

Instructivo

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



MÓDULO FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL MUNICIPAL



MÓDULO
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL MUNICIPAL

Instructivo
Manual de organización y funciones
Lima, Perú
Marzo, 2005

Programa Pro Descentralización - PRODES
Av. 28 de Julio 1045, Miraflores, Lima
www.prodes.org.pe

Supervisión de edición y revisión de contenidos:
Programa Pro Descentralización - PRODES
Consejo Nacional de Descentralización, Gerencia de Fortalecimiento Local, CND

Elaboración de contenidos:
Programa Pro Descentralización - PRODES.
Área de Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades

Adecuación didáctica de los contenidos:
Zoila Acuña Castellanos
Sonia Planas Ravenna

Producción gráfica:
duArtes 247 2788

Ilustraciones :
Federico Gutiérrez
Lucya Córdova

@2005 PROGRAMA Pro Descentralización - PRODES, Consejo Nacional de la Descentralización - CND, Ministerio de Economía y Finanzas MEF- DNPP. La información contenida en este módulo puede ser reproducida total y parcialmente, siempre y cuando se mencione la fuente de origen y se envíe un ejemplar a PRODES, CND y MEF.

Hecho el Depósito Legal N° 1501042005-0514, en la Biblioteca Nacional del Perú.

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo de USAID - PERÚ, bajo los términos del contrato N° 527-C-00-03-00049-00. Las opiniones expresadas por los autores no reflejan necesariamente el punto de vista de la agencia.



El manual de organización y funciones (MOF) describe las características, relaciones internas y tareas básicas de cada una de las unidades orgánicas de la municipalidad. De allí que el propósito de ésta herramienta es analizar y dar forma al perfil del puesto, de manera que se constituya en el referente técnico y normativo para designar a la persona que luego va a ocupar dicho puesto.

Esta herramienta es conocida en el ambiente empresarial como la "descripción del puesto" y es el resultante de un proceso de análisis y sistematización de información que servirá de base para dar contenido a cada puesto.

Una de las vertientes innovadoras en la gestión de los recursos humanos y que contribuye eficazmente en la concepción y definición de ésta herramienta, es el enfoque de las competencias laborales. Este enfoque sostiene que no basta una descripción del puesto en cuanto a requisitos académicos, experiencia o tareas básicas, sino también el análisis de las competencias exigibles para un óptimo desempeño del cargo.

Las competencias laborales, son categorías que estando relacionadas con el conocimiento y las aptitudes de las personas no tienen el mismo significado. Las competencias son repertorios de comportamientos, conocimientos y aptitudes, movilizados para lograr un alto desempeño y lograr una misión determinada.

El Manual de Organización y Funciones, debe orientarse a "describir el puesto" no sólo en la forma de una batería de requisitos, sino incorporando gradualmente los nuevos aportes teóricos para la gestión estratégica de los recursos humanos. Las competencias laborales constituyen un aporte que si bien no pretendemos profundizar en ésta guía, si debe formar parte de los retos de corto plazo.



PROBLEMATIZANDO

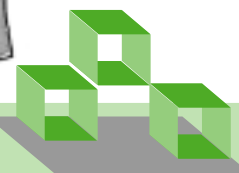


OBSERVA LA SIGUIENTE SITUACIÓN



Actividad

- ▼ ¿Han sucedido situaciones parecidas en tu institución?
- ▼ ¿Crees que la elaboración del MOF requiere de previa investigación?
- ▼ ¿Qué propones para utilizar bien este instrumento?





El Manual de Organización y Funciones (MOF) es un instrumento normativo de gestión institucional que describe las funciones básicas a nivel de puestos de trabajo o cargos contenidos en el CAP, formula los requisitos esenciales exigibles y establece las relaciones internas del cargo.

1. ¿QUÉ PRETENDE EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES?

