

**ESTUDIO DE CARGAS LABORALES EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL  
DE LA UNIDAD MILITAR ESCUELA NAVAL DE CADETES “ALMIRANTE  
PADILLA” CONSTITUIDA COMO UNIVERSIDAD DE LA ARMADA NACIONAL**

**JUAN CAMILO TRILLOS RINCÓN**



**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA**

**ESCUELA DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PIEDRECUESTA 2014**

**ESTUDIO DE CARGAS LABORALES EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL  
DE LA UNIDAD MILITAR ESCUELA NAVAL DE CADETES “ALMIRANTE  
PADILLA” CONSTITUIDA COMO UNIVERSIDAD DE LA ARMADA NACIONAL**

**JUAN CAMILO TRILLOS RINCÓN**

Informe final de proyecto de grado para el cumplimiento de los requisitos académicos para  
optar al título de Ingeniero Industrial

**DIRECTOR UPB**

**MARCELA VILLA MARULANDA**

**RESPONSABLE EN LA ENTIDAD**

**CAPITÁN DE FRAGATA; GLORIA PATRICIA SÁNCHEZ PIEDRAHITA**

**ASESOR RESPONSABLE**

**TENIENTE DE FRAGATA AGUSTÍN MONTENEGRO**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA**

**ESCUELA DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PIEDECUESTA 2014**

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Bucaramanga, diciembre de 2014

## DEDICATORIA

A Dios por bendecirme cada día, a mi madre por enseñarme lo que es el amor incondicional, entrega y comprensión, a mi hermano por enseñarme a mantenerme fiel a mi familia, a mi padre y a mi familia por estar siempre presente.

## AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por ser siempre mi refugio, guía en todas mis decisiones y por permitirme conocerle a través de lo que soy, agradezco la cuna en donde dispuso mi existencia. A mi familia quienes confiaron y me apoyaron en este logro crucial para mí vida personal y profesional.

A la Universidad por preocuparse en no solo formar académicamente, sino también en formar profesionales y personas altruistas que se disponen al servicio de una comunidad, a los profesores por su calidad humana y por enseñarnos a ser profesionales éticos.

A la Directora de este proyecto Marcela Villa Marulanda, por su colaboración y disponibilidad en todo momento, por su orientación y la confianza que depositó para cumplir con el propósito del proyecto.

Y en especial a todo el personal de la Escuela Naval “Almirante Padilla” que se involucró en este proceso, por su ayuda y disposición y por permitirme estar en un espacio donde me enriquecí culturalmente, profesionalmente y personalmente.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	xi
1. DESCRIPCIÓN DE LA ESCUELA NAVAL DE CADETES COMO ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL MILITAR DE COLOMBIA .....	15
2. DIAGNÓSTICO PARA EL ESTUDIO DE CARGAS LABORALES DE LA UNIDAD MILITAR CONSTITUIDA COMO UNIVERSIDAD DE LA ARMADA NACIONAL .....	17
3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	22
4. ANTECEDENTES .....	24
5. JUSTIFICACIÓN .....	26
6. OBJETIVOS.....	29
6.1. General.....	29
6.2. Específicos .....	29
7. MARCO TEÓRICO .....	31
7.2. MARCO CONCEPTUAL.....	31
7.2.1. Concepto de Organización .....	31
7.2.2. Concepto de Estructura Administrativa.....	33
7.2.3. Concepto de Función Administrativa .....	35
7.2.4. Concepto de Proceso Administrativo .....	36
7.2.5. Concepto de Manual de Procedimientos .....	37
7.2.6. Concepto de Enfoque Basado en Procesos.....	37
7.2.7. El Estudio de Cargas de Trabajo .....	38
7.3. MARCO INSTITUCIONAL.....	40
7.3.1. Nombre de La Empresa.....	40
7.3.2. Actividad Económica .....	40
7.3.3. Número de empleados.....	40
7.3.4. Estructura Organizacional .....	41
7.3.5. Teléfonos .....	42
7.3.6. Dirección.....	42
7.3.7. Reseña Histórica .....	42
7.3.8. Presentación de la Escuela Naval como Organización .....	45
7.3.9. Descripción del Área Específica de Trabajo .....	48
7.3.10. Nombre y Cargo del Supervisor Técnico .....	48
7.3.11. Marco Estratégico Institucional .....	48
7.3.11.1. Misión.....	48
7.3.11.2. Visión .....	49

7.3.11.3.	Política de Calidad.....	49
7.3.11.4.	Objetivos de Calidad.....	49
7.3.11.5.	Función de la Escuela Naval de Cadetes.....	50
7.4.	MARCO NORMATIVO.....	51
7.4.1.	Relación histórica de normas que regulan y reglamentan el funcionamiento de la Escuela.....	51
8.	DISEÑO METODOLÓGICO .....	54
8.1.	Guía Metodológica para el diligenciamiento de Formatos.....	61
9.	FASES DEL ESTUDIO PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE CARGAS LABORALES .....	69
10.	IDENTIFICIÓN DE ACTIVIDADES CLAVES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DE LA ENAP .....	71
10.1.	Ciclo PHVA.....	72
10.2.	Ciclo PHVA en el Departamento de Personal de la ENAP.....	73
11.	CONCEPTUALIZACIÓN Y RECONOCIMIENTO DE LA GESTIÓN ORIENTADA POR PROCESOS DE LA ARMADA NACIONAL .....	77
11.1.	Enfoque de una Estructura Organizacional Basada en Procesos .....	78
12.	CLASIFICACIÓN DE DOCUMENTOS DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN .....	81
12.1.	Control y Administración del Sistema de Gestión de la Calidad de la Armada Nacional .....	82
12.2.	Gestión de Documentos. Ley 594 de 2000.....	83
13.	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO .....	85
13.1.	Consideraciones Especiales de la Caracterización .....	87
14.	PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL .....	88
14.1.	Contenido de un Procedimiento .....	89
14.2.	Compendio de Símbolos para flujograma de los procedimientos utilizados para el Departamento de Personal	91
14.3.	Consideraciones Especiales de los Procedimientos.....	92
15.	MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE CARGAS DE TRABAJO EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL .....	97
16.	REQUISITOS DEL EMPLEO POR NIVEL EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DE LA ENAP .....	104
CONCLUSIONES		
RECOMENDACIONES		
BIBLIOGRAFÍA		

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Estructura Organizacional ENAP .....	41
Ilustración 2 Ciclo Dinámico de Mejoramiento Continuo DEMING.....	73
Ilustración 3 Organización de la gestión en una empresa.....	77
Ilustración 4 Mapa de Procesos de la Armada Nacional .....	80

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Relación del Personal de Planta.....	40
Tabla 2 Modalidades de Formación en la ENAP .....	47
Tabla 3 Normatividad .....	51
Tabla 4 Ciclo PHVA Departamento de Personal ENAP .....	74
Tabla 5 Símbolos Flujograma Procedimientos .....	91
Tabla 6 Datos de Salida División de Bienestar.....	98
Tabla 7 Datos de Salida Maestría en Armas.....	99
Tabla 8 Datos de Salida División de Selección .....	100
Tabla 9 Datos de Salida Secretaría Departamento de Personal .....	101
Tabla 10 Datos de Salida División de Seguridad y Salud en el Trabajo .....	101
Tabla 11 Datos de Salida División de Administración y Control de Personal .....	102

## **LISTA DE ANEXOS**

<b>ANEXO A</b> CARACTERIZACIÓN PROCESO ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	107
<b>ANEXO B</b> PLANILLA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	107
<b>ANEXO C</b> PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE PERSONAL.....	107
<b>ANEXO D</b> MATRIZ DE MEDICIÓN DE CARGAS LABORALES.....	107
<b>ANEXO E</b> MANUAL DE FUNCIONES ENAP.....	107
<b>ANEXO F</b> TABLA DE ORGANIZACIÓN Y EQUIPO ENAP.....	107
<b>ANEXO G</b> REQUISITOS DEL EMPLEO POR NIVEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.....	107

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** ESTUDIO DE CARGAS LABORALES EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DE LA UNIDAD MILITAR ESCUELA NAVAL DE CADETES "ALMIRANTE PADILLA" CONSTITUIDA COMO UNIVERSIDAD DE LA ARMADA NACIONAL

**AUTOR(ES):** Juan Camilo Trillos Rincón

**FACULTAD:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR(A):** MARCELA VILLA MARULANDA

### RESUMEN

El análisis de cargas laborales ha de ser una herramienta dispuesta para su uso dentro de las organizaciones, como un instrumento que posibilita detectar sobrecargas o déficit de actividades adquiridas en los diferentes puestos de trabajo y encontrar eventuales asignaciones de funciones dispuestas a los cargos por nivel o grado no correspondientes como lo indica la norma. Su implementación dentro de una organización del estado surge como una necesidad para determinar de manera técnica y metodológica el quehacer y su operación integral dentro de cada unidad de la estructura de una organización, además, ésta se constituye junto con el Manual de Funciones y el Manual de Procesos y Procedimientos, soporte técnico que justifica y da sentido a cualquier asignación de reestructuración de tareas asignadas a los cargos administrativos, por posibles desequilibrios existentes entre estos. Los posibles beneficios que se pueden generar de este análisis de cargas son favorables tanto para la institución como para el personal en general, puesto que los niveles de cargas podrán ser reducidos permitiendo así realizar su trabajo de una manera más efectiva y eficiente.

### **PALABRAS CLAVES:**

sobrecarga, déficit, reestructuración, metodología, estudio técnico.

**V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

## GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

**TITLE:** ANALYSIS OF LABOR LOADS WITHIN THE DEPARTMENT OF HUMAN RESOURCES OF THE MILITARY UNIT ESCUELA NAVAL DE CADETES "ALMIRANTE PADILLA" FORMED AS A NATIONAL UNIVERSITY OF THE COLOMBIAN NAVY

**AUTHOR(S):** Juan Camilo Trillos Rincón

**FACULTY:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR:** Marcela Villa Marulanda

### ABSTRACT

The analysis of labor loads must be a tool arranged for use within organizations, as an instrument available to detect overload or deficiency activities acquired in different jobs and find any assignments willing to charges corresponding grade and level as indicated by the standard. Its implementation within a state organization as a need to determine the technical and methodological way the work and its integral operation within each unit of the structure of an organization moreover, it was organized together with the Manual of Functions, Processes and Procedures to give technical support that justifies and gives meaning to any assignment restructuring tasks assigned to administrative posts, for possible imbalances between these. The potential benefits that can be generated from this analysis of labor loads are favorable for both the institution and the staff in general, since the levels of charges may be reduced allowing perform their jobs more effectively and efficiently.

### KEYWORDS:

overload, deficit, restructuring, methodology, technical study.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

## INTRODUCCIÓN

Actualmente el auge de la globalización y el impacto que las nuevas tecnologías han tenido en el mundo organizacional, han permitido cambiar el paradigma y la visión de las organizaciones, llevando a estas a reorientarse y a rediseñar los pilares que garanticen su ventaja competitiva en el medio en el que puedan estar inmersas, y en consecuencia, se otorga mayor reconocimiento al papel que juegan las personas al ser traducidas como capital intelectual y recurso intangible valioso.

Dado que la Escuela Naval como Unidad de la Armada entiende que este capital humano es un recurso importante en el desarrollo y la existencia de organizaciones exitosas, dispone este estudio en la consecución de una gestión más ágil, eficaz y eficiente, para permitir así en constante revisión una adecuación de la organización como Universidad de carácter especial, y ajustar sus necesidades existentes en los proyectos que lleva en marcha.

Este estudio que se pone un marcha constituye una herramienta importante en cuanto permite verificar a cada titular del cargo, lo que debe hacer, según el nivel Jerárquico y grado en que se encuentra ubicado el Talento Humano en el Departamento de Personal de la Escuela Naval de Cadetes “Almirante Padilla”. Pretende así también mejorar la calidad, eficacia, productividad y organización del personal, y aportar información para la Gestión del Talento Humano y determinar de manera técnica el volumen de trabajo que se deriva del desarrollo de las diferentes actividades y procedimientos que se despliegan al interior del Departamento que conforma la estructura organizativa de la Escuela.

Junto con el manual de funciones y perfil de cargos por competencias, además de la información obtenida a través de las actividades y procedimientos derivados de las funciones propias de los cargos del Departamento, y junto con la metodología propuesta por el Departamento Administrativo de la Función Pública, puedan servir para este estudio, el sustento que prescriba su rigor técnico y metodológico, y que los resultados obtenidos estén

debidamente justificados en el quehacer y su operación integral y puedan así, dar sentido a la existencia de los cargos dentro de la dependencia.

(Departamento Administrativo de la Función Pública). La metodología abordada para la medición de cargas laborales, exige identificar con anterioridad el/los proceso/s en el que el departamento de personal como unidad de apoyo se encuentra inmerso dentro de la estructura de la Armada, para así poder adaptarlo a la realidad y quehacer de la Escuela, en ese sentido, los procesos son entendidos como las etapas secuenciales e independientes orientadas a la consecución de un producto o servicio por el cual se contribuye a la satisfacción de una necesidad; los procedimientos definidos como el conjunto de actividades específicas y correlacionadas que se disponen para el desarrollo de un proceso; y las tareas identificadas como las acciones concretas, observables, medibles y cuantificables que se realizan para dar cumplimiento a un procedimiento.

Posteriormente a través de entrevista con el responsable del procedimiento o de las tareas que en él se ejecutan, diligenciar formato de registro de información por división o sección del departamento, al permitir establecer la cantidad promedio de veces que se repite la tarea a una frecuencia mensual o anual, su tiempo mínimo, promedio y máximo y estándar aplicando la metodología propuesta por el Departamento de la Función Pública de estándares subjetivos.

## **1. DESCRIPCIÓN DE LA ESCUELA NAVAL DE CADETES COMO ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL MILITAR DE COLOMBIA**

Las Fuerzas Militares de Colombia disponen de autonomía académica para reglamentar e implementar la educación militar al interior de las distintas fuerzas. Es decir, la potestad para planificar, crear, organizar, actualizar y elaborar los programas académicos, que imparten en los centros educativos de las Fuerzas Militares.

El sistema educativo profesional militar colombiano está conformado por las Escuelas de las distintas Fuerzas. Éstos son los Centros de Educación que imparten los procesos de formación profesional y especializada, así como la constante actualización del talento humano de las Fuerzas Armadas de Colombia. Estas Escuelas Militares o Centros de Educación están dedicados a la formación del cuerpo de Oficiales de las distintas fuerzas, los cuales se preparan para brindar sus esfuerzos intelectuales y físicos para la planificación, conducción, coordinación y supervisión de las acciones militares propias en el campo de la defensa nacional, el orden interno y la salvaguarda de la integridad territorial.

Entre estos Centros Educativos, se encuentra La Escuela Naval de Cadetes “Almirante Padilla” ENAP para la formación de la oficialidad de la Armada Nacional y por la cual se organiza en el servicio público de la educación superior, es una institución académica adscrita a la Armada Nacional de naturaleza jurídica Nacional del sector Oficial, creada y reconocida respectivamente mediante Decreto N° 793 del 6 de julio de 1907 y Resolución N° 11893 de 1977 y por el cual su régimen académico se ajusta a los previsto en la ley 30 de 1992.

Corresponde a la ENAP como lo establece en su (Plan de Desarrollo, 2009-2013, s/n) *“Formar y capacitar integralmente oficiales, líderes con competencias profesionales y personales, conscientes de su rol Naval-Militar y social, con el propósito de contribuir al cumplimiento de la misión de la Armada Nacional.”* El cual orienta todos los esfuerzos a la potenciación del talento humano, al garantizar la formación de hombres y mujeres preparados

para enfrentar retos de tipo estratégico, operacional, táctico e institucional que enfrente la Armada en contribución de la defensa de la patria.

## **2. DIAGNÓSTICO PARA EL ESTUDIO DE CARGAS LABORALES DE LA UNIDAD MILITAR CONSTITUIDA COMO UNIVERSIDAD DE LA ARMADA NACIONAL**

La Escuela Naval de Cadetes “Almirante Padilla” como unidad de apoyo de la Armada Nacional presenta una estructura organizacional por funciones. Sin embargo, la Armada Nacional, se encuentra en una primera etapa de verificación y actualización de su Sistema de Gestión de Calidad para integrar lo funcional (Organización Administrativa), con lo procedimental (Organización operativa) en donde implica hacer compatible la estructura orgánica funcional con la gestión por procesos, esto quiere decir que la Escuela como centro de formación de la Armada y la iniciativa que ésta emprende, deberá adoptar y seguir un modelo de gestión orientada por procesos.

En este orden de ideas y atendiendo a esta necesidad en una primera fase, el departamento de Planeación de la Escuela Naval se encuentra en un proceso de verificación y validación de la organización operativa en cuanto a los procedimientos que son responsabilidad de la Escuela como Unidad de la Armada, para así confrontar la información con el Sistema de Gestión Documental de la Armada Nacional y de esta forma hacer los respectivos ajustes, validarlos y aprobarlos ante el responsable competente.

Para el desarrollo de una efectiva medición de cargas de trabajo son necesarios dos insumos:

- Manual de procesos y procedimientos debidamente actualizados para poder determinar el quehacer y operación integral de las dependencias, en este caso Suite Visión Empresarial iNET2 como fuente de documentación.
- El manual de funciones y competencias laborales que se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos de cada dependencia.

Es preciso aclarar que la caracterización de los procesos y los formatos de procedimientos que existen se encuentran redactados a nivel de la Armada y de forma estandarizada a todas las unidades que a esta la integran, sin embargo, esto no permite dimensionar lo que exige el estudio de cargas laborales dentro de la Unidad debido a la misma particularidad o detalle que se necesita para el levantamiento de la información.

En este orden de ideas, la herramienta que propende la Armada Nacional con la iNET2 como fuente de información, sustentada a través de la NTCGP 1000:2009 que busca la estandarización de la documentación aterrizada a todas las unidades militares, y para dar cumplimiento a las funciones y actividades de apoyo, misionales y estratégicas, no refleja una debida actualización acorde a la realidad operacional y en el quehacer de la Escuela.

“El Teniente de Fragata, Agustín Montenegro, asesor técnico asignado y Coordinador de los Sistemas Integrados de Gestión, declaró, La Armada Nacional en una primera fase actualizó su política de calidad, los manuales de calidad y la caracterización de los procesos dejando para una segunda fase la clasificación y depuración, revisión y actualización de procedimientos, formatos e instructivos con fines a la estandarización de su sistema de gestión orientada por procesos, dejando como evidencia a la fecha un despliegue nuevo de estos” (TF. A. Montenegro, comunicación personal, mayo 03 de 2013) sin embargo, existen vacíos de información técnica que se dispusieron en evidencia a través de la observación directa y comparación entre el quehacer y el deber ser, según los formatos de procedimientos y procesos incluidos en iNET2 como fuente de información, tales como:

1. No existe información puntual (en detalle) y actualizada acorde con la realidad de la unidad que permita el levantamiento apropiado de soportes para el estudio de Cargas de Trabajo.
  - a. Los procesos deben estar redactados en función de los productos o servicios generados, la caracterización de los procesos están redactados de forma genérica a nivel de la Armada de esta forma no permite dimensionar e

identificar en la Escuela su actuación o proceder respecto a los servicios que entrega.

b. Los procedimientos documentados no se encuentran redactados en el quehacer y operacionalidad integral de la Escuela Naval de Cadetes como unidad de la Armada.

c. En la caracterización de algunos procesos, los procedimientos asociados no corresponden a los existentes en la Suite Visión Empresarial.

d. Algunas de las actividades claves de los procesos se redactan como producto y no en función del producto.

e. En algunos procesos no existe una secuencia lógica del ciclo de PHVA dentro de las actividades claves del proceso.

