3.5.4 Auditor

3.6 Ugidad de Gestión Socio Ambicotal

- 3.6.1 Jefe de la Unidad de Gestión Socia Ambiental
- 3.6.2 Secretaria Unidad de Gestión Socio Ambiental
- 3.6.3 Ascsor Ambiental

3.7 Unidad de Asesoria Jurídica

- 3.7.1 Jefe de In Unidad de Asesoria Jurídica.
- 3.7.2 Sceretaria Asistente de la Unidad
- 3.7.3 Abagado(a) y Consultar(a) Legal
- 3.7.4 Ascsot Jurídico
- 3.7.5 Procuredor

3.8 Unidad de Fiscalización

- 3.8.1 Jefe de la Unidad de Fiscalización
- 3.8.2 Secretario(a) Unidad de Fiscolización
- 3.8.3 Encargado de Área de Petróleo
- 3.8.4 Encargado del Área de Minas y Canteras
- 3.8.5 Secretaria
- 3.8.6 Asistente de Auditores del Área de Minas y Canteras
- 3.8.7 Auditor de Campo
- 3.8.8 Aoxiliar de Auditoria

3.9 Laboratorios Técnicos

- 3.9.1 Coordinador(a) de Laboratorios Técnicos
- 3.9.2 Secretaria de Laboratorias Técnicos
- 3.9.3 Secretaria Auxiliar de Laboratorios Técnicos
- 3.9.4 Encargado(a) de Suministros, Cuestiones Presupuestarias y Seguridad
- 3.9.5 Coordinador de Área
- 3.9.6 Secretaria de Aplicaciones Nucleares
- 3.9.7 Profesional Laboratorista
- 3.9.8 Asistente Profesional de Laboratorio II
- 3.9.9 Asistente Profesianal de Laboratorio I
- 3.9.10 Encargado(a) Área Específicas de Laboratorio / Encargado(a) del Centro Nacional de Desechos Radioactivos -CENDRA-
- 3.9.11 Técnico Auxiliar de Laboratorio III.
- 3.9.12 Técnico Auxiliar de Laboratono 1
- 3.9.13 Técnico de Mantenimiento de Equipo e Instrumentos de Laboratodo.
- 3.9.14 Auxiliar de Laboratorio.

3.10 Unidad de Acceso a la Información Pública

- 3.10.1 Jefe(a) de la Unidad de Acceso a la Información Pública
- 3.10.2 Secretaria de Acceso a la Información Pública
- 3.10.3 Asistente Analista de Acceso a la Información Pública

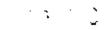
3.11 Unidad de Cooperación Internacional

- 3.11.1 Jefe(a) de la Unidad de Cooperación Internacional
- 3.11.2 Secretaria de la Unidad de Cooperación Internucional
- 3.11.3 Asistente de la Unidad de Cooperación Internacional

3.12 Unidad de Planeación Energético Minero

- 3.12.1 Jefe(a) de la Unidad de Planeación Energético Minero
- 3.12.2 Secretaria de la Unidad de Pianeación Energético Minero
- 3.12.3... Asistente del Área Minera
- 3.12.4 Asistente del Área Energética

DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA:



a) Diagnóstico Normativo Legal

Las funcianes de la Dirección General Administrativa del Ministerio de Energía y Minas están defimitadas por el Capítulo VI, del Acuerdo Gubernativo Número 382-2006 de fecha 28 de Junia 2006 y su Reglamento Interna aprobado mediante el Acuerdo Ministerial 181-2006 del 25 de octubre del 2006 en tanto su Manual de Funciones y Descripción de Puestos fue aprobado el Acuerdo Ministerial 356-2009 del 6 de noviembre del 2009.

b) Diagnóstico De La Estructura Organizacional

CAPACITACIÓN INFORMATICA SERVICIOS IRANIPOSTES A ADMINISTRATIVO VASOS Y LEQUIDAD ... DIMANCERO

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION GENERAL ADMINISTRATIVA

El organigrama refleja un esquema básico funcional en la cual se abserva una estructura vertical dividiéndose eo tres niveles de los cuales tiene a su cargo los cinco departamentas las cuales reportan a la Dirección General Administrativa.

En relación a la especialización del trabajo se encuentra dividido adecuadamente, no obstante existe uno área Administrativo Financiera que controla únicamente los aspectos de la Dirección y no de todo el Ministerio, teniendo bajo su responsabilidad el área de Capacitación que por razones

técnicas debiera estar circunsento a Recursos Humanos, no obstante por el carácter especifico de las capacitaciones técnicas y por las personas que atiende es mucho mas amplia que las funciones especificas de capacitación y desarrollo

para los empleados del Ministerio.

En lo que respecta la cadena de mando se encuentra definida de la Dirección hacia los departamentos específicos reportando directamente a la Dirección y Subdirección lo cual en algún momento puede generar inconvenientes al no tener claro quien reporta a la Dirección y a la Subdireccián, manteniendo un trama de control de cinco Jefes de Departamento y aproximadamente veinte relaciones a considerar en la estructura.

En relación al grado de concentración en la toma de decisiones se considera Centralizada con un grado de formalización mayor al Despacho Superior, toda vez que los procedimientos administrativos financieras se encuentran totalmente normados y los formatos administrativos son de uso obligatorio derivado al manejo de valores monetarios y de inventario dentro de la Dirección.

e) Diagnóstico Funcional

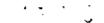
13.1.3

Según el Organigrama la Dirección General Administrativa tiene como Misión "Proporcionar apoyo administrativo, técnico y logístico a través del cumplimiento de las funciones de administración de recursos humanos, informático, mantenimiento, servicios generales y laboratorios para contribuir a que la misión del Ministerio se realice".

La Dirección General Administrativa es el responsable de coordinar y supervisar el desarrollo de las actividades Administrativa para que se cumplan las políticas, planes, programas y estrategias que conlieven a la eficiencia, logrando el apoyo de los directores Generales de Apoyo y los Departamentos que tiene el Ministerio.

Según el Acuerdo Gubernativo Número 382-2006 en el Capitulo VI de la Dirección Administración Funcional de la Dirección General Administrativa la cual describe las siguientes atribuciones:

- a) Aplicar las políticas, directrices, instrucciones y disposiciones administrativas y financieras que para tal efecto dicten las autoridades del Ministerio y los órganos rectores externos, velando porque la práctica de las mismas cumpla con las leyes vigentes que las rigen;
- b) Asesorar al Despacho Soperior en la aplicación de políticas, normas y estrategias a seguir en el ámbito administrativo y financiero, gestión de recursos humanos, capacitación, informática y logística de servicios internos, que permitan apoyar la función sustantiva del Ministerio;
- c) Sopervisar el proceso de elaboración y seguimiento del Plan anual de adquisiciones de bienes y servicios del Ministerio;
- d) Coordinar con las Direcciones Generales para que claboren, actualicen,



aprueben e implementen el uso de los manuales de organización y de normas y procedimientos en las áreas administrativas, para agilizar y hacer eficiente los procesos internos;

- e) Participar en la planificación, dirección y coordinación, de la política de Recursos Humanos del Ministerio;
- f) Coordinar con las Unidades. Departamentos y dependencias administrativas del Ministerio e instituciones del Estado, lo relativo al complimiento de leyes y disposiciones en materia laboral y de administración de recurso humano, que incluya las acciones de inducción, capacitación, evaluación y seguimiento;
- g) Planificar, coordinar, ejecutar y evaluar programas de capacitación, asistencia laboral, recreación y asistencia social para el personal del Ministerio;
- h) Coordinar el desarrollo de las acciones de capacitación
- i) Coordinar la realización de cursos y seminarios que se impartan dentro y fuera del Ministerio, estableciendo comunicación con las Direcciones y unidades administrativas que integran la estructura orgánica del mismo;
- j) Organizar la Biblioteca y Centro de Documentación del Ministerio de Energía y Minas;
- k) Coordinar lo relacionado con el área de informática y de comunicaciones internas;
- Planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos, actividades y recursos de las áreas y sistemas de informática y de desarrollo tecnológico;

- m) Administrar los servicios generales internos del Ministerio, y velar por su uso eficiente, incluyendo la seguridad del personal, equipo e instalaciones; y.
- n) Las demás que le correspondan de acuerdo a las leyes, reglamentos vigentes y las que sean inherentes al cumplimiento de sus funciones.

Dentro de las funciones de la Dirección General Administrativa se pueden considerar al menos tres áreas a considerar, Recursos Humanos, Servicios Informáticos y Seguridad; no obstante el áreo Administrativa Financiera, la capacitacián y los servicios varias están incurporados mediante el acuerdo ministerial No. 356-2009 en dunde se aprueba su manual de Funciones y Descripción de Puestos.

Es importante observar que en la normativa vigente, al realizar la modificación del reglamento interno se creo lo Unidad de Recursos Humanos y no fue modificada la parte funcional de la Dirección General Administrativa teniendo dentro de sus funciones aspectos de la política de Recursos Humanos ocasionando esto, molas interpretaciones aunque funcionalmente se eneuentran separadas y consensuadas entre las partes.

d) Diagnóstico De Puestos Funcionales

1 DESPACHO DEL DIRECTOR GENERAL ADMINISTRATIVO

- 1.1 Director General Administrativo
 - 1.1.1 Asistente de la Dirección.

2 DESPACHO DEL SUBDIRECTOR

- 2.1 Subdirector General Administrativo
- 2.2 Departamento de Capacitación
 - 2.2.1 Jefe Departamento de Capacitación

- 13

- 2.2.2 Secretaria Departamenta de Capacitación
- 2.3 Departamento de Informática
 - 2.3.1 Jefe Departamenta de Informática
 - 2.3.2 Técnico en Informática
- 2.4 Departamento de Servicias Varios
 - 2.4.1 Jefe del Departamento de Servicios Varios
 - 2.4.2 Subjefe del Departamento
 - 2.4.3 Secretaria del Departamento
 - 2.4.4 Auxiliar de affeina
 - 2.4.5 Encargada de biblioteca
 - 2.4.6 Encargado de Sección
 - 2.4.7 Conscrie
 - 2.4.8 Jardinero
 - 2.4.9 Plomero
 - 2.4.10 Albañil
 - 2.4.11 Pintor.
 - 2.4.12 Técnica en Electrónica
- 2.5 Departamento de Transportes y Seguridad
 - 2.5.1 Jefe del Departamento de Transportes y Seguridad
 - 2.5.2 Secretaria Auxiliar
 - 2.5.3 Auxiliar Administrativo
 - 2.5.4 Mecanico Supervisor
 - 2.5.5 Guardián de Garita
 - 2.5.6 Piloto de Vehículo

2.6 Departamento Administrativo Financiero

Llevar el control y manejo de las capacitaciones y las personas que partieipan en los puestos que se encuentran en el manual organizacional y de puestos de la Dirección General Administrativa existen departamentas coma Capacitacián en las coales solo existe el Jefe de Departamento y la Secretaria no obstante funcionalmente hay mochas actividades que son

- - .

realizadas por el jefe del departamento que debieran ser realizadas por personal administrativo adicional para diferentes programas de capacitación técnica, tanto dentra coma fuera del Ministeria.

DIAGNÓSTICO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

a) Diagnostico Normativo Legal

La Unidad de Recursos Humanos del Ministerio de Energía y Minas se encuentra enmarcado en lo que establece el Articulo 26 Bis del Acuerdo Gubernativo No. 382-2006, reformado por el Acuerdo Gubernativo No. 631-2007, que contiene el Reglamento Orgánico del Ministerio de Energía y Minas; y en el cual se establecen las principales funciones de la unidad, las cuales se detallan a continuación:

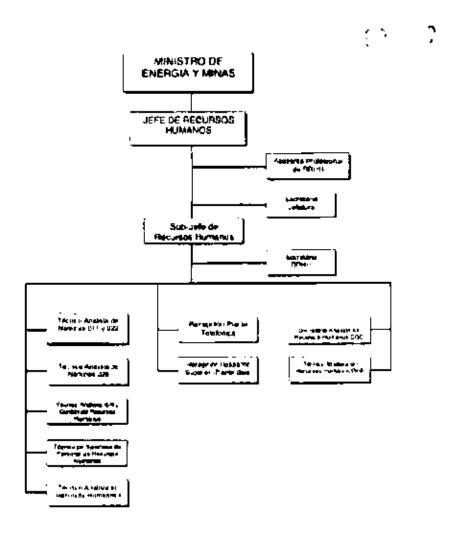
- a) Formular, implementar y actualizar periódicamente lus procedimientos administrativos de manejo, reclutamiento, selección, elección, inducción, desarrollo y capacitación de los recursos humanos;
- b) Velar por el eumplimiento del Reglamento Orgânica Interno del Ministerio de Energia y Minas y las disposiciones relacionados con la administración de persunal;
- e) Informar al Despacho Superior sobre el personal que infrinja las disposiciones legales en materia de personal;
- d) Controlar la asistencia y puntualidad del personal del Ministerio;
- Supervisar, tramitar y velar por la pronta gestión de los asuntos relativos a nambramientos, ascensos, sanciones y utras acciones de personal;
- f) Participar en la toma de posesión y/o entrega de los puestos de personal del Ministerio
- g) Redactar actas, informes y toda documentación relacionada can la administración de personal;

, - <u>,</u>

- h) Extender certificados de trabajo, carnés de identificación, certificacianes y canstancias de servicio, del personal del Ministerio;
- Autorizar permisos o licencias que esten dentro de sus competencias, así coma programación de vacaciones del personal del Ministerio de Energia y Minas, de conformidad enn la ley de la materia;
- j) Informar al Despacho Mioistenal sobre renuncias y destituciones del personal del Ministerio;
- k) Desarrolla de la implementación del Modelo Estructura Organizacional componente Software SIAF-SAG y su interface al Sicoin; y
- Atender todas las funciones inherentes a la Unidad y las que le confieran las demás leyes, reglamentos y otras disposiciones legales aplicables.

Debe eonsiderarse que las principales funciones de la Unidad de Recursos Humanas se encuentran en el Acuerdo Gubernativu Na. 631-2007 que reforma el Reglamento Orgánico del Ministeria de Energía y Minas, no obstante al crear la referida unidad no se realizó la adecuación funcional de la Dirección General Administrativa que se encuentra contemplada en el Inciso e) del Artículo 19 que establece las funciones generoles de la Dirección General Administrativa, así como el ínciso e) del artículo 20 relacianado con las funciones y atribuciones de la Subdirección General Administrativa.

b) Diagnóstico De La Estructura Organizacional



La estructura de la Unidad de Recursos Humanos se encuentra conformada por tres niveles jerárquicos, en el primer nivel se encuentra el Jefe de Recursos Humanos, en el segundo nivel se encuentra el Subjefe de Recursos Humanos y en el tercer nivel se encuentran los puestos técnicos y de oficina, en donde la jerarquía se encuentra bien definida pero el aleanee de control no se encuentra claro derivado a que en el nivel del Subjefe de Recursos Humanos debe recibir los reportes funcionales de las puestos técnicos que son muchos como para poder realizar adecuadamente la función de control, multiplicando las relaciones que el puesto debe tener dentro de la Unidad. Adicionalmente la estructura es plana o con pocos niveles jerárquicos y derivado a que esta creada como una unidad y un como un departamento, no es factible efectuar divisiones en las funciones de recursos humanos,

Además la linea de mando superior se encuentra en linea directa con el Ministro, lo cual no concuerda con la definición del Regiamenta ya que debe encontrarse supedituda directamente al Despacho Superior del Ministerio.

En la relacionado a la especialización del trabajo, la Unidad de Recursos Humanos no euenta con una estructura de soporte que permita que la división del trabajo pueda delegarse en ausencia de algunos de los técnicos, las funciones son específicas de cada trabajador y la división del trabajo esta vinculada al renglón presupuestaria de los trabajadores y covase al cual se distribuyen las labores; adicionalmente no queda claro a quien deben de reportar si no es directamente al Jefe del Área, y en la normativa se considera en algunos casos reportar al Subjefe de la Unidad.

El tramo de control es amplio ya que existen nueve puestos a los cuales supervisar multiplicándose a mas de treinta y seis las relaciones a supervisar, sin contar al personal que se encuentra fisicamente fuera del Ministerio.

La Dirección de Recursos Humanos, puede considerarse de carácter centralizada derivado a que la toma de decisiones se ennuentra en uficinas centrales, previa aprobación del Ministro y su formalización es intermedio derivado de los controles de personal y autorizaciones que debe realizar por la naturaleza de sus funciones.

e) Diagnóstico Funcional

El Despacho Superior cumple las funciones rectoras y desarrolla las actividades de dirección y coordinación del Ministerio de Energia y Minas, y tal enmo lo establece el inciso i del artículo 2 del Acuerdo Gubernativo 382-2006, se encuentra integrado por el Ministro de Energia y Minas y las Vicemioistros, la Secretaría General y la Asesoria Ministerial.

. 7

Las Funciones de coordinación del Despacho Superior se encuentran centralizadas, en tantu las funciones administrativas y de apoyo técnico se encuentran concentradas en el despacho superior y en la mayoría de casos se concentran en el Despacho Ministerial, lo cual deriva en una multiplicación de las relaciones que debe sostener el Ministro, ya que además de las 14 unidades de apoyo técnico deben considerarse las relaciones con los viceministros, esto multiplica las relaciones a las que debe estar atento, sin contar con las relaciones que por las funciones específicas del puestu debe manejar cun la Presidencia y Vicepresidencia de la República, y con los Ministros y Secretarios del Gabinete del Ejecutivo, además de las empresas y sectores de sociedad civil que tienen injerencia en su sector específico, por lo tanto realmente el desarrollo de las actividades se encuentra realmente muy enrgadu para poder controlar adecuadamente dichas funciones.

d) Diagnóstico De Puestos Funcionales

- Unidad de Recursos Humanos
 - 1.1 Jefe de Recursos Humanas
 - 1.1.1 Asistente Profesional de Recursos Humanos
 - 1.1.2 Secretaria de Jefatura
 - 1.2 Subjefe de Recursos Humanos
 - 1.2.1 Secretaria de Recursos Humanos
 - 1.2.2 Técnico Analista de Nóminas 011 y 022
 - 1.2.3 Técnica Analista de Nóminas 029
 - 1.2.4 Técnico Analista ISR y Control de RRHH
 - 1.2.5 Técnico en Selección de Personal de Recursos Humanos
 - 1.2.6 Técnico Analista en Recursos Humanos I
 - 1.2.7 Recepcionista Planta Telefônica
 - 1.2.8 Recepcionista Despacho Superior (Planta Baju)
 - 1.2.9 Secretaria Analista en Recursos Humanas DGE
 - 1-2.10 Técnico Apalista en Recursos Humanos DGE

(1) 3

Es necesario indicar que dentro de los puestos se encuentran puestos que funcionalmente corresponden a Recursos Humanos y se encuentran fisicamente en otras unidades, con funciones específicas no solo por la descentralización fisica, sino con actividades específicas por la naturaleza de los mismos.