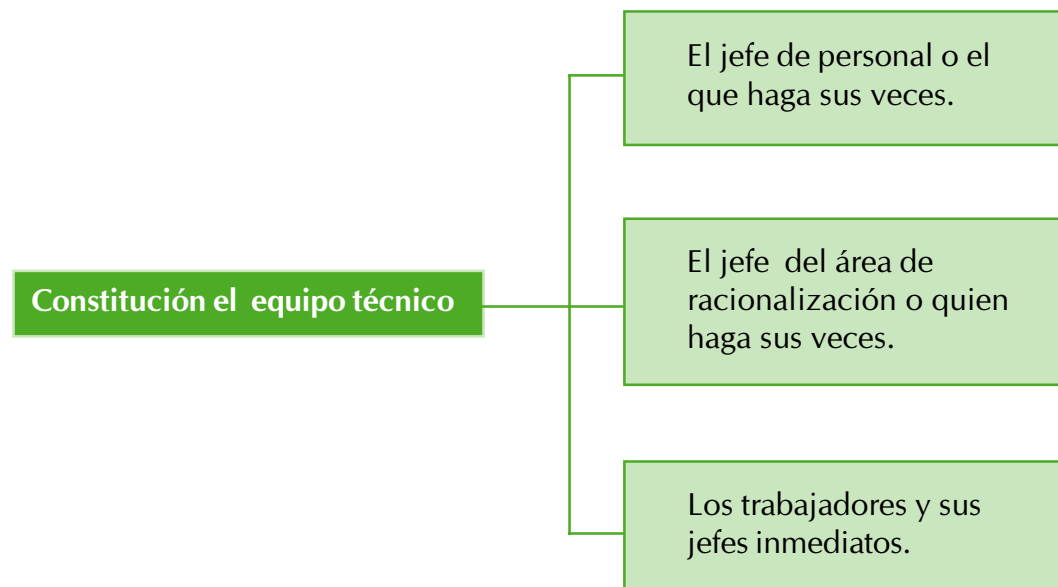
El manual de organización y funciones (MOF) pretende:

- Proporcionar información de todas las funciones específicas, requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el puesto exige para poder desempeñarlo adecuadamente.
- Definir las competencias básicas y transversales necesarias para cada puesto.

2. ¿CÓMO ELABORAMOS EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES?

Una de las primeras acciones antes de realizar el análisis de cargo es constituir el equipo técnico que va a elaborar el MOF.

2.1 Constitución del equipo técnico



Entre todos revisan y verifican las conclusiones del análisis de los puestos con respecto a sus actividades y deberes.

