



*Tesis para la obtención del grado de
Máster en
Gestión Empresarial*

Propuesta de Criterios Institucionales, para la Evaluación de Desempeño del Personal de la División de Registro Académico de la Universidad Nacional de Ingeniería.

Elaborado por:

- ✓ Lic. Jenny Verónica Moreira Ramos.
- ✓ Ing. Alberto Martin Castillo Gutiérrez.

Tutor de tesis:

- ✓ Mba. Ing. Xiomara Machado Bello.

Managua Nicaragua Julio, 2016

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico primero **A Dios**, *por haberme permitido llegar hasta este punto y darme salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.*

A mis padres, que aunque ya no están conmigo, les doy las gracias por haberme apoyado durante el transcurso de mi vida, ellos me supieron guiar por el buen camino, me dieron las fuerzas necesarias para seguir adelante y no desmayar con los problemas que se presentaron, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Gracias a mi Padre y a mi Madre soy una persona con valores, principios, y carácter.

A mis hijos y a todas aquellas personas que de alguna manera influyeron en mi formación académica.

Jenny Verónica Moreira Ramos

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios un ser tan maravilloso, que me dio fuerzas y fe para creer lo que me parecía imposible terminar.

A mis padres por haberme ayudado con el cuidado de mis hijos mientras yo realizaba mis estudios y por estar a mi lado en cada momento de mi vida, hasta el último momento en que fueron llamados ante la presencia del nuestro Señor.

A todas las personas que participaron y me apoyaron en todo momento, hasta la culminación de mis estudios.

Jenny Verónica Moreira Ramos

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre, por haber sido un pilar importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones.

A mis hijas y esposa, quienes comparten conmigo el viaje de la vida y forman parte de este acontecimiento significativo conmigo y porque siempre están dispuestos a apoyarme y ayudarme en cualquier momento.

Alberto Martin Castillo Gutiérrez

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer sinceramente a aquellas personas que compartieron sus conocimientos conmigo para hacer posible la conclusión de esta tesis.

Especialmente agradezco a los docentes de la UNI y otros que compartieron conmigo su tiempo para abordar los puntos en los cuales se desarrolla las temáticas de la investigación propuesta.

Al personal de la Dirección de Registro Académico de la UNI, por su vital aporte de información para realizar el presente estudio. Gracias a todos ellos.

Alberto Martin Castillo Gutiérrez

RESUMEN DE TESIS

Esta tesis fue elaborada con el propósito de proponer los criterios e instrumentos institucionales, para la evaluación al desempeño del personal de la Dirección de Registro Académico de la Universidad Nacional de Ingeniera, porque consideramos que es vital importancia conocer el nivel de satisfacción de los usuarios que acuden ante esta dirección para solicitar algún servicio.

Cabe mencionar que esta instancia al permanecer en constante comunicación con estudiantes, docentes, secretarios de facultades y otros; hace que esta dirección en alguna medida presente la imagen institucional hacia el exterior; por tanto evaluar los servicios brindados por la misma se vuelve fundamental.

Se realizó una investigación con un enfoque cualitativo, porque el factor tiempo era un limitante para nosotros, pero teníamos informantes claves que nos brindaron la información relevante al caso, como es el personal de la dirección, secretarios académicos entre otros.

Para iniciar el desarrollo de este trabajo se comenzó por hacer un diagnóstico del perfil de cargo y funciones del personal de la Dirección de Registro y luego se procedió al diseño de criterios e instrumentos, los cuales servirán de base al momento de implementar en un futuro esta evaluación, ya que estarán sujetos a consideración por la autoridad correspondiente, que en este caso será la División de Recursos Humanos de la Universidad; ya que será esta división quien podrá adecuarlos según el caso pertinente.

Índice

RESUMEN DE TESIS	6
I. INTRODUCCION	9
II. ANTECEDENTES	11
III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
IV. OBJETIVOS	14
A. OBJETIVO GENERAL	14
B. OBJETIVOS ESPECIFICOS	14
V. JUSTIFICACION	15
IV. MARCO TEORICO	16
CONCEPTO DE CARGOS.....	23
ANÁLISIS DOCUMENTAL.....	34
V. METODOLOGIA / DISEÑO METODOLOGICO.....	35
TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	35
ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN: CUALITATIVO.....	35
MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	36
VI. ANALISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	38
CAPITULO I.....	38
DIAGNÓSTICO DEL PERFIL DE LOS CARGOS Y LAS FUNCIONES DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE REGISTRO ACADÉMICO.....	38
FUNCIONES DEL TÉCNICO DE REGISTRO (CERTIFICACIÓN)	46
FUNCIONES DEL TÉCNICO DE REGISTRO (CONTROL ACADÉMICO)	46
FUNCIONES DEL TÉCNICO DE REGISTRO (TRAMITACIÓN DE TÍTULO) - PREGRADO	46
FUNCIONES DEL TÉCNICO DE REGISTRO (TRAMITACIÓN DE TÍTULO) – POSGRADO	47
FUNCIONES DEL TÉCNICO DE REGISTRO (ADMISIÓN)	47
FUNCIONES DEL APOYO A ATENCIÓN A USUARIOS UNI.....	47
FUNCIONES DEL TÉCNICO DE REGISTRO ACADÉMICO RUPAP	48
CAPITULO II.....	53
PROPUESTA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS INSTITUCIONALES PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE REGISTRO ACADÉMICO.	53
VII. CONCLUSIONES	65
VIII. RECOMENDACIONES	67
IX. BIBLIOGRAFIA.....	68
X. APENDICES	68
XI. ANEXOS.....	69

Tabla de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1 - CHIAVENATO, I (2005) FIGURA 7.5. DIFERENCIAS ENTRE EL MODELO DE DISEÑO DE CARGOS CLÁSICO Y EL MODELO HUMANISTA	28
ILUSTRACIÓN 2 - CHIAVENATO, I (2005) FIGURA 7.6. LAS CINCO DIMENSIONES ESENCIALES EN EL DISEÑO SITUACIONAL	33
ILUSTRACIÓN 3 ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE REGISTRO ACADÉMICO DE LA UNI.	40
ILUSTRACIÓN 4 – AMBIENTES DEL NUEVO CAMBIO ORGANIZACIONAL DE TRABAJO DE LA DRA.	41
ILUSTRACIÓN 5 - COMPARACIÓN DE FUNCIONES DIRECTORA - SUB DIRECTORA DE REGISTRO - FUENTE: PROPIA ..	45
ILUSTRACIÓN 6 - CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - FUENTE PROPIA	57
ILUSTRACIÓN 7 - ESCALAS GRÁFICAS - FUENTE PROPIA.....	59
ILUSTRACIÓN 8 - SELECCIÓN FORZADA - FUENTE PROPIA	60
ILUSTRACIÓN 9 - INCIDENCIAS CRÍTICAS - FUENTE PROPIA	62

Tabla de Anexos

ANEXO 1 - INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN ESCALAS GRÁFICAS - DIRECTOR/A - SUB DIRECTOR/A	72
ANEXO 2 - INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN ESCALAS GRÁFICAS - TÉCNICOS.....	76
ANEXO 3 - INSTRUMENTO SELECCIÓN FORZADA - DIRECTOR/A - SUB DIRECTOR/A	78
ANEXO 4 - INSTRUMENTO SELECCIÓN FORZADA – TÉCNICOS	80
ANEXO 5 - INSTRUMENTO INCIDENTES CRÍTICOS– DIRECTOR/A - SUB DIRECTOR/A.....	81
ANEXO 6 - INSTRUMENTO INCIDENTES CRÍTICOS– TÉCNICOS	82
ANEXO 7 - MATRIZ DE TRIANGULACIÓN DE DATOS	83
ANEXO 8 - FICHA OCUPACIONAL	84
ANEXO 9 - ENTREVISTA A DIRECTORA DE REGISTRO.....	90
ANEXO 10 - ENTREVISTA A PERSONAL TÉCNICO DE LA DIRECCIÓN DE REGISTRO ACADÉMICO	91
ANEXO 11 - - ENTREVISTA A PERSONAL TÉCNICO DE LA DIRECCIÓN DE REGISTRO ACADÉMICO	92
ANEXO 12 - - ENTREVISTA A PERSONAL TÉCNICO DE LA DIRECCIÓN DE REGISTRO ACADÉMICO	93
ANEXO 13 - - ENTREVISTA A PERSONAL TÉCNICO DE LA DIRECCIÓN DE REGISTRO ACADÉMICO	94
ANEXO 14 - - ENTREVISTA A PERSONAL TÉCNICO DE LA DIRECCIÓN DE REGISTRO ACADÉMICO	95

I. INTRODUCCION

El proyecto educativo inicial, conocido como Documento rector de la UNI, fue formulado en octubre 1982, por la “Comisión Proyecto Universidad de Ingeniería” nombrada por el presidente del Consejo Nacional de la Educación Superior (CNES). La Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) se fundó el 07 de febrero de 1983 por el decreto 1234 de la Junta de Gobierno de Reconstrucción Nacional.

En su artículo 1, le otorga a la UNI: autonomía, personalidad jurídica, patrimonio propio, duración indefinida y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones. El decreto de ley, le asigna su domicilio legal en Managua, con capacidad de poder establecer dependencias en el resto del país. Asimismo, estipula también que el patrimonio, de la UNI, estará compuesto por los recursos que le asigne el Estado, y los bienes y recursos que adquiera y reciba a cualquier título.

La Dirección de Registro Académico, es la instancia en la que se reciben, inscriben y resguardan los expedientes académicos de los graduados, expediente académicos en que se registran todos los hechos concernientes a la vida académica del estudiante desde su ingreso hasta su egreso, y se custodian conforme los registros y controles del mismo, de acuerdo al Estatuto y Reglamentos vigentes de la Universidad.

La evaluación de desempeño en la Universidad Nacional de Ingeniería ha sido una actividad burocrática, cada semestre las Facultades realizan el proceso de evaluación de desempeño de los Docentes, siendo estos evaluados por sus estudiantes. El personal administrativo generalmente no ha pasado por este proceso; el interés de hacer una propuesta de evaluación de desempeño a la unidad administrativa del registro académico de la UNI obedece a que esta es una instancia que está en constante relación con Estudiantes, Docentes, Secretarios de Facultades y Recintos, y en alguna medida presenta la imagen institucional hacia el exterior.

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra y de situación a situación, depende de innumerables factores condicionantes. (Chiavenato, 2005).

La “Propuesta de Criterios Institucionales para la Evaluación de Desempeño del Personal de la Dirección de Registro Académico de la Universidad Nacional de Ingeniería” se trabajó en base a documentación primaria y secundaria. El trabajo de campo consistió en la realización de entrevistas semi estructuradas a personal de la Dirección de Registro Académico y Secretarios Académicos de Facultad, las fuentes secundarias se dividieron en documentos institucionales de la UNI y literatura específica relacionada con la temática de la tesis.

En la tesis se trabajó dos capítulos: el primer capítulo, trata sobre el Diagnóstico del Perfil de los Cargos y las Funciones del Personal de la Dirección de Registro Académico. Aquí se aborda la conceptualización de cargos y funciones de la Dirección de Registro Académico y se analiza la ficha ocupacional de cargos y las funciones de cada cargo teniendo en cuenta los modelos de diseños de cargos clásico, humanístico y situacional.

En el capítulo II, Propuesta de aplicación de Instrumentos Institucionales para la Evaluación al Desempeño del Personal de la Dirección de Registro Académico, se parte de un análisis de la evaluación de desempeño abordándose, por qué se debe evaluar el desempeño, cómo se debe evaluar el desempeño, cuándo se debe evaluar el desempeño y cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño. Así mismo se estudian los criterios de evaluación de desempeño, lo cuales están basados en habilidades, capacidades, comportamientos, metas y resultados y se diseñan tres tipos de instrumentos para la evaluación: escala gráfica para la evaluación, selección forzada y, desempeño por incidentes críticos.

En el desarrollo de la tesis se contó con la colaboración de la Dirección de Registro Académico de la UNI y Rectoría, facilitando documentación relacionada con la temática, por otra parte, se tuvo algunos inconvenientes entre los cuales sobresalen no poder haber tenido información directa de los estudiantes que son los principales usuarios del registro académico al igual que los docentes.

II. ANTECEDENTES

La Dirección de Registro Académico en sus 33 años de funcionamiento ha ido experimentando un proceso de desarrollo de acuerdo al crecimiento que ha ido teniendo la Universidad.

En los últimos cinco años se han hecho algunos esfuerzos por evaluar la calidad del servicio que presta esta Dirección, la cual está compuesta por una Directora, una Sub Directora, una Asistente, una persona de Apoyo en la Ventanilla y siete Técnicos de Registro.

La Dirección de Registro Académico no cuenta con un manual de funciones, lo que existe son fichas ocupacionales, donde supuestamente están declaradas las funciones generales y específicas, sin embargo, debido a la cantidad de trabajo que tiene esta Dirección, todos los técnicos hacen de todo, explicaba en una entrevista la Máster María García Bucardo.

Otro aspecto señalado por la Máster García, es que Registro Académico está dividido en Recintos, en el Recinto Simón Bolívar, existen siete técnicos y un técnico en cada uno de los otros Recintos como son: RUPAP, Sede Norte Estelí, Sede Central Chontales, ellos realizan todas las funciones que requiere la Dirección de Registro Central, además mencionó la buena relación que tiene con los secretarios académicos de facultad y los secretarios académicos de los Recintos Universitarios ubicados en las Sedes Norte y Central del país.

Un avance significativo de Registro, es el establecimiento del Sistema de Registro Académico en Línea (SIRA) que permite que las operaciones de Registro se hagan a distancia y esto facilita mucho la entrega de notas por los docentes y la información sobre sus resultados de las evaluaciones de los estudiantes de cada semestre, ya que ellos pueden ver en línea sus calificaciones.

Una tarea que tiene Registro de futuro, es la de crear una estructura funcional que le permita poder digitalizar toda la información que genera la universidad, logrando la inter-conectividad entre todas las áreas de la universidad.

Finalmente se conoció que hubo un esfuerzo de la División de Recursos Humanos de llevar a cabo una evaluación al desempeño al personal de Registro, tarea que no se logró concretizar debido a que hace falta llevar a cabo un proceso de sensibilización en el personal.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Enunciado del Problema:

La Dirección de Registro Académico de la Universidad Nacional de Ingeniería, hasta el año 2016 no conoce el nivel de satisfacción que tienen los estudiantes y usuarios internos y externos de los servicios que ofrece a toda la Comunidad Universitaria.

En el Marco del Proceso de Autoevaluación Institucional, se hace necesario cada vez más saber las expectativas que tienen los usuarios de los servicios que se le brindan para cumplir con el Plan de Mejoramiento de la Calidad.

Por lo tanto es necesario evidenciar la gestión administrativa que ha desarrollado a lo largo del período 2010 – 2016, para lo cual se requiere de Criterios e Instrumentos que permitan comprobar el mejoramiento en el nivel de atención a los estudiantes y usuarios mediante el sistema de información oportuna, veraz y confiable que actualmente se utiliza.

Formulación del problema de investigación

Pregunta general:

1. ¿Cuál es la metodología de evaluación al desempeño que me permite conocer el nivel de eficiencia que tiene el personal de registro académico ante la opinión de los usuarios (estudiantes, docentes y autoridades académicas) de la Universidad Nacional de Ingeniería?

Preguntas específicas:

1. ¿Cuál es la metodología de evaluación al desempeño que me permite conocer el nivel de eficiencia del personal de registro académico?
2. ¿Qué Criterios e Instrumentos Institucionales se podrían utilizar para la evaluación al desempeño de los servicios del Registro Académico de la UNI.?

IV. OBJETIVOS

a. OBJETIVO GENERAL

- Proponer criterios de evaluación al desempeño del personal de Registro Académico de la Universidad Nacional de Ingeniería con el propósito de conocer los niveles de eficiencia que se alcanzan en los servicios que se prestan a los usuarios.

b. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar diagnóstico del perfil de los cargos y las funciones que tiene el personal de la Dirección de Registro Académico.
- Diseñar los criterios e instrumentos institucionales de acuerdo a los distintos servicios que presta el Registro Académico para la evaluación al desempeño de su personal.