VI. CONCLUSIONES:

- Los manuales actuales se encuentran aprobados con formatos diferentes y la información presentada no es la misma en todos los instrumentos, se concuentran claborados y aprobados en diferentes periodos de tiempo y se encuentran desactualizados.
- 2. En lo que respecta a la división del trobajo, fueron creadas distintas unidades de apoyo técnico que por su naturaleza no deberían encontrarse separadas de las Direcciones Generales, ya que las funciones se encuentran mucho más fragmentadas, con lo cual se genera la falta de coordinación, desfases en la dinámica de comunicación y ntros factores que obstaculizan la productividad de la institución.
- 3. Existen algunas confusiones lo relacionado a la linea de mando, ya que por autoajuste se han diferenciado las funciones y los responsables de forma tradicional, principalmente en las Unidades de Apoyo Fécnico, que se dirigeo directamente al Ministro, no obstante el reglamento establece que deben depender del Despacho Superior (definido por el Ministro y los Viceministros), en algunos casos el Ministro delega directamente los asuntos de algunas unidades y direcciones a los Viceministros, lo cual no sucede en todos los casos, por lo cual se genera confusión en cuanto a la autoridad superior en cada área, provocando adicionalmente problemas en los niveles inferiores al tener respunsubilidades delegadas sin su conocimiento.
- 4. El tramo de control se encuentra outy amplio sobre todo la nivel del Ministro que debe manejar muchas relaciones con sus subaltemos, y que regularmente deblera delegar muchas relaciones a sus viceministros reduciendo las relaciones que dependen directamente de él; en lo que respecta a los Viceministros el tramo de control no es claro e incluso no se les presta la debida atención y seguimiento en algunas unidades de apoyo técnico; las Direcciones Generales, por lo regular tienen un trumo de control más reducido.

100

pero no existe una delegación clara a los Subdirectores ya que no hay una delegación clara hacia los departamentos que las conforman.

- 5. Lu concentración en la toma de decisiones en las oficinas centrales es bastante fuerte, delegando muy pocas decisiones a las unidades que se encuentran fuero del entorno centralizado, derivado muchas veces de lus funciones técnicas y las capacidades instaladas en las oficinas departamentales.
- 6. La formalización cuenta con dos rangos diferentes, ya que en el área técnica los procesos se encuentran totulmente normados en tanto en el Área Administrativa la formalización es más debil y discrecional, por la misma dinámica de sus funciones.



VII. RECOMENDACIONES:

- 1 En base a lo analizado en el Reglamento Interno y sus modificaciones debe hacerse una revisión técnica para adecuar y definir correctamente la especialización del trabajo y la departamentalización con la finalidad de ajustar los las diferencias funcionales y tineas de mando que actualmente se encuentran en la estructura orgánica del Ministerio, se recomienda un nuevo Reglamemo Orgánico Interno que además incluya los departamentos de las Direcciones Generales y dividir las Unidades de Apoyo Técnico en áreas funcionales específicas, como administrativas, Técnicas y de Asesoría.
- 2 1.a eadena de mando debe de estar claramente definido dentro del Reglamento, por lo regular puede verificarse como ejemplo el Reglamento interna de Finanzas Públicas.
- 3 Dentro de la estructura se observa la carencia de mandos medios que permitan reducir el tramo de control o el número de subnitemo que cada jefe debe de supervisar, con la finalidad de reducir las relaciones que este debe supervisar en su trabajo diaria.
- 4 Por la naturaleza del Ministerio debe de evaluarse el grado de centralización de las funciones para mantener la eficiencia institucional sin afectar la toma de decisiones y la efectividad.
- 5 Debe de evaluarse el grado de formalización en el área administrativa para considerar lo implementación de controles y supervisión de procesos que permitan la adecuación de indicadores de gestión y un mejor manejo del costea de las actividades administrativas.
- 6 El trabajo de homogenización de los manuales administrativos es el primer paso para realizar una reestructuración completa, que no solo verifique la estructura de la organización, sino que además en un foturo deberá de revisar todos los manuales de procesos y procedimientos para verificar que el trabajo correcto se esté realizando de forma correcta y sin demoras innecesarios.

GLOSARIQ:

AUTDRIDAD: Poder para hacer a una persona respansable de sus

acciones y para tomar decisiones con respectn al

uso de recursos organizacionales.

CONTROL: Capacidad de coordinar y motivar n las personas

para trabajar en favor de los intereses de la

organización.

CADENA DE MANDO: Se refiere a la disposición jerárquica de autoridad

y responsabilidad.

CENTRALIZACIÓN: El grado en que se encuentra concentrada la toma

de decisiones dentro de la organización.

DEPARTAMENTALIZACIÓN La base sabre la cual los trabajos son agrupados

dentro de una organización.

DIFERENCIACIÓN HORIZONTAL: Manera en que una organización agrupa las tareas

organizacionales en papeles y éstos en

subunidades (funciones y divisiones).

DIFERENCIACIÓN VERTICAL: Manera en que una organización diseña su

jerarquia de autoridad y crea relaciones de

rendición de informes para vincular las papeles

con las subunidades de la organización

DIVISIÓN: Subunidad que consiste en un conjunto de

funciones o departamentos que comparten la

responsabilidad de produeir un bien a servicio en

particular.

DIVISION DE TRABAJD: Proceso de establecimiento o control del grado de

especialización en la organización

ESPECIALIZACIÓN : DEL. El grado en el cual las tarcas son divididas en una

TRABAJO: organización en diferentes trabajos

ESTRUCTURA Sistema formal de tareas y relaciones de autoridad

ORGANIZACIONAL: que controla eómo las personas coordinan sus

aeciones y utiliza los reeursos para lograr las

metas de la organización.

FORMALIZACIÓN El grado en el cual se encuentran estandarizados

los trabajos, las normas, procedimiemos y

entrenamiento dentro de una organización.

FUNCIÓN: Subunidad compuesta por un grupo de personas

que trabajan juntas, poseen habilidades similores o

utilizan el mismo tipo de conocimiento,

herramientas o técnicas para realizar su trabajo.

FUNCION DE APDYO: Funciones que facilitan el control de la

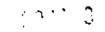
organización en sus relaciones con su ambiente y

sus partes interesadas.

FUNCION ORGANIZACIDNAL: Conjunto de comportamientus correspondientes a

las tareas que le son requeridas a una persona-

según su posicion en una organización.



FUNCIONES ADAPTATIVAS: Funciones que permiten que una organización se

adapte a los cambios del ambiente.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS: Funciones que facilitan el control y la

coordinación de las actividades dentro de los

departamentos y entre ellos.

FUNCIONES DE Franciones que permiten que se mantenga la

MANTENIMIENTO: operación de los departamentos de una

organización.

FUNCIONES DE PRODUCCIÓN: Funciones que administran y mejoran la eficiencia

de los procesos de conversión de una organización

para crear más valor.

JERARQUIA: Clasificación de persugas de aquerdo con su

autoridad y rango.

JERARQUÍA DE AUTORIDAD: Es el indicador que quien reporta a quién

ORGANIZACIÓN: Herramienta que utilizan las personas para

coordinar sus acciones con el fin de obtener algo-

que valoran o desean.

ORGANIZACIÓN MECÁNICA: Es el esquema diseñado para que los individuos y

funciones se conduzcan en formas predecibles.

ORGANIZACIÓN ORGÁNICA: Es el esquema diseñados por un uso bajo a

moderado de reglas y disposiciones farmales,

toma de decisiones descentralizadas s

10.000

compartidas, responsabilidades ampliamente definidas y una estructura flexible de autaridad

RESPONSABILIDAD: Obligacián de desempeñar cualquier tarea

asignada.

TRAMO DE CONTROL: Refleja el número de empleados que dependen en

forma directa de un puesto.

I/NIDAD DE MANDO: Principio de administración que ufirma que cada

persona debe informar a un solo superior

BIBLIOGRAFÍA:

. . . .

Brewerton, Paul: Lynne Organizational Research Methods. 11st. Edition!

Millward (2001) 219 pp. London UK, SAGE Publications.

Dall, Richard (2008) Organization Theory and Design. (10th Edition)

670 pp. USA, South-Western Cengage Learning.

Franklin Fincowski, Enrique Organización de Empresas. (2da. Edición) 542 pp.

Benjamin (2003) México, McGrow Hill.

Gareth R. Jones (2008) Teoría Organizacional, Diseño y Cambio en las

Organizacionales (5ta. Edición) 552pp. México:

Pearson Educación.

Gibson, James; John Organizations, Behaviar, Structure, Processes.

Ivancevich, James Donnelly, ()4th Edition) 642 pp. USA, McGraw Hill.

Robert Konopaske (2009)

Heilriegel, Don; John Slocum Comportamiento Organizaciona). (10ma. Edición)

Jr. (2004) 514 pp. México, Thomson

Idalberto Chiavenoto (2001) Administración de Recursos Humagos. El Capital

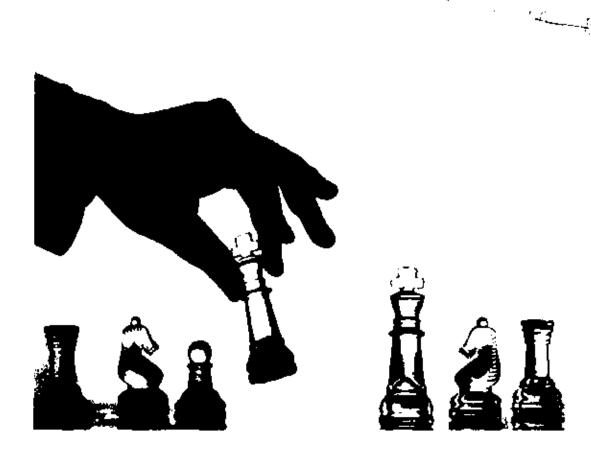
Humano de las Organizaciones. (8va. Edición) 518

pp. México, McGraw Hill.

Koontz Harold y Heinz <u>Administración. Una Perapeetiva Global y</u>

Weikrich, Mark Cannice Empresartal (14ta, Edición), México, McGraw Hill.

(2012)



Proyecto de Manuales Administrativos del Ministerio de Energía y Minas

MANUAL DEFUNCIONES Y PUESTOS

Guatemala Agosto de 2015





Antecedentes

El Ministerio de Energia y Minas en su mision de proporar y recutar las acciones que permitar la inversión destinada al aprovechamiento integral de las recursos maturales, que provech bienes y servicios energéticos y tratteros celando por los derechos de sos usuarios y de la sociedad en general ha aprobado su reglamento interno mediante el Acondo trobernamo 382-2000, publicado el 7 de junto de 2005, modificado parcialmente por el Acondo trobernamo 632 2007, publicado el 17 de enero de 2007, con lo qual su escructora organica ha sodo detallada mediante y anos manuales aprobados en diferentes fechas y a través de distintos Acondos Internos, no instante se encuentran diferenciados tanto en estructora como en presentación, por lo qual no tienen una presentación homogénea y estandarizada. Actualmente se hace necesamo, actualizar, estandarizar el contenido de dichos instrumentos administrativos y homogenizar la información contenida en ellos con lo cual se pretende ennecido el conocemiento implicito del Monsterio rector en materia energética en un instrumentos explicato que permita a enalquier persona, tanto un colaboratio interno, externo y a la ciudadania en general, comocer la forma en que se realizan las acciones que permitan coadyas a la desarcollo de yan importantes actividades para el desarcollo encretico y munero de musto o país

Objetivo

El presente proyecto tiene como finalidad estructora y homogenzar los distintos manuales organizacionales de funciones y puestos, que se encuentran aprobados dentro del Ministerio de Energia y Minas, con la finalidad de estandarizar el furmato y los requerimientos, así conto la información que estos instrumentos administrativos briodan a los elientes internos y externos del Ministerio, et proyecto como tal se qual se encuentra diseñado en rimeo distintar fases, que permitirán realizar diebo proceso de forma ordenada y esquematizada y con un orden adecidado, lo qual se detallan a continuación:

FASE I Diagnóstico

El diagnóstico es la fase inicial y primordial en la cual se pretende establecer la suuccon actual del diseño organizacional del Ministerio de Enetpia y Minas. MilM- so division luxurioli determinar en qué sicuación se ensuentra la linea de mando y autoridad los conflictos foncionales y de control que pudieran reducir la eficiencia organizacional, además de determinar el grado de gestión del entocumiento trenen los manuales organizacionales en convertir el conocimiento implicito en explícito, lo cual es muy importante para la continuidad funcional peve a la rotación de personal 4 la fuga de personal clave. Esta etapa se expera conclural en un promedio de 10 días, e incluye las siguientes actividades:

- Diagnóstico de la Estructora Organizacional
- Diagnóstico Normativa Legal.
- Diagnóstico Funcional
- Diagnóstico de Puestos Funcionales





FASE II Diseño y Capacitación del Proyecto

El proyecto pretende homogenizar la información rontenida en los manuales de funciones y puestos funcionales del MEM, por la cual debe diseñatse un modelo estandarizado, tanto del nianual organizacional como de la información funcional de los puestos en cada división organizacional; adicionalmente esta debe incluír el diseño de las presentaciones y material que será utilizado para introducir el tema a los diferentes funcionarios y culaboradores que se integrarán al proceso por parte del MEM, Esta etapa, se espera concluida en un promissio de foi dias, e incluye las siguientes actividades.

- Diseño de los Formatos Base (Fonciones y Puestos)
- Presentaciones al Despacho Soperior, Directores Generales y Jeles de Unidad
- Capacitaciones a los directores y enlaces que reogan que modificar o crear su propin manual
- Visitas a las dependencias que realicen los trabajos de artualización y vaciado de información.
- Establecimiento de enlaces institucionales de cada dependencia del MEM

FASE III Seguimiento y Recopilación de la Información

Las actividades desarrolladas para dar seguimento al proceso con la Gnabilad de recopilar adecuadamente la información para verificar moregiz y artializar lo información de los manuales organizacionales, encaminar los procesos de firmado de los formatios escablecidos para conscitir el conocimiento implicitor en explícito; y plasman adecuadamente las funciones de las distintas dependencias del MEM. Esta etapa, se espera concluida en un promedio de 6n días, la cual orchive las siguientes actividades:

- Seguimiento al vaciado de la información existente.
- Seguimiento a la incorporación de la información accualizada
- Creación de quevos austrumentos
- Establecimiento de fechas de entrega de los instrumentos.
- Inventariado de la información
- Revision individual

FASE IV Revisión, Redacción y Corrección de Instrumentos

En esta fase se contempla la cevisión secura, redacción y corrección de la lofinmación recabada y se compartira con las distimas dependencias los manuales proliminares para realizar las correcciones que rorrespondan y se permita plasmar de forma adecuada las funciones de cada una de ellas así como las actividades y poestos que se enquentran incluidos en ellas. Esta etapa, se expera concluida en un promedio de 60 días y se incluyen las siguientes actividades.

- Revisión de las instrumentos
- Revisión de funciones
- Revision de puestris
- Corrección de reconsistencias
- Redacción preliminar
- Propuestas de cambins

- Reuniones de ajoste.
- Confecciones finales
- · Reduction final



FASE V — Integración, Presentación y l'intrega de Informe Linal

En la étapa final del provieto se espera integral todo los matioales de un relación mol, desarrollar una herramiente alignat para contenet cortos. Se force condunada se forcido de organizaria forciónal del Mi Milesto inclura ona posentación del informe final e so respecto producto tanto fisco como digital y se posterior emerga para la forcialidación o trace de os instrumentos legates que corresponda para su autorización el construcción. Esta etapo se el producidada en un promiedo de apistas e incluye las signicios, decisidades.

- · Integración de manifales
- · Revisión visual y e ailo
- Disciso de portadas y digitalización.
- Consolidación de Archivos en PD?
- Creación del Informi Final.
- Creación de Presentación Lipa.
- Impresion de Documentos.
- Creación de Clás.
- · Entregaly presentation final

Fase V Integración, Diseño y Capanitación del Proyecto Fase V Integración, Presentación y Entrega de Informe Final

Diagrama del Proyecto.