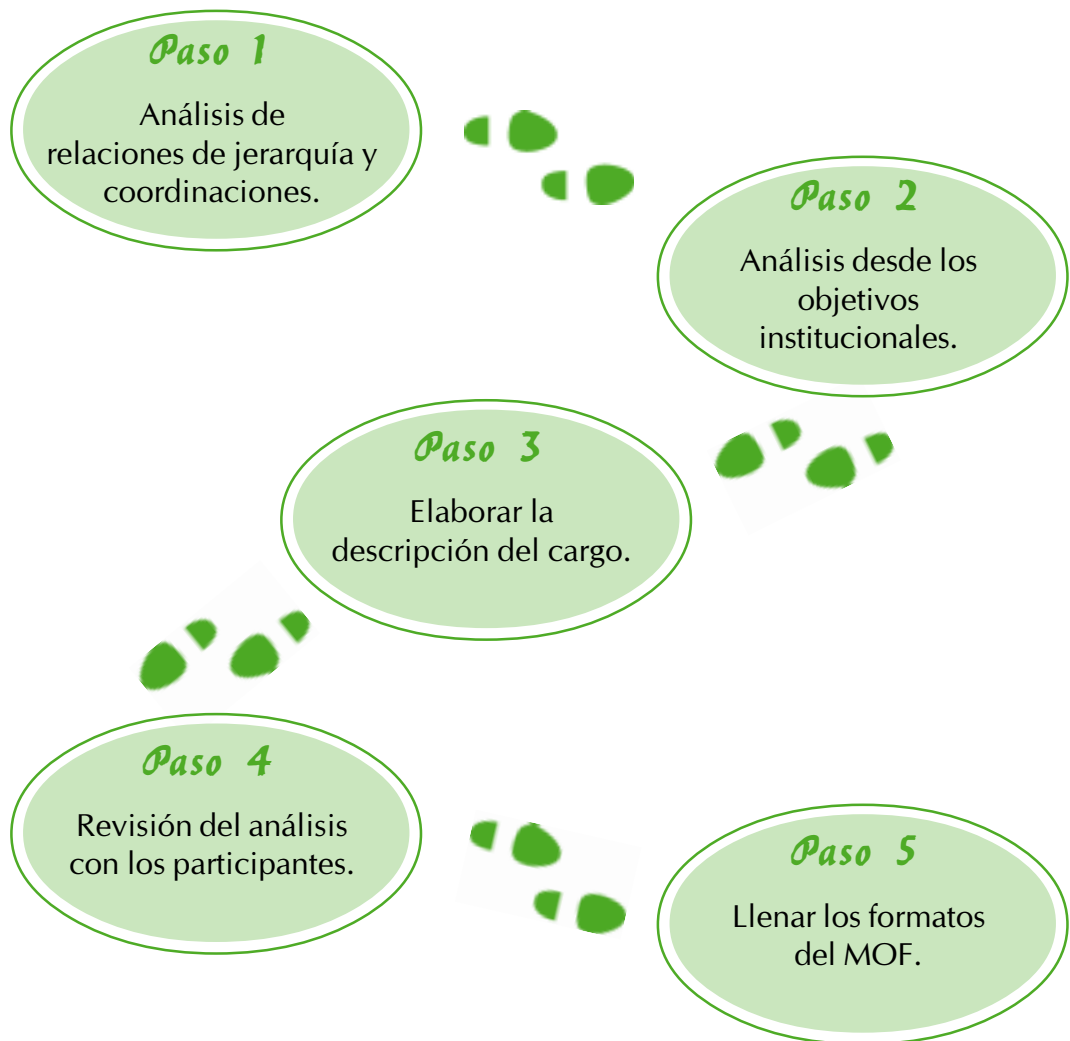


El perfil del puesto y los pasos para hacerlo

La elaboración del perfil del puesto es un proceso mediante el cual se busca determinar las aptitudes, cualidades y capacidades que son fundamentales para una adecuada ocupación, las mismas que deberán responder a los objetivos institucionales de la municipalidad.

Para elaborar un perfil del puesto es conveniente tomar en cuenta elementos como la experiencia laboral, el nivel de formación adquirida y las condiciones de trabajo.

2.2 Pasos para realizar un análisis de cargo



Paso 1

Análisis de relaciones de jerarquía y coordinaciones

Luego de reunir la información requerida, se revisa la estructura orgánica para determinar la dependencia jerárquica del puesto y con qué unidades orgánicas mantiene una relación directa de coordinación.



EJEMPLO

La unidad de tesorería depende jerárquicamente de la oficina de administración pero tiene relación directa de coordinación con la unidad de contabilidad, unidad de personal, unidad de presupuesto y otros.

Es conveniente no restringir las coordinaciones que una unidad orgánica pueda hacer con otras. Lo que debe quedar claro es la necesidad de desarrollar relaciones internas productivas y de cooperación.

Paso 2

Análisis desde los objetivos institucionales

A partir de la información recogida se revisará si el análisis de cargos realizado corresponde realmente al perfil que la institución desea y necesita para mejorar los servicios que presta a la comunidad. Se revisará la conducta requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.

- ¿Es el perfil del trabajador adecuado para el puesto?. Si no lo es, ¿cuál sería el adecuado?
- ¿Las tareas y actividades son suficientes para el puesto?

- ¿Qué requisitos serían adecuados para el puesto desde la expectativa de la comunidad?

Paso 3

Elaborar la descripción del puesto

Con la información y el análisis realizado se elabora una descripción y especificación del puesto:

- **La descripción del puesto** incluye las actividades y responsabilidades inherentes al mismo así como sus características importantes y las condiciones de trabajo.
- **La especificación del puesto** resume las cualidades personales necesarias para el desempeño del puesto.

Paso 4

Revisión del análisis con los participantes

- El análisis realizado debe ser verificado con el trabajador o su superior inmediato.
- Esta verificación ayudará a determinar si la descripción realizada del cargo es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados.



Paso 5



Llenar los formatos del MOF





DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1.1 IDENTIFICACIÓN

- Nombre del puesto : Asistente administrativo.
- Área a la que pertenece : Oficina de planificación y presupuesto.
- Cargo del jefe directo : Jefe de la oficina de planificación y presupuesto.
- Número de Plazas : 01.

1.2 FUNCIÓN BÁSICA

Brindar asistencia técnica y apoyo al área de presupuesto.

1.3 FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades / Tareas

- Organizar el archivo de documentos, fuentes de ingresos y gastos.
- Registrar diariamente la información de documentos de gastos e ingresos.
- Revisar la afectación presupuestaria consignada en los comprobantes de pago.
- Controlar permanentemente la enumeración secuencial de documentos fuente.
- Corregir e informar oportunamente deficiencias detectadas.
- Ingresar data presupuestaria de ingresos y gastos en la computadora.
- Llenar los formatos de ejecución de ingresos y gastos presupuestarios.