V. JUSTIFICACION

La Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) en sus 33 años de funcionamiento ha venido avanzando en su forma organizativa. Actualmente la UNI cuenta con seis facultades, trece carreras y cuatro recintos, a los cuales la Dirección de Registro Académico presta sus servicios de pre matrícula, matrícula, registro de calificaciones, certificación, convalidaciones y graduación, titulación, entre otros

El proceso de autoevaluación y acreditación llevado a cabo en la universidad, indica la necesidad de implementar nuevas formas de evaluación al desempeño y en particular definir un modelo de evaluación para la Dirección de Registro Académico.

El proceso de evaluación de desempeño se ha realizado mediante métodos informales y rutinarios, la rutina ha sido la marca de la época. En los tiempos de cambio, mejora continua y transformación de las universidades, el esquema burocrático debe ceder su lugar a la innovación y a la necesidad de agregar valor a la institución. En la Universidad Nacional de Ingeniería se busca establecer un modelo de evaluación al desempeño, basado en criterios de medición que permitan conocer la eficiencia de los procesos y procedimientos del Registro Académico.

El Registro Académico de la UNI, debido a su complejidad del servicio y el volumen de operaciones que realiza para atender a unos 13,000 estudiantes aproximadamente, requiere construir nuevos criterios e instrumentos de evaluación de desempeño que correspondan con los perfiles de los cargos del personal y las funciones generales y específicas, para alcanzar los objetivos y las metas establecidas en el plan estratégico de la universidad.

Se propone que la evaluación de desempeño para la Dirección de Registro Académico, se lleve a cabo mediante criterios e instrumentos institucionales, con el propósito de conocer Resultados dentro de un período determinado, estudiando los Factores Críticos de éxitos, teniendo en cuenta el desempeño individual y la satisfacción de los usuarios. En el fondo, se proyecta resolver problemas de desempeño para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida de la universidad.

IV. MARCO TEORICO

Aquí hacemos referencia a los conceptos que consideramos de mucha utilidad o acorde para el desarrollo de nuestro presente trabajo, ya que nos servirán de base, para la realización del tema propuesto.

Una vez planteado el problema de estudio —es decir, cuando ya se poseen objetivos y preguntas de investigación— y cuando además se ha evaluado su relevancia y factibilidad, el siguiente paso consiste en sustentar teóricamente el estudio (Hernández Sampieri y Méndez, 2009), lo que en esta tesis denominaremos **Propuesta de Criterios Institucionales para la Evaluación de Desempeño del Personal de la División de Registro Académico de la Universidad Nacional de Ingeniería.**

Ello implica exponer y analizar documentación secundaria:

- *Estudio Comparativo entre el Sistema de Gestión de la Calidad de la Dirección de Registro de la UNI actual y el Implementado en 2008;*
- *Manual de Organización y Funciones del Área Secretaría General UNI 2012;*
- *Propuesta de modelo de Gestión de Registro de la Universidad Politécnica de Nicaragua del 2004 – 2013;*
- *Proceso de Autoevaluación Institucional con Fines de Mejora 2014 – Informe Final;*
- *Documento Plan de Mejora Institucional 2016-2018;*
- *Informe Final Visita de Verificación Externa Universidad Nacional de Ingeniería – CNEA – Abril 2015;*
- *Gestión del Talento Humano – Idalberto Chiavenato – Capítulos 6, 7 y 8 – Publicado en 2005.*

La perspectiva teórica para el análisis del desempeño del personal de registro académico nos proporciona una visión de dónde se sitúa el planteamiento propuesto dentro del campo del conocimiento en el cual nos “moveremos”. En términos de

Mertens (2005), nos señala cómo encaja la investigación en el panorama (*big picture*) de lo que se conoce sobre un tema o tópico estudiado. Asimismo, nos puede proporcionar ideas nuevas y nos es útil para compartir los descubrimientos recientes de otros investigadores.

El primer documento analizado es la tesis **Estudio Comparativo entre el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de la Dirección de Registro Actual y el Implementado en el 2008**, presentada en octubre 2011, el cual tiene una estructura de seis capítulos y sus anexos.

Los capítulos que fueron objeto de análisis para este estudio que se realiza, son los capítulos tres, cuatro y cinco.

En el capítulo tres, titulado Análisis y Resultados, se aborda de manera descriptiva el proceso de pre matrícula, matrícula, opiniones del cliente interno y externo.

El análisis del proceso de matrícula que se presenta, está centrado en una encuesta de opinión que se realizó a los estudiantes de nuevo ingreso del año 2011, donde se utilizó una escala de preguntas de muy bueno, bueno, regular, malo, no opina; haciéndose una comparación con otra encuesta practicada en el año 2007, los resultados presentan una mejora sustantiva en cuanto a la atención recibida por los estudiantes, si sumamos la calificación de bueno y muy bueno alcanzan un nivel de satisfacción del 84% en la encuesta del 2011; contra un 61% en el año 2007.

En el estudio se describe la pre matrícula como un proceso sub dividido en cuatro sub procesos, siendo estos; revisión de documentos, grabación de datos, entrega de documentos oficiales de pre matrícula y período de atención al cliente de pre matrícula, tiempo regular y tiempo extraordinario. Aquí también se aplicó una encuesta de opinión, con una escala de amables, poco amables, mal, no opino. En el sub proceso revisión de documentos, la calificación amable en el año 2011 alcanzó un 78%, en el 2007 alcanzó 60%. La calificación mal, en el 2011 alcanzó 2%, en el 2007 un 11%.

En grabación de datos, el 79% de los encuestados valoró de amables a los trabajadores que atendieron este sub proceso en el año 2011, contra un 74% en el año 2007; la calificación de mal, fue de un 2% en el 2011 y 0% en el 2007.

En el sub proceso entrega de documentos oficiales de pre matrícula, en el 2011 la calificación amable alcanzó un 80%, contra un 66% en el 2007; en la calificación mal, 2% en el 2011 y 1% en el 2007.

En relación a la atención al cliente externo se utilizó un instrumento de dos preguntas, ¿cómo me atendieron? califica de rápido 61% en el 2011 y 51% en el 2007; muy lento, 39% en el 2011, 36% en el 2007. La otra pregunta, ¿cómo se comportaron? amables la calificación obtenida fue 54% 2011, y 60 % en el 2007; poco amables, 46% 2011, contra 22% en el 2007.

Una valoración final de los clientes externos, expresa que en el 2011 la atención fue excelente un 26%, contra un 9.26% en el 2007; muy bueno, 47% en el 2011, y 45.85% en el 2007; sumando dos categorías regular y mal, en el 2011 alcanzó 22%, en el 2007 alcanzó 42.86%

En el análisis comparativo que se presenta en la tesis, se observa que del 2007 al 2011 ha habido una mejoría sustantiva en la atención al cliente externo. Por otra parte, el documento está centrado solamente en la calificación de los servicios de matrícula, pre matrícula, incluyendo los procedimientos que tienen ambos procesos. Así mismo, se analiza el concepto de atención al cliente, tiempo de atención del servicio, valoración del servicio de atención, valoración de la satisfacción del servicio.

Otro aspecto que se analiza es la opinión del cliente interno, a partir de una encuesta que se aplicó a diez personas que laboran en la Dirección de Registro de los recintos Simón Bolívar y Pedro Arauz Palacios. El objetivo de la encuesta era conocer el clima laboral de Registro, y se utilizaron las siguientes variables: **Implicación**, referido al grado de preocupación y entrega del trabajador de registro; en esta variable se tuvo

una valoración de bueno de 70.4% en 2011 contra el 42.2% en el 2007; **Cohesión**, referido al grado de relación y apoyo entre los trabajadores, se alcanzó un 56.3% en 2011 contra 42.6% en 2007; **Apoyo**, referida al grado en que el jefe motiva a los trabajadores, 75.6% en 2011, contra 35.2% en 2007; **autonomía**, flexibilidad por parte de los jefes, 74.4% en 2011, contra el 63% en 2007; **organización**, referido a la buena planificación de las tareas, 76.7% en 2011, contra 31.5% en 2007; **presión**, referido al trabajo bajo presión, 75.7% en 2011, contra 51.9% en 2007; **claridad**, conocimiento de las expectativas de las tareas diarias, 80% en 2011, contra 46.3% en 2007; **control**, grado en que los jefes controlan a los trabajadores, 61.7% en 2011, contra 51.9% en 2007; **innovación**, grado en que se toman iniciativas con nuevos enfoques, 71.4% en 2011, contra 37% en 2007; **comodidad**, referido al ambiente físico de trabajo, 66.7% en 2011, contra 31.5% en 2007.

En el documento se hace una valoración en la cual se afirma que la Dirección de Registro Académico tuvo un cambio positivo entre el período 2007 al 2011, pasando de inestable a bueno.

Como conclusión, se puede mencionar, que la Dirección de Registro Académico ha tenido un proceso de crecimiento y desarrollo en su personal ante la complejidad del servicio que presta y de las relaciones que debe establecer tanto con el cliente interno como con el cliente externo. Esto ayuda a reafirmar la necesidad de que se requiere diseñar criterios e instrumentos para la evaluación al desempeño en función de mantener una mejora continua que esté en correspondencia con el proceso de autoevaluación y acreditación.

El documento ***Manual de Organización y Funciones del Área de Secretaría General de la UNI*** presentado como una monografía de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Centroamericana en el año 2012, contiene información sobre la ficha ocupacional del personal de registro académico de la UNI, donde se menciona las funciones de cada cargo, los cargos establecidos son:

- Directora de registro.
- Sub directora de registro.

- Técnico de registro académico (certificación)
- Técnico de registro académico (control académico)
- Técnico de registro académico (tramitación de títulos)
- Técnico de registro académico (admisión)
- Técnico de registro académico (RUPAP)
- Apoyo (atención a usuarios UNI)

En esta tesis de grado lo relevante es el formato del cargo donde se detalla la responsabilidad del cargo, el nivel de subordinación, educación formal del personal, experiencia, sexo, edad, estado civil y las funciones del cargo; esta información es interesante para el desarrollo de la tesis de maestría a partir de los criterios e instrumentos que deben de formularse.

En la tesis ***“Propuesta de Modelo de Gestión del Registro Académico de la Universidad Politécnica de Nicaragua 2004-2013”*** se abordan los siguientes aspectos:

- Principales problemas administrativos y de gestión de los servicios que brinda la Dirección de Registro
- Análisis de la atención actual que se brinda a los usuarios de la UPOLI
- Propuesta de modelo de gestión de Registro

El análisis de la problemática de la Dirección de Registro de la Universidad Politécnica de Nicaragua, permitió identificar cuáles han sido las limitaciones que han incidido en la calidad del servicio que se ha prestado a los usuarios (maestros, estudiantes, Dirección Superior, unidades sustantivas) con relación al proceso de matrícula y evaluación académica.

El análisis reflejó que el proceso de toma de decisión para mejorar los servicios de Registro ha sido largo y lento. Que la información que se ha manejado implica mucha inconsistencia, lo que ha generado problemas para informar a lo interno y externo.

La nueva propuesta de gestión de Registro expresa una mejora de la calidad del servicio para el estudiante, los docentes y el manejo de una información certera de baja incertidumbre.

En el **Plan de Mejora Institucional 2016-2018 de la UNI**, se contempla como objetivo estratégico garantizar el sistema de gestión de la calidad académica en función de la mejora continua y/o la acreditación, en lo concerniente a la Dirección de Registro Académico, en el indicador 114 se habla del objetivo a alcanzar de disponer de procedimientos técnicos que regulen el sistema de registro académico de la universidad. Para lo cual se elaborará un manual de procedimientos académicos de la dirección de registro académico con base en las disposiciones de ley, así mismo, se elaborará un diagnóstico sobre la eficiencia en el manejo de la información en todos los recintos y sedes. La construcción de criterios e instrumentos de la evaluación al desempeño de la Dirección de Registro Académico contribuirá significativamente en los procesos de mejora continua de esta unidad administrativa.

En el análisis de evaluación al desempeño, uno de los autores que más ha tratado sobre esta temática es el Dr. Idalberto Chiavenato, quien tiene una serie de publicaciones entre las que sobresalen **Administración de los Recursos Humanos (8va. Edición 2007)** y **Gestión del Talento Humano (3er. Edición, 2009)**.

En el libro **Gestión del Talento Humano** se señala que en la organización moderna no hay tiempo para remediar un desempeño deficiente. El desempeño humano debe ser excelente en todo momento para que la organización sea competitiva y obtenga resultados en el mundo globalizado de hoy y se menciona ¿Qué se debe medir? La preocupación principal de las organizaciones, por lo general, se centra en la medición, la evaluación y el monitoreo de cuatro aspectos centrales:

1. **Los resultados**; concretos y finales que una organización desea alcanzar dentro de un determinado periodo.

2. **El desempeño**; es el comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlo en práctica.
3. **Las competencias**; las habilidades individuales que le aportan o agregan las personas.
4. **Los factores críticos para el éxito**; los aspectos fundamentales para tener éxito en su desempeño y en sus resultados.

También se explican varios conceptos de evaluación al desempeño entre los que sobresalen:

- *La evaluación del desempeño* es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo. (Chiavenato, 2005, p.198).
- *La evaluación del desempeño* es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo. (Chiavenato, 2005, p.198).
Chiavenato (2005) se encontró lo siguiente:
- *La evaluación del desempeño* consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el **análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben** estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos.(p 198).

La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro.

- *La evaluación del desempeño* es la calificación que los proveedores y los clientes internos adjudican a las competencias individuales de una persona con la que tienen relaciones de trabajo y que proporciona datos e información

respecto de su desempeño y sus competencias individuales, los cuales servirán para buscar una mejora continua.

La conceptualización que hace el doctor Chiavenato sobre la evaluación al desempeño y el desempeño actual de la Dirección de Registro Académico de la UNI permitirá durante el análisis alcanzar resultados que conduzcan a responder ¿Por qué se debe evaluar el desempeño? ¿Qué desempeño se debe evaluar? ¿Cómo se debe evaluar? ¿Quién debe evaluar? ¿Cuándo se debe evaluar? Y ¿Cómo se debe comunicar la evaluación? El proceso de evaluación debe estar acompañado de varias razones entre ellas: proporcionar juicios sistemáticos para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias e incluso despidos, de la misma manera para que el colaborador conozca sus fortalezas y debilidades y cuál debe ser su actitud ante el cambio. También contribuye a mejorar en el alcance de las metas y objetivos haciendo énfasis en el trabajo individual de cada persona de una forma objetiva.

En base al conocimiento técnico-administrativo de la teoría del talento humano, en particular en lo concerniente a la evaluación de desempeño humano, más las experiencias contenidas en trabajos relacionados a la problemática, se concluye que hay suficiente contenido teórico para el acompañamiento de la tesis **Propuesta de Criterios Institucionales para la Evaluación de Desempeño del Personal de la Dirección de Registro Académico de la Universidad Nacional de Ingeniería.**

Concepto de Cargos

El cargo es la descripción de todas las actividades que desempeña una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. En consecuencia para desempeñar sus actividades, el ocupante del cargo debe tener una posición definida en el organigrama (ver ilustración 1, organigrama de la dirección de Registro Académico de la UNI).

Por otra parte, también se analizó el capítulo Modelos de Diseños de Cargos del libro Gestión del Talento Humano del autor Idalberto Chiavenato, donde se presentan tres

modelos de diseños de cargos: ***Modelo clásico o tradicional, Modelo Humanista y el Modelo Contingente o Situacional.***

- **Modelo Clásico o Tradicional**

El modelo clásico o tradicional del diseño de cargos, pregonado por los ingenieros de la administración científica al inicio del siglo XX, Taylor, Gantt y Gilbreth, quienes utilizaron ciertos principios de racionalización del trabajo para proyectar los cargos, definir métodos de estandarización y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. Además, ofrecían incentivos salariales (premios por producción) para asegurar la adhesión a los métodos de trabajo.

Definían los cargos a partir de la división del trabajo y de la fragmentación de las tareas. Así establecieron una separación rígida entre el pensar (gerencia) y el ejecutar (colaborador). El gerente manda y el colaborador obedece y ejecuta las tareas simples y repetitivas. En este modelo la eficiencia era la máxima preocupación.

