

# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**



## **DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**ESPECIALIDAD: INGENIERIA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERIA EN FINANZAS CONTADORA PÚBLICA – AUDITORA**

**“CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE CARGOS Y PROPUESTA DE  
SISTEMA DE REMUNERACIONES DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO”**

**VIVIANA ALEXANDRA COBOS MORALES**

**DIRECTOR: ING. Carlos Cevallos  
CODIRECTOR: DRA. AMPARO MARTÍNEZ**

**Sangolquí, Noviembre 2006**

## **CERTIFICADO**

Por medio de la presente certificamos que la Srta. VIVIANA ALEXANDRA COBOS MORALES, ha realizado la Tesis de Grado titulada “CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE CARGOS Y PROPUESTA DE SISTEMA DE REMUNERACIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO”, ha cumplido con todos los requisitos teóricos y técnicos referentes a la realización del presente proyecto, el mismo que ha sido desarrollado en base a la estructura del Plan de Tesis previamente presentada y aprobada por el Consejo Directivo de la Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio.

Atentamente,

Ing. Carlos Cevallos  
DIRECTOR

Dra. Amparo Martínez  
CODIRECTOR

# **AGRADECIMIENTO**

Mi más sincero agradecimiento,

A Dios, en primer lugar, por haberme dado todo el ímpetu para desarrollarme como una estudiante capaz de enfrentarme a los retos que en la vida universitaria se desarrollaron en el camino para llegar a esta etapa de mi vida.

De manera especial, a mis padres por ser un pilar, una guía y sobretodo el apoyo que día a día me impulsaron a cumplir con todas las metas que me he propuesto.

A mis profesores que han sido una luz en mi conocimiento y aprendizaje ya que con su experiencia me supieron impartir lo más importante para enfrentarme al futuro.

A mi Director y Codirectora de tesis por su excelente asesoramiento y apoyo, sin su ayuda y tiempo no hubiera podido cumplir este importante proyecto.

A mis compañeros y amigos, por todo el tiempo y las vivencias compartidas, lo que supo enriquecernos y llenarnos de alegrías, para ahora saber desenvolvernos en el mundo profesional.

Viviana Alexandra Cobos Morales

# **DEDICATORIA**

A quienes que con su profundo amor, enseñanza y comprensión supieron ser el pilar de todo lo que soy ahora, quienes me han dado el más grande de los apoyos y han sido las primeras personas en estar junto a mi en los momentos buenos y en los difíciles, a quienes más que a mis padres queridos.