2. La Escuela Naval como unidad de formación académica y militar de la Armada Nacional no participó en la elaboración de las caracterizaciones de los procesos, (TF. A. Montenegro, comunicación personal, mayo 03 de 2013) mostrando las novedades comentadas con anterioridad.

En este sentido, la realidad de la Escuela dentro de su estructura por funciones, por el momento no permite dimensionar cuáles serían esas etapas lógicas y secuenciales en las que actuaría un proceso, para así poder prescribir de manera técnica el volumen de trabajo y la cantidad de personal necesario para una eficiente realización de trabajos administrativos dentro de cada dependencia. Además la Escuela no tiene aterrizado a nivel, su operacionalidad y su quehacer integral, sin embargo, para poder proceder con el estudio, se tendrán en cuenta las tareas y funciones específicas derivadas de los cargos asignados a cada dependencia para identificar los procesos y procedimientos que aportan para cumplir un objetivo específico permitiendo así que la herramienta y la metodología se adapte para tal fin y poder definir el

número de personas que se necesitan por departamento y nivel según las tareas que se derivan de los cargos.

Por otro lado, se hace menester señalar que la Armada Nacional entiende que el capital humano es un recurso importante, por lo cual también dispone, de forma paralela al estudio de medición de cargas de trabajo, la actualización del Manual de Funciones que incluye la descripción del perfil de cargos por competencias para cada una de las áreas que la conforman como Unidad Naval. En este sentido, la Escuela Naval de Cadetes adopta y rige este ordenamiento a partir del 12 de marzo del año en curso.

En el ejercicio de observación directa y a través de la “Practicante de Psicología, Verónica Mejía Romero, doliente técnica asignada para la actualización del Manual de Funciones”, declaró varias situaciones que ponen en desventaja este proceso a nivel de la ENAP, al no existir claridad en cuanto a la organización de las funciones por los cargos asignados, tales como: duplicidad en funciones, funciones no correspondientes a los cargos asignados, sobrecarga de funciones por existir cargos vacantes, además del déficit de funciones en algunos cargos, perfiles no adecuados al cargo en cuanto al nivel del empleo y denominación justificadas a través de los requisitos propios de la tarea y la normatividad vigente correspondiente a los Decretos 092 y 1666 de 2007 (Psicóloga Practicante de Personal. V. Mejía Romero, comunicación personal, junio 14 de 2013).

El Manual de Funciones a la fecha se encuentra actualizado solo para el personal uniformado de la Escuela, y la Unidad sigue a la espera de los formatos específicos para personal civil para así poder darle continuidad al proceso de forma análoga.

Es importante resaltar que los dos principales insumos del estudio están sujetos a verificación, modificación, aprobación y adaptación, además, es preciso señalar que la Escuela aún se rige bajo una estructura por funciones y por lo mencionado con anterioridad el estudio podría perder validez, por lo tanto se hace necesario plantear un nuevo alcance. Este nuevo alcance consiste en aterrizar la metodología y validación técnica en los departamentos asociados a los procesos constituidos en el componente de Talento Humano en particular al Proceso de Administración de Personal en el Departamento de Personal y servirá de soporte

para dirigir el estudio de cargas de trabajo en la medición del desarrollo de las actividades y procedimientos que se originan de las funciones asignadas a la dependencia y que viene asociado al proceso ya descrito por la Armada.

Es responsabilidad del Comandante de cada Unidad el conocer la situación real de estos insumos a través de los departamentos de planeación y de talento humano respectivamente, a efectos de iniciar la debida estructuración de la organización para someterla a un estudio técnico de medición de carga de trabajo, asegurando de esta forma resultados coordinados con los procesos y funciones actualizadas.

### **3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

Debido a las novedades mencionadas en la sección 2 del presente informe, los procesos que se han de considerar y establecer se legalizaran a través de una validación social con los dolientes de la puesta en marcha del presente estudio, con el fin de aterrizarlos al Departamento de Personal para así poder establecer la metodología a llevar a cabo para un adecuado levantamiento de la información.

Este nuevo alcance consiste en aterrizar la metodología y validación técnica en los departamentos asociados a los procesos constituidos en el componente de Talento Humano, en particular al Proceso de Administración de Personal en el Departamento de Personal, que será el despliegue de este estudio, y que no solo servirá en la protocolización o modelo para el levantamiento de la información a nivel de la Escuela de Formación, sino también propenderá en la búsqueda de la estandarización del mismo a razón de la Institución de la Armada Nacional y dar cumplimiento a la Directiva Permanente No 065 emitida por el Comando General de las Fuerzas Militares, (CGFM), Restructuración Organizacional.

Con este protocolo o modelo se determinará de manera técnica el volumen de trabajo y la cantidad de personal necesario para una eficiente realización de trabajos administrativos. Para esto se tendrá en cuenta las tareas o funciones específicas derivadas de los cargos asignados al Departamento de Personal y que aportan al cumplimiento de su objetivo específico. Lo anterior permitirá confrontar la información que se dispone desde la Suite Empresarial iNET2 en cuanto a la caracterización de los procesos y procedimientos constituidos para el nivel de la Armada Nacional aterrizados con el quehacer real de la Unidad como Escuela Naval.

La existencia de la novedad respecto al manual de funciones no actualizado por ausencia de formatos en el personal civil, hace necesario que se ponga en marcha el estudio ajustado al nivel, denominación y requisitos de los procedimientos de los Decretos 092 y 1666 de 2007 que determina el Sistema de Nomenclatura y Clasificación de los empleos y las competencias y requisitos generales para los diferentes empleos en el sector defensa, requerido para

diligenciar el formato o herramienta en el levantamiento de la información. Esto con el fin de poder identificar el impacto en el tiempo estándar determinado, darle el sentido técnico al estudio y no dejar vacíos de información por no tener en cuenta a los responsables de las actividades y el quehacer mismo dentro de los procesos seleccionados en las dependencias asociadas, y poder establecer un estudio con una dimensión completa dentro del alcance establecido.

De acuerdo a lo anterior, se busca reconocer dentro de las dependencias, divisiones o secciones que dan sustento a los procesos mencionados; los productos o servicios generados, señalar los procedimientos dentro de las actividades ejecutadas en los procesos seleccionados para que además sirva en una fase inicial como sustento y retroalimentación a la Armada y la Unidad en la búsqueda de la estandarización de los mismos.

El estudio que se propone tiene como fin llenar el vacío metodológico existente y al no disponer de un instrumento que permita valorar a nivel de gestión las necesidades de recurso humano validado a través de una técnica de medición y que depende de los insumos mencionados.

#### 4. ANTECEDENTES

Comprendiendo el objetivo de la Escuela de emprender este estudio en la consecución de una gestión más ágil, eficaz y eficiente, y permitir exigir una permanente adecuación de la organización como Universidad de carácter especial debido a las características propias de su formación y además, de ajustar sus necesidades existentes en los proyectos que lleva en marcha, ésta reconoce incluir dentro de sus objetivos las actividades direccionadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y la Directiva de orden permanente No 065 del Comando General de las Fuerzas Militares, para justificar un proceso de modernización institucional como Unidad de la Armada Nacional, y con el propósito de darle el sentido técnico y metodológico que el estudio demanda en cualquier acto administrativo de restructuración organizacional.

Directiva Permanente N°065. (2011), Establece que:

Para la elaboración de los proyectos de acto administrativo de creación, activación, modificación (supresión o fusión) y desactivación de unidades y organizaciones militares, de acuerdo a las necesidades organizacionales, funcionales y de adaptación a las circunstancias imperantes y que deben ser aprobados por el Comandante General y Ministro de Defensa Nacional. (p. 2)

El objetivo de la Directiva No 065 emitido por la Oficina de Planeación del Comando General de las Fuerzas Militares y que dentro de la Escuela Naval de Cadetes “Almirante Padilla” como unidad de la fuerza Armada Nacional, le permite al comandante de la Unidad conservar la iniciativa y autonomía de hacer las adecuaciones, ajustes, modificaciones de acuerdo a las necesidades por medio de actos aprobatorios que avale las exigencias organizacionales, funcionales, de adaptación a las circunstancias imperantes como la incorporación de nuevas tecnologías, adecuaciones para ampliación de infraestructura, mejora de la eficacia del recurso humano y adecuarlo a los procesos asignados que deben contemplar, además de garantizar directamente una mejora en las condiciones de trabajo, la dignificación de sus funciones.

En cumplimiento del objetivo, y para dar cumplimiento a la orden permanente de la Directiva, el Comando Logístico ENAP en propiedad de sus facultades, manifestó al Departamento de Personal la puesta en marcha de un estudio de cargas de trabajo, con el propósito de que fuera valorada por ese órgano y, previas las modificaciones oportunas, pudiera ser objeto de acuerdo para el inicio de su implementación y obtener como resultado la evaluación y diagnóstico de este estudio.

Como prueba de ello, y para el estudio de las cargas de trabajo, el Departamento de Personal por orden del Comando Logístico requirió un pasante por medio de la señal GEDOC-FT-1403-AYGAR-V01, con perfil de Ingeniería Industrial de (IX o X semestre) enfocado en el área organizacional para estudiar y proponer la metodología a seguir, hacer el seguimiento para cuando se haga su implementación, evaluar los resultados y proponer las medidas que estimen oportunas a la vista de las conclusiones, enfocadas al objetivo del estudio. Determinar de manera técnica el volumen de trabajo derivado del desarrollo de los diferentes Procesos y Procedimientos dentro del alcance propuesto.

## 5. JUSTIFICACIÓN

La Escuela propende a través de un diseño metodológico preestablecido con rigor técnico, mejorar la organización del trabajo en la redistribución de funciones y procesos con miras a optimizar la capacidad instalada y alcanzar una equidad funcional adecuada al establecer el volumen de trabajo, necesario para la toma de decisiones en la asignación, nombramiento y control del recurso humano en la institución.

Dentro de la metodología aplicada en la Armada Nacional, se necesita un soporte que se fundamente a través de un estudio de carácter metodológico y técnico estipulado a través de la Directiva Permanente No 065 emitida por el Comando General de las Fuerzas Militares, (CGFM), Restructuración Organizacional, que dicta como vital importancia unificar los criterios, requisitos, procedimientos y antecedentes para elaboración de los proyectos de actos administrativos de creación, activación, modificación (supresión o fusión).

Directiva Permanente N°065 (2011): Establece que:

Para la creación y restructuración de unidades y/o dependencias Militares dentro de los actos administrativos, la Tabla de Organización y Equipo (TOE) debe estar respaldada con un estudio de cargas de trabajo con el fin de asignar el personal idóneo y calificado para el cumplimiento de las misiones impuestas. Las tablas de Organización y Equipo (T.O.E) corresponden al ideal de personal requerido en cada dependencia para trabajar con eficacia y eficiencia, mas no el personal efectivo que labora en ella al momento de elaborarla. (p. 5)

Para adelantar una efectiva medición de cargas de trabajo se requiere en primera medida contar con dos insumos previos imprescindibles con base en los procesos definidos e identificados por la entidad (enfoque por procesos) contenido en el manual de procesos y procedimientos, para este caso iNET2 como fuente de información como plataforma de gestión documental y el manual de funciones y competencias laborales que permite determinar las necesidades de personal en calidad y cantidad a partir de los procesos y funciones desarrolladas en cada entidad.

El manual de procesos vigente debe obedecer a la continua actualización y control de documentos del sistema de gestión de calidad tal como lo establece la norma técnica de calidad en la gestión pública NTC GP 1000:2009, el manual de funciones y competencias laborales como instrumento de administración debe estar actualizado para efectuar la medición de carga de trabajo. El manual de funciones se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos en una entidad u organismo.

En el estudio de cargas trabajo se puede aplicar un conjunto de técnicas que miden la cantidad y tiempo de trabajo destinado al desarrollo de funciones, procesos y actividades asignadas a cada dependencia, para determinar la cantidad y calidad de los cargos requeridos para tal fin. (Portal DAFP, Formularios N°1853)

Alcanzar los objetivos tendrá efectos beneficiosos para la Institución y para su personal, entre otros:

- La racionalización y seguimiento de la gestión al alinear el mapa de procesos (Organización Operativa) con la Estructura Organizacional (Organización Administrativa), y para que las funciones de los líderes de procesos correspondan con las actividades claves de las caracterizaciones.
- La valoración técnica de los puestos dentro del proceso identificado.
- Realizar la medición objetiva de los procesos alineada a los objetivos estratégicos.
- Fortalecer la planeación estratégica a (largo y mediano plazo)
- Atender eficazmente la ordenación y gestión del personal.
- Distribuir los efectivos de acuerdo con el reparto real de funciones y cargas de trabajo.
- Finalmente, adaptar la relación de puestos de trabajo a las necesidades de efectivos, en número, estructura, cualificación y dedicación.

Esto les permitirá a largo plazo implementar de forma más efectiva el mejoramiento continuo con la evaluación y retroalimentación de su quehacer integral, que viene

condicionada por cambios constantes que presentan el dinamismo de las organizaciones con su entorno, además les permitirá la racionalización y seguimiento de la gestión al alinear el mapa de procesos (Organización Operativa) con la Estructura Organizacional (Organización Administrativa por funciones). Su transición les permitirá la integración de todo el personal de forma transversal pero vendría siendo soportada desde el sistema jerárquico de la Escuela condicionado por su heteronomía en sus líneas de mando y la naturaleza de la Institución.

Es criterio básico que cualquier actuación en este campo esté presidida por los principios de diálogo y participación, sin perjuicio de las funciones y competencias propias de cada una de las partes que comprenden la estructura organizativa de la Unidad de la Armada.

Por ello, la guía metodológica adaptada al contexto de la Escuela Naval, dará las pautas para que el personal se pueda involucrar en la puesta en marcha y llegar a cumplir con el objetivo justificado a través de la de la Directiva permanente ya mencionada.

## 6. OBJETIVOS

### 6.1. General

Estudiar las cargas laborales en el Departamento de Personal de la Escuela Naval de Cadetes “Almirante Padilla” ENAP, con el objeto de determinar las necesidades de talento humano y contrastarlo con el personal actual, para que este estudio sirva como modelo para su implementación a nivel organizacional.

### 6.2. Específicos

- Identificar las actividades claves que se llevan a cabo en el Departamento de Personal de la ENAP en el marco del Sistema de Gestión de Calidad centrado en la planeación, selección, administración y bienestar del personal.
- Caracterizar el proceso a nivel de la ENAP en el Departamento de Personal a partir de las actividades identificadas, separándolos en sus elementos fundamentales y que permitan establecer de manera integral el proceso al caracterizarlo, su participación en relación a su aporte al logro de los objetivos de la Escuela y en cumplimiento a la misión de la Armada.
- Describir los procedimientos administrativos del Departamento de Personal de la ENAP que se integran en lo/los procesos identificados.
- Realizar la medición de cargas de trabajo en el Departamento de Personal en términos de tiempo, frecuencia, y requisitos de ejecución de las tareas, según las competencias determinadas por el nivel en la normatividad vigente.
- Analizar los resultados obtenidos en relación con la planta de personal actual para determinar la idoneidad de los perfiles para la ejecución de los

procesos en cumplimiento de las funciones legalmente asignadas al Departamento de Personal.

## **7. MARCO TEÓRICO**

El marco teórico tiene como finalidad presentar la medición de Cargas de Trabajo como una parte importante que se constituye en los lineamientos dados por estudios o investigaciones de carácter técnico y que dan soporte a los procesos de reforma y modernización institucionales, además al componerlo como un elemento objetivo en la medición de los tiempos de trabajos administrativos que se ejecutan en las unidades funcionales y operacionales (dependencias) de una organización, y que además, conllevan a obtener las necesidades de personal en cantidad y calidad según las actividades y funciones derivadas de los cargos.

A continuación se hace mención en primer lugar, a las principales características y definiciones en el que se basa un estudio de este tipo para poder dimensionar las necesidades de personal en cantidad y calidad al definirlo por medio de su metodología y su parte práctica y así constituir su Marco Conceptual.

En segundo lugar se toma la descripción de la entidad con el fin de contextualizar el ámbito de la organización en la cual se desarrolla la medición de Cargas Laborales y se expone.

Finalmente disponer en la presente sección del documento el contexto normativo en el cual se ejecuta la metodología y en la técnica que se basa la medición de Cargas Laborales.

### **7.2. MARCO CONCEPTUAL**

#### **7.2.1. Concepto de Organización**

Yuri Romina Galindo (2008). Levantamiento de Cargas de Trabajo INPEC (Tesis de Pregrado) ESAP. La organización puede entenderse como un sistema social complejo, conformado por individuos que se integran, interrelacionan de formas particulares para el logro de determinados objetivos, cuya consecución esta mediada por la acción y por el

encuentro de distintas lógicas articuladas en el marco de una permanente interacción con el entorno. El concepto que precede conlleva a reflexionar sobre las características de una organización vista desde el pensamiento complejo. Lo más destacado de esta visión es el conjunto de interacciones e interrelaciones existentes entre los componentes de una organización, y entre estos y los fenómenos del entorno. Es oportuno destacar que bajo esta visión compleja, (Morin, Edgar. Introducción al Pensamiento Complejo, La complejidad y la Empresa), Barcelona, 1990, establece en la organización tres propiedades:

La primera es la de autogenerarse (auto-organización), quiere decir, que constituye en sí los elementos para generar una dinámica propia expresada entre otras cosas en la determinación de su propio gobierno, en la adopción de su propia organización y de los mecanismos de coordinación, en la adopción de mecanismos de control, en la construcción de una cultura y vidas propias que le permiten desarrollarse sobre la base de valores y principios que responden a las características de su actuar social. Quiere decir que la auto organización le permite a la organización crear su propia identidad, por lo cual la hace única y diferente respecto a las demás.

La segunda propiedad es la de reorganizarse (re-organización). Que parte de su capacidad propia e inherente auto-generadora, auto-organizadora, de su identidad, que infiere otra propiedad: su capacidad de amoldarse y de reorganizarse acorde a las exigencias o condiciones externas dentro del dinamismo de la realidad en la que esta se vea sometida y entablar así condiciones de retroalimentación de la organización con su entorno, que exista un lenguaje de doble dirección. En este sentido, la organización se puede concebir como un ente vivo que se reorganiza, se corrige, se adapta, se introduce, se equilibra, se rectifica, se modifica, se rediseña, con el fin de cumplir su misión, la cual es en esencia transformar la realidad cotidiana según los objetivos de la sociedad.

La tercera propiedad es la de eco-organizarse (eco-organización). Como sistema social, la organización se constituye por un ecosistema de individuos que a su vez hacen parte de un ecosistema total: esto quiere decir que la organización que se menciona posee una interrelación directa e íntima con todos los elementos vivos existentes teniendo la capacidad

de afectarlos y además de ser afectada por ellos. Las relaciones de poder dentro de una organización social se manifiestan a través de los acuerdos, antagonismos y diálogos constantes que denotan la naturaleza de su cultura. Dichos antagonismos, acuerdos y diálogos hacen parte de la vida interna dentro de su cotidianidad, pero también hace parte del vínculo inherente de que la organización tiene con su entorno.

