

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	Cómo		Cuándo	Monto en Q.	Producto
Nombre	Servicios	Nombre del Servicio	Renglón	Contrato No.			
Mauro Antonio García Sandoval	Servicios de logística para el curso de capacitación, realizado el 26 y 27 agosto 2015	Servicios de logística en curso de capacitación "Sistema de Comando de Incidentes"	185 Servicios de Capacitación	Compra Directa	Mes de agosto 2015	Q 6,450.00	Servicios de logística en curso de capacitación "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	Servicio de Capacitación Diplomado "Gestión para la reducción del riesgo a desastres en el marco del desarrollo Sostenible"	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
Total Renglón 185						Q 7,450.00	


MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS
JEFATURA
DEPARTAMENTO
FINANCIERO
DIRECCION
SUPERIOR MEM
GUATEMALA

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	Para qué se ejecuta el gasto	Cómo		Cuándo	Monto en Q.		Producto
Nombre	Servicios Técnicos/Profesionales	Nombre del Servicio	Región Presupuestari	Contrato No.				
Lisbeth Siomara Marisol Méndez Escobar	Profesionales	Análisis jurídico-legal de expedientes administrativos a cargo del Vicedespacho, brindar servicios de asesoría 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	183 Servicios Jurídicos	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 Jurídico - Legal Administrativo, Asesoría, Opinión y estrategia de negociación, Otras asesorías ambito laboral	
						Q21,600.00	2o. 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 Servicios	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, diagóstico 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	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 Servicios	DS-C-189-001-2015 con vigencia del 1 julio al 31 diciembre 2015	1° y 2° pago septiembre 2015	Q27,000.00	Diagnóstico de la estructura organización, diagóstico normativo legal, diagnóstico funcional y diagnóstico de puestos funcionales	
						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"

Renglón de gasto 185 Servicios de Capacitación

Fuente de Financiamiento: 31 Ingresos Propios

Quién	Qué	Para qué se ejecuta el gasto	Cómo		Cuándo	Monto en Q.	Producto
Nombre de la Entidad	Servicios	Nombre del Servicio	Renglón Presupuestario	Contrato No. / Compra directa	Vigencia del Contrato		
Asociación Guatemalteca de Investigadores de Presupuesto AGIP	Curso de capacitación los días 26 y 27 de agosto de 2015, "El Marco Presupuestario, Las Adquisiciones y Obligaciones Tributarias del Sector Público",	Curso de capacitación los días 26 y 27 de agosto de 2015, "El Marco Presupuestario, Las Adquisiciones y Obligaciones Tributarias del Sector Público",	185 Servicios de Capacitación	Compra Directa	Mes septiembre 2015	Q 8,500.00	Curso de capacitación los días 26 y 27 de agosto de 2015, "El Marco Presupuestario, Las Adquisiciones y Obligaciones Tributarias del Sector Público", para el personal de Dirección General de Hidrocarburos

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

Quén	Qué	Para qué se ejecuta el gasto	Cómo		Cuándo	Monto en Q.	Producto
Nombre	Servicios	Nombre del Servicio	Renglón	Contrato No.			
HOTEL LAS AMERICAS. S.A.	Servicios de logística para el curso de capacitación	Curso de capacitación "Construyendo Metas para el año 2016"	185 Servicios de Capacitación	Compra Directa	Mes de Septiembre 2015	Q 7,228.32	Participación en Curso de capacitación "Construyendo metas para el año 2016" para el personal de la Dirección General de Minería
Asociacion Guatemalteca de Investigadores de Presupuesto AGIP	Curso de capacitacion "El Marco Presupuestario, Las Adquisiciones y Obligaciones Tributarias del Sector Publico".	Curso de capacitación "El marco presupuestario, las adquisiciones y obligaciones tributarias del sector público", llevado a cabo el 26 y 27 de agosto de 2015	185 Servicios de Capacitación	Compra Directa	Mes de Septiembre 2015	Q 8,500.00	Participación en Curso de capacitación "El marco presupuestario, las adquisiciones y obligaciones tributarias del sector público" para el personal de Dirección General de Minería
Total Renglon 185						Q15,728.32	

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,


Licda. Lisbeth Siomara Marisol Méndez Escobar
ASESORA

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 económico-social.

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.

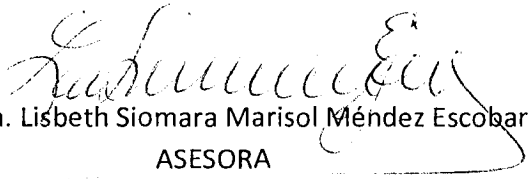
03. Opinión y estrategia de negociación

- 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

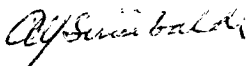
A

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.


Dr. Alfredo Gálvez Simibaldi
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.

f

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:

h

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.

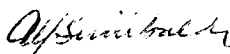
En la actual coyuntura de negociación, dichos emplazamientos se tornan contraproducentes, para el sindicato, ya que previo a finiquitar la negociación de Pacto, deben resolverse dichos conflictos colectivos.

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



Primer Pago

Diagnóstico Organizacional del

Ministerio de Energía y Minas



Diagnóstico Organizacional Para Manuales Organizacionales

Ministerio de Energía y Minas

Guatemala, agosto 2015

INDICE

I. 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	18
➤ Unidad de Recursos Humanos	25
VI. Conclusiones	31
VII.Recomendaciones	33
Glosaria	34
Bibliografía	38

I. ANTECEDENTES

El Ministerio de Energía y Minas -MEM-, en sus inicios la Dirección General de Minería, Industrias Fabriles y Cameroia, adscrita a la Secretaría de Fomento, fue creada el 01 de julio del año 1907 por entonces Presidente Manuel Estrada Cabrera. Posteriormente, fue creado el Instituto Nacional de Petróleo y luego en los años cincuenta del Siglo XX, la Dirección General de Minería, Industrias Fabriles y Cameroio, cambiá de denominación a únicamente Dirección General de Minería, fusionándose con la referida entidad llegar a formar la Dirección General de Minería e Hidrocarburos, adscrita 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, no obstante por la complejidad del tema tales actividades se consideró necesario separar de dicha Ministeria, la Dirección General de Minería e Hidrocarburos, dando vida mediante el Decreto-Ley 57-78 a la Secretaría de Minería, Hidrocarburos y Energía Nuclear, adscrita a la Presidencia de la República.

Por medio del Decreto Ley No. 106-83 de fecha 8 de septiembre de 1983, nace a la vida dentro del Organismo Ejecutivo, el MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS.

Las atribuciones del Ministerio de Energía y Minas -MEM-, delimitadas en el Artículo 34 del Decreto 104-97 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Organismo Ejecutivo, el cual le confiere la función de atender lo relativo al régimen jurídico aplicable a la producción, distribución y comercialización de la energía y de los hidrocarburos, y a la explotación de los recursos mineros, las atribuciones que se le confieren al Ministerio, son las siguientes:

-  Estudiar y fomentar el uso de fuentes nuevas y renovables de energía, promover su aprovechamiento racional y estimular el desarrollo y aprovechamiento racional de energía en sus diferentes formas y tipos, procurando una política nacional que tienda a lograr la autosuficiencia energética del país.

-  Coordinar las acciones necesarias para mantener un adecuado y eficiente suministro de petróleo, productos petroleros y gas natural de acuerdo a la demanda del país, y conforme a la ley de la materia.
-  Cumplir y hacer cumplir la legislación relacionada con el reconocimiento superficial, exploración, explotación, transporte y transformación de hidrocarburos; la compraventa o cualquier tipo de comercialización de petróleo crudo o reconstituido, gas natural y otros derivados, así como los derivados de los mismos.
-  Formular la política, proponer la regulación respectiva y supervisar el sistema de exploración, explotación y comercialización de hidrocarburos y minerales.
-  Cumplir las normas y especificaciones ambientales que en materia de recursos no renovables establezca el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales.
-  Emitir opinión en el ámbito de su competencia sobre políticas a proyectos de otras instituciones públicas que incidan en el desarrollo energético del país.
-  Ejercer las funciones normativas y de control y supervisión en materia de energía eléctrica que le asignen las leyes.

El reglamento orgánico del MEM se encuentra aprobado por el Acuerdo Gubernativo No. 382-2006 y su reforma aprobada mediante el Acuerdo Gubernativo No. 631-2007, el cual tiene como objetivo establecer su estructura orgánica para cumplir cabalmente con las funciones y atribuciones que le competen, tal como se refleja a continuación:

1.

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 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, 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 cinco distintas fases, que permitirán realizar dicho proceso de forma ordenada y esquematizada y con un orden adecuado.

Dentro de los objetivos específicos del proyecto se encuentran:

- I. Actualización y mejoramiento de los instrumentos organizacionales del MEM.
- II. Estandarización de la información contenida en los instrumentos en lo relacionado a las funciones como en la definición de puestos.
- III. Cumplimiento de las normas de control interno de la Contraloría 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 funcional.
- VI. Contribuir al mejoramiento de la comunicación entre y dentro de las dependencias del MEM, con finalidad de mejorar su desempeño.

III. ENFOQUE DEL ESTUDIO

El proyecto cuenta con un enfoque de carácter funcional de las acciones desarrolladas por el Ministerio de Energía 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 puestos 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
- 3) Unidad de Recursos Humanos*

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

En todas las áreas funcionales del Ministerio se cuenta con manuales administrativos funcionales y de puestos, desarrollados en distintas épocas, con muy variados formatos y con información 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.

*Son Unidades de Apoyo Técnico que cuenta con su propio manual de puestos y funciones

La idea primordial es gestionar adecuadamente el conocimiento implícito del Ministerio, en el contexto de una Economía 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 tareas fundamentales en instrumentos administrativos explícitos que contengan de forma clara las funciones de cada órgano 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 normativa vigente para el Organismo Ejecutivo del cual forma parte el Ministerio.

Uno de los beneficios colaterales 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 las personas conocen 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 línea de mando y autoridad, los conflictos funcionales y de control que pudieran reducir la eficiencia organizacional, además de determinar el grado de gestión del conocimiento que tienen los manuales organizacionales en convertir el conocimiento implícito en explícito, lo cual es muy importante para la continuidad funcional pese a la rotación de personal o la fuga de personal clave.

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 pretende obtener la información necesaria para reflejar la realidad administrativa actual del Ministerio.

La integración del material necesario para efectuar el diagnóstico 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 organigrama 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 instrumento, permitiendo así determinar el grado de homogeneidad de la información y su comparación con la técnica administrativa. Posteriormente se efectuó un análisis profundo en el cual se verificó la información contenida en cada uno 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 las líneas de mando; funciones para determinar si se encuentran duplicidades o vacíos funcionales en el accionar de las dependencias; y puestos funcionales en los cuales se verifique la división funcional del trabajo y como esto puede llegar a determinar la efectividad con 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 con la teoría administrativa y organizacional y los aspectos actuales de la organización en el Ministerio.

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 estudio de la

organización y funcionalidad del Ministerio, para plasmar adecuadamente las funciones principales de todas 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:

- 1) **Especialización del Trabajo:** El grado en el cual las tareas son divididas en una organización en diferentes trabajos.
- 2) **Departamentalización:** La base sobre la cual los trabajos son agrupados dentro de una organización.
- 3) **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.
- 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 una organización.

V. DIAGNÓSTICO

Diagnóstico del Despacho Superior

a. Diagnóstico Normativo Legal

El Despacho Superior 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 siguiente forma:

- a) Despacho Ministerial
- b) Despachos Viceministeriales
 - b.1 Viceministerio de Energía y Minas
 - b.2 Viceministerio de Energía y Minas encargado del Área Energética
 - b.3 Viceministerio de Desarrollo Sostenible
- c) Secretaría General
- d) Unidad de Asesoría Ministerial

Adicionalmente 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 Modernización Institucional
- b) Unidad de Comunicación Social
- c) Unidad de Auditoría Interna
- d) Unidad de Administración Financiera
- e) Unidad de Gestión Socio Ambiental
- f) Unidad de Asesoría Jurídica
- g) Unidad de Fiscalización
- h) Laboratorios Técnicos
- i) Unidad de Recursos Humanos
- j) Unidad de Cooperación Internacional
- k) Unidad de Planeación Energético Minero

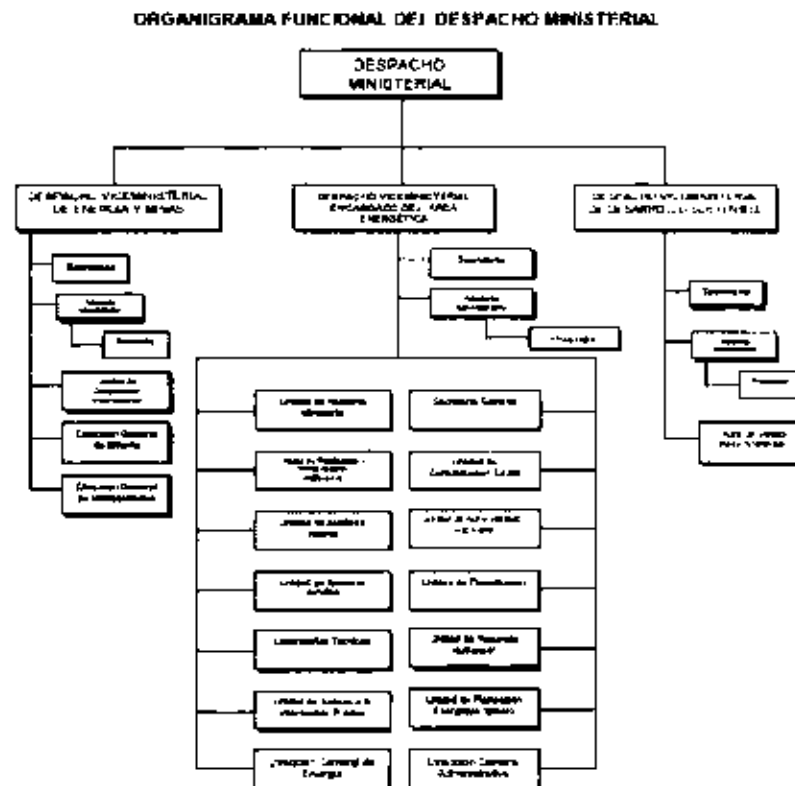
Al realizar el análisis estructural se determinó que desde la perspectiva de especialización de trabajo existe una fuerte especialización derivado de la naturaleza de la institución, no obstante de acuerdo a la división del trabajo, considerando la departamentalización, las funciones técnicas se encuentran claramente diferenciadas separando las Direcciones Generales de Hidrocarburos, Minería y Energía, no obstante 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 cierta discrecionalidad en lo que respecta a la definición de responsables 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 encuentra expuesto, o sea que existen demasiados subordinados reportando directamente a él. La línea de mando debería 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 carácter orgánico y 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



En lo que respecta al diseño organizacional la normativa define las líneas de mando y los niveles jerárquicos, por tanto la estructura del despacho superior 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 línea 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 dentro 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 cabalidad con la normativa vigente.

c. Diagnóstico Funcional

El Despacho Superior cumple las funciones rectoras y desarrolla las actividades de dirección y coordinación del Ministerio de Energía 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 Energía y Minas y los Viceministros, la Secretaría General y la Asesoría Ministerial.

