



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## TESIS DE MAESTRÍA

MANUAL DE FUNCIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE  
LA UNIDAD DE ADQUISICIONES EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE LEON  
PERIODO 2025-2027

Lic. Ruiz López, Anabel

### Tutor

MSC. Carlos Alberto Mendoza Martínez

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

Ciencias Económicas y Administrativas

*¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!*



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

**Área de Conocimiento**  
**Ciencias Económicas y Administrativas**  
Recinto Universitario “Rubén Darío”

**MANUAL DE FUNCIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LA UNIDAD DE ADQUISICIONES EN LA ALCALDIA  
MUNICIPAL DE LEON PERIODO 2025-2027**

Tesis presentada para optar al grado de Máster en Finanzas Municipales

**Autora**

Lic. Anabel Ruiz López

Managua 08 de marzo, 2025.

**¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!**



**i. Dedicatoria**

*A DIOS, por su gran Misericordia, que me dio salud para culminar la meta trazada.*

*A mi Madre bella y mis Hijos que durante este tiempo fueron pacientes cuando falte en el hogar los días de clases.*

Lic. Anabel Ruiz López

## ii. Agradecimientos

*A DIOS, que me dio los dones del Espíritu Santo, que necesite para llegar a este día.*

*A mi Madre y mis Hijos que dijeron, a pesar de la adversidad sigue adelante.*

*A los nuevos compañeros de los distintos Municipios que durante este tiempo se volvieron amigos y familia.*

*A los docentes que nos brindan sus enseñanzas para llegar a una nueva meta.*

*A las personas que hicieron posible la realización de este estudio de **Maestría en Finanzas Municipales**, Gobierno de Unidad y Reconciliación Nacional, la Carrera Administrativa Municipal y la Alcaldía Municipal de León, por confiar y darnos las herramientas para ser un mejor funcionario público.*

Lic. Anabel Ruiz López

### iii. Carta Aval de Tutor



#### Carta Aval del Tutor

En cumplimiento con lo establecido en el TITULO V Capítulo Único Defensa de Proyectos y Tesis, Artículo 50 inciso a, de la Normativa de Estudios de Posgrado de la UNAN-Managua aprobada por el Consejo de Dirección máximo órgano de gobierno, en sesión ordinaria No. 28-2024, del 15 de julio 2024, a través de la presente hago constar que Anabel Ruiz López, de la Maestría en Finanzas Municipales, del Departamento de postgrado, del Área de conocimiento de ciencias económicas y administrativas, perteneciente a la UNAN-Managua reúne los méritos suficientes para presentarse a Defensa de Proyecto y/o Tesis de maestría, con el tema de investigación: MANUAL DE FUNCIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA UNIDAD DE ADQUISICIONES EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE LEON PERIODO 2025-2027

Como tutor de Proyecto y/o Tesis, considero que es un estudio novedoso que aporta desde la perspectiva interdisciplinaria e integradora del currículo, conocimiento particular sobre la necesidad de lograr mejores resultados en el desarrollo de las competencias del maestrando. Por ello, es una de las evidencias tangibles que permite verificar el desarrollo del Modelo para Desarrollar Competencias de la UNAN-Managua, asumido por la formación que desarrolla exitosamente esta carrera de posgrado y contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Jurado Calificador.

Por tanto, extendiendo la presente, en la ciudad de Managua, Nicaragua a los cuatro (4) días del mes de marzo de 2025 para que sirva a los fines correspondientes.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Carlos Alberto Mendoza Martínez", is written over a horizontal line.

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez

Tutor de Proyectos y/o Tesis.

#### iv. Resumen

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo la realización de un manual de funciones para mejorar el desempeño laboral de la Unidad de Adquisiciones en la Alcaldía Municipal de León, durante el periodo 2025-2027. Donde el desarrollo y metodología de la investigación incluyo un análisis de la situación actual de la Unidad de Adquisiciones por medio de la aplicación de entrevistas. Los principales resultados explican que los funcionarios no tienen clara la importancia de los procesos que desarrollan en el área, ni cuentan con una identificación precisa de sus funciones. Aunque poseen experiencia empírica, esta no es suficiente para garantizar un ambiente laboral proactivo y eficiente. La falta de documentación adecuada en archivos digitales y físicos dificulta el acceso a información valiosa, afectando el funcionamiento del área y la estandarización de procedimientos. Esto limita la eficiencia ante órganos rectores como la Contraloría General de la República (CGR) y la Procuraduría, así como en auditorías internas o externas. Se concluye que al no poseer un manual de funciones impide el registro sistemático de actividades y obstaculiza la resolución oportuna de problemas. Otro hallazgo que los funcionarios reconocen la importancia de la información, pero carecen de herramientas que les permitan seguir una línea clara de acción, como lo establecido en la Ley 801, "Ley de Contrataciones Administrativas Municipales". Un manual de funciones bien estructurado facilitara la toma de decisiones correctas y aseguraría que cada proceso se desarrolle conforme la Ley. Este documento será accesible para todos los involucrados, garantizando transparencia y fortaleciendo la gestión de la Dirección de Adquisiciones.

**Palabras clave:** manual, normativa, desempeño, estructura, cargos, funcionalidad, adquisiciones, eficiencia, responsabilidades, y administración pública.

## v. Abstract

The purpose of this research work is to carry out a manual of functions to improve the work performance of the Procurement Unit in the Municipal Mayor's Office of León, during the period 2025-2027. The development and methodology of the research included an analysis of the current situation of the Procurement Unit through the application of interviews. The main results explain that workers are not clear about the importance of the processes they develop in the area, nor do they have a precise identification of their functions. Although they have empirical experience, this is not enough to guarantee a proactive and efficient work environment. The lack of adequate documentation in digital and physical files hinders access to valuable information, affecting the operation of the area and the standardization of procedures. This limits efficiency before governing bodies such as the Comptroller's Office and the Attorney General's Office, as well as in internal or external audits. It is concluded that the absence of a manual of functions prevents the systematic recording of activities and hinders the timely resolution of problems. Officials recognize the importance of information, but they lack tools that allow them to follow a clear line of action, as established by Law 801. A well-structured function manual will facilitate correct decision-making and ensure that each process is carried out in accordance with the law. This document will be accessible to all those involved, guaranteeing transparency and strengthening the management of the Procurement Directorate.

**Keywords:** manual, normative, regulations, performance, structure, positions, functionality, procurement, efficiency, responsibilities, and public administration.

## índice

i.	Dedicatoria.....	3
ii.	Agradecimientos .....	4
iii.	Carta Aval de Tutor .....	5
iv.	Resumen.....	6
v.	Abstract.....	7
I.	PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	11
1.1	Introducción .....	11
1.2	Antecedentes .....	13
1.2.1	Antecedentes Normativo .....	13
1.2.2	Antecedentes de Campo a Nivel Nacional .....	15
1.2.3	Antecedentes de Campo a Nivel Internacional.....	16
II.	MARCO CONCEPTUAL DEL PROBLEMA .....	17
2.1	Planteamiento del Problema .....	17
2.1.1	Formulación del problema.....	17
2.2	Justificación .....	18
2.3	Objetivos de la Investigación.....	19
2.3.1	Objetivo General .....	19
2.3.2	Objetivos específicos.....	19
2.4	Preguntas de investigación.....	20
2.5	Limitaciones.....	21
2.6	Supuestos Básicos.....	22
III.	FUNDAMENTACION TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	23
3.1	Estado del Arte.....	23
3.1.1	Ley No 801, Ley de Contrataciones Administrativas Municipales .....	23
3.1.2	Principios Rectores de las Contrataciones.....	24

3.1.3	Procedimientos y Modalidades de Contratación .....	25
3.1.4	Rol del Órgano Rector y Uso de Tecnología.....	26
3.2	Teoría y patrones emergentes .....	27
3.3	Marco Contextual .....	28
3.4	Manuales Definición y Propósito.....	29
3.5	Antecedentes Históricos de los Manuales.....	29
3.6	Clasificación de los Manuales Administrativos.....	30
3.6.1	Clasificación por su Naturaleza o Área de Aplicación.....	30
3.6.2	Clasificación por su Contenido.....	31
3.6.3	Clasificación por su Ámbito de Aplicación.....	31
3.6.4	Otras Consideraciones .....	32
3.6.4.1	Por su Naturaleza o Área de Aplicación: .....	32
3.6.4.2	Por su Contenido: .....	32
3.6.4.3	Por su Ámbito: .....	33
3.7	Manual de Funciones Definición y Objetivos.....	33
3.7.1	Ventajas .....	33
3.7.2	Desventajas.....	34
3.8	Importancia del Seguimiento y Evaluación Institucional.....	34
IV.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	36
4.1	Tipo de Enfoque .....	36
4.2	Tipo de Estudio.....	36
4.3	Población .....	37
4.4	Muestra.....	37
4.5	Unidad de análisis.....	37
4.6	Técnicas e instrumentos de recogida de la información, .....	38
4.6.1	Entrevista .....	38

4.7	Matriz de operacionalización de variables .....	38
4.8	Criterios de calidad.....	39
4.8.1	Credibilidad.....	39
4.8.2	Confiabilidad.....	39
4.8.3	Conformabilidad .....	39
4.8.4	Transferibilidad.....	40
4.9	Recopilación de la información.....	40
4.10	Procesamiento de información .....	40
4.11	Triangulación.....	40
V.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	42
5.1	Diagnóstico de las Funciones Actuales del Área de Adquisiciones .....	42
5.2	Identificar las Tareas de los Cargo del área de Adquisiciones .....	44
5.3	Diseño del Manual de Funciones para el Área de Adquisiciones.....	47
5.4	Seguimiento al Formato de Evaluación al Desempeño .....	75
VI.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
6.1	Conclusiones.....	79
6.2	Recomendaciones .....	80
VII.	BIBLIOGRAFÍA .....	81
VIII.	ANEXOS .....	83
8.1	Entrevista a Colaboradores.....	83
8.2	Guía de Revisión Documental.....	84

## Índice de Ilustración

Ilustración 1 Organigrama Unidad de Adquisiciones	52
---	----

# **I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 Introducción**

La presente investigación se centra en la creación de un manual de procedimientos para la Unidad de Adquisiciones de la Municipalidad de León, herramienta que resulta importante para normalizar los pasos a implementar, especificar las responsabilidades y roles de sus integrantes. De esta manera, se uniformiza la realización de las tareas que se llevan a cabo en cada proceso para lograr las metas institucionales. A demás garantiza la aplicación correcta de la Ley 801, Ley de contrataciones Administrativas Municipales y la Contraloría General de la República.

De lo anterior planteado surge de un análisis detallado por la situación actual en la unidad de adquisiciones, que ha evidenciado la carencia de herramientas adecuadas para promover el correcto procedimiento de las funciones del cargo. Por tanto, la técnica aplicada de las entrevistas y la recopilación de datos revelaron que las debilidades en la eficacia operativa, afectan el óptimo funcionamiento, debido a la falta de un manual de funciones para mejorar el desempeño laboral de la unidad. Por consiguiente, esta propuesta pretende crear un documento orientativo, de igual manera fomentar una cultura organizacional basada en la cooperación, la rendición de cuentas y la transparencia.

Seguidamente en la estructura de la investigación inicio desde la identificación del problema hasta los objetivos específicos y la justificación, respaldada por un marco teórico. Los resultados esperados buscan optimizar los procesos de adquisición, garantizando una gestión más eficiente de los recursos públicos y un servicio de calidad orientado a satisfacer las necesidades de la comunidad bajo las directrices de la Ley 801.

El tipo de estudio aplicado fue el descriptivo y exploratorio, en el cual se analizó la situación actual, donde la parte descriptiva se centra en analizar y comprender el estado actual de la Unidad de Adquisiciones en la Alcaldía Municipal de León. Simultáneamente, el enfoque exploratorio permitió identificar nuevas oportunidades y soluciones para mejorar el desempeño laboral. Así mismo la muestra fue por conveniencia con 5 trabajadores analistas de la unidad referida debido a la experiencia.

En este mismo orden para la recopilación de información se aplicó la técnica de entrevistas estructuradas y semiestructuradas, para obtener las opiniones detalladas de los miembros de la Unidad de Adquisiciones. Así mismo, el análisis documental permitió la revisión exhaustiva de teoría sobre manual de funciones y procedimientos del área en estudio. Así mismo se utilizó Microsoft Office Word 2024 para la redacción del informe final.

Basado en el diagnóstico los funcionarios no tienen clara la importancia de los procesos que desarrollan en la Unidad de Adquisiciones, además no cuentan con una identificación precisa de sus funciones. Estos expresaron que, aunque poseen experiencia empírica, esta no es suficiente para garantizar un ambiente laboral proactivo y eficiente. Agregando también en los hallazgos a la falta de documentación adecuada en archivos digitales y físicos, se le dificulta el acceso a información valiosa, afectando el funcionamiento y la estandarización de procedimientos del área. Esto limita la eficiencia ante órganos rectores como la Contraloría General de la República y la Procuraduría, así como en auditorías internas o externas. Finalizando con la principal recomendación con la propuesta del Manual de funciones para la mejora del desempeño laboral de la unidad de adquisiciones, siendo el objeto de este estudio.

Esta investigación está conformada por ocho acápites de los cuales se mencionan a continuación:

Acápite I. Planteamiento de la investigación contiene: Introducción, Antecedentes. Acapite II. Marco contextual del prolema: Planteamiento y formulación del problema, Justificación del tema, Objetivo general y específico del estudio, Preguntas de investigación, Limitaciones y Supuestos básicos. Acápite III. Fundamentación de la investigación: Estado del arte, Teoría y contextualizaciones, Marco teórico. Acápite IV. Marco Metodológico: Tipo de investigación, Enfoque, Alcance, Población, Muestra, Procesamiento de información, Técnicas de recolección de datos Entrevista, Encuesta, Revisión documental y Procesamiento de información, Operacionalización de las variables, Acapite V. Análisis e interpretación de datos. Acápite VI. Conclusiones y Recomendaciones. Acápite VII. Referencias bibliográficas, Acápite VIII, Anexos.

## **1.2 Antecedentes**

### **1.2.1 Antecedentes Normativo**

La Ley No. 801, “Ley de Contrataciones Administrativas Municipales”, es un instrumento jurídico fundamental en Nicaragua que regula los procesos de contratación de bienes, servicios y obras en el ámbito de las alcaldías municipales. Fue promulgada el 9 de octubre de 2012 y publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 192, con el objetivo de garantizar que las adquisiciones realizadas por las municipalidades sean eficientes, transparentes y estén alineadas con las necesidades del desarrollo local (La Gaceta, 2012). Esta normativa se enmarca dentro de un esfuerzo nacional por fortalecer la gestión administrativa de los gobiernos municipales, asegurando el uso responsable de los recursos públicos y promoviendo la participación de actores locales en los procesos de adquisición.

El ámbito de aplicación de esta Ley se extiende a todas las municipalidades del país, las cuales están obligadas a cumplir con sus disposiciones al momento de realizar contrataciones administrativas. Sin embargo, existen excepciones específicas, como las adquisiciones financiadas con fondos provenientes de donaciones o créditos de cooperación internacional, que suelen estar reguladas por convenios particulares o normativas específicas. Estas disposiciones buscan garantizar la coherencia con las reglas internacionales y evitar conflictos normativos (La Gaceta, 2012). Además, esta Ley No. 801, no solo regula los procedimientos administrativos internos, sino que también busca integrar las mejores prácticas internacionales en la gestión de las contrataciones públicas.

Entre los principios fundamentales que orientan la aplicación de la Ley, destaca la transparencia, que establece que todos los procesos de contratación deben ser abiertos y accesibles al escrutinio público. Esto implica que las municipalidades están obligadas a proporcionar información clara, oportuna y completa sobre los procedimientos de adquisición, lo que permite prevenir irregularidades y promover la confianza ciudadana en la gestión municipal. De manera complementaria, el principio de igualdad de trato asegura que todos los proveedores y contratistas tengan las mismas oportunidades de participar en los procesos de contratación, eliminando cualquier tipo de favoritismo o discriminación arbitraria. Esto es especialmente relevante en un contexto donde las desigualdades pueden influir negativamente en el acceso a los recursos públicos.

Otro de los principios clave es el de libre competencia, el cual fomenta un entorno competitivo entre los proveedores, permitiendo a las municipalidades obtener los mejores precios y condiciones del mercado. Este principio está estrechamente vinculado con la economía y eficiencia, que busca garantizar que los recursos públicos se utilicen de manera óptima, minimizando los costos y maximizando los beneficios para la población. Asimismo, la Ley incorpora el principio de desarrollo económico local, el cual promueve la participación de proveedores locales en los procesos de adquisición. Este último principio tiene un impacto significativo en la dinamización de las economías locales, ya que fomenta la generación de empleo y el fortalecimiento de las capacidades productivas a nivel comunitario (La Gaceta, 2012).