Los principales aspectos del modelo clásico del diseño de cargos son:

- *La persona como apéndice de la máquina.* El razonamiento es técnico, lógico y determinista. La tecnología está primero y las personas después. La tecnología (como el equipamiento, las máquinas, las herramientas, las instalaciones, el arreglo físico) es la base para el diseño de puestos. En otras palabras, el diseño de cargos sirve exclusivamente para la tecnología y para los procesos de producción. La persona es un simple recurso productivo. Con la introducción del modelo burocrático, el hombre se convirtió en un apéndice de la estructura organizacional.
- *Fragmentación del trabajo.* Para cumplir con el razonamiento técnico, el trabajo se dividió y fragmentó con el objeto de que cada persona sólo haga una subtarea simple y repetitiva, o sea, que tenga una función parcial, para ejecutarla de manera rutinaria y monótona, con una norma de tiempo para la ejecución y ciclos de producción que se deben cumplir. El trabajo de las

personas se debe realizar en conjunto, en armonía, en forma de cadena coordinada. Es el concepto de la línea de montaje o la línea de producción; es decir, a lo largo del proceso productivo todo debe funcionar con la regularidad y el ritmo de un reloj y cada persona debe realizar una pequeña parte del producto que avanza a lo largo de la línea de producción. Toda actividad humana se estandariza.

- Énfasis en la eficiencia. Cada obrero trabaja según el método y se ajusta a las reglas y los procedimientos establecidos. El trabajo es rítmico y se mide por estudios de tiempos y movimientos (tiempo estándar = 100% de eficiencia). El obrero que logra una mayor eficiencia recibe premios por producción, dentro del concepto de *homo economicus*. La lógica fría de este enfoque es que el método producirá eficiencia y ésta aumentará las utilidades de la organización y las ganancias de los trabajadores serán mayores en razón de los incentivos salariales.
- Permanencia. El diseño clásico parte del supuesto de la estabilidad y la permanencia del proceso productivo a largo plazo. Éste es definitivo y está hecho para durar por siempre. No se piensa en cambios. El diseño clásico funciona dentro del enfoque de sistema cerrado; se excluyen las variables del sistema, para que las restantes funcionen dentro de una relación determinista de causa y efecto. Es la teoría de la máquina: la organización y las personas son cosas que funcionan dentro de una lógica simple y mecánica. El trabajador y el cargo reciben el mismo trato que las máquinas.

El diseño clásico busca obtener las ventajas siguientes:

Reducción de costos: Colaboradores con calificaciones mínimas y salarios bajos, para facilitar la selección y reducir los costos de entrenamiento.

Estandarización de las actividades: La homogeneización de las tareas facilita la supervisión y el control, lo que permite una amplitud administrativa mayor, con gran número de subordinados para cada supervisor.

Apoyo a la tecnología: La aplicación del principio de la línea de montaje era la manera de obtener el mejor rendimiento de la tecnología de la época.

En realidad, el diseño clásico produjo desventajas y limitaciones, a saber:

- ***Los cargos simples y repetitivos se vuelven monótonos y aburridos.*** Por lo mismo, provocan apatía, fatiga psicológica, desinterés y pérdida del significado del trabajo para el ocupante. En casos más graves producen efectos negativos como el resentimiento, la pérdida de ánimo y la resistencia activa de los obreros. Estos efectos negativos provocan rotación de personal, ausentismo y una precaria dedicación de las personas. Son efectos que pesan mucho en la pretendida reducción de costos e incluso llegan a superarla en algunos casos. Además, el diseño clásico sólo utiliza las habilidades manuales y físicas de las personas y desperdicia su mayor tesoro: la inteligencia.
- ***Falta de motivación para el trabajo.*** Ante la falta de motivación intrínseca, las personas se suelen concentrar en las reivindicaciones y las expectativas de salarios más altos y mejores condiciones de trabajo como medio para compensar la insatisfacción, el descontento y la frustración con la tarea.
- ***Trabajo individualizado y aislado.*** El trabajo se realiza en una situación de confinamiento social del ocupante. Aun cuando cada obrero trabaje con otras personas en la línea de montaje, cada uno tiene su tarea específica y ningún contacto interpersonal o social con sus compañeros. La interdependencia es con la tarea y no con los contactos personales. Las personas están físicamente juntas, pero socialmente distantes.

- **Monopolio del jefe.** La relación de trabajo de cada trabajador es diádica; es decir, cada ocupante sólo se relaciona con su superior. El gerente monopoliza los contactos del trabajador con el resto de la organización. Todo pasa por él y nada ocurre sin su anuencia. La programación y el flujo secuencial del trabajo son responsabilidad del gerente. El trabajador sólo ejecuta y no piensa. Con este modelo, al trabajador no le interesa ni es capaz de ejercer autodirección y control personal. Por tanto, la organización tiene que controlar, fiscalizar y monitorear su comportamiento.

- **Era del conocimiento.** Las rápidas transformaciones sociales, culturales y económicas muestran que el diseño clásico tiende a crear o trasladar problemas para el futuro por cuatro razones fundamentales.
 - Los jóvenes de hoy reciben mejor educación e información y compondrán una fuerza de trabajo futura que sin lugar a dudas querrá puestos más significativos, desafiantes y consistentes con un esquema de formación y de conocimientos.
 - Las actitudes ante la autoridad cambian en cada generación y las personas de hoy propenden menos que sus antecesores a aceptar ciegamente las órdenes que les giran sus superiores.
 - Con el movimiento gradual de la sociedad hacia el bienestar social y la calidad de vida, ciertos puestos rutinarios y cíclicos se vuelven indeseables y se atribuyen a robots o equipamientos electrónicos. La tecnología está exterminando los puestos rudimentarios, sucios y viles, al mismo tiempo que crea puestos más innovadores y creativos.
 - Con el advenimiento de la era del conocimiento hay una migración de los empleos industriales a los empleos en el área de los servicios. Mientras que en el sector industrial las oportunidades de empleo disminuyen año con año, en el sector de los servicios crecen las ofertas de trabajo.

- **Modelo Humanístico**

También se conoce como **modelo de las relaciones humanas** porque surgió de los experimentos de Hawthorne. Esto ocurrió a partir del surgimiento de la *escuela de las relaciones humanas*, en la década de 1930. El movimiento humanista fue una reacción pendular al mecanicismo de la administración tradicional de la época y trató de sustituir la ingeniería industrial por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, al jefe por el líder, el incentivo salarial por las recompensas sociales y simbólicas, el comportamiento individual por el comportamiento en grupo y el organigrama por el socio grama.

El concepto del *homo economicus* (la persona motivada exclusivamente por las recompensas salariales) se sustituyó por el concepto del *homo social* (la persona motivada por las recompensas sociales). La escuela de las relaciones humanas representó un intento por someter la administración autocrática e impositiva al espíritu democrático típicamente estadounidense. Con ella surgieron los primeros conceptos sobre liderazgo, motivación, comunicaciones y asuntos relacionados con las personas y su supervisión. El enfoque humanista sustituyó la importancia que antes se depositaba en las tareas (administración científica) y en la estructura organizacional (teoría clásica y de la burocracia) por la importancia dada a las personas y los grupos sociales.

Modelo clásico	Modelo humanístico
<ul style="list-style-type: none"> ○ Importancia en la tarea y en la tecnología ○ Fundamentado en la estructura organizacional ○ Busca la eficiencia por medio del método y la racionalización del trabajo. ○ Preocupación por el contenido del puesto ○ Sustentado en órdenes e imposiciones ○ El trabajador ejecuta y obedece ○ Concepto de <i>homo economicus</i> ○ Recompensas salariales y materiales 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Importancia en la persona y en el grupo social ○ Fundamentado en la interacción y en la dinámica de grupo ○ Busca la eficiencia por medio de la satisfacción y la interacción de las personas ○ Preocupación por el contexto del puesto, es decir, con su entorno social. ○ Sustentado en las comunicaciones ○ El trabajador participa en las decisiones ○ Concepto de <i>homo social</i> ○ Recompensas sociales y simbólicas

Ilustración 1 - Chiavenato, I (2005) Figura 7.5. Diferencias entre el Modelo de Diseño de Cargos Clásico y el Modelo Humanista

- **Modelo de las Contingencias o Situacional**

El **modelo de las contingencias** representa el enfoque más amplio y complejo porque considera tres variables simultáneamente: *las personas, la tarea y la estructura* de la organización. El nombre de contingente se deriva de la adaptación del diseño de cargos a esas tres variables. Como éstas asumen características diferentes, el resultado es relativo y contingente y no es fijo ni estándar.

Tanto el modelo clásico como el humanista, dicen que el cargo se debe proyectar como algo definitivo y permanente, porque la expectativa de un ambiente estable y previsible permitía métodos y procedimientos estándar y repetitivos, ya que la tecnología utilizada permanecería constante durante mucho tiempo. En esos dos modelos la importancia se da a la estabilidad de los objetivos organizacionales, la tecnología y los factores ambientales y, por tanto, también a los procesos y los productos de la organización. De ahí la característica típica del diseño tradicional: el carácter definitivo y permanente de los cargos, como si éstos fueran perfectos y no requirieran modificaciones ni mejoras.

En el modelo de las contingencias el diseño del cargo no parte del supuesto de la estabilidad y la permanencia de los objetivos y los procesos de la organización, sino, por el contrario, es dinámico y se fundamenta en el cambio continuo y la revisión del cargo como una responsabilidad básica en manos del gerente o de su equipo de trabajo.

Así, el modelo de las contingencias es cambiante, como resultado del avance personal del ocupante y del desarrollo tecnológico de la tarea. En un mundo global y de fuerte competencia, en el cual todo cambia, los cargos no pueden ser estáticos ni permanentes. La organización moderna exige productividad y calidad para alcanzar altos niveles de desempeño en razón de la mejora continua en la aplicación de los talentos creativos y la capacidad de autodirección y de control personal de sus miembros, en tanto que ofrece oportunidades de satisfacción de sus necesidades individuales. El modelo de las contingencias presupone la utilización de las

capacidades de autodirección y control personal de las personas y, sobre todo, de objetivos definidos en conjunto entre el ocupante y su gerente para hacer del cargo un verdadero factor motivacional. El gerente debe crear mecanismos para que las contribuciones de las personas puedan mejorar el desempeño del departamento y no simplemente consultar a los subordinados para satisfacer sus necesidades de participación y consideración.

Estas necesidades pasan de ser fines a ser medios. La satisfacción de las necesidades individuales de participación y consideración se convierte en un subproducto deseable, pero no es el objetivo principal de las actividades de la administración.

El modelo de las contingencias se basa en cinco dimensiones esenciales que debe poseer todo cargo, en mayor o menor grado, a saber:

1. **La *variedad*** se refiere al número y la diversidad de habilidades exigidas por el cargo. Existe variedad cuando el cargo presenta una vasta gama de operaciones o el uso de diversos equipamientos y procedimientos para hacerlo menos repetitivo y monótono. Significa que el ocupante utilizará distintas habilidades y conocimientos, diversos equipamientos y procedimientos y ejecutará tareas diferentes. Un cargo con variedad elimina la rutina, el aburrimiento y la monotonía y se vuelve desafiante, porque el ocupante debe utilizar distintas habilidades y capacidades para realizar el trabajo con éxito.

No existe variedad cuando el cargo es secuencial y monótono, cuando la persona no puede conversar con los compañeros, cuando terceros programan rígidamente su trabajo, cuando su área de trabajo es limitada y cuando los insumos de su trabajo dependen totalmente del gerente. La variedad se introduce en razón de que el ocupante suministra sus insumos, utiliza diferentes equipamientos, ambientes, métodos de trabajo y diferentes operaciones, con creatividad y diversidad.

- 2. La autonomía** se refiere al grado de independencia y de criterio personal que el ocupante tiene para planear y ejecutar su trabajo. Alude también a la libertad y la independencia para programar su trabajo, seleccionar el equipamiento que utilizará y decidir qué métodos o procedimientos seguirá. La autonomía se relaciona con el lapso del que dispone el ocupante para recibir supervisión directa de su gerente. Cuanto mayor sea la autonomía, mayor será la extensión de tiempo en que el ocupante deja de recibir supervisión directa y mayor será la auto administración de su propio trabajo.

La falta de autonomía se presenta cuando los métodos de trabajo se determinan previamente, los intervalos tienen un control rígido, la movilidad física de la persona es restringida, los insumos de su trabajo dependen de la gerencia o de otros. La autonomía proporciona libertad de métodos, de programar el trabajo y de intervalos de descanso, movilidad física ilimitada y la persona deja de depender de la gerencia o de otras personas.

- 3. El significado de las tareas** se refiere al conocimiento del impacto que el cargo provoca en otras personas o en la actividad de la organización. Es la noción de las interdependencias del cargo con los demás cargos de la organización y de la contribución del trabajo en la actividad general del departamento o de la organización como un todo. Cuanta mayor noción tenga el ocupante del significado de las tareas que ejecuta, tanto mayor será la importancia que percibe en su trabajo, mayor su contribución y más elevada la responsabilidad. Cuando el cargo es significativo, el ocupante puede distinguir lo más importante y prioritario de entre las cosas que hace para alcanzar los objetivos de la organización. Con ello puede crear condiciones para adecuar su cargo a las necesidades de la organización y del cliente interno o externo.

Existe falta de significado en las tareas cuando la persona sólo recibe órdenes e instrucciones que debe cumplir, pero ninguna aclaración respecto a la finalidad o los objetivos del trabajo. La significación de las tareas requiere de una

explicación completa del trabajo, de los objetivos, de su utilidad e importancia, de su interdependencia con los demás puestos de la organización y hacia cuál cliente interno o externo se debe dirigir el trabajo.

- 4. La identidad con la tarea** se refiere al grado en que el puesto exige que la persona ejecute o termine una unidad integral del trabajo. La identidad se relaciona con la posibilidad que tiene la persona de efectuar un trabajo entero o global y de poder identificar con claridad los resultados de sus esfuerzos. El ocupante se identifica con la tarea en la medida en que la ejecuta íntegramente, como producto final de su actividad que le proporciona una idea de la totalidad, la extensión y el objetivo que se debe alcanzar. El montaje total de un producto, en lugar de realizar una simple etapa de la operación, imbuje identidad con el trabajo.

Existe falta de identidad cuando el ocupante ejecuta actividades parciales e incompletas, que ignora para qué sirven y cuándo el trabajo es determinado por la gerencia. La persona que aprieta tuercas el día entero no puede saber exactamente para qué sirve su trabajo.

- 5. La realimentación** es el grado de información de regreso que recibe el ocupante para evaluar la eficiencia de sus esfuerzos para producir resultados. Funciona como una información de regreso que la persona recibe mientras trabaja y que le revela cómo desempeña su tarea o cómo marcha en su actividad. La realimentación se debe suministrar por el propio resultado del trabajo. Es la que permite una autoevaluación continua y directa del desempeño, sin necesidad de un juicio periódico de su superior ni de otro órgano externo cualquiera. La realimentación es un problema de información.

Cuando la producción del ocupante se mezcla con la producción de otras personas o cuando mueve o retira con frecuencia, no se conocen los resultados del trabajo personal. La realimentación se presenta tan sólo cuando el ocupante

conoce los resultados de su propio trabajo o cuando su producción por hora o día es perfectamente visible y palpable.

Las cinco dimensiones esenciales o profundas crean condiciones para la satisfacción intrínseca como resultado del cumplimiento de la tarea que el ocupante realiza.

Estas condiciones hacen que el cargo se impregne de los factores motivacionales o satisfactores, los cuales permiten que:

1. La persona utilice varias de sus habilidades y competencias personales para ejecutar las tareas.
2. La persona tenga cierta autonomía, independencia y autodirección para ejecutar las tareas.
3. La persona haga algo significativo y que tenga cierto sentido o razón de ser.
4. La persona se sienta personalmente responsable del éxito o fracaso de las tareas en función de sus propios esfuerzos.
5. La persona perciba y evalúe su propio desempeño mientras ejecuta el trabajo, sin intervención de terceros ni del jefe.