La capacidad eco-organizadora denota la capacidad que la organización tiene para adaptarse al entorno y para modificarlo; pero también permite establecer la capacidad de impactar y modificar el entorno al generar respuestas de adaptación de otras organizaciones a ella. En resumen, esta capacidad como propiedad le permite a la organización de ser parte del ecosistema, de transformarlo y ser transformada también por él.

En este orden de ideas, la organización es, un conjunto de relaciones e interacciones sociales que racionalizan sus objetivos en medio de una variedad de lógicas y de relaciones con el entorno.

Las organizaciones sociales de producción de bienes y servicios, como en un caso más particular las organizaciones sociales del gobierno, estas se moldean a partir de estructuras administrativas para cumplir sus fines.

### **7.2.2. Concepto de Estructura Administrativa**

A continuación se aborda el tema de estructura administrativa apoyada en la perspectiva que cumple el Estado para el despliegue de su misión.

La estructura administrativa es la formalidad del esquema que presentan las relaciones dentro de una organización, además de las comunicaciones, los procesos de decisión y los procedimientos que articula a un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones orientados a la consecución de unos objetivos.

Constituidas dentro de una visión integrada, todas las organizaciones desde las más simples hasta las más complejas, disponen de una estructura equivalente a un conjunto de engranajes o

mecanismos que se constituyen para fragmentar el trabajo en diferentes tareas sin perder de vista una visión integrada. Es decir, la esencia de una estructura parte en la divisionalización de las actividades (división del trabajo) como en un sistema que con la especialización consigue una mejor eficacia en la administración de los recursos.

Pero esta fragmentación debe ser corregida mediante fuerzas de sentido contrario: la coordinación o el control que busca la integración de las diferentes tareas orientándolas hacia la consecución de los objetivos comunes de la organización. En síntesis, la estructura es el conjunto de todas las formas en que se puede dividir el trabajo para conseguir posteriormente su coordinación.

La estructura, materializada gráficamente en un organigrama, es la forma de ordenar los elementos que componen una organización, y de este orden dependen muchos más factores de los que a primera vista pudiera parecer. Entre otros: la distribución de funciones, las relaciones de poder entre sus miembros, la comunicación, la capacidad de reacción ante el cambio, en suma, todo aquello de lo que depende el resultado de la organización.

Un organigrama representa las dos dimensiones básicas de una estructura administrativa: la dimensión vertical, que agrupa los diferentes niveles jerárquicos, y la dimensión horizontal, que agrupa las diferentes unidades sectoriales sobre la base de diversos criterios de divisionalización.

Los componentes fundamentales de una estructura administrativa son:

- La jerarquía (dimensión vertical) y la divisionalización (dimensión horizontal).
- Los sistemas de coordinación y control.
- Los puestos de trabajo.
- Las unidades.
- La diferenciación entre las unidades que prestan servicios sectoriales frente a las unidades que prestan servicios comunes.

### 7.2.3. Concepto de Función Administrativa

Las funciones son un conjunto de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de la organización y que se realizan de una manera sistemática y reiterada, esto es, que hay una permanencia en el tiempo. Es decir, el conjunto de cosas que ha de hacer siempre la organización para generar sus productos o prestar sus servicios. (Ramio 1997)

Las funciones se consideran como elementos que dan forma al trabajo administrativo y que comprenden un conjunto de actividades que a su vez, comprenden un conjunto de tareas.

En este sentido, la actividad es un conjunto de operaciones realizadas bien sea por una persona o una unidad, en un sentido más amplio, que materializan las funciones y que sirven la base para el establecimiento de procedimientos.

La tarea es el concepto más básico y se define como la cantidad de trabajo, totalmente individualizada e identificada que se realiza en un tiempo determinado. Las tareas están relacionadas no solo con los puestos de trabajo, si no, con los individuos que ocupan estos puestos de trabajo.

La unidad administrativa o un puesto de trabajo son los responsables de la ejecución de las funciones. En el caso de las organizaciones públicas la definición y asignación de las funciones es muy rigurosa y exhaustiva y queda definida a partir de las disposiciones normativas.

Las funciones se definen con posterioridad a las misiones y objetivos; por esta razón, cuando éstos cambian, es imperioso que las funciones cambien o, como mínimo, se revisen o actualicen. No obstante, en toda organización hay un conjunto de funciones que siempre están presentes ya que son inherentes a la naturaleza de la organización. Estas son las funciones de gestión que corresponden a la planeación, organización, integración, dirección y control.

#### 7.2.4. Concepto de Proceso Administrativo

Los procesos en las organizaciones hacen referencia a las secuencias ordenadas de etapas que se siguen para efectuar de forma completa cualquier actuación de una función pública, ya que su propósito es la de satisfacer la necesidad de un cliente ya sea interno o externo a la organización.

Por otro lado, el procedimiento administrativo se define como la secuencia ordenada de actividades que deben realizarse para completar un trabajo, en donde al final de éste se obtiene un producto o un servicio.

Para el análisis de procesos implica una visión dinámica de cómo la organización añade valor en sus actividades y su estudio supone una mejora continua de cómo se hacen las cosas. La orientación a los procesos obliga a un rediseño de los puestos de trabajo a su vez de una mejor utilización de las tecnologías de la información y la comunicación.

El procedimiento administrativo es el resultado de aportes individuales o colectivos de un conjunto determinado de individuos de la administración pública. Para propender una actuación se hace necesario contar con la participación de las unidades administrativas, cuyas funciones estén relacionadas con la actuación. Estos aportes se deben tener en cuenta siguiendo un orden lógico, coherente con su actuación. Por lo tanto, desde el punto de vista de la organización, el objetivo del procedimiento administrativo incluye:

- Definir sin ambigüedades cuáles son las unidades o los participantes en una actuación.
- Definir las etapas en las que se debe concretar la actuación y ordenarlas en el tiempo.
- Definir unas agrupaciones de unidades participantes en un procedimiento que pueden o no coincidir con la estructura orgánica formal. Las unidades participantes en un procedimiento completo definen una constelación de trabajo propia. (Ramio 1999)

### **7.2.5. Concepto de Manual de Procedimientos**

Para aquellos procedimientos administrativos más frecuentes y complejos las administraciones públicas suelen tener manuales de procedimientos con el objetivo de facilitar la integración y participación de las distintas unidades administrativas además de considerarse como un mecanismo de información y de formación de los empleados públicos.

Los manuales de procedimientos se consideran como instrumentos de información en los que se detalla de forma metódica todo el conjunto de operaciones que se deben seguir para la realización de las funciones de una o varias unidades administrativas en el trámite complejo de un procedimiento administrativo. Estos manuales tienen como objetivo compilar de forma breve pero detallada, precisa, ordenada, y secuencial todas las operaciones que se efectúan, las unidades que intervienen, las normas que regulan el proceso y los documentos que se utilizan. (Ramio 1999)

### **7.2.6. Concepto de Enfoque Basado en Procesos**

En su identificación y en la sistematización de la gestión, los procesos empleados en una entidad y en particular las interacciones entre ellos, se le conoce con el nombre de enfoque basado en procesos.

Una organización debe mantener un panorama holístico y permanente de planeación y gerencia cuando ésta está constituida por procesos siendo éstos los engranajes que le dan soporte y se fundamentan como un pilar clave para la gestión de la calidad.

Para agregar, las normas de la familia ISO 9000 a partir de una revisión efectuada en el año 2000, dio como resultado un cambio del enfoque inicial al entender un sistema de calidad utilizando el ciclo de vida del producto de acuerdo a un conjunto de elementos, por el de sugerir a las organizaciones que establezcan y fundamenten su sistema de gestión de calidad en el concepto de procesos y que se orienten hacia éstos.” Mariño Navarrete, H. 2008 (p. 23)

(La ley 872 de 2003) contiene conceptos incorporados para que las instituciones del Estado implementen sistemas de gestión; ésta práctica se legaliza a partir del (decreto 4110 de 2004) en el cual se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública, NTGC 1000:2009.

El enfoque basado en procesos establece que toda entidad debe:

- Identificar los procesos y sus interrelaciones.
- Identificar los responsables de su gestión.
- Determinar las instancias previas y los destinatarios o clientes de los procesos.
- Conocer el valor agregado de cada proceso.
- Implementar mediciones basadas en los procesos, y
- Tomar acciones pertinentes.

De esta forma se debe comprender a la organización “como una red de procesos en interacción y no como un conjunto de áreas funcionales separadas; esto representa en primera instancia; un cambio de cultura para los empleados y directivos, porque esto hace que se sientan parte de una cadena que rompe las barreras funcionales de las dependencias, y que se orienta en función de la satisfacción de los requisitos del cliente.” (DAFP Guía de Diseño para implementar NTC-GP 1000:2009)

### **7.2.7. El Estudio de Cargas de Trabajo**

DAFP. Guía Modernización Entidades Públicas. 2012 Bogotá (p. 45-46) El estudio de Cargas Trabajo: Conjunto de técnicas que pueden aplicarse para la medición de trabajos administrativos o de tiempos de trabajos de oficina, que permiten determinar la cantidad de personal necesario para la eficiente realización de tareas derivadas de las funciones asignadas a cada dependencia.

Marco Legal y Normativo: Marco legal por el cual se sustenta un estudio de Cargas Laborales y evaluación de perfiles está fundamentado por el artículo 41 de la ley 443 de 1998; artículo 54 de la ley 489 de 1998, numeral 16 del artículo 89 de la Constitución Política;

artículo 148 del decreto 1572 de 1998; artículo 7 y 9 del decreto 2504 de 1998; el artículo 46° de la Ley 909 de 2004 y los artículos 95, 96 y 97 del Decreto 1227 de 2005, modificado por el Decreto 1746 de 2006. (Guía Modernización)

Un estudio de Cargas de Trabajo se enmarca sobre los siguientes objetivos específicos:

- Medir los tiempos de trabajo para la gestión pública.
- Determinar los tiempos estándar para medir todas las tareas o trabajos de una dependencia.
- Establecer la dimensión óptima de una dependencia.

Con los procesos ya definidos dentro de la organización se procede a realizar el estudio de cargas de trabajo permitirá determinar las necesidades de personal de cada dependencia de la organización (en cantidad y calidad).

A partir de los resultados de los perfiles y las cargas de trabajo se podrá proceder al análisis al identificar si existe déficit o excedente de empleos en relación a la planta de personal efectiva y la verificación de los perfiles de los empleos de la misma.

De la estructura propuesta se requiere haber identificado los procesos asignados a cada dependencia para la medición de las cargas de trabajo.

La medición de cargas de trabajo es una parte esencial dentro de la disciplina del estudio del trabajo que requiere en una reforma organizacional, pero previamente a la medición, es necesario tener en cuenta:

- Identificar los productos, procesos, actividades y procedimientos que requiere la institución en cada dependencia.
- Hacer el análisis de la organización o estructura de la entidad u organismo acorde con la normatividad vigente.

### 7.3. MARCO INSTITUCIONAL

#### 7.3.1. Nombre de La Empresa

Escuela Naval de Cadetes “Almirante Padilla”. –ENAP–

#### 7.3.2. Actividad Económica

Educación

#### 7.3.3. Número de empleados

**Tabla 1 Relación del Personal de Planta**

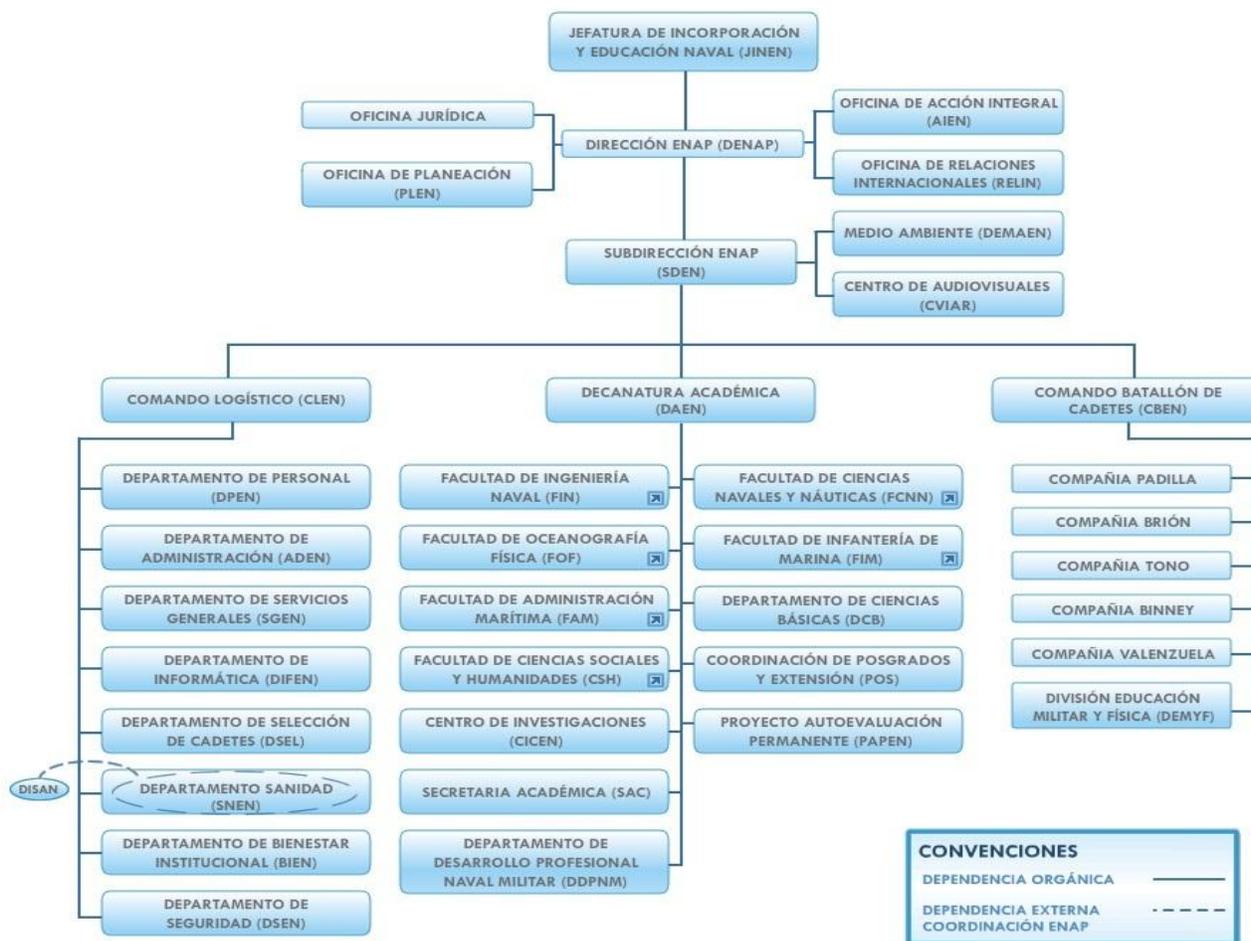
<b>PERSONAL DE PLANTA</b>	<b>OFICIALES</b>	<b>SUBOFICIALES</b>	<b>IMP</b>	<b>IMARES</b>	<b>CIVILES</b>
<b>Disponibles</b>	47	76	16	134	265
<b>Excusados Servicio</b>	6	2			
<b>Excusados Ejercicio</b>	1				
<b>Vacaciones</b>	6	6	1		8
<b>Comisión</b>	4	2	5		
<b>Otras Novedades</b>		1			
<b>TOTAL EFECTIVOS</b>	64	87	22	134	273

Fuente: Autor

TOTALES ENAP PERSONAL DE PLANTA: 543 Personas; 60 oficiales, 88 Suboficiales, 22 Infantes de Marina Profesionales, 100 Infantes de Marina Regulares y 273 Civiles conforman la población Total a octubre 11 de 2013 en la Escuela Naval de Cadetes “Almirante Padilla”.

### 7.3.4. Estructura Organizacional

**Ilustración 1 Estructura Organizacional ENAP**



Fuente: Plan Educativo Institucional –PEI– Escuela Naval de Cadetes “Almirante Padilla”

### **7.3.5. Teléfonos**

Teléfono Escuela Naval de Cadetes: (5) 6724610 / 6694866 / 6695521

Extensión Secretaria Departamento de personal: 118

Extensión Jefe de Personal: 108

### **7.3.6. Dirección**

Barrio El Bosque Sector Manzanillo, Entrada Escuela Naval “Almirante Padilla”

### **7.3.7. Reseña Histórica**

(ENAP. Reseña Histórica) La historia del Alma Máter de la Armada de Colombia siempre ha estado ligada a Cartagena de Indias y con ella a la República desde sus primeros días. Desde aquella época, muchos fueron los esfuerzos por establecer una escuela de entrenamiento y capacitación para los Oficiales, sin haber logrado la consolidación de este propósito. A pesar de los triunfos obtenidos por la Marina de Guerra en el proceso de independencia y la necesidad de brindar protección a los ciudadanos contra las agresiones extranjeras, sólo en tres oportunidades durante el Siglo XIX y una a principios del Siglo XX, el gobierno central creó sendas Escuelas Navales, de muy corta duración, así:

- 1811–1813: Escuela Náutica y de Matemáticas. Funcionó a bordo de los buques.
- 1822–1826: Escuela Náutica. Incorporada a la Universidad de Magdalena.
- 1831–1845: Escuela Náutica, incorporada inicialmente a la Universidad de Cartagena y luego, en 1833 a la Universidad del Magdalena, hasta 1845.

- 1907–1909: Escuela Naval Nacional. Funcionó a bordo del transporte “Marroquín”

Finalmente, el conflicto con el Perú en 1932, abrió el camino para el renacimiento de la Marina colombiana y con ella, la creación definitiva en 1935 de la Escuela Naval, como institución encargada de desarrollar, mantener y fomentar los principios que fundamentan la formación de los Oficiales, de acuerdo con los adelantos técnicos, tecnológicos y científicos en constante evolución. Este extraordinario acontecimiento sucedió en el gobierno del entonces presidente de Colombia, Doctor Alfonso López Pumarejo.

Para llevar a cabo el plan de formación y capacitación de Oficiales, se nombró al Capitán de Navío, Ralph Douglas Binney, oficial de la marina inglesa, como su primer Director.

- En 1951 se inician los primeros cursos para Oficiales Mercantes.
- En 1958 se inicia el primer curso de formación de Oficiales de Infantería de Marina.
- En 1963, obtiene reconocimiento de la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN), del alto nivel académico de los estudios cursados y la aprobación de los títulos de Ingeniería Naval otorgados por la Escuela Naval.
- En 1964 se obtiene la aprobación de la Facultad de Ingeniería Naval, por parte del Ministerio de Educación Nacional, con los programas de Electrónica y Mecánica.
- En 1968 se crean las facultades de Oceanografía Física y Administración Marítima, con los programas de su mismo nombre, respectivamente.
- En 1977, obtiene el reconocimiento como Universidad, por parte del Ministerio de Educación Nacional.