En cuanto a los procedimientos de contratación, la Ley No. 801 establece diferentes mecanismos adaptados a las necesidades y magnitudes de las adquisiciones. El primero de estos es la licitación pública, un proceso abierto a cualquier interesado que garantiza la transparencia y la competencia al permitir que múltiples proveedores presenten sus propuestas. Este procedimiento es ideal para adquisiciones de gran envergadura que requieren la evaluación de múltiples ofertas para seleccionar la mejor opción. Por otro lado, el concurso público se utiliza para la contratación de servicios o proyectos que requieren una evaluación técnica más específica, como obras de infraestructura o consultorías especializadas. Finalmente, la contratación simplificada está diseñada para agilizar las adquisiciones de menor cuantía o aquellas que se realizan en situaciones de emergencia, como desastres naturales o crisis humanitarias. Este último mecanismo es crucial para garantizar una respuesta rápida y eficiente en circunstancias excepcionales (La Gaceta, 2012).

Para reforzar la implementación de la Ley No. 801, se promulgó el Decreto Ejecutivo No. 08-2013, también conocido como el Reglamento General de la Ley de Contrataciones Administrativas Municipales. Este reglamento, publicado en La Gaceta, Diario Oficial No. 24, el 7 de febrero de 2013, proporciona lineamientos más específicos sobre cómo llevar a cabo los procedimientos establecidos en la ley. Entre los aspectos destacados del reglamento se encuentran las definiciones de términos clave, las directrices para la preparación y evaluación de las ofertas, y las responsabilidades de los funcionarios municipales en cada etapa del proceso de contratación. Asimismo, el reglamento introduce mecanismos de control y supervisión que buscan garantizar el cumplimiento de los principios fundamentales de la Ley y prevenir irregularidades administrativas (La Gaceta, 2013).

La Ley No. 801 también tiene un impacto significativo en el fortalecimiento de la gobernanza local, promueve la rendición de cuentas y la participación ciudadana en los procesos de contratación. En este sentido, la Ley establecen que las municipalidades deben rendir informes periódicos sobre sus actividades específicamente de adquisición. A demás de la transparencia, permite a la ciudadanía evaluar el desempeño de sus autoridades locales y exigir mejoras cuando sea necesario. Según estudios recientes sobre gestión pública en América Latina, la implementación de leyes como la Ley No. 801 puede tener un efecto positivo en la percepción ciudadana de la administración pública, siempre que se acompañe de mecanismos efectivos de supervisión y capacitación del personal administrativo (Amaya & Pérez, 2020).

Esta Ley 801, representa el marco jurídico robusto que busca modernizar y profesionalizar la gestión de las contrataciones administrativas en el ámbito municipal en Nicaragua. Sus principios rectores, procedimientos detallados y enfoque en la transparencia y la participación ciudadana la convierten en una herramienta esencial para el desarrollo sostenible de las comunidades locales. Sin embargo, su efectividad depende en gran medida de la voluntad política económica de las autoridades municipales, la capacitación de los funcionarios encargados de las adquisiciones que garantizan la eficiencia y la transparencia en la gestión pública.

### **1.2.2 Antecedentes de Campo a Nivel Nacional**

Según los autores (Castillo Orozco, Mena Bonilla, & Pomares Orozco, 2018), presentaron propuesta del Manual de Procedimientos del área de la Dirección de Extensión de la Universidad Nacional de Ingeniería, con el propósito de establecer procedimientos para la gestión estratégica, operativa y administrativa de la Dirección de Extensión. En la metodología la investigación descriptiva y de campo, les permitió identificar las funciones de los colaboradores del área en estudio. Aplicaron instrumentos de entrevista individual y/o grupales del personal y directivos del área. También la investigación fue explicativa de los sucesos que acontecen con la estructura organizacional y funciones, desde su creación hasta la actualidad. Otros instrumentos como observación directa, recopilación documental. La población fueron el total de los colaboradores del área, por lo cual no utilizaron muestreo probabilístico, siendo la investigación cualitativa. El principal hallazgo identificó 29 procedimiento que son necesarias para la mejora del funcionamiento de la Dirección de Extensión y que a la vez dan cumplimiento al Manual de Control Interno de la UNI. Finalizaron con el manual propuesto que fue el objeto del estudio.

### **1.2.3 Antecedentes de Campo a Nivel Internacional**

Según (Quijada, 2001) el propósito del estudio fue “Análisis y Descripción de Puestos del Departamento de Administración General de una Empresa dedicada a la venta de equipos electrónicos”. Surgió de la necesidad por obtener un documento que contenga los pasos y especificaciones de cada posición, para la mejora del desempeño de los empleados, incluyendo los altos directivos y el desarrollo de las funciones de Recursos Humanos. Demostró la importancia del manual de análisis y descripción de puestos para la empresa, identificó y definió cada función, que sirvieron de apoyo y soporte como una guía para el empleador y empleados de la organización. La población y muestra fue representada por diez empleados del departamento de Administración General, fueron escogidas al azar y de forma tal que las posiciones no fueran las mismas. Utilizó el instrumento de encuesta, observación directa y el cuestionario donde obtuvo información a través de las opiniones de los empleados sobre las posiciones existentes, los procesos fueron manual de funciones, descripción de puestos, comunicación, oportunidad de desarrollo, planeación, seguimiento, retroalimentación, seguridad, organización y salario, donde obtuvo la mayor información y resultados determinantes que utilizó en la confección del manual propuesto. Dentro de los hallazgos surgió la necesidad de un manual de descripción de puestos y la importancia estratégica que tendrá este, con la identificación de funciones, para que el desempeño eficaz y eficiente de la organización. Finalizó con la propuesta del manual siendo este el objetivo de la investigación.

A partir de la revisión de antecedentes se comprueba que, aunque se han realizado investigaciones de manuales de procedimientos, no existe un estudio específico que se enfoque en elaborar el manual de procedimientos del área de Adquisiciones de la Alcaldía Municipal de León.

## **II. MARCO CONCEPTUAL DEL PROBLEMA**

### **2.1 Planteamiento del Problema**

La Alcaldía Municipal de León es una institución de administración pública cuyo propósito principal es fomentar la economía local y atender los problemas que afectan el bienestar de la población, tanto en áreas urbanas como rurales de la ciudad de León. Dentro de su estructura, existen diversas direcciones orientadas a responder a las necesidades de los ciudadanos. Entre estas se encuentra la Unidad de Adquisiciones, una dependencia que reporta directamente al despacho del alcalde y cuya función es crucial, ya que opera bajo las disposiciones de la Ley de Contrataciones Municipales, conocida como "Ley 801". Esta normativa establece los parámetros que los municipios deben seguir para realizar contrataciones en diferentes modalidades de compra.

Sin embargo, las auditorías realizadas en la municipalidad y la supervisión de la Contraloría General de la República han revelado problemas relacionados con el cumplimiento de estas normativas. En específico, se ha identificado como un problema significativo la ausencia de un manual de funciones en la Unidad de Adquisiciones. La falta de este documento ha generado una carencia de claridad en cuanto a las responsabilidades de los funcionarios, lo que ha derivado en la eficacia operativa y ha dificultado la capacidad de la alcaldía para cumplir de manera efectiva con sus gestiones y las normativas de control impuestas.

Este vacío organizativo y funcional resalta la urgencia de implementar un manual de funciones que defina con precisión los roles y responsabilidades de cada integrante del equipo de trabajo en la Unidad de Adquisiciones.

#### **2.1.1 Formulación del problema**

Con base en lo anterior, surge la pregunta de investigación: ¿Cuál es la relevancia de establecer un manual de funciones en la Unidad de Adquisiciones?

## 2.2 Justificación

Los manuales de funciones son un instrumento esencial para la administración eficaz y organizada de las actividades en cualquier entidad o área específica, dado que expresan las responsabilidades y funciones particulares de cada puesto dentro de la estructura organizativa. Este documento además de determinar de manera precisa las responsabilidades de cada cargo, define las interacciones necesarias para coordinar con otras áreas o equipos de trabajo para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Es por ello que la Alcaldía Municipal de León requiere de un manual de funciones específicamente para la Unidad de Adquisiciones, que indique claramente las funciones del cargo. Este instrumento es de gran relevancia, ya que facilitará a esta área una estructura organizativa claramente definida. También permitirá mejorar la coordinación interna, aplicar el paso a paso de los procesos de adquisiciones, promoviendo una administración más responsable y alineada con el uso adecuado de los recursos públicos. Además, permitirá disminuir inconsistencias, duplicidad de información y tardía en los procesos internos que afectan los resultados y la calidad del servicio que ofrece el área.

En este mismo orden, será el área de Adquisiciones la principal beneficiará al implementar este manual, ya que radicará en su capacidad para mejorar el desempeño laboral de los empleados, al proporcionarles lineamientos claros sobre sus responsabilidades. Además, este instrumento será una guía para nuevos empleados, ya que les facilitará la integración y adaptación a las funciones del cargo.

En términos de relevancia, este manual de funciones no solo responderá a la necesidad interna de la Unidad de Adquisiciones, sino que también se alinea con los objetivos del municipio en el grado de eficiencia administrativa y buen manejo de los recursos públicos. Contribuyendo a la mejora continua de la gestión administrativa, generando un impacto positivo y visible para la ciudadanía. Con su implementación, se espera un entorno laboral más organizado, eficiente y alineado con las metas institucionales, asegurando así un desempeño más efectivo y acorde con los principios de transparencia y responsabilidad que deben regir a todas las Alcaldías Municipales.

## **2.3 Objetivos de la Investigación**

### **2.3.1 Objetivo General**

- Diseñar una propuesta de manual de funciones que defina las responsabilidades y proceso que debe ser asignado a cada miembro del equipo de trabajo de la municipalidad, en la unidad de Adquisiciones de la Alcaldía Municipal de León.

### **2.3.2 Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico de las funciones actuales de los colaboradores de la unidad de adquisiciones de la Alcaldía de León.
- Identificar las tareas por cargo de acuerdo al trabajo que realiza cada persona en la unidad de adquisiciones.
- Elaborar el Manual para aumentar la eficiencia y eficacia en los puestos de trabajo de la unidad de adquisiciones.
- Dar seguimiento al formato de evaluación para medir la eficiencia de las funciones en la unidad de Adquisiciones.

## 2.4 Preguntas de investigación

- ¿Cómo describir el diagnóstico de las funciones actuales en la Unidad de Adquisiciones?
- ¿Cuáles son las principales tareas por cargo de acuerdo al trabajo que realiza cada persona de la unidad de adquisiciones?
- ¿Cómo se diseña un Manual de Funciones, incluyendo sus secciones y estructura necesaria?
- ¿De qué manera se puede establecer un seguimiento al formato de evaluación, para medir la eficiencia de las funciones en la Unidad de Adquisiciones?

## 2.5 Limitaciones

Acceso limitado a información interna: Una de las dificultades principales fue la obtención de datos específicos y actualizados sobre los procedimientos operativos y las dinámicas internas de la Unidad de Adquisiciones.

Resistencia al cambio organizacional: La elaboración e implementación de un manual de funciones implica modificaciones en la cultura laboral de la Unidad de Adquisiciones. Durante la investigación, se percibió una posible resistencia por parte de los empleados, quienes podrían sentirse amenazados por la formalización de sus roles o por el aumento de la supervisión, lo que podría limitar la aceptación y efectividad del manual propuesto.

Dependencia de factores externos: El éxito del manual de funciones está condicionado por variables fuera del control directo de la investigación, como cambios en la legislación (por ejemplo, modificaciones a la Ley 801), rotación de personal en la alcaldía o decisiones del despacho del alcalde. Estos factores podrían alterar las prioridades institucionales y afectar la aplicabilidad de las soluciones planteadas.

Falta de antecedentes locales específicos: Aunque existen estudios generales sobre la importancia de manuales de funciones en la gestión pública, la escasez de investigaciones previas enfocadas específicamente en la Alcaldía Municipal de León o en contextos similares en Nicaragua limitó la posibilidad de establecer comparaciones directas o de adaptar modelos ya probados, obligando a la investigación a partir de un enfoque más exploratorio.

## 2.6 Supuestos Básicos

En relación al desempeño laboral de la Unidad de Adquisiciones mejorará con la alineación estricta con las disposiciones de la Ley 801, dado que establece los estándares legales para las compras públicas en Nicaragua. Por tanto, la definición clara de roles y responsabilidades en un manual de funciones incrementará la eficiencia operativa de los empleados, conforme a los principios de gestión organizacional (Robbins & Coulter, 2021).

Para la implementación, la Alcaldía Municipal de León cuenta con la capacidad administrativa y compromiso para implementar el manual propuesto. Siendo este de relevancia en la supervisión externa, donde las observaciones de la Contraloría General de la República indican las debilidades encontradas en la Unidad de Adquisiciones, lo que justifica la necesidad de una herramienta correctiva como el manual propuesto.

Por tanto, los empleados de la Unidad de Adquisiciones estarán dispuestos a adaptarse a las nuevas directrices establecidas en el manual, siempre que se les brinde capacitación (Dessler, 2020). Así mismo, la Ley 801 y otras normativas relacionadas al quehacer del área en estudio, permanecerán vigentes durante el período de esta investigación, permitiendo una aplicación consistente del manual.

La ausencia de un manual de funciones es la causa principal de la falta de inconsistencias detectadas en la Unidad de Adquisiciones y que su implementación será suficiente para corregir situaciones encontradas (OECD, 2019). Además, se debe contar con la disponibilidad de recursos, donde la Alcaldía Municipal de León dispondrá de los recursos humanos, financieros y técnicos necesarios para desarrollar, implementar y dar seguimiento al manual de funciones durante el período establecido.

La transferencia de buenas prácticas o experiencias exitosas de otras instituciones públicas en la región, en relación a la implementación de manuales de funciones, son aplicables al contexto de la Alcaldía de León, ajustándose a sus particularidades locales. Asumiendo que la optimización del desempeño de la Unidad de Adquisiciones, contribuirá a una mayor confianza de la población en la gestión municipal, fortaleciendo la legitimidad institucional (Grindle, 2017).

### **III. FUNDAMENTACION TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Estado del Arte**

##### **3.1.1 Ley No 801, Ley de Contrataciones Administrativas Municipales**

La Ley de Contrataciones Administrativas Municipales reafirma la autonomía de los municipios nicaragüenses, consagrada en el artículo 177 de la Constitución Política. Esta autonomía les otorga facultades políticas, administrativas y financieras para gestionar asuntos locales, facilitando su desarrollo socioeconómico. Las municipalidades son responsables de atender necesidades específicas de sus territorios y prestar servicios básicos a la población. La ley subraya que, mediante un marco jurídico especializado, se puede promover una administración eficiente y transparente, adaptada a las particularidades de cada comunidad (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2012).

Además, la normativa señala que las municipalidades deben actuar como entes integrales que no solo administran recursos, sino que también impulsan el desarrollo social, económico y ambiental de sus comunidades. La ejecución de obras públicas, adquisición de bienes y servicios son elementos clave en este proceso. Estas acciones requieren una planificación adecuada, que garantice que los recursos asignados beneficien directamente a los ciudadanos (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2012).

La importancia de contar con una legislación específica para las contrataciones radica en que permite armonizar los procedimientos municipales con las leyes de contratación administrativa del sector público. Esto no solo fomenta una gestión eficiente, sino que asegura que las decisiones de las municipalidades estén en línea con el marco legal nacional. Así, se fortalecen los mecanismos de descentralización, mejorando la autonomía de las autoridades locales para tomar decisiones acordes a las necesidades de sus comunidades (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2012).

En este contexto, la Ley no solo es un instrumento técnico, sino también una herramienta política para empoderar a las municipalidades en el ejercicio de sus competencias. La aplicación adecuada de esta normativa establece las bases para construir confianza entre la población y sus gobiernos locales, promoviendo la gobernabilidad y la sostenibilidad en la gestión pública (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2012).

### 3.1.2 Principios Rectores de las Contrataciones

La Ley establece una serie de principios que guían las contrataciones municipales, asegurando que estas sean eficientes, éticas y transparentes. El **principio de eficiencia y celeridad** obliga a las municipalidades a satisfacer sus necesidades de la manera más racional y ágil posible, priorizando el costo y la calidad de los bienes o servicios contratados. Este enfoque busca optimizar el uso de los recursos públicos, garantizando que se beneficie a las comunidades locales (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2012).