Las Funciones de coordinación del Despacho Superior se encuentran centralizadas, en tanto 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 Energía y Minas

1.1.1 Asistente Administrativo del Ministro

1.1.2 Auxiliar Administrativo del Ministro

2. DESPACHOS VICEMINISTERIALES

2.1 Viceministro del Área Energética

2.1.1 Secretaría del Despacho Viceministerial

2.1.2 Asistente Administrativo del Viceministro

2.1.3 Procurador Vice-Ministerial

2.2 Viceministro de Energía y Minas

2.2.1 Secretaría 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 Secretaría del Despacho Viceministerial

2.3.2 Asistente Administrativo del Viceministro

2.3.3 Procurador Vice-Ministerial

3. UNIDADES DE APOYO TÉCNICO

3.1 Secretaría General

- 3.1.1 Secretario General del Ministerio de Energía y Minas
- 3.1.2 Secretaria de la Secretaría 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 Contratos
- 3.1.7 Técnico Procurador y Notificador

3.2 Asesoría 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 Modernización 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 Imagen Relaciones Públicas
- 3.4.4 Diseño y Diagramación
- 3.4.5 Asesor en Comunicación Social

3.5 Unidad de Auditoría Interna

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

3.6 Unidad de Gestión Socio Ambiental

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

3.7 Unidad de Asesoría Jurídica

- 3.7.1 Jefe de la Unidad de Asesoría Jurídica
- 3.7.2 Secretaria Asistente de la Unidad
- 3.7.3 Abogado(a) y Consultor(a) Legal
- 3.7.4 Asesor Jurídico
- 3.7.5 Procurador

3.8 Unidad de Fiscalización

- 3.8.1 Jefe de la Unidad de Fiscalización
- 3.8.2 Secretario(a) Unidad de Fiscalización
- 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 Auxiliar de Auditoría

3.9 Laboratorios Técnicos

- 3.9.1 Coordinador(a) de Laboratorios Técnicos
- 3.9.2 Secretaria de Laboratorios 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 Profesional 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 Laboratorio I
- 3.9.13 Técnico de Mantenimiento de Equipo e Instrumentos de Laboratorio
- 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 Internacional
- 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 Planeación Energético Minero

3.12.3.1 Asistente del Área Minera

3.12.4 Asistente del Área Energética

DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA:

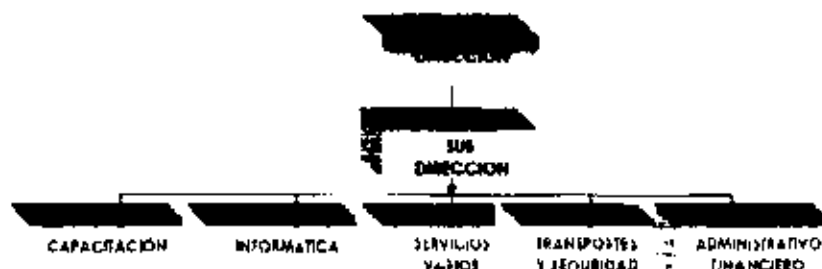
13/03/2010

a) Diagnóstico Normativo Legal

Las funciones de la Dirección General Administrativa del Ministerio de Energía y Minas están delimitadas por el Capítulo VI. del Acuerdo Gubernativo Número 382-2006 de fecha 28 de Junio 2006 y su Reglamento Interno 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

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION GENERAL ADMINISTRATIVA



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

En relación a la especialización del trabajo se encuentra dividido adecuadamente, no obstante existe una 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 circunscrito a Recursos Humanos, no obstante por el carácter específico de las capacitaciones técnicas y por las personas que atiende es mucho mas amplia que las funciones específicas 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 Subdirección, 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 financieros 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.

c) Diagnóstico Funcional

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 conlleven 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 Capítulo 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 Superior 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) Supervisar 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 elaboren, 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 cumplimiento 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;
- l) 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 área Administrativa Financiera, la capacitación y los servicios varios están incorporados mediante el acuerdo ministerial No. 356-2009 en donde 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 creó la 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, varias interpretaciones aunque funcionalmente se encuentran 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

- 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 Servicios Varios
 - 2.4.1 Jefe del Departamentn de Servicios Varios
 - 2.4.2 Subjefe del Departamento
 - 2.4.3 Secretaria del Departamento
 - 2.4.4 Auxiliar de oficina
 - 2.4.5 Encargada de biblioteca
 - 2.4.6 Encargado de Sección
 - 2.4.7 Conserje
 - 2.4.8 Jardínero
 - 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 Mecánico 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 participan en los puestos que se encuentran en el manual organizacional y de puestos de la Dirección General Administrativa existen departamentos como Capacitación en las cuales solo existe el Jefe de Departamento y la Secretaria no obstante funcionalmente hay muchas actividades que son

realizadas por el jefe del departamento que debieran ser realizadas por personal administrativo adicional para diferentes programas de capacitación técnica, tanto dentro como fuera del Ministerio.

DIAGNÓSTICO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

a) Diagnóstico Normativo Legal

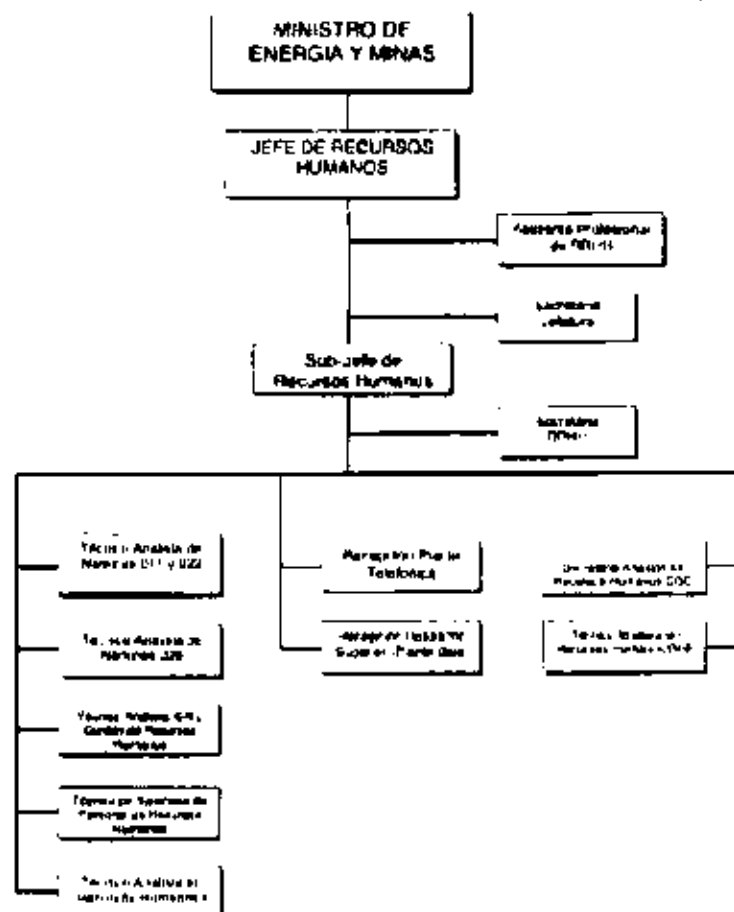
La Unidad de Recursos Humanos del Ministerio de Energía y Minas se encuentra enmarcado en lo que establece el Artículo 26 Bis del Acuerdo Gubernativo No. 382-2006, reformado por el Acuerdo Gubernativo No. 631-2007, que contiene el Reglamento Orgánico del Ministerio de Energía y Minas; y en el cual se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

- a) Formular, implementar y actualizar periódicamente los procedimientos administrativos de manejo, reclutamiento, selección, elección, inducción, desarrollo y capacitación de los recursos humanos;
- b) Velar por el cumplimiento del Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Energía y Minas y las disposiciones relacionados con la administración de personal;
- c) 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;
- e) Supervisar, tramitar y velar por la pronta gestión de los asuntos relativos a nombramientos, ascensos, sanciones y otras 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 con la administración de personal;

- h) Extender certificados de trabajo, carnés de identificación, certificaciones y constancias de servicio, del personal del Ministerio;
- i) Autorizar permisos o licencias que estén dentro de sus competencias, así como programación de vacaciones del personal del Ministerio de Energía y Minas, de conformidad con la ley de la materia;
- j) Informar al Despacho Ministerial sobre renunciaciones y destituciones del personal del Ministerio;
- k) Desarrolla de la implementación del Modelo Estructura Organizacional componente Software SIAT-SAG y su interface al Sicoim; y
- l) Atender todas las funciones inherentes a la Unidad y las que le confieran las demás leyes, reglamentos y otras disposiciones legales aplicables.

Debe considerarse que las principales funciones de la Unidad de Recursos Humanos se encuentran en el Acuerdo Gubernativo No. 631-2007 que reforma el Reglamento Orgánico del Ministerio 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 generales de la Dirección General Administrativa, así como el inciso e) del artículo 20 relacionado 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 alcance 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 en su 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 no como un departamento, no es factible efectuar divisiones en las funciones de recursos humanos,

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

En la relacionado a la especialización del trabajo, la Unidad de Recursos Humanos no cuenta 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 presupuestario 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 físicamente fuera del Ministerio.

La Dirección de Recursos Humanos, puede considerarse de carácter centralizada derivado a que la toma de decisiones se concentra en oficinas 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.

c) Diagnóstico Funcional

El Despacho Superior cumple las funciones rectoras y desarrolla las actividades de dirección y coordinación del Ministerio de Energía 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 Energía y Minas y los Viceministros, la Secretaría General y la Asesoría Ministerial.

Las Funciones de coordinación del Despacho Superior se encuentran centralizadas, en tanto 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 enrgadu para pnder controlar adecuadamente dichas funciones.

d) Diagnóstico De Puestos Funcionales

I. 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 Telefónica

1.2.8 Recepcionista Despacho Superior (Planta Bajo)

1.2.9 Secretaria Analista en Recursos Humanos DGE

1.2.10 Técnico Analista en Recursos Humanos DGE

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

VI. CONCLUSIONES:

1. Los manuales actuales se encuentran aprobados con formatos diferentes y la información presentada no es la misma en todos los instrumentos, se encuentran elaborados y aprobados en diferentes periodos de tiempo y se encuentran desactualizados.
2. En lo que respecta a la división del trabajo, 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 otros factores que obstaculizan la productividad de la institución.
3. Existen algunas confusiones lo relacionado a la línea de mando, ya que por autoajuste se han diferenciado las funciones y los responsables de forma tradicional, principalmente en las Unidades de Apoyo Técnico, 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 responsabilidades delegadas sin su conocimiento.
4. El tramo de control se encuentra muy amplio sobre todo a nivel del Ministro que debe manejar muchas relaciones con sus subalternos, y que regularmente debiera 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 tramo de control más reducido

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

5. La concentración en la toma de decisiones en las oficinas centrales es bastante fuerte, delegando muy pocas decisiones a las unidades que se encuentran fuera del entorno centralizado, derivado muchas veces de las 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 totalmente normados en tanto en el Área Administrativa la formalización es más débil 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 departmentalización con la finalidad de ajustar las diferencias funcionales y líneas de mando que actualmente se encuentran en la estructura orgánica del Ministerio, se recomienda un nuevo Reglamento 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 La cadena de mando debe de estar claramente definido dentro del Reglamento, por lo regular puede verificarse como ejemplo el Reglamento Interno 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 subalterno 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 la implementación de controles y supervisión de procesos que permitan la adecuación de indicadores de gestión y un mejor manejo del costo 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 futuro 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.

GLOSARIO:

AUTDRIDAD:	Poder para hacer a una persona responsable 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 MANIDO:	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 sobre 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 jerarquía de autoridad y crea relaciones de rendición de informes para vincular los papeles con las subunidades de la organización.
DIVISIÓN:	Subunidad que consiste en un conjunto de funciones o departamentos que comparten la responsabilidad de producir un bien o servicio en

particular.

DIVISION DE TRABAJO:	Proceso de establecimiento o control del grado de especialización en la organización
ESPECIALIZACIÓN TRABAJO:	DEL El grado en el cual las tareas son divididas en una organización en diferentes trabajos
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:	Sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utiliza los recursos para lograr las metas de la organización.
FORMALIZACIÓN	El grado en el cual se encuentran estandarizados los trabajos, las normas, procedimientos y entrenamiento dentro de una organización.
FUNCIÓN:	Subunidad compuesta por un grupo de personas que trabajan juntas, poseen habilidades similares 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 ORGANIZACIONAL:	Conjunto de comportamientos correspondientes a las tareas que le son requeridas a una persona según su posición 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 MANTENIMIENTO:	Funciones que permiten que se mantenga la 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.
JERARQUÍA:	Clasificación de personas de acuerdo con su autoridad y rango.
JERARQUÍA DE AUTORIDAD:	Es el indicador que quién 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 diseñado por un uso bajo a moderado de reglas y disposiciones formales, toma de decisiones descentralizadas y

compartidas, responsabilidades ampliamente definidas y una estructura flexible de autoridad

RESPONSABILIDAD:

Obligación de desempeñar cualquier tarea asignada.