- En 1984 se registra el ingreso del primer grupo de damas profesionales en diferentes disciplinas, para el curso de Oficiales del Cuerpo Administrativo.
- En 1989 se obtiene la aprobación del programa de Ingeniería Naval Construcciones Civiles, dirigido a los Oficiales de Infantería de Marina.
- En 1996 se obtiene la aprobación del programa de Administración, dirigido a Oficiales Navales y de Infantería de Marina.
- En 1997 se registra la incorporación de la mujer a la vida marinera, con el ingreso del primer curso de 16 Cadetes Regulares Femeninas, de las cuales sólo cinco obtuvieron el grado de Teniente de Corbeta en Diciembre de 2000.
- En 1999 se obtiene la aprobación de los programas de Ciencias Navales para Oficiales Navales y de Infantería de Marina; y Ciencias Náuticas para Oficiales Mercantes.
- En el año 2002 se obtiene por parte del Ministerio de Educación Nacional, el reconocimiento y acreditación de alta calidad de los programas de Oceanografía Física, Ingeniería Naval y Administración Marítima, plasmados en las resoluciones 2120, 2121 y 2593 respectivamente.
- En el año 2003 la Guardiamarina EDDILENE PAOLA CORDERO PARDO, se convirtió en la primera Brigadier Mayor femenina del Batallón de Cadetes y de embarco a/b del ARC Gloria, marcando así un hito más en la historia de la Escuela Naval.
- En el año 2005, luego de un proceso de autoevaluación, se obtuvo el registro calificado de los siguientes programas: Maestría en Oceanografía, Especialización en Política y Estrategia Marítima, Pregrado en Ciencias Políticas y Relaciones

Internacionales. Además, se incorpora el primer Curso Extraordinario de Formación de Oficiales, compuesto por Suboficiales de Infantería de Marina y Navales.

- En el año 2006 se obtiene el Registro Calificado del programa de Pregrado en Administración.
- En 2007 se obtiene el Registro Calificado para los programas de Pregrado en Ciencias Navales para Oficiales Navales; Ciencias Navales para Infantes de Marina y la Especialización en Hidrografía. Así mismo se obtiene la renovación de Acreditación de Alta Calidad de los programas de Oceanografía Física e Ingeniería Naval.
- En 2008 se obtiene la renovación de Acreditación de Alta Calidad del programa de Administración Marítima. Se obtiene además, la certificación por parte del Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC), de los procesos de Formación Académica-Militar e Investigación, como elementos integrantes de la Gestión de Calidad del Comando de la Armada Nacional.

Todo este recorrido histórico reafirma el carácter de la Escuela Naval y su compromiso con el país: contribuir mediante la formación del talento humano a hacer de la Marina de Colombia, una fuerza competitiva, capaz de enfrentar y superar los grandes males como el narcotráfico, el terrorismo, la violencia, la corrupción entre otros, que azotan a la sociedad en general y amenazan en forma permanente la vigencia de las Instituciones legítimamente constituidas.

### **7.3.8. Presentación de la Escuela Naval como Organización**

(ENAP. Programa Educativo Institucional 2009-2013). La Escuela Naval de Cadetes “Almirante Padilla”, es una Institución de Educación Superior, de carácter Naval-Militar, encargada de formar Oficiales Navales para la Armada Nacional; reconocida por el Ministerio

de Educación Nacional como Universidad mediante Resolución N° 11893 del 20 de octubre de 1977.

Además, es una Universidad de Régimen Especial, de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 57 de la Ley 30 de 1992.

Esta singularidad se fundamenta en el desarrollo de procesos de diversa índole, que van desde la selección e ingreso de estudiantes a la Escuela Naval, hasta su graduación como Oficiales. El proceso selectivo evalúa las condiciones físicas, intelectuales, psicológicas y sociales de los jóvenes aspirantes, que les permita adaptarse a los cambios que han de experimentar, en un ambiente castrense, diferente a sus modos de vida, en el que deben aprender a convivir con sus compañeros; depender de su propio criterio de actuación para aceptar las exigencias de la vida naval militar y actuar de acuerdo con las costumbres de la institución, tanto en lo personal como en lo profesional.

Por consiguiente, ha de entenderse que la responsabilidad de la Escuela Naval en la formación de los oficiales navales trasciende las fronteras de lo netamente académico, dado que sus miembros deben poseer características y competencias especiales para desempeñarse adecuadamente y enfrentar los retos que desde diferentes contextos se le plantean a la Armada Nacional, es decir, líderes profesionales capaces de contribuir a mantener la soberanía nacional, conservar la vigencia de las Instituciones, garantizar el orden interno y la integridad territorial.

Desde esta perspectiva, el horizonte educativo de la Escuela Naval es la gestión del conocimiento para contribuir a la recuperación y consolidación de la paz, la defensa de la patria y el desarrollo del poder marítimo.

Ciertamente, desde los albores de la república, en la visión de sus tempranos forjadores ya se avizoraba que “No hay un colombiano que al tender la vista sobre el Estado actual de nuestra guerra, sobre nuestra posición geográfica, sobre el número y excelencia de nuestros puertos; y sobre la abundancia y riqueza de nuestros frutos, no decida que debemos aspirar a ser una potencia marítima...

Pero sin Oficiales instruidos y capaces de mandar un buque y una escuadra, no es posible que haya Marina” capaz de dar respuesta a los problemas nacionales, que produzca conocimientos de acuerdo con el avance constante de la ciencia, la tecnología y la cultura; y con el nivel adecuado a su dimensión y complejidad.

La Escuela Naval de Cadetes “Almirante Padilla” es el alma mater de la oficialidad naval de Colombia, funciona como Universidad Militar Acreditada para la formación integral de Cadetes y para la capacitación de los Oficiales de la Armada Nacional y de la Marina Mercante, con el propósito de contribuir al cumplimiento de la Misión Institucional.

La Escuela Naval de Cadetes ofrece formación en las siguientes modalidades

**Tabla 2 Modalidades de Formación en la ENAP**

<b>Para Bachilleres</b>	<b>Para Profesionales</b>
Oficial Naval.	Oficial Profesional Naval.
Oficial de Marina Mercante.	Oficial Profesional de Infantería Marina
Oficial de Infantería de Marina.	Profesional de cuerpo administrativo.

Al tiempo con esta formación, los alumnos bachilleres de la escuela cursan la carrera profesional de Ciencias Navales, Ciencias Navales para Infantería de Marina o Ciencias Náuticas para Oficiales Mercantes. Adicionalmente deben desarrollar otra carrera profesional en paralelo entre las que se incluye Administración marítima, Oceanografía física e Ingeniería Naval con especialidad Electrónica o Mecánica.

### **7.3.9. Descripción del Área Específica de Trabajo**

Desarrollar las políticas, normas y procedimientos sobre selección, administración y bienestar de personal trazados por la Jefatura de Desarrollo Humano con el fin de contribuir al cumplimiento de la Misión (Red Armada Nacional INTRANET iNet2, s.f.). Manual de Funciones, ENAP 2007

### **7.3.10. Nombre y Cargo del Supervisor Técnico**

Capitán de Fragata; Gloria Patricia Sánchez Piedrahita, Jefe Departamento de Personal.

### **7.3.11. Marco Estratégico Institucional**

#### **7.3.11.1. Misión**

(Red Armada Nacional INTRANET iNet2, s.f.) “Contribuir a la defensa de la Nación a través del empleo efectivo de un poder naval flexible en los espacios marítimo, fluvial, y terrestre bajo su responsabilidad, con el propósito de cumplir la función constitucional y participar en el desarrollo del poder marítimo y a la protección de los intereses de los colombianos”.

La misión de la Armada Nacional está orientada a contribuir con el cumplimiento de los objetivos nacionales de defensa y seguridad; somos una Armada decisiva en la guerra contra los enemigos de la nación colombiana. Además se constituye en la principal promotora de la conciencia marítima nacional a través de la garantía de la seguridad en los mares.

### **7.3.11.2. Visión**

(Red Armada Nacional INTRANET iNet2, s.f.) Para el año 2019 la Armada Nacional mediante operaciones decisivas y contundentes habrá contribuido a la recuperación y consolidación de la paz y la seguridad democrática de los colombianos; habrá fortalecido su talento humano y tecnología naval hasta obtener la capacidad disuasiva y operacional necesaria para garantizar el uso legítimo de los espacios marítimo y fluvial del país; y será una institución admirada por la Nación y líder en el desarrollo del poder marítimo nacional.

### **7.3.11.3. Política de Calidad**

La Armada Nacional en cumplimiento de su misión constitucional desarrolla operaciones en los espacios marítimo, fluvial y terrestre bajo su jurisdicción y responsabilidad, de manera oportuna, confiable, actuando conforme a las directrices fijadas por el Gobierno Nacional y respetando los acuerdos internacionales, a través, de una administración eficiente y transparente de los recursos asignados, con el propósito de garantizar la seguridad y defensa de la nación, y la mejora continua para contribuir a la seguridad de los ciudadanos y la protección de los intereses nacionales en forma eficaz, eficiente y efectiva.

### **7.3.11.4. Objetivos de Calidad**

La Armada Nacional estableció cinco objetivos estratégicos que permitirán materializar los resultados esperados en el corto, mediano y largo plazo en sus áreas de responsabilidad. Todas las misiones, programas, proyectos, procesos, actividades, medios y presupuestos de la institución están orientados a contribuir en la obtención de estos:

- Asegurar la planeación de corto, mediano y largo plazo orientado al desarrollo del poder marítimo fortaleciendo todos sus componentes, que incremente la presencia

y el reconocimiento de la ARC, para contribuir al bienestar, la seguridad de la población y la protección de los intereses nacionales.

- Lograr mayor efectividad en las operaciones, mediante el planeamiento estratégico - operacional, de inteligencia naval y acción integral de manera oportuna, confiable y legítima de acuerdo con los principios establecidos por ley en el marco de los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario, para el cumplimiento de la misión constitucional.
- Proveer el capital humano necesario y competente, a través de la incorporación, formación integral, programas de bienestar, sanidad naval y la administración del talento humano para contribuir al logro de los objetivos Institucionales.
- Administrar eficiente y oportunamente los recursos físicos, financieros y tecnológicos de acuerdo con la normatividad vigente para cumplir la misión institucional.

Mejorar continuamente el desempeño Institucional mediante el fortalecimiento del control, la evaluación y la apropiación de los Mecanismos relacionados con los sistemas integrados de gestión, para asegurar el logro de los objetivos y las políticas institucionales.

#### **7.3.11.5. Función de la Escuela Naval de Cadetes**

(Plan de Desarrollo, 2009-2013, s/n) El plan de desarrollo es el principal orientador que define el rumbo que se desea seguir. La Escuela Naval de Cadetes, en cumplimiento de los objetivos establecidos por el Gobierno Nacional, el Comando General de las Fuerzas Militares, la Armada Nacional y la Jefatura de Incorporación y Educación Naval, ha derivado su plan, el cual orienta todos los esfuerzos a la Potenciación del Talento Humano, cuyo objetivo es el de garantizar que nuestros hombres y mujeres estén preparados para asumir los retos estratégicos, operacionales, tácticos e institucionales que enfrenta la Armada en todos los

ámbitos, dentro de los principios de calidad, eficacia y transparencia, con programas de formación y capacitación y el desarrollo de la investigación científica y tecnológica, enfocada en aspectos navales y militares para que mediante la gestión del conocimiento generar visión de futuro, como nuestra principal contribución a la defensa de la Patria. Se plantea entonces, la Función de la Escuela Naval de Cadetes así:

Formar y capacitar integralmente oficiales, líderes con competencias profesionales y personales, conscientes de su rol Naval-Militar y social, con el propósito de contribuir al cumplimiento de la misión de la Armada Nacional.

## 7.4. MARCO NORMATIVO

### 7.4.1. Relación histórica de normas que regulan y reglamentan el funcionamiento de la Escuela

**Tabla 3 Normatividad**

<b>DECRETOS/ LEYES/ RESOLUCIONES</b>	<b>CONTENIDO</b>
Decreto N° 793 de 1907	Presidente reyes establece la Escuela Naval Nacional.
Decreto N° 2221 de 1934	Exámenes al personal de oficiales, cadetes y suboficiales.
Decreto N° 712 de 1935	Nombramiento primeros cadetes de la Escuela Naval.
Ley N° 105 de 1936	Orgánica de la Armada Nacional; por medio del Artículo 52 da vida legal a la Escuela y su funcionamiento será reglamentado por el Poder Ejecutivo.
Decreto N° 51 de	Reglamenta la admisión de alumnos a la Escuela Naval de cadetes,

1937	establece el objeto de la Escuela y organiza los cursos de formación y especialización para los cadetes.
Resolución N° 2161 de 1959	Reconocimiento estudios de bachillerato en la ENAP.
Decreto N° 2350 de 1971	Fondo Interno.
Ley N° 10 de 1974	Artículo 3° determina que el instituto llevaría por nombre Almirante José Prudencio Padilla.
Decreto N° 222 de 1983	Régimen de Contratación Administrativa.
Resolución N° 11893 de 1977	Reconocimiento a la ENAP como Institución Universitaria.
Ley N° 33 de 1985	Reglamenta el sistema de prevención y prestaciones sociales del sector público.
Decreto 1880 de 1988	Condecoraciones Militares.
Ley N° 38 de 1989	Orgánica del presupuesto General de la Nación.
Resolución N° 2531 de 1988	MEN. (Ministerio de Educación Nacional) Aprobación facultad de Oceanografía Física.
Resolución N° 3533 de 1988	MEN. Aprobación Facultad de Ingeniería Naval (Mecánica-Electrónica).
Resolución N° 3577 de 1988	MEN. Aprobación Facultad de Administración Marítima.
No encontrada	MEN. Aprobación Facultad de Ciencias Navales y Náuticas.
Resolución N° 039 de 2006	DENAP. Aprobación Facultad de Infantería de Marina.
Decreto N° 1211 de 1990	Estatuto personal militar.
Decreto 1214 de	Estatuto personal civil.

1990	
Ley N° 42 de 1993	Orgánica del Sistema de Control Fiscal y Financiero.
Decreto N° 860 de 2003	Ley antitrámites (Convalidación de títulos)
Decreto N° 4134 de 2004	Orden a la Educación Superior y a la Fe Pública. (Acreditación programa académico)

Fuente: Autor

Archivo Central Departamento de Planeación Escuela Naval “Almirante Padilla”

## 8. DISEÑO METODOLÓGICO

El Departamento Administrativo de la Función Pública en cumplimiento de su función asesora en la orientación de las organizaciones estatales, diseña y establece la metodología para el levantamiento de la información respecto al tema de Cargas Laborales que es objeto de este estudio. En este sentido, se hace la descripción metódica del estudio y las técnicas en las que se basa para la recolección de la información.

La metodología que se aborda para adelantar un estudio de Cargas Laborales por dependencia, demanda identificar previamente: los procesos que se entienden como aquellas etapas secuenciales e independientes que se orientan a la consecución de un producto o servicio para satisfacer una necesidad, los procedimientos que se definen como un sistema de actividades específicas que están correlacionadas y cumplen dentro del desarrollo de un proceso, y las tareas las cuales se definen como aquellas acciones concretas que son observables, medibles y cuantificables que se ejecutan para dar cumplimiento a un procedimiento.

Posteriormente en entrevista junto con el responsable del procedimiento se diligencia el formato de registro de la información, para establecer la cantidad promedio de veces que se repita la tarea del procedimiento en el mes o Año y el Tiempo Mínimo  $T_m$ , el Tiempo Promedio  $T_p$  y el Tiempo Máximo  $T_M$  y estándar usando el método de los estándares subjetivos. (Departamento Administrativo en la función Pública, 2007)

Seguidamente se vincula la información obtenida para poder obtener las necesidades de personal clasificadas por el nivel / grado y denominación del empleo y relacionarlos con las tareas identificadas que debe desarrollar el cargo. Para esto, es necesario hacer la revisión de la normatividad en las que se identifican: artículo 54° de la Ley 489 de 1998, el artículo 46° de la Ley 909 de 2004 y los artículos 95, 96 y 97 del Decreto 1227 de 2005, modificado por el Decreto 1746 de 2006, los decretos 770, 2539 de 2005 y los Decretos 2539 de 2005 y 2489 de 2006, en los cuales se dispone los niveles y clasificación de los empleos de la rama ejecutiva

para las instituciones del orden nacional y expresa que los estudios técnicos deben estar basados en evaluación de los perfiles y cargas de trabajo de los empleados.

Dentro de una reforma organizacional la Medición de Cargas de Trabajo se precisa como una parte esencial dentro de la disciplina en el estudio del trabajo, al permitir monitorear la productividad y generar al interior de las organizaciones un sistema modelo de gestión organizacional que posibilita encaminarlas hacia un estado de eficiencia, eficacia y efectividad.

Previamente a la medición es preciso tener en cuenta:

- Para el desarrollo de una efectiva medición de cargas de trabajo son necesarios dos insumos: (DAFP 2012, Guía Modernización Entidades Públicas p.59)
  - Manual de procesos y procedimientos debidamente actualizados para poder determinar el quehacer y operación integral de las dependencias.
  - El manual de funciones y competencias laborales que se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos de cada dependencia. [Ver Anexo E](#)
- De acuerdo a las necesidades de la Organización, al cronograma que se defina y al alcance dado al estudio, se debe estructurar la metodología de medición de cargas a emplear, teniendo en cuenta; la verificación efectiva de los insumos previos requeridos para asociar los productos, procesos, etapas o fases y procedimientos a cada una de las dependencias.
- Hacer el análisis de la organización o estructura de la entidad u organismo acorde con la normatividad vigente.

- Los/el doliente debe elaborar el formato para el levantamiento y registro de la información por dependencia según el formato N° 1, Medición de Cargas de Trabajo por dependencia, el cual permitirá consolidar la información para obtener la cantidad de personal requerido por la organización (consolidado general). Para el presente estudio directamente en las tablas de salida de la sección 15 del presente informe.
  
- Los puntos genéricos a tener en cuenta en una medición de cargas laborales son:
  - Identificación de procesos generales dentro de la Organización.
  - Identificación de cargos de planta asociados a cada dependencia.
  - Identificación de procesos asociados a cada dependencia.
  - Identificar cantidad de productos o servicios generados por el proceso (Mes o Año) – Volumen de producción.
  - Identificación de procedimientos asociados a cada proceso en su alcance en las dependencias.
  - Identificación de tareas de cada procedimiento.
  - Nivel y denominación del empleo que realiza cada tarea.
  - Cantidad promedio de veces que se ejecuta la tarea o procedimiento (Mes o Año).
  - Tiempo de trabajo o dedicación por nivel de cada procedimiento o tarea contenida en cada actividad del proceso (segundos, minutos, horas, días).

- Con base en estimaciones de tiempos realizados por personas que ejecutan la tarea o el procedimiento.
- Por funcionarios que tengan un buen conocimiento de ellas.
  - Tiempo total horas hombre (Mes o Año) distribuido por nivel por procedimiento o tarea, cada asociada a cada procedimiento y éste asociado al proceso.
  - Tiempo total (Horas/Días) hombre (Mes, Año) distribuido por nivel por cada proceso.
  - Total personal requerido por nivel en la dependencia.
  - Total personal requerido por dependencia.
  - Total personal requerido por la Organización.
- La condición más importante en un estudio de cargas de trabajo es que no se miden cargos, se mide el desarrollo de actividades y procedimientos asociados a los procesos de las diversas dependencias en función del tiempo estándar de desarrollo de cada actividad y su frecuencia (en un periodo de tiempo determinado).
- La colaboración de todo el personal que integran las dependencias objeto de estudio y su participación en todas las fases de su ejecución, esto se debe hacer de forma personal e intransferible pues cada individuo reconoce por su experiencia el quehacer y el procedimiento en cómo ejecuta sus actividades en el día a día.