Cronograma*

	-		-	-		فببية بالمستن
				-	•	
					i	i l
·——•	ŀ					i
- American State of States			ı			
year.	·					
And the same	ı				l	
		l				!
B. T. C.		}				ı
						ا ا
		İ			!	
					I	
				_		'
WATERACTIONS NO				•		i
		I		l	I	
-			İ			
-	' I					
						.
					1	.
			ı	İ		1
					:	
	'			l		
T						
	i	I				
'grang.					: !	
					i	, I
					! !	
30.00 · 100-4				I	'	
	l		I			'
		-				
		l				
.mar	I					
in passa					'	

The product of high and the class is not a subsect to be an inches to be higher to product or

Proyecto de Manuales Administrativos del Ministerio de Energía y Minas

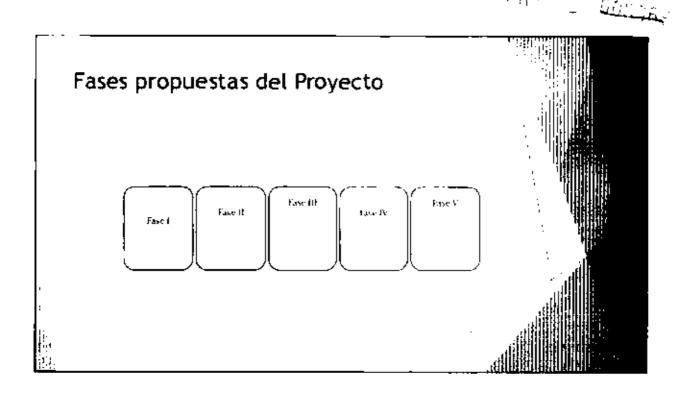
Guatemala julio de 2015

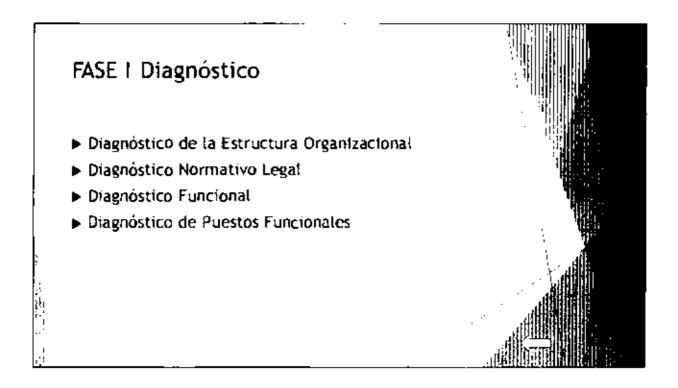


Objetivo del Proyecto

Estructurar y homogenizar los distintos manuales organizacionales de funciones y puestos, que se encuentran aprobados dentro del Ministerio de Energía y Minas; con la finalidad de estandarizar el formato y los requerimientos, así como la información que estos instrumentos administrativos brindan a los clientes internos y externos del Ministerio.







ن يس ي

FASE Il Diseño y Capacitación del Proyecto

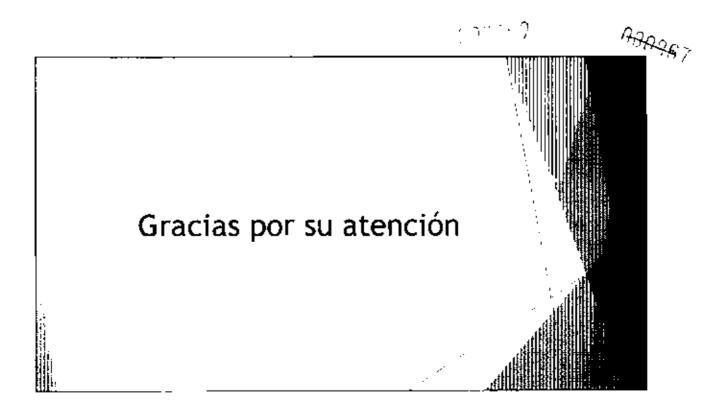
- ▶ Diseño de los Formatos Base (Funciones y Puestos)
- Presentaciones al Despacho Superior, Directores Generales y Jefes de Unidad
- Capacitaciones a los directores y enlaces que tengan que modificar o crear su propio manual
- Visitas a las dependencias que realicen los trabajos de actualización y vaciado de información
- Establecimiento de enlaces institucionales de cada dependencia del MEM



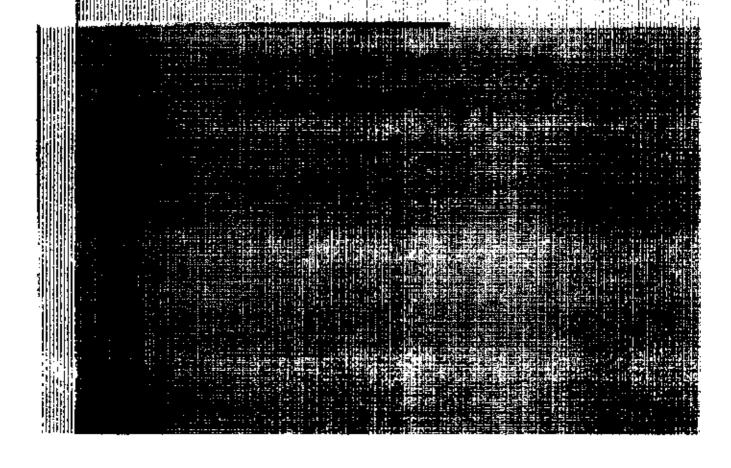
FASE III Seguimiento y Recopilación de la Información

- ▶ Seguimiento al vaciado de la información existente
- Seguimiento a la incorporación de la información actualizada
- Creación de nuevos instrumentos
- Establecimiento de fechas de entrega de los instrumentos
- Inventariado de la información.
- ▶ Revisión individual

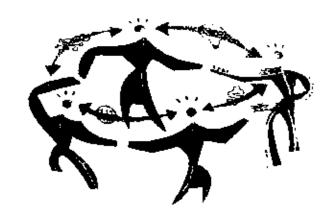




1 m 12 1







Diseño de Formatos Para Manuales Organizacionales

Ministerio de Energía y Minas

Guatemala, septiembre 2015

FASE II DISEÑD Y CAPACITACIÓN DEL PROYECTO

El diseño de los formularios para recopilar la información contenida que contendrá los manuales de funciones y puestos funcionales del Ministerio de Energía y Minas -MEM-, por lo cual debe diseñarse un modelo estandarizado, en el presente caso lo que respecta a las competencias que serán referentes adicionales del proceso de tanto del manual organizacional como de la información funcional de los puestos en cada división organizacional; adicionalmente esta debe incluir el diseño de las presentaciones y material que será utilizado para introducir el tema a los diferentes funcionarios y colaboradores que se integrarán al proceso par parte del MEM.

La determinación de las competencias a ser priorizadas itentro del proceso relacionado con los manuales organizacionales y de puestos resulta esencial, derivado a que es el medio por el cual se recaba y contiene la información tanto variable como estandarizada que describe las funciones de las dependencias así camo de los puestos y sirven como un instrumento del proceso de gestión del conocimiento y transmisión de la información de forma explícita.

El proceso de abtener el conocimiento implícito! (Es aquel que permanece en un nivel "inconsciente", y lo implementamos y ejecutamos de una manera mecánica sin darnos cuenta de su contenido, es algo que sabemos pero que nos resulta dificil explicarlo) y convertirlo en explícito (Es el que sabemos, tenemos estructurado y somos plenamente conscientes cuando la ejecutamos, es el más fácil de compartir con los demás ya que se encuentra esquematizado y documentado para facilitar su difusión), para dejarlo en una herramienta estructurada de transmisión efectiva de la información, que además coadyuva a que los empleados conozcan que se espera de ellos en un puesto de trabajo determinado.

-

¹Introducción A Le Gestión Del Conocimiento Y Su Aplicación Al Sector Público Pelluffo A. Martha Beatriz y Edith Catalán Contreras, tratitutó Latinoamericano y del Caribe de Planificación Ecgnómica y Sacial -ILPES-, CEPAL, 2002

Al diseñar los formatos a utilizar, debe considerarse que sea simple en el llenado por parte de los empleados y personal que definirá las funciones, además de que recabe la mayor cantidad de información de forma sencilla de forma estandarizada y que permita a su vez actualizar la información relacionada con las funciones individuales de los puestos y su periodicidad sin ser extremadamente camplajo o larga.

Este paso del proyecto es vital, yu que el conjunta de instrumentas recabará información relacionada con el inventario de puestos que tiene la institución y cada dependencia de la misma; efectuando un conteo efectivo de los puestos, tanto permanentes o temporales, para medir el niesgo que corre la institución de perder el conocimiento de las personas en los puestos y esto permite tomar medidas para asegurar la información necesaria dentro del proceso de la gestión del conocimiento y con ello preservar el capital intelectual del MEM.

Es necesario indicar que la eficiencia individual es la base para alcaozar la eficiencia grupal y organizacional, las funciones de estos fuociones sun básicas para establecer estándares para el desempeño que permitan medir y desarrollur procesos correctivos, pracesos de espacitación y de decisiones administrativas que permitan el logro de los objetivos organizacionales can la mejor satisfacción personal y grupal.

DETERMINACION DE COMPETENCIAS

Las competencias laborales (en otros ámbitos conucidas como SOFTSKILLS) se conceptualizan como "una característica subyaceme en on individuo que esta causalmente relacinnada a un estándar de efectividad o de desempeño en un trabajo o situación".

La determinación de competencias a ser priorizadas en cada puesto es un proceso que requiere de una divisián específica por niveles de talentos, destrezas y habilidades que deben tener cama mínimo los puestos de cada nivel jerárquico dentro de la organización, en

-

² Diccionaria de Camportamientos Gestión por Competencias, Alles, Martha, Editorial GRANICA, argentina 2005, pp. 26

el caso particular del MEM, se consideran competencias básicas, generales y específicas que deberán ser priorizadas por cada jefe superior de cada nivel, para establecer por lo menos algunas características de los postulantes a diehos puestos como guía para mejorar y apoyar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la institución. Diehas competencias se clasifican de la siguiente formo:

Compotencias Básicas

Las competencias básicas son aquellas que todos los miembros de una organización deben tener, es decir, todos las tenemos en grados diferentes de desarrollo, no obstante para el caso específico deberán ser valoradas y priorizadas por los jefes, considerando las que son mas importantes para el logro del trabajo de cada puesto. Dentro del formulario se incluyen 10 competencias básicas: Compromiso, Sencillez, Ética, Flexibilidad, Prudencia, Fortaleza, Calidad de Trabaja, Integridad, biciativa y Autocontrol.

Competencias Generales

Las competencias generales son aquellas características personales que los aspirantes a los puestos de una organización, siendo talentos, destrezas y habilidades que sobresalen en los puestos y que son indispensables para desarrollarse dentro de la organización, deben considerarse las competencias más importantes para ser referencia en cada puesto. Dentro del formulario se incluyen 10 competencias generales: Capacidad de Aprender, Liderazgo, Talerancia a la Presián, Responsabilidad. Canfianza en Si Mismo, Dinamismo, Iniciativa-Autanomia, Pruductividad. Desarrolla de Relaciones y Adaptabilidad al Cambia.

Competencias Específicas

Las competencias especificas son características definidas de acuerdo a la complejidad y experiencia requerida de los puestos de una organización, dentro de estas talentos, destrezas y habilidades, es necesario indicar que dichas características no siempre son requeridas desarrolladas adecuadamente, dependiendo del nivel jerárquico en el cual se

encuentre el puesto, son dispensables para desempeñarse adecuadamente dentro de la organización. Dentro del formulario se incluyen 10 competencias específicas: Orientación a Resultados, Hubilidad Analítica, Nivel de Compromiso, Orientación al Cliente Interno y Externo. Credibilidad Técnica, Trabajo en Equipo, Pensamiento Conceptaal, Pensamiento Analítica, Cunciencia Organizacional, Dirección de Equipos de Trabajo.

Formulario de Priorización de Competencias por Puesto:

Este formulario contiene la identificación y ubicación del puesto, así como la priorización de las competencias básicas, competencias generales y especificas de cada puesto, considerando diez competencias diferenciadas para cada nivel y deben ser indicadas.

METODOLOGÍA A UTILIZAR

El formata a utilizar será el llenada del farmularia por medio electrónico, entregada en un Disca Campacto y es campletado por parte del Jefe de cada Unidad o dependencia, considerando priorizar tres competencias de cada área por cada puesto específico, teniendo dos semanas para realizarla derivado a los compromisos laborales (comisiones, cursos y otros) que se presentan de improviso, definiendo una holgura de tiempo emisiderable para todos los aspectos del puesto y que permita llenarlos adecuadamente.

El formulario es únicamente un primer intento de incorporar competencias laborales y personales dentro de las características de los puestos, siendo solamente una guin adicional del puesto, ya que na se encuentra incarporada dentra de los requisitos solicitados por la Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-.



PRIORIZACIÓN DE COMPETENCIRS MINISTERIO DE ENERGIA Y MINAY

UBICACION ADMINISTRATIVA	Dirección, Departamento y/o Unidad
TITULO OFICIAL DEL PUESTO.	
NOMBRE FUNCIONAL DEL PUESTO:	

h. !	Competencias Básitas	
Competencias	EonceptA .	
Compromiso	Sentirso obligado con los objetivos de la organización (hacerlos propios)	
Sencilles	Actuar de forma llana y directa, sin ostentación	
Ética	Conjunto do valores morales o buevas costumbres que se ospara de todos tos	
	integrantes de la organización	
Flexibilidad	Disposición para adaptarse fáci mente a naevas citturistancias o situaciones	
Prudencio	Sposalez y moderación en todos sus actos, sab endo discernir entre lo bueno	
	y lo maiA para seguido o huir	
Fort aleza	Definida como el punto medio entre vendes el temps y hois de la semetidad	
Calidad de Trabajo	Excoloncia en la tarça a realizar	
Integridad	Obras con receitud y probidad matterables	
Iniciativa	Adelantarse a los demás en su accionar	
Autocontrol	Dominarse a si mismo. Control de las propias emboibnes y reposiones	
vota de la companya	Competendas Generales	
Competencias	Concepto	
Capacidad para Aprender	Asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación	
Liderazga	Habibdad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección	
	Beterminada	
Tolerando a la Presión	Hahiirdad nam seguir actuando con eficacia on situaciones de previon de	
	Bempoly do desecuerdo	
Responsa bilidad	Es el compromiso con que las personas roaistan las tareas encomendadas	
Conflorizo en Si Mismo	Es el convenomiento de que uno os capaz de realizar con éxito una turca o pará respiyor un problema	
Dinamismo	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes y alternativas, can	
	Interfacutores muu diversas en jornadas de trabajo prorengadas	
iniciotiva-Autanomia	Rapida ejecución ante las pequeñas difica tados o problemas que surgell en el	
	dia a dia do la actividad	
Productividad	Habitidad de fijar para si mismo objetivos de desempeño por encima de le	
	normal, alganiándolos exitosamense	
Desarrollo de Relociones	Consiste en actuar para estableser y manténer relaciones cordiales	
	reciprocas y calidas, o redes de consastos	
Adoptobilidad al Combio	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios	
	Competencias Especificas	
Competencies	Conceato	
Orientación o los Resultados	Encaminar sus actos a lo esperado	
NobiBdad Analitico	Es la capacidad goneral de una persona para foalitar un anábus logaro	



Formato de Puestos y Funciones

Llenado e Instructivo

Guatemala septiembre 2015

Proyecto de Manuales

es de mejorar la productividad de la delimitación de las funciones de cada El principal objetivo de los manuales institución y las personas por medio adecuada definición de la puesto.

Competencias

causalmente un estándar característica subyacente en un individuo desempeño en un trabajo o efectividad relacionada a está una situación. dne de

Formulario de Competencias

	Competencial Makeus	
Competencias	Concepto	
Campramiso	Sentirse obligado con los objetivos de la organización (hacertos propios).	
Sencillez	Actuar de forma llana y directa, sin ostentación	
Évica	Conjunto de valores morales o buenas costumbres que se espara de todos	
Flexibilidad	Disposición para adaptarse fác Imente a nuevas circunstancias o situaciones.	
Prudencia	Sensatez y moderación en todos sus actos, sabiendo discernir entre lo bueno y lo malo para seguírlo o huir.	
Fartaleza	Definida como el punto med o entre vencer el temor y huir de la temeridad.	
Calidad de Trabojo	Excelencia en la tarea a realizar.	
Integridad	Obrar con rectitudy probidad inalterables.	
Iniciativa	Adelantarse a los demás en su accionar.	
Autacontrol	Dominerse a si mismo. Control de las propias emociones y reacciones.	Aberta and

Formulario de Competencias

Compaction		40.
Competentias	Concepto	
Copacidad para Aprender	Asociacia a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación	
Liderazgo	Habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada	
Tolerancia a la Presión	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo	
Responsabilidad	Es el compromíso con que las personas realizan las tareas encomendadas	
Confianza en Sí Mismo	Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o para resoluer un probiema	
Dinamismo	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes y alternativas, con interiocutores muy diversos en jornadas de trabajo prolongadas	
Iniciativa-Autonomia	Rápida ejecución ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad	
Productividad	Habilidad de fijar para si mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente	
Desarrallo de Relocianes	Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales,	
Adaptabilidad al Cambio	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios	
	The state of the s	1

Formulario de Competencias

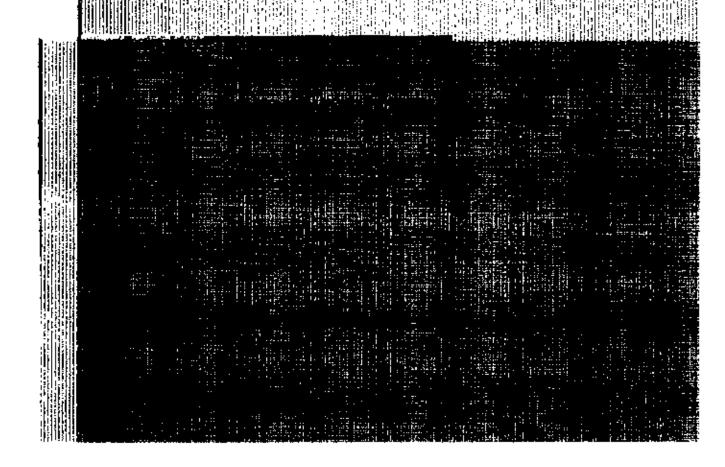
Competencias	Concepto
Orientación o los Resultados	Encaminar sus actos a to esperado.
Habilidad Anolitica	Es la capacidad general de una persona para realizar un análisis lógico
Nivel de Compramiso	Apoyar y realizar decisiones, tomprometido completamente con el logro de los objetivos comunes
Orientación al Cliente Interna y Externo	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de dientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o el
	futuro
Credibilidad Técnica	Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad
Trabajo en Equipo	Es la habitidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a un objetivo que no está directamente relacionaco con el interés personal
Pensamiento Conceptual	Es la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global, realizando conexiones entre situationes
Pensamienta Anolitica	Capacidad de entender una situación, diviciéndolo en pequeñas partes e identificando paso a paso sus implicaciones
Conciencia Organizacional	Reconocer inmediatamente en sus atributos y modificaciones a la organización.
Dirección de Equipos de Trabojo	Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo () () () () () () () () () (
	こして ちょうしょう ロー・マー・ロー・ ロー・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・



PRIORIZACIÓN DE COMPETENCIAS MINISTERIO DE ENERGIA Y MINAS

UBICACION AGAINISTRATIVA	Dirección, Departamento y/o Unidad
TITULO OFICIAL DEL PUERTO.	
NOMBRE FUNCIONAL DEL PUESTO.	