TRAMO DE CONTROL:

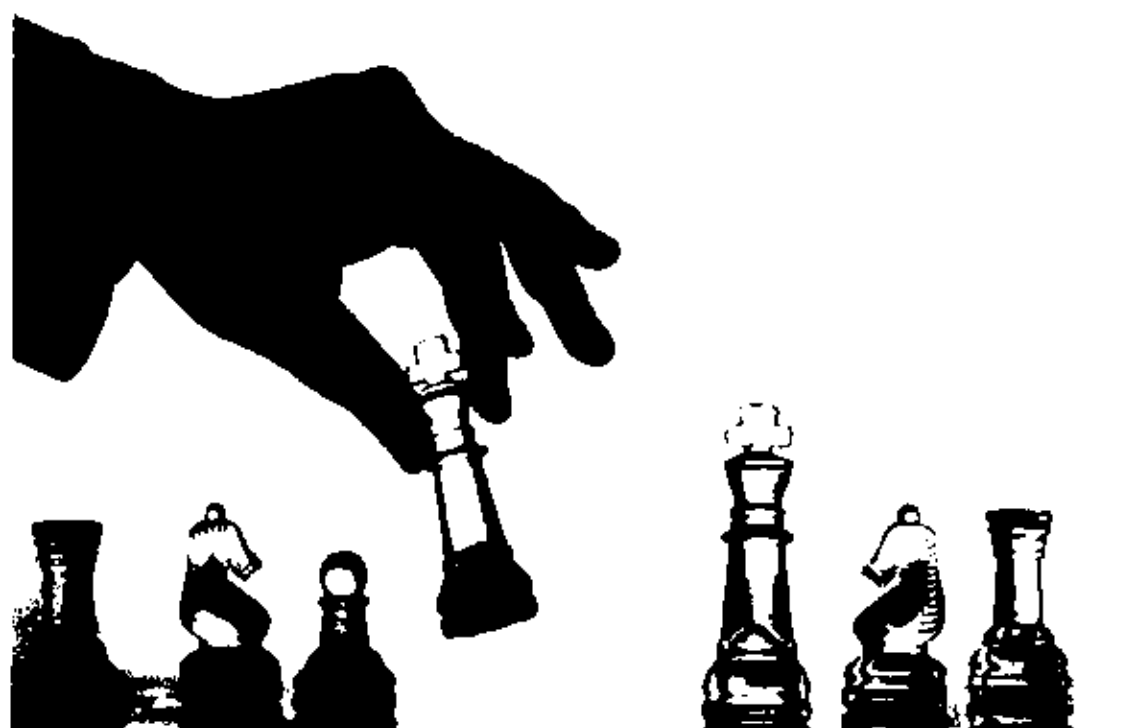
Refleja el número de empleados que dependen en forma directa de un puesto.

UNIDAD DE MANDO:

Principio de administración que afirma que cada persona debe informar a un solo superior

BIBLIOGRAFÍA:

- Brewerton, Paul; Lynne Millward (2001) **Organizational Research Methods**, (1st. Edition) 219 pp. London U.K. SAGE Publications.
- Dall, Richard (2008) **Organization Theory and Design**, (10th Edition) 670 pp. USA, South-Western Cengage Learning.
- Franklin Fincowski, Enrique Benjamín (2003) **Organización de Empresas**, (2da. Edición) 542 pp. México, McGraw Hill.
- Gareth R. Jones (2008) **Teoría Organizacional, Diseño y Cambio en las Organizaciones** (5ta. Edición) 552pp. México: Pearson Educación.
- Gibson, James; John Ivancevich, James Donnelly, Robert Konopaske (2009) **Organizations. Behavior, Structure, Processes**, (14th Edition) 642 pp. USA, McGraw Hill.
- Hellriegel, Don; John Stocum Jr. (2004) **Comportamiento Organizacional**, (10ma. Edición) 514 pp. México, Thomson
- Idalberto Chiavenato (2001) **Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones**, (8va. Edición) 518 pp. México, McGraw Hill.
- Koontz, Harold y Heinz Weihrich, Mark Cannice (2012) **Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial**, (14ta. Edición). México, McGraw Hill.



Proyecto de Manuales Administrativos del Ministerio de Energía y Minas

MANUAL DE FUNCIONES Y PUESTOS

Guatemala Agosto de 2013

Antecedentes

El Ministerio de Energía y Minas en su misión de promover y ejecutar las acciones que permitan la inversión destinada al aprovechamiento integral de los recursos naturales, que proveen bienes y servicios energéticos y mineros velando por los derechos de sus usuarios y de la sociedad en general, ha aprobado su reglamento interno mediante el Acuerdo Gubernativo 382-2006, publicado el 7 de junio de 2006, modificado parcialmente por el Acuerdo Gubernativo 631-2007, publicado el 17 de enero de 2007, con lo cual su estructura orgánica ha sido detallada mediante varios manuales aprobados en diferentes fechas y a través de distintos Acuerdos Internos, no obstante se encuentran diferenciados tanto en estructura como en presentación, por lo cual no tienen una presentación homogénea y estandarizada. Actualmente se hace necesario, actualizar, estandarizar el contenido de dichos instrumentos administrativos y homogenizar la información contenida en ellos con lo cual se pretende convertir el conocimiento implícito del Ministerio sector en materia energética en un instrumento explícito que permita a cualquier persona, tanto un colaborador interno, externo y a la ciudadanía en general, conocer la forma en que se realizan las acciones que permitan coordinar el desarrollo de tan importantes actividades para el desarrollo energético y minero 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 formato y los requerimientos, así como la información que estos instrumentos administrativos brindan a los clientes internos y externos del Ministerio, el proyecto como tal se cual se encuentra diseñado en cinco distintas fases, que permitirán realizar dicho proceso de forma ordenada y esquematizada y con un orden adecuado, lo cual se detallan a continuación:

FASE I Diagnóstico

El diagnóstico es la fase inicial y primordial 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 línea de mando y autoridad, los conflictos funcionales y de control que pudieran reducir la eficiencia organizacional, además de determinar el grado de gestión del entorno interno tienen los manuales organizacionales en convertir el conocimiento implícito en explícito, lo cual es muy importante para la continuidad funcional pese a la rotación de personal o la fuga de personal clave. Esta etapa se espera concluir en un promedio de 10 días, o incluye las siguientes actividades:

- Diagnóstico de la Estructura Organizacional
- Diagnóstico Normativo Legal
- Diagnóstico Funcional
- Diagnóstico de Puestos Funcionales

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, 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. Esta etapa, se espera concluir en un promedio de 60 días, e incluye las siguientes 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 seogan 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 finalidad de recopilar adecuadamente la información para verificar, integrar y actualizar la información de los manuales organizacionales, encaminar los procesos de llenado de los formatos establecidos para convertir el conocimiento implícito en explícito y plasmar adecuadamente las funciones de las distintas dependencias del MEM. Esta etapa, se espera concluir en un promedio de 60 días, la cual incluye las siguientes actividades:

- 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

En esta fase se contempla la revisión técnica, redacción y corrección de la información recabada y se compartirá con las distintas dependencias los manuales preliminares para realizar las 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 concluir en un promedio de 60 días y se incluyen las siguientes actividades:

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

- Reuniones de ajuste
- Correcciones finales
- Redacción final

00000000

00000000

FASE V Integración, Presentación y Entrega de Informe Final

En la etapa final del proyecto se espera integrar todos los materiales en un solo tomo, desarrollar una herramienta digital para contenidos, de forma ordenada y organizada, el organograma funcional del MIM, y se incluya una presentación del informe final y su respectivo producto, tanto físico como digital, y su posterior entrega para la formalización e inicio de los instrumentos legales que correspondan para su autorización y consolidación. Esta etapa se espera concluir en un promedio de 45 días, e incluye las siguientes actividades:

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

Diagrama del Proyecto



~~SECRET~~

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
2011							
2012							
2013							
2014							
2015							
2016							
2017							
2018							
2019							
2020							
2021							
2022							
2023							
2024							
2025							
2026							
2027							
2028							
2029							
2030							
2031							
2032							
2033							
2034							
2035							
2036							
2037							
2038							
2039							
2040							
2041							
2042							
2043							
2044							
2045							
2046							
2047							
2048							
2049							
2050							
2051							
2052							
2053							
2054							
2055							
2056							
2057							
2058							
2059							
2060							
2061							
2062							
2063							
2064							
2065							
2066							
2067							
2068							
2069							
2070							
2071							
2072							
2073							
2074							
2075							
2076							
2077							
2078							
2079							
2080							
2081							
2082							
2083							
2084							
2085							
2086							
2087							
2088							
2089							
2090							
2091							
2092							
2093							
2094							
2095							
2096</							

PACINA,

Proyecto de Manuales Administrativos del Ministerio de Energía y Minas

Guatemala julio de 2015

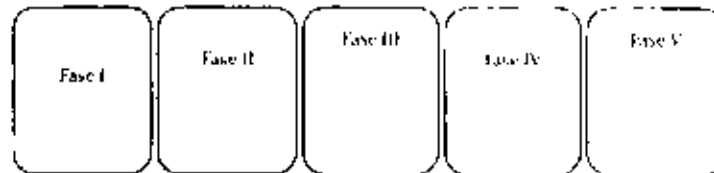


Objetivo del Proyecto

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.

1000 1 000000

Fases propuestas del Proyecto



FASE I Diagnóstico

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

000000

000000

FASE II 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

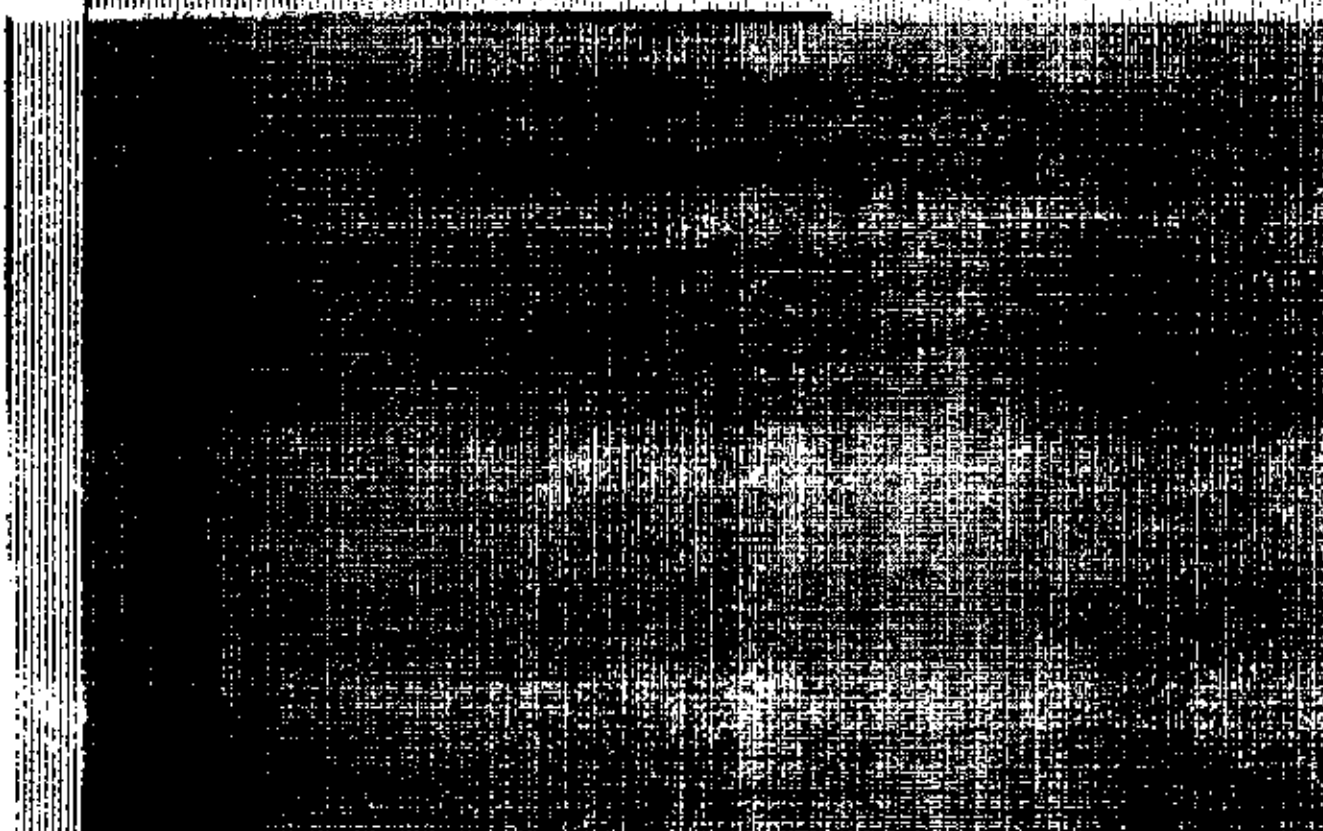
- ▶ Seguimiento al vaciado de la información existente
- ▶ Seguimiento a la incorporación de la información actualizada
- ▶ Creación de nuevos instrumentos
- ▶ Establecimiento de fechas de entrega de los instrumentos
- ▶ Inventariado de la información
- ▶ Revisión individual

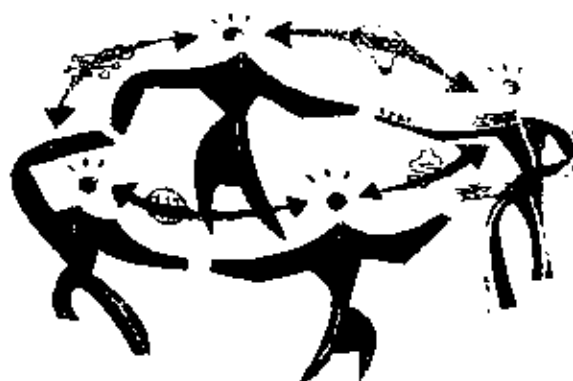
000000

000000

Gracias por su atención

Segundo Pago
Diseño de Formatos de llenado
del Manual Organizacional del
Ministerio de Energía y Minas





Diseño de Formatos Para Manuales Organizacionales

Ministerio de Energía y Minas

Guatemala, septiembre 2015

FASE II DISEÑO 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 por parte del MEM.

La determinación de las competencias a ser priorizadas dentro 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 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 de Planificación 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 larga.

Este paso del proyecto es vital, ya que el conjunto 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 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 indicar que la eficiencia individual es la base para alcanzar la eficiencia grupal y organizacional, las funciones de estos fuociones 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.