El principio de publicidad y transparencia asegura que los procedimientos de contratación sean accesibles para todos los interesados, promoviendo la participación amplia y equitativa de oferentes. Esto incluye la obligación de utilizar medios de comunicación adecuados, como el Sistema de Contrataciones Administrativas Electrónicas (SISCAE), para publicar convocatorias, resultados y otra información relevante. De este modo, se evitan prácticas discriminatorias y se fomenta la confianza en los procesos (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2012).

El principio de desarrollo económico local es uno de los aspectos más destacados de la Ley. Este principio promueve la inclusión de proveedores locales en los procesos de contratación, con el objetivo de fortalecer las economías municipales y generar empleo en las comunidades. Asimismo, la Ley incentiva la contratación de pequeñas y medianas empresas locales, reconociendo su papel en la dinamización económica de los territorios (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2012).

Por último, el principio de integridad establece que las contrataciones municipales deben realizarse con honradez, justicia e imparcialidad. Esto implica evitar cualquier práctica corrupta o fraudulenta, y actuar siempre en beneficio del interés público. Los principios rectores no solo guían las acciones de las autoridades locales, sino que también funcionan como criterios interpretativos para resolver conflictos o vacíos legales que puedan surgir durante la aplicación de la Ley (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2012).

### **3.1.3 Procedimientos y Modalidades de Contratación**

La Ley N°. 801 define cinco modalidades principales de contratación para las municipalidades: licitación pública, licitación por registro, concurso, contratación simplificada y compra por cotización. Cada una de estas modalidades está diseñada para ajustarse a diferentes niveles de complejidad y montos de contratación, garantizando flexibilidad en la gestión administrativa (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2012).

La licitación pública es el procedimiento más transparente y competitivo, destinado a contrataciones mayores a Tres millones de córdobas. En este caso, se invita públicamente a proveedores registrados para presentar sus ofertas. Por otro lado, la licitación por registro aplica a montos menores, entre Un millón y Tres millones de córdobas, y se dirige específicamente a proveedores inscritos en el registro municipal. Ambas modalidades fomentan la competencia abierta y aseguran la selección de la mejor oferta (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2012).

El concurso está diseñado para la selección de consultores individuales o firmas consultoras, independientemente del monto de la contratación. Este procedimiento prioriza la evaluación de calificaciones técnicas y experiencia, en lugar de basarse exclusivamente en el costo. Por su parte, la contratación simplificada se utiliza en situaciones excepcionales, como emergencias, desastres naturales o casos donde solo existe un proveedor disponible. Esta modalidad permite agilizar los procesos sin comprometer la legalidad ni la transparencia (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2012).

Finalmente, la compra por cotización se utiliza para adquisiciones menores a un millón de córdobas. Este procedimiento requiere la invitación a un mínimo de tres proveedores para garantizar la competitividad. La flexibilidad en estas modalidades permite a las municipalidades seleccionar el procedimiento más adecuado según las necesidades específicas de cada contratación, asegurando al mismo tiempo el cumplimiento de los principios rectores de la Ley (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2012).

### **3.1.4 Rol del Órgano Rector y Uso de Tecnología**

La Dirección General de Contrataciones del Estado es el órgano rector encargado de supervisar y regular el sistema de contrataciones municipales. Entre sus funciones principales, destaca la emisión de normas administrativas, la capacitación de personal municipal, y la implementación de herramientas tecnológicas como el Sistema de Contrataciones Administrativas Electrónicas (SISCAE). Este sistema digital permite centralizar y hacer accesibles las contrataciones públicas, promoviendo la transparencia y reduciendo los riesgos de corrupción (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2012).

El uso de tecnologías es un pilar fundamental en la ley. Se permite que los procesos de contratación, desde la convocatoria hasta la adjudicación, se realicen de manera electrónica. Esto incluye la digitalización de documentos, la notificación electrónica a los oferentes y la publicación de resultados en plataformas en línea. Estas medidas no solo mejoran la eficiencia administrativa, sino que también garantizan un acceso más amplio y equitativo a la información (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2012).

Además, la Ley contempla la creación y gestión de registros electrónicos, como el registro de proveedores municipales. Este registro, administrado por las áreas de adquisiciones de cada municipalidad, facilita la identificación de oferentes y asegura que los procesos sean accesibles para todos los interesados. La obligatoriedad de integrar los sistemas electrónicos en las contrataciones públicas demuestra el compromiso del país con la modernización y la innovación en la gestión pública (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2012).

La implementación de estas tecnologías no solo responde a las demandas de eficiencia y transparencia, sino que también abre nuevas oportunidades para la participación ciudadana. Al hacer públicos los procesos y resultados de las contrataciones, se fortalece la confianza de la población en sus autoridades locales, garantizando un manejo adecuado y ético de los recursos públicos (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2012).

### 3.2 Teoría y patrones emergentes

**Tabla 1 Categoría y contextualización patrones emergentes**

<b>Categoría</b>	<b>Tema</b>	<b>Patrones Emergentes</b>
Gestión Organizacional	Definición de roles y responsabilidades	Falta de claridad en funciones como causa de ineficiencia operativa.
	Estructura de la Unidad de Adquisiciones	Dependencia directa del despacho del alcalde genera centralización en la toma de decisiones.
	Implementación de manuales de funciones	Necesidad de formalización para mejorar coordinación y desempeño laboral.
Cumplimiento Normativo	Ley de Contrataciones del Estado (Ley 801)	Incumplimientos detectados en auditorías reflejan debilidad en procesos internos.
	Supervisión de la Contraloría General	Presión externa como catalizador para la mejora de controles internos.
	Transparencia en contrataciones públicas	Relación entre claridad funcional y rendición de cuentas efectiva.
Desempeño Laboral	Eficiencia operativa	Ausencia de manuales vinculada a retrasos y errores en procesos de adquisición.
	Capacitación del personal	Resistencia al cambio como obstáculo para la adopción de nuevas prácticas.
	Evaluación del desempeño	Necesidad de indicadores claros para medir impacto del manual en el período 2025-2027.
Contexto Institucional	Recursos disponibles	Limitaciones financieras y temporales afectan la implementación del proyecto.
	Cultura organizacional	Reticencia a formalizar roles por temor a mayor supervisión o pérdida de autonomía.
	Percepción ciudadana	Mejora en el desempeño laboral podría fortalecer la confianza en la alcaldía.

**NOTA:** Elaboración propia

### 3.3 Marco Contextual

La gestión pública en los gobiernos locales, como la Alcaldía Municipal de León, desempeña un papel esencial en el desarrollo económico y social de las comunidades, al tiempo que debe garantizar la transparencia y el cumplimiento de las normativas legales que rigen sus operaciones. En el contexto de las municipalidades, las unidades de adquisiciones son fundamentales para asegurar que los recursos públicos se utilicen de manera eficiente y conforme a los principios de legalidad, economía y eficacia. En Nicaragua, estas actividades están reguladas por la Ley de Contrataciones del Estado (Ley 801), la cual busca estandarizar los procesos de compra y contratación en las instituciones públicas, promoviendo la contabilidad y la rendición de cuentas.

La ausencia de herramientas organizativas, como manuales de funciones, puede generar desorden en las estructuras internas de las dependencias municipales, afectando no solo el desempeño institucional, sino también la confianza de la ciudadanía en la gestión pública. Según estudios sobre gestión administrativa, la definición clara de roles y responsabilidades dentro de una organización mejora la coordinación entre los equipos y facilita el cumplimiento de objetivos estratégicos (Robbins & Coulter, 2021). En el caso de las unidades de adquisiciones, esta claridad es aún más crítica debido a la naturaleza técnica y legal de sus funciones, las cuales están sujetas a escrutinio por parte de entidades fiscalizadoras como la Contraloría General de la República.

En el ámbito latinoamericano, investigaciones han señalado que las debilidades en la documentación de procesos y funciones en instituciones públicas son una causa recurrente de ineficiencias y de incumplimiento normativo (OECD, 2019). Este panorama subraya la necesidad de fortalecer los mecanismos de control interno en las alcaldías, especialmente en contextos donde la supervisión externa ha identificado fallos estructurales. La implementación de un manual de funciones no solo responde a una demanda operativa, sino que también se alinea con las buenas prácticas de gobernanza, promoviendo una administración más transparente y alineada con las expectativas de la población y las exigencias legales.

### **3.4 Manuales Definición y Propósito**

En el ámbito administrativo, los manuales son documentos que organizan y estructuran información esencial sobre políticas, procedimientos, funciones y relaciones internas de una organización. Según López et al. (2022), estos instrumentos actúan como una herramienta clave para estandarizar procesos, resolver conflictos jerárquicos y mejorar la eficiencia operativa, todo mientras permiten adaptarse a los cambios del entorno competitivo.

Rodríguez Valencia (2012) subraya que los manuales ayudan a las organizaciones a comunicar sus decisiones de manera clara, promoviendo la transparencia y la uniformidad en la ejecución de tareas. Por su parte, Franklin Fincowsky (2009) los describe como medios organizados que recopilan antecedentes, legislación, estructura y lineamientos fundamentales que guían el desempeño de los empleados. Además, Alvarado (2001) enfatiza que un manual no es solo un compendio de normas, sino un recurso estratégico que permite a las empresas alcanzar sus objetivos de manera efectiva.

Los manuales no solo proporcionan claridad en las responsabilidades de los empleados, sino que también sirven como referencia para garantizar que las operaciones se realicen de acuerdo con los estándares establecidos. En este sentido, López et al. (2022) afirman que un manual bien diseñado fomenta la cohesión interna y contribuye al cumplimiento de metas organizacionales.

### **3.5 Antecedentes Históricos de los Manuales**

La evolución de los manuales administrativos se remonta a la Segunda Guerra Mundial, un período en el que se establecieron como herramientas cruciales para entrenar personal y garantizar la uniformidad en los procedimientos operativos, especialmente en contextos de escasez de supervisores capacitados (Gómez & Salazar, 2021). En este período, los manuales permitieron estandarizar tareas y resolver problemas de adiestramiento a gran escala.

En la década de los cincuenta, las empresas comenzaron a adoptar los manuales administrativos como un recurso para estructurar sus actividades y procesos internos. Aunque inicialmente carecían de una metodología técnica robusta, los años sesenta y setenta marcaron un punto de inflexión en su desarrollo, con la introducción de técnicas más sistemáticas y aplicadas a áreas específicas como producción, ventas y recursos humanos (López et al., 2022).

Con la llegada de la cultura de calidad en los años noventa, los manuales adquirieron un papel aún más relevante, convirtiéndose en herramientas indispensables para garantizar altos estándares de desempeño en organizaciones públicas y privadas. En el siglo XXI, el incremento en la complejidad de las estructuras organizacionales y el aumento del volumen de operaciones consolidaron a los manuales administrativos como pilares fundamentales para la gestión eficiente y la descentralización de procesos (Gómez & Salazar, 2021).

### **3.6 Clasificación de los Manuales Administrativos**

La clasificación de los manuales administrativos es una herramienta clave para entender su propósito y aplicación en distintos contextos organizativos. Según Franklin Fincowsky (2009), y complementado por investigaciones más recientes como las de López et al. (2022), esta clasificación puede dividirse en tres grandes categorías: naturaleza, contenido y ámbito de aplicación, cada una con implicaciones prácticas importantes.

#### **3.6.1 Clasificación por su Naturaleza o Área de Aplicación**

- 1 **Microadministrativos:** Estos manuales se limitan a una sola organización o área específica. Están diseñados para abordar los detalles operativos de una unidad en particular, proporcionando información específica sobre sus funciones y procesos internos. Por ejemplo, en una pequeña empresa, un manual microadministrativo podría detallar exclusivamente los procesos del departamento de recursos humanos.
- 2 **Macroadministrativos:** A diferencia de los anteriores, estos manuales abarcan información relevante a múltiples organizaciones. Se suelen emplear en grupos empresariales o conglomerados, donde es necesario coordinar estándares y políticas a nivel corporativo. Su diseño considera aspectos interinstitucionales y busca la homogeneidad en sectores específicos.
- 3 **Mesoadministrativos:** Orientados a sectores o ramas específicas, los manuales mesoadministrativos son ampliamente utilizados en el ámbito público. Por ejemplo, un manual que aborde los procedimientos en hospitales públicos dentro de un país es un caso común de este tipo.

### 3.6.2 Clasificación por su Contenido

1. **Manual de Organización:** Este tipo de manual describe en detalle la estructura organizacional, antecedentes, misión, funciones y la legislación que rige a la entidad. También puede incluir organigramas y perfiles generales de cada área funcional.
2. **Manual de Procedimientos:** Su objetivo principal es documentar las actividades de manera cronológica y secuencial, estableciendo con claridad los pasos a seguir para ejecutar tareas específicas. Estos manuales son indispensables para garantizar la uniformidad y calidad en la realización de procesos.
3. **Manual de Gestión de Calidad:** Enfocado en registrar los elementos del sistema de calidad, estos manuales incluyen políticas, directrices, objetivos y métricas de evaluación del desempeño. Son esenciales en organizaciones que priorizan la certificación en normas internacionales como ISO 9001.
4. **Manual de Historia Organizacional:** Proporciona un recorrido por la evolución de la organización, destacando sus logros y hitos. Este tipo de manual es especialmente útil para alinear al personal con la cultura organizacional.
5. **Manual de Políticas:** Define los lineamientos básicos para la toma de decisiones dentro de la organización. Se centra en establecer marcos de acción que guíen las estrategias de los distintos departamentos.
6. **Manual de Contenido Múltiple:** Agrupa varios tipos de información dentro de un mismo documento. Por ejemplo, puede combinar procedimientos administrativos con políticas de recursos humanos, lo que facilita su consulta en pequeñas organizaciones.

### 3.6.3 Clasificación por su Ámbito de Aplicación

1. **Generales:** Diseñados para toda la organización, estos manuales incluyen información aplicable a todos los niveles jerárquicos. Su objetivo es establecer una base común de conocimiento para todos los empleados.
2. **Específicos:** Se concentran en áreas concretas de la organización. Por ejemplo, un manual específico del departamento de finanzas puede incluir detalles sobre el control presupuestario y la gestión de recursos financieros.

### 3.6.4 Otras Consideraciones

Según López et al. (2022) destacan que los manuales multipropósito, diseñados para organizaciones pequeñas o con estructuras simplificadas, son una tendencia creciente. Estos combinan conceptos de políticas y procedimientos en un único documento, lo que resulta eficiente y práctico para empresas con recursos limitados. En definitiva, la clasificación de los manuales administrativos permite a las organizaciones elegir y diseñar los documentos que mejor se adapten a sus necesidades, garantizando así su relevancia y funcionalidad en diferentes contextos operativos.

La clasificación de los manuales administrativos responde a la necesidad de adaptarlos a las características específicas de cada organización. Según Franklin Fincowsky (2009), esta clasificación se realiza en función de su naturaleza, contenido y ámbito de aplicación:

#### 3.6.4.1 Por su Naturaleza o Área de Aplicación:

1. **Microadministrativos:** Dirigidos a una sola organización o área específica, abarcando detalles operativos particulares.
2. **Macroadministrativos:** Incluyen información aplicable a varias organizaciones dentro de un mismo sector.
3. **Mesoadministrativos:** Relacionados con un sector o rama específica, utilizados comúnmente en el ámbito público.

#### 3.6.4.2 Por su Contenido:

1. **Manual de Organización:** Describe la estructura formal de la organización, incluyendo antecedentes, legislación y funciones principales.
2. **Manual de Procedimientos:** Documenta los pasos necesarios para llevar a cabo tareas específicas, garantizando uniformidad.
3. **Manual de Gestión de Calidad:** Contiene elementos del sistema de calidad, como políticas y directrices específicas.
4. **Manual de Historia Organizacional:** Narra la evolución y logros de la organización, proporcionando un contexto histórico.
5. **Manual de Políticas:** Define lineamientos básicos para la toma de decisiones estratégicas.

6. **Manual de Contenido Múltiple:** Reúne diferentes tipos de información en un solo documento para facilitar su consulta.

#### **3.6.4.3 Por su Ámbito:**

1. **Generales:** Aplicables a toda la organización, con información relevante para todos los niveles jerárquicos.
2. **Específicos:** Enfocados en áreas o procesos particulares, detallando funciones y responsabilidades concretas.

López et al. (2022) también destacan la importancia de manuales multipropósito, diseñados para pequeñas organizaciones con estructuras más simples, donde se combinan conceptos de políticas y procedimientos en un solo documento.