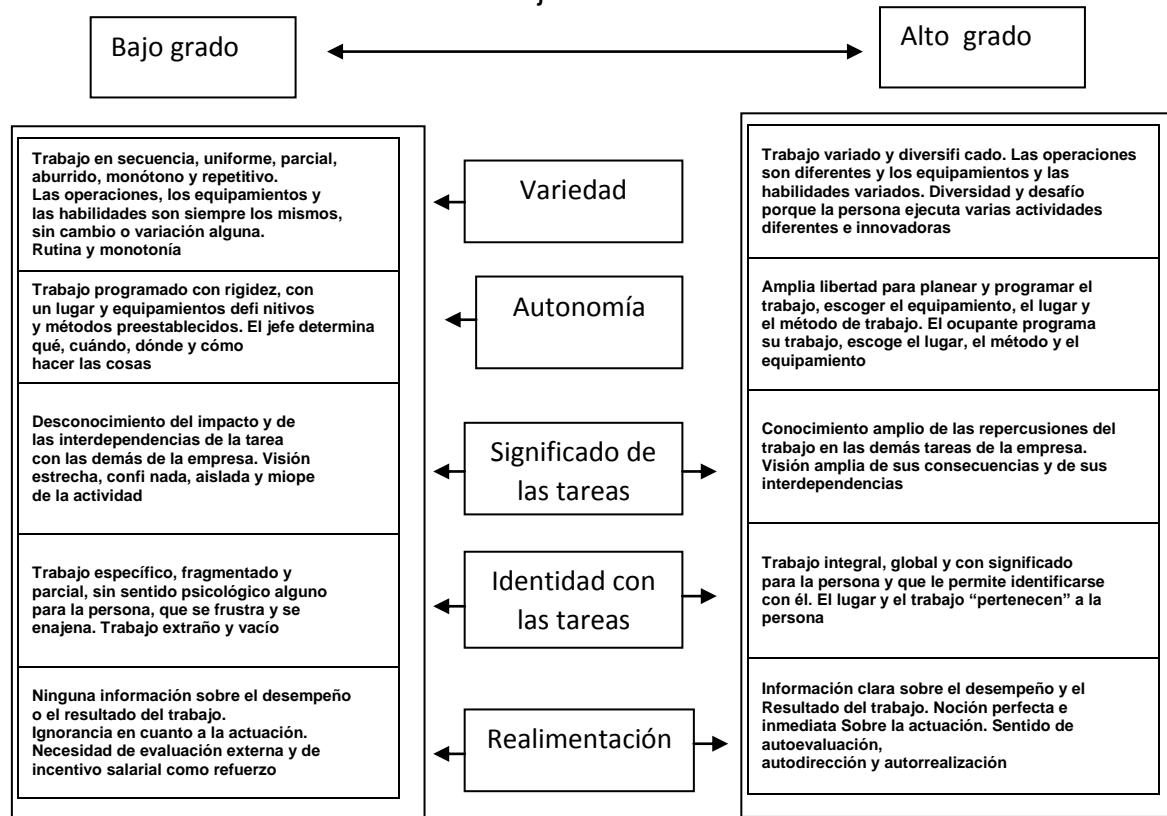


Ilustración 2 - Chiavenato, I (2005) Figura 7.6. Las cinco dimensiones esenciales en el diseño situacional

ANÁLISIS DOCUMENTAL

Se define como un conjunto de operaciones, tendientes a representar el contenido de un documento bajo una forma diferente de la original, a fin de facilitar su consulta o localización en un estudio ulterior (Chaumier, 1974)¹. El Análisis Documental se refiere a la técnica utilizada para la separación e interpretación de la estructura y contenido de un documento. El instrumento para esta técnica puede variar de acuerdo al tipo y/o características del documento sometido a análisis. Sin embargo, es factible considerar un formato cuyas especificaciones aluden a los aspectos básicos de la técnica.

Los documentos consultados fueron:

- Reglamento de Régimen Académico
- *Estudio Comparativo entre el Sistema de Gestión de la Calidad de la Dirección de Registro de la UNI actual y el Implementado en 2008;*
- *Manual de Organización y Funciones del Área Secretaría General UNI 2012;*
- *Propuesta de modelo de Gestión de Registro de la Universidad Politécnica de Nicaragua del 2004 – 2013;*
- Documento Plan de Mejora Institucional 2016-2018.

¹Chaumier, 1974: Citado por Sánchez, N. (2013) Investigación Curricular de la Carrera de Enfermería. Tesis de Maestría en Currículo de la Educación Superior. Universidad Politécnica de Nicaragua.

V. METODOLOGIA / DISEÑO METODOLOGICO

TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación está orientada a elaborar una Propuesta de Criterios Institucionales para la Evaluación al Desempeño de los Servicios de la División de Registro Académico de la Universidad Nacional de Ingeniería.

El enfoque utilizado es de tipo exploratorio–descriptivo, porque no existen investigaciones previas sobre el estudio y nuestro conocimiento del tema es vago e impreciso, lo que nos impide sacar las más provisionales conclusiones sobre cuáles son los aspectos relevantes y cuáles no, por tanto requerimos en primer término explorar e indagar sobre el tema, por cual se utilizó la investigación exploratoria.

Para explorar un tema relativamente desconocido se dispone de un amplio espectro de medios y técnicas para recolectar datos en diferentes ciencias como son la revisión bibliográfica especializada, entrevistas y cuestionarios, observación participante y no participante y seguimiento de casos. En este caso la exploración permitirá obtener nuevos datos y elementos para mayor precisión y que sirva de base para realizar una investigación descriptiva, indicando los rasgos más relevantes de los procesos y procedimientos de las personas que laboran en la Dirección de Registro.

ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN: CUALITATIVO

El enfoque de la investigación es cualitativo, ya que éste produce información valiosa y contribuye a identificar los factores importantes que deben ser medidos con el particular interés de comprender la realidad dentro del contexto de estudio. Este enfoque busca elementos que puedan estudiar a profundidad una situación concreta, a pesar de que puedan existir algunos atributos de calidad, que pueden ser comunes para la gran cantidad de servicios que brinda la Dirección de Registro a los usuarios; se considera

oportuno en una primera etapa, observar desde la unidad de registro, aquellos aspectos o actitudes que generan poca satisfacción a los usuarios.

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación que se utilizó en este proceso es **la Entrevista**, porque a nuestra consideración es el método más preciso para nuestro estudio, ya que conseguimos la información necesaria de forma directa de las personas que eran informantes claves. Con la entrevista se pretende comprender el enfoque del sujeto investigado sobre un determinado proceso, grupo, situación o vivencia.

La entrevista se define como "... la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio, a través de individuos o grupos, con el fin de obtener testimonios orales".² Tamayo (Pág.19).

La entrevista permite que el investigador recoja la información y establezca una relación más directa con el fenómeno de estudio a través del diálogo que se establece con el entrevistado, quien puede ser parte del fenómeno que se investiga o bien, alguien que esté en contacto con él.

Según Braker (1998-2000:11), la entrevista cualitativa toma en cuenta la respuesta dada por el entrevistado en la formulación y el contenido de la siguiente pregunta. Además, permite que el entrevistado formule libremente sus pensamientos con sus propias palabras.³

Dentro del método de la **Entrevista Cualitativa** se utilizará la **técnica de la entrevista semi estructurada**, mediante la cual el entrevistador dispone de un guion que recoge los temas que debe tratar a lo largo de la entrevista, y a todos los entrevistados se les

² Tamayo Pág. 19 "Citado por Sánchez, N. (2013) Investigación Curricular de la Carrera de Enfermería. Tesis de Maestría en Currículo de la Educación Superior. Universidad Politécnica de Nicaragua."

³Braker (1998-2000:11)"Citado por Sánchez, N. (2013) Investigación Curricular de la Carrera de Enfermería. Tesis de Maestría en Currículo de la Educación Superior. Universidad Politécnica de Nicaragua."

hacen las mismas preguntas con la misma formulación y en el mismo orden. Aunque éste último se aplique a los diversos temas y al modo de formular las preguntas, de acuerdo a la libre decisión y valoración del entrevistador.

Los criterios utilizados para la selección de los informantes claves se realizó mediante un muestreo a conveniencia, y tomando en cuenta que estén vinculados con la gestión de Registro, siendo ellos:

- Decanos de Facultad
- Secretarios Académicos de Facultad
- Docentes a Tiempo Completo y Docentes de Contratación Horaria
- Estudiantes
- Directora de Registro Académico
- Técnicos de Registro Académico

VI. ANALISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

CAPITULO I

Diagnóstico del Perfil de los Cargos y las Funciones del Personal de la Dirección de Registro Académico.

La Dirección de Registro Académico es la instancia responsable de emitir los documentos oficiales de los estudiantes inscritos, egresados y graduados, para lo cual se dispone de un Sistema de Información de Registro Académico (SIRA), el cual procesa la información de forma confiable, transparente y actualizada. Para una mayor confiabilidad, integridad y efectividad de los datos, esta instancia cuenta con un software DOCUSHARE para administrar y respaldar la información y con un Manual de Usuario del Sistema de Información de Registro Académico (SIRA). Al sistema se le han realizado mejoras con el fin de proporcionar un servicio eficiente.⁴

La Dirección se rige por los reglamentos académicos institucionales y oficiales, tales como, Reglamento de Régimen Académico, Reglamento de Disciplina Estudiantil, Normativa de Formas de Culminación de Estudios, Reformas Parciales Reglamento de Régimen Académico, Reglamento de Control de Graduación y Emisión de Títulos, Normativas de Traslados (Acuerdo de Rectoría No. 189), Reglamento de Títulos Honoríficos y Distinciones y el Reglamento General del Sistema de Estudios de Posgrado. Estos reglamentos garantizan el buen funcionamiento de los diversos trámites que se realizan en Registro Académico a nivel institucional.⁵

Actualmente, la Dirección de Registro en conjunto con la Dirección de RRHH, realizan mejoras a la Propuesta del Manual de Procedimientos Académicos (2009) para estandarizar los servicios. Asimismo, se cuenta con un personal capacitado en manejo, uso y ejecución de operaciones como ingreso, eliminación, cancelación y modificación de registro.⁶

La estructura de cargos de la Dirección de Registro Académico (DRA) está determinada por el diseño organizacional de la Universidad. Si partimos que los cargos forman parte del formato estructural de la organización y que configuran el grado de

⁴ Proceso de Autoevaluación con Fines de Mejora 2014 – Informe Final

⁵ Proceso de Autoevaluación con Fines de Mejora 2014 – Informe Final

⁶ Proceso de Autoevaluación con Fines de Mejora 2014 – Informe Final

especialización de los cargos, el diseño organizacional representa la arquitectura de la organización.

En el organigrama de la Universidad Nacional de Ingeniería, la Dirección de Registro Académico está subordinada a la Secretaría General de la Universidad, por lo tanto su jefe inmediato es el Secretario General, en su estructura organizacional se distribuyen los cargos y funciones de la unidad de registro, así mismo, las relaciones de comunicación entre ellos, la distribución del poder y como deben de funcionar las unidades.



Ilustración 3 Organigrama de la Dirección de Registro Académico de la UNI.

La teoría del talento humano considera que si la estructura organizacional es rígida, los cargos serán, fijos, permanentes, individualizados y delimitados; si la estructura es flexible y adaptable, los cargos serán adaptables, manejables y abiertos y tendrán altos índices de interacción con el ambiente que los rodea.

El organigrama empresarial es la representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa. Es como una fotocopia de la estructura de la misma, captada en un momento de su vida. Cuando analizamos el organigrama de la Universidad y en particular el de la Dirección de Registro Académico, nos encontramos que en la UNI, la estructura organizacional es flexible y adaptable, por lo tanto la formación de los cargos obedece a esa misma filosofía; de manera que si hay cambios en la Universidad, este organigrama se puede adaptar fácilmente, por ejemplo para que se pueda incluir un nuevo puesto o servicio; se debe ajustar a la realidad; lo que significa que debe ser claro, preciso y comprensible, para las personas a las que se debe informar.

La UNI ha venido teniendo un crecimiento constante desde sus inicio, actualmente consta de cinco recintos, en los cuales se imparten 13 carreras, para una cantidad de más de 13,000 estudiantes; lo que significa que su estructura organizativa va cambiando constantemente al agregar los nuevos cargos que van surgiendo, dada sus necesidad. Por lo antes mencionado la Dirección de Registro Académico de la UNI se considera que posee este tipo de estructura, ya que se encuentra abierta a los cambios que se vayan dando conforme al crecimiento de la universidad y tienen gran interacción con el ambiente en que se desarrollan, con una tendencia hacia un cambio organizacional continuo.

Antiguos ambientes	Aspectos	Nuevos ambientes
Alargadas con muchos niveles administrativos	Estructuras ←————→	Planas con pocos niveles administrativos
Centralizada en la cúpula de la administración	Autoridad ←————→	Participación de los colaboradores en todos los niveles de decisión (empowerment).
Simplificado y estrecho. Los gerentes piensan y las personas cumplen y ejecutan.	Diseño de los cargos ←————→	Multifuncional y amplio. Las personas piensan y mejoran continuamente.
Importantes como unidad administrativa formal	Grupos de trabajo ←————→	Equipos ampliamente integrados.
Limitado al cargo. El ocupante es fácilmente sustituido.	Entrenamiento ←————→	Amplio y conceptual. El ocupante es valioso y se estimula para que aprenda nuevas habilidades y desempeñe muchas tareas.

Ilustración 4 – Ambientes del Nuevo Cambio Organizacional de Trabajo de la DRA.

La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación (a quién responde), los subordinados (sobre quién ejerce autoridad) y el departamento o la división en que está situado. Por esta razón, los cargos se representan en el organigrama por medio de rectángulos, que tienen dos terminales de comunicación: el superior que lo liga al cargo de arriba y define su subordinación, y la inferior que lo liga a los cargos inferiores y define sus subordinados.

En caso de la Dirección de Registro, la cual es nuestra área de estudio, pudimos constatar que los cargos desempeñados por el personal efectivamente están ubicados dentro del organigrama. Lo cual cumple con el concepto de cargo que se mencionó en el marco teórico. También pudimos constatar que el área está abierta a los cambios y que siempre están en la búsqueda de la mejora continua.

Desde la perspectiva horizontal, cada cargo en el organigrama de la UNI está alineado con otros cargos del mismo nivel jerárquico que, en general, reciben denominaciones equivalentes (como Rectores, Vicerrectores, Decanos, profesores, funcionarios, etc.). Desde la perspectiva vertical, cada cargo está incluido en algún departamento, división o área de la empresa. Así se conforma el organigrama de cargos. Esto se observa en el organigrama de la UNI, específicamente en el organigrama de la Dirección de Registro Académico. Desde este enfoque, los cargos no existen al azar sino que, se diseñan, proyectan, delinean, definen y se establecen intencionalmente dentro de cierta racionalidad, en la búsqueda de la eficiencia de la organización.

Desde otra perspectiva el cargo es una unidad de la organización y consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás cargos. Esto se puede constatar en las funciones de los cargos de dirección y los cargos técnicos de la Dirección de Registro Académico. A través de los cargos, la universidad asigna y utiliza los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales, ayudada por determinada estrategia. Así mismo los cargos permiten a la persona ejecutar tareas en la organización para conseguir determinados objetivos individuales. En suma los cargos representan la intercepción entre la organización y las personas que trabajan en ella.

En el caso de la Dirección de Registro Académico de la UNI, encontramos lo siguiente:

- 1) En primer lugar; en lo referente al cargo sabemos que tienen que ver con el conjunto de tareas o de atribuciones que el ocupante desempeña, en este caso al hablar de tareas o funciones, nos dimos cuenta que el personal tiene su propia ficha ocupacional, las cuales fueron elaboradas por un grupo de

estudiantes universitarios de la UCA, en su trabajo de monografía, mismas que fueron remitidas a la Dirección de RRHH para hacerlas efectivas.

- 2) En segundo lugar, tenemos los métodos y procesos de trabajo o sea como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones, aquí nos enteramos que no están escritas en un manual de procedimiento, ya que no existe hasta el momento, por lo que el personal trabaja de manera informal, ya que cada técnico realiza su trabajo de forma mecánica; cabe mencionar que por esta razón nos fue imposible crear un flujo grama de procedimientos, ya que no tuvimos información sobre estos.
- 3) En tercer lugar, está la responsabilidad, es decir conocimiento de quién es su superior inmediato, a quién debe responder el ocupante del cargo y, por último, la autoridad, quienes son sus subordinados, a quién debe supervisar y dirigir. En este particular en el organigrama está bien definido, por tanto cada colaborador conoce perfectamente a quien debe responder por su trabajo.

El diseño del cargo en la Dirección de Registro Académico, parte de la especificación del contenido, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás puestos, a efecto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante.

El diseño del cargo en la DRA también representa la forma en que la organización proyecta los puestos individuales y los combinan en unidades de gestión. En este sentido, el diseño del cargo define el grado de responsabilidad que se concederá al ocupante y el compromiso personal con la universidad o con el usuario de los servicios.