DETERMINACION DE COMPETENCIAS

Las competencias laborales (en otros ámbitos conocidas como SOFTSKILLS) se conceptualizan como "una característica subyacente en un individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad o de desempeño en un trabajo o situación"²

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

² Diccionario de Comportamientos 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 dichos puestos como guía para mejorar y apoyar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la institución. Dichas competencias se clasifican de la siguiente forma:

Competencias 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 Trabajo, Integridad, Iniciativa 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, Tolerancia a la Presión, Responsabilidad, Confianza en Si Mismo, Dinamismo, Iniciativa-Autonomía, Productividad, Desarrollo de Relaciones y Adaptabilidad al Cambio.*

Competencias Específicas

Las competencias específicas son características definidas de acuerdo a la complejidad y experiencia requerida de los puestos de una organización, dentro de estos 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, Habilidad Analítica, Nivel de Compromiso, Orientación al Cliente Interno y Externo, Credibilidad Técnica, Trabajo en Equipo, Pensamiento Conceptual, Pensamiento Analítico, Conciencia 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 específicas de cada puesto, considerando diez competencias diferenciadas para cada nivel y deben ser indicadas.

METODOLOGÍA A UTILIZAR

El formato a utilizar será el llenado del formulario por medio electrónico, entregada en un Disco Compacto y es completado 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 considerable 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 guía adicional del puesto, ya que no se encuentra incorporada dentro de los requisitos solicitados por la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSEC).



PRIORIZACIÓN DE COMPETENCIAS
MINISTERIO DE ENERGIA Y MINAS

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

Competencias Básicas		
Competencias	Concepto	
Compromiso	Sentirse obligado con los objetivos de la organización (hacerlos propios)	
Sencillez	Actuar de forma llana y directa, sin ostentación	
Ética	Conjunto de valores morales o buenas costumbres que se espera de todos los integrantes de la organización	
Flexibilidad	Disposición para adaptarse fácilmente a nuevas circunstancias o situaciones	
Prudencia	Sensatez y moderación en todos sus actos, sabiendo discernir entre lo bueno y lo malo para seguirlo o huir	
Fortaleza	Definida como el punto medio entre ventrarse al temor y huir de la semejanza	
Calidad de Trabajo	Excellencia en la tarea a realizar	
Integridad	Obrar con rectitud y probidad inalterables	
Iniciativa	Adelantarse a los demás en su accionar	
Autocontrol	Dominarse a sí mismo. Control de las propias emociones y reacciones	
Competencias Generales		
Competencias	Concepto	
Capacidad para Aprender	Asociada 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 compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas	
Confianza en Si Mismo	Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o para resolver un problema	
Dinamismo	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes y alternativas, con interlocutores muy diversos en jornadas de trabajo prolongadas	
Iniciativa-Autonomía	Rápida ejecución ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad	
Productividad	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente	
Desarrollo de Relaciones	Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas, o redes de contactos	
Adaptabilidad al Cambio	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios	
Competencias Específicas		
Competencias	Concepto	
Orientación a los Resultados	Encaminar sus actos a lo esperado	
Habilidad Analítico	Es la capacidad general de una persona para realizar un análisis lógico	



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.

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.

Formulario de Competencias

Competencias	
Compromiso	Concepto
	Sentirse obligado con los objetivos de la organización (hacerlos propios).
Sencillez	Actuar de forma llana y directa, sin ostentación
Ética	Conjunto de valores morales o buenas costumbres que se espera de todos los integrantes de la organización.
Flexibilidad	Disposición para adaptarse fácilmente a nuevas circunstancias o situaciones.
Prudencia	Sensatez y moderación en todos sus actos, sabiendo discernir entre lo bueno y lo malo para seguirlo o huir.
Fortaleza	Definida como el punto medio entre vencer el temor y huir de la temeridad.
Calidad de Trabajo	Excelencia en la tarea a realizar.
Integridad	Obrar con rectitud y probidad inalterables.
Iniciativa	Adelantarse a los demás en su accionar.
Autocontrol	Dominarse a sí mismo. Control de las propias emociones y reacciones.

Formulario de Competencias

Competencias		Concepto	
Capacidad para Aprender		Asociación 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 desatender	
Responsabilidad		Es el compromiso 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 resolver un problema	
Dinamismo		Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes y alternativas, con interlocutores muy diversos en jornadas de trabajo prolongadas	
Iniciativa-Autonomía		Rápida ejecución ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad	
Productividad		Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente	
Desarrollo de Relaciones		Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas, o redes de contactos.	
Adaptabilidad al Cambio		Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios	

Formulario de Competencias

Competencias	Concepto	
<i>Orientación o los Resultados</i>	Encaminar sus actos a lo esperado.	
<i>Habilidad Analítica</i>	Es la capacidad general de una persona para realizar un análisis lógico	
<i>Nivel de Compromiso</i>	Apoyar y realizar decisiones, comprometido completamente con el logro de los objetivos comunes	
<i>Orientación al Cliente Interno y Externo</i>	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o el futuro	
<i>Credibilidad Técnica</i>	Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad	
<i>Trabajo en Equipo</i>	Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a un objetivo que no está directamente relacionado con el interés personal	
<i>Pensamiento Conceptual</i>	Es la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global, realizando conexiones entre situaciones	
<i>Pensamiento Analítica</i>	Capacidad de entender una situación, dividiéndolo en pequeñas partes e identificando paso a paso sus implicaciones	
<i>Conciencia Organizacional</i>	Reconocer inmediatamente en sus atributos y modificaciones a la organización.	
<i>Dirección de Equipos de Trabajo</i>	Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad	

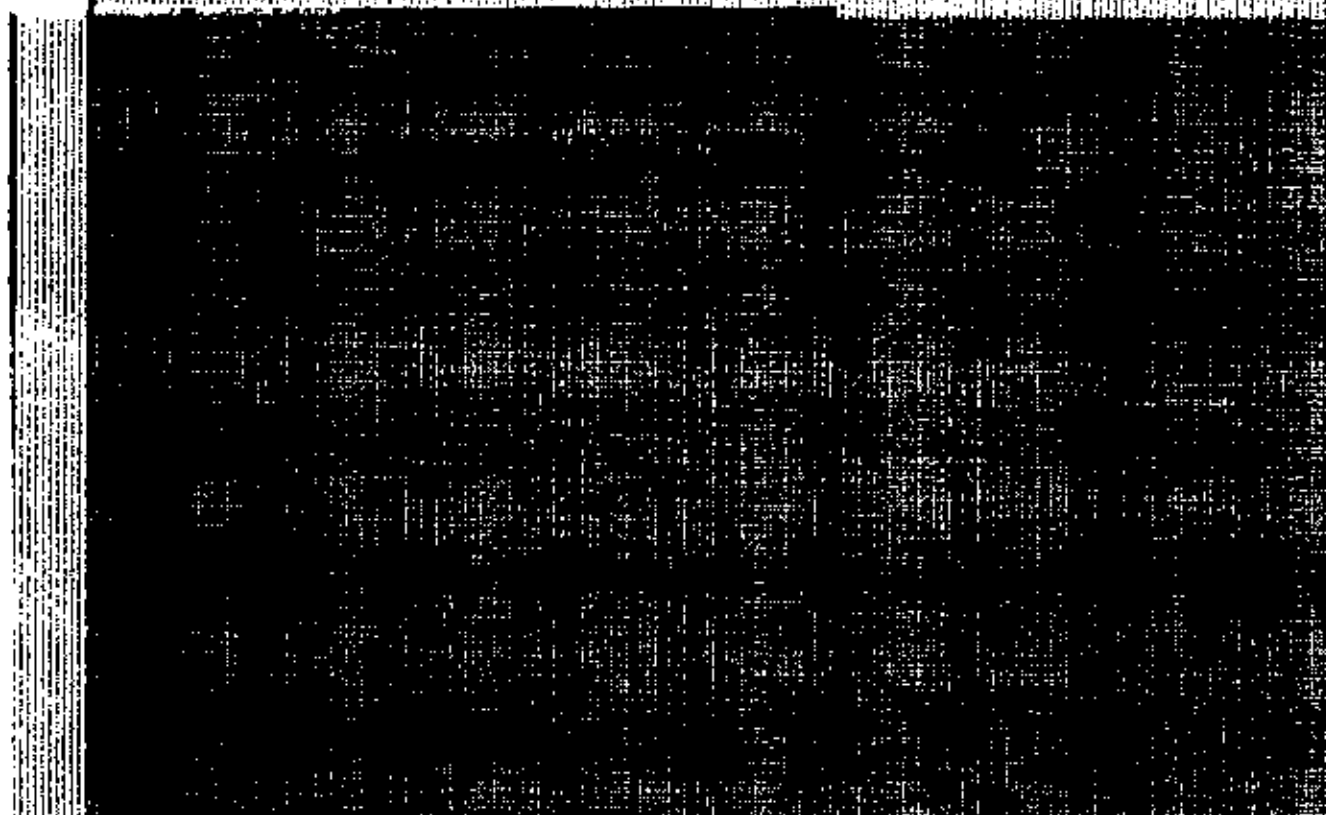


PRIORIZACIÓN DE COMPETENCIAS
MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	Dirección, Departamento y/o Unidad
TÍTULO OFICIAL DEL PUESTO	
NOMBRE FUNCIONAL DEL PUESTO	

Competencias Básicas		
Competencias	Concepto	
Compromiso	Sentirse obligado con los objetivos de la organización (hacerlos propios)	
Sencillez	Actuar de forma llana y directa, sin ostentación	
Ético	Conjunto de valores morales o buenas costumbres que se espera de todos los integrantes de la organización	
Flexibilidad	Disposición para adaptarse fácilmente a nuevas circunstancias o situaciones	
Prudencia	Sensatez y moderación en todos sus actos, sabiendo discernir entre lo bueno y lo malo para seguirlo o huir	
Fortaleza	Definida como el punto medio entre vencer el temor y huir de la temeridad	
Calidad de Trabajo	Excelencia en la tarea a realizar	
Integridad	Actuar con rectitud y probidad inalterables	
Iniciativa	Adelantarse a los demás en su actuar.	
Autocontrol	Dominarse a sí mismo. Control de las propias emociones y reacciones.	
Competencias Generales		
Competencias	Concepto	
Capacidad para Aprender	Asociada 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 compromiso 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 resolver un problema	
Dinamismo	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes y alternativas, con interlocutores muy diversos en jornadas de trabajo prolongadas	
Iniciativa-Autonomía	Rápida ejecución ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad	
Productividad	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente	
Desarrollo de Relaciones	Consiste en actuar para establecer o mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas, o redes de contactos.	
Adaptabilidad al Cambio	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios	
Competencias Específicas		
Competencias	Concepto	
Orientación a los Resultados	Encaminar sus actos a lo esperado	
Habilidad Analítica	Es la capacidad general de una persona para realizar un análisis lógico	
Nivel de Compromiso	Apoyar y realizar decisiones, comprometido completamente con el logro de los objetivos comunes	
Orientación al Cliente Interno y Externo	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes 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 habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a un objetivo que no está directamente relacionado con el interés personal	
Pensamiento Conceptual	Es la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global, estableciendo conexiones entre situaciones	

Primer Pago Diagnóstico Organizacional del Ministerio de Energía y Minas





Diagnóstico Organizacional Para Manuales

Ministerio de Energía y Minas

Guatemala, Agosto 2015

INDICE

I. Antecedentes	1
II. Objetivos	3
III. Enfoque del Estudio	3
IV. Diseño Metodológico	4
V. Diagnóstico	5
VI. Conclusiones	17
VII. Recomendaciones	18
Glosario	19
Bibliografía	21

1. ANTECEDENTES

El Ministerio de Energía y Minas -MEM- cuenta con una historia rica en el ámbito institucional guatemalteco, luego de un proceso de explotación minera desde tiempos ancestrales y un período de explotación minera en toda América por parte de los conquistadores y durante el período colonial, la Dirección General de Minería, Industrias Fabriles y Comercio, adscrita a la Secretaría de Fomento, fue creada el 1 de julio del año 1907 por entonces Presidente Manuel Estrada Cabrera.

En la década de los años cuarenta del Siglo XX, se creó el Instituto Nacional de Petróleos y posteriormente en los años cincuenta, la Dirección General de Minería, Industrias Fabriles y Comercio, cambió de denominación a únicamente Dirección General de Minería, fusionándose con la referida entidad llegar a formar la Dirección General de Minería e Hidrocarburos, adscrita 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, no obstante por lo complejo del tema tales actividades se consideró necesario separar de dicha Ministerio, la Dirección General de Minería e Hidrocarburos, dando vida mediante el Decreto-Ley 57-78 a la Secretaría de Minería, Hidrocarburos y Energía Nuclear, adscrita a la Presidencia de la República.

Ante el crecimiento e importancia de las actividades relativas al desarrollo de la industria petrolera y minera, y el aprovechamiento del uso pacífica de la energía nuclear y de las fuentes nuevas y renovables de energía, cambio la denominación de tal Secretaría mediante el Decreto-Ley Número 86-83, llamándose Secretaría de Energía y Minas. No obstante que la Emisión de este Decreto-Ley significó un avance para que dicha Secretaría cumpliera en mejor forma sus funciones, se hizo necesario contar con un órgano más especializado que atendiera y dinamizara el desarrollo en el Sector, dando lugar a que por medio del Decreto Ley No 108-83 de fecha 8 de septiembre de 1983, naciera a la vida política del País, como el MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS.

Las atribuciones del Ministerio de Energía y Minas -MEM- se encuentran definidas en el Artículo 34 del Decreto 104-97 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Organismo Ejecutivo, al cual le confiere la función de atender lo relativo al régimen jurídico aplicable a la producción, distribución y comercialización de la energía y de los hidrocarburos, y a la explotación de los recursos mineros.