- Por último para la medición del tiempo se debe considerar según el método que aplique, para el caso de este estudio en particular en el Departamento de Personal de la ENAP se empleará el Método de Estándares Subjetivos:

➤ **TIEMPO ESTANDAR**

(Ministerio de Salud, 2008) Es el patrón que mide el tiempo requerido para terminar una unidad de trabajo (o actividad), utilizando método y equipo estándar, por un trabajador que posee la habilidad requerida, desarrollando una velocidad normal que pueda mantener día tras día, sin mostrar síntomas de fatiga.

El tiempo estándar para una operación dada es el tiempo requerido para que un operario de tipo medio, plenamente calificado y adiestrado, y trabajando a un ritmo normal, lleve a cabo su trabajo.

(Departamento Administrativo de la Función Pública) Hay varias clases de tiempos estándar, así:

- ***Estándares Subjetivos:*** Los establece el responsable de una dependencia, basándose en su experiencia.
- ***Estándares Estadísticos:*** Según promedios de períodos anteriores.
- ***Estándares Técnicos:*** Fijados como resultado de la aplicación de técnicas especiales.

Para la determinación del Tiempo Estándar por cada tarea, se empleará, según el caso, una de las siguientes técnicas para la medición de tiempos:

## MÉTODO DE ESTÁNDARES SUBJETIVOS

Más que una técnica, es un procedimiento, y puede ser útil para medir trabajos de tipo administrativo y de carácter intelectual donde es difícil la aplicación de otras técnicas.

Consiste en determinar el tiempo de una tarea con base en estimaciones de tiempo realizados por personas que tienen un buen conocimiento de ellas. Se les pide a las personas experimentadas en la realización de las tareas, que den un tiempo mínimo, un tiempo promedio y un tiempo máximo para realizar la tarea dentro de un caso normal, no teniendo en cuenta los tiempos de las situaciones extremas que se den ocasionalmente.

El tiempo resultante para realizar la tarea se calcula con la fórmula:

$$T = \frac{(Tm + 4Tp + TM)}{6}$$

Donde:

T = Tiempo Resultante.

Tm = Tiempo mínimo asignado a la tarea.

Tp: Tiempo promedio asignado a la tarea.

TM: Tiempo máximo asignado a la tarea.

En esta fórmula se le da más ponderación al tiempo promedio (4 veces) para que el tiempo resultante tienda hacia éste. Se divide por 6, debido a que son (6) los tiempos que se tienen en cuenta.

*Este método tiene la ventaja de su facilidad, rapidez y bajo costo, y como inconvenientes un grado de precisión relativo pero aceptable.*

## **MÉTODO DE LOS ESTÁNDARES ESTADÍSTICOS**

Se establece el tiempo de la tarea sacando el promedio (media aritmética) de los tiempos de ella en períodos anteriores, datos históricos, y se le agrega el tiempo suplementario.

## **MÉTODO DEL CRONOMETRAJE COMO ESTÁNDAR TÉCNICO**

Este método es aplicable a trabajos bien definidos y repetitivos. Las tareas tienen que dividirse en elementos operativos u operaciones elementales fáciles de reconocer y de separar de los demás, en los que está muy claro su comienzo y terminación.

Se mide con un cronómetro el tiempo que un empleado experimentado y trabajando a ritmo normal tarda en realizar cada elemento operativo u operación. En una Hoja de Análisis se anotan los tiempos cronometrados de cada elemento operativo, en cantidad suficiente (se recomienda hacer por lo menos 20 mediciones) para obtener un buen nivel de confianza y precisión. De los tiempos obtenidos se eliminan el mayor y el menor, y de los restantes se saca el promedio (media aritmética).

Este método tiene como ventaja la precisión, y como inconvenientes su costo elevado, repercusiones psicológicas y requiere personal con suficiente experiencia para su aplicación.

A la suma de los promedios de cada uno de los elementos operativos de las tareas, se le agrega el 7% (Guía de Medición de Cargas de Trabajo en Entidades Públicas, DAFP) de tiempo suplementario y el resultado es el tiempo estándar asignado a la tarea.

Las condiciones para la aplicación de estas técnicas son dos:

- Los procedimientos objeto de estudio deben estar perfectamente identificados.
- Los procedimientos han de ser observables y medibles.

### **8.1. Guía Metodológica para el diligenciamiento de Formatos**

Para el diligenciamiento de la Matriz de Recolección de Datos. Medición de Cargas de Trabajo por Dependencia. Se debe registrar inicialmente en la parte superior del formulario en Excel, el nombre de la dependencia en la cual se va a realizar la medición de las cargas de trabajo, el proceso, el responsable del diligenciamiento y la fecha en la cual se termina de realizar el estudio, en términos de éste estudio el responsable de su diligenciamiento será el Pasante de Ingeniería de Personal.

#### **MATRIZ DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

**Dependencia:** Registre en el encabezado de la Matriz de Recolección de Datos. El nombre de la dependencia en la cual se va a realizar la medición de las cargas de trabajo.

El término dependencia se puede asimilar al de Dirección, Comando, Área, Departamento.

**Proceso por dependencia:** Serie de etapas secuenciales e independientes, orientadas a la consecución de un resultado, en el que se agrega valor a un insumo y se contribuye a la satisfacción de una necesidad.

Cada proceso tiene una salida única que lleva consigo un objetivo propuesto, entrega de un servicio o producto.

**Responsable del diligenciamiento:** Se entiende por Responsable del diligenciamiento a la persona asignada encargada de hacer toda la validación de la información correspondiente a

resultado de los requerimientos además de homologar tiempos de realización de actividades/procedimientos registrados en la herramienta de registro

**Fecha:** Escriba la fecha en la cual se terminó de realizar la medición.

Los pasos que se deben seguir concretamente son los siguientes:

**PASOS:**

1. **División/Sección:** Para la presente guía se entiende División/Sección, una unidad funcional especializada para el cumplimiento de objetivos y directrices institucionales dentro de una dependencia.

*Columna 1. División/Sección:* Registre en la columna 1 del formato el nombre de la división o sección de la dependencia en la cual se va a realizar la medición de las cargas de trabajo.

2. **Procedimiento:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. (Departamento Administrativo de la Función Pública)

*Columna 2. Procedimiento:* Registrar en la columna 2 del formato el nombre del procedimiento objeto de estudio.

3. **Actividad/Etapa-Fase:** Son las diversas actuaciones o acciones específicas que se realizan para el desarrollo de un procedimiento.

Las actividades indican en forma secuencial (Etapa/Fase) cómo se desarrolla un proceso para el logro de sus objetivos.

Cada actividad tiene una o varias tareas mediante las cuales ésta se desarrolla.

*Columna 3. Actividad:* Identificar para cada proceso cada una de las etapas requeridas en su ejecución y registrarlas en la columna 3 del formato.

**4. Tarea:** Son trabajos concretos que realizan uno o varios empleados, éstos trabajos pueden ser por Normatividad Externa o Interna (Listado maestro de documentos suite iNET2 de la Armada Nacional), de ley o pueden no estar documentados pero está en el quehacer diario.

Deben ser observables, repetitivos y medibles.

**Columna 4. Tareas:** Determinar para cada actividad la tarea o las tareas necesarias para su logro y plasmarlos en la columna 4 del formato.

#### **5. Nivel y Denominación del Cargo:**

**Empleo:** Conjunto de funciones, procedimientos/tareas y responsabilidades que se asignan a una persona natural y que debe desarrollar además de las competencias requeridas para llevarlas a cabo.

**El nivel del empleo** corresponde a la jerarquía, naturaleza de sus funciones, sus responsabilidades y los requisitos exigidos para su desempeño.

**NOTA ACLARATORIA:** Sobre el “Nivel de empleo y su Denominación” se tiene en cuenta el sistema de nomenclatura y clasificación de empleos y requisitos generales vigentes en los Decretos 092 y 1666 del 2007 o en el Manual de Funciones por Competencias ACTUALIZADO de la Escuela para una búsqueda más específica.

**MARCO NORMATIVO A CONSIDERAR:** Artículo 54° de la Ley 489 de 1998, el artículo 46° de la Ley 909 de 2004 y los artículos 95, 96 y 97 del Decreto 1227 de 2005, modificado por el Decreto 1746 de 2006, los decretos 770, 2272, 2539 de 2005 y los Decretos 2539 de 2005 y 2489 de 2006.

**Columna 5. Nivel de Empleo:** Elegir de la lista desplegable en la columna 5 del formato el nivel del empleo que debe realizar la tarea si es un funcionario Civil al igual que para funcionarios uniformados de la ENAP consignados en el Manual de Funciones y en el marco normativo mencionado con anterioridad.

**Columna 6. Denominación del Cargo:** se refiere al nombre del cargo específico que debe realizar una determinada labor, referirse al manual de funciones de la ENAP.

- 6. Requisitos de formación y/o experiencia para realizar el Procedimiento/tarea:** Es el conjunto de conocimientos (estudio – experiencia) que se requieren para ejecutar la tarea analizada.

**Columna 7. Requisitos del Procedimiento/tarea:** Escribir en la columna 7 del formato los requisitos que debe tener el cargo para la ejecución del procedimiento. Si se desea, se puede relacionar la experiencia requerida. El manual de funciones y competencias laborales ACTUALIZADO de la Escuela sirve como base para esta información.

- 7. Cantidad promedio de veces que se repite el Procedimiento o Tarea en el mes o año:** Ésta información está directamente relacionada con el total de productos o servicios que se desarrollan en el mes/año. Se puede obtener a partir de las estadísticas de la Institución o de las metas que se tengan para el periodo o de los indicadores de gestión.

**Columna 8. Cantidad de veces que se repite el Procedimiento/tarea en el mes o año:** Registrar en la columna 8 del formato el número de veces que en promedio se repite la tarea en el mes o año.

- 8. Tiempo de trabajo por cada Procedimiento/tarea: (Tiempo Estándar)**

**Columna 9 (Tm/Tp/TM). Tiempo de trabajo por cada Procedimiento/tarea (Tiempo Estándar):** El tiempo estándar es el tiempo que debe obtener un empleado experimentado al efectuar a ritmo normal un trabajo específico en condiciones bien determinadas y según métodos definidos. Al tiempo medio de los procedimientos/tarea, se le agrega un tiempo suplementario por fatiga, ruido o temperatura, y condiciones físicas o ambientales del puesto de trabajo el cual corresponde a un estimado de 7%.

Para esta actividad se debe medir el tiempo de trabajo en horas requeridas para la ejecución de cada tarea descrito en la columna 4, y relacionarlo en las subcolumnas 9/Tm/Tp/TM del formato.

Las condiciones para la aplicación de esta técnica son dos:

- Los procedimientos objeto de estudio deben estar perfectamente identificados.
- Los procedimientos han de ser observables y medibles.

### **Método de estándares subjetivos**

Para este proceso se eligió la técnica de estandarización de tiempos mediante los Estándares Subjetivos que implica identificar.

- **Cantidad promedio** de veces que se repite el procedimiento en el mes o año.
- **Registrar en las subcolumnas de las columnas 9Tm/7Tp/7TM:**
  - **Tiempo mínimo** de realización del procedimiento/tarea: en segundos, minutos, horas o días.
  - **Tiempo promedio** de realización del procedimiento/tarea: en segundos, minutos, horas o días.
  - **Tiempo máximo** de realización del procedimiento/tarea: en segundos, minutos, horas o días.

NOTA: Para facilitar la recolección de la información y las estimaciones que requiere la fórmula que se da a continuación, la Matriz de Recolección de Datos. (Diseñado en hoja de cálculo) incluye la información, de manera que la persona responsable del diligenciamiento, pueda optar por completar o seleccionar según la lista de las columnas que aparecen en blanco, por otro lado, las columnas en gris son estimadas

automáticamente mediante la formulación. Las columnas en blanco corresponden a la información que es recolectada mediante la entrevista, y con la validación de los procesos y procedimientos hecha con anterioridad a las dependencias o unidades a analizar.

A partir de estos datos, se hace la estimación de los siguientes valores:

El tiempo resultante para realizar la tarea se calcula con la siguiente fórmula y se resuelve:

$$T = \frac{(Tm + 4Tp + TM)}{6}$$

Donde:

T = Tiempo Resultante.

Tm = Tiempo mínimo asignado a la tarea.

Tp: Tiempo promedio asignado a la tarea.

TM: Tiempo máximo asignado a la tarea.

En esta fórmula se le da más ponderación al tiempo promedio (4 veces) para que el tiempo resultante tienda hacia éste. Se divide por 6, debido a que son (6) los tiempos que se tienen en cuenta.

**9. Columna 10. Total promedio Mes/Año – Horas Hombre de cada tarea por Nivel:** El formato calcula este valor en forma automática por lo que no es necesario relacionar ningún valor, basta con haber señalado en la columna 5 el Nivel del empleo.

**10. Columna 11. Total promedio mes/año de horas hombre por actividad:** Para el cálculo del tiempo requerido en cada actividad: sume los tiempos totales de las tareas de la respectiva actividad de las subcolumnas de la columna 10, y el total calcúlelo en la columna 11 del instrumento.

**11. Total promedio mes/año de horas hombre por procedimiento:** Este tiempo, es el total en horas de todos los servicios o productos que da el proceso en el mes o año, o el total de la meta que se ha propuesto elaborar en el mismo período.

**Columna 12.** Sume los tiempos de cada una de las actividades del respectivo procedimiento registrados en la columna 11 y el total anótelo en la columna 12 del instrumento.

**12. *Columna 13. Cantidad de productos generados por el procedimiento en el mes/año:*** Es la cantidad de servicios o productos, resultado de los procesos que estamos elaborando en el mes o que nos hemos fijado como meta hacer en el mes.

Escriba esta cantidad en la columna 12 del formulario.

**Nota:** La cantidad de productos o servicios anotados en la columna 13 del formulario se refiere a los completamente terminados en el mes.

Las columnas No. 11, 12 y 13 son informativas para la Institución y sirven para análisis de procesos y de productividad a razón de hacer un seguimiento continuo en los indicadores asociados al proceso.

**13. *Fila 1. Total horas requeridas mes por nivel y denominación del empleo, actividad y procesos:*** Sumar el tiempo total en el mes de cada tarea por nivel de las subcolumnas de la columna 10. **Este valor se genera automáticamente.**

El anterior resultado es el tiempo total utilizado de horas en el mes o el año por cada nivel y denominación.

**14. *Fila 2. Total personal requerido por nivel:*** Para determinar el personal requerido por nivel y denominación se divide el total de horas en el mes por 167 horas (Constante de tiempo de trabajo para un empleado público en un mes, Artículo 33 Decreto

1042 de 1978, modificado por Decreto 85 de 1986). Por lo cual se dictan disposiciones en materia de jornada de trabajo. **Este valor se genera automáticamente.**

NOTA: Las 167 horas de trabajo en el mes, se obtienen como se dicta a continuación: La jornada semanal de trabajo por empleado es de 44 horas semanales, por lo cual, si se trabaja 5 días a la semana, correspondería trabajar cada día 8.8 horas/día.

El año tiene 365 días de los cuales se descuentan 52 domingos, 52 sábados, 21 días festivos y 15 días de vacaciones, dando 225 días realmente laborados en el año, para un promedio de 19 días/mes aproximadamente.

$19 \text{ días/mes} \times 8.8 \text{ horas/día} = 167 \text{ horas/mes.}$

## 9. FASES DEL ESTUDIO PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE CARGAS LABORALES

- **PLANEACIÓN DEL ESTUDIO:** Por medio de esta primera actividad se genera la base para el desarrollo del estudio de acuerdo a la metodología implementada, la verificación del material y que los insumos sean los adecuados para un apropiado levantamiento de la información en la toma de los tiempos.

- **ESTRUCTURACIÓN DE LA METODOLOGÍA A SEGUIR DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN COMO OBJETO DE ESTUDIO:** De acuerdo a las necesidades de la ENAP, al cronograma que se defina y al alcance dado del presente estudio, se estructura la metodología de forma genérica en cuanto a la medición de cargas de trabajo, teniendo en cuenta: la verificación efectiva de la condiciones, características e insumos previos requeridos para asociar o crear si es el caso los procesos y procedimientos no documentados a cada una de las dependencias que sean objeto del presente estudio.

A continuación se nombran actividades específicas direccionadas en la consecución de los resultados:

- Adaptar metodología del Departamento Administrativo de la Función Pública para orientar los requerimientos y necesidades de personal con relación al estudio técnico de acuerdo al alcance dado en el presente estudio.
- Ajustar un instrumento que permita levantar y operacionalizar la información de las cargas de trabajo en los procesos del componente de Talento Humano.
- Identificar el desarrollo de los procesos con sus respectivas etapas u orden secuencial en el que estos se desarrollan para entregar un producto o un servicio, al igual que los procedimientos con sus respectivas tareas asociadas a estos.

- **COMUNICACIÓN DE LA METODOLOGÍA:** Divulgar el propósito o finalidad a la ENAP o en su defecto a los Jefes de dependencias que vayan a ser objeto de este estudio y dentro del alcance previsto. Al Igual que establecer y comunicar las fechas de aplicación y diligenciamiento de formatos y entrega de los mismos de acuerdo al cronograma establecido.
- **APLICACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA METODOLOGÍA:** Aplicar la metodología para el levantamiento de la información de cargas de trabajo de acuerdo al cronograma establecido. Se sugiere que se brinde acompañamiento por parte de los responsables del diligenciamiento para homologar y validar los tiempos estándar para la realización de tareas asociadas a cada procedimiento, para finalmente hacer la recopilación general de los resultados.
- **CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS:** Consolidar la planta de cargos, y validar la misma, con los resultados. Indicar recomendaciones generales del estudio.

## **10. IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES CLAVES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DE LA ENAP**

Como se declara en la sección 2 y 3 del presente informe, éste estudio ha de ser enmarcado acorde a las tareas y funciones específicas derivadas de los cargos que comprende el Departamento de Personal de la ENAP, para así, poder adaptar y consignar las actividades que éste ejecuta y a razón de hacer el ajuste de la caracterización del proceso de Administración del Talento Humano a nivel de la Escuela de Formación, e identificar a su vez, los procedimientos que se desglosan y que son inherentes a sus funciones, datos de importancia para establecer de manera lógica y secuencial las actividades y tareas que la comprenden. Esto con el fin de poder levantar de forma apropiada y en detalle la información referente a las cargas de trabajo.

Es preciso aclarar que estos ajustes se hacen a razón del mismo estudio, puesto que la caracterización del proceso y los formatos de procedimientos que existen se encuentran redactados a nivel de la Armada y de forma estandarizada a todas las unidades que a ésta la integran, sin embargo, esto no permite dimensionar lo que exige el estudio de cargas de trabajo o laborales, dentro de la unidad como Escuela de Formación, debido a la misma particularidad o detalle que se necesita para el levantamiento de la información.

En materia del cumplimiento de la misión y proyección institucional el Departamento de Personal de la ENAP debe Administrar el talento humano desde su incorporación y asignación a los diferentes cargos, además de la incorporación del personal aspirante a cadete y oficiales del cuerpo administrativo, hasta su retiro, para así garantizar el capital humano disponible y competente para suplir las necesidades de la ARC.