1.4 FACTORES DE EVALUACIÓN

- Organizar el archivo de documentos, fuentes de ingresos y gastos.
- Registrar diariamente la información de documentos de gastos e ingresos.
- Revisar la afectación presupuestaria consignada en los comprobantes de pago.
- Controlar permanentemente la enumeración secuencial de documentos fuente.
- Corregir e informar oportunamente deficiencias detectadas.
- Ingresar data presupuestaria de ingresos y gastos en la computadora.
- Llenar los formatos de ejecución de ingresos y gastos presupuestarios.

1.5 COORDINACIÓN

- Unidad de Tesorería.
- Unidad de Contabilidad.
- Unidad de Personal.
- Unidad de Abastecimiento.

1.6 SUPERVISIÓN

Supervisa a

- No tiene actividades de supervisión.

Supervisado por:

- Gerencia municipal.

1.7 CONDICIONES DE TRABAJO

- Lugar físico:** El cargo se desarrolla principalmente dentro de la oficina de planificación y presupuesto ubicada en la sede de la municipalidad.
- Horario de trabajo:** El horario laboral es de lunes a viernes de 8.00 am a 4.30 pm, con 45 minutos de refrigerio.

2. PERFIL DEL PUESTO

2.1 PERFIL DEL PUESTO

- Estudios : Bachiller universitario / técnico.
- Especialidad : Contabilidad, economía.
- Experiencia : Idealmente uno o dos años en el área o cargos similares.
- Otros estudios : Manejo intermedio de Office.

2.2 COMPETENCIAS

COMPETENCIAS - VALORES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1. Probidad y conducta.		X	
2. Vocación de servicio público.	X		
3. Sensibilidad social.	X		
4. Lealtad institucional.			X

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1. Manejo informático a nivel de usuario.		X	
2. Conocimiento de los servicios públicos.		X	

Competencias específicas

COMPETENCIAS DE GESTIÓN	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1. Gestión por resultados.		X	
2. Identifica y propone indicadores de resultados.		X	

COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1. Trabajo en equipo.		X	
2. Motivación.		X	

COMPETENCIAS PERSONALES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1. Orientación al logro.		X	
3. Capacidad autocrítica.	X		
4. Tolerancia al estrés.	X		
5. Manejo de los errores personales.	X		
6. Iniciativa.		X	
7. Auto organización.		X	



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1.1 IDENTIFICACIÓN

- Nombre del puesto : Jefe de la oficina de administración.
- Área a la que pertenece : Oficina de administración.
- Cargo del jefe directo : Gerente municipal.
- Número de Plazas : 01.

1.2 FUNCIÓN BÁSICA

Gerenciar los procesos de los sistemas administrativos y de apoyo.

1.3 FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades / Tareas

- Planificar, coordinar y supervisar los sistemas de tesorería, contabilidad, personal.
- Planificar y coordinar los procesos de abastecimiento de la Municipalidad.
- Coordinar la elaboración del plan anual de adquisiciones.
- Coordinar y supervisar la buena administración patrimonial.
- Proponer directivas internas que compete a su oficina.
- Integrar los comités de adquisiciones, de procesos administrativos y otros pertinentes.
- Coordinar y supervisar el logro de objetivos contenidos en el plan operativo de su área.
- Otros dispuestos por autoridad competente.

1.4 FACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en desempeño de sus funciones y el logro de objetivos.
- Oportunidad y efectividad en los procesos de apoyo a las otras unidades orgánicas.
- Grado de cumplimiento de las normas.
- Manejo de personal.
- Grado de propuestas para la mejora de la gestión municipal.

1.5 COORDINACIÓN

<input type="checkbox"/> Alcaldía.
<input type="checkbox"/> Gerencia municipal.
<input type="checkbox"/> Todas las gerencias de línea.
<input type="checkbox"/> Oficina de auditoría institucional.

1.6 SUPERVISIÓN

Supervisa a	Supervisado por
<input type="checkbox"/> Unidades de tesorería, contabilidad, abastecimiento, personal.	<input type="checkbox"/> Gerencia municipal.

1.7 CONDICIONES DE TRABAJO

- Lugar físico:** El cargo se desarrolla principalmente dentro de la oficina de administración ubicada en la sede de la municipalidad.
- Horario de trabajo:** El horario laboral es de lunes a viernes de 8.00 am a 4.30 pm, con 45 minutos de refrigerio.