Las atribuciones principales que se le confieren al Ministerio, son las siguientes:

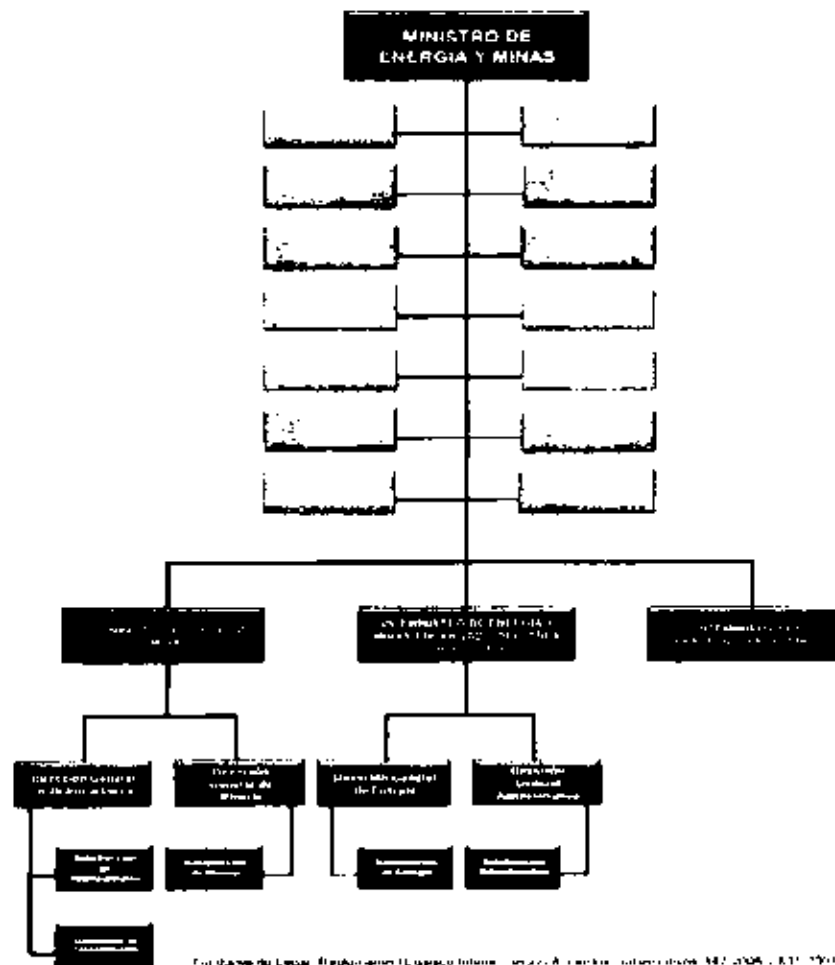
- a) Estudiar y fomentar el uso de fuentes nuevas y renovables de energía, promover su aprovechamiento racional y estimular el desarrollo y aprovechamiento racional de energía en sus diferentes formas y tipos, procurando una política nacional que tienda a lograr la autosuficiencia energética del país.
- b) Coordinar las acciones necesarias para mantener un adecuado y eficiente suministro de petróleo, productos petroleros y gas natural de acuerdo a la demanda del país, y conforme a la ley de la materia.
- c) Cumplir y hacer cumplir la legislación relacionada con el reconocimiento superficial, exploración, explotación, transporte y transformación de hidrocarburos, la compraventa a cualquier tipo de comercialización de petróleo crudo o reconstituido, gas natural y otros derivados, así como los derivados de los mismos.
- d) Formular la política, proponer la regulación respectiva y supervisar el sistema de exploración, explotación y comercialización de hidrocarburos y minerales.
- e) Cumplir las normas y especificaciones ambientales que en materia de recursos no renovables establece el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales.

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

El reglamento orgánico del MEM se encuentra aprobado por el Acuerdo Gubernativo No. 382-2006 y su reforma aprobada mediante el Acuerdo Gubernativo No. 831-2007, el cual tiene como objetivo establecer su estructura orgánica para cumplir 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 continuación:

ORGANIGRAMA GENERAL DEL MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS



El presente Legal Reglamentario Reglamenta la Estructura Orgánica del Ministerio de Energía y Minas, de conformidad con el Acuerdo Ministerial No. 051-2013.

Unidad de Recursos Humanos

La estructura organizacional del Ministerio de Energía y Minas, publicada en el reglamento orgánico, contempla las funciones principales, las que están adscritas a las Direcciones, Unidades Ejecutivas, Unidades Ejecutivas de Asesoría y Unidades Ejecutivas de Apoyo. Las Unidades Ejecutivas de Asesoría y de Apoyo dependen directamente de la Dirección Ejecutiva de Asesoría y de Apoyo, respectivamente, y no de la Dirección Ejecutiva de Asesoría y de Apoyo, respectivamente.

II. 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 estandarizar el formato y los requerimientos, así como la información que estos instrumentos administrativos brindan a los clientes internos y externos 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 cuaja se encuentra diseñada en cinco distintas fases, que permitirán realizar dicho proceso de forma ordenada y esquematizada y con un orden adecuado.

Dentro de los objetivos específicos del estudio se encuentran:

1. Actualización y mejoramiento de los instrumentos organizacionales del MEM
2. Estandarización de la información contenida en los instrumentos en lo relacionado a las funciones como en la definición de puestos
3. Cumplimiento de las normas de control interno de la Contraloría General de Cuentas
4. Contar así con una herramienta actualizada para los procesos de inducción, tanto por la Unidad de Recursos Humanos, como para las dependencias del MEM
5. Delimitación adecuada de funciones, descripción de puestos y líneas de mando funcional
6. Contribuir al mejoramiento de la comunicación entre y dentro de las dependencias del MEM, con finalidad de mejorar su desempeño.

III. ENFOQUE DEL ESTUDIO

El presente proyecto cuenta con un enfoque de carácter funcional de las acciones desarrolladas por el Ministerio de Energía y Minas, considerando al aspecto normativo legal, estructura orgánica, funcional y la estructura de puestos de las áreas en las que se encuentra funcionalmente dividido el Ministerio, de la forma siguiente:

1. Dirección General de Hidrocarburos
2. Dirección General de Minería
3. Dirección General de Energía

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

En todas las áreas funcionales del Ministerio se cuenta con manuales administrativos funcionales y de puestos, desarrollados en distintas épocas, con muy variados formatos y con información 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 asientan el Reglamento Interno del MEM y los manuales de cada área funcional.

*Son Unidades de Apoyo Técnico que cuenta con su propio manual de puestos y funciones.

La idea primordial es gestionar adecuadamente el conocimiento implícito del Ministerio, convirtiendo dicho conocimiento, generado por el conocimiento de sus tareas fundamentales en instrumentos administrativos explícitos que contengan de forma clara las funciones de cada órgano estructural y de las unidades 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 normativa vigente para el Organismo Ejecutivo del cual forma parte el Ministerio

Una de las beneficios colaterales 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 las personas conocen 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 diagnóstico es la fase inicial y primordial, 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 línea de mando y autoridad, los conflictos funcionales y de control que pudieran reducir la eficiencia organizacional, además de determinar el grado de gestión del conocimiento que tienen los manuales organizacionales en convertir el conocimiento implícito en explícito, lo cual es muy importante para la continuidad funcional pese a la rotación de personal o la fuga de personal clave

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 pretende obtener la información necesaria para reflejar la realidad administrativa actual del Ministerio.

La integración del material necesario para efectuar el diagnóstico 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 organigrama funcional aprobado y otros documentos de soporte que se consideran necesarios para efectuar el análisis funcional, al 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, al cual permitió visualizar los apartados contenidos en cada instrumento, permitiendo así determinar el grado de homogeneidad de la información y su comparación con la técnica administrativa. Posteriormente se efectuó un análisis profundo en el cual se verificó la información contenida en cada uno de ellos, considerando los aspectos de estructura, para determinar si su representación gráfica representa la realidad plasmada en las bases normativas-legales y la claridad en las líneas de mando; funciones para determinar si se encuentran duplicidades o vacíos funcionales en el accionar de las dependencias, y puestos funcionales en los cuales se verifique la división funcional del trabajo y como esto puede llegar a determinar la efectividad con la que se alcanzan las 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 con la teoría administrativa y organizacional y los aspectos actuales de la organización en el Ministerio.

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 estudio de la organización y funcionalidad del Ministerio, para plasmar adecuadamente las funciones principales de todas 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:

- 1 **Especialización del Trabajo:** El grado en el cual las tareas son divididas en una organización en diferentes trabajos.
- 2 **Departamentalización:** La base sobre la cual los trabajos son agrupados dentro de una organización.
- 3 **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.
- 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 una organización.

V. DIAGNÓSTICO

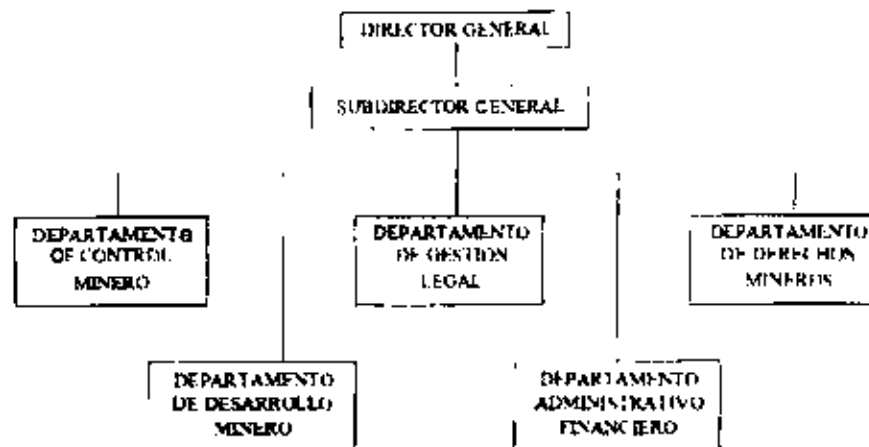
DIRECCIÓN GENERAL DE MINERÍA

a) Diagnóstico Normativa Legal

Las funciones de la Dirección General de Minería del Ministerio de Energía y Minas están delimitadas por el Capítulo IV, del Acuerdo Gubernativo Número 382-2006 de fecha 28 de Junio 2006 y su Reglamento Interno aprobado mediante el Acuerdo Ministerial 179-2006 del 25 de octubre del 2006 de fecha veinticinco de octubre de dos mil seis y Ley de creación del Ministerio de Energía y Minas (Decreto-Ley número 105-83, emitido el 1 de julio de 1983) y también Ley de Minería (Decreto 48-97 del Congreso de la República de Guatemala).

b) Diagnóstico De La Estructura Organizacional

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE MINERÍA



El organigrama expresa un esquema básico funcional en la cual se observa una estructura vertical en tres niveles en donde los cinco departamentos reportan a la Subdirección y esta a su vez a la Dirección General Administrativa, el cual no se refleja

ciamientos, causando confusión visual con otro nivel, toda vez que el mismo nivel jerárquico debe representarse gráficamente en el mismo nivel técnicamente esto representaría que tanto el Departamento de Desarrollo Minero y el Departamento Administrativo Financiero se encontrarán en un nivel inferior lo cual no representa adecuadamente a la realidad

En el aspecto relacionado con la división del trabajo se puede observar una clara delimitación de las funciones de cada departamento dentro de la dirección considerando los aspectos normativos y funcionales de los asuntos relacionados con minería.

En lo que respecta a la cadena de mando, tanto el director como el Subdirector son responsables del buen funcionamiento y coordinación de los departamentos de Control Minero, Gestión Legal, Derechos Mineros, Desarrollo Minero y Administrativo Financiero, no existiendo una delimitación formal de los ámbitos de competencia de la Dirección y Subdirección

La Dirección General de Minería concentra la toma de decisiones de manera centralizada y tiene un alto grado de formalización derivado a los trámites relacionados con extracción minera que debe realizar

c) Diagnóstico Funcional

Según el Organigrama la Dirección General de Minería tiene como Misión "Impulsar el desarrollo de los recursos mineros del país de una manera técnica y racional de acuerdo al marco legal vigente, velando por el cumplimiento de las normas y regulaciones aplicables en materia minera de manera que se asegure el beneficio social de los proyectos mineros"

La Dirección General de Minería es el responsable del desarrollo de la industria minera y el aprovechamiento de los recursos minerales del país

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

- a) Velar por el estricto cumplimiento de la Ley de Minería y su reglamento
- b) Promover la minería en general, asesorar en materia de su competencia a las dependencias públicas que lo requieren; así como velar por el desarrollo de la pequeña minería en zonas de extrema pobreza,
- c) Efectuar estudios sobre posibles reservas de minerales existentes en áreas de interés minero, lugares del territorio nacional en que no existan derechos mineros o solicitudes en trámite,
- d) Inspeccionar, vigilar, supervisar y fiscalizar las actividades, los actos y el cumplimiento de las obligaciones relacionados con los derechos de reconocimiento, exploración y explotación minera,
- e) Recopilar y analizar los datos estadísticos referentes a la industria minera y preparar publicaciones que tiendan a difundir el conocimiento de los recursos minerales para el inversionista nacional o extranjero u otros interesados,
- f) Estudiar y preparar las guías, circulares, disposiciones y resoluciones que regulan las diferentes actividades técnicas de las operaciones mineras.