En este orden de ideas se identificaron dentro del marco del sistema de gestión de calidad 8 actividades claves de recursos humanos y sus respectivos componentes que se evidencian de forma detallada en las descripciones de los procedimientos levantados y adaptados, además estas actividades se incluyen dentro de la caracterización del proceso que se adapta.

1. Planificar la planta de personal.
2. Reclutar, seleccionar y nombrar.
3. Formar y capacitar el talento humano.
4. Preparar inducción y reinducción del personal.
5. Implementar programa de seguridad en el trabajo y salud ocupacional.
6. Administrar y controlar el talento humano.
7. Evaluar procesos laborales.
8. Evaluar la administración de la gestión.

Estas actividades claves se desarrollan dentro del marco del ciclo de implementación PHVA y describen de manera secuencial las tareas que se desarrollan en el proceso. Estas actividades se redactan de forma general ya que el detalle de las mismas se documenta en los procedimientos. Toda acción debe redactarse con verbo en infinitivo. (Planeación, 2013)

### **10.1. Ciclo PHVA**

(UNIVERSIDAD DE CALDAS) Es un ciclo dinámico que impulsa el mejoramiento continuo de los procesos de una organización; según Daniel Borrero (BORRERO), el ciclo Deming es catalogada como una de las principales herramientas para la mejora continua dentro de las empresas. El ciclo PHVA se puede describir de la siguiente manera, acuerdo a la norma (INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN) p.2 NTC-GP 1000:2009:

- **Planificar:** Establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados, de conformidad con los requerimientos del cliente interno o externo y las políticas de la Institución.
- **Hacer:** Implementar las acciones para llevar a cabo el plan. Recolectar datos para utilizar en las siguientes etapas.

- **Verificar:** Realizar seguimiento y medir los procesos y los productos en relación con las políticas, los objetivos y los requisitos, reportando los resultados alcanzados.
- **Actuar:** Tomar acciones para mejorar continuamente el desarrollo de los procesos.

### Ilustración 2 Ciclo Dinámico de Mejoramiento Continuo DEMING



Fuente: Autor

### 10.2. Ciclo PHVA en el Departamento de Personal de la ENAP

Teniendo en cuenta el mejoramiento continuo de los procesos, entendido como “*la búsqueda incesante de hacer mejor el trabajo (dado que todo trabajo es un proceso) y elevar la capacidad para entregar mejores bienes y servicios a los clientes de la organización, a fin de satisfacer sus expectativas o necesidades.*” (Mariño Navarrete, 2011) Para este estudio protocolario se apropió la metodología del ciclo de mejoramiento PHVA para clasificar las actividades claves del proceso en las etapas del Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

**Tabla 4 Ciclo PHVA Departamento de Personal ENAP**

<b><u>PLANIFICAR LA PLANTA DE PERSONAL</u></b>	<b>ETAPA DEL CICLO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar las necesidades de personal de acuerdo con la proyección de la Escuela y las necesidades de la Armada.</li> </ul>	<b>P</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer, analizar, describir y mantener los perfiles de cargo.</li> </ul>	<b>P</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Programar fechas para abrir invitaciones de apertura de nuevos cargos y vacantes para ingresos e incorporaciones de personal civil y personal aspirante a Cadete y Oficiales del cuerpo administrativo.</li> </ul>	<b>P</b>
<b><u>RECLUTAR, SELECCIONAR Y NOMBRAR</u></b>	<b>ETAPA DEL CICLO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Captar Hojas de Vida (Validación de credenciales, experiencia, y referencias laborales para personal civil externo y de personal aspirante a Cadete y Oficiales del Cuerpo Administrativo).</li> </ul>	<b>H</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Seleccionar al personal para cargos vacantes o apertura de cargos, y selección e incorporación de personal civil, cadetes y oficiales del cuerpo administrativo (Aplicación pruebas psicotécnicas, pruebas técnicas, examen de conocimiento o, entrevistas, estudio de seguridad y de seguimiento, visitas domiciliarias).</li> </ul>	<b>H</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recopilar documentos para nombramiento, Elaborar acta de posesión, afiliar a EPS, ARP, Solicitud de Seguro de Vida Subsidiado (Personal Civil, Alta para personal de Aspirantes a Cadetes y Oficiales del Cuerpo Administrativo).</li> </ul>	<b>H</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Historia Laboral (Administrar Folios de Vida).</li> </ul>	<b>H</b>
<b><u>FORMAR Y CAPACITAR EL TALENTO HUMANO</u></b>	<b>ETAPA DEL CICLO</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular y diseñar Plan de Capacitación y Formación del personal.</li> </ul>	<b>P</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar Plan de Capacitación y Formación para el personal.</li> </ul>	<b>H</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar seguimiento al Plan de Capacitación y Formación del Personal.</li> </ul>	<b>V</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar Plan de Capacitación y Formación de Personal.</li> </ul>	<b>A</b>
<b><u>INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN AL PERSONAL</u></b>	<b>ETAPA DEL CICLO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular y diseñar Plan de Capacitación y Formación del personal.</li> </ul>	<b>P</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar Plan de Capacitación y Formación para el personal.</li> </ul>	<b>A</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar seguimiento al Plan de Capacitación y Formación del Personal.</li> </ul>	<b>V</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar Plan de Capacitación y Formación de Personal.</li> </ul>	<b>A</b>
<b><u>IMPLEMENTAR PROGRAMA DE SEGURIDAD EN EL TRABAJO Y SALUD OCUPACIONAL</u></b>	<b>ETAPA DEL CICLO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar las actividades de salud ocupacional de acuerdo al panorama de riesgos de la Escuela alineado con las actividades del Programa de Salud Ocupacional de la Armada.</li> </ul>	<b>P</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar las actividades de salud ocupacional de acuerdo al panorama de riesgos de la Escuela alineado con las directrices de la Armada.</li> </ul>	<b>A</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar seguimiento a las actividades de salud ocupacional de acuerdo al panorama de riesgos de la Escuela.</li> </ul>	<b>V</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar novedades para ajustar las actividades de Salud Ocupacional.</li> </ul>	<b>A</b>
<b><u>ADMINISTRAR Y CONTROLAR EL TALENTO HUMANO</u></b>	<b>ETAPA DEL CICLO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar y Controlar el Talento Humano con relación a</li> </ul>	<b>H</b>

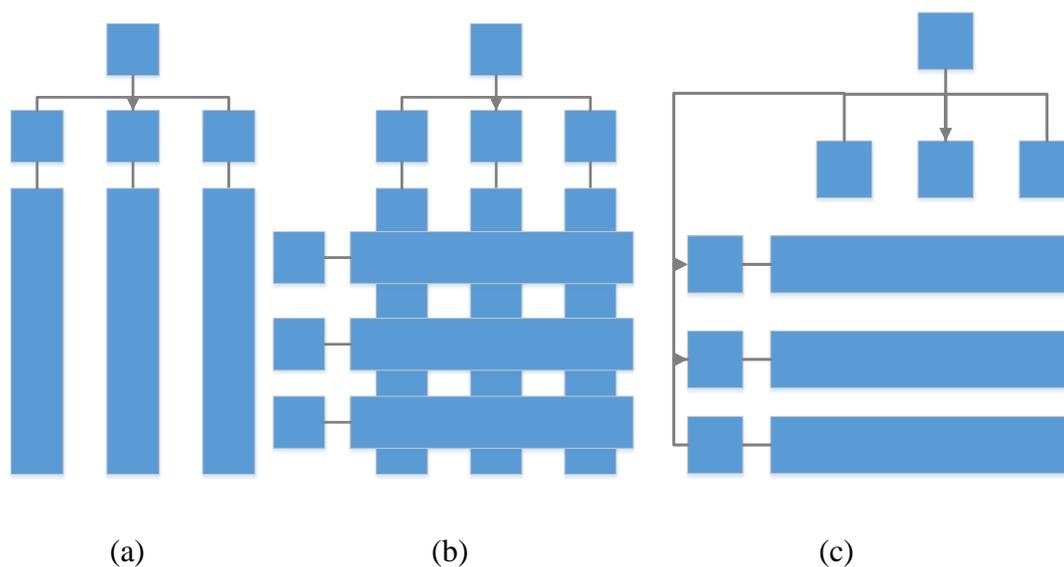
Traslados, reporte de nómina, novedades, prestaciones sociales y cesantías, Indemnización, compensaciones, anticipos, traslados, permisos y licencias, excusas, comisiones, condecoraciones y estímulos, ascensos, liquidación de viáticos, pasajes, vacaciones, matrimonio, subsidios, reactivaciones, primas y trámites para retiro/baja de personal.	
• Control administrativo del personal.	<b>H</b>
• Identificar vacantes planta de personal.	<b>H</b>
<b><u>EVALUAR PROCESOS LABORALES</u></b>	<b>ETAPA DEL CICLO</b>
• Realizar evaluación de Clima Organizacional.	<b>H</b>
• Desarrollar actividades de Evaluación de Desempeño Laboral y Competencias.	<b>H</b>
• Evaluar Desempeño Laboral y Competencias.	<b>V</b>
<b><u>EVALUAR LA ADMINISTRACIÓN DE LA GESTIÓN</u></b>	<b>ETAPA DEL CICLO</b>
• Seguimiento del plan de mitigación de riesgos mediante el diligenciamiento y reporte de la matriz de riesgos.	<b>V</b>
• Seguimiento de los indicadores del proceso que permiten evaluar el plan de acción	<b>V</b>
• Establecer y hacer seguimiento a los planes de mejoramiento individual	<b>A</b>
• Identificar y reportar acciones de mejora del proceso de Administración el Talento Humano	<b>A</b>

**Fuente: Autor**

## 11. CONCEPTUALIZACIÓN Y RECONOCIMIENTO DE LA GESTIÓN ORIENTADA POR PROCESOS DE LA ARMADA NACIONAL

Es importante distinguir entre una organización orientada por procesos, una organización gestionada por procesos, al igual que una estructura organizacional de gestión por funciones, esto permite dimensionar dentro del contexto de la ENAP como centro educativo para formar la oficialidad de la Armada Nacional el despliegue en el que se encuentra ubicada respecto a la actualización que la Armada ha “*establecido, documentado, implementado y mantenido desde el 23 de julio de 2008 en el Sistema de Gestión de Calidad bajo los requisitos de las normas NTC-ISO 9001:2008 y NTC-GP 1000:2009*”. (MANUAL DE CALIDAD ARC)

**Ilustración 3 Organización de la gestión en una empresa**



**Fuente: Autor**

La ilustración 3, literal (a) muestra una estructura organizacional de una gestión por funciones, en el literal (b) muestra una estructura organizacional orientada por procesos y el literal (c) muestra una estructura orgánica adaptada totalmente a una gestión por procesos.

La Armada Nacional asume un modelo de gestión orientado por procesos al igual y de forma análoga todas las Unidades de Fuerza, Jefaturas, y Dependencias del Comando General, Comandos de Fuerza y Centros Educativos de Colombia, en éste caso (ENAP), esto desde el 2008 y a largo plazo, les permitirá implementar de forma efectiva el mejoramiento continuo con la evaluación y retroalimentación de su quehacer integral, que viene condicionada por los cambios constantes que presentan el dinamismo de las organizaciones con su entorno, además, les seguirá permitiendo la racionalización y valoración de la gestión, al alinear su estructura organizacional de gestión por funciones (Organización Administrativa por funciones) a una organización de gestión orientada por procesos.

En este orden de ideas, su presente transición les permitirá la integración de todo el personal de forma transversal pero vendría siendo soportada en el caso de la ENAP, desde el sistema jerárquico, ya que viene condicionada por la heteronomía arraigada a sus líneas de mando, además se refleja a toda la ARC por la naturaleza de la Institución como organismo militar.

### **11.1. Enfoque de una Estructura Organizacional Basada en Procesos**

El enfoque de una Estructura Organizacional Basada en Procesos permite una “*Gestión Sistemática de la interacción e interrelación entre los procesos empleados por las entidades para lograr un resultado deseado*” (INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y DE CERTIFICACIÓN) Al reconocer que las organizaciones del estado acorde a la norma, puedan tener un monitoreo permanente de su desempeño y capacidad de entregar productos y servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes.

La orientación de la Norma sobre las entidades del Estado les permite a éstas adoptar su gestión a una estructura organizacional basada en procesos “*Identificar y gestionar de manera eficaz, numerosas actividades y recursos relacionados entre sí*”. (Modelo Estandar de Control Interno para el Estado Colombiano, 2005)

De acuerdo a la norma NTC-GP 1000:2009, un proceso, es un conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Dentro de cada organización al definir sus procesos, estos deberán estar alineados a la razón de ser de la misma y su vez a los resultados que ésta espera obtener. Atendiendo a la agrupación de procesos establecida en el numeral 3.43 de la Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública, la Armada Nacional definió dentro de su Manual de Calidad, la siguiente clasificación de procesos. (INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y DE CERTIFICACIÓN) Numeral 3.43

- **Procesos estratégicos:** incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.
- **Procesos misionales (o de realización del producto o de la prestación del servicio):** incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser.
- **Procesos de apoyo:** incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora.
- **Procesos de evaluación:** incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos destinados a realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y los misionales.

A partir del enfoque de una Estructura Organizacional Basada en Procesos La Armada Nacional a través de la Jefatura de Planeación el 02 de agosto de 2013 a nombre del Capitán de Navío Máximo Linares Moreno, elaboró y actualizó el mapa de procesos de la ARC, y las

caracterizaciones de los mismos, a través de un grupo temporal, integrado por auditores internos de calidad que por su formación en el marco normativo y funcional de la organización coadyuvaría a determinar los procesos de la identidad.

#### Ilustración 4 Mapa de Procesos de la Armada Nacional



Fuente: iNET2 Intranet Armada Nacional. Suite Visión Empresarial

## 12. CLASIFICACIÓN DE DOCUMENTOS DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

Documentos, (ARMADA NACIONAL, SIG)

- **Documentos Estratégicos:** Los documentos estratégicos son los elaborados y modificados por el Administrador del SIG, quién viene siendo un representante de la dirección, revisados por el Jefe de la Oficina de Planeación y aprobados por el Comandante de la Armada Nacional.

Los documentos estratégicos son elaborados exclusivamente por los líderes de procesos, revisadas por el Jefe de Planeación y aprobados por el Comandante de la Armada Nacional

- Políticas
  - Objetivos
  - Manual del SIG
  - Códigos (Ética / Buen Gobierno)
  - Matrices (Comunicación)
  - Mapas (Riesgos)
  - Tablas (Indicadores)
- 
- **Documentos Generales**
    - Caracterización de Procesos
    - Procedimientos
    - Instructivos
    - Guías
    - Trámites

Los documentos Generales son elaborados por los usuarios internos del SIG, revisados por el Jefe de Planeación y aprobados por el líder del proceso relacionado. Los líderes de procesos no pueden elaborar procedimientos, instructivos, y guías de su propio proceso, en tanto no pueden aprobar los documentos que elaboran, pero si pueden hacerlo para otros procesos.

Para efectos del presente estudio se considera los Procedimiento para el manejo y control de documentos” y el instructivo de creación, actualización y/o inactivación de documentos en la Suite Visión empresarial. Para determinar el modo de la elaboración y codificación de los documentos, y contenidos asociados a los mismos.

### **12.1. Control y Administración del Sistema de Gestión de la Calidad de la Armada Nacional**

La dirección del Sistema Integrado de Gestión de la Armada Nacional, es la responsable de administrar y controlar la documentación del sistema de gestión de la calidad; los responsables de los procesos deben elaborar los procedimientos, instructivos y demás documentos requeridos para el normal funcionamiento de su proceso, de acuerdo con los lineamientos entregados.

De igual forma, es obligación de cada responsable de proceso difundir sus documentos, para que el personal bajo su mando dé aplicación inmediata a los mismos y genere los registros de calidad correspondientes.

Para la elaboración y control de documentos relacionados con el sistema de Gestión de la Calidad y para objeto de éste estudio protocolario se debe aplicar “Procedimiento para el manejo y control de documentos” y el instructivo de creación, actualización y/o inactivación de documentos en la Suite Visión empresarial” en los cual se establecen las actividades para la creación de un documento, su codificación, control de cambios, y anulación. (4.2.3 Control de Documentos).

Los documentos aprobados se encuentran disponibles en el software de calidad, cuyo acceso está autorizado para las diferentes unidades de la Armada Nacional, bajo la dirección IP 172.24.31.12 y cuyo acceso es limitado al INTRANET de la Armada y no permite acceso remoto, con nombre de usuario usubasicoarc y código de acceso sgcbasico1, en él se consolida y genera el listado maestro de documentos.

Se consideran “usuarios” del software de calidad:

Usuarios Externos constituidos por toda la sociedad, que tienen acceso al mismo para consultar toda la información

Usuarios Internos constituidos por el Administrados del SIG, Líderes de Procesos, y servidores públicos que tienen acceso al sistema tanto como operarlo y consultarlo.

Cada proceso establece los procedimientos que hacen parte de su quehacer, los cuales son revisados por Dirección del Sistema Integrado de Gestión quien verifica la coherencia del documento con los parámetros establecidos por el Sistema de Gestión de Calidad y los requisitos de usuario.

## **12.2. Gestión de Documentos. Ley 594 de 2000 (ALCALDÍA DE BOGOTÁ, 2000)**

ARTÍCULO 21. Programas de gestión documental. Las entidades públicas deberán elaborar programas de gestión de documentos, pudiendo contemplar el uso de nuevas tecnologías y soportes, en cuya aplicación deberán observarse los principios y procesos archivísticos.

PARÁGRAFO. Los documentos emitidos por los citados medios gozarán de la validez y eficacia de un documento original, siempre que quede garantizada su autenticidad, su integridad y el cumplimiento de los requisitos exigidos por las leyes procesales.

ARTÍCULO 22. Procesos archivísticos. La gestión de documentación dentro del concepto de archivo total, comprende procesos tales como la producción o recepción, la distribución, la consulta, la organización, la recuperación y la disposición final de los documentos.

ARTÍCULO 23. Formación de archivos. Teniendo en cuenta el ciclo vital de los documentos, los archivos se clasifican en:

a) Archivo de gestión. Comprende toda la documentación que es sometida a continua utilización y consulta administrativa por las oficinas productoras u otras que la soliciten. Su circulación o trámite se realiza para dar respuesta o solución a los asuntos iniciados;

b) Archivo central. En el que se agrupan documentos transferidos por los distintos archivos de gestión de la entidad respectiva, cuya consulta no es tan frecuente pero que siguen teniendo vigencia y son objeto de consulta por las propias oficinas y particulares en general.

c) Archivo histórico. Es aquel al que se transfieren desde el archivo central los documentos de archivo de conservación permanente.

ARTÍCULO 24. Obligatoriedad de las tablas de retención. Será obligatorio para las entidades del Estado elaborar y adoptar las respectivas tablas de retención documental. Ver Acuerdo Archivo General de la Nación 39 de 2002.

ARTÍCULO 25. De los documentos contables, notariales y otros. El Ministerio de la Cultura, a través del Archivo General de la Nación y el del sector correspondiente, de conformidad con las normas aplicables, reglamentarán lo relacionado con los tiempos de retención documental, organización y conservación de las historias clínicas, historias laborales, documentos contables y documentos notariales. Así mismo, se reglamentará lo atinente a los documentos producidos por las entidades privadas que presten servicios públicos.