Viviana Alexandra Cobos Morales



# ÍNDICE

<b>1. GENERALIDADES.....</b>	<b>4</b>
1.1 INTRODUCCIÓN.....	4
1.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	5
1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	6
1.4 LIMITACIONES Y PROYECTIVAS.....	10
1.5 NECESIDADES.....	11
<b>2. LA INSTITUCIÓN.....</b>	<b>13</b>
2.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	13
2.2 ANTECEDENTES.....	14
2.3 PLAN ESTRATÉGICO 2005 - 2010.....	16
2.3.1 PRINCIPIOS FILOSÓFICOS.....	16
2.3.2 VALORES INSTITUCIONALES.....	17
2.3.3 MISIÓN.....	18
2.3.4 VISIÓN ESPE 2010.....	18
2.3.5 POLÍTICA GENERAL.....	18
2.3.6 ESTRATEGÍA GENERAL.....	19
2.3.7 SISTEMA ESPE.....	19
2.3.8 ÁREAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	21214
2.3.9 POLÍTICAS, OBJETIVOS, ESTRATEGIAS POR ÁREAS.....	21214
2.3.10 MAPA ESTRATÉGICO DE LA ESPE.....	313148
<b>3. PROPUESTA DE VALORACIÓN DE CARGOS, CATEGORIZACIÓN PROFESIONAL Y SISTEMA DE REMUNERACIONES.....</b>	<b>323249</b>
3.1 DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE VALORACIÓN DE CARGOS ADOPTADO PARA LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO.....	525269
3.1.1 INTRODUCCIÓN A LA VALORACIÓN DE CARGOS.....	525269
3.1.2 DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DE FACTORES DE VALORACIÓN.....	555572
3.1.3 CONSTRUCCIÓN DE TABLAS DE VALORACIÓN E INTERRELACIONES DE LOS FACTORES UTILIZADOS.....	707087
3.2 VALORACIÓN DE CARGOS.....	757592
3.3 PROPUESTA DE CATEGORIZACIÓN PROFESIONAL PARA LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO.....	8486103
3.3.1 PROPUESTA DE 18 CATEGORÍAS.....	8587104
3.3.2 PROPUESTA DE 16 CATEGORÍAS.....	8991108
3.3.3 PROPUESTA DE 15 CATEGORÍAS.....	9395112
3.3.4 PROPUESTA DE 14 CATEGORÍAS.....	9799116
3.4 CÁLCULO DE ÍNDICES DE LOS COSTOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO VIGENTES EN LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO.....	101403120
3.5 ELABORACIÓN DE PROPUESTA DE LA BANDA SALARIAL PARA LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO.....	106108125
3.5.1 REGULACIÓN SALARIAL LINEAL.....	106108125
3.5.2 CUADRO DE REGULACIÓN SALARIAL LINEAL PARA PROPUESTA DE 18 CATEGORÍAS.....	108110127
3.5.3 CUADRO DE REGULACIÓN SALARIAL LINEAL PARA PROPUESTA DE 16 CATEGORÍAS.....	110112129
3.5.4 CUADRO DE REGULACIÓN SALARIAL LINEAL PARA PROPUESTA DE 15 CATEGORÍAS.....	112114131
3.5.5 CUADRO DE REGULACIÓN SALARIAL LINEAL PARA PROPUESTA DE 14 CATEGORÍAS.....	114116133



3.6	PROYECCIÓN DE COSTOS DE LA REGULACIÓN SALARIAL LINEAL.	<u>116118135</u>
<b>4.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<u>117119137</u>
4.1	CONCLUSIONES.....	<u>117119137</u>
4.2	RECOMENDACIONES.....	<u>118120138</u>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<u>120122141</u>
	<b>ANEXO 1:</b> .....	<u>121123142</u>
	<b>CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL DE PLANTA DE LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO: POR DEPENDENCIA</b> .....	<u>121123142</u>



# CAPÍTULO I

## 1. GENERALIDADES

### 1.1 INTRODUCCIÓN

En un mundo tan cambiante y con un ambiente tan competitivo como en el que las empresas o instituciones están inmersas en estos tiempos, muchos de los entendidos en el tema que de la Gestión del Talento Humano afirman que este es el más importante dentro de las mismas, por lo que además están seguros de que este factor es su mayor capital, entonces hay que cuidarlo e incentivarlo.

En su artículo “La Gestión del Talento Humano”, Iván Armendaris, asegura que en tiempos anteriores se hablaba de Recursos Humanos o el personal de una forma fría, se refería a ellos como pequeños cerebros destinados a cumplir en forma eficaz con un horario de trabajo lo que causaba que no se aporte innovaciones a su gestión diaria, ya que solo se guiaban por las directrices establecidas por la gerencia de Recursos Humanos.

Además, Iván Armendaris, expresa que hoy en día la Gestión del Talento Humano se acrecienta si las empresas o instituciones hacen que con la labor diaria su factor humano entienda que con las tareas a ellos encomendados y la tendencia del trabajo actual son más intensas en el uso del conocimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico, por lo que las empresas o instituciones que desean encontrar la competitividad mundial deberán mejorar las políticas para destacar, cuidar, entrenar y educar a los integrantes, dándoles trabajos adecuados a su vocación e inteligencia emocional para obtener el mayor rendimiento en su trabajo.