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

De acuerdo a la naturaleza de la Dirección su enfoque es técnico y normativo en lo relacionado a la extensión de licencias de explotación minera y en su función consultora en lo relacionado a los contratos mineros presentados a la Presidencia de la República y es por esta razón que sus funciones se encuentran claramente definidas en la departamentalización que presenta

d) Diagnóstico De Puestos Funcionales:

1 DIRECCION GENERAL DE MINERIA

1.1 Director General de Minería

- 1.1.1 Secretario Dirección General de Minería
- 1.1.2 Asistente de la Dirección General de Minería

2 SUBDIRECCIÓN DE MINERÍA

2.1 Subdirector de Minería

2.2 Departamento de Control Minero

- 2.2.1 Jefe Departamento de Control Minero
- 2.2.2 Secretaria Departamento de Control Minero
- 2.2.3 Secretaria Auxiliar Departamento de Control Minero
- 2.2.4 Encargado de Archivo
- 2.2.5 Enlace Institucional
- 2.2.6 Técnico de Producción Minera
- 2.2.7 Coordinador de Área (Control Minero)
- 2.2.8 Departamento de Derechos Mineros
- 2.2.9 Jefe Departamento de Derechos Mineros
- 2.2.10 Secretaria Departamento de Derechos Mineros
- 2.2.11 Técnico de Catastro Minero
- 2.2.12 Técnico Digitalizador
- 2.2.13 Técnica Geólogo

2.3 Departamento de Desarrollo Minero

- 2.3.1 Jefe Departamento de Desarrollo Minero
- 2.3.2 Encargado Centro de Documentación
- 2.3.3 Técnico Geólogo
- 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 Conductor de Vehículos
- 2.4.4 Mensajero

2.5 Departamento de Gestión Legal

- 2.5.1 Jefe Departamento Legal D G M
- 2.5.2 Secretaria Departamento Legal
- 2.5.3 Analista Jurídico
- 2.5.4 Asistente Administrativo
- 2.5.5 Técnica en Mantenimiento Base de Datos

DIAGNÓSTICO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE HIDROCARBUROS:

a) Diagnóstico Normativo Legal

La Dirección General de Hidrocarburos del Ministerio de Energía y Minas se encuentra enmarcado en lo establecido en el Capítulo III, artículos 8 y 9 del Acuerdo Gubernativo No. 392-2006, que contiene el Reglamento Orgánico del Ministerio de Energía y Minas, y en el cual se establecen sus principales funciones, las cuales se detallan a continuación:

- a) Dirigir, supervisar y coordinar el trabajo de las Subdirecciones de Hidrocarburos y Comercialización.
- b) Asesorar al Ministro sobre la política a adoptarse en operaciones petroleras, de acuerdo con los intereses económicos del país.
- c) Asesorar al Ministro en la formulación de los programas de desarrollo de las operaciones petroleras, velando por la explotación y conservación adecuada de las reservas, aprovechamiento de los recursos y cumplimiento de la legislación vigente.
- d) Asesorar al Ministro en los asuntos relacionados con los contratos suscritos 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 resoluciones que sean necesarios para el mejor cumplimiento de la política petrolera y control de las operaciones petroleras.
- f) Coordinar programas con los organismos públicos y privados, nacionales e internacionales, para el fomento de la actividad hidrocarbúfera.
- g) Agilizar los procedimientos relativos a las autorizaciones y funcionamiento de las diversas actividades que conllevan a la refinación, transformación y la comercialización del petróleo y productos petroleros.
- h) Sancionar e imponer multas por infracciones a la Ley y reglamentos, de acuerdo a la legislación vigente.
- i) Supervisar y controlar la ejecución de estudios y asesoramiento contratados.
- j) En coordinación con las Subdirecciones y jefaturas de departamentos, preparar el programa anual general de trabajo de la Dirección, así como programa sus necesidades presupuestarias.
- k) Someter a consideración del Ministro el plan anual de trabajo de la dirección y el proyecto de presupuesto respectivo.
- l) Previs autorización del Ministro, negociar y concretar acuerdos y/o convenios con entidades estatales, autónomas, descentralizadas y municipales y cuando fuese procedente, con entidades privadas, para la realización de proyectos que convengan a los intereses del Ministerio e de la Dirección en el campo de su competencia.
- m) Proponer al Ministro proyectos para obtener asistencia técnica del exterior.

DIAGNÓSTICO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE HIDROCARBUROS:

a) Diagnóstico Normativo Legal

La Dirección General de Hidrocarburos del Ministerio de Energía y Minas se encuentra enmarcado en lo establecido en el Capítulo III, artículos 8 y 9 del Acuerdo Gubernativo No. 382-2006, que contiene el Reglamento Orgánico del Ministerio de Energía y Minas, y en el cual se establecen sus principales funciones, las cuales se detallan a continuación:

- a) Dirigir, supervisar y coordinar el trabajo de las Subdirecciones de Hidrocarburos y Comercialización;
- b) Asesorar al Ministro sobre la política a adoptarse en operaciones petroleras, de acuerdo con los intereses económicos del país;
- c) Asesorar al Ministro en la formulación de los programas de desarrollo de las operaciones petroleras, velando por la explotación y conservación adecuada de las reservas, aprovechamiento de los recursos y cumplimiento de la legislación vigente.
- d) Asesorar al Ministro en los asuntos relacionados con los contratos suscritos 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 resoluciones que sean necesarios para el mejor cumplimiento de la política petrolera y control de las operaciones petroleras;
- f) Coordinar programas con los organismos públicos y privados, nacionales e internacionales, para el fomento de la actividad hidrocarburífera;
- g) Agilizar los procedimientos relativos a las autorizaciones y funcionamiento de las diversas actividades que conllevan a la refinación, transformación y la comercialización del petróleo y productos petroleros;
- h) Sancionar e imponer multas por infracciones a la Ley y reglamentos, de acuerdo a la legislación vigente;
- i) Supervisar y controlar la ejecución de estudios y asesoramiento contratados;
- j) En coordinación con las Subdirecciones y jefaturas de departamento, preparar el programa anual general de trabajo de la Dirección, así como programar sus necesidades presupuestarias;
- k) Someter a consideración del Ministro el plan anual de trabajo de la dirección y el proyecto de presupuesto respectiva;
- l) Previa autorización del Ministro, negociar y concretar acuerdos y/o convenios con entidades estatales, autónomas, descentralizadas y municipales y cuando fuese procedente, con entidades privadas, para la realización de proyectos que convengan a los intereses del Ministerio o de la Dirección en el campo de su competencia;
- m) Proponer al Ministro proyectos para obtener asistencia técnica del exterior;

- n) Designar delegados o representantes a conferencias, congresos u otras reuniones similares en el país y en el extranjero, en materia de hidrocarburos.
- a) Asesorar en las sesiones de la Comisión Nacional Petrolera;
- p) Avalar las resoluciones que decidan en definitiva un asunto a sus incidencias y que aprueben un dictamen o expresen la opinión de la Dirección;
- q) Proponer antes de la autorización del Ministro, el desplazamiento del personal en comisiones fuera del país;
- r) Imponer sanciones disciplinarias y proponer al Ministro la remoción de personal por faltas en el servicio, de conformidad con la Ley de Servicio Civil;
- s) Asignar funciones y atribuciones en los Subdirectores u otros funcionarios de la Dirección, pero el adecuado cumplimiento de las funciones y atribuciones de la misma;
- t) Sugerir a la Dirección General Administrativa, el programa anual de capacitación preparado para el personal y
- u) Cumplir y hacer que se cumpla con las disposiciones emanadas de las leyes, 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 Acuerdo Gubernativo No. 831-2007 que reforma el Reglamento Orgánico del Ministerio 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 generales de la Dirección General 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 cuenta con dos (2) Subdirectores y los departamentos de Gestión Legal y Administrativo Financiero, lo cual minimiza la relación de control sobre 4 subámbitos de dos niveles diferentes de la estructura, 2 de forma directa y 2 de carácter administrativo y asesoría

d) Diagnóstico de Puestos Funcionales

1. DIRECCIÓN GENERAL DE HIDROCARBUROS

- 1.1 Director General de Hidrocarburos
- 1.2 Secretaria Dirección General de Hidrocarburos
- 1.3 Asistente Administrativo Dirección General de Hidrocarburos

2. SUBDIRECCIÓN DE HIDROCARBUROS

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

2.3 Departamento de Exploración

- 2.3.1 Jefe Departamento de Exploración
- 2.3.2 Secretaria Departamento de Exploración
- 2.3.3 Jefe de Sección de Perforación Petrolera
- 2.3.4 Profesional de Perforación Petrolera
- 2.3.5 Jefe de Sección de Geología
- 2.3.6 Profesional de Geología

2.4 Departamento de Explotación

- 2.4.1 Jefe Departamento de Explotación
- 2.4.2 Secretaria Departamento de Explotación
- 2.4.3 Jefe de Sección
- 2.4.4 Profesional
- 2.4.5 Técnico III
- 2.4.6 Técnico II
- 2.4.7 Técnico I

3. SUBDIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN

- 3.1 Subdirector de Comercialización
- 3.2 Secretaria Subdirección de Comercialización
- 3.3 Jefe de 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 Fiscalización Técnica
- 3.4.3 Jefe de Sección
- 3.4.4 Profesional
- 3.4.5 Técnico

3.5 Departamento de Ingeniería y Operaciones

- 3.5.1 Jefe Departamento de Ingeniería y Operaciones
- 3.5.2 Secretaria Departamento de Ingeniería y Operaciones
- 3.5.3 Jefe de Sección
- 3.5.4 Profesional
- 3.5.5 Técnico
- 3.5.6 Delegado Departamental
- 3.5.7 Técnico Departamental
- 3.5.8 Secretaria Delegación Departamental
- 3.5.9 Consejero Delegación Departamental

3.6 Departamento de Análisis Económico

- 3.6.1 Jefe Departamento de Análisis Económico

3.6.2. Secretaria Departamento de Análisis Económico
3.6.3. Jefe de Sección
3.6.4. Profesional

4. Departamento de Gestión Legal

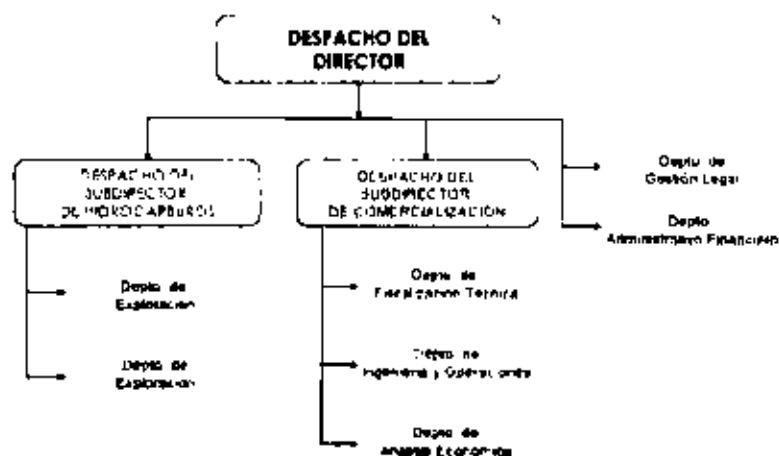
4.1. Jefe Departamento de Gestión Legal D.G.H.
4.2. Secretaria Departamento de Gestión Legal D.G.H.
4.3. Subjefe Departamento de Gestión Legal D.G.H.
4.4. Jefe de Sección
4.5. Analista de Expedientes

5. Departamento Administrativo Financiero

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

b) Diagnóstico de la Estructura Organizacional

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION GENERAL DE HIDROCARBUROS



La estructura de la Dirección General de Hidrocarburos se encuentra conformada por tres niveles jerárquicos, en el primer nivel se encuentra el Director General de Hidrocarburos, en el segundo nivel se encuentran los Subdirectores de Hidrocarburos y de Comercialización y en el tercer nivel se encuentran los departamentos de carácter técnico y de apoyo, en donde la jerarquía se encuentra bien definida para el alcance de control del Director ya que es de cuatro subalternos dos de Subdirectores y dos Departamentos de apoyo, con lo cual debe recibir los reportes funcionales de ambas de las jerarquías de la estructura.

En la que respecta a la especialización del trabajo existe una definición clara en la cual las Subdirecciones de Hidrocarburos y Comercialización desempeñan 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 dos Subdirectores por lo tanto su departamentalización resulta más compleja que el resto de las Direcciones Generales.

En relación a la cadena de mando, el Director cuenta con dos Directores específicos a los cuales les delega funciones precisas, y cada uno de ellos a su vez tiene bajo su responsabilidad dos departamentos a los cuales debe solicitar actividades específicas, tanto de funcionamiento, evaluación y fiscalización. El tramo de control es corto en relación a las demás Direcciones, ya que no sobrepasan los tres subalternos por nivel, teniendo como máximo seis relaciones a supervisar.

La centralización de la Dirección General de Hidrocarburos, es de carácter funcional, no obstante se encuentra descentralizada y su grado de formalización es alto, derivado a la normativa y controles que debe mantener para cumplir con su función específica.

c) Diagnóstico Funcional

Las Funciones de la Dirección General de Hidrocarburos responden directamente al Despacho Superior y se encuentran centralizadas, en tanto las funciones administrativas y de apoyo técnico se encuentran separadas dependiendo

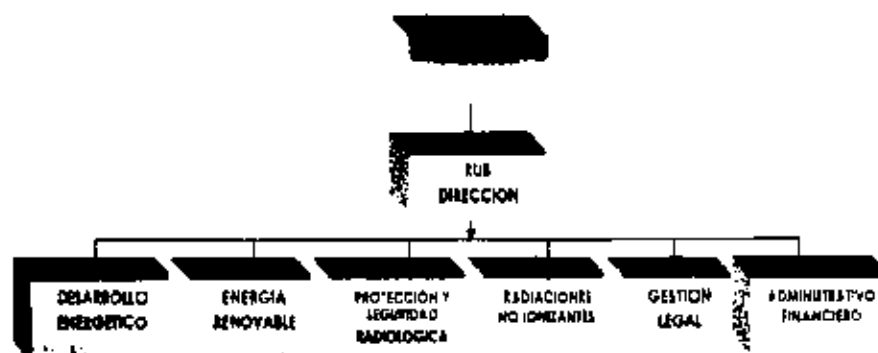
DIRECCIÓN GENERAL DE ENERGÍA

a) Diagnóstico Normativo Legal

La Dirección General de Servicios Administrativos del Ministerio de Energía y Minas está fundamentada en el Acuerdo Número 382-2006 de fecha 28 de Junio 2006 el cual aprueba los Reglamentos Internos de las Unidades Administrativas de dicho Ministerio, en tanto el ACUERDO MINISTERIAL No. 178-2006 de fecha veinticinco de octubre de dos mil seis 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 Guatemala), y el Reglamento de la Ley General de Electricidad, Acuerdo Gubernativo No. 256-97 y sus reformas, Acuerdo Gubernativo No. 68-2007), Ley de Incentivos para el desarrollo de proyectos de Energía Renovable, Decreto No. 52-2003 y Reglamento de la Ley de Incentivos para el desarrollo de proyectos de Energía Renovable (Acuerdo Gubernativo No. 211-2005)

b) Diagnóstico De La Estructura Organizacional

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ENERGÍA



El organigrama refleja un esquema básico funcional en la cual se observa una estructura vertical 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 tanto la Subdirección tiene seis subalternos directos.

En lo relacionado a la especialización del trabajo, la Dirección General de Energía es la más compleja dado que cuenta con temas más diversos en el tema de Energía Renovable, siendo más amplio y por lo cual requiere de conocimientos específicos en cada área, contando con más departamentos de carácter específico y que realicen trabajos especializados, totalmente diferenciados.

La cadena de mando en la Dirección General de Energía, es de carácter lineal y el tramo de control es amplio ya que existen seis departamentos y más de veinte relaciones que deben ser supervisadas por lo tanto es más difícil supervisar a los subordinados de forma directa.

El grado de concentración de la toma de decisiones es de carácter centralizada y la formalización es alta, derivado a los procesos de aprobación y supervisión que se realizan dentro de la Dirección.