### **3.7 Manual de Funciones Definición y Objetivos**

El manual de funciones es un documento que detalla de manera precisa las responsabilidades, límites de autoridad y tareas asignadas a cada puesto dentro de una organización. Según López et al. (2022), este tipo de manual es esencial para garantizar la eficiencia operativa, ya que permite delimitar roles y fomentar una mayor claridad en las expectativas de desempeño.

Rodríguez Valencia (2012) enfatiza que los manuales de funciones no solo promueven la uniformidad, sino que también sirven como una herramienta clave para la capacitación y supervisión del personal. Además, Quiroga (citado en Gómez & Salazar, 2021) señala que estos manuales contribuyen a evitar la duplicidad de funciones, optimizando los recursos disponibles y mejorando la productividad organizacional.

#### **3.7.1 Ventajas**

- a. Son una fuente permanente de información sobre las prácticas generales y sectoriales de la empresa.
- b. Son una herramienta de apoyo en el entrenamiento y capacitación de nuevos empleados.
- c. Logran y mantienen un sólido plan de organización.
- d. Aseguran que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.

- e. Determinan la responsabilidad de cada puesto y su relación con otros puestos de la organización.

### **3.7.2 Desventajas.**

- a. Constituyen una herramienta, pero no la solución para todos los problemas administrativos que se puedan presentar.
- b. Si no se actualizan permanentemente, pierden vigencia con rapidez.
- c. Incluyen solo los aspectos formales de la organización dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia para la vida de la misma son notorias.
- d. Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos los integrantes.
- e. Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- f. Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

### **3.8 Importancia del Seguimiento y Evaluación Institucional**

El seguimiento y la evaluación (S&E) son procesos esenciales en la gestión institucional, ya que permiten analizar el desempeño de las actividades, identificar fortalezas y debilidades, y garantizar que los recursos se utilicen de manera óptima. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2019), estos mecanismos son clave para asegurar que las instituciones cumplan con sus metas de manera eficaz, eficiente y transparente. En el contexto de unidades administrativas como Adquisiciones, el S&E no solo evalúa resultados, sino que también verifica el cumplimiento de normativas y la correcta ejecución de procedimientos, lo que reduce riesgos operativos y financieros.

La eficiencia institucional está directamente vinculada a la capacidad de medir y ajustar procesos de manera continua. Autores como Drucker (2006) destacan que "lo que no se mide, no se puede mejorar", enfatizando la necesidad de sistemas de evaluación que generen datos confiables para la toma de decisiones.

Ante esto el formato de evaluación bien diseñado, aplicado periódicamente, permite comparar el desempeño real frente a los objetivos planteados, facilitando la implementación de acciones correctivas y preventivas. Esto es especialmente relevante en áreas críticas como las

compras públicas, donde la optimización de recursos impacta directamente en la gestión presupuestaria.

Además, el seguimiento sistemático fortalece la rendición de cuentas y la transparencia, valores fundamentales en instituciones públicas y privadas. Según Kaufmann y Kraay (2008), la falta de mecanismos de evaluación adecuados puede derivar en prácticas ineficientes e incluso en corrupción. Por ello, herramientas como indicadores de desempeño, matrices de evaluación y auditorías internas no solo miden resultados, sino que también promueven una cultura de integridad y mejora continua. En el caso de un Manual de Funciones, su efectividad depende de que se evalúe periódicamente su aplicación real frente a lo establecido teóricamente.

Desde una perspectiva estratégica, el S&E también contribuye a la adaptabilidad institucional frente a cambios externos, como ajustes normativos o crisis económicas. Según el Banco Mundial (2020), las organizaciones que implementan sistemas robustos de monitoreo tienen mayor capacidad de resiliencia, ya que pueden reorientar rápidamente sus procesos con base en evidencia. Por ejemplo, en una Unidad de Adquisiciones, evaluar la eficiencia de los proveedores o los tiempos de entrega permite ajustar contrataciones en escenarios de alta demanda o restricciones presupuestarias, manteniendo la continuidad operativa.

## **IV. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **4.1 Tipo de Enfoque**

El enfoque cualitativo es un método de investigación que busca comprender los fenómenos sociales desde la perspectiva de los participantes, centrándose en el significado, las experiencias y los contextos. Utiliza técnicas como entrevistas, observaciones y análisis de contenido para explorar la complejidad de los comportamientos y las interacciones humanas (Hernández-Sampieri et al., 2018).

De este modo, la investigación es de enfoque cualitativo, lo que implica que se centró en entender la esencia de los fenómenos analizados mediante un estudio de experiencias, percepciones y contextos. Este tipo de investigación se fundamenta en la recopilación de datos no numéricos, como entrevistas y análisis documental, con el propósito de interpretar significados, explorar conceptos y abarcar la complejidad del fenómeno. El enfoque cualitativo facilita una comprensión integral y detallada de la realidad, destacando la riqueza del contexto y las perspectivas subjetivas de los participantes.

### **4.2 Tipo de Estudio**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), los estudios descriptivos permiten detallar situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

El tipo de estudio es descriptivo y exploratorio, en el cual se analiza el contexto real, en otras palabras, es la interpretación de una realidad, exponiendo de esta manera las principales causas y efectos de dicho fenómeno, generando un mejor sentido de comprensión.

La parte descriptiva se centra en analizar y comprender el estado actual de la Unidad de Adquisiciones en la Alcaldía Municipal de León. Simultáneamente, el enfoque exploratorio permite identificar nuevas oportunidades y soluciones para mejorar el desempeño laboral.

### **4.3 Población**

En esta investigación, la población se refiere al conjunto total de individuos, elementos o unidades que comparten características comunes y que son objeto de estudio. Esta puede ser finita o infinita, dependiendo del alcance de la investigación (Hernández-Sampieri et al., 2018).

La población total de la Alcaldía Municipal de León son 980 colaboradores. Esto abarco desde el personal operativo hasta los supervisores y responsables de la toma de decisiones.

### **4.4 Muestra**

En esta investigación, una muestra es un subconjunto representativo de una población, seleccionado para participar en un estudio con el fin de obtener conclusiones sobre dicha población. La muestra debe reflejar las características principales de la población para que los resultados puedan generalizarse (Hernández-Sampieri et al., 2018).

Para efectos de esta investigación se aplicó muestreo por conveniencia, debido a la accesibilidad a ciertos colaboradores y a su limitad horarios de trabajo. Se selecciono a cinco colaboradores como muestra representativa (4 analistas y a un analista jurídico) de la Unidad de Adquisiciones, debido a la experiencia de larga trayectoria. Sin embargo, el muestreo por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilístico donde los participantes son seleccionados en función de su disponibilidad y accesibilidad, más que por su representatividad estadística. Este método es común en estudios exploratorios o cuando el tiempo y los recursos son limitados (Hernández-Sampieri et al., 2018).

### **4.5 Unidad de análisis**

En este aspecto la unidad de análisis son los colaboradores del área de adquisiciones de la Alcaldía.

## 4.6 Técnicas e instrumentos de recogida de la información,

### 4.6.1 Entrevista

La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma. Se entrevistó a cuatro analistas y a una asesora legal. (Ver anexo 14.1)

### 4.7 Matriz de operacionalización de variables

Objetivo	Variable	Definición Conceptual	Tipo de Variable	Instrumento
1. Realizar un diagnóstico de las funciones actuales de los colaboradores en la Unidad de Adquisiciones.	Funciones actuales	Conjunto de actividades y responsabilidades que realiza actualmente la Unidad de Adquisiciones.	Cualitativa (Descriptiva)	Entrevistas, análisis documental
2. Identificar las tareas por cargo de acuerdo al trabajo que realiza cada persona en la unidad de adquisiciones	Elementos del manual de funciones	Componentes esenciales que debe contener un manual de funciones (descripción de puestos, responsabilidades, procedimientos, etc.).	Cualitativa (Categorizable)	Revisión bibliográfica, benchmarking
3. Diseñar el Manual para aumentar la eficiencia y eficacia en los puestos de trabajo de la unidad de adquisiciones.	Estructura del manual	Organización formal del contenido del manual (secciones, formatos, flujogramas).	Cualitativa (Estructurada)	Guías institucionales, plantillas estandarizadas
4. Aplicar seguimiento al formato de evaluación para medir la eficiencia.	Implementación del sistema de evaluación	Proceso de aplicación periódica de instrumentos de medición.	Mixta (Cuali-Cuantitativa)	Formatos de evaluación, informes de seguimiento

**NOTA:** Elaboración propia

## **4.8 Criterios de calidad**

### **4.8.1 Credibilidad**

De acuerdo con Flick (2018), la credibilidad alude a la autenticidad de los resultados, garantizando que estos reflejen de manera precisa las vivencias y puntos de vista de los participantes dentro de su propio entorno (p. 366).

Por su parte, Ravitch y Carl (2021) señalan que esta se refuerza a través de métodos como la validación con los participantes y la autorreflexión del investigador, asegurando que las interpretaciones sean consistentes con las perspectivas de los sujetos estudiados (p. 185).

Ambas definiciones subrayan la relevancia de representar la realidad experimentada de forma genuina y reflexiva en el marco de la investigación cualitativa.

### **4.8.2 Confiabilidad**

De acuerdo con Tracy (2020), la confiabilidad consiste en registrar detalladamente el proceso de investigación, de modo que otros puedan rastrear y valorar la coherencia de las decisiones adoptadas (p. 232).

Por otro lado, Saldaña (2018) indica que esta se alcanza mediante un documentaciono ordenado de las acciones metodológicas, lo que asegura que el estudio mantenga consistencia y pueda replicarse en su planteamiento (p. 45).

Ambas posturas destacan la transparencia y la posibilidad de seguimiento como pilares esenciales para sustentar la solidez del proceso cualitativo.

### **4.8.3 Conformabilidad**

Según Corbin y Strauss (2015), la confirmabilidad garantiza que las conclusiones estén basadas en los datos obtenidos, facilitando que los resultados puedan ser corroborados por otros investigadores (p. 298).

De manera similar, Ravitch y Carl (2021) sostienen que se logra al vincular cada interpretación a pruebas tangibles, como transcripciones o anotaciones, minimizando las influencias subjetivas del investigador (p. 193). Ambos planteamientos resaltan la importancia de sustentar los hallazgos en evidencia sólida y objetiva que permita un seguimiento claro de la problemática analizada.

#### **4.8.4 Transferibilidad**

De acuerdo con Tracy (2020), la transferibilidad hace posible que los hallazgos sean aplicables en contextos parecidos, gracias a descripciones exhaustivas y minuciosas del entorno y las circunstancias del estudio (p. 234).

Por su parte, Flick (2018) señala que esta se basa en ofrecer un contexto lo bastante explícito para que otros puedan evaluar la pertinencia de los resultados en sus propias investigaciones (p. 370).

Así, uno y otro enfoque destacan la relevancia de una contextualización detallada para extender la utilidad de los resultados cualitativos y garantizar información precisa.

#### **4.9 Recopilación de la información**

La información se recopiló a través de:

- Entrevistas Estructuradas y Semiestructuradas: Para obtener percepciones y opiniones detalladas de los miembros de la Unidad de Adquisiciones.
- Análisis Documental: Revisión exhaustiva de teoría sobre manual de funciones y procedimientos de la Unidad de Adquisiciones.

Para redactar el informe final se utilizó Microsoft Office Word 2024.

#### **4.10 Procesamiento de información**

La información recopilada fue analizada, incluyendo análisis cualitativo de contenido para las entrevistas. Los resultados se presentan de manera clara y se utilizaron para elaborar una propuesta del Manual de Funciones que aborde las áreas identificadas y mejorar el desempeño laboral en la Unidad de Adquisiciones. Este diseño metodológico garantizó una investigación exhaustiva y equitativa, proporcionando una base sólida para la mejora continua de la Unidad de Adquisiciones en la Alcaldía Municipal de León.

#### **4.11 Triangulación**

De acuerdo con Denzin (2018), la triangulación fortalece los hallazgos al incorporar diversas fuentes, métodos o puntos de vista, lo que incrementa la solidez y la profundidad del estudio (p. 82).

A su vez, Saldaña (2018) explica que implica integrar diferentes tipos de datos, como entrevistas y observaciones, para desarrollar una comprensión más integral y fidedigna del fenómeno analizado (p. 49).

Los dos planteamientos anteriormente mencionados sobre el tema de triangulación, subrayan la importancia de emplear enfoques variados para potenciar la validez y la riqueza interpretativa de los datos, asegurando resultados y conclusiones más claros.

## V. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

### 5.1 Diagnóstico de las Funciones Actuales del Área de Adquisiciones

#### P1. ¿Cuáles son las funciones que usted desempeña en la Unidad de Adquisiciones?

Los entrevistados explicaron que su labor se enfoca en la ejecución de procesos de adquisición conforme a la legislación vigente. Mencionaron actividades específicas como la invitación a proveedores, la publicación de cuadros comparativos, la emisión de recomendaciones de adjudicación y la formalización de contratos mediante acuerdos administrativos. También destacaron la generación de órdenes de compra en el sistema SISCAE y la emisión de cheques. Algunos participantes añadieron tareas complementarias como la recepción de solicitudes, archivo de documentos y gestión de correspondencia.

Se evidencia una estructura clara en la gestión de adquisiciones, donde las funciones se alinean con la normativa de compras públicas. Sin embargo, hay diferencias en la percepción de responsabilidades entre los entrevistados, lo que sugiere que no todos los roles están completamente delimitados. La variedad de respuestas indica que algunas personas tienen una visión más amplia de su labor, mientras que otras solo mencionan tareas específicas. Esto puede deberse a una falta de definición de funciones dentro del área o a diferencias en la distribución del trabajo.

#### P2. ¿Usted conoce cuál es la razón de ser de esta Unidad de Adquisiciones?

La mayoría de los entrevistados afirmó que la función principal de la unidad de adquisiciones es la compra de bienes y servicios esenciales para el correcto funcionamiento de la municipalidad. Se mencionó que esta labor es clave para asegurar que los proyectos y dependencias cuenten con los recursos necesarios, manteniendo un control adecuado sobre costos y calidad.

Si bien hay consenso en que el objetivo principal de la unidad es la adquisición de bienes y servicios, algunas respuestas reflejan un entendimiento más amplio de su impacto en la institución. Mientras algunos lo perciben como una actividad meramente operativa, otros destacan su importancia en la optimización de costos, la garantía de calidad y la correcta gestión del suministro. La diferencia en las respuestas podría deberse a la falta de una visión estratégica compartida dentro del equipo.

**P3. ¿Cuál es el perfil académico que se exige para el desempeño del puesto que ocupa actualmente?**

Los entrevistados mencionaron que los requisitos académicos para el puesto varían, incluyendo carreras como contaduría, administración de empresas y derecho. Sin embargo, algunos indicaron desconocer con exactitud cuál es el perfil requerido para su cargo.

La falta de claridad en los requisitos académicos puede ser un indicador de procesos de selección poco estructurados. Esto puede dar lugar a discrepancias en la formación del personal, lo que afectaría la especialización de la Unidad de Adquisiciones. Al no haber un criterio uniforme, podrían presentarse dificultades en la asignación de tareas específicas que requieren conocimientos técnicos.

**P4. ¿Sabe cuál es la experiencia mínima necesaria para desempeñar el cargo?**

Mientras que algunos entrevistados indicaron que se requieren dos o tres años de experiencia, otros señalaron que desconocen este requisito.

La falta de un estándar claro sobre la experiencia mínima necesaria para el cargo puede derivar en inconsistencias en la selección de personal. Si no se establece un criterio homogéneo, pueden ingresar al área empleados con niveles de experiencia muy distintos, lo que podría afectar el rendimiento y la curva de aprendizaje.

**P.5 ¿Existe alguna herramienta con la cual le midan su desempeño laboral?**

Algunos entrevistados afirmaron que su rendimiento se mide con base en los procesos cumplidos, mientras que otros indicaron que no existe un sistema de evaluación formal para su trabajo.

La falta de una evaluación homogénea del desempeño puede limitar la capacidad de la institución para identificar áreas de mejora y reconocer el esfuerzo del personal. Un sistema de medición ineficiente o inexistente puede afectar la motivación de los empleados y dificultar la identificación de problemas en la ejecución de tareas.

**P6. ¿Usted recibe algún tipo de capacitación y de ser así cómo es y cada cuánto la recibe?**

La mayoría de los empleados indicaron que no reciben capacitaciones de manera periódica, salvo en casos de cambios normativos o de sistemas.

La falta de formación continua puede impactar negativamente la actualización de conocimientos y la eficiencia en la ejecución de los procedimientos. En un área regulada como adquisiciones, es fundamental que los empleados estén al tanto de las normativas vigentes y las mejores prácticas.

**P7. ¿Se cumplen con los planes de trabajo en tiempo y forma?**

Varios entrevistados indicaron que los planes de trabajo no siempre se cumplen debido a urgencias, mala conexión a internet o problemas administrativos.