Los cargos y funciones de la Dirección de Registro Académico están definidos en dos niveles, el nivel de Dirección y el nivel operativo. *La ficha ocupacional que presentamos a continuación es la que utilizan en esta dirección, la cual según nuestra consideración cuenta con los todos los campos de información requeridos, esta ficha es empleada para todos los cargos, solo se diferencia de las funciones.*

- Nombre del Cargo;
- Contactos Permanentes Internos y Externos
- Código.
- Número de Puesto.
- Tipo de Trabajo.
- Departamento.
- Área.
- Horarios.
- Descripción del Cargo.
- Manejo de Materiales, Herramientas y Equipos.
- Tramo de Control.
- Cargo Superior al que se Subordina.
- Subordinados.
- *Requisitos mínimos del cargo:*
 - Educación formal.
 - Conocimientos Básicos.
 - Experiencia.
 - Entrenamiento.
 - Condiciones Legales.
 - Condiciones Físicas.
 - Recomendaciones Especiales.

Ver Anexo 8 – Ficha Ocupacional

Al analizarla concluimos lo siguiente:

Las funciones de los cargos de dirección están orientadas básicamente al manejo eficiente y verás de la información académica de los estudiantes quienes son los principales usuarios de los servicios de registro.

A continuación de una manera simplificada establecemos las principales funciones de la dirección, que incluye el Director/a y el Sub Director/a.

Funciones del cargo de Directora/a	Funciones del Cargo de Subdirector/a
<ul style="list-style-type: none"> Administra en coordinación con los/as Secretarías/os de Facultad, la información académica. 	<ul style="list-style-type: none"> Organiza el proceso de Matrícula y Pre matrícula de los alumnos de nuevo ingreso y reingreso.
<ul style="list-style-type: none"> Organiza el proceso de Matrícula y Pre matrícula de los alumnos de nuevo ingreso y reingreso. 	<ul style="list-style-type: none"> Garantiza el cumplimiento en tiempo y forma de los trámites de títulos, constancias y documentos oficiales.
<ul style="list-style-type: none"> Coordina con la subdirección el trabajo de las áreas de la División de Registro. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordina todos los procesos académicos con la Dirección de Registro.
<ul style="list-style-type: none"> Garantiza la autorización y resguardo de los registros académicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Participa en la Elaboración del POA.
<ul style="list-style-type: none"> Elabora la planeación operativa anual. 	<ul style="list-style-type: none"> Vela por la correcta aplicación de los reglamentos de registro académico.
<ul style="list-style-type: none"> Emite oficialmente los documentos académicos de los estudiantes de la UNI. 	<ul style="list-style-type: none"> Participa en la elaboración de los informes estadísticos a la Dirección Superior.
<ul style="list-style-type: none"> Firma, registra y garantiza el trámite de títulos, constancias y documentos oficiales de la UNI. 	<ul style="list-style-type: none"> Elabora informe mensual, trimestral, semestral y anual sobre el cumplimiento del POA.
<ul style="list-style-type: none"> Facilita toda la documentación de los estudiantes para los trámites correspondientes de graduación. 	<ul style="list-style-type: none"> Garantiza el cumplimiento de reglamentos y normas de la UNI
<ul style="list-style-type: none"> Realiza todas aquellas tareas que le son delegadas por su jefe inmediato superior. 	<ul style="list-style-type: none"> Realiza todas aquellas tareas que le son delegadas por su jefe inmediato superior.

Ilustración 5 - Comparación de Funciones Directora - Sub Directora de Registro - Fuente: Propia

Analizando ambos cargos, pudimos darnos cuenta que tienen una similitud alta, con la diferencia que la Directora tiene un conjunto de deberes y responsabilidades que la separan y distinguen del cargo de la Sub Dirección.

Los cargos operativos de la Dirección de Registro Académico, son los cargos técnicos y de apoyo, los cuales están establecidos de acuerdo a la naturaleza de los servicios que presta registro.

A continuación presentamos las funciones de los cargos técnicos.

Funciones del Técnico de Registro (Certificación)

- Elabora certificado de notas totales, parciales y regulares de todos los recintos de la UNI, para lo cual sigue el siguiente proceso:
 - Elaboración de Certificado (digitalizado).
 - Impresión del Certificado.
 - Proceso de Revisión.
 - Enviar a la Directora de Registro para firma y sello de dicho documento.
- Realiza todas aquellas tareas que le son delegadas por su jefe inmediato superior.

Funciones del Técnico de Registro (Control Académico)

- Revisa expedientes de las carreras de arquitectura, química, eléctrica, electrónica, computación; incluyendo arquitectura y computación del IES.
- Revisa constancias de notas remitidas por la facultades a registro, contra acta y SIRA, incluyendo del IES y UNI-NORTE.
- Participa en las actividades de matrícula de nuevo ingreso, entrega de resultados a estudiantes de nuevo ingreso.
- Apoya la carnetización de nuevo ingreso y reingreso.
- Apoya el trabajo de digitalizar la información de actas y expedientes de títulos en software Docushare.
- Revisa documentación en proceso de pre matrícula y matrícula de nuevo ingreso.
- Apoya el proceso de graduación.
- Apoya la matrícula de UNI-JUIGALPA
- Realiza todas aquellas tareas que le son delegadas por su jefe inmediato superior.

Funciones del Técnico de Registro (Tramitación de Título) - Pregrado

- Coteja órdenes de impresión de títulos.
- Elabora lista de órdenes de títulos para imprenta.

- Coteja títulos contra órdenes de impresión.
- Pegado de foto y stick en títulos.

Funciones del Técnico de Registro (Tramitación de Título) – Posgrado

- Revisa expediente de posgrado y de otras dependencias (FEC, PEAUT y FTI).
- Elabora órdenes de impresión de títulos.
- Elabora certificación de títulos de posgrado y también para títulos extranjeros (Reconocimiento de títulos extranjeros).
- Revisa expediente de reconocimiento de títulos extranjeros.
- Inscribe resolución de aprobación de títulos extranjeros en el libro de reconocimientos.
- Asienta títulos originales de extranjeros en el libro de reconocimientos.
- Realiza todas aquellas tareas que le son delegadas por su jefe inmediato superior.

Funciones del Técnico de Registro (Admisión)

- Graba los datos de estudiantes que realizan pre matrícula y matrícula de nuevo ingreso.
- Entrega hojas de resultado a estudiantes que realizaron examen de admisión.
- Realiza matrícula de curso propedéutico de matemáticas y arquitectura para estudiantes de nuevo ingreso.
- Apoya la entrega de invitaciones a estudiantes matriculados de nuevo ingreso.
- Apoya actividades de organización de la graduación.
- Realiza todas aquellas tareas que le son delegadas por su jefe inmediato superior.

Funciones del Apoyo a Atención a Usuarios UNI

- Atiende en ventanilla.
- Atiende llamadas telefónicas, brinda información.

- Recepciona, registra y clasifica la correspondiente y documentación que se recibe en el área para su utilización.
- Elabora órdenes de título de pregrado.
- Elabora certificación de títulos para pregrado (gaceta oficial).
- Atiende consultas y solicitudes de personas que llegan a su despacho.
- Realiza trámite de reproducción de fotocopias de documentos del área.
- Asiste al personal de su área.
- Entrega documentos oficiales solicitados por los usuarios (cartas, constancias, otros).
- Realiza todas aquellas tareas que le son delegadas por su jefe inmediato superior.

Funciones del Técnico de Registro Académico RUPAP

- Atiende a usuarios que solicitan certificados de notas, carnet, constancia de alumno activo.
- Recepciona expediente y documentos para trámites de títulos.
- Coordina con las facultades la reparación de expedientes académicos con problemas.
- Revisa y envía expediente en vía de trámite de título.
- Actualiza la base de datos de expedientes remitidos por facultades.
- Atiende los martes y jueves por la noche los servicios académicos requeridos por las facultades.
- Realiza todas aquellas tareas que le son delegadas por su jefe inmediato superior.

Lamentablemente como no pudimos obtener información de los procedimientos de cada servicio que se presta en esta dirección, nos fue imposible comparar las funciones establecidas con respecto a los procedimientos que realizan para dar respuesta a los usuarios que acuden a la misma. Lo cual consideramos una gran limitación para nuestra investigación.

Para conocer la opinión del personal que se encuentra laborando actualmente en la Dirección de Registro Académico, sobre algunos aspectos que consideramos importantes en nuestro trabajo, se llevó a cabo una entrevista semi estructurada en donde se plantearon cinco preguntas que sus respuestas muestran el nivel de integración del trabajo en equipo, la pertinencia de su perfil académico con el cargo desempeñado.

Las preguntas que se realizaron son las siguientes:

1. ¿Se ha hecho alguna evaluación de su trabajo?
2. ¿Cómo valora las relaciones interpersonales en su área?
3. ¿Qué opinión tiene de la Dirección de Registro Académico?
4. ¿Considera que su perfil responde a las funciones que cumple?
5. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar los servicios?

En la primera pregunta según los resultados de la entrevista, se obtuvo que se realizan evaluaciones periódicas acorde con las metas establecidas en el POA.

En la segunda pregunta, la respuesta fue, que las relaciones interpersonales están valoradas entre regulares, buenas y muy buenas.

La tercera respuesta tiene que ver con la opinión de los técnicos sobre Registro, la respuesta es que es un área operativa con mucha demanda de los usuarios y manifiestan los técnicos una excelente disposición con el trabajo.

La pregunta cuatro está relacionada con el perfil del colaborador, aquí el 80% de las respuestas fue que su trabajo no está de acuerdo con su perfil y solamente una respuesta fue satisfactoria. Esto muestra que de acuerdo al perfil profesional de los colaboradores de la Dirección de Registro no hay una correspondencia con el trabajo que ellos realizan. Esto tiene que ver mucho con los requisitos del cargo.

La última pregunta está orientada a que sugerencias tienen para mejorar su trabajo, se mencionó la conectividad haciendo uso del SIRA, el trabajo en equipo, mejorar la atención al usuario, mejorar el ambiente físico del trabajo, abastecimiento de las requisas en tiempo y forma, y la firma de documentos.

Por medio de esta entrevista semi estructurada, nos pudimos dar cuenta que no todo el personal tiene la misma opinión acerca de la Dirección, que existen en algunas ámbitos o cosas que se deben mejorar, por ende es de vital importante realizar una evaluación al personal a profundidad, para poder conocer con mayor precisión cuales son las debilidades y fortalezas, que se están presentando, para aplicar medidas que ayuden a mejorar el servicio que presta el personal.

Por otra parte, en el informe final de autoevaluación institucional año 2014, se presenta una valoración del factor registro académico, donde se señala el nivel de satisfacción que tienen los usuarios de los servicios, estudiantes, graduados y docentes. También se señala el nivel de confianza que se le tiene a la información que procesa y administra registro.

Cabe mencionar que en el año 2004, se realizó un estudio para conocer la opinión de los usuarios con respecto a los servicios, y los resultados no fueron nada satisfactorios, posteriormente se realizó para el 2006- 2008, otro estudio utilizando los mismos parámetros del anterior y aquí los resultados cambiaron notablemente ya que fueron satisfactorios, lo que significa que la Dirección de Registro ha mejorado notablemente.

Durante el proceso de autoevaluación del año 2014, se obtuvo el siguiente resultado: en el informe en promedio, el 50% de los docentes, 58% de los estudiantes y 42% de los graduados encuestados (85) manifestaron satisfacción sobre la atención que brinda registro. En promedio, el 55% de los docentes y estudiantes, y el 28% de los graduados

consultados, mostraron una opinión positiva con respecto a la seguridad en el manejo de la información.⁷

Solamente el 54% de los docentes y estudiantes consideraron que el manejo de la información es confiable y el 53% que está actualizada. En referencia a los graduados encuestados, el 34% aseguró que es confiable y el 29% que está actualizada. Cabe mencionar que el 25% de los estudiantes y 20% de los docentes se mostraron indecisos ante esta consulta. En el caso de los graduados consultados, el 35% se manifestó indeciso ante este aspecto.⁸

Las consideraciones, que hacen los estudiantes, los graduados y los docentes de la Universidad, indican que en Registro Académico de la Universidad se requiere llevar a cabo un proceso de reingeniería organizacional y una revisión de los cargos y perfiles de los que actualmente se desempeñan en Registro.

El análisis del modelo de cargo que se presenta en el libro “Gestión del Talento Humano” del autor Idalberto Chiavenato Edición 2005 permite hacer un estudio comparativo entre los tres modelos (Clásico, humanístico y de contingencia) al perfil de los cargos y las funciones del personal de la Dirección de Registro Académico de la UNI determinando a qué modelo se asimila el perfil de cargos de la Dirección de Registro Académico.

Teniendo en cuenta que la Universidad Nacional de Ingeniería es una institución académica de servicio público dedicada a la formación de profesionales en el campo de las ingenierías, consideramos que el modelo de diseño de cargos que más se acerca es el **enfoque humanístico** porque recoge el énfasis en la persona y en el grupo social y busca la eficiencia mediante la satisfacción y la interacción de las personas. Así mismo está basado en la comunicación y en la participación en la toma de decisiones,

⁷ Proceso de Autoevaluación con Fines de Mejora 2014 – Informe Final - Valoración del Factor. Registro Académico. Pag.157

⁸ Proceso de Autoevaluación con Fines de Mejora 2014 – Informe Final - Valoración del Factor. Registro Académico. Pag.157

pero, por otra parte cabe señalar que también se encuentran elementos del **enfoque clásico** cuando se destacan las tareas, la tecnología y las compensaciones salariales y materiales. Y también podemos mencionar que tiene rasgos del **enfoque de contingencia** cuando observamos en el diseño de los cargos lo relativo a la identidad con las tareas y la retroalimentación.

Por ende podemos concluir que en la estructura organizativa de la Universidad Nacional de Ingeniería el diseño de cargos no se encuentra bien definido, ya que al estudiar los tres modelos mencionados anteriormente, pudimos constatar que posee rasgos de los tres modelos, acercándose un poco más al modelo humanismo.

CAPITULO II

Propuesta de Aplicación de Instrumentos Institucionales para la Evaluación de Desempeño del Personal de la Dirección de Registro Académico.

La gerencia de recursos humanos de las organizaciones públicas o privadas, tienen la responsabilidad de llevar a cabo el proceso de evaluación de desempeño de los colaboradores de las organizaciones con el único propósito de identificar fortalezas y debilidades y retroalimentar el desempeño funcional para alcanzar los objetivos y las metas planteadas en los planes estratégicos y planes operativos de la organización.

En el caso analizado, como es la evaluación de desempeño de una unidad administrativa de la Universidad Nacional de Ingeniería de Nicaragua (Dirección de Registro Académico); comenzamos el estudio a partir de algunas definiciones sobre evaluación de desempeño, las cuales hemos interpretado en el marco teórico de la tesis.

Lo cual nos permitió plantearnos las preguntas que detallamos a continuación, sobre la evaluación del desempeño de la unidad administrativa de la Dirección de Registro Académico de la UNI.

¿Para qué evaluar el desempeño de la Dirección de Registro Académico?

¿Qué cargos se deben evaluar y Quién debe evaluarlos?

¿Qué criterios debemos tener en cuenta para la evaluación de desempeño?

¿Cómo se debe evaluar el desempeño?

¿Debe comunicarse la evaluación de desempeño al colaborador?

En base a estas preguntas, se desarrollan los criterios e instrumentos que se proponen utilizar para un proceso de evaluación de desempeño en Registro Académico.

El desempeño humano en el cargo es situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, depende de muchos factores condicionantes de la importancia y la ubicación de la unidad en la estructura de la organización. Se evalúa la relación costo-beneficio para conocer cuánto cuesta realizar determinada labor. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar.

¿Para qué evaluar el desempeño de la Dirección de Registro Académico?

La evaluación es un proceso de retroalimentación de desempeño de la persona, para saber, que tan eficientemente cumple con las tareas asignadas. Por otra parte la organización debe estar interesada en cómo se desempeñan sus colaboradores, en este caso, a la Gerencia de la UNI, le debe interesar como marchan las labores en la Dirección de Registro, por tanto, las personas y la organización, deben conocer su desempeño.