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

d) Diagnóstico de Puestos Funcionales

1. DIRECCIÓN GENERAL DE HIDROCARBUROS

- 1.1 Director General de Hidrocarburos
- 1.2 Secretaria Dirección General de Hidrocarburos
- 1.3 Asistente Administrativo Dirección General de Hidrocarburos

2. SUBDIRECCIÓN DE HIDROCARBUROS

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

2.3 Departamento de Exploración

- 2.3.1 Jefe Departamento de Exploración
- 2.3.2 Secretaria Departamento de Exploración
- 2.3.3 Jefe de Sección de Perforación Petrolera
- 2.3.4 Profesional de Perforación Petrolera
- 2.3.5 Jefe de Sección de Geología
- 2.3.6 Profesional de Geología

2.4 Departamento de Explotación

- 2.4.1 Jefe Departamento de Explotación
- 2.4.2 Secretaria Departamento de Explotación
- 2.4.3 Jefe de Sección
- 2.4.4 Profesional
- 2.4.5 Técnico III
- 2.4.6 Técnico II
- 2.4.7 Técnico I

3. SUBDIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN

- 3.1 Subdirector de Comercialización
- 3.2 Secretaria Subdirección de Comercialización
- 3.3 Jefe de 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 Fiscalización Técnica
- 3.4.3 Jefe de Sección
- 3.4.4 Profesional
- 3.4.5 Técnico

3.5 Departamento de Ingeniería y Operaciones

- 3.5.1 Jefe Departamento de Ingeniería y Operaciones
- 3.5.2 Secretaria Departamento de Ingeniería y Operaciones
- 3.5.3 Jefe de Sección
- 3.5.4 Profesional
- 3.5.5 Técnico
- 3.5.6 Delegado Departamental
- 3.5.7 Técnico Departamental
- 3.5.8 Secretaria Delegación Departamental
- 3.5.9 Consejero Delegación Departamental

3.6 Departamento de Análisis Económico

- 3.6.1 Jefe Departamento de Análisis Económico

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. Jefe Departamento de Gestión Legal D.G.H.
4.2. Secretario Departamento de Gestión Legal D.G.H.
4.3. Subjefe Departamento de Gestión Legal D.G.H.
4.4. Jefe de Sección
4.5. Analista de Expedientes

5. Departamento Administrativo Financiero

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

c) Diagnóstico Funcional

Según el Organigrama la Dirección 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 para fortalecer el crecimiento económico y social del país

Según el Acuerdo Gubernativo Número 382-2006 en el Capítulo V de la Administración Funcional de la Dirección General de Energía en donde particularmente le compete cumplir las atribuciones que se indican a continuación:

- a) Velar por el estricto cumplimiento de las leyes y reglamentos atinentes a sus funciones y atribuciones;
- b) Ejecutar las políticas, planes de Estado y programas indicativos de las diversas fuentes energéticas.
- c) Velar 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 que le corresponde.
- d) Coordinar la identificación, la selección, los concursos para la evaluación socioeconómica, los estudios de ingeniería y construcción de proyectos de electrificación rural, de beneficio social o utilidad pública, así como la supervisión de los mismos, de acuerdo a las políticas del Estado;
- e) Convocar e concurso las zonas de servicio de distribución final de energía eléctrica;
- f) Establecer, en coordinación con las entidades pertinentes, políticas, estrategias y planes de acción, normas y reglamentos, para lograr la protección de la población y el medio ambiente contra los riesgos mediatos e inmediatos, producto de la construcción y la operación de proyectos energéticos.
- g) Promover y desarrollar programas dirigidos al estudio, uso eficiente, y conservación de las fuentes energéticas y divulgar los logros obtenidos para vincularlos al desarrollo del país.
- h) Vigilar porque en lo que le compete, se cumplan en el territorio nacional las disposiciones legales y los tratados internacionales suscritos y ratificados por Guatemala, en materia energética.
- i) Solicitar y recibir servicios de asistencia técnica, asesoría y otros que proporcionen los organismos, personas individuales y jurídicas, nacionales e internacionales, y verificar que la asistencia proporcionada se utilice adecuadamente en beneficio de las instancias nacionales, así como es el órgano coordinador y de relación cuando proceda, con dichos organismos y demás entidades relacionadas con las fuentes energéticas;
- j) Inspeccionar, vigilar, supervisar y fiscalizar las operaciones, los actos y el cumplimiento de las obligaciones relacionadas con la importación y exportación, uso y transporte de materiales radiactivos, de acuerdo a la Ley para el control, uso

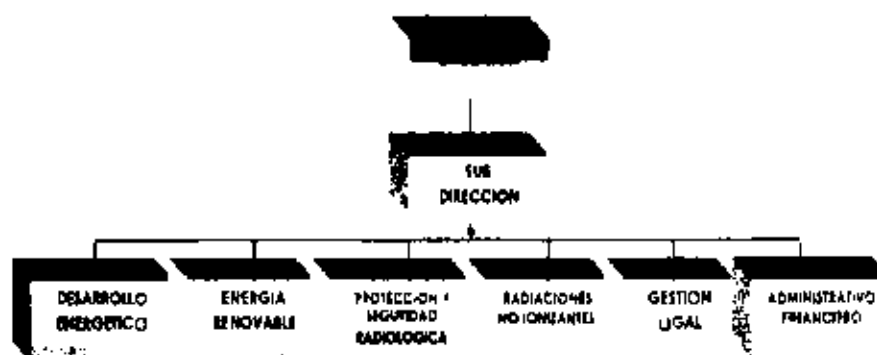
DIRECCIÓN GENERAL DE ENERGÍA

a) Diagnóstico Normativo Legal

La Dirección General de Servicios Administrativos del Ministerio de Energía y Minas está fundamentada en el Acuerdo Número 382-2006 de fecha 28 de Junio 2006 el cual aprueba los Reglamentos Internos de las Unidades Administrativas de dicho Ministerio, en tanto el ACUERDO MINISTERIAL No. 178-2006 de fecha veinticinco de octubre de dos mil seis 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 Guatemala), y el Reglamento de la Ley General de Electricidad, Acuerdo Gubernativo No. 258-97 y sus reformas, Acuerdo Gubernativo No. 68-2007), Ley de Incentivos para el desarrollo de proyectos de Energía Renovable, Decreto No. 52-2003 y Reglamento de la Ley de Incentivos para el desarrollo de proyectos de Energía Reneveble (Acuerdo Gubernativo No. 211-2005)

b) Diagnóstico De La Estructura Organizacional

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION GENERAL DE ENERGIA



El organigrama refleja un esquema básico funcional en la cual se observa una estructura vertical 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 tanto el Subdirección tiene seis subalternos directos.

En la relacionada a la especialización del trabajo, la Dirección General de Energía es la más compleja derivado a que cuente con temas más diversos en el tema de Energía Renovable, siendo mas amplio y por lo cual requiera de conocimientos específicos en cada área, contando con más departamentos de carácter específica y que realizan trabajos especializados, totalmente diferenciados.

La cadena de mando en la Dirección General de Energía, es de carácter lineal y el tramo de control es amplio ya que existen seis departamentos y más de veinte relaciones que deben ser supervisadas por lo tanto es más difícil supervisar a las subordinadas de forma directa.

El grado de concentración de la toma de decisiones es de carácter centralizada y la formalización es alta, derivado a los procesos de aprobación y supervisión que se realizan dentro de la Dirección.

y aplicación de radioisótopos y radiaciones ionizantes y los reglamentos derivados, así como las actividades desarrolladas por las instituciones públicas y privadas que hagan uso de radiaciones ionizantes,

- k) Vigilar por el cumplimiento de los requisitos técnicos necesarios, que aseguren la operación normal de las instalaciones donde se emplean radiaciones en sus diversas aplicaciones,
- l) Estudiar y emitir dictamen sobre los expedientes en materia de su competencia,
- m) Estudiar y preparar guías, circulares, disposiciones y resoluciones que regulen las diferentes actividades técnicas inherentes a sus funciones y atribuciones,
- n) Recopilar y analizar los datos estadísticos referentes a las fuentes energéticas y preparar publicaciones de divulgación de los mismos, así como servir de órgano de información del Ministerio de Energía y Minas, respecto a su uso y posibles aplicaciones, y,
- o) Las demás que le correspondan conforme a las leyes y reglamentos vigentes y las que sean inherentes al cumplimiento de sus funciones

d) Diagnóstico De Puestos Funcionales

1 DIRECTOR GENERAL DE ENERGÍA

1.1 Despacho del Director

- 1.1.1 Director General de Energía
- 1.1.2 Secretaria Dirección General de Energía

2 SUBDIRECCIÓN DE ENERGÍA

- 2.1 Subdirector de Energía
 - 2.1.1 Secretaria Subdirección de Energía
- 2.2 Departamento de Desarrollo Energético
 - 2.2.1 Jefe del Departamento de Desarrollo Energético
 - 2.2.2 Secretaria del Departamento de Desarrollo Energético
 - 2.2.3 Secretaria Auxiliar del Departamento de Desarrollo Energético
 - 2.2.4 Coordinador Área de Planificación
 - 2.2.5 Coordinador de Área de Electrificación Rural
 - 2.2.6 Planificador
 - 2.2.7 Evaluador de Proyectos
- 2.3 Departamento Energías Renovables
 - 2.3.1 Jefe del Departamento de Energías Renovables
 - 2.3.2 Jefe del Área de Energía Solar Y Eólica
 - 2.3.3 Coordinador del Área
 - 2.3.4 Asistente de Energía Renovables
- 2.4 Departamento Protección y Seguridad Radiológica
 - 2.4.1 Jefe Departamento de Protección y Seguridad Radiológica
 - 2.4.2 Secretaria Departamento de Protección y Seguridad Radiológica
 - 2.4.3 Coordinador de Área (Energía Nuclear)
 - 2.4.4 Encargado de Área (Energía Nuclear)
 - 2.4.5 Inspector Oficial de Protección Radiológica
- 2.5 Departamento de Radiaciones No Ionizantes
 - 2.5.1 Jefe Departamento de Radiaciones No Ionizantes
- 2.6 Departamento Gestión Legal
 - 2.6.1 Jefe Departamento Gestión Legal

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

VI. CONCLUSIONES:

1. Los manuales actuales, se encuentran aprobados con formatos diferentes, adicionalmente, la información plasmada no se encuentra homogenizada y por haber sido elaborados y aprobados en diferentes periodos de tiempo, algunos de ellos se encuentran desactualizados.
2. En lo que respecta a la división del trabajo, las áreas técnicas se encuentran separadas adecuadamente, no obstante fueron creadas las unidades de Gestión Social Ambiental, Fiscalización, Planeación Energético Minero y Laborales Técnicas separada de las Direcciones Generales, además de que si son unidades de apoyo técnico; en tanto, la división administrativa se encuentra mucho más fragmentada, con la cual se genera descoordinación, poca dinámica de comunicación y otros factores que reducen la productividad de la institución, además que las restantes unidades aprobadas deben ser consideradas de Apoyo Administrativo por la naturaleza misma de sus funciones.
3. En lo que relacionado a la línea de mando, existen algunas confusiones que por autoajuste se han realizado de forma tradicional, es el caso de las Unidades de Apoyo Técnico se dirigen directamente al Ministro, no obstante el reglamento establece que deben depender del Despacho Superior, en algunos casos el Ministro delega directamente los asuntos de algunas unidades y direcciones a los Viceministros pero no es en todos los casos, por lo cual se genera confusión en cuanto a la autoridad superior en cada área.
4. En cuanto a la departamentalización, se encuentra fraccionado el agrupamiento de unidades, sobre todo en el área administrativa en donde por ejemplo se encuentra separada la función de Capacitación, en la Dirección General Administrativa, de la unidad de Recursos Humanos que funcionalmente debería de coordinar la capacitación y desarrollo en los temas tanto administrativos como técnicos al personal interno y la ciudadanía en general.
5. El tramo de control se encuentra muy amplio sobre todo a nivel del Ministro que debe manejar muchas relaciones con sus subalternos, y que regularmente debería 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 tramo de control más reducido pero no existe una delegación clara a los Subdirectores ya que no hay una delegación clara hacia las departamentos que las conforman.
6. La concentración en la toma de decisiones en las oficinas centrales es bastante fuerte, delegando muy pocas decisiones a las unidades que se encuentran fuera del entorno centralizado, derivado muchas veces de las funciones técnicas y las capacidades instaladas en las oficinas departamentales.
7. La formalización cuenta con dos rangos diferentes, ya que en el área técnica los procesos se encuentran totalmente normados en tanto en el Área Administrativa la formalización es más débil y discrecional, por la misma dinámica de sus funciones.