### 13. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

El manual de procesos vigente debe obedecer a la continua actualización y control de documentos del sistema de gestión tal como lo establece la norma técnica de calidad en la gestión pública NTC-GP 1000:2009, basado en esta referencia le permitirá al estudio de cargas laborales dar un soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos dentro del Departamento de Personal y se puede hacer extensible a toda la ENAP.

(DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO DISTRITAL)

Por esta razón y las justificadas a continuación, se procedió a adaptar la caracterización del proceso de Administración del Talento humano identificado en el [Anexo A](#) del presente estudio, primero identificando las actividades claves del Departamento de Personal, separándolas en sus elementos fundamentales y que permitan establecer de manera integral el proceso al caracterizarlo al quehacer de la Escuela, su participación en relación a su aporte al logro de los objetivos y en cumplimiento a la misión de la Armada y de los servicios entregados a sus clientes tanto internos como externos, para su posterior adaptación bajo la normas del Sistema Integrado de Gestión que la abarca, con el fin de demostrar que la ENAP a manera de recomendación del doliente de éste estudio, puede buscar su Certificación de Calidad en todos sus procesos integrados con su propia realidad y quehacer y alineados con la Armada Nacional.

Cada organización es única e irrepetible, y en el caso de la ENAP debido a sus características especiales posee unas señas de identidad específicas, una idiosincrasia particular, que es la de formar la oficialidad de la Armada Nacional.

Alcanzar estos objetivos tendrá efectos positivos sobre el levantamiento de la información para el estudio de cargas laborales y beneficios para la Institución y para su personal, entre otros:

- La valoración técnica de los puestos dentro del proceso identificado.
- Realizar la medición objetiva de los procesos alineada a los objetivos estratégicos.
- Fortalecer la planeación estratégica a (largo y mediano plazo)
- Atender eficazmente la ordenación y gestión del personal.
- Distribuir los efectivos de acuerdo con el reparto real de funciones y cargas de trabajo.
- Cuantificar la gestión operativa en términos de los productos y servicios que se entregan al cliente tanto interno como externo.
- Finalmente, adaptar la relación de puestos de trabajo a las necesidades de efectivos, en número, estructura, cualificación y dedicación.

Estas consideraciones quedan abiertas a disposición del Coordinador representante del SIG del Departamento de Planeación, a cargo de la Dirección de la ENAP como doliente de la administración y control de los documentos del Sistema Integrado de Gestión, al involucrar en este estudio una puesta en marcha en vigencia de los documentos existentes a relación del estudio protocolario. Regido por la Ley 594 de 2000 (Ley General de Archivo) al igual que la administración y control de la normatividad interna y externa por medio del normograma institucional.

A consideraciones del estudio la caracterización que se adapta se describe a rasgos distintivos del proceso abordado a nivel de apoyo y en el mismo se señalan las características que le son inherentes, permitiendo mayor entendimiento al usuario de la ENAP clarificar de

manera más sencilla y cómoda el accionar de la entidad y la gestión del proceso en el Departamento de Personal.

Esta caracterización implica entonces definir de manera detallada, Ver [Anexo A](#); su objetivo, alcance, responsables, las actividades, las entradas o insumos, los proveedores, las salidas, los usuarios, dejando por fuera de la caracterización los riesgos y controles por ausencia de los mismos al momento de solicitarlos. De esta forma se pretende en la Caracterización constituir el bosquejo que permite ver en contexto y de manera integral la esencia del proceso de Administración del Talento Humano, frente al aporte como proceso de apoyo al logro en la contribución de los objetivos misionales de la Armada.

### **13.1. Consideraciones Especiales de la Caracterización**

- Se incluye en las descripciones de la caracterización el componente al cual pertenece el proceso. Componente del Talento Humano.
- Se especifica el tipo de proceso. Proceso de Apoyo.
- Se especifica el líder del proceso a nivel central y a nivel de apoyo.
- Se identificaron las actividades claves que transforman los insumos en productos o servicios generados para satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos y dispuestos en el ciclo PHVA.
- Se especifican los tipos de proveedores generadores de los insumos.
- Los recursos del proceso a nivel de apoyo.
- Los responsables de cada actividad.
- Los documentos de referencia del Proceso. Procedimientos.
- Los requisitos legales y del Sistema Integrado de Gestión.

## 14. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Desde una percepción del autor un procedimiento administrativo puede definirse como la secuencia lógica y ordenada el cual describe las actuaciones que se siguen para la consecución de una decisión.

El procedimiento al disponer de forma clara e inequívoca los pasos para iniciar, desarrollar y concluir una serie de actividades secuencialmente establecidas en un proceso que da como resultado final un producto o un servicio, si el procedimiento no posee un cliente al que su resultado no es entregado, es un procedimiento que no tiene validez.

El levantamiento de los procedimientos, que en el cual el doliente del presente estudio, participó en calidad de estudiante en proceso de grado, en la modalidad de proyecto aplicado, elaboró la planilla de recolección de datos en la descripción lógica de ejecución de los procedimientos identificados y adaptados, dispuesta en el [Anexo B](#), relacionadas a las tareas que se organizan de forma secuencial, los directos responsables en la ejecución de las tareas, con la respectiva descripción de la misma, y a su vez la toma de datos en materia del tiempo mínimo, tiempo promedio, y tiempo máximo al igual que la frecuencia en que la tarea se aborda en el mes y año.

En este orden de ideas es así como los procedimientos levantados en este estudio se convierten en el insumo que activa el levantamiento de cargas laborales, dado que relacionan las actuaciones en tareas que integran un desarrollo secuencial y lógico para el desarrollo de un proceso.

Dentro de este contexto los procedimientos identificados y adaptados para el proceso de Administración del Talento Humano comprendido en el Departamento de Personal de la ENAP, especificando el contenido que se declara a continuación en el literal 13.1.

Posteriormente. Ver [Anexo C](#)

## 14.1. Contenido de un Procedimiento

Información contenida:

- **Objetivo:** Presenta el propósito que se persigue con la aplicación del procedimiento. El objetivo del procedimiento es construido con claridad y conveniencia, que permita al lector conocer su contenido a primera vista, sin requerir consultar a fondo
  
- **Alcance:** Presenta los límites del procedimiento, es decir, desde donde parten sus actividades y hasta donde culminan. Incluye la información relacionada con los responsables de su uso y aplicación.
  
- **Responsable:** Establece el directo responsable sobre la ejecución del procedimiento, por su carácter de afinidad y autoridad frente al mismo.
  
- **Glosario y Base de Conceptos:** Describe el significado de los términos de carácter técnico que se empleen en la redacción del documento y no sean de amplio conocimiento o que su interpretación pueda generar confusión.

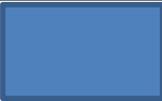
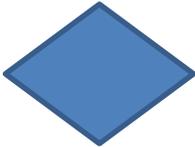
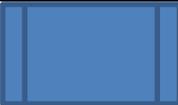
Desarrollo del Procedimiento:

- **Flujograma:** Establece las actividades secuenciales para el desarrollo de un procedimiento incluye:
  
- **Tareas:** Presenta la acción concreta frente al paso del procedimiento. Debe ser redactada en términos de la acción frente al responsable y en infinitivo.

- Descripción de las Tareas: Establece las generalidades, los requerimientos, las políticas o las disposiciones que deben ser tenidas en cuenta para la ejecución de la tarea en particular. Incluye la referencia y acceso a los registros que dan evidencia de su ejecución. Se deben incluir los tiempos promedio de ejecución de la tarea, exceptuando aquellas de responsabilidad de una entidad externa al no existir control sobre la misma.
  
- Compendio de Símbolos: Se escoge según la tarea.
  
- Responsables: Presenta los directos responsables en la ejecución de la tarea. Los responsables al tratarse de servidores públicos, se definen con base a la planta de cargos.
  
- Normatividad del documento: Presenta el listado de normatividad interna y externa que se constituye en la referencia para la ejecución de tareas del procedimiento. Permite acceder al normograma institucional para su consulta.
  
- Documentos y Registros de Referencia: Presenta el listado de documentos en el cual el procedimiento se puede referenciar para soportar su ejecución, como manuales, instructivos, procedimientos, etc. y la evidencia de la ejecución del procedimiento.
  
- Control de Cambios: Presenta las modificaciones que se le hagan de forma directa al procedimiento en alguna de sus partes contenidas, en donde se especifica, la fecha de la modificación, el consecutivo del cambio, la descripción del cambio y la página en la que se hizo la modificación.

## 14.2. Compendio de Símbolos para flujograma de los procedimientos utilizados para el Departamento de Personal

**Tabla 5 Símbolos Flujograma Procedimientos**

	Inicio o Finalización: Este símbolo se usa para identificar el inicio y el fin de un proceso
	Acción: Representa una etapa del proceso. El nombre de la etapa y se registran al interior del rectángulo
	Decisión: Representa al punto del proceso donde se debe tomar una decisión. La pregunta se escribe dentro del rombo. Las flechas que salen del rombo muestran la dirección del proceso, en función de la respuesta real.
	Referencia en página: Organiza el flujograma y permite la conexión de actividades o acciones del flujograma. Se identifican con un número
	Referencia a otra página: Permite relacionar o dar continuidad al procedimiento en otra hoja. Conecta o enlaza con otra hoja diferente, en la que continua el flujograma. Se identifican con una letra.
	Teclado: Introducción manual de datos desde el teclado
	Proceso, Subproceso o Procedimiento: Permite conectar o enunciar el procedimiento asociado al que se está llevando a cabo

	Para lectura o grabación de datos
	Documento: Simboliza al documento resultante de la operación respectiva. En su interior se anota el nombre que corresponda

Fuente: Autor

### 14.3. Consideraciones Especiales de los Procedimientos

En total para el Departamento de Personal se clasificaron 59 Procedimientos entre no documentos y procedimientos adaptados a nivel del quehacer y operacionalidad del departamento. Los procedimientos adaptados en el control de cambios se pueden visualizar el despliegue de las adecuaciones. Ver [Anexo C](#).

Los códigos para los documentos de procedimientos se establecieron así: ADMTTHH, siglas del proceso (Administración del Talento Humano) al cual pertenece el procedimiento, seguidamente de código PT, que indica el tipo de documento, para éste caso, (Procedimiento), ###, 3 símbolos numéricos que indican los números aleatorios dados por el software de gestión de calidad para el control y gestión documental, seguidamente se disponen las siglas del responsable del procedimiento en el Departamento de Personal, y por último la Versión del documento.

Por lo anterior un ejemplo de código asignado para el caso de los procedimientos de la División de Bienestar. ADMTTHH-PT-###-JDBIEN-V01.

#### Relación de Procedimientos por División:

#### 1. DIVISIÓN ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL

##### Secretaria Administración y Control del Talento Humano:

- Procedimiento para Compensaciones por Muerte.
- Procedimiento para Solicitud de Licencias.
- Procedimiento para Solicitud de Novedades de Nómina.
- Procedimiento para Retiro Parcial de Cesantías Personal Ley 100 y Ley 1214.
  - Procedimiento para el Retiro del Personal Militar y Civil.
  - Procedimiento para Solicitud de Matrimonio.
  - Procedimiento para Solicitud de Prima de Antigüedad y de Servicio.
    - Procedimiento para Solicitud de Prima de Instalación.
    - Procedimiento para Solicitud de Reactivación de Prima.
    - Procedimiento para Solicitud de Subsidio Familiar.
    - Procedimiento para Solicitud de Vacaciones.

### **Secretaria, Ingresos, Ascensos y Retiro de Personal**

- Procedimiento para la Alta de Aspirantes y Cadetes.
- Procedimiento para Ascensos del Personal Militar.
- Procedimiento para Baja de Aspirantes y Cadetes.
- Procedimiento para Posesión del Personal Civil Externo.
- Procedimiento para solicitud de Cédula Militar.
- Procedimiento para solicitud de Certificados Médicos. Éste procedimiento dejó de operar en el Departamento de Personal y pasó a ser parte de DISAN, División de Sanidad Militar.
  - Procedimiento para Solicitud de Seguro de Vida Subsidiado.

## **2. DIVISIÓN DE BIENESTAR**

- Procedimiento para Actividades Formativas.
- Procedimiento para apoyo a presentaciones culturales.

- Procedimiento para asignar postulados premio navega nuestro orgullo.
- Procedimiento para asignar tripulante de la semana.
- Procedimiento para asignar tripulante del mes.
- Procedimiento para celebración de fechas especiales.
- Procedimiento para consultoría Sociolaboral y familiar.
- Procedimiento para inducción personal militar y civil.
- Procedimiento para asignación de becas convenio interinstitucional.
- Procedimiento para solicitud de pasantía académica.
- Procedimiento para programa de capacitación SENA-FFMM/ESAP-MDN: EL convenio ESAP-MDN al momento se encuentra inactivo.
- Procedimiento para programación de tardes deportivas.
- Procedimiento para asignación de rubros servicios de capacitación.
- Procedimiento para solicitud de renovación-cese de becas convenio interinstitucional.
- Procedimiento para visitas de reconocimiento a las unidades de la guarnición y visitas a sitios turísticos para IMARES.

### **3. GESTOR DE PASAJES Y VIÁTICOS**

- Procedimiento para solicitud de pasajes.
- Procedimiento para solicitud de viáticos.

### **4. DIVISIÓN DE SELECCIÓN**

- Procedimiento para apoyo al Distrito Militar Naval para la selección de aspirantes a cadete.

- Procedimiento para entrevista perfil vocacional militar.
- Procedimiento para Incorporación de Cadetes Extranjeros.
- Procedimiento para aplicación de pruebas psicotécnicas.
- Procedimiento para selección e incorporación personal civil.
- Procedimiento para la selección e incorporación de cadetes y oficiales del cuerpo administrativo.

## **5. DIVISIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO**

- Procedimiento para análisis de puesto de trabajo personal ley 100 por sospecha de enfermedad laboral.
- Procedimiento para ausentismo laboral personal ley 100 no afiliado al SSFFMM.
- Procedimiento para ausentismo laboral personal militar y civil ley 1214 y 100 afiliado al SSFFMM.
- Procedimiento para capacitaciones en seguridad y salud en el trabajo.
- Procedimiento para inspección de seguridad y salud en el trabajo.
- Procedimiento para Investigación de accidente de trabajo personal activos y contratista.
- Procedimiento para reporte de accidente de trabajo personal civil ley 100.
- Procedimiento para reporte de accidente de trabajo personal Militar y Civil ley 1214.

## **6. MAESTRÍA EN ARMAS**

- Procedimiento para cumplidos de comisión personal Militar y Civil.

- Procedimiento para elaboración de órdenes del día.
- Procedimiento para permisos cortos y permisos fuera de la guarnición del personal Militar y Civil.
  - Procedimiento para traslados, vacaciones, comisiones, retiro del personal militar y civil a bordo.
  - Procedimiento para traslados y comisiones entrantes.

## **7. SECRETARIA DEPARTAMENTO DE PERSONAL**

- Procedimiento para apoyo en la programación de charlas, conferencias, y capacitaciones del plan de ICR.
- Procedimiento para condecoraciones y estímulos personal de nómina.
- Procedimiento para imposición de medallas y condecoraciones personal de nómina.
- Procedimiento para recibir y radicar documentación y correspondencia.
- Procedimiento para revisión folios de vida.

## 15. MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE CARGAS DE TRABAJO EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

El estudio de Cargas Trabajo:<sup>1</sup> Conjunto de técnicas que pueden aplicarse para la medición de trabajos administrativos o de tiempos de trabajos de oficina, que permiten determinar la cantidad de personal necesario para la eficiente realización de tareas derivadas de las funciones asignadas a cada dependencia.

Un estudio de Cargas de Trabajo se enmarca sobre la medición de los tiempos de trabajo para la gestión pública, sobre los tiempos estándar para medir todas las tareas o trabajos de una dependencia y establecer su dimensión óptima

La medición de cargas de trabajo es una parte esencial dentro de la disciplina del estudio del trabajo que requiere en una reforma organizacional, pero previamente a la medición, es necesario tener en cuenta:

Identificar los productos, procesos, actividades y procedimientos que requiere la institución en cada dependencia, para efectos de este estudio en DPEN. En referencia a los productos y servicios dados por el Departamento de Personal, se catalogan por año en la herramienta del [Anexo D](#) y que son informativas para la Institución y sirven para análisis de procesos y de productividad a razón de hacer un seguimiento continuo en los indicadores asociados al proceso

Con el proceso ya definido, [Anexo A](#), y los procedimientos identificados para el Departamento de Personal de la ENAP, [Anexo C](#), que describen de manera inequívoca los pasos para iniciar y transformar hasta su fin una actividad y que se disponen secuencialmente en el desarrollo del proceso de Administración del Talento Humano, se procede a realizar la medición y el estudio de cargas de trabajo en el Departamento de Personal de la ENAP en

---

<sup>1</sup> Marco legal por el cual se sustenta un estudio de Cargas Laborales y evaluación de perfiles está fundamentado por el artículo 41 de la ley 443 de 1998; artículo 54 de la ley 489 de 1998, numeral 16 del artículo 89 de la Constitución Política; artículo 148 del decreto 1572 de 1998; artículo 7 y 9 del decreto 2504 de 1998; el artículo 46° de la Ley 909 de 2004 y los artículos 95, 96 y 97 del Decreto 1227 de 2005, modificado por el Decreto 1746 de 2006.

calidad de unidad administrativa encargada legalmente del cumplimiento de dicho proceso como estructura de apoyo de la ARC.

Su diligenciamiento fue concertado a través de entrevista con cada doliente de las divisiones y su información se dispuso a través de las planillas de recolección de la información, [Anexo B](#), estableciendo la manera lógica y secuencial en la ejecución de sus tareas derivadas de sus funciones, la frecuencia de la tarea en el mes o el año, y el tiempo mínimo, promedio y máximo usando el método de los estándares subjetivos, propuesto por la guía de medición de cargas laborales del Departamento Administrativo de la Función Pública el cual permitirá determinar las necesidades de personal de la dependencia de la organización (en cantidad y calidad).

En este orden de ideas, esta información en la herramienta se vincula al nivel y denominación del empleo relacionado con el cargo específico quién ejecuta la tarea.

A partir de los resultados de los perfiles y las cargas de trabajo se podrá proceder al análisis al identificar si existe déficit o excedente de empleos en relación a la planta de personal efectiva y la verificación de los perfiles de los empleos de la misma.

La herramienta adaptada y diligenciada se dispone en el [Anexo D](#) del presente estudio junto con la matriz de cargos requeridos en el mismo anexo.

Seguidamente se dispondrá la información referente a los datos de salida de cargas de trabajo o laborales del Departamento de Personal en cuadros de salida.

**Tabla 6 Datos de Salida División de Bienestar**

DEPARTAMENTO DE PERSONAL							
DIVISIÓN DE BIENESTAR ESCUELA NAVAL							
NIVELES DE EMPLEO	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	ORIENTADOR	TÉCNICO	ASISTENCIAL	TOTAL
CARGOS VACANTES			1			1	2

<b>PLANTA ACTUAL</b>			1	1			2
<b>PERSONAL REQUERIDO</b>			0.56			0.008	0.568

Para la división de Bienestar se puede detallar según la TOE, Tabla de Organización y Equipo, ver [Anexo F](#), que existen dos cargos vacantes referentes al Jefe de la División de Bienestar de grado Oficial del cuerpo administrativo, además del cargo de Secretaria de Nivel Asistencial, por otro lado, dos cargos posesionados, referente al Capellán con nivel de Orientador Espiritual, y a la trabajadora Social, ésta es en la actualidad quién ejecuta todas las funciones administrativas asignadas a la División.