Compatuncies Sásicas			
Competencies	Concepto		
Compromiso	Sentirse obligado con los objetivos de la organización (hacerlos propios)		
Sencifler	Acsuar de forma l'ana y deecta, un oxientación		
Ético	Conjunto de valores morales o buenas cossumbres que se espara de todos los		
	integrantes de la organización		
l'iezibilidad	Disposición para adaptarse fác imente a nuciras circunstancias o situaciones		
Prudencia	Sensatra y moderación en todos sus actos, sabiendo discornir entre la bueno		
_	y to mate pare veguiria pinos		
Fortolero	Definida como ol punto medio entre vencer el tempo y huir de la temeridad		
Colidad de Erabajo	Excetonosa en la tarba a rogiszar		
ntegrided	Other consectifudly probided inelteracies		
Iniciativa	Adolantarse a los demás en su accionar.		
Autocontrol	Dominarse a si mismo. Control de las propias empsiones y reacsiones.		
Property of the Property of th	Competencias Generales		
Competencias	Concepto		
Capacidod para Aprende :	Asociada a lo asimitación de nueva información y su eficaz aplicación		
Lideroago	Habilidad para oficial ia acción de los grupos humanes en una dirección.		
- Carroly C	Unterminada		
Torerancis a la Presión			
orerangie o la Presion	Habilidad para Seguir actuanex con estracia en satuaciones de presión de		
	flempo y de desacuerdo		
Responsabilidad	Es el compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas		
Coefianto en Si Misma	Es el cunvençimiento de que unu es capar de realizar con éxito una farea o para resolver un problema		
Dinomisma	Habilidad bara trabajar duro en situaciones cambiantos y alternativas, cen		
	interlecutores muy diverses en jornadas de trabajo protengadas		
nkiotiva-Autonomia	Rápida ejecución ante las pequeñas direcultodes o problemas que surgen en el		
THE PROPERTY OF THE PROPERTY O	dia a dia de la actividad		
Productividad	Habilidad de fijar para si mismo objetivos de desempeño por encima de lo		
THE STATE OF THE S	normal, alcansandolos outesamenta		
Deserratio de Relaciones	Cansisce en actuar para establecer u mancéner relaciones cordiaires,		
VESTITATION DE NOTACIONES			
	reciprocas y cálidas, o redes de centactos.		
Adaptobilidad al Cambio	hs to pacidad para adoptarsely amoldarse oilos cambios		
Tell:	Contractencies Especificus		
Compétencias	Concepto		
Orientación R las Resultadas	Encaminal sus actos also esperado		
Habilidad Analitica	Es la capacidad general da una persona pará realizar un análisis tógleo		
Nivel de Compromiso	Appyar y makitar decisiones, comprometido completamente con el logro de		
	ios objesivos comunes		
Drientoción al Cliente Interno y	Demostrar sensionidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de		
Luterno	clientes potenciales externos o internes pueden requent en el presente o el		
	luturo		
redibilidad Técnica	Es la sapacidad necesaria para generar credibilidad en los demas sobre la		
	base de los sanocimientos tecnicos de su especialidad		
	pale ne residence in the receipt of articlarities		
Trobajo en Equipo	Es la habilidad para participar activamente de una meto comun, incluso		
	coando la colaboración conduce a un Objetivo que ne esta directorajente		
Pensemienia Conceptual	telacionado con el interés personal. La la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus panes.		









Diagnóstico Organizacional Para Manuales

Ministerio de Energía y Minas



Guatemala, Agosto 2015



INDICE

Į.	Antecedentes	1
II.	Objetivos	3
ıH	Enfoque del Estudio	3
IV.	Diseño Metodológico	4
٧	Diagnóstico	5
VI	Condusiones	17
VII	Recomendaciones	18
	Glosario	19
	Bibliografia	21

47.00

L ANTECEDENTES

El Ministeria de Energia y Minas -MEM- cuenta con una historia rica en el ámbite inatitudional guatemalteco, luaga de un proceso de explatación minara deade tiampos anceatrales y un paríada de explotación minare an tada América por parta de los conquistadores y durante al período colonial, la Dirección General da Minaria, industrias Fastiles y Camercio, adscrita a la Secretaria da Fomento, fue creada al a1 da julia del aña 1907 por antances Presidente Manual Estrada Cabrera.

En la década de los años cuarenta del Siglo XX, se creó el Instituto Nacional de Patróles y posteriormente en los añas cincuenta, la Dirección General de Mineria Industrias Fabriles y Comercia, cambió de denominación a únicamente Dirección General de Mineria fusionándose con la referida entidad llegar a formar la Dirección General de Mineria a Hidrocarburos, adsenta ai Ministerio de Economía. Conforme la Ley que regulaba las actividades del Organismo Ejecutiva, correspondía al Ministeria de Economía conocer todo lo relativo a los hidrocarburos, minas y canteras, no obstanta por lo camplejo del tama tales actividades se consideró necessario separar da dicha Ministerio, la Direccian General de Mineria e Hidrocarburos, dando vida mediants si Decrato-Ley 57-7s a la Secretaria de Mineria, Hidrocarburos y Energia Nuclear, adsorita a la Presidencia de Rapública

Ante el crecimiento s importancia de las actividades reletivas al deserrollo de la industria petrelara y minera, y el aprauechamiento del uso pacifica de la energia nuclear y de las fuentes nuevas y renovables de energia, cambio la denominación de tal Secretaris mediente el Decreto-Ley Número 86-83, itamándose Secretaria de Energia y Minas. Ne abstante que la Emisión de este Decreto-Ley significó un avance para que dicha Secretaria cumpliera en mejor forma sus funciones, se hizo necesario contar con un órgana más especializado que atendidra y dinamizara el desarrollo an ol Sector, dando lugar a quo por medio del Decreto Ley No 106-83 de fecha 8 de septiembre de 19a3, naciera a la vida política del País, como al MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS

Ess atribucianas del Ministária de Energia y Minas -MEM- se sincuantran definidas sin al Artículo 34 del Decreto 104-97 del Congraso de la República da Guatamala. Ley del Organiamo Ejacutivo, al cual le confisre le función da atander lo relativo al régimen jurídico aplicable a la producción, dismbución y comercialización de la energia y de les hidrocarburga, y a la explotación de los recursos mineros.

Las atribuciones principalas que se le confieren al Ministana, son las siguientes

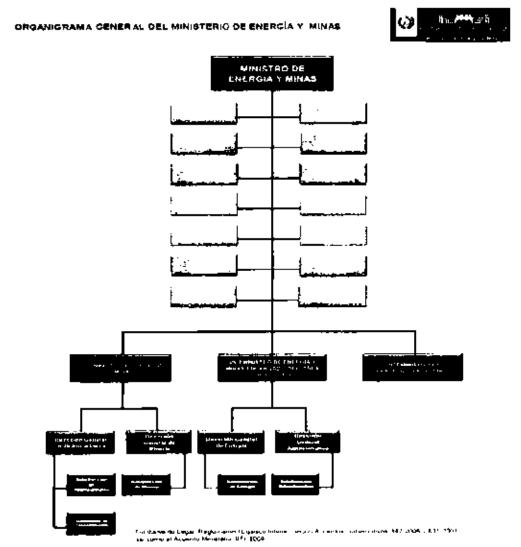
- a) Estudiar y fomentar el uso de fuentes nuevas y renovables de energie pramover su aprovechamiento recisnal y estimular al desarrollo y aprovechamiento racional de snergia en sus diferentes formas y tipos, procuranda una política nacional que tiende a lagror la autosuficiancie anargética dal país.
- b) Coordinar las ecciones necesarias para mantaner un adecuado y aficienta suministro de petraleo, productas petroleros y gas natural da scuerdo e la damanda del país, y conforma a la ley de la materia.
- c) Cumplir y hacer cumplir la legialación tolacionada con el reconocimiento superficial, exploración, sxplotación, transporte y transformación de flidrocarburos, la compraventa a cualquier tipo de comercialización de petrólea crudo a reconstituido, gas natural y stros derivades, así como las derivados de los mismos.
- d) Formular la política, proponer la regulación respectiva y supervisar of sistema de explersción, explotación y comercialización de hidrocarburos y minerales.
- e) Cumplir las normas y aspecificaciones ambiéntales que en materia da recursas no renevablas establezos el Ministerio de Ambiente y Recursas Neturales.



- f) Emitir opinión en el ómbito de su competencia sobre políticas o proyectos de otras instituciones públicas que incidan en el desarrollo energético del pars
- g) Ejercer las funciones normativas y de control y supervisión en materia de energia eléctrica que le asignen las leiges.

El reglamento orgánico del MEM sa encuentra aprobado por el Acunrdo Gubernativo. No 382-2006 y su reforma aprobada mediante el Acuardo Gubernativo. No 631-2007, el cual tiene como objetivo astablacar eu estructure orgánica para cumplin a cabalidad con las funciones y atribuciones que le competen.

La estructura organizacional del MEM se encuentra reflejada en el organigrama institucional que se encuentra aprobado mediante el Acuerdo Ministerial No 051-2013, tal como se refleja a continueción:



princial de Recigiada internaciona

C4 self-class promise positiones on finery a yilloss passes present in expression promise provide provide applicable provided in the relation of the control



IL OBJETIVO

El presente proyecto tiene como objetivo estructurar y homogenizar los distintos manuales organizacionales de funciones y puestos, que se encuentran aprobados dentro del Ministerio de Energía y Minas, con la finalidad de eatendanzar si formato y los requenmientos, así como la información que eafos instrumentos administrativos brindan a los clientes internos y evternos del Ministeno, para buacar una majora en la eficiencia persanal, grupal e institucional a través de le visibilización de las habilidades y destrezas individueles, así como actarar les principales funcianes de los puestos y la estructura delimitada por la Ley, el proyecto como tal se cual se encuentra diseñada en cinco distintas fases, que permitrán realizar dicho proceso da forma ardenada y esquematizada y con un orden adecuado.

Dentra de los objetivos aspectificos del estudio se encuentran

- Actualización y mejoramianto de las instrumentos arganizacionales del MEM.
- 2 Estandarización de la información contenida en los instrumentos en lo relacionado a las funciones coma en la definición de puestos.
- 3 Cumplimiento de las normas de contral internó de la Contraloria General de Cuentas.
- 4 Contar asn una herramienta actualizada para los procesos de inducción, lanto por la Unidad de Recursas Humanas, coma para las dependencias del MEM
- 5 Delimitación adecuada de funcionos, descripción de puestos y rineas de mande funcional.
- 6 Centrebuir al majoramiento de la comunicación entre y dentro de las dependences del MEM, con finalidad de mejorar au desempeño.

IR. ENFOQUE DEL ESTUDIO

El presente proyecta cuenta con un enfoque de caràcter funcional de las acciones desarrolladse por el Ministerio de Energia y Minas, considerendo al aspecto normalivo legal: estructura orgànica, funcional y le estructura de puestos de las áreas en las que se encuentra funcionalmente dividide el Ministeno, de la forma siguiente

- Dirección General de Hidrocarburoa.
- Dirección General de Minerla.
- 3 Dirección General de Energía

Le estructure organizacional se considera el Sistema fermal de lareas y rélaciones de aufondad que controla como las personas coordinan sus acciones y utiliza las recursos para lograr las inelas de la organización, en este contexto se examinarán los procesos en los cuales las diferentes funciones del Ministerie se encuentran delegades y como se desarrollan las relectores de suteridad y responsabilidad dentró del mismo.

En todas las áreas funcionales de! Ministeno se cuenta con manuales administrativos funcionales y de puesios, desarrollados en distintas épocas, con muy variados formatos y con información diforente para cada área, tados los manualos se encuentran en 4l opartado de información pública del portal del Ministerio, adicionalmente se encuentran los Acuerdes Gubernativos que asrueban ci Regtamento Interno del MEM y las manuales de cada área funcional.

La idea primordial es gestionar adecuadamente el conocimiento implicito del Ministerio, convirbendo dicho conocimiento, generado por el conocimiento de sus tareas fundamentales en instrumentos administrativos explicitos que contengan de forme clara las funciones de cada órgeno astructural y de lee pudates que las conforman, de manere que permita realizar las actividades de

[&]quot;Son Unidados de Apoyo Técnico que cuente con au propie menuel de puestos y funciones.



la manera mas aficiente posible con el conocimiento clara de las acciones relevantes de cada unidad, departamento, dirección y despache, mejorando sustancialmente di accionar de les colaboradores y cumpliendo e cabalidad con la normativa vigente para el Organisme Ejecutivo del cual forma parte el Ministerio

Une de les baneficies colaterates del proyecto es mejerar el desempeño da le arganización, a través de mejerar el conocimiente de la estructura organizacionel, desde el nivel más básico, que es el nivel personal en el cual las personas conocen sus funciones específicas e inherentes el puesto, sabe a quién reporta y tiene un conocimiento más específica de su aporte individuel al grupo de trabajo, lo cual coniteva a un mejeramiente en el desempeño grupat y consecuentemente el una majora en el nivel erganizacional

IV. DISEÑO METODOLÓGICO

El diagnòstico es la fase inicial y primordial, en le cual se pretende establecer la situación actual del diseña organizacional del Ministerio de Energia y Minas -MEM-, su división funcional, determinar en qué situación se encuantre la línea de mando y autoridad, los conflictos funcionales y de control que pudieran reducir la eficiencie organizacianal, además de determinar el grada de gestián del conocimiento que trenan las menuales argenizacianales en canvertir el conocimienta implicita an explicita, lo cual es muy impartante para la cantinuidad funcional pese a le ratación de personal o la fuga da personal clave.

Utitizando un proceso de investigación con fuentes secundarias de infermacián, tales camo la normativa viganta, manuales arganizacianales y reunianes can las distintas autoridades del MEM, se pretende abtener la información necesana para reflejar la realidad administrativa actual dal Ministerio.

La integración del material neceserio para efectuar el diagnóstica se inicia con la búsqueda de la normativa legal que avala el accionar del Ministena los manuales erganizaciangies y de puestos que se encuentren aprobados, al organigrama funcional aprabada y otras documentes de soporte qua se consideran necesarias para efactuar el análisis funcional, al cual pretande determiner el grada de dafinición en que se encuentra la división dat trabaja funcional do todos las áreas dal Ministeria.

Posteriormente se realizo un estudio superficial de los manuales en el cual mediante una lista de chequeo, al cudi permitió visualizar los apartadas contenidas en cada instrumenta, permitiendo est determinar el grado de hamageneidad de la informacián y su camparacián con la tácnica administrellua. Posteriormenta se afactuó un análisis prafundo an al cual se varificó la infarmáción contenida en cada uno de ellos, considerando les aspectos de estructura, para determinar si su representación gráfica representa la realidad plesmade en las bases normátivo-lagales y la clandad en las líneas de mando; funciones para determinar si se encuentran duplicidades a vacíos funcionales en al accienar do las dependencias, y puestos funcionales en los cuales se verifique la división funcianel del trabajó y como esto puede llegar a determiner la efectividad con la que co elcanzan las objetivas par depándancia e institucional

Al final se plasman los principales aspectes encontrados, de carácter narmativo, organizacionel, funcional y pueátes, así como las respectivas canciusiones y recomendaciones a las que se na llegada en base a la comparacián con la reoria administrativa y organizacional y los aspectes ectuales del la organización en el Ministena.

En termines generalas se pretende analizar adecuadamente cada áres de la urganización del Ministerio de Energíe y Mines con la finalidad de obtaner un panarama restmente ciaro para establecer los aápectos que deben considerarse en el estudio de la erganización y funcionalidad del Ministerio, para plasmar adecuadamente las funciones principales de todos las estructuras formales así como de los puestos que la integren para mejotar el funcionamienta de la entidad y permitir contar con instrumentos edecuades esra facilitar los precesas de transición y adecuación de persanal nuevo a las distintes áreas de la ántidad.

Dentro de los espectos relevantes que se cansiderarán en el análisis de la estructura organizacional, que son viteles para determinar su grade de madurez, se detallan a continuación

- Especialización del Trabajo: El gredo en el cual las tareas son divididas en una organización en diferentes trabajos
- 2 Departamentalización: La bese sobre la cuel los trabajas son agrupados dentre de una erganización
- 3 Cadena de Wandlo: La finea de autoridad que sa axtiende desde lo alte de la organización hacie ebaja y clarifica la responsabilidad de a quién debe raportar.
- 4 Tramo de Centrol: El número de subordinados que un mando es cepaz de manejar eficiente y aficazmente de farma directa
- 5 Centralización y Descentralización: El grado en que se encuentra concentrada la toma de decisiones dentro de la organización
- 6 Formatización: El grado en el cual se ancuentran estandarizados los trabajos, las normas, procedimientos y sintre namianto dentro de una ergenizacien.