Las razones principales para evaluar el desempeño de los funcionarios de la Dirección de Registro pueden ser:

- ⇒ Dar a conocer a los funcionarios como marchan el trabajo cotidiano, en que deben de mejorar su comportamiento, actitudes y habilidades en su relación con los usuarios de los servicios que se prestan.
- ⇒ Tener una percepción más concreta sobre qué base se pueden llevar a cabo promociones, traslados, mejoras salariales, incluso en algunas ocasiones hasta despidos.
- ⇒ Que los colaboradores conozcan lo que la Dirección Superior de la UNI y su jefe inmediato piensan de las labores que ellos desempeñan.
- ⇒ Así mismo, la evaluación de desempeño de Registro Académico, debe contribuir con la organización y las personas, por lo tanto, debe tener en cuenta las líneas estratégicas de la UNI, es decir, que se contemple:
 1. Los alcances de metas y objetivos definidos en el Plan de Mejora Institucional, Desempeños y Objetivos Institucionales deben ser temas inseparables en la Evaluación de Desempeño.

2. La evaluación de desempeño debe hacer énfasis en la colaboradora/o que ocupa el cargo y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas distintas.
3. La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: Dirección Superior de la UNI y funcionario de Registro. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación trae beneficio para la organización y para los colaboradores, mejorando la productividad y haciendo más eficaz y eficiente los procesos de trabajo

¿Qué cargos se deben evaluar y Quién debe evaluarlos?

Los cargos que deben ser evaluados en la Dirección de Registro Académico de la UNI son los que actualmente tienen la plantilla de esa dirección, la evaluación debe considerarse como un proceso de retroalimentación para la mejora de desempeño del cargo y de la unidad administrativa, por tanto se deben *evaluar los cargos de Registro por la instancia superior inmediata del cargo*, con la asesoría del órgano de Recursos Humanos. Así mismo, debe *realizarse una autoevaluación por parte de la persona que tiene el cargo*. También se acostumbra como alternativa de autoevaluación la modalidad del equipo de trabajo que evalúa el desempeño de los miembros en base al plan de trabajo de cada uno de ellos. El equipo se responsabiliza de la evaluación de sus participantes y definen sus objetivos y metas por alcanzar.

Teniendo en cuenta estos factores en la unidad de Registro, proponemos se evalúen los siguientes cargos:

- Directora de registro.
- Sub directora de registro.
- Técnico de registro académico (certificación)
- Técnico de registro académico (control académico)
- Técnico de registro académico (tramitación de títulos)
- Técnico de registro académico (admisión)

- Técnico de registro académico (RUPAP)
- Apoyo (atención a usuarios UNI)

¿Qué criterios debemos tener en cuenta para la evaluación de desempeño?

Los criterios de evaluación de desempeño deben estar basados en las habilidades, capacidades, necesidades y rasgos del cargo, así como las actitudes y comportamientos del evaluado para la consecución de las metas y resultados.

Los criterios a tener en cuenta los detallamos en tres ámbitos: Habilidades y Capacidades, Comportamientos, Metas y Resultados, que a continuación se expresan en el siguiente cuadro:

Habilidades / Capacidades	Comportamientos	Metas y Resultados
Conocimiento del Puesto	Desempeño de la Tarea	Cantidad de Trabajo
Conocimiento del Trabajo de Registro	Espíritu de Equipo	Calidad del Trabajo
Honestidad	Relaciones Interpersonales	Atención al Cliente
Sigilo	Cooperación	Satisfacción del Cliente
Presentación Personal	Liderazgo	Reducción de Costos
Capacidad de Hacer	Hábitos de Seguridad Responsabilidad	Rapidez de Soluciones
Comprensión del Entorno Interno Institucional	Actitud e Iniciativa Personalidad	Cumplimiento de los Plazos
Facilidad de Adaptación	Sociabilidad	Enfoque en los Resultados
	Puntualidad	

Ilustración 6 - Criterios de Evaluación de Desempeño - Fuente Propia

Para construir los instrumentos de evaluación que se proponen, utilizaremos una adaptación de los métodos tradicionales más utilizados, como son: La escala gráfica, selección forzada y el método de incidentes críticos.

El método basado en la escala gráfica, es una tabla de doble entrada, en el que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. Los factores de evaluación son los criterios pertinentes para evaluar el desempeño de los colaboradores. El primer paso del proceso es la elección y

definición de los factores de evaluación de desempeño que servirán como instrumentos de comparación y verificación del desempeño de los colaboradores evaluados.

Los factores de evaluación constituyen comportamiento y actitudes seleccionados y valorados por la Universidad. En consecuencia, los colaboradores que los presenten en mayor grado son aquellos que mejor desempeñan sus actividades, sin importar el cargo que ocupen, de este modo, si la Universidad elige el conocimiento del cargo como factor de evaluación, está señalando a todos los colaboradores la importancia y el realce que dan a este aspecto. El número de factores de evaluación varía conforme a los intereses de cada organización. En general se pueden utilizar de cinco a diez factores.

A continuación se muestra una ilustración para su aplicación:

FACTORES	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera lo esperado	A veces supera lo esperado	Satisface lo esperado	A veces debajo de lo esperado	Siempre debajo de lo esperado
Calidad (esmero en el trabajo)	Trabajo de máxima calidad	Trabajo de calidad	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Trabajo de baja calidad
Conocimiento del trabajo (pericia en el trabajo)	Conoce muy bien el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de las situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad intuitiva	Buena capacidad intuitiva	Satisfactoria capacidad intuitiva	Poca capacidad intuitiva	Ninguna capacidad intuitiva
Creatividad (capacidad para innovar)	Siempre tiene excelentes ideas	Casi siempre tiene excelentes ideas	Algunas veces presenta ideas	Rara vez presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad para hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Ilustración 7 - Escalas Gráficas - Fuente Propia

El instrumento de evaluación de desempeño que se propone, para evaluar a la Directora, Subdirectora Instrumento 1 y para los técnicos es el instrumentos 2, está basado en el método de factores, utilizando para la medición la escala gráfica. Ver Anexos 1 - Instrumento 1 y 2.

El método de las escalas gráficas reduce las opciones de la evaluación a los grados de variación de los factores, mediante la estadística que arroja expresiones numéricas. Por ejemplo, cuando los grados tienen valores numéricos como excelente = 5, muy bueno = 4, bueno = 3, regular= 2 y deficiente = 1.

Este método de escala gráfica, facilita la planificación y la construcción del instrumento de evaluación, es sencillo y fácil de comprender y permite la comparación de los resultados entre varios colaboradores.

Los aspectos no favorables del método, es que es subjetivo, produce el efecto Halo y funciona como un sistema cerrado de evaluación.

Otro método posible de aplicar en una evaluación de desempeño para la Dirección de Registro Académico de la Universidad, es el método de **selección forzada**, que consiste en evaluar el desempeño de los colaboradores mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, la que más se aplique al desempeño del colaborador evaluado, o escoger la frase que mejor represente el desempeño del colaborador y la frase que más se distancia de él.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO – SELECCIÓN FORZADA																																									
Nombre y Apellidos:		Puesto:																																							
<p>A continuación encontrará bloques de frases. Anote una x en la columna que aparece a un lado con el signo + para indicar cuál es la frase que mejor define el desempeño del trabajador, y con el signo – para la que menos lo define. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.</p>																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 5%;">No.</th> <th style="width: 5%;">+</th> <th style="width: 5%;">-</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Provee servicios eficientes</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Comportamiento dinámico</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tiene dificultad con los números</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Es muy sociable</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		No.	+	-	Provee servicios eficientes				Comportamiento dinámico				Tiene dificultad con los números				Es muy sociable				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 5%;">No.</th> <th style="width: 5%;">+</th> <th style="width: 5%;">-</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tiene dificultad para lidiar con las personas</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tiene bastante iniciativa</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Le gusta reclamar</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Teme pedir ayuda</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		No.	+	-	Tiene dificultad para lidiar con las personas				Tiene bastante iniciativa				Le gusta reclamar				Teme pedir ayuda			
	No.	+	-																																						
Provee servicios eficientes																																									
Comportamiento dinámico																																									
Tiene dificultad con los números																																									
Es muy sociable																																									
	No.	+	-																																						
Tiene dificultad para lidiar con las personas																																									
Tiene bastante iniciativa																																									
Le gusta reclamar																																									
Teme pedir ayuda																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 5%;">No.</th> <th style="width: 5%;">+</th> <th style="width: 5%;">-</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tiene espíritu de equipo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Le gusta el orden</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>No aguanta la presión</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Acepta críticas constructivas</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		No.	+	-	Tiene espíritu de equipo				Le gusta el orden				No aguanta la presión				Acepta críticas constructivas				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 5%;">No.</th> <th style="width: 5%;">+</th> <th style="width: 5%;">-</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tiene potencial de desarrollo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Toma decisiones con criterio</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Es lento y tardado</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Conoce su trabajo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		No.	+	-	Tiene potencial de desarrollo				Toma decisiones con criterio				Es lento y tardado				Conoce su trabajo			
	No.	+	-																																						
Tiene espíritu de equipo																																									
Le gusta el orden																																									
No aguanta la presión																																									
Acepta críticas constructivas																																									
	No.	+	-																																						
Tiene potencial de desarrollo																																									
Toma decisiones con criterio																																									
Es lento y tardado																																									
Conoce su trabajo																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 5%;">No.</th> <th style="width: 5%;">+</th> <th style="width: 5%;">-</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tiene buena presencia personal</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Comete muchos errores</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ofrece buenas sugerencias</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Difícilmente decide</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		No.	+	-	Tiene buena presencia personal				Comete muchos errores				Ofrece buenas sugerencias				Difícilmente decide				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 5%;">No.</th> <th style="width: 5%;">+</th> <th style="width: 5%;">-</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca es desagradable</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Producción razonable</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tiene buena memoria</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Se expresa con dificultad</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		No.	+	-	Nunca es desagradable				Producción razonable				Tiene buena memoria				Se expresa con dificultad			
	No.	+	-																																						
Tiene buena presencia personal																																									
Comete muchos errores																																									
Ofrece buenas sugerencias																																									
Difícilmente decide																																									
	No.	+	-																																						
Nunca es desagradable																																									
Producción razonable																																									
Tiene buena memoria																																									
Se expresa con dificultad																																									

Ilustración 8 - Selección Forzada - Fuente Propia

Lo positivo del sistema de evaluación por Selección Forzada consiste en que evita el efecto Halo, elimina la influencia personal del evaluador y no requiere entrenamiento de los evaluadores para su aplicación.

Con relación a los elementos negativos de este tipo de evaluación, es que presenta complejidad para la planeación y construcción del instrumento, no hay retroalimentación de datos ni permite comparación y la participación activa del evaluado no existe. Ver Anexos 2 - Instrumentos 3 y 4.

El tercer método de evaluación de desempeño analizado, es el método de los Incidentes Críticos, que está basado en determinar aspectos positivos de éxito o muy negativos de fracaso. Ver Anexos 3 – Instrumentos 5 y 6.

Este método no se encarga de evaluar el desempeño normal, sino, de los desempeños positivos o negativos excepcionales. Cada factor de evaluación de desempeño se transforma en incidente crítico para evaluar las fortalezas y debilidades de cada colaborador.

Los aspectos positivos del método es la evaluación de desempeño excepcional bueno o malo y es un método de fácil montaje y utilización.

Los aspectos negativos es que no se ocupa de los asuntos normales del desempeño y por eso tiene un carácter tendencioso y su parcialidad.

EVALUACION DE DESEMPEÑO POR INCIDENTES CRÍTICOS			
Nombre y Apellidos:		Puesto:	
Aspectos excepcionalmente positivos		Aspectos excepcionalmente negativos	
Sabe atender correctamente a las personas		Comete muchos errores	
Facilidad para trabajar en equipo		Falta visión amplia de los asuntos	
Presenta ideas innovadoras		Tarda en tomar decisiones	
Tiene características para el liderazgo		Espíritu conservador y limitado	
Facilidad para argumentar		Dificultad para manejar números	
Espíritu muy emprendedor		Comunicación deficiente	

Ilustración 9 - Incidencias Críticas - Fuente Propia

De los tres métodos propuestos, para la evaluación de desempeño del personal; según nuestro criterio el más indicado es el método de la escala grafica; porque aquí se incluye la opinión de la persona que será evaluada, no así en los otros dos métodos. Pero la elección del método más conveniente queda a elección de la Dirección de Recursos Humanos, ya que la instancia que interviene en este proceso. Cabe mencionar que los tres métodos se pueden aplicar tanto a nivel de dirección como al nivel técnico. Sabemos que existen otros métodos, pero nosotros decidimos solo estos tres porque según nuestro criterio son los más adecuados.

¿Cómo se debe evaluar el desempeño?

A partir de los tres instrumentos propuestos la evaluación de desempeño debe llevarse a cabo teniendo en cuenta que la calidad de los servicios depende de los colaboradores que en este caso son las personas que laboran en esta Dirección por lo tanto, es importante partir de los puntos débiles que tiene la evaluación cuando la persona a evaluar percibe este proceso como una situación de recompensa o castigo, cuando se hace más énfasis en la definición de formularios que en una evaluación crítica y objetiva del desempeño, cuando los comentarios desfavorables del evaluador

conducen a una reacción negativa del evaluado y cuando la evaluación no agrega valor a nada.

Teniendo en cuenta que la evaluación de desempeño es un proceso en el cual interactúan el evaluado y el evaluador y que en algún momento aparecen juicios de valor que ayudan a que el proceso se desarrolle de la manera más amigable o todo lo contrario, pueden contribuir a un ambiente de tensión, estrés, ante esta situación, en el caso del la Dirección de Registro Académico de la UNI, la propuesta de criterios que presentamos está sustentada en la medición, evaluación y control de aspectos principales de esa unidad como son: los resultados concretos que debe alcanzar anualmente, el desempeño que tiene que ver con el comportamiento o medios instrumentales que se pretenden poner en práctica y los factores críticos de éxito.

Si la evaluación al desempeño es una responsabilidad de línea y si el mayor interesado en ella es el propio colaborador (Personal de Registro Académico), una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes. El involucramiento de la persona y del gerente en la evaluación es una tendencia muy corriente, en esta alternativa el gerente sirve de guía y orientación mientras el colaborador evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente. El gerente da todos los recursos al colaborador (orientación, entrenamiento, consejería, equipamiento, metas, y objetivos por alcanzar) y espera resultados, mientras el colaborador proporciona el desempeño y los resultados, y espera recursos del gerente; en un intercambio en que cada uno contribuye para obtener resultados.

¿Debe comunicarse la evaluación de desempeño al colaborador?

A partir de que el proceso de evaluación de desempeño es participativo y con integración del evaluado y el evaluador, es decir tanto la Directora como todo el personal bajo su responsabilidad, los resultados del mismo deben de hacerse del conocimiento de las partes con el propósito de mejorar las debilidades que presenten los evaluados con la implementación de planes de capacitación o entrenamiento, así

mismo se debe de poner en práctica el plan de monitoreo y seguimiento para ir periódicamente revisando las mejoras del personal que participó en el proceso de evaluación del desempeño. No perder de vista que la evaluación de desempeño es un proceso de retroalimentación para la persona evaluada y por ende para mejorar la eficacia y la eficiencia de la organización.

VII. CONCLUSIONES

El estudio analítico del sistema de evaluación de desempeño de la dirección de Registro Académico de la Universidad Nacional de Ingeniería permite establecer los resultados siguientes:

- La Dirección de Registro Académico de la UNI ha llevado a cabo algunos esfuerzos de evaluación de desempeño que no han estado ajustados a la teoría de la evaluación de desempeño moderna. Los esfuerzos principalmente se han centrado en evaluaciones rutinarias sin tener en cuenta la evaluación específica del cargo.
- El personal de la Dirección de Registro Académico manifiesta excelente motivación y disposición a los procesos de evaluación de desempeño en el marco de una mejora continua y de reconocimientos simbólicos y materiales.
- La Dirección de Registro Académico requiere de un proceso de evaluación de desempeño para identificar fortalezas y debilidades del personal y constatar si los perfiles profesionales están en correspondencia con los cargos y funciones que desempeñan.
- Las características que presenta la unidad administrativa de registro académico nos permite introducir una propuesta de criterios, basada en habilidades, capacidades, comportamiento, metas y resultados, acompañadas de factores (producción, calidad, conocimiento del trabajo, cooperación, comprensión de situaciones, creatividad, realización).
- El establecimiento de criterios e instrumentos de evaluación en la propuesta, ofrece a la Universidad una Metodología de Evaluación de Desempeño que puede ser implementada en función de los intereses particulares de una unidad como la Dirección de Registro Académico.

