



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

Manual de Funciones para Mejorar el Desempeño Laboral de la Unidad de Adquisiciones en la Alcaldía Municipal de León Periodo 2025-2027.

Manual of Functions to Improve the Work Performance of the Procurement Unit in the Municipal Mayor's Office of León Period 2025-2027.

Lcda. Anabel Ruiz López.

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

Correo: anabelruiz27@yahoo.es

Resumen

Actualmente, las Alcaldías municipales funcionan mediante procesos, para lo cual disponen de manuales de funciones genéricos que constituyen una parte de los servicios administrativos fundamentales para cualquier institución. Estos manuales detallan las tareas que se deben llevar a cabo en el desempeño de las funciones de una unidad administrativa, o incluso más de ellas, en nuestro caso, del área de Adquisiciones donde se llevó a cabo la investigación.

Este artículo es resultado de una investigación desarrollada con el propósito de diseñar el Manual de Funciones para mejorar el desempeño laboral de la Unidad de Adquisiciones en la Alcaldía Municipal de León Período 2025-2027. Primeramente se realizó un análisis de la situación actual de la Unidad de Adquisiciones por medio de la aplicación de entrevistas, además de la revisión documental. Dentro de los principales resultados los funcionarios expresaron no tener claro 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 le 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. Por ello 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 facilitaría la toma de decisiones correctas y aseguraría que cada proceso se desarrolle conforme a la Ley.

Abstract

Objective: To design a proposal for a manual of functions that defines the responsibilities and process that must be assigned to each member of the municipality's work team, in the Procurement Unit of the Municipal Mayor's Office of León. **Method:** An analysis of the current situation of the Procurement Unit was carried out through the application of interviews.

It is explained that the officials 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.

Officials recognize the importance of information, but lack tools that allow them to follow a clear line of action, such as that established in Law 801, "Law of Municipal Administrative Contracting". A well-structured function manual will facilitate correct decision-making and ensure that each process is carried out in accordance with the Law.

Introducción

La presente investigación se centró 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 uniformizó la realización de las tareas que se llevan a cabo en cada proceso definido para lograr las metas institucionales. Además garantizan la aplicación correcta de la Ley 801, Ley de contrataciones Administrativas Municipales y la Contraloría General de la República.

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. El principal hallazgo identificó 29 procedimientos que son necesarios 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.

Por otro lado, Según Quijada (2001) el propósito de su estudio fue "Análisis y Descripción de Puestos del Departamento de Administración General de una Empresa dedicada a la venta de equipos electrónicos". 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.

De lo anterior planteado surge el análisis detallado de situación actual en la unidad de adquisiciones, que ha evidenciado la carencia de herramientas adecuadas para promover el correcto procedimiento de las funciones de trabajo. 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 de la Alcaldía, 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.

Es por eso que la Alcaldía Municipal de León requiere de un manual de funciones para la Unidad de Adquisiciones, reviste una gran importancia, permitirá dotar a esta área de una estructura organizativa sólida y bien definida. Esto no solo optimizará la coordinación interna y la ejecución de tareas, sino también fortalecerá la transparencia en los procesos de gestión de adquisiciones, promoviendo una administración más responsable y alineada con el uso adecuado de los recursos públicos. Este nivel de claridad y organización contribuye directamente a la reducción de inconsistencias, duplicidad de información y conflictos internos, impactando en la calidad del servicio que ofrece la unidad.

Material y método

Dentro de la metodología que se empleó inicia con el área de estudios: Finanzas municipales específicamente Unidad de Adquisiciones, el estudio emleado fue el descriptivo y exploratorio, con enfoque cualitativo, el alcance y limitaciones, con el manual se espera optimizar los recursos y las tareas dentro del área e adquisiciones dentro de la alcaldía municipal. Este manual solo se limita única y exclusivamente al área de adquisiciones. A demas la unidad de análisis: colaboradores del área de adquisiciones.la cobertura geoespacial es local y la cobertura cronológica, diario, evaluación semestral, la tecnica e instrumentos que se empleó fue la entrevistas y el tipo de muestreo fue por conveniencia.

Resultados y Discusión

Los entrevistados explicaron que su labor se centra en ejecutar procesos de adquisición conforme a la legislación vigente. En este sentido, detallaron actividades específicas, como la invitación a proveedores, la elaboración y publicación de cuadros comparativos, la emisión de recomendaciones de adjudicación y la formalización de contratos mediante acuerdos administrativos. Asimismo, destacaron la generación de órdenes de compra en el sistema SISCAE y la emisión de cheques. Por otro lado, algunos participantes mencionaron tareas complementarias, como la recepción de solicitudes, el archivo de documentos y la gestión de correspondencia.

Se evidenció una estructura clara en la gestión de adquisiciones, con funciones alineadas a la normativa de compras públicas. No obstante, se observó diferencias en la percepción de las responsabilidades entre los entrevistados, lo que sugirieron que los roles no están completamente delimitados. En consecuencia, mientras algunos muestran una visión integral de su labor, otros se limitan a mencionar tareas específicas. Esta disparidad podría atribuirse a una falta de definición clara de funciones o a una distribución desigual del trabajo.

La mayoría de los entrevistados afirmó que la función principal de la unidad de adquisiciones es adquirir bienes y servicios esenciales para el funcionamiento eficiente de la municipalidad. Además, subrayaron que esta labor es crucial para garantizar que los proyectos y dependencias cuenten con los recursos necesarios, manteniendo un control adecuado sobre costos y calidad.