VII. RECOMENDACIONES:

- 1 En base a lo analizada 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 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 de las Direcciones Generales y dividir las Unidades de Apoyo Técnico en áreas funcionales específicas, como administrativas, Técnicas y de Asesoría
- 2 La cadena de mando debe de estar claramente definido dentro del Reglamento, por lo regular puede verificarse como ejemplo el Reglamento Interno 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 subalterno que cada jefe debe de supervisar, con la finalidad de reducir las relaciones que este deba supervisar en su trabajo diario.
- 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 la implementación de controles y supervisión de procesos que permitan la adecuación de indicadores de gestión y un mejor manejo del costo 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 ventique la estructura de la organización, sino que además en un futuro 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 innecesarias

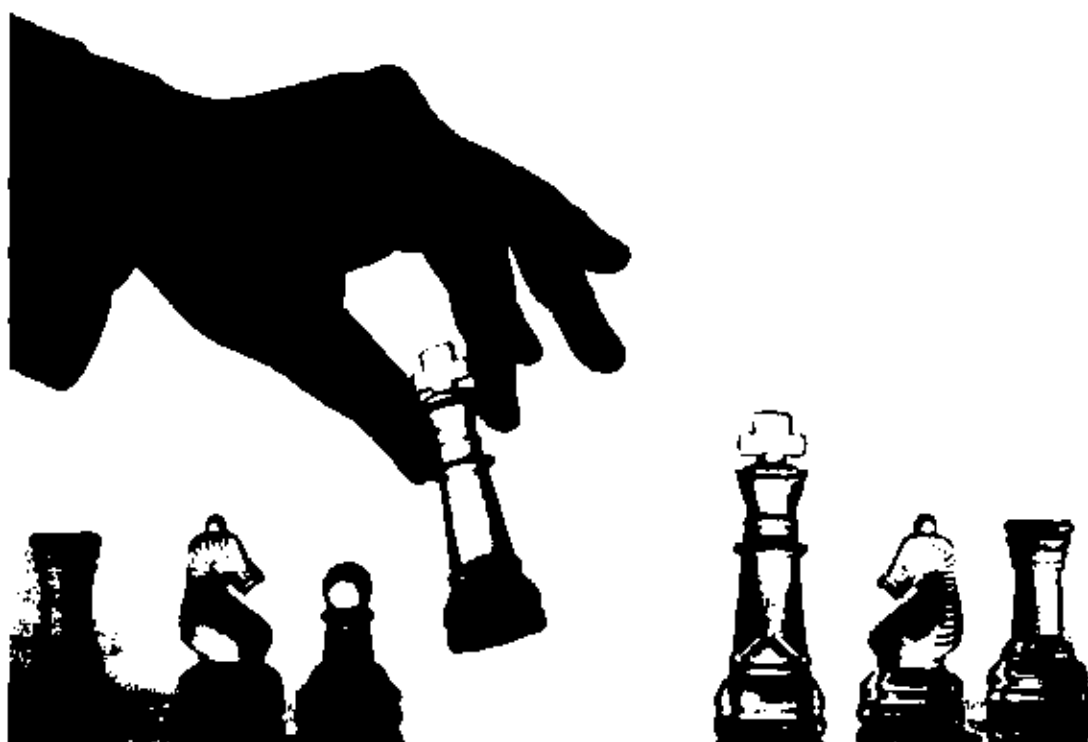
GLOSARIO:

AUTORIDAD:	Poder para hacer a una persona responsable de sus acciones y para tomar decisiones con respecto al uso de recursos organizacionales
CONTROL:	Capacidad de coordinar y motivar a las personas para trabajar en favor de los intereses de la organización.
CAOENA 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
DEPARTAMENTALIZACION	La base sobre 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 jerarquía de autoridad y crea relaciones de rendición de informes para vincular los papeles con las subunidades de la organización
DIVISIÓN.	Subunidad que consiste en un conjunto de funciones o departamentos que comparten la responsabilidad de producir un bien o servicio en particular
DIVISION DE TRABAJO	Proceso de establecimiento o control del grado de especialización en la organización
ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO	El grado en el cual las tareas son divididas en una organización en diferentes trabajos
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utiliza los recursos para lograr las metas de la organización
FDRMALIZACIÓN	El grado en el cual se encuentran estandarizados los trabajos, las normas, procedimientos y entrenamientos dentro de una organización
FUNCIÓN:	Subunidad compuesta por un grupo de personas que trabajan juntas, poseen habilidades similares e utilizan el mismo tipo de conocimiento, herramientas o técnicas para realizar su trabajo.
FUNCION DE APOYO	Funciones que facilitan el control de la organización en sus relaciones con su ambiente y sus partes interesadas

FUNCION ORGANIZACIONAL	Conjunto de comportamientos correspondientes a las tareas que la son requeridas a una persona según su posición 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 MANTENIMIENTO	Funciones que permiten que se mantenga la 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 personas de acuerdo con su autoridad y rango
JERARQUÍA DE AUTORIDAD:	Es el indicador que quién 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 formales, toma de decisiones descentralizadas y compartidas, responsabilidades ampliamente definidas y una estructura flexible de autoridad
TRAMO DE CONTROL	Refleja el número de empleados que dependen en forma directa de un puesto.

BIBLIOGRAFIA:

- Brewerton, Paul, Lynne Millward (2001) **Organizational Research Methods.** (1st. Edition) 219 pp London UK, SAGE Publications.
- Daft, Richard (2008) **Organization Theory and Design.** (10th Edition) 670 pp USA, South-Western Cengage Learning.
- Franklin Fincowski, Enrique Benjamin (2003) **Organización de Empresas.** (2da Edición) 542 pp. México, McGraw Hill
- Gareth R Jones (2000) **Teoría Organizacional, Diseño y Cambio en las Organizaciones** (5ta. Edición) 552pp México Pearson Educación
- Gibson, James, John Ivancevich, James Donnelly, Robert Konopaske (2009) **Organizations. Behavior, Structure, Processes.** (14th Edition) 642 pp USA, McGraw Hill
- Hatlinegel, Don, John Slocum Jr (2004) **Comportamiento Organizacional.** (10ma Edición) 514 pp México Thomson
- Idalberto Chiavanate (2001) **Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones.** (8va. Edición) 518 pp México, McGraw Hill
- Koontz Harold y Heinz Weihrich, Mark Cannice (2012) **Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial** (14ta Edición) México McGraw Hill



Proyecto de Manuales Administrativos del Ministerio de Energía y Minas

MANUAL DE FUNCIONES Y PUESTOS

Guatemala Agosto de 2015

Antecedentes

El Ministerio de Energía y Minas en su misión de promover y ejecutar las acciones que permitan la inversión destinada al aprovechamiento integral de los recursos naturales, que proveen bienes y servicios energéticos y mineros velando por los derechos de sus usuarios y de la sociedad en general, ha aprobado su reglamento interno mediante el Acuerdo Gubernativo 382-2006, publicado el 7 de junio de 2006, modificado parcialmente por el Acuerdo Gubernativo 631-2007, publicado el 17 de enero de 2007, con lo cual su estructura orgánica ha sido detallada mediante varios manuales aprobados en diferentes fechas y a través de distintos Acuerdos Internos, no obstante se encuentran diferenciados tanto en estructura como en presentación, por lo cual no tienen una presentación homogénea y estandarizada. Actualmente se hace necesario, actualizar, estandarizar el contenido de dichos instrumentos administrativos y homogenizar la información contenida en ellos con lo cual se pretende convertir el conocimiento implícito del Ministerio rector en materia energética en un instrumento explícito que permita a cualquier persona, tanto un colaborador interno, externo y a la ciudadanía en general, conocer la forma en que se realizan las acciones que permitan coadyuvar al desarrollo de tan importantes actividades para el desarrollo energético y minero 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 formato y los requerimientos, así como la información que estos instrumentos administrativos brinden a los clientes internos y externos del Ministerio, el proyecto como tal se cual se encuentra dividido en cinco distintas fases, que permitirán realizar dicho proceso de forma ordenada y esquematizada y con un orden adecuado, lo cual se detallan a continuación:

FASE I Diagnóstico

El diagnóstico es la fase inicial y primordial, 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 línea de mando y autoridad, los conflictos funcionales y de control que pudieran reducir la eficiencia organizacional, además de determinar el grado de gestión del conocimiento tienen los manuales organizacionales en convertir el conocimiento implícito en explícito, lo cual es muy importante para la continuidad funcional pese a la rotación de personal o la fuga de personal clave. Esta etapa, se espera concluya en un promedio de 30 días, e incluye las siguientes actividades:

- Diagnóstico de la Estructura Organizacional
- Diagnóstico Normativo Legal
- Diagnóstico Funcional
- Diagnóstico de Puestos Funcionales

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, 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. Esta etapa, se espera concluiría en un promedio de 60 días, e incluye las siguientes 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 finalidad 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 implícito en explícito y plasmar adecuadamente las funciones de las distintas dependencias del MEM. Esta etapa, se espera concluiría en un promedio de 60 días, la cual incluye las siguientes actividades:

- 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

En esta fase se contempla la revisión técnica, redacción y corrección de la información recabada y se compartirá con las distintas dependencias los manuales preliminares para realizar las 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 concluiría en un promedio de 60 días y se incluyen las siguientes actividades:

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

- Reuniones de avance
- Correcciones finales
- Redacción final

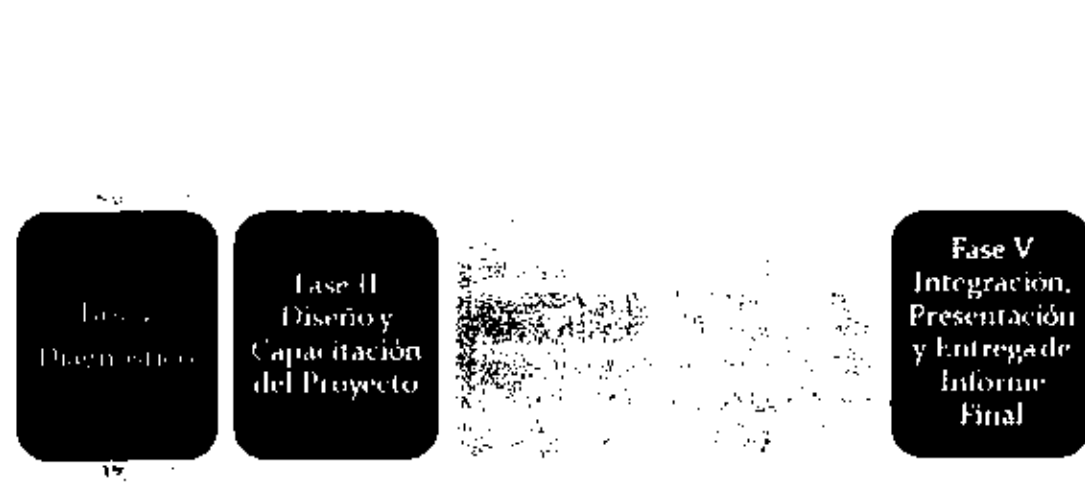
353

FASE V Integración, Presentación y Entrega de Informe Final

En la etapa final del proyecto se espera integrar todos los manuales en un solo tomo y desarrollar una herramienta digital para contener todos de forma ordenada y basada en el organograma funcional del MOM, esto incluirá una presentación del informe final y su respectivo producto tanto físico como digital y su posterior entrega para la formalización de todos los instrumentos legales que correspondan para su autorización y canalización. Esta etapa se espera concluida en un promedio de 45 días e incluye las siguientes actividades:

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

Diagrama del Proyecto



Proyecto de Manuales Administrativos del Ministerio de Energía y Minas

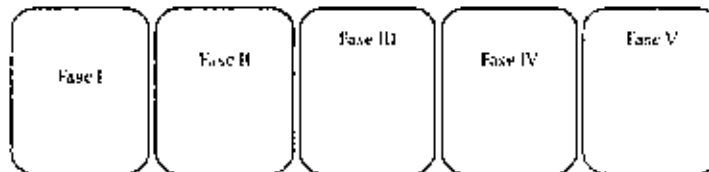
Guatemala julio de 2015



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.

Fases propuestas del Proyecto



FASE I Diagnóstico

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

FASE II 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

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

09:17

Gracias por su atención

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		
REGLON 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 conformidad a lo estipulado en el contrato No. DS-C-189-002-2015			

Señor Viceministro de Energía y Minas
Dr. Alfredo Salvador Gálvez Sinibaldi
Ministerio de Energía 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;

Alfredo Sinibaldi
Dr. Alfredo Gálvez Sinibaldi
Viceministro de Energía y Minas



Shisel Deyanira Valladares Lemus
Licda. Shisel Deyanira Valladares Lemus

**Se recomienda el diseño de los formatos base,
para las instituciones al Despacho Superior,
Directores Generales
y Jefes de 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	
NOMBRE Y APELLIDOS DE LA PERSONA CONTRATADA:	Shisel Deyanira Valladares Lemus	
NIT DE LA PERSONA CONTRATADA:	768348-0	
REGLON 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 conformidad a lo estipulado en el contrato No. DS-C-189-002-2015		

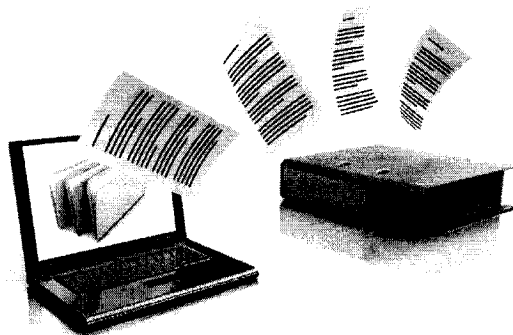
Señor Viceministro de Energía y Minas
Dr. Alfredo Salvador Gálvez Sinibaldi
Ministerio de Energía y Minas
Su Despacho:

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 de Planificación 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 todas 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

UBICACION ADMINISTRATIVA: Dirección, 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	REGLON PRESUPUESTARIO:
PUESTOS QUE PUEDE REEMPLAZAR:	PUESTOS QUE PUEDEN REEMPLAZARLO: Subdirectores



DEPENDENCIA O UNIDAD:

PUESTO FUNCIONAL:

JEFE INMEDIATO SUPERIOR:

SUBALTERNOS:

Descripción del Puesto:

Funciones:

No.	Definición	D	S	M	Se	A

D= Diario 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

Edición:	Es el número de veces que se ha realizado el proceso de llenado; por lo cual debe colocarse en orden cardinal, Primera, Segunda, etc.
Revisión:	Es el número de revisiones que se han realizado al formulario lleno y también debe ser en orden cardinal
Páginas:	Es el número de páginas que tiene la descripción de cada puesto, Ejemplo: página 1 de X
Dependencia o Unidad:	Colocar el Área Administrativa que corresponde, por ejemplo: Dirección General Administrativa o Unidad de Recursos Humanos
Puesto Funcional:	Es el puesto que desempeña actualmente, no es necesario el puesto nominal; que es con el que se identifica en la partida presupuestaria correspondiente, Ejemplo: Analista, Supervisor
Jefe Inmediato Superior:	Es el puesto funcional al cual responde como autoridad 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 <i>Ninguno</i>
Descripción del Puesto:	En este apartado debe considerarse las tareas precisas del puesto, tomando como ejemplo la descripción o la naturaleza del puesto en el Manual vigente.
Funciones Principales:	Se describen las funciones principales considerando las 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.
Elaborado por:	Colocar el nombre de la persona que ocupa el puesto descrito
Fecha de Elaboración:	La fecha de llenado del formulario
Revisado y Validado por:	Es la autoridad de la dependencia o unidad que valida la información descrita en las funciones.
Fecha de Revisión:	La fecha en la que se realizó la revisión
Firma y Sello:	Colocar la firma de la persona que revisó y valido la 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

UBICACION ADMINISTRATIVA: Dirección, 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	REGLON PRESUPUESTARIO:
PUESTOS QUE PUEDE REEMPLAZAR:	PUESTOS QUE PUEDEN REEMPLAZARLO: Subdirectores

Funciones

No.	Definición	D	S	M	Se	A

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.