La Tabla de Organización y Equipo es actualizada y controlada por el Coordinador de Sistemas Integrados de Gestión, del Departamento de Planeación ENAP. En este caso se puede observar que existe disparidad de información comparando los dos documentos referidos, ya que en la TOE, se asigna en el deber ser, cargo de secretaria de nivel asistencial para Bienestar, pero según el Manual de Funciones y Perfiles de Cargos por Competencia, ver [Anexo E](#) no describen el perfil del cargo.

A pesar que en el deber ser, la TOE nos sugiere cuatro cargos, lo que se evidencia en los datos de salida de las cargas laborales, es inferior al número de empleados vinculados y sugiere que su actividad puede ser manejada por un solo cargo.

**Tabla 7 Datos de Salida Maestría en Armas**

<b>DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>						
<b>MAESTRÍA EN ARMAS</b>						
<b>NIVELES DE EMPLEO</b>	<b>DIRECTIVO</b>	<b>ASESOR</b>	<b>PROFESIONAL</b>	<b>TÉCNICO</b>	<b>ASISTENCIAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>PLANTA ACTUAL</b>				1		1
<b>PERSONAL REQUERIDO</b>	0.007			0.68	0.04	0.8

Para el caso de Maestría en Armas, el cargo se encuentra espacialmente ubicado en el Departamento de Personal, pero este cargo hace parte de la Ayudantía General de la Dirección de la ENAP. Esto es debido a que existen transversalmente varias tareas que a este cargo le competen en cuanto al control del personal de la ENAP y lo vinculan con éste. A razón de lo anteriormente mencionado se estudia su carga laboral debido a que sus funciones se derivan básicamente en el quehacer del Departamento y transversalmente se comunica y comparte información con la División de Administración y Control de Personal en materia de registros de trámites y solicitudes en los libros de registro y control.

Se afirma con los datos de salida para Maestría en Armas que se justifica su presencia en el cargo, ya que el personal requerido corresponde con el personal vinculado en la planta actual, su valor se aproxima a uno, ya que se habla de personas.

**Tabla 8 Datos de Salida División de Selección**

DEPARTAMENTO DE PERSONAL						
DIVISIÓN DE SELECCIÓN						
NIVELES DE EMPLEO	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL	TOTAL
CARGOS VACANTES			2			2
PLANTA ACTUAL					1	1
PERSONAL REQUERIDO	0.0000711		0.16		0.64	0.81

Para la división de Selección se puede observar que según el Manual de Funciones, y según la TOE, existen dos cargos vacantes referentes al Jefe de la División de Selección de grado Oficial del cuerpo administrativo, además del cargo de Psicólogo de Nivel Profesional, por otro lado, un cargo posesionado, referente a la secretaria de selección de nivel asistencial, ésta es en la actualidad quién ejecuta todas las funciones administrativas asignadas a la División.

En la actualidad quién hace las veces de psicólogo para la aplicación de las pruebas en la selección e incorporación de personal es el Jefe del Departamento de Personal, o en su defecto algún estudiante practicante del mismo perfil.

A pesar que en el deber ser, la TOE nos sugiere tres cargos, lo que se evidencia en los datos de salida de las cargas laborales, es inferior al número de empleados vinculados y sugiere que su actividad puede ser manejada por un solo cargo.

**Tabla 9 Datos de Salida Secretaría Departamento de Personal**

DEPARTAMENTO DE PERSONAL						
SECRETARÍA DEPARTAMENTO DE PERSONAL						
NIVELES DE EMPLEO	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL	TOTAL
PLANTA ACTUAL					1	1
PERSONAL REQUERIDO	0.0002		0.0003		0.14	0.15

**Tabla 10 Datos de Salida División de Seguridad y Salud en el Trabajo**

DEPARTAMENTO DE PERSONAL						
DIVISIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO						
NIVELES DE EMPLEO	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL	TOTAL
CARGOS VACANTES			1	1		2
PLANTA ACTUAL			1			1
PERSONAL REQUERIDO			0.48		0.034	0.514

Para la división de Seguridad y Salud en el Trabajo se puede observar que según la TOE, existen dos cargos vacante referentes al Jefe de la División de Seguridad y Salud en el Trabajo de grado Oficial del cuerpo administrativo de profesión Ingeniero Industrial/Trabajador Social/Psicólogo o Áreas de la Salud y un suboficial de especialidad tecnólogo en seguridad e

higiene, en este caso se puede observar que existe disparidad de información comparando los dos documentos referidos, ya que en la TOE, se asigna en el deber ser, un suboficial de especialidad tecnólogo, pero en el Manual de Funciones no describen el perfil del cargo

Existen un cargo posesionado para esta división, referente al coordinador de seguridad y salud en el trabajo, denominado así según el Manual de funciones, cargo de nivel profesional, que en la actualidad ejecuta todas las funciones administrativas asignadas a la a la División.

A pesar que en el deber ser, la TOE nos sugiere dos cargos adicionales para esta división, lo que se evidencia en los datos de salida de las cargas laborales, es inferior al número de empleados vinculados y sugiere que su actividad puede ser manejada por el cargo que se encuentra en la actualidad

**Tabla 11 Datos de Salida División de Administración y Control de Personal**

DEPARTAMENTO DE PERSONAL						
DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL						
NIVELES DE EMPLEO	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL	TOTAL
CARGOS VACANTES			1			1
PLANTA ACTUAL				1	2	3
PERSONAL REQUERIDO	0.008		0.023	2.33	0.061	2.42

Para la división de Administración y Control de Personal se puede observar que según la TOE, existe un cargo vacante referentes al Jefe de la División de Administración y Control de Personal de grado Oficial del cuerpo administrativo de profesión Psicólogo, por otro lado, el Manual de Funciones indica que debe ser un profesional en Ingeniería Industrial/Administración/Administración Pública o Logística, evidenciando nuevamente disparidad en la información. Además según la TOE en su deber ser, indica el Cargo de Auxiliar de Control y Evaluación de Personal, de grado Suboficial del cuerpo administrativo,

con especialidad, tecnólogo administrativo y en el Manual de Funciones no describen el perfil del cargo.

En relación al cargo del Gestor de Pasajes y Viáticos, Suboficial de especialidad tecnólogo, se identificó una necesidad adicional de personal respecto a la planta actual vinculada a dicha división administrativa, esto debido principalmente a la gran cantidad de afluencia en solicitudes de pasajes y reservas en la ENAP.

Existen dos cargos posesionados, la secretaria de Administración y Control de Personal, y la Secretaria de Ingresos, ascensos y retiros de personal denominados así según el Manual de funciones, los dos cargos de nivel asistencial, estos dos cargos son en la actualidad quienes ejecutan todas las funciones administrativas asignadas a la Administración y control del personal de la ENAP.

A pesar que en el deber ser, la TOE nos sugiere cuatro cargos para esta división, lo que se evidencia en los datos de salida de las cargas laborales, es inferior al número de empleados vinculados y sugiere que su actividad puede ser manejada por estos tres cargos posesionados.

## **16. REQUISITOS DEL EMPLEO POR NIVEL EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DE LA ENAP**

Para efectos del análisis referente a los requisitos del empleo se tomará como referencia el Manual de Funciones y Perfil de Cargos por Competencia, Actualizado en el año 2013 por la pasante de Psicología Mejía Romero Verónica, además de los Decretos 092 y 1666 de 2007, y la Tabla de Organización y Equipo, actualizada y controlada por el Coordinador de Sistemas Integrados de Gestión, del Departamento de Planeación de la ENAP, unidad adjunta a la Dirección de la Escuela de Formación, éstos se constituyen como los soporte técnico y normativo, que justifican y dan sentido a la existencia de los cargos.

En las Tablas contenidas en el [Anexo G](#), se indican que existen cargos vacantes en todas las divisiones o secciones del departamento, sobre todo de profesionales del cuerpo militar o civil, jefes de las divisiones o secciones vacantes, desconociendo así, los requisitos de estudio y experiencia de los mismos, y que no poseen las personas en el que se desempeñan en los cargos de la actualidad, ya que estos aunque evidencian sostener sus funciones administrativas el cual los sustentan, no corresponde en el actuar de la normatividad y en el deber ser que predispone la Tabla de Organización y Equipo de la Escuela Naval.

En este orden de ideas, según la clasificación por nivel de los cargos del departamento, como se aprecia en el cuadro, en teoría, se pueden suponer dos panoramas, uno, los cargos de nivel asistencial, aunque no posean la formación que la prescribe, actúan sosteniendo la dirección o ejecución de sus funciones administrativas sin un jefe que los direcciona, dos, el Jefe del Departamento de Personal hace de las veces de los cargos vacantes, como en el caso del cargo del Psicólogo, permitiendo así una sobrecarga dentro de sus funciones como gestor y coordinador del Departamento sino también a nivel operativo.

Lo anterior genera cierto ruido en la disposición del personal y su organización dentro del Departamento de Personal de la ENAP, bajo circunstancias de gradación y asignación de funciones no correspondientes.

Además es preciso aclarar que existe disparidad en los dos documentos que se referenciaron para darle el sentido técnico al estudio, en cuanto a la información contenida en cada uno de ellos.

En este marco es pertinente adelantar una actualización del Manual de Funciones y Perfil de cargos por competencias y mantener en constante retroalimentación la Tabla de Organización y Equipo pues se observa que los requisitos exigidos actualmente para el personal del Departamento de Personal no corresponden con el nivel propio del empleo ni las funciones que se les han designado normativamente.

## CONCLUSIONES

- El Departamento de Personal podrá verificar con la nueva caracterización del proceso de Administración de Talento Humano a manera de ejercicio académico la mejor forma de orientar las actividades que se realizan en el quehacer de la ENAP con el fin de contribuir de esta manera al desarrollo de una cultura de mejora continua dentro de la organización como Centro Educativo de la Armada Nacional.
- Se dispusieron para el acceso de todo el personal que quiera tener contacto con la información, procedimientos que denotan el quehacer del Departamento de Personal y sus respectivas tareas que le dan el sentido lógico en la consecución de un objetivo y la entrega de un servicio, caracterización del proceso a nivel del Departamento para dimensionar los factores transformadores de insumos en secuencias lógicas y todos los recursos que operan en él, en la ejecución de satisfacer una necesidad de un cliente interno o externo, además de cuantificar la gestión operativa en términos de los productos y servicios que se entregan.
- En referencia a los productos, servicios dados y las actividades ejecutadas por el Departamento de Personal, la herramienta adaptada para tal fin, dispondrá a manera informativa para la ENAP y la Armada, un precedente para el análisis de la productividad a razón de hacer un seguimiento continuo en los reportes de gestión del Departamento.
- Se evidencia disparidad de Información en los documentos referentes al Manual de Funciones y Tabla de Organización y Equipo T.O.E en la disposición y asignación de cargos desde el quehacer y el deber ser del Departamento de Personal, inhabilitando al ideal de personal requerido en la dependencia para trabajar con eficacia y eficiencia.
- Se evidencian circunstancias de asignación de funciones no correspondientes y de nivel, según el cargo en la disposición del personal y su organización dentro del

Departamento, sometiendo a los cargos actuales de nivel asistencial o técnicos a funciones correspondientes de nivel profesional, y de forma recíproca, perfil de cargo profesional ejerciendo actividades propias de un cargo de nivel asistencial, o en su defecto funciones asignadas al jefe del departamento de Personal como profesional para realizar actividades propias del profesional de psicología del área de selección, que se encuentra vacante.

- Se identificó un déficit de personal en el departamento según la Tabla de Organización y equipo, pero a través del desarrollo del presente estudio, en la toma de tiempos para cada tarea asignada a cada cargo, no evidencia necesitar más personal que el que opera en la actualidad.

- Al existir vacantes de cargos asignados al departamento en relación con los requisitos y perfiles por nivel, se observa que la mayoría de los cargos deben ocuparse en su medida de otras funciones que no son propias de su responsabilidad, así de esta forma desconociendo los requisitos de estudio y experiencia como lo indica la norma.

## RECOMENDACIONES

- Es importante que dentro del Departamento de Personal de la ENAP se efectúe un seguimiento a los procedimientos levantados con el fin de verificar su implementación y posterior aprobación.
- Verificar los procedimientos levantados para MAEN ya que no fueron retroalimentados en su momento y así como la validez del procedimiento de incorporación de cadetes extranjeros de la División de Selección por la misma razón expuesta.
- El personal del Departamento debe consultar el material dispuesto para que puedan hacer continua retroalimentación dentro de su gestión en materia de cantidad de tiempo invertido en sus actividades diarias y acorde a la cuantificación anual o mensual de los servicios que entregan.
- Al Departamento de Personal, una vez curse un periodo de prueba el estudio que se desarrolló y se planteó, de acuerdo a los resultados obtenidos, se presente este estudio para su aprobación a nivel de la Dirección, recordando que es una Orden de Carácter permanente emitida por el Comando General de las Fuerzas Militares, bajo la Directiva N° 065 y de esta manera hacerlo extensible a la Escuela en general.
- No caracterizar nuevamente los procesos como se hizo en el presente estudio, pues se considera que al levantar solo los procedimientos por unidades operativas de la Escuela al identificar sus actividades con secuencia lógica, contribuyen eventualmente al cumplimiento de los objetivos planteados por los procesos que dispone la Armada en el alcance dentro de la ENAP.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALCALDÍA DE BOGOTÁ. (17 de julio de 2000). *Por medio del cual se dicta la Ley General de Archivo y se dictan otras disposiciones*. Obtenido de Ley 594.
- ARMADA NACIONAL. (04 de agosto de 2011). Directiva de Orden Permanente N° 065. *CGFM-PLAES-DIDEO-23-1*. Bogotá, Colombia.
- ARMADA NACIONAL DE COLOMBIA. (s.f.). Manual de Calidad NTC-GP 1000:2009. Bogotá, Colombia.
- ARMADA NACIONAL, SIG. (s.f.). *Suite Vision Empresarial*. Obtenido de Procedimiento para el manejo y control de documentos: Acceso remoto restringido 172.24.31.12
- BORRERO, D. (s.f.). *Herramienta para la mejora Continua*. Recuperado el 3 de 10 de 2014, de <http://www.herramientaparapymes.com/herramienta-para-la-mejora-continua-ciclo-deming>
- CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO CLAD. (1998). *Una nueva Gestión Pública para América Latina*. Documento de los 25 países miembros.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (s.f.). *Evaluación de las Funciones, Perfiles y Cargas de Trabajo*. Recuperado el 15 de abril de 2013, de [http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrieve\\_publicaciones?no=1853](http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrieve_publicaciones?no=1853)
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO DISTRICTAL. (s.f.). *Servicio Distrital Civil*. Recuperado el 13 de junio de 2013, de <http://www.serviciocivil.gov.co>
- Departamento Administrativo en la función Pública. (2007). *Guía Diseño para Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad bajo Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública*. Recuperado el 16 de octubre de 2013, de NTC-GP 1000:2009: [http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve\\_publicaciones?no=410](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=410)
- ENAP. (2009). Programa Educativo Institucional PEI 2009-2013. Cartagena, Bolívar, Colombia. Recuperado el 15 de junio de 2013
- ESCUELA NAVAL DE CADETES "ALMIRANTE PADILLA". (6 de octubre de 2006). [www.escuelanaval.edu.co](http://www.escuelanaval.edu.co).
- ESCUELA NAVAL DE CADETES "ALMIRANTE PADILLA". (2009). Plan de Desarrollo Estratégico 2009 - 2013. Cartagena de Indias, Colombia.

- ESCUELA NAVAL DE CADETES "ALMIRANTE PADILLA". (s.f.). *Reseña Histórica*. Recuperado el 6 de junio de 2013, de <http://www.escuelanaval.edu.co/institucion/resena-historica>
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. (s.f.). Obtenido de <http://apolo.uniatlantico.edu.co/SIG/NTC%20GP1000-2009.pdf>
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y DE CERTIFICACIÓN. (s.f.). Norma Técnica en Calidad en la Gestión Pública. Término y Definiciones. Bogotá.
- Jimenez, Y. R. (2008). *Banco de Medios ESAP*. Recuperado el 14 de junio de 2013, de Escuela Superior de la Administración Pública: <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/informe%20final%20levantamiento%20cargas%20laborales%20inpec.pdf>
- Mariño Navarrete, H. (2011). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Alfa Omega. Recuperado el 14 de junio de 2013
- Ministerio de Salud. (2008). *Metodología para la determinación de Cargas de Trabajo*. Recuperado el 14 de junio de 2013, de Costa Rica: [http://www.ministeriodesalud.go.cr/sobre\\_ministerio/do/productos/IV-B%20Cont%20May%2008-Dic%2008/Informe%20final%20etapa%204B%2030%20enero%202009/Anexo%20%20Productos/Anexo%202.4/Anexo%202.4.6%20Informe%20Cargas%20de%20Trabajo/Informe\\_Cargas\\_de\\_Trabajo\\_1](http://www.ministeriodesalud.go.cr/sobre_ministerio/do/productos/IV-B%20Cont%20May%2008-Dic%2008/Informe%20final%20etapa%204B%2030%20enero%202009/Anexo%20%20Productos/Anexo%202.4/Anexo%202.4.6%20Informe%20Cargas%20de%20Trabajo/Informe_Cargas_de_Trabajo_1)
- Modelo Estandar de Control Interno para el Estado Colombiano. (2005). *Sistema de Control Interno para las Entidades regidas por la ley 87 de 1993 p.1*. Recuperado el 3 de octubre de 2014, de <http://www.sic.gov.co/drupal/sites/default/files/documentos/Modelo%20control%20interno.pdf>
- Palomino, T. d. (03 de mayo de 2013). Asesorías Técnicas Coordinador Sistemas Integrados de Gestión ENAP. (P. d. Pasante de Ingeniería DPEN, Entrevistador)
- Planeación, D. d. (2013). Guía para la documentación de Procesos. Bucaramanga, Piedecuesta, Colombia. Recuperado el 2013
- Red Armada Nacional INTRANET iNet2. (s.f.). *Suite Vision Empresarial*. (ENAP, Productor) Recuperado el 29 de julio de 2013, de 172.24.31.12
- UNIVERSIDAD DE CALDAS. (s.f.). *Procedimientos para elaborar, modificar y controlar documentos y registros*. Obtenido de <http://sig.ucaldas.edu.co/gestionDocumental/vistaDetalleProcedimiento.php?codDoc=MTU=&versionDoc=3>

**ANEXOS**

**ANEXO A**

CARACTERIZACIÓN PROCESO ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

**ANEXO B**

PLANILLA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**ANEXO C**

PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE PERSONAL

**ANEXO D**

MATRIZ DE MEDICIÓN DE CARGAS LABORALES

**ANEXO E**

MANUAL DE FUNCIONES ENAP

**ANEXO F**

TABLA DE ORGANIZACIÓN Y EQUIPO ENAP

**ANEXO G**

REQUISITOS DEL EMPLEO POR NIVEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Los ANEXOS relacionados anteriormente se vinculan al presente estudio en forma digital para su consulta, en razón de su tamaño y por su relación técnica, los cuales podrán ser revisados en el CD que forma parte integral del presente trabajo.