Aunque existe consenso sobre el objetivo principal de la unidad, algunas respuestas reflejan una comprensión más amplia de su impacto institucional. Por ejemplo, mientras algunos perciben su labor como meramente operativa, otros destacan su relevancia en la optimización de costos, la garantía de calidad y la gestión eficiente del suministro. Esta diferencia podría deberse a la ausencia de una visión estratégica compartida dentro del equipo.

En cuanto a los requisitos académicos, los entrevistados indicaron que varían e incluyen carreras como contaduría, administración de empresas y derecho. Sin embargo, algunos expresaron desconocer con precisión el perfil requerido para sus cargos. Esta falta de claridad podría reflejar procesos de selección poco estructurados, lo que podría generar discrepancias en la formación del personal y afectar la especialización de la unidad. En consecuencia, la asignación de tareas que requieren conocimientos técnicos específicos podría verse comprometida.

Respecto a la experiencia laboral, algunos entrevistados señalaron que se requieren entre dos y tres años, mientras que otros desconocían este requisito. La ausencia de un estándar claro en este aspecto puede ocasionar inconsistencias en la selección de personal, permitiendo la incorporación de empleados con niveles de experiencia dispares. Esto, a su vez, podría influir en el rendimiento y en la curva de aprendizaje del equipo.

En relación con la evaluación del desempeño, algunos entrevistados indicaron que se mide según los procesos cumplidos, mientras que otros afirmaron que no existe un sistema formal de evaluación. Esta falta de uniformidad puede limitar la capacidad de la

institución para identificar áreas de mejora y reconocer el esfuerzo del personal. Además, un sistema de evaluación ineficiente o inexistente podría afectar la motivación de los empleados y dificultar la detección de problemas en la ejecución de tareas.

La mayoría de los entrevistados señaló que no reciben capacitaciones periódicas, salvo en casos de cambios normativos o actualizaciones de sistemas. Esta carencia de formación continua podría impactar negativamente la actualización de conocimientos y la eficiencia en los procedimientos. En un área tan regulada como las adquisiciones, es fundamental que el personal esté al día con las normativas vigentes y las mejores prácticas.

Por otra parte, varios entrevistados mencionaron que los planes de trabajo no siempre se cumplen debido a urgencias, problemas de conexión a internet o dificultades administrativas. Estos inconvenientes pueden generar demoras en la adquisición de bienes y servicios, afectando a otras áreas de la institución. En este contexto, la falta de recursos tecnológicos y los problemas de gestión interna parecen ser factores determinantes en los retrasos.

En cuanto al conocimiento de la normativa, algunos entrevistados afirmaron estar familiarizados con la ley que rige su unidad, aunque varios reconocieron no dominar el reglamento o ciertos aspectos específicos. Además, en algunos casos, se indicó que la ley se aplica de manera mecánica, sin una guía clara para su correcta implementación. Este conocimiento parcial podría derivar en errores administrativos y riesgos de incumplimiento legal. Asimismo, la aplicación mecánica de la normativa sugiere una falta de comprensión profunda de sus implicaciones, lo que podría comprometer la transparencia y la eficiencia de la unidad.

Los entrevistados propusieron implementar capacitaciones periódicas sobre la normativa vigente y su reglamento, asegurando que todo el personal comprenda tanto su contenido como su correcta aplicación. En relación con la transparencia, la mayoría afirmó que los procesos de contratación se realizan de manera transparente y se publican en el sistema SISCAE, lo que no genera mayores dificultades.

Además, se destacó que se promueve la participación de proveedores locales en las adquisiciones. No obstante, en algunos casos, es necesario recurrir a proveedores externos debido a la falta de disponibilidad de ciertos materiales o servicios en la región. En general, los entrevistados indicaron que no han observado irregularidades en los

procedimientos de adquisición. Sin embargo, se mencionó un caso en el que algunos proyectos se ejecutaron sin contratos formalmente firmados. Esta situación representa un riesgo significativo, ya que podría derivar en problemas legales, falta de control sobre la calidad y dificultades para exigir responsabilidades en caso de incumplimientos.

Todos los entrevistados coincidieron en la necesidad de contar con mejor equipo de oficina, acceso a internet más rápido y capacitaciones periódicas. También sugirieron definir con mayor claridad las funciones dentro del área. Entre los principales problemas identificados, destacaron 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. Además, la falta de planificación eficiente puede llevar a compras urgentes, reduciendo la capacidad de negociación y aumentando costos.

De esta manera, la mayoría de las respuestas consideraron que el proceso de solicitud, evaluación y entrega es eficiente. Sin embargo, señalaron 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 de manera eficiente en general, esta falta de planificación genera presión sobre el equipo y puede comprometer la calidad del proceso, así como el cumplimiento de los plazos establecidos en la normativa. Con la ejecución de esta investigación, se contribuyó, por un lado, con una experiencia de campo significativa para la vida profesional del maestrante y por el otro lado con el diseño del manual de funciones para Mejorar el Desempeño Laboral de la Unidad de Adquisiciones en la Alcaldía Municipal de León.

Referencia 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
- 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/](http://www.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. (2014). repositorio.unan.edu.ni. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/5385/1/69480.pdf>