- Los instrumentos de evaluación de desempeño que se proponen son los métodos:
 - Método de Escala gráfica, por su sencillez y se aplica haciendo uso de expresiones numéricas mediante tratamientos estadísticos con valores numéricos como óptimo = 5, muy bueno = 4, bueno = 3, regular = 2 y deficiente = 1; con el propósito de establecer valores objetivos.
 - Método Selección forzada, consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos o más frases. El evaluador debe escoger una o dos frases en cada bloque, la que más se aplique en el desempeño del colaborador evaluado. No existe participación activa del evaluado.
 - Método por Incidentes Críticos, es un método tradicional bastante sencillo, basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños muy positivos (éxito) o muy negativos (fracasos). Este método no se ocupa de desempeños normales, sino, de los desempeños positivos o negativos excepcionales. Sirve para evaluar fortalezas y debilidades de cada colaborador.
 - Los tres métodos que se proponen como instrumentos de aplicación deben de ser contextualizados y mejorados de acuerdo a cada realidad donde se llevará a cabo el proceso de evaluación de desempeño.

- La propuesta de criterios y métodos de evaluación de desempeño está sujeta a consideraciones por la autoridad correspondiente, en este caso a la División de Recursos Humanos de la Universidad para sus consideraciones y adecuación si así lo considera pertinente.

VIII. RECOMENDACIONES

Los resultados del estudio de una propuesta de evaluación de desempeño de la unidad administrativa de registro académico de la UNI, permite hacer las siguientes sugerencias:

- Los procesos de evaluación de desempeño de la Dirección de Registro Académico, son necesarios para medir los niveles de eficiencia y eficacia de los servicios que se prestan y retroalimentar los procesos para una mejora continua; por ende recomendamos realizar un seguimiento de los procedimientos que se realizan para cada uno de los servicios que son solicitados a esta Dirección.
- Se requiere que los diferentes servicios que presta la Dirección de Registro Académico sean evaluados con alguna frecuencia de acuerdo a lo establecido en el POA, ya que esta Dirección es una instancia de atención permanente a los estudiantes de las diferentes facultades y recintos, por ende es la cara institucional al exterior de la universidad.
- Se necesita llevar a cabo una evaluación al perfil de los cargos que presenta la Dirección de Registro actualmente, para constatar que están de acuerdo con las funciones que demandan el cargo y el perfil profesional del colaborador.
- Es necesaria la elaboración de un manual de funciones y procedimientos, para poder medir el desempeño del personal y hacer un estudio del perfil profesional ya que en la entrevista realizada a los técnicos, solamente una de ellas dijo estar acorde con su perfil y sus funciones.

IX. BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. Mexico: McGrawhill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Mexico: McGrawhill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, L. P. (2010). Metodología de la Investigación. Mexico: McGrawhill.

X. APENDICES

- Montoya Baquedano, M.J. (2012). Manual de Organización y Funciones del Área de Secretaría General de la Universidad Nacional de Ingeniería. Tesis de Administración de Empresas no publicada. Universidad Centroamericana. Nicaragua.
- García Bucardo, M.M. & García Rivero, M.I. (2011). Estudio Comparativo entre el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de la Dirección de Registro de la UNI actual y el Implementado en 2008. Tesis de Maestría en Informática Aplicada. Tesis no publicada. Universidad Nacional de Ingeniería. Nicaragua.
- Universidad Nacional de Ingeniería. (2015). Plan de Mejora Institucional 2016-2018. Managua: UNI.
- Universidad Nacional de Ingeniería. (2014). Proceso de Autoevaluación Institucional con Fines de Mejora. Informe Final. Managua: UNI.
- García Bucardo, M. (2016, Abril 15). Entrevista Personal Semi Estructurada con la Ing. María Mercedes García Bucardo.

XI. ANEXOS



DIRECCION DE REGISTRO ACADÉMICO
 CRITERIOS E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
 DIRECTOR/A - SUB DIRECTOR/A
 INSTRUMENTO 1

Nombre:	Cargo Actual:	Período de Evaluación	Fecha:
---------	---------------	-----------------------	--------

		ESCALA GRAFICA								
FACTORES	SUB FACTOR	Excelente 5	Muy Bueno 4	Bueno 3	Regular 2	Deficiente 1	Puntaje de Autoevaluación	Puntaje del Evaluador	Puntaje Final	Ponderación
Proveedor de Servicio (cantidad de trabajo realizado)	Prematricula de Nuevo Ingreso									
	Proceso de Titulación									
	Carnetización									
	Admisión - Matrícula Nuevo Ingreso									
	Certificados de Notas									
	Otros									
Calidad (esmero en el trabajo)	Tiempo de Entrega del Servicio									
	Calidad e Integridad del Documento									
	Comunicación									
	Planificación y Seguimiento del POA									
	Seguimiento de los Procesos del Servicio									
Conocimiento del trabajo (pericia en el trabajo)	Dominio de las funciones generales de la unidad									
	Dominio de las funciones específicas de su trabajo									

	Capacitaciones recibidas sobre el desempeño de su trabajo										
	Conocimiento de otras experiencias de su trabajo en otras universidades										
Cooperación (relaciones interpersonales)	Trabajo en Equipo										
	Empatía con el Equipo										
	Disposición al Trabajo										
	Delegación de tareas										
Vocación al Servicio	Responsabilidad										
	Atención al cliente										
	Sigilo										
	Amabilidad										
	Puntualidad										
Creatividad (capacidad para innovar)	Innovación en el Servicio										
	Uso efectivo y protección de los recursos										
	Apertura para el cambio										
Compromiso	Identificación con la Filosofía de la organización										
	Compromiso de Servicio										
	Cuidado y manejo de los bienes de la unidad a su cargo										

Puntos obtenidos por competencias: _____

DIRECCION DE REGISTRO ACADÉMICO

CRITERIOS E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO TRIMESTRAL POR FUNCIONES

DIRECTOR/A - SUB DIRECTOR/A

Función a Evaluar	Indicador	Deficiente (5)	Buena (10)	Excelente (15)			Puntaje de Autoevaluación	Puntaje del Evaluador	Puntaje Final	Ponderación
Atiende y da información eficiente a los usuarios de Registro Académico en las labores cotidianas	Atención al Cliente									
Mantiene información con las Secretarías de Facultades para la atención eficiente de los estudiantes	Expedientes									
Evalúa la Planeación Operativa del Trimestre	Evaluación Trimestral									
Elabora los informes estadísticos para la Dirección Superior	Informes Estadísticos									
Cumple con los lineamientos, normas y reglamentos de la UNI	Informe de Cumplimiento									
Garantiza la documentación y resguardo de los registros académicos estudiantiles	Expedientes									
Garantiza la documentación para el trámite de títulos, constancias y documentos oficiales de la UNI	Expedientes									

Puntos obtenidos por funciones: 0

Puntos:	Categoría:	Puntaje total
101-159	Excelente	
70-100	Bueno	
0-69	Deficiente	

Necesidades de formación:

Comentario

S:

Firma del
Evaluado: _____

Firma del
Evaluador: _____

Anexo 1 - Instrumento de Evaluación Escalas Gráficas - Director/a - Sub Director/a



DIRECCION DE REGISTRO ACADÉMICO
CRITERIOS E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
TECNICOS
INSTRUMENTO 2

Nombre:	Cargo Actual:	Período de Evaluación	Fecha:
---------	---------------	-----------------------	--------

		ESCALA GRAFICA								
FACTORES	SUB FACTOR	Excelente 5	Muy Bueno 4	Bueno 3	Regular 2	Deficiente 1	Puntaje de Autoevaluación	Puntaje del Evaluador	Puntaje Final	Ponderación
Proveedor de Servicio (cantidad de trabajo realizado)	Prematricula de Nuevo Ingreso									
	Proceso de Titulación									
	Carnetización									
	Admisión - Matrícula Nuevo Ingreso									
	Certificados de Notas									
	Otros									
Calidad (esmero en el trabajo)	Tiempo de Entrega del Servicio									
	Calidad e Integridad del Documento									
	Comunicación									
	Seguimiento de los Procesos del Servicio									
Conocimiento del trabajo (pericia en el trabajo)	Dominio de las funciones generales de la unidad									
	Dominio de las funciones específicas de su trabajo									
	Capacitaciones recibidas sobre el desempeño de su trabajo									

	Conocimiento de otras experiencias de su trabajo en otras universidades									
Cooperación (relaciones interpersonales)	Trabajo en Equipo									
	Empatía con el Equipo									
	Disposición al Trabajo									
Vocación al Servicio	Responsabilidad									
	Atención al cliente									
	Sigilo									
	Amabilidad									
	Puntualidad									
Creatividad (capacidad para innovar)	Innovación en el Servicio									
	Uso efectivo y protección de los recursos									
	Apertura para el cambio									
Compromiso	Identificación con la Filosofía de la organización									
	Compromiso de Servicio									
	Cuidado y manejo de los bienes de la unidad a su cargo									

Puntos obtenidos por competencias: _____

DIRECCION DE REGISTRO ACADÉMICO
CRITERIOS E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO TRIMESTRAL POR FUNCIONES
TECNICOS

Función a Evaluar	Indicador	Deficiente (5)	Bueno (10)	Excelente (15)			Puntaje de Autoevaluación	Puntaje del Evaluador	Puntaje Final	Ponderación
Atiende y da información eficiente a los usuarios de Registro Académico en las labores cotidianas	Atención al Cliente									
Mantiene información con las Secretarías de Facultades para la atención eficiente de los estudiantes	Expedientes									
Garantiza la documentación y resguardo de los registros académicos estudiantiles	Expedientes									
Garantiza la documentación para el trámite de títulos, constancias y documentos oficiales de la UNI	Expedientes									

Puntos obtenidos por funciones: _____

Puntos:	Categoría:	Puntaje total
101-159	Excelente	
70-100	Bueno	
0-69	Deficiente	

Necesidades de formación:

Comentarios:

Firma del Evaluado: _____

Firma del Evaluador: _____

Anexo 2 - Instrumento de Evaluación Escalas Gráficas - Técnicos



DIRECCION DE REGISTRO ACADÉMICO

CRITERIOS E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

DIRECTOR/A - SUB DIRECTOR/A

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO – SELECCIÓN FORZADA

INSTRUMENTO 3

Nombre:	Cargo Actual:	Fecha:	Período de Evaluación
A continuación encontrará bloques de frases. Anote una x en la columna que aparece a un lado con el signo + para indicar cuál es la frase que mejor define el desempeño del trabajador, y con el signo – para la que menos lo define. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.			

	No.	+	-
Provee servicios eficientes			
Rapidez en el servicio			
Atiende con amabilidad			

	No.	+	-
Tiene buenas relaciones personales			
Toma decisiones con criterio			

	No.	+	-
Tiene espíritu de equipo			
Le gusta el orden			
Acepta recomendaciones para mejorar su trabajo			

	No.	+	-
Tiene potencial de desarrollo			
Trabaja bajo presión			
Conoce su trabajo			



DIRECCION DE REGISTRO ACADÉMICO
CRITERIOS E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
DIRECTOR/A - SUB DIRECTOR/A
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO – SELECCIÓN FORZADA
INSTRUMENTO 3

	No.	+	-
Da información correcta			
Ofrece buenas sugerencias			
Se comunica bien con el usuario			

	No.	+	-
Nunca es desagradable			
Tiene buena memoria			
Maneja la información de los programas académicos de la Universidad			

Anexo 3 - Instrumento Selección Forzada - Director/a - Sub Director/a



**DIRECCION DE REGISTRO ACADÉMICO
CRITERIOS E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

TECNICOS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO – SELECCIÓN FORZADA

INSTRUMENTO 3

Nombre:	Cargo Actual:	Fecha:	Período de Evaluación
<p>A continuación encontrará bloques de frases. Anote una x en la columna que aparece a un lado con el signo + para indicar cuál es la frase que mejor define el desempeño del trabajador, y con el signo – para la que menos lo define. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.</p>			

	No	+	-
Provee servicios eficientes			
Rapidez en el servicio			
Atiende con amabilidad			

	No.	+	-
Tiene buenas relaciones personales			
Le gusta reclamar			

	No	+	-
Tiene espíritu de equipo			
Le gusta el orden			
Acepta recomendaciones para mejorar su trabajo			

	No.	+	-
Tiene potencial de desarrollo			
Trabaja bajo presión			
Conoce su trabajo			



**DIRECCION DE REGISTRO ACADÉMICO
CRITERIOS E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

TECNICOS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO – SELECCIÓN FORZADA

INSTRUMENTO 3

	No	+	-		No.	+	-
Da información correcta				Nunca es desagradable			
Ofrece buenas sugerencias				Tiene buena memoria			
Se comunica bien con el usuario				Maneja la información de los programas académicos de la Universidad			

Anexo 4 - Instrumento Selección Forzada – Técnicos



DIRECCION DE REGISTRO ACADÉMICO
CRITERIOS E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
DIRECTOR/A - SUB DIRECTOR/A
INSTRUMENTO 5
EVALUACION DE DESEMPEÑO POR INCIDENTES CRÍTICOS

Nombre:	Cargo Actual:	Período de Evaluación	Fecha:
----------------	----------------------	------------------------------	---------------

Aspectos excepcionalmente positivos

Toma decisiones para mejoras en el trabajo
Maneja el sistema online de registro
Tiene comunicación efectiva
Tiene características para el liderazgo
Maneja efectivamente las estadísticas
Organiza a tiempo la documentación de graduación

Aspectos excepcionalmente negativos

No motiva el trabajo en equipo
No maneja el sistema online de registro
Tarda en tomar decisiones
Espíritu conservador y limitado
No maneja efectivamente las estadísticas
Comunicación deficiente

Anexo 5 - Instrumento Incidentes Críticos– Director/a - Sub Director/a



DIRECCION DE REGISTRO ACADÉMICO
CRITERIOS E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
TECNICOS
INSTRUMENTO 6
EVALUACION DE DESEMPEÑO POR INCIDENTES CRÍTICOS

Nombre:	Cargo Actual:	Período de Evaluación	Fecha:
----------------	----------------------	------------------------------	---------------

Aspectos excepcionalmente positivos

Atiende bien a los usuarios
Facilidad para trabajar en equipo
Presenta ideas para mejorar el trabajo
Maneja bien su tiempo
Facilidad para comunicarse
Espíritu emprendedor


Aspectos excepcionalmente negativos

No maneja correctamente la información
No es ordenado
No maneja bien los equipos informáticos
Dificultad para trabajar en equipo
No mantiene buenas relaciones interpersonales
Comunicación deficiente

Anexo 6 - Instrumento Incidentes Críticos- Técnicos

Encuestado/ Pregunta	¿Se ha hecho alguna evaluación de su trabajo?	¿Cómo valora las relaciones interpersonales en el área?	¿Qué opción tiene la Dirección de Registro Académico?	¿Considera que su perfil está acorde con lo que hace como funcionario de registro?	¿Qué sugerencias tiene para mejorar los servicios?
Opinante 1	Periódicamente se hacen evaluaciones con el objetivo que as actividades desarrolladas vayan de acorde con las metas establecidas en el POA	Regulares. Existe apoyo en relación laboral.	Es una dirección de servicio al cliente en busca de mecanismos y estrategias que permitan mejorar los procesos y servicios demandados por los clientes tanto internos como externos. Garantiza y da seguimiento para que los trabajadores tenga las mejores condiciones (equipos, mobiliarios y mat. De oficina) y ambiente para que desarrollen sus actividades. Es un área dinámica por su naturaleza.	No	La automatización La conectividad en SIRA de sedes e IES La adquisición de más equipos Exposición del área física (infraestructura)
Informante 2	Si	Buena	----	No	Ninguna
Informante 3	Si	De 0 al 10, le daría 7	Es un área con mucho movimiento de trabajo por la demanda por parte de los estudiantes, hay mucho dinamismo día a día.	Desarrollo algunas actividades de acuerdo a mi perfil profesional.	Más trabajo en equipo.
Informante 4	Si	Muy bien	Seguir trabajando	Poco ya que las que trabajamos aquí tenemos distintas profesiones	Proponemos realizar bien nuestro trabajo y dedicarnos más, además de hacer y cumplir lo que la dirección nos pide.
Informante 5	Si, el trabajo de mi área siempre se está evaluando, ya que la directora está al pendiente del desempeño	No muy fraternas, pero trato mucho de hacer mi trabajo y relacionarme con los compañeros de oficina, mejor me mantengo al margen.	Es un área excelentísima, ya que fui ubicada desde que ingresé a la UNI, el área de registro ha sido una escuela ya que he aprendido a profesionalizarme, es un área académica muy bien gerenciada y somos lo que damos la cara de la UNI.	No. porque mi perfil es estrictamente social y gestión del desarrollo, pero, en esta área he ganado mucha experiencia como técnico y puedo manejar todas las áreas y funciones asignadas, pero el trabajo que desempeño me involucra mucho con usuarios y me gusta mi trabajo, estoy contenta, aunque no desempeño mi profesión directamente.	En el área de ventanilla, mejor atención esmerada (manera de expresarse) Que el cliente se vaya satisfecho, no confundido y tenga una buena imagen de la oficina. Que el personal en general (técnicos) sean profesionales en todo. Que no haya atrasos por papelería, copias, cintas, equipos de oficina. Que las firmas estén en tiempo y forma, dentro del periodo permitido.