V. DIAGNÓSTICO

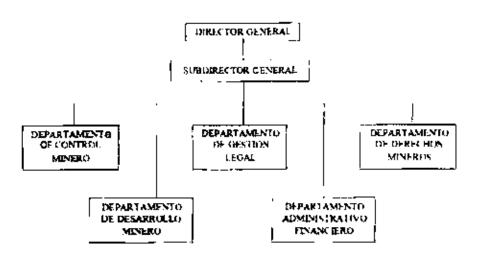
DIRECCIÓN GENERAL DE MINERÍA

a) Diagnóstico Normativa Legal

Las funcianes de la Dirección General de Mineria del Ministerio de Energia y Mines están delimitadas por el Capliule IV, del Acuerde Gubernativo Número 382-2006 de reche 28 de Junio 2006 y su Reglamento Interne eprobado mediente el Acuerde Ministerial 179-2006 del 25 de octubre del 2006 de fecha veinticinco de octubre de dos mil seis y Lay de creación del Ministerio de Energía y Minas (Decreto-Ley número 105-83, emitide el 1 de julie de 1983) y también Ley de Minaria (Decreta 48-97 del Congreso de le República de Guatemala)

b) Diagnóstico De La Estructura Organizacional

ORGIENIGRAMA DE LA DIRECCIÓN GENERAL BE MINERÍA



El organigrama expresa un esquema básica funcional en la cual se observa una estructura verticol en tres niveles en dande los cinco departamentos reportan a la Subdirector y esta a su vez e la Dirección General Administrativa, el cual no se refleja

clerements, caucando confusión visual con etro nivel, toda vaz quo el mismo nivel jerárquico debe representarse gráficamente en el mismo nivel técnicamente esto representaria que tanto el Departamento de Dessirrollo Minere y el Departamento Administrativo Financiere se encontrarán en un nivel inferior lo cual no representa adecuadamente a la realidad

En si aspecto relacionado con la división del trasejo se puede observer una ciara delimitación da las funcionas de cede departementa dentro da la dirección considerendo los aspectos normativos y funcionales de los asuntos relacionados con mineria.

En lo que respecta a le cadona de mando, tanto 0i director como el Subdirector son responsables del buen funcionamiento y coordinación de los departamentos de Control Minero, Gestión Legal, Derechos Mineros. Desarrello Minero y Administretivo Financiero, no existiendo una delimitación formal de los ámbitos de competencia de la Dirección y Subdirección.

La Dirección General de Minerte osnoentra le toma de decisiones de manera centralizada y tiene un alto grado de formafización derivado a los tremites relacionados con extracción minera que debo realizar

c) Diagnóstico Funcional

Según el Organigrama la Dirección General da Minária tiene como Miatón "Impulsar si deserrollo de los recursos mineros del país de une mansra técnica y racional de acuerdo el merco legal vigents, velando por si cumplimiento de las normas y regulaciones aplicables en materie mineria de menera que se asegure el beneficio social de los proyactos mineros".

La Dirección General de Mineria os el responsable del deserrollo de la industria mineral y el eprovachemiento da los recursos minerales del país

Según el Acuerdo Gubernativo Número 382-2006 en el Csipítulo IV de la Administración Funcional de la Dirección Gensial de Mineria en donde particularmente le compete cumplir las atribuciones que se indican a continuación

- a) Velar por el estricto cumplimiento de la Ley de Mineria y su regismente
- b) Promover la minerta en general, asesorar un materia de su competencia e las dependoncias públicas que lo requieren; así como velar por el desarrollo dá la pequaña minerta en zonas de extreme pobieze,
- c) Efectuar estudios sobre posibles reservas de minerales existentes en áreas de interés minero, fugares del territorio nacional en que no existan derechos mineros o solicitudes en trámite,
- d) Inspacsionar, vigiler, aupdrvisar y fiacalizer las ectividades, los actos y el cumplimiento de las obligaciones relacionados con los derechos de reconocimiento, exploración y exploración minera;
- e) Recopilar y analizar los datos estadisticos referentes a la industrie minera y preparar publicacionas que tiendan a dirundir el osnocimiento de los recursos minerates pare el inversionista nacionel o extranjero u otros interesados,
- f) Estudiar y preperar les guías, circuleres, disposiciones y resoluciones que regulan les diferentes ectudedes técnicas de las operaciones mineres.



- g. Promover la participación de las comunidades en el desarrollo de proyectos mineros;
- h) Las demás que le correspondan de acuerdo a las reyes, reglamentes vigentes y las que sean inherentes al cumplimiente de sus funciones

De ecuerdo a la neturaleza de la Dirección su enfoque es técnico y normativo en lo relacionado a la extensión de licancias de axplotación minara y en eu función consultera en lo relacionado a los contratos mineros presentados e la Presidencia de la Republica y es par esta razón que sus funciones se encuentran claramente definidas en la departamentalización que presenta

d) Diagnostico De Puestos Funcionales:

1 DIRECCION GENERAL DE MINERIA

- 1 1 Director General de Mineria.
 - 1.1.1 Secreteria Dirección General de Minería.
 - 1.1.2 Asistente de la Dirección General de Minerla.

2 SUBDIRECCIÓN DE MINERÍA

- 2.1 Subdirector de Mineria.
- 2.2 Departamente de Control Minero
 - 2.2.1 Jete Departamento de Control Minero
 - 2.2.2 Secrataria Depertamente da Control Minero
 - 2.2.3 Secrataria Auxiliar Departamento de Control Minero
 - 2.7 d. Encargado de Archivo
 - 2.2.5 Enlace institucional
 - 2.2.6 Técnico de Producción Mineral
 - 2.2.7 Coordinador de Área (Control Minero
 - 2.2.8 Departemento de Derechos Mineros
 - 2.2.9 Jefe Departamento de Derechos Mineros
 - 2.2.10 Secretana Departamento de Derechos Mineros.
 - 2.2.11 Técnico de Cetastro Minero
 - 2.2.12 Tacrico Digitalizador
 - 2.2.13 Técnica Geólogo
- 2 3 Departemente de Desarrollo Minero
 - 2.3.1 Jefe Departamento de Desarrollo Minero
 - 2.3.2 Encargado Centro de Documentación
 - 2.33 Técnico Geótogo
 - 2.3.4 Asesor de Solicitantes e Inversionistas
- 2.4 Departamento Financiero Administrativo
 - 2.4.1 Jefe Departamento Financiero Administrativo D G M
 - 2.4.2 Encargado de Área Técnica.
 - 2.4.3 Conducter de Vehicules
 - 2.4.4 Mensajero
- 2.5 Départamente de Gestion Legal
 - 2.5.1 Jefe Departamento Legal D G M
 - 2.5.2 Secretane Departamenta Legal
 - 2.5.3 Analista Juridico
 - 2.5.4 Asistente Administrativo
 - 2.5.5 Técnice en Mantenimiento Base de Datos



DIAGNÓSTICO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE HIDROCARBUROS:

s) <u>Diagnóstico Normativo Legal</u>

La Dirección General de Hidrocarburos del Ministerie de Energía y Minas se encuentra enmarcado en lo establecido en el Capítulo III, articules a y 9 del Acuerdo Gubernativo Nel 392-2006, que centiene el Reglamenta Orgánica del Ministerie de Enargía y Minas, y an el cual se establecen sua principalos funciense, las cuales se detellan a continuación:

- e) Dirigir, supervisar y coordinar el trabajo de las Subdirecciones de Hidrecarburos y Cemercialización.
- Asesorar al Ministre sebre la pólitica a adoptarse en operaciones petraleras, de acuerde con les intéreses económicos del pels.
- Asessarar al Ministra en la fermulación de las programas de desarratió de las operacienas petroleras, veiande por la exclletación y canálervación adecueda de las reservas, aprevechamiento de los recursos y cumolimiento de la legislación vigente;
- d) Assersir si Ministra sin les asuntos rislecianistas con les contrates suscritos con les contratistas de servicies petreleros, subcentratistas de servicias petroleros, así como sobre los permisos de reconocimiente superficial;
- e) Someter a consideración dal Ministro, reglamentos, dispasicienes y resoluciones que seán necesarios para el mejor cumplimienta de la política petrolere y control de les operaciones petroleres.
- f) Coordinar programes con los sigenismos públicos y privades, nacionales e internacionales, pare el fomente da la actividad hidracarburiferas,
- g) Agilizar les procedimientos relativos a las auterizaciones y funcisnamiento de las diversas actividades que conflevan a la refinación, transformación y la comercialización del petróleo y productos petroleros,
- h) Sancienar e imponer multsa por infracciensa a la Lay y regismentos, de acuerdo a la legislación uigente.
- i) Supervisar y controlar la ejecución de estudios y aseseramiente contratadas,
- j) En coordinación con las Subdirecciones y joisturas de deparaments, preparat el programa anual general de trabaje de la Dirección, así como programa sus necesidades presupuestarias;
- k) Sameter a consideración del Ministre el plan enual de trabaje da la dirección y el proyecto de presupuesto respectivo;
- Previs autorización del Ministre, negaciar y concretar acuerdos y/e convenios can entidades estatales, sutónemas, descentralizadas y municipales y cuanda fuese pracadente, con entidadas privadas, para la realización de prayectos qua convengan a los intereses del Ministene e da la Dirección en el campo de su competencia,
- m). Propener al Ministro proyectos para ebtener saistencia técnica dal exteriar;



DIAGNÓSTICO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE HIDROCARBUROS:

a) Diagnóstico Normativo Legal

La Dirección General de Hidracarburos del Ministeno de Energía y Minas se encuentra enmarçado en lo establecida en el Capitulo Ití, siticulos 8 y 9 del Acuerde Gubernábyo Ne. 382-2006, que contiene el Regiamento Orgânice del Ministene de Energía y Minas, y en el cual se establecen sus principales funciones, las cuales se datalism si continuación:

- a) Dirigir, supervisar y coordinar el trabajo de las Subdireccimes de Hidrocarburos y Comercialización;
- Asesorar si Ministro sobre la política a adoptarse en operaciones petrolerss, de scuerdo con los intereses económicos del país;
- Asesorer al Ministro so la fermulación de les programas de desarrollo de las operaciones petroleras, velanda por la explotación y conservación adecuade de las reservas, aprovechamiento de los recursos y cumplimiento de la legislación vigente.
- d) Asesorar al Ministro en los asuntos relacionados con los contratos suscintos con los contratistas de servicios petroleros, subcontratistas de servicios petroleros, así como sobre los permisos de reconocimiento superficial.
- e) Someter a consideración del Ministro reglamentos, disposiciones y resolucianes que sean necesarios pera si mejor cumplimiento de la colítica petrolera y control de las operaciones petroleras.
- Coordinar programes con los organismos públicos y privados, nacionales s internacionales, para 81 fomento de la actividad hidrocarburiferas,
- g) Agilizar los pracedimientos relativos a las autorizacianes y funcionamiante de las diversas actividades que cantlevan a la refinación, transfermación y la comercialización del petróleo y productos petraleros;
- b) Sancionar e impaner multas por infracciones a la Ley y reglementos, de acuerdo a la legislación vig8nt8;
- Supervisar y controlar la ejecución de estudios y asesoramiento contratadas;
- f) En coordinación con las Subdirecciones y jefaturas de departamento, preparar el programe anual general de trabajo de la Dirección, así come programe sua necesidades presupuestarias.
- k) Someter a consideración del Ministro el plan anual de trabajo de la dirección y el proyecto de prosupuesto respectiva;
- f) Previa autorización del Ministro, negaciar y soncretar acuerdos y/a sonvanias cen entidades estatales, sutónemas, descantralizadas y municipales y quando fuese pracedenta, cen entidades privadas, para la realización de proyectos que convengen a los interasas dol Ministario a de la Dirección en el campó da su cempetencia;
- m) Proponer al Ministro proyectos pars obtener asistencia técnica del exteriar;

- n) Deeigner delegados à representantes à conferencias, congresos u otras reuniones similares en el pels y en el extranjero, en meteria de fildrocerburos.
- a) Asesorar en las sesiones de la Comisión Nacional Petrolera;
- Avetar las resoluciones que decidan en definitiva un asunto a sus incidencias y qua aprueben un dictamen o expresen le opinión de la Dirección;
- q) Prapaner antes de le autorización del Ministro, el desplazamiento del parsonal en comisianes fuera del paía;
- r) Imponer sanciones disciplinarias y proponer al Ministro la remoción de personal por faltas en el sorvicio, de conformidad con la Ley de Servicio Civil,
- Asigner funciones y ntribuciones en los Subdirectores u otros funcionarios de la Dirección, pero el edecuado cumplimiento de las funciones y stribuciones de la miema;
- Sugarir a la Dirección General Administrativa, el programa anual de capacitación preparado para el personol y
- u) Cumplir y hace qua se cumpla con las disposiciones amanadas de las layes, reglamentos y demás disposiciones legales vigentes, en materia de su competencia.

Debe considerarse que las principales funciones de la Unidad de Recursos Humanos se encuentran en el Acuerda Gubernativo Ne 831-2007 que reforma el Reglamento Orgánico dal Ministerio de Energia y Minas, no obstante al crear le referios unidad no se realizó la adecuación funcional de la Dirección Generel Administrativa que se encuentra contamplada en ol inciso e) del Artículo 19 que establece las funciones generales de la Dirección Generel Administrativa, así como el Inciso e) del artículo 29 relacionado con las funciones y atribuciones de la Subdirección General Administrativa.

directamente del Director, en este caso específico cuente con dos (2) Subdirecteres y los departamentes de Gestión Legal y Administrativo Financiero, lo cual minimiza la relación de centrel sebre 4 eubeltxmos de dos niveles diferentes de la estructura, 2 de forma directa y 2 de carácter edministrativo y asesoria

d) Diagnóstico de Puestos Funcionales

1. DIRECCIÓN GENERAL DE HIDROCARBUROS

- 1 1 Director General de Hidrocarburos
- 1.2 Secretana Dirección General de Hidrocarburos.
- 1.3 Asistente Administrativo Dirección General de Hidrocarburos

2. SUBOIRECCIÓN DE HIDROCARBUROS

- 2.1 Subdirector de Hidrocarburos
- 2.2 Jefe de Sección de Archivo Técnico

2.3 Departamento de Exptoración

- 2.3 1 Jefe Depertamento de Exploración
- 2 3.2 Secretana Departamento de Exploración.
- 2.3.3 Jefa de Sección de Perforación Petrolera
- 2 3 4 Profesional de Perferación Petrolera
- 2.3.5 Jefe de Sección de Geelogie
- 2 3.6 Profesienai de Geologia.

2.4 Departamento de Explotación

- 2.4.1 Jete Departamento de Explotación
- 2.4.2 Secretaria Departamiento de Explotación
- 2 4 3 Jefe de Sección
- 2 4.4 Profesional
- 2 4 5 Técnico III.
- 2.4.6 Técnico il
- 2.4.7 Técnico i

3. SUBDIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN

- 3.1 Subdirector de Comercialización
- 3.2 Secretaria Subdirección de Comercialización
- 3.3 Jete dx Sección de Archivo de Comercialización

3.4 Departamento de Fiscalización Técnica

- 3.4.1 Jefe Departamento de Fiscalización Técnica
- 3.4.2 Secretaria Departamento de Escalización Técnica
- 3 4 3 Jefe de Sección
- 3.4.4 Protesional
- 3.4.5 Técnico

3.5 Departamento de Ingenieria y Operaciones

- 3 5.1 Jefe Departamento de Ingeniería y Operaciones
- 3.5.2 Secretaria Depertamento de Ingenierie y Operaciones
- 3.5.3 Jefe de Sección
- 3.5.4 Profesional
- 3.5.5 Técnico
- 3.5.6 Delegedo Depertamentar
- 3.5.7 Técnico Departemental
- 3.5.8 Secretaria Delegación Departamental
- 3 5.9 Conserje Delegación Departamental:

3.6 Departamento de Análista Económico

3.5.1 Jefe Departamento de Anélisis Economico.

- 3 6 2 Secretaria Departamento de Análisis Económico
- 3 6 3 Jefe de Sección
- 3 6 4 Profesional

4. Departamento de Gestión Legal

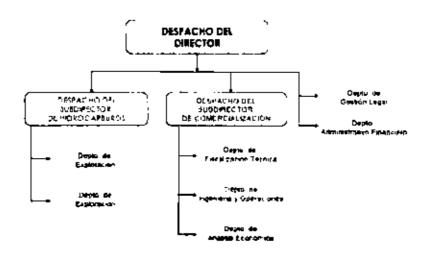
- 4 1 Jele Departamento de Gestión Legal D G H
- 4.2 Secretaria Departamento de Gestión Legal D.G.H.
- 4.3 Subjefe Departamento de Gestión Legal D.G.H.
- 4.4 Jele de Sección
- 4 5 Analista de Expedientes

5. Departamento Administrative Financiero

El detalle de los puestos establecido en la estructura dentro del manual se encuentran diferenciados y cuentan con une especialización derivado del tema especifico de la Dirección

Diagnóstico de la Estructura Organizacional

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION GENERAL DE HIDROCARBUROS



La estructura de la Dirección General de Hidrocarburos se encuentra conformada por bes niveles jerárquicos, en el primer nivel se encuentra el Director General de Hidrocarburos, en el segunda nivel se encuentran los Subdirecteres de Hidrocarburos y de Comercialización y en el terser nivel se encuentran los departamentos de carácter técnico y de apoyo, en donde le jerarquila se encuentra blen definide pera el elcence de control del Director ya que es de cuatro subelternos dos de Subdirectores y dos Departamentos de apoyo, con lo cuel debe recibir los reportes funcionales de venes de les jerarquitas de le betructura.

En la que respecta a la especialización del trabajo existe una definición clera en la cual las Subdirecciones de Hidrocarburge y Comercialización desempenan funciones específicas en lo relacionado a los dos procesos diferenciados de exploración y explotación así como de Comercialización, siendo la única Dirección General que cuenta con des Subdirectores por lo tame su departamentalización resulte más compleja que el resto de la Direcciones Generales

En relación a la cadena de mande, el Director cuenta con des Directores específicos e los cuales les delega funciones precisas, y cade une de ellos a su vez tiene bajo su responsabilidad dos departamentos e los cuales debe solicitar actividades específicas, tante de funcionamiente, evaluación y fiscalización. El tramo de control de cento en relación a las demás Direcciones, ye que ne sobrepasan los tres subalternos por nivel, teniendo como máximo seis relaciones a superviser.