Los atrasos en la ejecución de actividades pueden generar demoras en la adquisición de bienes y servicios, afectando a otras áreas de la institución. La falta de recursos tecnológicos y problemas en la gestión interna parecen ser factores clave en los retrasos.

**5.2 Identificar las Tareas de los Cargo del área de Adquisiciones**

**P8. ¿Usted es conocedor(a) de la Ley que rige la unidad y las consecuencias que lleva el no cumplimiento con lo establecido en esta Ley y su reglamento?**

Algunos entrevistados afirmaron conocer la Ley que rige su unidad, aunque varios indicaron que no dominan el reglamento o ciertos aspectos específicos de la normativa. En algunos casos, se menciona que la Ley se aplica de manera mecánica, sin una guía clara sobre su correcta implementación.

El conocimiento parcial de la normativa puede derivar en errores en la aplicación de los procedimientos administrativos y generar riesgos de incumplimiento legal. El hecho de que algunos empleados mencionen que aplican la Ley "mecánicamente" indica que podrían estar ejecutando tareas sin un entendimiento profundo de sus implicaciones, lo que puede comprometer la transparencia y la eficiencia de la unidad de adquisiciones.

Mencionaron que se requiere implementar capacitaciones periódicas sobre la normativa vigente y su reglamento, asegurando que todo el personal comprenda no solo el contenido de la ley, sino también su correcta aplicación.

**P9. ¿Qué dificultades enfrenta en su lugar de trabajo para garantizar que los procesos de contratación sean transparentes y públicos?**

La mayoría de los entrevistados indicaron que no enfrentan dificultades en este aspecto, ya que los procesos de contratación se realizan de manera transparente y se publican en el sistema de compras SISCAE.

**P.10 ¿Siente que se promueve adecuadamente la participación de proveedores locales en las adquisiciones? Si no, ¿qué cree que falta para hacerlo?**

Los entrevistados afirmaron que se promueve la participación de proveedores locales en las adquisiciones. No obstante, en algunos casos se requiere recurrir a proveedores externos debido a la falta de disponibilidad de ciertos materiales o servicios en la región.

**P.11 ¿Ha notado situaciones en las que los procedimientos de adquisición no se ajustan a las regulaciones establecidas por la ley? ¿Podría dar un ejemplo?**

La mayoría de los entrevistados indicaron que no han observado irregularidades en los procedimientos de adquisición. Sin embargo, se mencionó un caso en el que algunos proyectos fueron ejecutados sin que los contratos estuvieran formalmente firmados.

Aunque en general los procedimientos parecen seguir la normativa, el hecho de que algunos proyectos se ejecuten sin contrato representa un riesgo significativo. Esto puede derivar en problemas legales, falta de control sobre la calidad de la obra y dificultades para exigir responsabilidades en caso de incumplimientos.

**P.12. ¿Qué cambios o recursos cree que son necesarios para mejorar la implementación de la Ley en su área de trabajo?**

Todos los entrevistados mencionaron la necesidad de contar con mejor equipo de oficina, acceso a internet más rápido y capacitaciones periódicas. También se sugirió una mayor claridad en la definición de funciones dentro del área.

**P.13 ¿Qué obstáculos encuentra en el proceso de planificación o ejecución de las adquisiciones anuales en su institución?**

Todos los entrevistados mencionaron que los principales problemas son la falta de presupuesto, la mala gestión y la entrega tardía de solicitudes por parte de otras áreas.

Estos factores pueden generar retrasos y afectar la calidad de las adquisiciones. La falta de una planificación eficiente puede ocasionar que las compras se realicen de manera urgente, reduciendo la capacidad de negociación y aumentando costos.

**P.14 ¿Qué tan eficiente es el proceso de solicitud, evaluación y entrega de bienes o servicios adquiridos? ¿Qué aspectos podrían optimizarse?**

La mayoría de los entrevistados consideran que el proceso de solicitud, evaluación y entrega es eficiente. Sin embargo, señalaron que hay deficiencias en la planificación de las solicitudes, ya que muchas áreas presentan sus requerimientos de manera tardía y exigen atención inmediata.

Aunque el sistema de adquisiciones funciona en general de manera eficiente, la falta de planificación por parte de otras áreas afecta el cumplimiento de los tiempos establecidos en la normativa. Esto genera presión sobre el equipo de adquisiciones y puede comprometer la calidad del proceso.

### **5.3 Diseño del Manual de Funciones para el Área de Adquisiciones.**

#### **Manual de funciones para mejorar el desempeño laboral de la Unidad de Adquisiciones en la alcaldía Municipal de León periodo 2025 - 2027**

[*ORDENANZA/RESOLUCIÓN/ACTA*] No. -----

(IDENTIFICAR DOCUMENTO DE APROBACIÓN)

El presente documento de aprobación debe adaptarse por el Concejo Municipal o la Junta Directiva del Sector Municipal en atención a su práctica administrativa y/o normativa habitual.

El Consejo Municipal del Municipio de la Alcaldía Municipal de León, representada por la Lic. Guísela María Lacayo Medrano, en uso de las facultades conferidas por la Ley No. 40, 261, Ley de Municipios, sus Reformas; Decreto 52-97, Reglamento de la Ley de Municipios y sus Reformas, (*Incorporar Documento creador Entidad del Sector Municipal*), Ley No. 801 “Ley de Contrataciones Administrativas Municipales” y su Reglamento General, Decreto No. 08-2013.

#### **CONSIDERANDO**

##### **I**

Que de conformidad con el artículo 1 y 5 de la Ley No. 801 y artículo 3 del Decreto No. 08-2013, toda actividad de contratación debe someterse a las normas y principios del ordenamiento jurídico que regula el Sistema de Administración de Contrataciones Municipales, de manera que es obligación de las Alcaldías y del Sector Municipal planificar, programar, organizar, desarrollar y supervisar los procesos de contratación, debiendo asegurar en todo momento la satisfacción oportuna de la necesidades institucionales y de la población, bajo un efectivo control y transparencia de las contrataciones que se realicen.

##### **II**

Que el artículo 14 de la Ley No. 801, establecen que en cada Alcaldía y Entidad del Sector Municipal deberá existir un Área de Adquisiciones subordinada a la Máxima Autoridad Administrativa encargada de participar, en coordinación con las Áreas Solicitantes, en la planificación y programación anual de las adquisiciones y operar los procedimientos de contratación.

## **POR TANTO**

Con fundamento en las precitadas normas y consideraciones expuestas, conforme las atribuciones que le son inherentes a esta autoridad,

## **RESUELVE**

**PRIMERO:** Apruébese el presente instrumento como Manual de Organización y Funciones del Área de Adquisiciones.

**SEGUNDO:** Dótese al Área de Adquisiciones, del personal y recursos necesarios para desempeñar sus funciones en concordancia con las Leyes y Reglamentos que regulan esta materia.

**TERCERO:** Esta Ordenanza deja sin efecto cualquier otra disposición anterior que se oponga al presente Manual.

Dado en [\[Incorporar Lugar, fecha de aprobación\]](#).

[\[Firma: Miembros del Consejo Municipal o Junta Directiva del Sector Municipal\]](#)

## **MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL ÁREA DE ADQUISICIONES**

### **INTRODUCCIÓN**

La Dirección de Adquisiciones de la Alcaldía Municipal de León juega un papel fundamental en el cumplimiento de los objetivos institucionales, asegurando la adquisición eficiente y transparente de bienes y servicios necesarios para el desarrollo de los proyectos y actividades municipales. En un contexto donde la transparencia, la eficiencia y el cumplimiento normativo son pilares esenciales, resulta imprescindible contar con un marco de referencia que guíe las acciones del personal y estandarice los procesos que se llevan a cabo en esta Unidad de adquisiciones.

El presente Manual de Funciones tiene como objetivo principal definir de manera clara y precisa las responsabilidades, tareas y procedimientos que competen a cada uno de los cargos dentro de la Unidad de Adquisiciones.

Este documento busca no solo optimizar el desempeño laboral del personal, sino también garantizar que todas las actividades se realicen conforme a la normativa vigente, promoviendo la transparencia, la eficiencia y la rendición de cuentas ante los órganos rectores y la ciudadanía en general.

Este manual está diseñado para ser una herramienta de consulta y guía permanente, que facilite la coordinación entre los diferentes roles, fortalezca el trabajo en equipo y contribuya a la mejora continua de los procesos de adquisiciones. Asimismo, busca fomentar un ambiente laboral organizado, donde cada integrante conozca sus funciones, comprenda su contribución al logro de los objetivos institucionales y cuente con las herramientas necesarias para desempeñar su labor de manera efectiva.

Con la implementación de este manual, se espera no solo fortalecer la gestión interna de la Unidad de Adquisiciones, sino también consolidar su rol como un área estratégica dentro de la Alcaldía Municipal de León, comprometida con la excelencia, la transparencia y el servicio a la comunidad.

### **OBJETIVO**

Establecer la organización, competencia, funciones y responsabilidades de la Unidad de Adquisiciones de la **Alcaldía Municipal de León**.

### **BASE LEGAL.**

El presente Manual tiene como base legal las siguientes Leyes, Reglamentos y Decretos aplicables en materia de contrataciones públicas:

- Ley No. 801, Ley de Contrataciones Administrativas Municipales.
- Decreto No. 08-2013, Reglamento a la Ley de Contrataciones Administrativas Municipales.
- Normas Técnicas de Control Interno
- Otras Normas aplicables al objeto del presente Manual

## ÁMBITO DE APLICACIÓN

El presente Manual se ha diseñado para establecer la estructura y organización, funciones, alcances, segregación de funciones y delimitación de responsabilidades de la Unidad de Adquisiciones de **Alcaldía Municipal de León**

## DIVULGACIÓN

La Máxima Autoridad Administrativa, a través de la Unidad de Adquisiciones, debe divulgar y dar a conocer el contenido del presente Manual a los servidores públicos de **Alcaldía Municipal de León**

## CUMPLIMIENTO

La Unidad de Adquisiciones de **Alcaldía Municipal de León**, responde del debido uso, aplicación y cumplimiento del presente Manual de Organización y Funciones, siendo de aplicación obligatoria para todos los Servidores Públicos que integran esta Unidad de Adquisiciones.

## OBJETIVOS DE LA UNIDAD DE ADQUISICIONES

Administrar los procesos de compras para que las necesidades de **Alcaldía Municipal de León**, se satisfagan en tiempo oportuno, con la mejor calidad y costo posible, ajustando su actuación al cumplimiento del marco legal

### **Lineamientos de actuación de la Unidad de Adquisiciones:**

1. Para concretar la ejecución de sus responsabilidades de la Unidad de Adquisiciones debe considerar la aplicación de las políticas siguientes:
2. Contar con los recursos técnicos y humanos capacitados para desempeñar con efectividad sus competencias, funciones y demás actividades.
3. Ejecutar los procesos de contrataciones aplicando los principios, normas y procedimientos vigentes, publicando sus diferentes etapas en el Portal Único de Contrataciones [www.nicaraguacompra.gob.ni](http://www.nicaraguacompra.gob.ni)
4. Operar el Registro de Proveedores Municipales de la Alcaldía y enviar oportunamente la información al Ente Rector del Sistema de Administración de Contrataciones Municipales.
5. Incentivar la participación de los Proveedores Locales, con énfasis en MIPYMES.

6. Conformar, actualizar, custodiar y resguarda los expedientes físicos o electrónicos, registros, y demás documentos para ponerlos a disposición de los usuarios y el público en general.
7. Elaborar el Plan General de Adquisiciones (PGA), y participar en la formulación de los Planes de Inversión Multianuales y Anuales, así como en la formulación presupuestaria del municipio.
8. Promover la inclusión de factores ambientales en la evaluación de los procesos de adquisiciones.
9. Incorporar Tecnologías de la información y Comunicaciones que agilicen la ejecución de las contrataciones públicas.
10. Promover economías de escala en las contrataciones, y el desarrollo local.

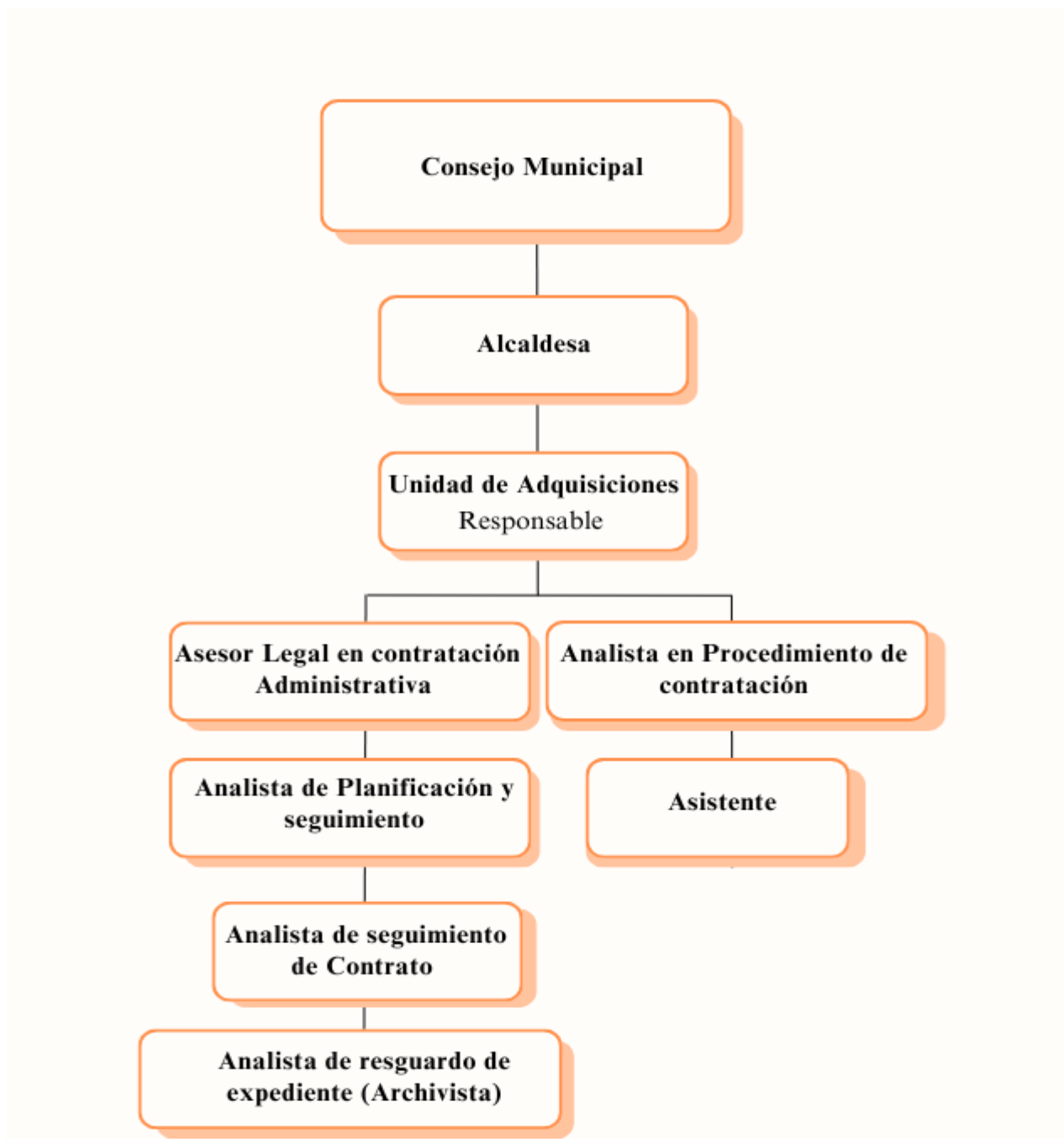
### **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD DE ADQUISICIONES**

La Unidad de Adquisiciones en su calidad de Órgano de Ejecución se supedita jerárquicamente a la Máxima Autoridad Administrativa de Alcaldía Municipal de León bajo la nomenclatura de alcaldesa. Donde la unidad de Adquisiciones se encuentra a cargo de un responsable, nombrado por la Máxima Autoridad Administrativa, siendo la Estructura Orgánica la siguiente:

#### **Adquisiciones**

1. Responsable
2. Asesor Legal en Contrataciones Administrativas
3. Analistas de Procedimientos de Contratación
4. Analista de Planificación y Seguimiento
5. Un Asistente
6. Analista de seguimiento de contrato
7. Analista de resguardo de expediente (archivista)

### Ilustración 1 Organigrama Unidad de Adquisiciones



**NOTA:** Alcaldía Municipal de León

## **FUNCIONES DE LA UNIDAD DE ADQUISICIONES**

A continuación, se enlistan las funciones de manera general de la Unidad de Adquisiciones:

### **A. Funciones del área de Adquisiciones:**

1. La Unidad de Adquisiciones tiene como funciones operativas principales las siguientes:
2. Conducir los procesos de contratación desde su planificación hasta la adjudicación de los contratos, en coordinación con las áreas requirentes y técnicas vinculadas.
3. Acreditar el cumplimiento de los requisitos que deben anteceder el inicio de los procedimientos de contratación, y que deben ser cumplidos por las áreas relacionadas al desarrollo de los mismos.
4. Monitorear y dar seguimiento a la administración y ejecución de los contratos, sin perjuicio de las responsabilidades que le correspondan al equipo o funcionario delegado para la administración del contrato.
5. Impulsar que los procesos de contratación se desarrollen en estricto cumplimiento a los principios, normas y procedimientos establecidos, procurando el uso eficiente de los recursos financieros.
6. Coordinar la planificación y programación de los procesos de compras, y su actualización en coordinación con las áreas involucradas, asegurando la evaluación periódica a la ejecución del Programa General de Adquisiciones.
7. Integrar el Comité de Evaluación y del Comité Técnico de Compras, cuando lo disponga la máxima autoridad administrativa.
8. Administrar el Registro de Información.
9. Custodiar, resguardar y actualizar los expedientes administrativos de las contrataciones realizadas, garantizando el acceso del público con excepción de la información que pueda colocar a un oferente en posición de ventaja respecto de otro, o a los documentos que se consideren de acceso confidencial.
10. Dirigir a lo interno de la Alcaldía o Sector Municipal el proceso de normalización de los procesos de contratación.
11. Cumplir con las políticas y disposiciones técnicas que respecto a las contrataciones emita el Órgano Rector, la Máxima Autoridad Administrativa y cualquier otra autoridad competente.