Por todo lo expuesto anteriormente, el presente proyecto representa una investigación acerca del elemento humano que labora en la Escuela Politécnica del Ejército ya que la calidad y productividad de los servicios que la institución ofrece, dependen en gran parte del talento humano de la institución y para lograr una mayor eficiencia se debe realizar una aplicación técnica de este elemento para aprovechar al máximo sus capacidades. Considerando estos aspectos se hace necesario un Análisis y Clasificación de Cargos en función de un estudio de las actividades que desempeña cada empleado y trabajador de la Escuela Politécnica del Ejército.

El objetivo principal es obtener un Manual de Valoración de Cargos para que de esta manera la Escuela Politécnica del Ejército tenga un instrumento técnico para aplicarlo debidamente en sus recursos humanos.

## **1.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

En función del manual de clasificación de cargos de la Escuela Politécnica del Ejército, efectuar el proceso de diseño y valoración de cargos de la institución como un medio para implementar el esquema de remuneración técnicamente elaborado.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Participar en la elaboración de Manual de clasificación de cargos bajo la metodología de competencias.





- Diseñar el Manual de valoración de cargos bajo la metodología de las escalas y perfiles.
- Presentar propuestas para la categorización profesional.
- Presentar propuesta de curva de ajuste salarial lineal.
- Presentar cuadros de costos de ajuste salarial.

### ***1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA***

Es necesario que la Escuela Politécnica del Ejército cuente con una estructura ocupacional y un Manual de Clasificación de Cargos, como un instrumento de gestión administrativa que apoye los procesos de la Dirección del Talento Humano en la medida que a más de determinar las tareas y responsabilidades de los cargos, especifica las características distintivas de sus actividades y establece los requerimientos mínimos exigibles para su ejecución.

Mediante las técnicas de entrevistas y encuestas de las actividades del personal administrativo de la institución, se obtendrá la información necesaria para emprender en la fase de ordenamiento, identificación y descripción de las tareas, todo esto con la revisión de los procesos de cada una de las funciones.

Es muy importante que se obtenga y se utilice la información del cargo, contenido en la descripción específica de los procesos de los trabajos efectuados, resumiendo: el objetivo y el detalle de los procesos; la naturaleza y alcance de la función; las responsabilidades particulares y recursos utilizados en cada puesto; y, los requisitos mínimos exigibles para poder ejecutar las tareas que cada uno de los integrantes de la institución tiene su cargo.



La descripción de los cargos conforma el Manual de Clasificación de Cargos, cuya utilización permitirá a la Escuela Politécnica del Ejército:

- Crear un estilo de dirección participativo.
- Poner en evidencia el grado de cobertura funcional y resaltar el equilibrio de intereses del personal involucrado.
- Facilitar la identificación de los requerimientos de capacitación.
- Facilitar los procesos de selección, evaluación y promoción del personal de la Institución.

El estudio de los salarios en una empresa o institución, ayudan a establecer el sistema de pago por los servicios prestados, y siendo éste uno de los elementos importantes de la motivación laboral de un trabajador, éstos se vuelven críticos en la medida que no sean establecidos dentro de parámetros de competitividad, con justicia retributiva según la apreciación de dicho funcionario o empleado y de criterios provenientes de las características de la propia institución, de las condiciones del cargo o puesto de trabajo, de las características de las personas que lo desempeñan y de las condiciones del entorno laboral o mercado de trabajo de la localidad.<sup>1</sup>

Por tanto el reto de los directivos de la Escuela Politécnica del Ejército consiste en crear un ambiente que estimule a las personas en sus cargos y favorezca el crecimiento de la institución; un aspecto fundamental en este ambiente es la remuneración o compensación. Su efecto crucial se deja sentir no solo en el área de los costos sino también en la motivación individual. La motivación será a su vez el requisito fundamental para elevar el desempeño, tanto de la institución como el individual.