2. PERFIL DEL PUESTO

2.1 PERFIL DEL PUESTO

- Estudios : Profesional.
- Especialidad : Administración, ingeniería y / o profesiones afines.
- Experiencia : Cuatro años en el área o cargos similares.
- Otros estudios : Sistemas administrativos / computación.

2.2 COMPETENCIAS BÁSICAS

COMPETENCIAS - VALORES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1. Probidad y conducta.			X
2. Vocación de servicio público.		X	
3. Sensibilidad social.		X	
4. Lealtad institucional.			X

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1. Manejo informático a nivel de usuario.	X		
2. Conocimiento de los servicios públicos.			X

Competencias específicas

COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1. Análisis del entorno.		X	
2. Diseño de estados futuros.		X	
3. Representante de la organización.		X	
5. Administrar y resolver crisis.	X		

COMPETENCIAS DE GESTIÓN	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1. Orientación al usuario.			X
2. Gestión por resultados.			X
3. Gestión de recursos.			X
4. Identifica y propone indicadores de resultados.		X	
5. Gestión de recursos humanos.		X	

COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1. Liderazgo.			X
2. Comunicación.		X	
3. Trabajo en equipo.			X
4. Motivación.			X

COMPETENCIAS PERSONALES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1. Orientación al logro.			X
2. Influencia.		X	
3. Capacidad autocrítica.		X	
4. Tolerancia al estrés.			X
5. Manejo de los errores personales.		X	
6. Iniciativa.		X	



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1.1 IDENTIFICACIÓN

- Nombre del puesto : Secretaria.
- Área a la que pertenece : Alcaldía.
- Cargo del jefe directo : Alcalde.
- Número de plazas : 01.

1.2 FUNCIÓN BÁSICA

Brindar asistencia administrativa y apoyo a la alcaldía.

1.3 FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades / Tareas

- Organizar el archivo de documentos.
- Registrar diariamente el flujo de documentación que ingresa y sale de la alcaldía.
- Registrar y coordinar la agenda de atención del despacho de alcaldía.
- Organizar las audiencias del despacho de alcaldía.
- Atender al público e informar respecto a la gestión de éstos.
- Registrar y coordinar las actividades de la alcaldía.
- Controlar el uso de materiales y recursos asignados al despacho de alcaldía.

1.4 FACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en desempeño de sus funciones y encargos asignados.
- Calidad en la atención al público y el buen manejo de la agenda de alcaldía.
- Grado de cumplimiento de las normas internas de personal.
- Orden y limpieza.

1.5 COORDINACIÓN

- Todas las unidades orgánicas que el despacho de alcaldía requiera.
- Gerencia municipal.
- Secretaría general.

1.6 SUPERVISIÓN

Supervisa a

- No tiene actividades de supervisión.

Supervisado por

- Alcaldía.

1.7 CONDICIONES DE TRABAJO

- Lugar físico:** El cargo se desarrolla principalmente dentro de la oficina de alcaldía ubicada en la sede de la municipalidad.
- Horario de trabajo:** El horario laboral es de lunes a viernes de las 8.00 am a las 4:30 pm con 45 minutos de refrigerio.

2. PERFIL DEL PUESTO

2.1 PERFIL DEL PUESTO

- Estudios : Técnico titulado de Instituto / Bachiller en administración.
- Especialidad : Secretaria ejecutiva / administración.
- Experiencia : Idealmente uno o dos años en el área o cargos similares.
- Otros estudios : Manejo intermedio de Office, relaciones públicas.

2.2 COMPETENCIAS

Competencias básicas

COMPETENCIAS - VALORES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1. Probidad y conducta.		X	
2. Vocación de servicio público.			X
3. Sensibilidad social.			X
4. Lealtad institucional.			X

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1. Manejo informático a nivel de usuario.		X	
2. Conocimiento de los servicios públicos.		X	

Competencias específicas

COMPETENCIAS DE GESTIÓN	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1. Gestión por resultados.		X	
2. Identifica y propone indicadores de resultados.	X		

COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1. Trabajo en equipo.		X	
2. Motivación.		X	

COMPETENCIAS PERSONALES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1. Orientación al logro.		X	
3. Capacidad autocrítica.		X	
4. Tolerancia al estrés.			X
5. Manejo de los errores personales.	X		
6. Iniciativa.		X	
7. Auto organización.		X	

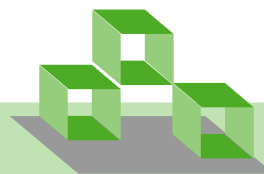
3. MECANISMOS DE APROBACIÓN Y DIFUSIÓN

El manual de organización y funciones se aprueba con resolución del titular del pliego y su difusión se puede realizar a través de un diario local o paneles colocados en lugares públicos.