La centralización de la Dirección General de Hidrocarburos, es de carácter funcional, no abstante se encuentra desconsentrada y su grado de farmalización es alto, derivado a la normativa y controles que debe mentener para cumplir con su función específica.

c) Diagnóstico Funcional:

Las Funciones de la Dirección General de Hidrocarburos responden directamente ol Despacho Superior y se encuentran centralizades, en tanto les funciones cóministrativas y de apoyo técnico se encuentran separadas dependiende

DIRECCIÓN GENERAL DE ENERGÍA

a) Diagnóstico Normativo Legal

La Dirección General de Serviciss Administrativos del Ministeris de Energía y Ministeris fundamentada en el Acusrdo Número 392-2006 de facha 28 da Junio 2006 el cual aprueba los Regismentos Internos de las Unidades Administrativas de diche Ministerio, en tante el ACUERDO MINISTERIAL No. 178-2006 de feche volunte de sotubre da dos mili sels y Ley de Creación del Ministerio de Energía y Minas y sus reformas (Decreto 57-78 del Congreso de la República de Guatemala) en donde Ley General de Electricidad (Decreto número 93-96 del Congreso de la República de Gystemala), y el Reglamento de la Ley General de Electricidad, Acuerdo Gubernativo No. 256-97 y sus reformas, Acuerdo Gubernativo Ne. 68-2007). Ley de Incentivos pare el desarrollo de proyectos de Energía Renovable, Decreto No. 52-2003 y Reglamento de la Ley de Incentivos para si desarrollo de proyectos de Energía Renovable (Acuerdo Gubornativo No. 211-2005).

b) Diagnóstico De La Estructura Organizacional

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION GENERAL SE ENERGIA

El organigrema rafieja un esquema básico funcional en la cual es observa una estructure vertical en tres niveles en el cual los seis departamentos reportan a la Subdirección y está a su vez a la Dirección General Administrativa. La Dirección tiene un subalterns directo y seis indirectos, en tants el Subdirección tiene seis subaltemos directas.

En lo relacionedo a la especialización del trabajo, la Dirección General de Energia es la más cemplejs dedvedo e que cuento con tamas más diversos en el teme da Energia Ranevable, siendo mas amplio y por la cual requiera da conocimientas específicos an cada área, contante con más departamentos da carácter específico y que realizen trabajos especializados, totalmenta diferenciados

La cadene de mande en la Dirección General de Energia, es de carácter linéal y si trame de control es amplio ya que existen seis departamentos y más de veinte relaciones que deben ser supervisadas por lo tento es más difficil supervisar si los subordinades de terms directa.

El grade de concentrecien de la tems de decisionss es de carácter contratizada y la tormelización as alta, deriuado a los procasos de aprobación y supervisión que se raalizan dentro da la Dirección.

directamente del Directar, en este caso específico cuenta con dos (2) Subdirectores y los departamentos de Gestión Legal y Administrativo Financiero, lo cual minimiza la relación de contrel sobre 4 subalternos de dos niveles diferentes de la estructura. 2 de ferma directa y 2 de carácter administrativo y asesoria

d) Diagnástico de Puestos Funcionales

1. DIRECCIÓN GENERAL DE HIDROCARBUROS

- 1,1 Director General de Hidrocarburos
- 1 2 Secretaria Dirección General de Hidrocarburos
- 1.3 Asistents Administrativo Diracción General de Hidrocarbures

2. SUBDIRECCIÓN DE HIDROCARBURDS.

- 2.1 Subdirecter ds Hidrocarburos
- 2.2 Jefe de Sección de Archivo Técnico

2.3 Departamento de Expteración

- 2.3 1 Jefe Departamento de Exploracián
- 2.3.2 Secretaria Departamento de Expleración
- 2.3 3 Jele de Sección de Perforación Petrolera
- 2 3 4 Profesional de Perforación Petrolera
- 2.3 5 Jefe de Sección de Geologia
- 2.3.6 Profesional de Geologia

2.4 Departamento de Explotación

- 2.4.1 Jele Departamenta de Explotación
- 2.4.2 Secreteria Dapartamento de Explotacien
- 2 4.3 Jefe de Sección
- 2.4.4 Profesianal
- 2 4 5 Técnico III
- 2 4.6 Técnica #
- 2 4.7 Técnica i

3. SUBDIR ECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN

- 3.1 Subdirector de Comercietización.
- 3.2 Secrataria Subdirección de Camarciálización
- 3.3 Jefe de Sección de Archivo de Comercielizacián.

3.4 Departamento de Fiscalización Técnica

- 34 1 Jele Departamento de Fiscalización Técnica
- 3.4 2 Secretaria Departamento de Fiscalización Técnica
- 3.4.3 Jele de Sección
- 3 4.4 Profesional
- 3.4.5 Técnico

3.5 Departamento de Ingenieria y Operaciones

- 3.5.1 Jefe Departamente de Ingenierla y Operaciones
- 3.5.2 Secretaria Dopartamanta de Ingeniería y Operaciones.
- 3.5.3 Jefe de Saccián
- 3.5.4 Profesional
- 3,5.5 Técnico
- 3.5.6 Delegado Departamental
- 3.5.7 Técnico Departamenta:
- 3.5.8 Secretaria Dalegación Dapartamental
- 3.5 9 Conseije Delegación Departamental.

3.6 Departamento de Análisia Econômico

3.6 1 Jefe Departamento de Análisis Econômico

3.6.2 Secretaria Departamento de Análisis Económico

3 6 3 Jefe de Sección

3 6 4 Profesional

4. Deportamenta de Gestión Legal

- 4.1 Jale Departamento de Gestión Legal D.G.H.
- 4.2 Secretarie Departamento de Gestion Legal D.G.H.
- 4.3 Subjete Oepartamento de Gestión Legal D.G.H.
- 4.4 Jefe de Sección
- 4.5 Analista de Expedientas

6. Departamento Administrativo Financiero

El datalle de los puestos establecido en la estructura dontre del manual se ancuentran diferenciados y cuentan con una especialización derivado del tema especifico de la Dirección

17 - 1

c) Diagnostico Funcional

Según el Organigrama la Oirección General de Energía tiene como Misión "Contribuir al desarrollo energético, sustentable, impulsando suministros y utilización eficiente y competitiva de la energía eléctrica de las energías renovables, y de los usos pacíficos de la energía nuclear, con la finalidad de apoyar la sustentabilidad económica, social y ambiental del país".

Logrando contribuir al desarrollo energético pars fortalecer el crecimiento económico y social del país

Sagún ol Acuerdo Gubernetivo Númoro 382-2006 en el Capítulo V do la Administración Funcional de la Dirección General de Energía en donde perticularmente la compete cumpilir las atribucianas que se indican a continuación:

- a) Velar por el estricto cumplimiento de las leyes y reglementos atmentes a sus funciones y atribucienes;
- Ejecutar las políticas, planes de Estado y programas indicativos de las diverses fuentes energéticas.
- c) Vetar porque el proceso de autorización de instalaciones en centrales eléctricas, prestación de los servicios de transporte y distribución final de electricidad y constitución de servidumbres, se realice conforme a la Ley General de Electricidad, en lo quo le corresponde,
- d) Coordinar la identificación, la selección, los concursos para la evaluación socioeconómica, los estudios de ingeniería y construcción do proyectos da electrificación rural, de beneficia social o utilidad pública, así como la supervisión de los mismos, de acuerdo a las políticas del Estado;
- e) Conuccar e concurso las zonas de servicio de distribución finsi de energia eléctrica;
- f) Establecer, en coordinación con las entidades pertinentes, políticas, estretegias y planes de acción, normes y reglamentos, para lograr la protección de la población y el madio ambiente contra los nasgos mediatos e inmediatos, producto da la construcción y la aperación de proyectos energéticos.
- g) Promover y desarrollar programas dirigides al estudie, uso eficiente, y conservación de las fuentes energéticas y divulgar los logros obtenidos para vincularles al desarrollo del país.
- h) Vigitar porque en lo que le compete, se cumptan en el territorio nacional las disposiciones legales y los tratados internacionales suscritos y ratificados per Guatemaia, en materia enargética.
- Solicitar y recibir servicios de esistencia técnica, sessoría y otros que proporcionen los organismos, persones individueles y jurídicas, nacionales e internacionales, y uerificar que la esistencia proporciunada se utilice adecuadamente en beneficio de las internaces nacionales, así eomê es el árgano coardinador y de relación cuando proceda, con dichos organismos y demás entidodes relacionadas con las fuantes energéticas;
- j) inspeccionar, vigiler, supervisar y fiscalizar las aperaciones, los actos y el cumplimiento de las obligaciones relacionedas con la importación y exportación, use y transporte de materiales radiactivos, de acuerdo a la Ley para el control, use

DIRECCIÓN GENERAL DE ENERGÍA

a) Qiagnéstica Normativo Legal

La Dirección General de Servicios Administrativos del Ministerio de Energia y Mines esta fundamentada en el Acuerdo Número 382-2006 de fecha 28 de Junio 2006 et cual aprueba fos Reglamentos Internos de las Unidades Administrativas de dicho Ministerio, an tento el ACUEROD Ministerio de las Unidades Administrativas de dicho Ministerio, an tento el ACUEROD Ministerio de Energía y Minas y sus reformas (Decreto 57-78 del Congresa de la República de Quetemela) en dande Ley General de Electricided (Decreto número 93-96 del Congreso de la República da Guatemala), y el Reglamento de la Ley General de Electricidad, Acuerdo Gubornativo No. 256-97 y sus reformas, Acuerdo Gubornativo No. 68-2007), Lay da Incentivos para al desarrollo de proyecias da Energía Renovabla, Decreto Na. 52-2003 y Reglamento de la Lay de Incentivos para el desarrolla da proyectos de Energía Renevable (Acuerdo Gubornativo Na. 211-2005)

b) Diagnóstico De La Estructura Organizacional

PELABROLLO ENERGIA PROTECE-ON A RADIACIONAIS GESTION ADMINISTRATIVO GRENORTICO EL NOVABLE REGIONOCA PO IONIZANTEL LIGAL FARANCINO

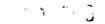
ARGANIGRAMA DE LA DIRECCION GENEROL DE ENERGIO

El organigrama refleja un esquema básico funcional en la cust se observa una estructura vartical en tres niveles en el cual los seis departamentos reportan a la Subdirección y esta a su vez a la Dirección General Administrativa. La Dirección tiene un subalterno directo y seis indirectos en tento el Subdirección tiene seis subalternos directos.

En la refacianada e la especialización del trabaja, la Dirección General de Energie es le más compleje denvado e que cuente con temas más diversos en al tema de Energie Renovable, siendo más emplio y per lo cual requiera de conocimiantes específicos en cada área, contanda con más depertamentes de carácter específica y que realizan trabajas aspecializados, totalmente diferenciados

Le cadane de mendo en la Dirección Genéral de Energis, es da caráctar lineal y al tramo de contrei es amplio ya qua existen sels dapartamentos y más da uainte retaciones que deben ser supervisades per lo tanto es más dificit suparvisar a los subordinadas de forma directa.

El grado da concentración da la toma de decisiones es de carácter centralizada y la formalización es alta, derivade a les procesos de aprabación y supervisian que se realizan dentro de la Dirección



- y aplicación de radioisótopos y radiacienes ionizantes y les reglamentos denvados, así como las actividades desarrolladas por las instituciones públicas y privadas que hagan uso de radiaciones ionizantes,
- k) Vigilar por el cumalimiente de los requisitos técnicos necesarios, que aseguren la operación nermal de las instalaciones donde se emplean radiacionas en sus diversas aplicaciones,
- Estudiar y emitir dictemen sobre los expedientes en materia de su competencia;
- m) Estudiar y preparar quies, circulares, disabsiciones y resoluciones que requien isa diferentes actividades técnicas inherentes a sus funciones y atribuciones.
- Recopiler y enelizar los dates estadíaticos referentes a las fuentes energéticas y preparer publicaciones de divulgación de las miamas, est como servir de órgano de información del Ministerio de Energía y Minas, respecto a su uso y posibles apiicaciones, y,
- e) Las demás que le correspondan conforme a las leyes y regiamentos vigentes y las que sean inherentes el cumalimiento de sus funciones.

d) Dragnóstico De Puestos Funcionales

1 DIRECTOR GENERAL DE ENERGÍA

- 1.1 Despacho del Director
 - 1.1.1 Director General de Energia
 - 1.1.2 Sacretarie Dirección General de Energía

2 SUBDIRECCIÓN DE ENERGÍA

- 2.1 Subdirector de Energie
 - 2.1.1 Secretaria Subdirección da Enargía
- 22 Dapartamento de Deserrulto Energético
 - 2.2.1 Jefe del Departamente de Desarrollo Energético.
 - 2.2.2 Secretana del Departamento de Desarrollo Energético
 - 2.2.3 Secretarie Auxiliar del Departamento de Desarrolle Energéboo
 2.2.4 Coordinador Área de Planificación

 - 2.2.5 Coordinador de Área de Electrificación Rural:
 - 2.2.6 Ptanificador
 - 2.2.7 Evaluador de Proyectos
- 23 Departamento Energias Renovables
 - 2.3.1 Jefe del Departamente de Energias Ranovables.
 - 2.3.2 Jefe del Arca de Energia Solar Y Ediica:
 - 2.3.3 Ceordinador del Área
 - 2.3.4 Asistente de Energie Renovabia
- 24 Departamento Protección y Seguridad Radiológica
 - 2.4.1 Jete Departamento de Protección y Segundad Radiológica.
 - 2.4.2 Secretana Departamenta de Protección y Seguridad Rediológics
 - 2.4.3 Coordinador de Áres (Energia Nuciaar)

 - 2.4.4 Encargade de Área (Energía Nuclear)
 2.4.5 Inspector Oficial de Protección Radiológica
- 2.5 Departamento de Radiscianas No lanizantes
 - 2.5.1 Jefe Departamento de Radieciones No tonizantes
- 2.6 Departsmento Gedion Legel
 - 2.6.1 Jefe Departamento Gestion Legal

- 2.6.2 Secretaria Departamento de Gestión Legal
 2.6.3 Analista Jurídico
 2.7 Departamento Administrativo Financiero



- 1 Las manuales actuales, se encuentren aprobadas can formatos diferentes, adicianalmente, la información plasmada na se encuentra hemoganizada y por haber eida elaborados y aprobados en diferentes períodos de trempo, algunos de ellos se encuentran desactualizados.
- 2 En lo que respecta a la división del trabaja, las áreas técnices se encuentran separadas adecuadamente, ne obstanta fueren creadas las unidades de Gestión Socia Ambientel, Fiscalizêción, Plandèción Energético Minere y Leboratorios Técnicos separada de las Direcciones Genarales, además de que al sen unidades de apayo técnico; en tanta, la división administrativa se encuentra mucho más fragmentada, con la cual se genara descoordinación, poda dinámica de comunicación y otros factores que reducen la productividad de la institución, además que las restantes unidedas eprobadas deben ser cansidaradas de Apoya Administrativo por le naturaleza misma de sus funciones.
- 3. En lo que relacianado a la linea de mendo, existen algunas confusiones que par autoajuste se han roelizado de forma tradicional, es el case de las Unidades de Acoya Tácnico se dingen directamento al Ministro, no abstante el reglamenta estableca que deben depander del Despacha Superior en algunes casos el Ministro delaga directamenté los acuntos de algunas unidades y direcciones a los Vicerninistres pero na es en todos los casos, por lo cual se genera confusien en cuanto a la autoridad suparior en cada órea.
- 4. En cuanto a la departamentalización, se encuentra fraccionado el agrupamiento de unidades, sobre todo en el área administrative en donde por ejemplo se encuentra separade la función de Capacitacien, en la Dirección General Administrative, de la unidad de Recursos Humanas quo funcionalmente debería de coordinar la capacitación y desarrallo en los temas tanta administrativos como técnicos al persenal interna y le ciudadanta en general.
- 5 El trama de contrel se encuentra muy amplia sobre todo la nivol del Ministra que aeba manejer muchas relacianes con sus subanernos, y que ragularmante debiara delegar muchas relaciones e aus viseministros reduciende las relaciones que dependen directamente do él, en lo que respecta a los Viceministros el tramo de control ne es clara e incluso no se les presta la debida stención y seguimienta en algunas unidades de apoye técnico; las Direcciones Generales, por lo regular tienen un trame de contral más reducido pero no existe una dalegación clara a los Subdirectores ya que no hay une delegación clare hacia las departamentos que las conforman.
- 6 La conçentración en la toma de decisiones en las aficinas centrales es bastante fuerte, dalegando muy pocas décisiones a las unidades que se ancuentran fuera del entoras centralizada, derivado muchas veces de las funciones técnicas y las capacidedes instaladas en las oficinas departamentales.
- 7. La formelización cuenta con des rangos diferentes, ya que en si erea técnica los procesos se ancuentran totalmente normadas en tenta en el Área Administrativa la formalización de más débit y discrecional, por le misme dinámica de sus tunciones.