Anexo 7 - Matriz de Triangulación de Datos

	Universidad Nacional de Ingeniería		
Nombre del cargo		Código del cargo	
Descripción del cargo			
Área			
Departamento		Sección	
N° de puestos		Tramo de control	
Cargo superior		Sub ordinados	
Contactos permanentes			
Internos		Externos	
Tipo de trabajo			
Horarios			
Manejo de materiales, herramientas y equipos			

Requisitos mínimos del cargo					
Sexo		Edad		Estado Civil	
Educación formal	Conocimientos básicos		Experiencia		
Entrenamiento	Condiciones legales		Condiciones físicas		
Recomendaciones especiales					

Anexo 8 - Ficha Ocupacional

ENTREVISTA A LA DIRECTORA DE REGISTRO ACADEMICO INGENIERA. MARIA MERCEDES GARCIA
Ing. Mercedes: Considero importante crear indicadores para los servicios académicos, ya que servirán, para evaluar efectivamente el desempeño de los servicios.
Pregunta: Para comenzar nos gustaría que nos explicara ¿cuáles son los cargos dentro de la Dirección de Registro Académico?
Respuesta: Son exactamente tres: Director, Asistente o secretaria ejecutiva, una persona de apoyo que es la de ventanilla y de ahí todo el personal es técnico de registro.
Pregunta: ¿Qué hace el técnico de registro?
Respuesta: Existen fichas ocupacionales de cada uno, pero en lo particular, yo estudie esas fichas y declare funciones específicas y funciones generales de las mismas fichas ocupacionales, porque cada técnico me decía, yo soy la de certificación, y soy la de (...) técnicos son técnicos, pero en algún momento dado todas pueden realizar el trabajo de la otra persona.
Pregunta: Podría hablarnos un poco de ¿cuáles son esas funciones?
Respuesta: Las funciones generales, por así decirlo son: Todas deben de resguardar y es algo general, todas deben desarrollar cualquier actividad que se delegue, todas deben de cumplir con las normativas establecidas por la institución, todas deben respetar los bienes de acá; de ahí ya vienen las específicas.
La técnica de tramitación de títulos: registra los títulos, después se encarga de hacer las certificaciones, es decir de todo lo concerniente a ello; desde la recepción hasta la entrega al solicitante.
La técnica que lleva el inventario de cada expediente que viene aquí, se encarga de: 1) si la persona que lo viene a dejar no cumple con los requisitos ella se encarga de inventariarlo en un archivo de espera, para que efectivamente hasta que venga a dejar los requisitos se proceda con el trámite. 2) Si cumple con los

ENTREVISTA A LA DIRECTORA DE REGISTRO ACADEMICO INGENIERA. MARIA MERCEDES GARCIA
requisitos se precede al trámite. La persona de los títulos, se encarga de almacenar expediente que tramitan y de inventariar todos los expediente académicos.
Pregunta: ¿Cuánto dura el trámite de título?
Respuesta: Este trámite dura 3 meses formalmente. Aquí es un centro de producción uno que se me dilate me atrasa al otro, entonces voy a decirlo de esta manera:
1. La persona la ventanilla, la principal digo yo, recibe los documentos y los anota en el control de elaboración de título y los entrega a la Técnico en Registro Académico.
2. La Técnico en Registro Académico: Recibe y revisa requisitos y firma recibido en el control de elaboración de título.
3. Extrae del archivo el expediente del interesado e inserta la hoja de actualización de datos y una foto y la otra foto la anota en el cuaderno de control de fotos recibidas y la guarda en carpeta por carrera.
4. Ingresa a la base de datos de expedientes tramitados el nombre, carrera y número de carnet del interesado y le asigna un número a su expediente.
5. Conforme a hoja de actualización de datos procede a actualizar toda la información del interesado en el SIRA y le cambia el estado a graduado, asigna al folder un número de expediente asignado y lo guarda por carrera, luego elabora orden de impresión de título original y una copia adjuntando a la original fotocopia de cedula del interesado y Boucher de pago y las remite al Director de Registro para su revisión.
6. Una vez revisado, se envía Orden de impresión de Título al Secretario General, para su firma.
7. La técnico entrega lista de Títulos a la imprenta. Una vez impresos procede a inscribir en el libro de registro de títulos de las facultades

ENTREVISTA A LA DIRECTORA DE REGISTRO ACADEMICO INGENIERA. MARIA MERCEDES GARCIA
correspondientes.
No todos los servicios se han automatizado, antes todo era manual, ahora la mayoría se hace automatizado; por ejemplo: los títulos se registran en libros y esos libros se tienen que ir después a las decanaturas, para la firma, luego se pasa a la rectoría, luego esos libros regresan para el otro proceso de pegar la fotos, el sello, luego ese título se fotocopia y se hace la certificación.
Pregunta: ¿Existe un manual de funciones?
Respuesta: No, pero se está trabajando en ello y este año se somete a su aprobación.
Pregunta: ¿Cuántas personas laboran en la Dirección de Registro?
Respuesta: 10 personas
Lo que pasa es que registro esta dividido en recintos y eso fue otra cosa que yo cuando yo comencé en esta area, la técnico de registro, del RUPAP solo atendían constancias de notas y certificados de notas y todo trámite de titulo tenía que venir aquí, ahora yo tengo una persona que atiende las cinco carreras de allá.
Pregunta: ¿Existe en las regiones una unidad de registro?
Respuesta: Las regiones tienen su propia secretaria académica, registro central es el ente regulador para toda documentación oficial, las secretarias académicas de la cede uni norte, chontales alimentan la información de registro académicos
Pregunta: ¿Esta normada la relación de usted con las facultades?
Respuesta: si
Pregunta: ¿En qué sentido?
Respuesta: En el sentido de la estructura funcional de la UNI y esta de la siguiente manera: Vice-rectores tienen a cargo a los directores, luego están los decanos, ellos están regulados por el rector, pero después los decanos tienen una estructura funcional compuesta por el decano, vice decano y los secretarios académicos.
Pregunta: ¿Cuál es la relación de las secretarias académicas con la Registro Central?

**ENTREVISTA A LA DIRECTORA DE REGISTRO ACADEMICO INGENIERA.
MARIA MERCEDES GARCIA**

Respuesta: Ellos deben garantizar la información, para el sistema de registro académico y de esa manera nosotros poder brindar la información, pero nosotros tenemos un sistema que es el sira (sistema de información de registro académico) y para mí eso no es la ley, en muchas ocasiones ellos dicen usted tiene el sira usted tiene la información, pero el fenómeno se trabaja de esta manera: Registro realiza la matricula, luego enviamos a los estudiantes a las facultades, para que ellos los administren, pero registro tiene la potestad de solicitar cualquier información que requiera de los estudiantes a las secretarias académicas de las facultades.

Pregunta: ¿Actualmente, esta normado que las facultades deben enviar a registro de las notas trimestrales?

Respuesta: Bueno, yo lo puedo ver en el sistema como le digo, pero

Pregunta: ¿Quien manipula el sistema si alguien quiere cambiar una notas?

Respuesta: Antes teníamos que hacer las cosas manuales ahora el docente es quien inserta las notas al sistema, eso viene a subsanar una serie de errores que siempre existen, pero con el sistema se debe ser más cuidadoso en el sentido de que no puede haber equivocaciones, porque yo he detectado errores como por ejemplo: $40 + 60 = 60$ y era 100.

Pregunta: ¿Puede el profesor hacer una rectificación de notas?

Respuesta: la normativa es la siguiente: El docente tiene 72 horas para ingresar la nota, pero también debe entregar al departamento el acta oficial, y es el jefe del departamento que le da autorización para rectificar

Pregunta: ¿Cuáles son los tres servicios más corrientes que ustedes brindan a la comunidad universitaria?

Respuesta: Pre-matricula, matricula, carnetización, graduación que son los pilares fundamentales.

Pregunta: ¿Solicitan frecuentemente los estudiantes certificados de notas?

Respuesta: Los estudiantes lo pueden ver en cualquier momento en el sistema, pero dice claramente que no es oficial.

ENTREVISTA A LA DIRECTORA DE REGISTRO ACADEMICO INGENIERA. MARIA MERCEDES GARCIA
Pregunta: ¿El certificado de notas oficial, lo pueden extender las facultades?
Respuesta: No, Solamente aquí.
Pregunta: ¿Y es bastante esa demanda?
Respuesta: si al año podemos sacar como mil.
Pregunta: ¿Qué piensa usted sobre la satisfacción que tiene el usuario?
Respuesta: Cuando yo vine aquí encontré un estudio de la calidad de registro académico y estaba en rojo, luego después de algunos años yo hice algo para que me indicara como estaba el servicio basándome en los mismos parámetros de este estudio, en ese particular se revirtió totalmente la situación y declararon que estaba muy bien.
Pregunta: ¿Cual es el nivel académico del personal?
Respuesta: Licenciadas en administración, técnico superior en computación.
Pregunta: ¿Hay una capacitación permanente para el personal?
Respuesta: Si, siempre atención al cliente y Excel; ya que aquí se trabaja mucho con estadísticas.
Pregunta: ¿La comunicación es muy fluida con todos los que intervienen en estos procedimientos?
Respuesta: Considero que sí.
Pregunta: ¿Cuál es el género predominante en Registro?
Respuesta: Es el sexo femenino.
Pregunta: ¿Por qué solo hay mujeres?
Respuesta: porque así lo encontré cuando vine a esta área.
Pregunta: ¿Encuentra diferencias entre géneros?
Respuesta: No para nada
Pregunta: ¿Si pudiera modificarlo, lo haría?
Respuesta: Si, Estoy queriendo modificar, pero no por género sino por la estructura funcional, ya que esto le permitirá digitalizar toda la información que genera toda la Universidad, logrando así que registro tenga interconectividad con todas las áreas de la UNI.

ENTREVISTA A LA DIRECTORA DE REGISTRO ACADEMICO INGENIERA. MARIA MERCEDES GARCIA
Pregunta: ¿Y los títulos de las regiones se emiten de aquí?
Respuesta: Si, los secretarios académicos de las cedes, envían los expedientes a las facultades correspondientes, las cuales son seis. Entonces las carreras que existen en las cedes tienen que enviarlas a los secretarios académicos de las facultades no ha registro, porque ellos deben terminar el último peldaño de la culminación de estudio, pero hay comunicación fluida. Yo considero que tengo una comunicación fluida en todos los escenarios, secretarios, decano y eso era una debilidad anteriormente, ejemplo la firma de los títulos de las autoridades era una eternidad ahora son días
Pregunta: ¿Cuáles son los cuellos de botellas que tiene aquí en registro?
Respuesta: Pues la verdad es que los he erradicado, no en su totalidad pero podemos mencionar: pre matricula las grandes filas que se hacían años anteriores, en cambio ahora eso ya no se observa, tanto porque se dio el sistema del banco.
Pregunta: ¿Que piensan los de acreditación?
Respuesta: Que esta excelente, registro es la cara de la universidad.
Pregunta: ¿Usted ha hecho una evaluación al desempeño?
Respuesta: La UNI fue la que hizo un impulso pero no se concreto , es difícil sensibilizar a las personas,
Pregunta: ¿Usted tiene aquí todas las notas en digital y en físico?
Respuesta: Si pero no todas las facultades están al día.

Anexo 9 - Entrevista a Directora de Registro

1) ¿Se ha hecho alguna evaluación de su trabajo?

Periódicamente se hacen evaluaciones con el objetivo que las actividades desarrolladas vayan acorde con las metas establecidas en el POA.

2) ¿Cómo valora las relaciones interpersonales en el área?

Regulares. Existe apoyo en relación laboral.

3) ¿Qué opinión tienen de la Dirección de Registro Académico?

Es una dirección de servicio al cliente en busca constante de mecanismos y estrategias que permitan mejorar los procesos y servicios demandados por los clientes tanto internos como externos.

Garantiza y da seguimiento para que los trabajadores tengan las mejores condiciones (equipos, mobiliarios y mat. de oficina) y ambiente para que desarrollen sus actividades.

Es un área dinámica por su naturaleza.

4) ¿Considera que su perfil profesional está acorde con lo que hace como funcionario de Registro?

No

5) ¿Qué sugerencias tiene para mejorar los servicios?

⇒ La automatización

⇒ La conectividad en SIRA de sedes e IES

⇒ La adquisición de mas equipos

⇒ Exposición del área física (infraestructura)

Anexo 11 - - Entrevista a Personal Técnico de la Dirección de Registro Académico

1) ¿Se ha hecho alguna evaluación de su trabajo?

Si

2) ¿Cómo valora las relaciones interpersonales en el área?

De 0 – 10 le daría un 7

3) ¿Qué opinión tienen de la Dirección de Registro Académico?

Es un área de mucho movimiento de trabajo por la demanda por parte de estudiantes, hay mucho dinamismo día a día.

4) ¿Considera que su perfil profesional está acorde con lo que hace como funcionario de Registro?

Desarrollo algunas actividades de acuerdo a mi perfil profesional

5) ¿Qué sugerencias tiene para mejorar los servicios?

Más trabajo en equipo

1) ¿Se ha hecho alguna evaluación de su trabajo?

Si

2) ¿Cómo valora las relaciones interpersonales en el área?

Buena

3) ¿Qué opinión tienen de la Dirección de Registro Académico?

4) ¿Considera que su perfil profesional está acorde con lo que hace como funcionario de Registro?

No

5) ¿Qué sugerencias tiene para mejorar los servicios?

Ninguna

1) ¿Se ha hecho alguna evaluación de su trabajo?

Si

2) ¿Cómo valora las relaciones interpersonales en el área?

Muy bien

3) ¿Qué opinión tienen de la Dirección de Registro Académico?

Seguir trabajando

4) ¿Considera que su perfil profesional está acorde con lo que hace como funcionario de Registro?

Poco ya que las que trabajamos aquí tenemos distintas profesiones.

5) ¿Qué sugerencias tiene para mejorar los servicios?

Proponernos realizar bien nuestro trabajo y dedicarnos más, además de hacer y cumplir lo que la Dirección nos pide.

1) ¿Se ha hecho alguna evaluación de su trabajo?

Si, el trabajo de mi área siempre se está evaluando, ya que la Directora está al pendiente del desempeño.

2) ¿Cómo valora las relaciones interpersonales en el área?

No muy fraternas, pero trato mucho de hacer mi trabajo y relacionarme con los compañeros de oficina, mejor me mantengo al margen.

3) ¿Qué opinión tienen de la Dirección de Registro Académico?

Es un área excelentísima, ya que aquí fui ubicada desde que ingrese a la UNI, el área de registro ha sido una escuela ya que he aprendido a profesionalizarme, es un área académica muy bien gerenciada y somos la que damos la cara de la UNI.

4) ¿Considera que su perfil profesional está acorde con lo que hace como funcionario de Registro?

No. Porque mi perfil es estrictamente social y Gestión de Desarrollo, pero, en esta área me ganado mucha experiencia como Técnico y puedo manejar todas las áreas y funciones asignadas, pero el trabajo que desempeño me involucra mucho con usuarios y me gusta mi trabajo, estoy contenta, aunque no desempeñe mi profesión directamente.

5) ¿Qué sugerencias tiene para mejorar los servicios?

- ⇒ *El área de ventanilla, mejor atención esmerada (manera de expresarse)*
- ⇒ *Que el cliente se vaya satisfecho, no confundido y tenga una buena imagen de la oficina.*
- ⇒ *Que el personal en general (Técnicos) sean profesionales en todo.*
- ⇒ *Que no hayan atrasos por papelería, copias, cintas, equipos de oficina.*
- ⇒ *Que las firmas estén en tiempo y forma, dentro del periodo permitido.*