4. ¿CUÁLES SON LOS ERRORES COMUNES EN EL DISEÑO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

- Que su elaboración obedezca solo al cumplimiento de la norma y formalidades.
- Que sea un documento desconocido por el personal en general.
- Que no guarde relación con el plan de desarrollo de capacidades, o en ausencia de éste con el plan de capacitación que tenga la municipalidad.
- Que el perfil del cargo, requisitos, competencias etc. sean maximalistas y sus costos no puedan ser cubiertos con el presupuesto disponible de la municipalidad.



Actividad

- ▼ Identifica los errores que se dan o se han dado en tu institución al elaborar el MOF.
- ▼ Elabora tu propuesta de estrategias para evitar estos errores en el próximo diseño del MOF.

5. RELACIÓN CON OTROS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN

- El MOF se elabora a partir del cuadro para asignación de personal (CAP) y del reglamento de organización y funciones (ROF). No puede haber un manual de organización y funciones que no tenga relación causal con estos instrumentos.

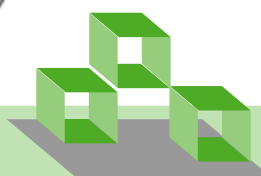
El MOF debe guardar coherencia y armonía con los principios y orientaciones generales definidos en la etapa del diseño organizacional.



- El MOF tiene relación esencial con el diseño del plan de desarrollo de capacidades¹ que cada municipalidad debe elaborar. El MOF constituye una de las principales referencias para definir las necesidades de capacitación, en la medida que establece la brecha entre el perfil del cargo y el perfil de la persona que lo ocupa.

¹ El plan de desarrollo de capacidades está siendo impulsado desde el estado con la finalidad de fortalecer la gestión estratégica de los recursos humanos.

Recuerda que el manual de organización y funciones se aprueba con resolución del titular del pliego.



Actividad

- ▼ Ahora, invita al equipo técnico a elaborar el manual de organización y funciones de la municipalidad, a través de la siguiente dinámica.

Dinámica

«DESCRIBIENDO FUNCIONES Y REQUISITOS»



¿Qué necesitas?

Para cada grupo:

- 1 copia de la estructura orgánica de la municipalidad.
- Instructivo MOF.
- 2 ejemplares de formatos (papelotes) llenados correctamente donde pueda notarse claramente:
 - La descripción del cargo y
 - El perfil del puesto.
- 1 ejemplar de formato por llenar.
- Tarjetas con preguntas.
- Papelotes en blanco, plumones, cinta adhesiva.

Procedimiento

- Divide al equipo en dos grupos (o más).
- Entrega a cada grupo o participante un instructivo MOF, una copia de la estructura orgánica de la municipalidad, un juego de tarjetas con preguntas y un ejemplar de formatos con sus respectivas descripciones (papelotes).
- Invita al grupo a desarrollar las preguntas de las tarjetas siguiendo su número de orden. Recomienda llegar a acuerdos.
- Reúne a los dos grupos (o más) para verificar los análisis hechos y plantear los reajustes necesarios.
- Ahora, nuevamente en grupos, pide revisar el ejemplar (papelote) de formato trabajado en la municipalidad y comentar si su diseño ha seguido o no los pasos básicos del MOF.
- Entrega al grupo un formato por llenar y solicita que procedan al llenado de un cargo que no aparezca en los ejemplos. Recomienda fidelidad a la realidad de la institución y a la investigación previa que se ha hecho.
- Reúne a los grupos para que presenten sus formatos, aclaren dudas y lleguen a acuerdos en cuanto a su llenado.
- Presenta dos o tres ideas fuerza acerca del MOF.



Tarjetas - MOF

1.



- ✓ Revisa en grupo la estructura orgánica de la municipalidad y los pasos 2 y 3 del análisis de cargos.
- ✓ Ahora, por mayoría se escoge un puesto de trabajo de la municipalidad, y se analizan desde los objetivos institucionales:
 - ¿Es el perfil de trabajador el adecuado para el cargo? si no lo es, ¿cuál sería el adecuado?
 - ¿Son las tareas y actividades suficientes para el cargo?
 - ¿Qué requisitos serían los adecuados para el cargo desde la expectativa de la comunidad?



2.