- 1 En base a lo analizada en el Raglamento Interno y sus modificaciones debe hacerse una revisión técnica pera edecuar y definir correctamente la especialización del trabajo y la departamentalización con la finalidad de ajustar las diferencias funcionales que actualmente se encuentran en la estructura orgánica del Ministerio, se recomienda un nuevo Reglamento Orgánico Interno que además incluya los departamentos da las Diracciones Generales y dividir las Unidades de Apoyo Técnico en ároas funcionales específicas, camo administrativas. Técnicas y de Asesoría
- 2 La cadens de mando debe de estar cleremento definido d'entro del Reglamento, por la regular puede verificarse como ojemplo el Roglemento Intarno de Finanzas Públicas.
- 3 Dentro de la estructure se observa la carencia de mandos medios que permitan reducir el tramo de control o el númera de subaltemo quo eada jefe deba de supervisar, can la finalidad de reducir les relaciones que este deba supervisar an su trebajo diario.
- 4 Por le naturaleza del Ministeno debe de evaluarse el grado de centralización de las funciones para mantener la eficiencia institucional ain afectar la tamp de decisiones y la efectividad.
- 5 Debe de evaluarse el grado de formatización en el área administrativo para considerar le implemantación de controles y supervisián de procesos que permitan la adecuación de indicaderes de gestión y un mejor manejo del costeo de las actividades administrativas.
- 6 El trabaje de homogenización de los manuales edministrativas es el primer paso pare realizar una reestructuración completa que no solo verifique la estructura de la organización, sino que además en un futuro deberá de revisar todos los manueles de procesos y precedimientos para verificar que el trábajo correcto se esté realizando de forma correcta y sin demoras innecesarias.

GLOSARIO:

AUTORIDAD: Poder para hacer a una persona responsable da sus

acciones y para tomar dacisiones con respecto si uso

de recursas arganizacianatea

CONTROL: Capacidad de coordinar y mativar a las personas para

trabajar en favor de los intereses de la arganización.

CACENA DE MANDO Se refiere a la disposición jerárquica de autoridad y

responsabilidad

CENTRALIZACIÓN El grado en que se encuentra concentrade la toma de

decisiones dentra de la arganización

DEPARTAMENTALIZACION Le base sobre la cual los trebajos son agrudados

dentro de una organización.

DIFERENCIACION HORIZONTAL: Manera en que una organización agrupa las lareas

organizacionales en papeles y estos en aubunidades

(funciones y divisianes).

DIFERENCIACIÓN VERTICAL Manera en qua una organización diseña su jerarquia

de autoridad y crea relactanes de rendición de informes para vincular los papeias can las

subunidades de la arganización

DIVISIÓN. Subunidad que consista en un conjunto de funcianes o

departamentos que comparten la responsabilidad de

producir un bien o servicia en particular

DIVISION DE TRABAJO Proceso de esfablecimiento o contral del grado de

especialización en la orgenización

ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO: El grado en si cual las tareas son divididas en una

organización en diferentea trabajos

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Sistema formal de tareas y relaciones de autandad

que controla cómo las persanas coordinan sus accianes y utiliza las racursos para tagrer las metas de

is arganizacian

FDRMALIZACIÓN El grada en el qual se enquentran estandarizadas los

trabajsa, ias normas, pracedimlentas y entrenamients.

dentro de una organización

FUNCIÓN: Subunidad compuesta sar un grupo de persanas que

trabajan juntas, poseen habilidades similares a utilizan e) miemo bpo de conocimiento, herramientas o

técnicas para realizar su trabajo.

FUNCION DE APOYO: Funcisnos qua facilitan el control da la organización en

sus relaciones con su ambiente y sus partes

interesadas



FUNCION ORGANIZACIONAL Conjunto de comportamientos correspondientes a las tareas qua la son requeridas a una persona según suposición en une organización. Funciones que permiten que una organización se FUNCIONES ADAPTATIVAS: adapte a los cambios del ambiente. Funciones que facilitan el control y la coordinación de **FUNCIONES ADMINISTRATIVAS** las actividadas dentro de los deparlamentos y entre ellos. FUNCIONES DE MANTENIMIENTO. Funciones que parmiten que se mantenge la operación de los departementos de una organización Funciones que administran y mejoran la sticiencia de FUNCIONES DE PRODUCCIÓN los procesos de conversión de una organización para crear más velor Clasificación de persones de acuerdo con su sutoridad. JERARQUIA: y rango JERARQUÍA DE AUTORIDAD: Es el indicador que quión reporta a quién. **ORGANIZACIÓN** Herramienta que utilizen las personas pare coordinar. sus acciones con el fin de obtener algo que valoran o desean ORGANIZACIÓN MECÁNICA Es el esquema diseñado para que los individuos y funciones sa conduzcen on formas predecibles. ORGANIZACIÓN DRGÁNICA Es el esquema diseñados por un uso bajo a maderada. de reglas y disposiciones formales, John de decisiones. descentralizades y compartidas, responsabilidades ampliamente dofinidas y una estructura flexible de autoridad TRAMO DE CONTROL: Refleja el número da empleados que dependen en forma directo de un puesto.

BIBLIOGRAFIA.

Brewerton, Paul, Lynne Millward

(2001)

Organizational Research Methods, (1st. Edition) 219 pp. Longon UK, SAGE Publications.

. .

Daft, Richard (2008)

Organization Theory and Design. (10th Edition) 670 pp. USA, South-Western Cengage Learning.

Frankka Fincowski,

Benjamin (2003)

Organización de Empresas. (2da Edición) 542 pp.

México, McGraw Hili

Gareth R Jones (2000)

Teoría Organizacional, Olseño y Cambio en las Organizacionales (5ta. Edición) 552pp México Poarson

Educación

Gibson, Jemes, John Ivancevich James Donnelly, Rebert Konopaske (2009)

Organizations. Behavior, Structure, Processes. (14th Edition) 642 pp. USA, McGraw Hitt

Halfriegel, Don, Jehn Slocum Jr. (2004)

Enrique

Cemportamiente Organizacionet. (10ma Edición) 514

pp M0xico Thomson

Idalberto Chiavanate (2001)

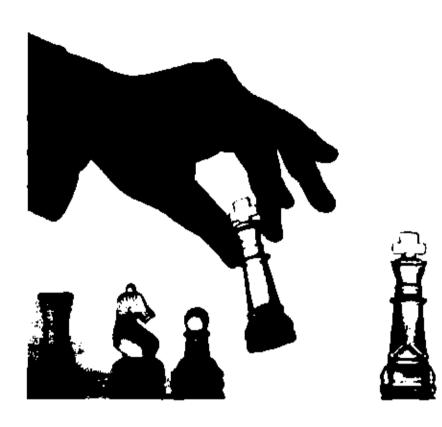
Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. (8va. Edición) 518 pp.

México, McGraw Hill

Koontz Horald y Heinz Weihrich, Mark Cannice (2012)

Administración, Una Perspectiva Global y Empresaria! (14ta Edición) México: McGraw Hill





Proyecto de Manuales Administrativos del Ministerio de Energía y Minas

MANUAL DEFUNCIONES Y PUESTOS

Guatemala Agosto de 2015

Antecedentes

El Ministeriu de Energia y Minas en su misión de propiciar y ejecutar las acciones que permitan la inversión destinada al aprovectamiento imegrat de los recursos naturales, que proveco menos y servicios energéticos y mineros velando por los derechos de sus usuacios y de la suciendad en general, ha aprobado su regiamento interno mediante el Acuerdo Gubernativo 382-2006, publicado el 7 de junio de 2006, modificado parcialmente por el Acuerdo Gubernativo 631 2007, poblicado el 17 de enero de 2007, con lo cual su estructura organica ba sido detallada mediante varios maninales aprobados en diferentes fechas y a través de distintus Acuerdos Internos, no obstante se ensuratan diferenciados tanto en estructura como en presentación, pur lo cual no sienen una presentación homogénea y estandarizada. Actualmente se hace necesario, actualizar, estandarizar el contenido de dichos instrumentos administrativos y homogrizzar la información consenida en ellos con lo cual se pretende convertir el conocimiento implicito del Ministerio rector en materia energética en un instrumentos explicito que permita a cualquier persona, tanto inticolaborados interno, externo y a la ciudadanía en general, romocer la forma en que se realizan las acciones que permitan coadquivar al desarrollo de tan importantes acrividades para el desarrollo energetico y mojero de nuestro país.

Objetivo

El presente proyecto tiene como finalidad estructurar y homogenizar los distintos manuales organizacionales de funciones y puestos, que se encuentran aprobados dentro del Ministerio de Energía y Minas, con la finalidad de estandarizar el formator y los requerimientos, así como la información que estos historiores administrativos bondan a los clientes interiores y externos del Ministerio, el proyecto como tal se cual se encuentra diseñado en cinco distintas fasos, que permitirán realizar dicho proceso de forma ordenada y esquematizada y con un orden adecuado, lo eual se detallan a continuarión:

FASE I Diagnóstico

El diagnóstico es la fase inicial y principidal, en la cual se pretende establecer la situación autual del diseño organizacional del Ministerio de Edergia y Minas. MEM , su divisito funcional, determinar en qué situación se encurntra la linea de mando y autoridad, los conflictos funcionales y de control que pudieran redortr la eficiencia organizacional, además de determinar el gradia de gestión del conocimiento tienen los manuales organizacionales en convertir el conocimiento implicito en explicito, lo coal es muy importante para la continuidad funcional pese a la rutación de personal o la fuga de personal clave. Esta ctapa, se espera conviturla en un promedio de 30 días, e incluye las siguientes actividades:

- Diagnóstico de la Estructora Organizacional
- Diagnóstico Normativo Legal
- Diagnóstico Funcianal
- Diagnóstico de Puestos Funcianales



FASE II — Diseño y Capacitación del Proyecto

El proyecto pretende homogenizar la información contenida en los manuales de funciones y puestos funcionales del MEM, por lo cual debe diseñarse un modelo estandarizado, como del manual organizacional como de la información funcional de los puestos en cada división organizacional; adicionalmente esta debe incluir el diseño de las presentaciones y maierial que será initivado para introducir el tema a los diferentes funcionarios y colaboradores que se integración al proceso por parte del MEM. Esta etapa, se espera concluirla en un promedio de bo dias, e incluye las signientes actividades:

- Diseño de los Formatos Base (Funciones y Puestos).
- Presentaciones al Despacho Superior, Directores Generales y Jefes de Unidad
- Capacitaciones a los directores y enlaces que tengan que modificar o crear su propio manual.
- Visitas a las dependencias que realicen los trabajos de actualización y vaciado de información.
- Establecimiento de enlaces institucionales de cada dependencia del MEM.

FASE III Seguimiento y Recopilación de la Información

Las actividades desarrolladas para dar seguimiento al proceso con la figanidad de recopilar adecuadamente la información para verificar, corregir y actualizar la información de los manuales organizacionales, encaminar los procesos de llenado de los formatos establecidos para convertir el conocimiento implicito en explícito y plasotar adecuadamente las funciones de las distintas dependencias del MEM, Esta ciapa, se espera concluirla en un promedio de 60 días, la cual incluye las siguientes actividades:

- Seguimiento al vaciado de la información existente.
- Seguimiento a la moorporación de la información actualizada
- Creación de nuevos instrumentos:
- Establecimiento de fechas 6e entrega de los instrumentos.
- Inventariado de la información
- Sevisión individual.

FASE IV Revisión, Redacción y Chrrección de Instrumentos

En esta fase se contempla la revisión técnica, redacción y corrección de la información recebado y se compartirá con las distintas dependencias los manuales preliminares para realizar los correcciones que correspondan y se permita plasmar de forma adecuada las funciones de cada una de ellas así como las actividades y puestos que se encuentran incluidos en ellas. Esta etapa, se espera concluida en un promedio de 60 dias y se incluyen las sigmentes actividades:

- Revisión de los instrumentos
- Revisión de funciones.
- Revisión de puestos
- Corrección de inconsistencias
- Redacción prelimioar
- Propuestas de cambins

- · Reuncones de miste
- Correctiones finales
- Redaction total



FASE V : Integración, Presentación y Entrega de Informe Linal

En la crapa fined del provecto si espera integra (od is los manuaces en un sido tomo), desarrollar una hersamienta dignal para contento i idos de la mia ordenada. Dazada en el organigrama famenara del MEM, esto suclusta una presenta en del calcido final con respecto o producto tanto fisico como sligital y su pasierrol entiento pina la berman del montro en finale del formattrimentos legales que contesponda para se autorización el organización i está erape se espera concluida en un promedio de las datos e insluye las siguientes actividades.

- · Integration de nomades
- Revisión visual y cordo
- Diseño de porradas y diguatozación.
- Consolidación de An Inces en PO).
- Creaconi del Informe Finat.
- Creation de l'iconomic primal
- Impresión de Documentos.
- Creation de t.Dis
- Entrega y present elevational

Diagrama del Proyecto



Cronograma*

	; #	Appeter.			-	
	!		i			
		I				,
` -						! !
2717272		ı			I	i l
Systems .				1	!	
		I				
-						·
b						
******		•••		!		
-	! !					
مستدا فاسمار سوا 17	1			I	1	; <u> </u>
Types of Carolina and	ı			1		
Special Company of the Company of th				•	!	
	1		į.			
				!		j
				!		
<u></u>		1	:			ļ
						, l
-		İ			i	'
			i			
			!	'		
					1	
	ı					ļ
				٠ .	!	
u						ı l
William Lands, Say Services				l		
						
				l		¦
		'	•	ı	I	
·	 					
						. 1
					:	
				ı	;	
amen?					(
					•	925240
				!		

This promotion will happen the appropriate of the factor σ for the observed the hardy-street an executive

in diamental 💆

Proyecto de Manuales Administrativos del Ministerio de Energía y Minas

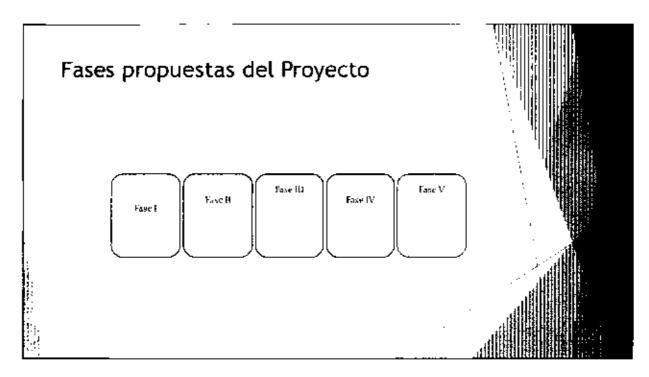
Guatemala julio de 2015

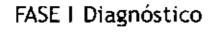


Objetivo del Proyecto

Estructurar y homogenizar los distintos manuales organizacionales de funciones y puestos, que se encuentran aprobados dentro del Ministerio de Energía y Minas; con la finalidad de estandarizar el formato y los requerimientos, así como la información que estos instrumentos administrativos brindan a los clientes internos y externos del Ministerio.

(0) 3





- ▶ Diagnóstico de la Estructura Organizacional
- ▶ Diagnóstico Normativo Legal
- ▶ 0iagnóstico Funcional
- ▶ Diagnóstico de Puestos Funcionales

FASE Il Diseño y Capacitación del Proyecto

- ▶ Diseño de los Formatos 8ase (Funciones y Puestos)
- ▶ Presentaciones al Despacho Superior, Directores Generales y Jefes de Unidad
- Capacitaciones a los directores y enlaces que tengan que modificar o crear su propio manual
- Vísitas a las dependencias que realicen los trabajos de actualización y vaciado de información
- Establecimiento de enlaces institucionales de cada dependencia del MEM

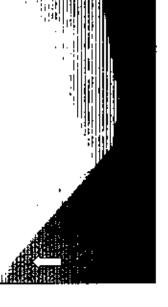
FASE III Seguimiento y Recopilación de la Información

- Seguimiento al vaciado de la información existente.
- Seguimiento a la incorporación de la información actualizada
- Creación de nuevos instrumentos.
- Establecimiento de fechas de entrega de los instrumentos
- Inventariado de la información.
- Revisión individual.



FASE IV Revisión, Redacción y Corrección de Instrumentos

- ▶ Revisión de los instrumentos
- Revisión de funciones
- ▶ Revisión de puestos
- ▶ Corrección de inconsistencias
- ► Redacción preliminar
- ▶ Propuestas de cambios



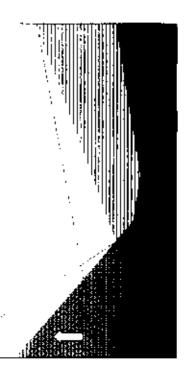
FASE V Integración, Presentación y Entrega de Informe Final

- Integración de manuales
- Revisión visual y estilo
- Diseño de portadas y digitalización
- Consolidación de Archivos en PDF
- Creación del Informe Final
- Creación de Presentación Final
- Impresión de Documentos
- Creación de CD's
- Entrega y presentación final



FASE IV Revisión, Redacción y Corrección de Instrumentos

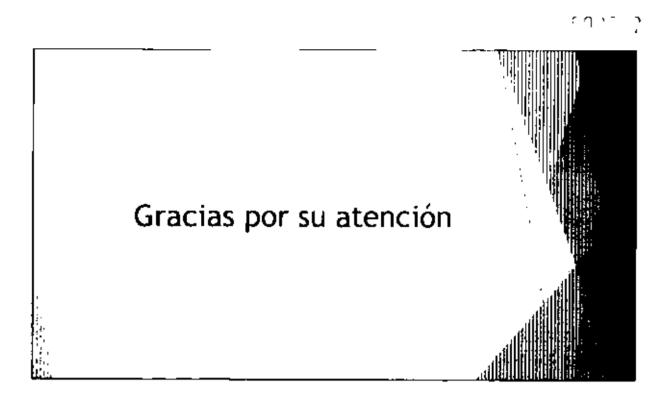
- Revisión de los instrumentos
- Revisión de funciones
- ▶ Revisión de puestos
- Corrección de inconsistencias
- Redacción preliminar
- ► Propuestas de cambios



FASE V Integración, Presentación y Entrega de Informe Final

- Integración de manuales
- ▶ Revisión visual y estilo
- ▶ Diseño de portadas y digitalización
- Consolidación de Archivos en PDF
- Creación del Informe Final
- Creación de Presentación Final
- Impresión de Documentos
- Creación de CD's
- Entrega y presentación final





Shisel Deyanira Valladares Lemus 768348-0 SERVICIOS PROFESIONALES

INFORME DE SERVICIOS PROFESIONALES

DATOS GENERALES:

No. CONTRATO	DS-C-189-002-2015			
NOMBRE Y APELLIDOS DE LA PERSONA CONTRATADA:	Shisel Deyanira Valladares Lemus			
NIT DE LA PERSONA CONTRATADA:	768348-0	768348-0		
RENGLON PRESUPUESTARIO SUBGRUPO 18	189			
TIPO DE SERVICIOS PRESTADOS (De conformidad con el Decreto No. 57-92 del Congreso de la República y el Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Publico de Guatemala):	Servicios Técnicos Servicios Profesionales	X		
PLAZO DEL CONTRATO:	DEL: 1 de julio AL: 31 de diciembre de	2015		
FECHA:	25 de septiembre de 2015			
MONTO A PAGAR:	Q. 27,000.00			
Informe correspondiente al SEGUNDO pago de con contrato No. DS-C-189-002-2015	formidad a lo estipulado en el			

Señor Viceministro de Energía y Minas Dr. Alfredo Salvador Gálvez Sinibaldi Ministério de Energia y Minas Su Despacho:

Por este medio me dirijo a usted, para presentar el informe correspondiente al SEGUNDO pago de conformidad a lo estipulado en el contrato número DS-C-189-002-2015 por SERVICIOS PROFESIONALES prestados a la Dirección General Administrativa del Ministerio de Energía y Minas, donde se presenta la Segunda Fase que comprende el diseño de los formatos base, presentaciones al Despacho Superior, Directores Generales y Jefes de Unidad, el cual se encuentra en la carpeta adjunta.