12. Procurar la obtención de las mejores condiciones técnicas y económicas de compra para la Alcaldía o Sector Municipal, en coordinación con las áreas involucradas.
13. Desarrollar bajo su responsabilidad los procedimientos de contratación en la modalidad de Compra por Cotización de menor cuantía, cuando corresponda.
14. Inducir que las adquisiciones se ajusten a los recursos disponibles, a las especificaciones técnicas y/o alcances requeridos.
15. Verificar la inscripción y actualización de los proveedores municipales participantes en los procesos de contratación.
16. Remitir física y/o electrónicamente al ente Rector la información relacionada con el Régimen de Prohibiciones debidamente actualizados.
17. Garantizar la difusión y gestión de las contrataciones administrativas a través del Portal Único de Contrataciones [www.nicaraguacompra.gob.ni](http://www.nicaraguacompra.gob.ni).
18. Enviar al ente Rector la base de datos del Registro de Proveedores Municipales cumpliendo los lineamientos vigentes.
19. Elaborar el pliego de bases y condiciones en coordinación con el Área Técnica y el Área Solicitante, suscribiendo la respectiva aprobación.
20. Publicar los estudios previos, diseños, planos especificaciones técnicas, el pliego de bases y condicione de los procedimientos de licitación, diez días antes de la emisión de la Resolución de inicio del procedimiento que corresponda.
21. Desarrollar las fases de homologación, aclaración y corrección al pliego de bases y condiciones, así como el recurso de objeción, conforme a las atribuciones consignadas en la Ley y su Reglamento General.
22. Solicitar, recibir y custodiar las ofertas según la modalidad aplicada, conforme las competencias que se encuentran directamente bajo su responsabilidad, y / o designadas por la Máxima Autoridad Administrativa.
23. Asegurar que las Áreas Solicitantes proporcionen las especificaciones técnicas.
24. Instruir al Área Solicitante sobre los procedimientos, el uso de los formatos requeridos y el cumplimiento de las normas técnicas y administrativas que rigen el Sistema Nacional de contrataciones.
25. Asesorar, apoyar y dar seguimiento al Comité de Evaluación en los procedimientos de licitación que le corresponda a: elaboración de informes y estudios técnicos requeridos

para evaluar las ofertas, efectuar las notificaciones que correspondan, elaborar las actas y dictámenes, recibir y custodiar las ofertas.

26. Coordinar y supervisar el registro y seguimiento de las garantías solicitadas, cuando corresponda y enviar para su custodia definitiva a la Tesorería o en su defecto a la Dirección Administrativa Financiera.
27. Propiciar el cumplimiento de la legislación nacional respecto al Sistema de Contrataciones Administrativas, control interno y demás disposiciones administrativas relacionadas con la materia y coordinar con el resto de instancias administrativas la correcta aplicación del Sistema de contrataciones administrativas.
28. Establecer las necesidades de formación profesional y coordinar la asistencia técnica brindada por el ente Rector en materia de adquisiciones para fondos nacionales y extranjeros, requerida por los Servidores.
29. Cualquier otra función que sean asignadas por el Ordenamiento Jurídico, la Máxima Autoridad Administrativa o por el ente Rector a través de los Manuales de Organización y Funciones o los actos administrativos que correspondan.

## **B. Relaciones del Área de Adquisiciones:**

A lo interno, la Unidad de Adquisiciones, establece coordinación tanto con los Comités de Evaluación, Comité Técnico de Compras, como con todas las dependencias del Nivel Central, Áreas Técnicas y Solicitantes.

### **1. Comité de Evaluación.**

La Unidad de Adquisiciones brindará apoyo técnico al correspondiente Comité de Evaluación y Comité Técnico de Compras.

### **2. Comité Técnico de Compras**

La Unidad de Adquisiciones debe brindar apoyo técnico al Comité Técnico de Compras en los procedimientos de Compra por Cotización de Menor Cuantía, de conformidad con lo establecido en las normativas emitidas para tal efecto.

### **3. Otras Dependencias:**

#### **a. A lo interno:**

- Se relaciona con las áreas solicitantes, coordinación en la elaboración y propuesta de programación de las contrataciones, verificación conjunta de las especificaciones técnicas/alcances del contrato en la elaboración del pliego de bases y condiciones, solicitudes de compra, términos de referencia, estimación de costo, disponibilidad presupuestaria. Comunicación fluida y oportuna para la buena gestión adquisitiva.
- Equipo Administrador de Contratos, que da el seguimiento al cumplimiento de los contratos y actualización del expediente de contratación, seguimiento y ejecución de garantías, modificaciones contractuales, recepciones provisionales y finales.
- Áreas Técnicas, coordinación en el suministro de estudios previos: diseño, alcances técnicos esenciales del objeto de la contratación que respondan a la finalidad que se persigue satisfacer con la contratación, para su incorporación en los pliegos de bases y condiciones o solicitud de compra, según corresponda.
- Áreas Jurídicas deberán realizar acciones encaminadas a asegurar la legalidad del proceso de contratación, y de la formalización del contrato, inclusive.
- Áreas Financieras, verificación presupuestaria correspondiente, emisión de órdenes de pago, seguimiento a la programación y ejecución de pagos a los proveedores o contratistas.

#### **b. A lo Externo:**

- Órgano Rector del Sistema de Administración de las Contrataciones del Sector Público Normativa información sobre implementación de las disposiciones administrativas necesarias para asegurar el cumplimiento de la Ley y su Reglamento General.
- Contraloría General de la República, suministro de información de acuerdo a las normativas emitidas por el Ente Fiscalizador, la Ley y su Reglamento General, resolución de recurso de nulidad.
- Procuraduría General de la República, suministro de información de acuerdo a las normativas actuales
- Proveedores Municipales y de los Registros Supletorios que interactúan en los diversos procedimientos de contratación.

- Con el Ministerio de Hacienda y Crédito en materia de seguimiento de contratos por medio de la Dirección General de Inversión Pública, las transferencias municipales y asuntos de Crédito Público.
- Seguimiento y evaluación para medir la eficiencia de las funciones, en el departamento de Adquisiciones

Seguidamente se presentan 7 fichas ocupacionales del cargo, propuestas para el área de Adquisiciones:

1. Responsable de Adquisiciones
2. Asesor Legal en Contrataciones Administrativas
3. Analista en Procedimientos de Contratación
4. Analista de Planificación y Seguimiento
5. Asistente de Adquisiciones
6. Analista de Seguimiento de Contratos
7. Analista de Resguardo de Expedientes

<b>FICHA OCUPACIONAL</b>	
<b>Nombre del Cargo:</b>	Responsable de Adquisiciones
<b>Dependencia</b>	Área de Adiciones
<b>Puesto del Superior Inmediato:</b>	Director de Adquisiciones
<b>Puesto del Superior:</b>	Máxima Autoridad Administrativa
<b>Objetivo del Cargo</b>	Planificar, coordinar y supervisar los procesos de adquisición de bienes, servicios y obras, asegurando el cumplimiento de la normativa vigente, la eficiencia en el uso de los recursos públicos y la satisfacción de las necesidades institucionales.
<b>FUNCIONES Y ACTIVIDADES:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrar en forma eficaz y eficiente los recursos humanos, materiales y tecnológicos asignados al Unidad de Adquisiciones para garantizar el cumplimiento de los objetivos, programas y planes propuestos.</li> <li>2. Planificar, controlar y evaluar las actividades realizadas por el personal de la Unidad de Adquisición bajo su cargo.</li> <li>3. Conducir el desarrollo de los Procedimientos de Contrataciones conforme las normas aplicables.</li> <li>4. Coordinar el requerimiento de las Áreas Solicitantes sus requerimientos en base al presupuesto y consolidarlos en un único Programa Anual de Contrataciones para su correspondiente publicación en el portal <a href="http://www.nicaraguacompra.gob.ni">www.nicaraguacompra.gob.ni</a>.</li> <li>5. Garantizar que el Programa General de Adquisiciones y sus modificaciones, así como la gestión, difusión de las contrataciones administrativas sean publicadas en el Portal Único de Contrataciones <a href="http://www.nicaraguacompra.gob.ni">www.nicaraguacompra.gob.ni</a>.</li> <li>6. Enviar al Ente Rector la base de datos del Registro de Proveedores Municipales y la Evaluación a la Ejecución del Programa General de Adquisiciones cumpliendo los lineamientos vigentes.</li> <li>7. Supervisar que los oferentes se encuentren debidamente inscritos en el Registro de Proveedores Municipales, y que los Bienes y Servicios se encuentren catalogados haciendo uso del Portal Único de Contrataciones <a href="http://www.nicaraguacompra.gob.ni">www.nicaraguacompra.gob.ni</a>.</li> </ol>	

8. Aprobar la información que se debe incorporar al Sistema de Información (SISCAE) para el seguimiento de todas las compras y contrataciones que ejecute la Alcaldía Municipal.
9. Asegurar que las Áreas Solicitantes suministren las especificaciones técnicas, las normas de calidad y criterios de ponderación correspondientes.
10. Apoyar y asesorar a las Áreas Solicitantes sobre las acciones apropiadas a realizar en caso de: incumplimiento de los contratistas; resoluciones, rescisiones o modificaciones contractuales; ejecución de garantías; sanciones administrativas; reclamaciones de orden civil o penal; entre otros.
11. Supervisar, asesorar, asistir y apoyar en la ejecución de todos los procesos de contratación de la Alcaldía Municipal, conforme su competencia.
12. Coordinar mecanismos para la verificación de la existencia de disponibilidad presupuestaria de los procesos de adquisiciones.
13. Aprobar la información contenida en los proyectos de Resolución de Inicio, de Adjudicación, Declaración de Desierta y de suspensión de los procedimientos entre otros para que sea autorizada por la Máxima Autoridad.
14. Dirigir la actualización constante, en coordinación con las distintas áreas de la Alcaldía Municipal, la información pertinente a todos los procesos de contrataciones.
15. Conducir la elaboración de los Pliego de Bases y Condiciones en coordinación con el Área Técnica y el Área Solicitante, suscribiendo la respectiva aprobación.
16. Autorizar la publicación de los estudios previos de los procedimientos de licitación, diez días antes de la emisión de la Resolución de inicio del procedimiento de licitación, así como del resto de las etapas de los procedimientos en el Portal Único de Contrataciones [www.nicaraguacompra.gob.ni](http://www.nicaraguacompra.gob.ni) .
17. Desarrollar las fases de homologación, aclaración y corrección al pliego de bases y condiciones, así como el recurso de objeción, conforme a las atribuciones consignadas en la Ley y su Reglamento General.
18. Integrar el Comité de Evaluación conforme lo dispuesto en la Ley.
19. Custodiar y Resguardar los expedientes administrativos de los procesos de compras.

20. Aprobar los sistemas, métodos y procedimientos para recopilar la información necesaria para el Control y Seguimiento del Régimen de Prohibiciones.
21. Enviar para su custodia definitiva a la Tesorería o en su defecto la Dirección Financiera de las garantías que corresponda previa remisión formal.
22. Coordinar el seguimiento a las garantías presentadas en los procedimientos de contratación.
23. Asegurar el cumplimiento de las políticas y directrices emitidas por la Máxima Autoridad Administrativa, así como las normativas en materia de contrataciones emitidas por el Ente Rector o cualquier otra autoridad competente.
24. Requerir capacitación a la DGCE según corresponda en materia de adquisiciones para fondos nacionales y extranjeros, requeridos por:
  - Los Servidores de su dependencia
  - Los usuarios de las unidades administrativas
  - Cualquier otra función compatible con la naturaleza.

**PERFIL DEL CARGO**

<b>Educación:</b>	Profesional con grado universitario en Derecho, Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Ciencias Económicas, carreras afines.
<b>Experiencia:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere (3) tres años de experiencia en procesos de contrataciones bajo la Ley Nacional y con Fondos Externos.</li> <li>• Dominio del Ordenamiento Jurídico que regula el Sistema de contrataciones con fondos nacionales y externos, otras leyes relacionadas con la materia.</li> </ul>
<b>Competencias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aptitudes:</b> Capacidad de liderazgo y de trabajo en equipo interdisciplinario y aptitud para trabajar bajo presión.</li> <li>• <b>Habilidades:</b> Manejo de equipo de computación y software como: procesador de palabras, hojas electrónicas, para presentaciones, manejo y seguimiento de proyectos. Leer, interpretar y redactar documentos en idioma español.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidades:</b> Por la supervisión del personal a su cargo, por los métodos o procedimientos, por el equipamiento bajo su responsabilidad y por la información confidencial que maneja.</li> </ul>
--	---

<b>FICHA OCUPACIONAL</b>	
<b>Nombre del Cargo:</b>	Asesor Legal en Contrataciones Administrativas
<b>Dependencia</b>	Área de Adiciones
<b>Puesto del Superior Inmediato:</b>	Responsable de Adquisiciones
<b>Puesto del Superior:</b>	Director de Adquisiciones
<b>Objetivo del Cargo</b>	Brindar asesoramiento jurídico especializado en materia de contrataciones administrativas, garantizando la legalidad de los procedimientos y previniendo riesgos legales para la institución.

**FUNCIONES Y ACTIVIDADES:**

1. Realizar acciones encaminadas a asegurar la legalidad de los procesos de contratación, de la formalización del contrato, y ejecución de fianzas o garantías.
2. Representar a la Entidad en los asuntos administrativos y judiciales, previo poder otorgado por autoridad competente.
3. Elaborar los documentos legales que requiera la Unidad de Adquisiciones, tales como contratos, constancias, entre otras.
4. Elaborar los dictámenes fundamentados en el marco legal, dentro de los plazos señalados por la misma.
5. Asesorar al Superior Inmediato en lo relativo a Ley de Contrataciones Vigente, sus Reformas y Decreto Reglamentario en los términos de competencia de la asesoría legal.
6. Atender las responsabilidades que por delegación establezca el Superior Inmediato.
7. Participar en el Comité de Evaluación, Comité Técnico de Contratación y/o en el equipo Administrador de Contratos, previo nombramiento por autoridad competente.