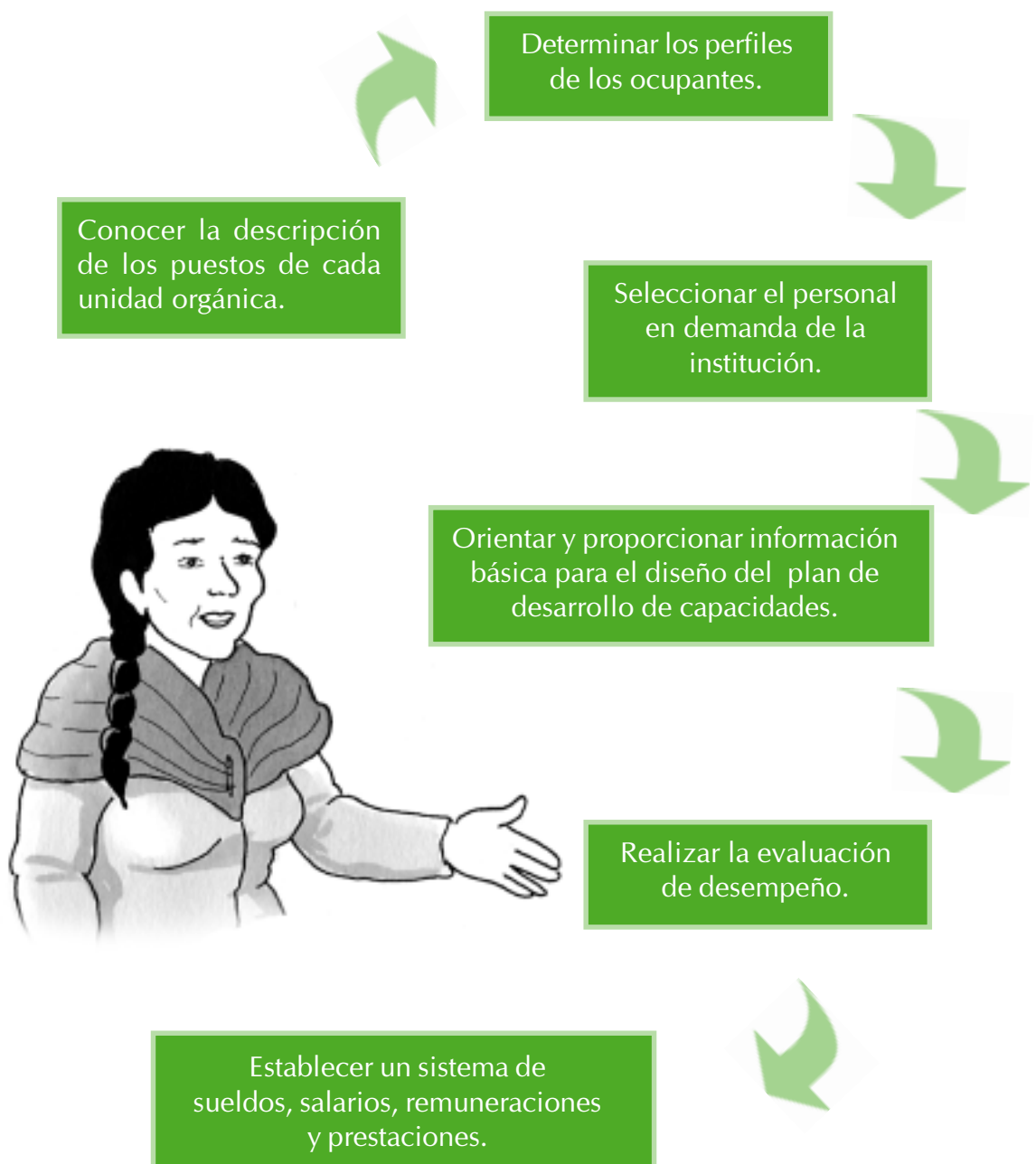
Teniendo en cuenta el análisis anterior:

- ✓ Revisa los pasos 4 y 5, y elabora la descripción del puesto de trabajo considerando ahora las responsabilidades inherentes al puesto, condiciones de trabajo, etc.

6. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL MOF?