Sin otro particular

Respetuosamente;

Licda Susel Deyanira Valladares Lemus

Dr. Alfredo Gálvez Sinibaldi Viceministro de Energía y Minas

de los formatos base, spacho Superior, **Generales** Unidad.

Licda. Shisel Deyanira Valladares Lemus
DS-C-189-002-2015

Shisel Deyanira Valladares Lemus 768348-0 SERVICIOS PROFESIONALES

INFORME DE SERVICIOS PROFESIONALES

DATOS GENERALES:

No. CONTRATO	DS-C-189-002-2015	5	
NOMBRE Y APELLIDOS DE LA PERSONA CONTRATADA:	Shisel Deyanira Valladares Lemus		
NIT DE LA PERSONA CONTRATADA:	768348-0		
RENGLON PRESUPUESTARIO SUBGRUPO 18	189		
TIPO DE SERVICIOS PRESTADOS (De conformidad con el Decreto No. 57-92 del Congreso de la República y el Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Publico de Guatemala):	Servicios Técnicos Servicios Profesio		X
PLAZO DEL CONTRATO:	DEL: 1 de julio A	AL: 31 de diciembre de 2015	
FECHA:	25 de septiembre de	e 2015	
MONTO A PAGAR:	Q. 27,000.00		
Informe correspondiente al SEGUNDO pago de con contrato No. DS-C-189-002-2015	formidad a lo estipula	ido en el	

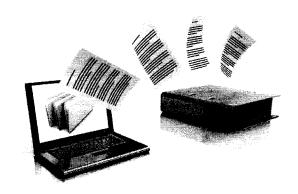
Señor Viceministro de Energía y Minas Dr. Alfredo Salvador Gálvez Sinibaldi Ministério de Energia y Minas Su Despacho:

Por este medio me dirijo a usted, para presentar el informe correspondiente al SEGUNDO pago de conformidad a lo estipulado en el contrato número DS-C-189-002-2015 por SERVICIOS PROFESIONALES prestados a la Dirección General Administrativa del Ministerio de Energía y Minas, donde se presenta la Segunda Fase que comprende el diseño de los formatos base, presentaciones al Despacho Superior, Directores Generales y Jefes de Unidad, el cual se encuentra en la carpeta adjunta.

Sin otro particular

Respetuosamente;

Licda. Shisel Deyanira Valladares Lemus



Diseño de Formatos Para Manuales Organizacionales

Ministerio de Energía y Minas

Guatemala, septiembre 2015

INDICE

I.	Diseño y Capacitación del Proyecto	.1
II.	Formatos a utilizar	.2
III.	Enfoque del Estudio	2
IV.	Inventario de Puestos	. 3
V.	Modelo funcional de Puestos	.3
VI.	Metodología a utilizar	4

FASE II DISEÑO Y CAPACITACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto pretende homogenizar la información contenida en los manuales de funciones y puestos funcionales del Ministerio de Energía y Minas -MEM-, por lo cual debe diseñarse un modelo estandarizado, tanto del manual organizacional como de la información funcional de los puestos en cada división organizacional; adicionalmente esta debe incluir el diseño de las presentaciones y material que será utilizado para introducir el tema a los diferentes funcionarios y colaboradores que se integrarán al proceso por parte del MEM.

El diseño de los formatos relacionados con los manuales organizacionales y de puestos resulta esencial en el proceso, derivado a que es el medio por el cual se recaba y contiene la información tanto variable como estandarizada que describe las funciones de las dependencias así como de los puestos y sirven como un instrumento del proceso de gestión del conocimiento y transmisión de la información de forma explícita.

El proceso de obtener el conocimiento implícito¹ (Es aquel que permanece en un nivel "inconsciente", y lo implementamos y ejecutamos de una manera mecánica sin darnos cuenta de su contenido. es algo que sabemos pero que nos resulta difícil explicarlo) y convertirlo en explícito (Es el que sabemos, tenemos estructurado y somos plenamente conscientes cuando lo ejecutamos, es el más fácil de compartir con los demás ya que se encuentra esquematizado y documentado para facilitar su difusión), para dejarlo en una herramienta estructurada de transmisión efectiva de la información, que además coadyuva a que los empleados conozcan que se espera de ellos en un puesto de trabajo determinado.

¹Introducción A La Gestión Del Conocimiento Y Su Aplicación Al Sector Público. Peluffo A. Martha Beatriz y Edith Catalán Contreras. Instituto Latinoamericano y del Caribe dePlanificación Económica y Social -ILPES-, CEPAL. 2002

Al diseñar los formatos a utilizar, debe considerarse que sea simple en el llenado por parte de los empleados y personal que definirá las funciones, además de que recabe la mayor cantidad de información de forma sencilla de forma estandarizada y que permita a su vez actualizar la información relacionada con las funciones individuales de los puestos y su periodicidad sin ser extremadamente complejo o largo.

Este paso del proyecto es vital, ya que el conjunto de instrumentos recabará información relacionada con el inventario de puestos que tiene la institución y cada dependencia de la misma; efectuando un conteo efectivo de los puestos, tanto permanentes o temporales, para medir el riesgo que corre la institución de perder el conocimiento de las personas en los puestos y esto permite tomar medidas para asegurar la información necesaria dentro del proceso de la gestión del conocimiento y con ello preservar el capital intelectual del MEM.

Es necesario recalcar que la eficiencia organizacional y grupal se basa en el desempeño individual de cada trabajador, sus funciones son básicas para establecer estándares para el desempeño que permitan medir y desarrollar procesos correctivos, procesos de capacitación y de decisiones administrativas que permitan el logro de los objetivos organizacionales con la mejor satisfacción personal y grupal.

FORMATOS A UTILIZAR

Los formatos a utilizar serán trasladados de forma digital para ser llenados por medio de computadora personal, en un formato de casillas para ser llenadas con la información correspondiente y la información de las personas que la proporcionan, elaboran y validan.

a) Inventario de Puestos:

Es el formato que será utilizado para realizar un inventario de puestos de cada dependencia y la identificación de las personas que los ocupan, incluyendo la ubicación administrativa del puesto, el nombre de la persona que ocupa el puesto, el título oficial del puesto, el nombre funcional del puesto, el jefe inmediato superior y si cuenta con subalternos, el código de especialidad si lo tiene, el renglón presupuestario al cual se encuentra cargado en el presupuesto institucional, así como los grados de sucesión tanto hacia arriba como abajo dentro de la estructura organizacional.

b) Modelo Funcional de Puestos:

Dentro de este formato de puestos funcionales se encuentra identificado con la dependencia o unidad a la cual pertenece el puesto, el puesto funcional, el jefe inmediato superior y subalterno. El formato contiene además la descripción del puesto y las funciones realizadas y su periodicidad.

METODOLOGÍA A UTILIZAR

La metodología a utilizar en el proceso de recopilación de la información a través de los instrumentos antes referidos y en relación al tiempo estimado para completar esta fase que como objetivo tiene presentar por escrito las funciones de los puestos de forma secuencial y con la periodicidad relativa a cada una, de forma narrativa y ordenada, con un lenguaje técnico efectivo para ser comprendido por todos las personas dentro y fuera de la institución, además de conservar el conocimiento organizacional.

El diseño de los formatos y la recopilación de la información, se deriva del diagnóstico y se consideran aspectos que no contemplan los diferentes manuales vigentes, considerando el lenguaje a utilizar, agregando algunas guías relacionadas con el llenado y los verbos aplicables al proceso, considerando que se están definiendo los puestos, no así a las personas por lo cual las funciones deberán ser formuladas en tercera persona.

El formato a utilizar será el llenado de los formularios por medio electrónico de los instrumentos, entregado en un Disco Compacto y es completado por parte de los colaboradores del Ministerio en cada Unidad o dependencia, teniendo dos semanas para realizarlo derivado a los compromisos laborales (comisiones, cursos y otros) que se presentan de improviso, definiendo una holgura de tiempo considerable para todos los aspectos del puesto y que permita llenarlos adecuadamente.



FICHA DE PLAZAS Y PUESTOS

	ON ADMINISTRATIVA: Departamento y/o Unidad
NOMBRE:	•
TITULO OFICIAL DEL PUESTO:	NOMBRE FUNCIONAL DEL PUESTO:
Director Técnico III	Director General
JEFE INMEDIATO SUPERIOR:	SUBALTERNOS:
CODIGO DE ESPECIALIDAD: 0007 Administración	RENGLON PRESUPUESTARIO:
PUESTOS QUE PUEDE REEMPLAZAR:	PUESTOS QUE PUEDEN REEMPLAZARLO: Subdirectores



Manual Organizacional y Puestos

FECHA EDICIÓN

Descripción de Funciones

REVISIÓN PÁGINAS

DEP	ENDENCIA O UNIDAD:					
PUE	STO FUNCIONAL:					
JEFE	INMEDIATO SUPERIOR:					
SUB	ALTERNOS:					
Desc	ripción del Puesto:					
Fund	ones:					
Func	ones.					
No.	Definición	D	s	М	Se	Α
			-			
i		-				
		-				
		ļ				
					ļ	
D= Diar	o S= Semanal M= Mensual Se= Semestral A= Anual					

Elaborado por:	Revisado y Validado por:	Firma y Sello
Fecha:	Fecha:	

INSTRUCTIVO PAR A LLENAR EL FORMATO DE DESCRIPCIÓN FUNCIONES

Es el número de veces que se ha realizado el proceso de Edición: llenado; por lo cual debe colocarse en orden cardinal, Primera, Segunda, etc. Es el número de revisiones que se han realizado al Revisión: formulario lleno v también debe ser en orden cardinal Es el número de páginas que tiene la descripción de cada Páginas: puesto, Ejemplo: página 1 de X Colocar el Área Administrativa que corresponde, por Dependencia o Unidad: ejemplo: Dirección General Administrativa o Unidad de Recursos Humanos Es el puesto que desempeña actualmente, no es necesario Puesto Funcional: el puesto nominal; que es con el que se identifica en la presupuestaria correspondiente. Eiemplo: partida Analista, Supervisor Es el puesto funcional al cual responde como autoridad Jefe Inmediato Superior: inmediata en su área de trabajo, Ejemplo: Director General Administrativo, Jefe de Departamento Subalternos: Es el personal que tiene bajo su cargo, de no tener subalternos colocar Ninguno En este apartado debe considerarse las tareas precisas del Descripción del Puesto: puesto, tomando como ejemplo la descripción o la naturaleza del puesto en el Manual vigente. Se describen las funciones principales considerando las Funciones Principales: que se encuentran indicadas en el Manual vigente. Si las funciones no se encuentran en dicho manual, debe incorporarse las funciones más relevantes que se realizan y no están descritas, así como anular las que se encuentran desactualizadas. Colocar el nombre de la persona que ocupa el puesto Elaborado por: descrito Fecha de Elaboración: La fecha de llenado del formulario Es la autoridad de la dependencia o unidad que valida la Revisado y Validado por: información descrita en las funciones. Fecha de Revisión: La fecha en la que se realizó la revisión Colocar la firma de la persona que revisó y valido la Firma y Sello: información sí es 011 o 022, sí es 029 deberá de colocar su nombre a lápiz para conocer a la persona encargada

El proceso de llenado será de forma digital y deberá ser impreso para las firmas correspondientes.

Los documentos digitales se entregarán junto con los formularios impresos, en las fechas estipuladas en el oficio circular de solicitud enviada por la Dirección General Administrativa.

Cualquier consulta o comentario adicional, por favor comunicarse directamente con los Asesores Oscar Ayala (oscar.ayala@live.com) y Shisel Valladares (shiselvalladares@gmail.com).



Verbos para Redactar Funciones

En el siguiente documento se presentan algunos ejemplos de los verbos que se utilizan con mayor frecuencia para indicar las funciones que desarrollan las unidades administrativas, órganos y puestos de acuerdo a su nivel Jerárquico, los cuales se describen a continuación:

Direcciones	Subdirecciones	Departamentos
Planear	Organizar	Organizar
Organizar	Integrar	Integrar
Dirigir	Dirigir	Operar
Controlar	Controlar	Programar
Autorizar	Supervisar	Informar
Evaluar	Desarrollar	Proponer
Definir	Formular	Sistematizar
Establecer	Implantar	Participar

Sin embargo, estos verbos se pueden utilizar combinados, de acuerdo con la naturaleza del órgano; por ejemplo:

- Organizar, evaluar y controlar
- Organizar y dirigir
- Integrar y supervisar
- Dirigir y Coordinar

Para describir las funciones específicas de cada órgano y de acuerdo con su ámbito de competencia, se pueden utilizar los siguientes verbos, entre otros:

Acreditar	Conservar	Emplazar	Intervenir	Publicar
Actualizar	Consolidar	Entablar	Investigar	Realizar
Adecuar	Contratar	Enterar	Jerarquizar	Recabar
Administrar	Contribuir	Enviar	Manejar	Recibir
Analizar	Controlar	Establecer	Mantener	Recopilar
Aplicar	Convocar	Estimar	Marcar	Registrar
Apoyar	Cuantificar	Estudiar	Notificar	Regular
Asegurar	Definir	Expedir	Observar	Rehabilitar
Asignar	Depurar	Fijar	Obtener	Remitir
Atender	Desahogar	Fincar	Operar	Rendir
Autorizar	Desarrollar	Fomentar	Opinar	Representar
Canalizar	Designar	Formular	Orientar	Requerir
Capacitar	Detectar	Fundamentar	Otorgar	Resolver
Captar	Determinar	Generar	Participar	Reunir
Capturar	Diagnosticar	Gestionar	Planear	Revisar
Certificar	Dictaminar	Globalizar	Practicar	Sancionar
Clasificar	Dictar	Grabar	Preparar	Seleccionar
Coadyuvar	Difundir	Hacer	Prestar	Sistematizar
Codificar	Diseñar	Impartir	Procesar	Sugerir
Colaborar	Disponer	Implantar	Producir	Suministrar
Compilar	Divulgar	Informar	Programar	Tramitar
Comprobar	Documentar	Inscribir	Promover	Turnar
Comunicar	Efectuar	Inspeccionar	Proponer	Validar
Concentrar	Ejecutar	Instruir	Proporcionar	Valorar
Conciliar	Ejercer	Instrumentar	Proteger	Verificar
Conducir	Elaborar	Integrar	Proveer	Vigilar
Conformar	Emitir	Interpretar	Proyectar	Vincular

Estos verbos son un ejemplo para apoyar la redacción de las funciones, por lo que se pueden buscar otros que reflejen las acciones a cargo de cada órgano.



Formato de Puestos y Funciones

Llenado e Instructivo

Guatemala septiembre 2015

Proyecto de Manuales

◆ El principal objetivo de los manuales es de mejorar la productividad de la institución y las personas por medio de la adecuada definición y delimitación de las funciones de cada puesto.

Enfoque Metodológico

Dentro de los aspectos relevantes que se considerarán en el análisis de la estructura organizacional, que son vitales para determinar su grado de madurez, se detallan a continuación:

- Especialización del Trabajo: El grado en el cual las tareas son divididas en una organización en diferentes trabajos.
- Departamentalización: La base sobre la cual los trabajos son agrupados dentro de una organización.
- Cadena de Mando: La línea de autoridad que se extiende desde lo alto de la organización hacia abajo y clarifica la responsabilidad de a quién debe reportar.
- Tramo de Control: El número de subordinados que un mando es capaz de manejar eficiente y eficazmente de forma directa.
- Centralización y Descentralización: El grado en que se encuentra concentrada la toma de decisiones dentro de la organización.
- Formalización: El grado en el cual se encuentran estandarizados los trabajos, las normas, procedimientos y entrenamiento dentro de una organización.

Inventario de Puestos

	CACION ADMINISTRATIVA: ión, Departamento y/o Unidad
NOMBRE:	
TITULO OFICIAL DEL PUESTO: Director Técnico III	NOMBRE FUNCIONAL DEL PUESTO: Director General
JEFE INMEDIATO SUPERIOR:	SUBALTERNOS:
CODIGO DE ESPECIALIDAD: 0007 Administración	RENGLON PRESUPUESTARIO:
PUESTOS QUE PUEDE REEMPLAZAR:	PUESTOS QUE PUEDEN REEMPLAZARLO: Subdirectores

Funciones

No.	Definición	D	S	Σ	Se	Α

Competencias

Es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad o de desempeño en un trabajo o situación.