8. Desarrollar todas aquellas funciones inherentes a su competencia.	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<b>Educación:</b>	Graduado con título de Licenciado en Derecho, con las calidades de Abogado y Notario Público.
<b>Experiencia:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo de (2) dos años en cargos de asesoría en materia de contrataciones administrativas.</li> <li>• Conocimiento del marco legal que regula las contrataciones administrativas y cuerpos legales relacionados, preferible de forma adicional conocimiento de normas de contratación con financiamiento externo.</li> </ul>
<b>Competencia:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aptitudes:</b> Carácter discreto y responsable, capacidad de trabajo en equipo interdisciplinario y aptitud para trabajar bajo presión.</li> <li>• <b>Habilidades:</b> Manejo de equipo de computación y software como: procesador de palabras, hojas electrónicas, para presentaciones, seguimiento de proyectos.</li> <li>• <b>Responsabilidades:</b> por los métodos o procesos, por la información confidencial que maneja.</li> </ul>

<b>FICHA OCUPACIONAL</b>	
<b>Nombre del Cargo:</b>	Analista en Procedimientos de Contratación
<b>Dependencia</b>	Área de Adiciones
<b>Puesto del Superior Inmediato:</b>	Responsable de Adquisiciones
<b>Puesto del Superior:</b>	Director de Adquisiciones
<b>Objetivo del Cargo</b>	Ejecutar y dar seguimiento a los procedimientos de contratación administrativa, conforme a la normativa aplicable, velando por la transparencia, legalidad y eficiencia de los procesos.
<b>FUNCIONES Y ACTIVIDADES:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar las etapas de la contratación con las diferentes fuentes de financiamiento establecidos en la normativa y reglamentos vigentes. Paralelamente registrarlos en el Portal Único de Contratación <a href="http://www.nicaraguacompra.gob.ni">www.nicaraguacompra.gob.ni</a> y enviarlos a su superior para revisión, aprobación y publicación en el portal.</li> <li>2. Verificar la vigencia de los Proveedores Municipales o Proveedores del Sector Público en el Portal Único de Contratación <a href="http://www.nicaraguacompra.gob.ni">www.nicaraguacompra.gob.ni</a> con las salvedades que establece la Ley.</li> <li>3. Reunir los antecedentes para el desarrollo de los procedimientos de Licitación, Concursos, Contrataciones Simplificadas y Compras por Cotización.</li> <li>4. Definir y verificar en conjunto con su Superior y las Áreas Solicitantes y Áreas técnicas, las especificaciones técnicas, las normas de calidad, criterios de ponderación para la evaluación técnica y económica correspondientes, condiciones de mercado, justificación de la aplicación de la modalidad de contratación utilizando los procedimientos de acuerdo al origen de los fondos que financia la adquisición.</li> <li>5. Enviar a su superior la información pertinente para el debido control de las adquisiciones y garantizar que estas se cumplan de acuerdo con los programas, las fechas y plazos establecidos.</li> <li>6. Crear el expediente administrativo para cada proceso de contratación, ordenarlo, foliarlo y actualizarlo, según las diversas fases del procedimiento bajo su competencia.</li> </ol>	

7. Remitir al Superior Inmediato los expedientes administrativos de contrataciones a ser enviados al Analista Planificación y Seguimiento de Contratos.
8. Verificar el cumplimiento del Régimen de Prohibiciones.
9. Notificar a los proveedores participantes los actos desarrollados en los procedimientos de contratación, a través de los medios establecidos en la Ley y su Reglamento General.
10. Ingresar información en el Portal Único de Contratación [www.nicaraguacompra.gob.ni](http://www.nicaraguacompra.gob.ni)
11. Informar por escrito al funcionario titular del Área Solicitante, sobre el resultado del procedimiento.
12. Remitir los expedientes administrativos de contratación al Analista de Planificación y Seguimiento.
13. Licitaciones, Concursos, Contratación Simplificada, Compra por Cotización de Mayor Cuantía.
14. Preparar junto con su Superior Inmediato, las publicaciones previas al inicio, cuando fuere el caso, los documentos para el inicio del proceso, convocatorias, recomendación y resolución final de adjudicación de los procedimientos de contrataciones para firma de la Máxima Autoridad.
15. Asistir y colaborar en la correcta utilización de los procedimientos de licitación, por parte de los Servidores competentes y el Comité de Evaluación.
16. Asesorar y asistir al Comité de Evaluación durante la fase de calificación, evaluación y recomendación de ofertas, en los términos que contemple el Pliego de Bases y Condiciones.
17. Compras por Cotización de Menor Cuantía
18. Desarrollar y ejecutar la modalidad de Compra por Cotización de Menor Cuantía aplicando las normas que regulan la modalidad.
19. Informar por escrito al funcionario titular del Área Solicitante, sobre el resultado del procedimiento.
20. Solicitar oferta a proveedores vigentes inscritos en el Registro de Proveedores Municipales.

21. Incluir en la solicitud de compra las especificaciones técnicas o los términos de referencia del objeto a contratar, así como cualquier otro requerimiento de la Alcaldía.
22. Efectuar las invitaciones utilizando los medios indicados en la Ley y el Reglamento General que regula la modalidad y publicar la etapa en el Portal Único de Contrataciones [www.nicaraguacompra.gob.ni](http://www.nicaraguacompra.gob.ni)
23. Recibir y custodiar las ofertas, recabar y obtener los informes técnicos que se requieran.
24. Conformar y/o Asesorar al Comité Técnico de Contratación, cuando corresponda
25. Evaluar las ofertas aplicando el método de evaluación establecido en las solicitudes de cotización, según corresponda.
26. Cualquier otra función asignada por el Superior Inmediato.

#### **PERFIL DEL CARGO**

<b>Educación:</b>	Profesional con grado Universitario, Administración de Empresas, Derecho, Ingeniería, Arquitectura, o Ciencias Económicas afines.
<b>Experiencia:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (1) año de experiencia en procesos de contratación.</li> <li>• Dominio de las normas y procedimientos de contratación nacional y uso el Portal Único de Contratación. Preferible de forma adicional conocimiento en normas de contratación con financiamiento externo.</li> </ul>
<b>Competencia:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptitudes: Carácter discreto y responsable, capacidad de trabajo en equipo interdisciplinario y aptitud para trabajar bajo presión.</li> <li>• Habilidades: Manejo de equipo de computación y software como: procesador de palabras, hojas electrónicas, para presentaciones, manejo y seguimiento de proyectos. Leer, interpretar y redactar documentos en idioma español.</li> <li>• Responsabilidades: Por los equipos y documentos a su cargo, por los métodos o procesos, por la información confidencial que maneja.</li> </ul>

<b>FICHA OCUPACIONAL</b>	
<b>Nombre del Cargo:</b>	Analista de Planificación y Seguimiento
<b>Dependencia</b>	Área de Adiciones
<b>Puesto del Superior Inmediato:</b>	Responsable de Adquisiciones
<b>Puesto del Superior:</b>	Director de Adquisiciones
<b>Objetivo del Cargo</b>	Elaborar y monitorear los planes anuales de adquisiciones, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos institucionales y verificando el cumplimiento de metas y plazos establecidos.
<b>FUNCIONES Y ACTIVIDADES:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participar en la elaboración del Programa General de Adquisiciones (PGA), sus modificaciones para su debida publicación en los medios que establece la Ley.</li> <li>2. Asesorar a las Áreas Solicitantes en la elaboración de los programas anuales de Contratación.</li> <li>3. Dar seguimiento a la ejecución del PGA y comunicar al Superior Inmediato cualquier situación que requiere acción correctiva o preventiva.</li> <li>4. Verificar que los procesos contenidos en el PGA hayan sido publicados conforme lo establecido por la ley.</li> <li>5. Preparar informe evaluativo sobre la ejecución del PGA y presentarlo a su superior inmediato, para la correspondiente remisión al Ente Rector.</li> <li>6. Dar seguimiento al cumplimiento de las etapas, plazos e inclusión de los datos correspondientes a la ejecución del contrato.</li> <li>7. Analizar la información publicada de las diferentes etapas de los procesos de adquisiciones en el Portal Único de Contrataciones <a href="http://www.nicaraguacompra.gob.ni">www.nicaraguacompra.gob.ni</a> e informar a su superior cualquier variante o falta de información.</li> <li>8. Elaborar reportes o informes de estado o seguimiento de las contrataciones, contratos u órdenes de compra para conocimiento de las autoridades que lo requieran, en medio informático.</li> <li>9. Dar seguimiento a las garantías en cuanto a su vigencia, devolución y ejecución: mantenimiento de ofertas, cumplimiento, anticipo, vicios ocultos, calidad, rendimiento y cualquier otra que haya solicitado la Alcaldía,</li> </ol>	

10. Procesar la información que se debe incorporar al Sistema Informático para el seguimiento de todas las contrataciones que ejecutadas para elaborar los reportes que los usuarios requieran.
11. Notificar a su superior cualquier incumplimiento que se suscite en los procesos de contratación, para que se inicie el procedimiento administrativo correspondiente.
12. Ejecutar las acciones necesarias, por medio de comunicación formal con el Equipo Administrador de Contratos o quien haga sus veces para el intercambio de información y de documentación.
13. Brindar asistencia y asesoría al Equipo Administrador de Contratos o quien haga sus veces, en materia de la contratación administrativa.
14. Conocer en el marco de su competencia, sobre cualquier afectación en materia de régimen de prohibiciones durante la ejecución del contrato e informar a su superior para la debida previsión por parte del equipo administrador de contrato.
15. Preparar información de los expedientes de Contratación Simplificada para remisión a la Contraloría General de República de conformidad a las disposiciones vigentes.
16. Organizar y mantener actualizados, resguardados, ordenados y debidamente identificados los expedientes de todas las adquisiciones realizadas, velando por que la información resguardada corresponda a las etapas que se van desarrollando.
17. Llevar registros de todos los expedientes de contratación.
18. Colaborar en el fotocopiado de documentos cuando los analistas de contrataciones lo requieran, dicha actividad la hará con el apoyo de la asistente de la Unidad de Adquisiciones.
19. Cualquier otra función compatible con la naturaleza de su cargo.

<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<b>Educación:</b>	Profesional con grado Universitario, Administración de Empresas, Derecho, Ingeniería, Arquitectura, o Ciencias Económicas afines
<b>Experiencia:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un (1) año de experiencia en procesos de contratación.</li> <li>• Dominio de las normas y procedimientos de contratación nacional y uso el Portal Único de Contratación. Preferible de forma adicional</li> </ul>

	<p>conocimiento en normas de contratación con financiamiento externo.</p>
<p><b>Competencia:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aptitudes:</b> Carácter discreto y responsable, capacidad de trabajo en equipo interdisciplinario y aptitud para trabajar bajo presión.</li> <li>• <b>Habilidades:</b> Manejo de equipo de computación y software como: procesador de palabras, hojas electrónicas, para presentaciones, manejo y seguimiento de proyectos. Leer, interpretar y redactar documentos en idioma español.</li> <li>• <b>Responsabilidades:</b> Por los equipos y documentos a su cargo, por los métodos o procesos, por la información confidencial que maneja.</li> </ul>

<b>FICHA OCUPACIONAL</b>	
<b>Nombre del Cargo:</b>	Asistente de Adquisiciones
<b>Dependencia</b>	Área de Adiciones
<b>Puesto del Superior Inmediato:</b>	Responsable de Adquisiciones
<b>Puesto del Superior:</b>	Director de Adquisiciones
<b>Objetivo del Cargo</b>	Brindar apoyo operativo y administrativo en la gestión de compras y contrataciones, contribuyendo al cumplimiento ágil y ordenado de los procedimientos establecidos.
<b>FUNCIONES Y ACTIVIDADES:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir, clasificar y distribuir correspondencia, carpetas, informes, folletos, comprobantes de recibos y archivos y enviar la correspondencia de la Unidad de Adquisiciones.</li> <li>2. Preparar y digitar cartas en idioma español.</li> <li>3. Organizar y mantener: registro de la correspondencia que entra y sale de la Unidad de Adquisiciones.</li> <li>4. registro de localización y custodia de la correspondencia.</li> <li>5. registro, en un libro foliado, de las solicitudes de compras que ingresen a la Unidad de Adquisiciones y asignarles un número único.</li> <li>6. Organizar y mantener un catálogo de contactos con direcciones, números teléfonos, fax y/o correo electrónico.</li> <li>7. Mantener a su cargo los elementos necesarios para la operación de la Oficina.</li> <li>8. Colaborar, cuando sea solicitado, con los distintos funcionarios de la unidad de Adquisiciones.</li> <li>9. Colaborar con el Resguardo de Expedientes de las adquisiciones activas en manos de los funcionarios y en el traslado al archivo central de aquellos debidamente finiquitados.</li> <li>10. Cualquier otra función que le asigne el superior inmediato.</li> </ol>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	

<b>Educación:</b>	Graduada con título de Administración de Empresa, Contador, carreras afines.
<b>Experiencia:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia: Mínimo de (1) un año en cargos similares. Dominio en el manejo de equipo electrónico de oficina.</li> </ul>
<b>Competencia:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aptitudes:</b> Carácter discreto y responsable, capacidad de trabajo en equipo interdisciplinario y aptitud para trabajar bajo presión.</li> <li>• <b>Habilidades:</b> Manejo de equipo de computación y software como: procesador de palabras, hojas electrónicas, para presentaciones, manejo y seguimiento de proyectos. Leer, interpretar y redactar documentos en idioma español.</li> <li>• <b>Responsabilidades:</b> por los métodos o procesos, por la información confidencial que maneja.</li> </ul>

<b>FICHA OCUPACIONAL</b>	
<b>Nombre del Cargo:</b>	Analista de Seguimiento de Contratos
<b>Dependencia</b>	Área de Adiciones
<b>Puesto del Superior Inmediato:</b>	Responsable de Adquisiciones
<b>Puesto del Superior:</b>	Director de Adquisiciones
<b>Objetivo del Cargo</b>	Supervisar y controlar el cumplimiento de las obligaciones contractuales por parte de los proveedores y contratistas, asegurando la correcta ejecución de los contratos y la mitigación de riesgos.
<b>FUNCIONES Y ACTIVIDADES:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar reportes o informes de estado o seguimiento de las contrataciones, contratos u órdenes de compra para conocimiento de las autoridades que lo requieran, en medio informático.</li> <li>2. Dar seguimiento a las garantías de cumplimiento, anticipo, vicios ocultos, calidad, rendimiento y cualquier otra que haya solicitado la institución, en cuanto a su vigencia, devolución y ejecución.</li> <li>3. Dar seguimiento al cumplimiento de las etapas, plazos e inclusión de los datos correspondientes a la ejecución del contrato.</li> <li>4. Procesar la información que se debe incorporar al Sistema Informático para el seguimiento de todas las contrataciones que ejecute la División General de Adquisiciones para elaborar los reportes que los usuarios requieran.</li> <li>5. Notificar a su superior cualquier incumplimiento que se suscite en algún proceso de contratación, para que se tramite el procedimiento administrativo correspondiente.</li> <li>6. Revisar la información publicada de las diferentes etapas de los procesos de adquisiciones en el portal <a href="http://www.nicaraguacompra.gob.ni">www.nicaraguacompra.gob.ni</a> e informar a su superior cualquier variante o falta de información.</li> <li>7. Ejecutar las acciones necesarias, por medio de comunicación formal con el equipo administrador de contratos para el intercambio de información y de documentación.</li> <li>8. Brindar asistencia y asesoría al equipo administrador de contratos en materia de la contratación administrativa.</li> </ol>	

9. Conocer en el marco de su competencia, sobre cualquier afectación en materia de régimen de prohibiciones durante la ejecución del contrato e informar a su superior para la debida previsión por parte del equipo administrador de contrato.
10. Mantener los expedientes actualizados, velando por que la información resguardada corresponda a las etapas que se van desarrollando.
11. Todas las demás competencias administrativas que designe la Unidad de Adquisiciones.