A modo de conclusión podemos decir que el MOF es importante por que:

- Es fuente de información básica para la gestión de los recursos humanos de la municipalidad. Permite:



Además:

- Permite superar la duplicidad, las superposiciones e interferencias orientando a la eficiencia y eficacia.
- Desarrolla los perfiles de los cargos considerados en el CAP, así el personal conoce su ubicación, dependencia, jerarquía, responsabilidad y requisitos mínimos para el cargo específico.
- Contribuye a realizar el seguimiento, la evaluación y el control de las actividades de cada órgano.
- Permite a los supervisores distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto.
- Permite a los trabajadores realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.

ANEXOS

1. Definiciones básicas

Puesto

Es el elemento básico de una organización. Se deriva de la clasificación prevista en el CAP de acuerdo a la naturaleza de sus funciones y nivel de responsabilidad. Son los puestos de trabajo a través de los cuales los funcionarios y servidores desempeñan las funciones asignadas.

Descripción del puesto

Lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto, producto de un análisis de puestos.

Análisis del puesto

Procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos, las relaciones que debe desarrollar y las competencias básicas para su desempeño óptimo. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto.

Es el proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado. Evalúa la complejidad del cargo, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.

Responde a una necesidad de la entidad para organizar eficazmente los trabajos de éstas, conociendo con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

Competencias laborales

Son las características subyacentes en la una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo. Son características observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones que ponen en práctica de forma integrada las aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

En una municipalidad cualquiera, una manera de implementar las competencias laborales parte de un adecuado diseño del ROF. Una de las primeras acciones es diseñar el perfil de competencias que la entidad requiere para un buen desempeño de los cargos.

Los siguientes cuadros describen algunas competencias que pueden servir de referencia para desarrollar otras para las municipalidades:

Competencias básicas²

COMPETENCIAS - VALORES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1. Probidad y conducta.			
2. Vocación de servicio público.			
3. Sensibilidad social.			
4. Lealtad institucional.			
5. Otras (especificar).			

COMPETENCIAS - GENÉRICAS	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1. Manejo informático a nivel de usuario.			
2. Conocimiento de los servicios públicos.			
5. Otras (especificar).			

² Los cuadros que se presentan se han tomado de las guías del curso de Gestión del Potencial Humano de la Maestría en Gerencia Social de la Universidad Católica del Perú. Año 2003.

Competencias específicas

COMPETENCIAS ESTRATEGICAS	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1. Análisis del entorno.			
2. Diseño de estados futuros.			
3. Representante de la organización.			
4. Manejo de mapas políticos.			
5. Administrar y resolver crisis.			
6. Aceptar complejidad y sana ambigüedad.			
7. Manejo de la imagen institucional.			
8. Comunicación social.			

COMPETENCIAS DE GESTIÓN	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1. Orientación al usuario.			
2. Gestión por resultados.			
3. Gestión de recursos.			
4. Identifica y propone indicadores de resultados.			
5. Gestión de recursos humanos.			

COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1. Liderazgo.			
2. Comunicación.			
3. Trabajo en equipo.			
4. Motivación.			

COMPETENCIAS PERSONALES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1. Orientación al logro.			
2. Influencia.			
3. Capacidad autocrítica.			
4. Tolerancia al estrés.			
5. Manejo de los errores personales.			
6. Iniciativa.			
7. Autoorganización.			



Se denomina "**competencias básicas**" a aquellas que son exigibles a todos los trabajadores de la entidad sin distinción. Son competencias que se debe evaluar antes de asignar una persona a cualquier cargo. En caso de las municipalidades que por lo general tienen servidores públicos permanentes, identificar las competencias básicas que permitiría orientar los programas de capacitación y evaluar el desempeño de los servidores.



Las "**competencias específicas**" son aquellas exigidas por lo común a los cargos directivos y altos. Están relacionados con la especificidad del cargo e igualmente constituyen referente para los programas de desarrollo de capacidades.

2. Base legal del MOF

Las siguientes disposiciones constituyen el marco de apoyo para el manual de organización y funciones y deben tomarse en cuenta como referencia normativa.

Base Legal	
1. Ley orgánica de municipalidades N° 27972	Del régimen municipal, capítulo XXII.
2. Ordenanza municipal	<ul style="list-style-type: none"> ● Que aprueba el reglamento de organización y funciones (ROF) y el cuadro de asignación de personal (CAP).
3. Ley marco del empleo público, ley N° 28175	<ul style="list-style-type: none"> ● En proceso de aplicación.
4. Resolución jefatural N° 95.95.INAP/DNR.	<ul style="list-style-type: none"> ● Que aprueba la directiva N° 001.95.INAP/DNR "Normas para la formulación del manual de organización y funciones en la administración pública".