### PERFIL DEL CARGO

<b>Educación:</b>	Profesional con grado universitario en Administración de Empresas, Ingeniería o Ciencias Económicas afines.
<b>Experiencia:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un mínimo de (1) un año en procesos de adquisiciones y contrataciones en el sector público.</li> <li>• Dominio de la Ley de Contrataciones, sus Reformas y reglamentos, y otras normas relacionadas con la materia.</li> </ul>
<b>Competencia:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aptitudes:</b> Capacidad de trabajo en equipo interdisciplinario y aptitud para trabajar bajo presión.</li> <li>• <b>Habilidades:</b> Manejo de equipo de computación y software como: procesador de palabras, hojas electrónicas, para presentaciones, manejo y seguimiento de proyectos. Leer, interpretar y redactar documentos en idioma español.</li> <li>• <b>Responsabilidades:</b> Por los equipos y documentos a su cargo, por los métodos o procesos, por la información confidencial que maneja.</li> </ul>

<b>FICHA OCUPACIONAL</b>	
<b>Nombre del Cargo:</b>	Analista de Resguardo de Expedientes
<b>Dependencia</b>	Área de Adiciones
<b>Puesto del Superior Inmediato:</b>	Responsable de Adquisiciones
<b>Puesto del Superior:</b>	Director de Adquisiciones
<b>Objetivo del Cargo</b>	Organizar, custodiar y mantener actualizados los expedientes físicos y digitales relacionados con los procesos de adquisición, garantizando su disponibilidad, integridad y trazabilidad conforme a la normativa.
<b>FUNCIONES Y ACTIVIDADES:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar y mantener actualizados, ordenados y debidamente codificados los expedientes de todas las adquisiciones de la institución.</li> <li>2. Colaborar en el fotocopiado de documentos cuando los analistas de contrataciones lo requieran, dicha actividad la hará con el apoyo de la Asistente de la Unidad de Adquisiciones.</li> <li>3. Garantizar que los expedientes siempre estén completos y bien resguardados.</li> <li>4. Llevar registros de todos los expedientes de las adquisiciones activas en manos de los analistas y garantizar el traslado al archivo central de aquellos debidamente finiquitados.</li> <li>5. Actualizar constantemente la información pertinente a todos los procesos de contrataciones.</li> <li>6. Coordinar con las diferentes áreas el mantenimiento de la información que se derive de los procesos de contrataciones.</li> <li>7. Enviar a su superior la información de todas las adquisiciones según la normativa a ser aplicada en medios magnéticos.</li> <li>8. Las demás funciones que le asigne el Superior Inmediato.</li> </ol>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<b>Educación:</b>	Técnico medio superior.
<b>Experiencia:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un mínimo de (1) un año, en puestos similares.</li> </ul>

<b>Competencia:</b>	<p><b>Aptitudes:</b> Capacidad de trabajo en equipo interdisciplinario y aptitud para trabajar bajo presión.</p> <p><b>Habilidades:</b> Manejo de equipo de computación y software como: procesador de palabras, hojas electrónicas. Leer, interpretar y redactar documentos en idioma español.</p> <p><b>Responsabilidades:</b> Por los equipos y documentos a su cargo, por los métodos o procesos, por la información confidencial que maneja.</p>
---------------------	---

#### 5.4 Seguimiento al Formato de Evaluación al Desempeño

A continuación, se muestra el formato de evaluación institucional con el propósito de su aplicación en la continuidad al proceso de evaluación del rendimiento laboral, permitiendo verificar el cumplimiento de los compromisos y metas establecidas en la evaluación inicial. Este instrumento facilitará la identificación de avances, obstáculos y necesidades de mejora en el desempeño del personal, promoviendo una retroalimentación continua entre el evaluador y el evaluado. Asimismo, fortalecerá la gestión del talento humano al alinear el desempeño individual con los objetivos institucionales, asegurando una administración más eficaz y transparente de los recursos humanos.

#### Formato de evaluación

ALCALDIA MUNICIPAL DE LEON: IDENTIFICACION DEL SERVIDOR/A PÚBLICO MUNICIPAL					NIVEL JERÁRQUICO DE EVALUACIÓN: EJECUTIVO						
1. Nombres:		2. Apellidos:			3. Número de Cédula						
4. Cargo:		5. Área donde labora:			6. Periodo a evaluar:						
7. FACTORES (marque con una X la casilla que corresponde con el nivel de desempeño del evaluado)	CALIFICACION										OBSERVACIONES
	D					R	B	M	E		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
7.1. CALIDAD DEL TRABAJO: Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez y forma de presentación de los trabajos asignados; califíquese la presencia o ausencia de errores y su frecuencia e incidencia.											
7.2. CANTIDAD DE TRABAJO: Se refiere al volumen de trabajo ejecutado. Hay que tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicios de modo eficiente y en tiempo oportuno											
7.3. CAPACIDAD TECNICA: Considere conocimientos, técnicas y habilidades, aplicadas al eficaz ejercicio del puesto.											
7.4. CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES Y/O TAREAS											

<p><b>ASIGNADAS:</b> Preocupación y responsabilidad por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considere interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia.</p>																
<p><b>7.5. ASISTENCIA, PUNTUALIDAD y DISPONIBILIDAD:</b> Cumplimiento al hacer acto de presencia diaria en el trabajo y Cumplimiento estricto con el horario establecido en el trabajo. También se valora la disponibilidad del servidor de cumplir más allá de la jornada laboral cualquier actividad que se le encomiende y la actitud de no negarse a ejecutar una tarea que sea para cumplir los objetivos de la Alcaldía.</p>																
<p><b>7.6. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS:</b> Capacidad y responsabilidad para alcanzar en el tiempo previsto los objetivos operativos, de información y de cumplimiento de su cargo conforme, Manual de Cargos y Funciones, Plan Operativo Anual, Normas Técnicas de Control Interno, o asignados por superior inmediato.</p>																
<p><b>7.7. CAPACIDAD PARA SOPORTAR PRESIÓN EN EL TRABAJO:</b> Habilidad para cumplir bajo presión el trabajo asignado, sin tornarse ansioso, agresivo y voluble en su temperamento.</p>																
<p><b>7.8. RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Comportamiento social adecuado en el trato con sus superiores y compañeros de trabajo, así como con el público en general.</p>																

<b>7.9. RESPONSABILIDAD POR TRABAJO ASIGNADO:</b> Interés en el trabajo, perseverancia y preocupación por el cumplimiento de labores en el menor tiempo posible.										
<b>7.10. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO:</b> Habilidad para mantener organizado su trabajo, capacidad para establecer la línea de prioridades de las tareas y actividades encomendadas.										
Acción recomendada por el evaluador para mejorar algunos aspectos:										
Está de acuerdo con los resultados de la evaluación. Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>										
Si no está de acuerdo con los resultados de la evaluación, explique porque:										
<b>Clasificación de rendimiento: D=Deficiente, R= Regular, B= Bueno, M=Muy Bueno, E= Excelente</b>										

-----  
 12. Nombre y Firma del Evaluador.  
**Item de evaluación:**

-----  
 13. Nombre y Firma del Evaluador

Seguidamente se mencionan los alcances de los criterios por los factores de evaluación del formato:

**NIVEL EJECUTIVO**

- **CALIDAD DEL TRABAJO:** Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez y forma de presentación de los trabajos asignados; califíquese la presencia o ausencia de errores y su frecuencia e incidencia.
- **CANTIDAD DE TRABAJO:** Se refiere al volumen de trabajo ejecutado. Hay que tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicios de modo eficiente y en tiempo oportuno.
- **CAPACIDAD TÉCNICA:** Considérese conocimientos, técnicas y habilidades, aplicadas al eficaz ejercicio del cargo.
- **ASISTENCIA, PUNTUALIDAD y DISPONIBILIDAD:** La asistencia se refiere a hacer acto de presencia diaria en el trabajo y la puntualidad al cumplimiento estricto con el horario establecido en la Alcaldía. También se valora la disponibilidad del servidor de cumplir más allá de la jornada laboral cualquier actividad que se le encomiende y la actitud de no negarse a ejecutar una tarea que sea para cumplir los objetivos de la Alcaldía.

- **CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES Y/O TAREAS ASIGNADAS:** Preocupación y responsabilidad por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considere interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia.
- **CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS:** Capacidad y responsabilidad para alcanzar en el tiempo previsto los objetivos operativos, de información y de cumplimiento de su cargo conforme, Manual de Cargos y Funciones, Plan Operativo Anual, Normas Técnicas de Control Interno, o asignados por superior inmediato.
- **CAPACIDAD PARA SOPORTAR PRESIÓN EN EL TRABAJO:** Habilidad para cumplir bajo presión el trabajo asignado, sin tornarse ansioso, agresivo y voluble en su temperamento.
- **RELACIONES INTERPERSONALES:** Comportamiento social adecuado en el trato con sus superiores y compañeros de trabajo, así como con el público en general.
- **RESPONSABILIDAD POR TRABAJO ASIGNADO:** Interés en el trabajo, perseverancia y preocupación por el cumplimiento de labores en el menor tiempo posible.
- **ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO:** Habilidad para mantener organizado su trabajo, capacidad para establecer la línea de prioridades de las tareas y actividades encomendadas.

## VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

- Basado en el diagnóstico se concluye que los funcionarios no tienen clara la importancia de los procesos que desarrollan en la Unidad de Adquisiciones, ni cuentan con una identificación precisa de sus funciones. Aunque poseen experiencia empírica, esta no es suficiente para garantizar un ambiente laboral proactivo y eficiente. La falta de documentación adecuada en archivos digitales y físicos dificulta el acceso a información valiosa, afectando el funcionamiento del área y la estandarización de procedimientos. Esto limita la eficiencia ante órganos rectores como la Contraloría y la Procuraduría, así como en auditorías internas o externas.
- Otro de los hallazgos se identificaron las tareas por cargo de acuerdo al trabajo que realiza cada persona de la unidad de adquisiciones, así como las debilidades que obstaculizan la resolución oportuna de problemas. Así mismo, los funcionarios expresaron que reconocen la importancia de la información, pero carecen de herramientas que les permitan seguir una línea clara de acción, como lo establece la Ley 801 Ley de Contrataciones Administrativa Municipales.
- Por tanto, es necesario fortalecer la Dirección de Adquisiciones mediante la implementación de un manual de funciones que clarifique, estandarice los procesos y establecer estrategias para sus procedimientos, definiendo prioridades y responsabilidades según las necesidades del área. Es fundamental involucrar a todo el personal en la administración del conocimiento básico de las funciones, promoviendo una comprensión integral de las actividades.
- Finalmente, es necesario nombrar un responsable para el seguimiento y evaluación periódica del manual de funciones, garantizando que la información sea actualizada y en coherencia con la Ley. Estas acciones no solo mejorarían la eficiencia y transparencia de la Unidad de Adquisiciones, sino que también fortalecerá la capacidad individual para enfrentar desafíos y cumplir con los requerimientos legales y administrativos de manera efectiva. La implementación de estas medidas promoverá un ambiente laboral más organizado, eficiente y alineado con los objetivos institucionales.

## **6.2 Recomendaciones**

- Mantener actualizado el diagnóstico de las funciones en la Unidad de Adquisiciones mediante revisiones periódicas y la implementación de herramientas de monitoreo continuo para identificar cambios o nuevas áreas de mejora.
- Realizar capacitaciones periódicas al personal sobre el uso y la importancia del manual de funciones, asegurando que todos comprendan sus responsabilidades y procedimientos para mantener la eficiencia operativa.
- Evaluar y actualizar periódicamente el manual de funciones, incorporando feedback del personal y ajustando las secciones según los cambios en los procesos o la estructura organizacional.
- Establece revisiones trimestrales o semestrales del sistema de seguimiento y evaluación, ajustando indicadores de desempeño según los objetivos estratégicos y las necesidades emergentes de la Unidad de Adquisiciones.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, C. (2001). Normativas y procedimientos organizacionales. Ediciones Académicas.
- Asamblea Nacional de Nicaragua. (2012). Ley de contrataciones administrativas municipales (Ley N°. 801). La Gaceta, Diario Oficial N°. 192. [https://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/\(\\$All\)/85A15304DA05724E06257AA600722289?OpenDocument](https://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/($All)/85A15304DA05724E06257AA600722289?OpenDocument)
- Castillo, L. D. (20 de junio de 2020). repositorio.unan.edu.ni. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/13818/1/13818.pdf>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (4th ed.). SAGE Publications.
- Denzin, N. K. (2018). The qualitative manifesto: A call to arms (2nd ed.). Routledge.
- Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). Pearson Education.
- Fincowsky, F. (2009). Organización de empresas y manuales administrativos. Editorial Alfaomega.
- Gómez, P., & Salazar, M. (2021). Gestión administrativa en organizaciones modernas. Editorial Empresarial.
- González Sánchez, G. (2012). Manual de funciones y su impacto en la administración pública. Ediciones Técnicas
- Grindle, M. S. (2017). Jobs for the boys: Patronage and the state in comparative perspective. Harvard University Press.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). Metodología de la investigación (7ª ed.). McGraw-Hill
- López, I. A. (04 de febrero de 2006). Artículo Jumapam Manual de puestos. Obtenido de [www.jumapam.gob.mx/descargas/manuales/operacion.pdf](http://www.jumapam.gob.mx/descargas/manuales/operacion.pdf)

- López, J., Martínez, A., & Torres, L. (2022). Manual administrativo: Guía práctica para la gestión organizacional. Ediciones Globales.
- Nicaragua, M. d. (10 de enero de 2023). hacienda.gob.ni/. Obtenido de <http://www.hacienda.gob.ni/documentos/funcion-publica/normas>
- OECD. (2019). Government at a Glance: Latin America and the Caribbean 2019. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/13130fbb-en>
- OECD. (2019). Government at a Glance: Latin America and the Caribbean 2019. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/13130fbb-en>
- Quiroga, L. (2018). Estructuras administrativas y sus implicaciones en la gestión empresarial. Editorial Universitaria.
- Ravitch, S. M., & Carl, N. M. (2021). Qualitative research: Bridging the conceptual, theoretical, and methodological (2nd ed.). SAGE Publications.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). Management (15th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). Management (15th ed.). Pearson Education.
- Rodríguez Valencia, J. (2012). Cómo elaborar y usar manuales administrativos. Trillas.
- Saldaña, J. (2018). The coding manual for qualitative researchers (3rd ed.). SAGE Publications.
- Saldaña, J. (2018). The coding manual for qualitative researchers (3rd ed.). SAGE Publications.
- Tracy, S. J. (2020). Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
- Urbina., J. A. (23 de agosto de 2014). repositorio.unan.edu.ni. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/5385/1/69480.pdf>

## VIII. ANEXOS

### 8.1 Entrevista a Colaboradores

NOMBRE: \_\_\_\_\_ GENERO: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

AÑOS LABORANDO: \_\_\_\_\_

- 1- ¿Cuáles son las funciones que usted desempeña en la Unidad de Adquisiciones?
- 2- ¿Usted conoce cuál es la razón de ser de esta área?
- 3- ¿Cuál es el perfil académico que se exige para el desempeño del puesto que ocupa actualmente?
- 4- ¿Sabe cuál es la experiencia mínima necesaria para desempeñar el cargo?
- 5- ¿Existe alguna herramienta con la cual le midan su desempeño laboral?
- 6- ¿Usted recibe algún tipo de capacitación y de ser así como es y cada cuando al recibe?
- 7- ¿Se cumplen con los planes de trabajo en tiempo y forma?
- 8- ¿Usted es conocedor(a) de la ley que rige la unidad de Adquisiciones y las consecuencias que lleva el no cumplimiento con lo establecido es esta ley y su reglamento?
- 9- ¿Qué dificultades enfrenta en su lugar de trabajo para garantizar que los procesos de contratación sean transparentes y públicos?
- 10- ¿Siente que se promueve adecuadamente la participación de proveedores locales en las adquisiciones? Si no, ¿qué cree que falta para hacerlo?
- 11- ¿Ha notado situaciones en las que los procedimientos de adquisición no se ajustan a las regulaciones establecidas por la ley? ¿Podría dar un ejemplo?
- 12- ¿Qué cambios o recursos cree que son necesarios para mejorar la implementación de la ley en su área de trabajo?
- 13- ¿Qué obstáculos encuentra en el proceso de planificación o ejecución de las adquisiciones anuales en su institución?
- 14- ¿Qué tan eficiente es el proceso de solicitud, evaluación y entrega de bienes o servicios adquiridos? ¿Qué aspectos podrían optimizarse?

## 8.2 Guía de Revisión Documental

Revisión documental				
Documento	Aspectos a revisar	Revisado		Hallazgos
		Si	No	
Ley 502 Ley carrera administrativa municipal.	Conceptualización de Municipalidad	X		En todas las municipalidades grandes, existe un área de adquisiciones
Ley 801, Ley de Contrataciones Administrativa Municipal	Funciones del área de Adquisiciones	X		Art. 5 Principios Generales de las Contrataciones Municipales. Art. 14 Área de Adquisiciones.
Manual genérico de procedimiento, selección, promoción y traslado del personal 2023	Instrumento técnico administrativo para todas las municipalidades	X		Indica que debe existir manual de funciones (fichas ocupacionales)
Lineamientos y políticas establecidos PNLCPDH	CAM 2024 Manual genérico de funciones	X	X	Fichas ocupacionales
Ley 40 Ley de municipio	Alcalde / Alcaldesa Municipio	X		Es la máxima autoridad ejecutiva del Gobierno Municipal. Es la unidad base de la división política administrativa del país.
Ley 621 Acceso a la información pública	Servidor publico	X		Son todas las personas naturales a quienes por elección o nombramiento se les ha encomendado que realicen cualquier actividad en nombre o al servicio de algunas entidades públicas, cualquiera que sea su nivel jerárquico.
Ley orgánica CGR	Administración pública	X		Es la que ejerce el Estado por medio de la Administración del poder ejecutivo.
NTCI	Sistema de Adquisiciones	X		Control de la administración de recursos del Estado, establece normativas y controles internos