---

<sup>1</sup> MUÑOZ, Nelson, Administración Moderna de Sueldos y Salarios, Editorial Mc Graw Hill.



En la parte operativa del diseño de los sistemas de valoración de cargos y remuneraciones, el Sistema de Clasificación de Cargos diseñado para Escuela Politécnica del Ejército, determinará un primer elemento de apoyo que comprende las Descripciones de los Cargos o el denominado Manual de Clasificación de Cargos; siendo éstos los elementos de entrada de la valoración, elaborada en función de la importancia relativa de los cargos de trabajo y en su jerarquización, de acuerdo a niveles de responsabilidad, funciones, procesos y condicionamientos que exigen su desempeño.

Este proceso de conversión de condiciones cualitativas de los cargos a sistemas cuantitativos, se logrará mediante el diseño de una metodología propia, diseñada y adaptada a las necesidades de la Escuela Politécnica del Ejército, cuyo fundamento teórico utiliza la estructura del proceso metodología de valoración de escalas y perfiles; sistema que permite un mayor acercamiento y consistencia en la valoración de los cargos y que conjuga modernas teorías de relación de los componentes del trabajo.

Estos factores o medidores del trabajo, básicamente medirán los siguientes elementos de cada actividad:

- Instrucción
- Experiencia
- Complejidad del trabajo
- Relaciones interpersonales
- Libertad de acción
- Impacto de los resultados
- Otros debidamente seleccionados para la Escuela Politécnica del Ejército.



Técnicamente se adoptará una metodología de valoración probada en diferentes empresas o instituciones públicas del país, procurando una autorización expresa del autor para poder utilizarla en la Escuela Politécnica del Ejército, técnica de valoración que combina los elementos del trabajo indicados y ciertos prototipos de tablas de valoración, que, midiendo la cultura organizacional de la Institución y sus particulares condiciones organizacionales, se adoptará dentro de este contexto una metodología adaptativa ajustada a las necesidades de la Escuela Politécnica del Ejército.

Como resultado de este proceso se tendrá la valoración de todos los cargos de la Escuela Politécnica del Ejército y se procederá a su categorización, en función de los requerimientos de la Institución, cuidando que dentro de su agrupamiento haya consistencia, solidez y representatividad de sus diferencias ocupacionales. La metodología matemática para su estructuración será puesta en su momento a consideración de los directivos de la Escuela Politécnica del Ejército, garantizando con ella la solvencia del estudio.

El diseño de la propuesta salarial procurará cumplir aquellos principios fundamentales de competitividad externa con el mercado laboral circundante y el de equidad interna, en función de los procesos administrativos más idóneos anteriormente descritos en la fase de valoración de cargos; además de cumplir con los substanciales principios de *ATRAER* a la Escuela Politécnica del Ejército personal calificado; *RETENERLO* en base a la idoneidad y resultados; y , *MOTIVARLO* a la consecución de los objetivos de la Institución y a su propio desarrollo personal y profesional, a través de sistemas de carrera plenamente identificados con su grupo ocupacional y contribución al cumplimiento de las metas de la Escuela Politécnica del Ejército.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> CEVALLOS, Carlos, Administración de salarios y Gestión de Recompensas, Página 12.



El esquema partirá de la medición de la curva salarial en función de correcciones matemáticas que regulen las desviaciones de la denominada acción, función, resultados. Esta corrección se la efectuará con base del uso de fórmulas de regulación lineal, con el afán de buscar una curva de mejor ajuste y con una mayor correlación entre la real asignación de los sueldos y la proyección determinada por el ajuste.

Con esta curva corregida, se plantearán alternativas salariales que regulen las situaciones reales y técnicas encontradas. De igual forma en función de esta curva salarial diseñada, cualquier política salarial que sea acordada en la Escuela Politécnica del Ejército, tendrá cabida dentro del esquema y permitirá a corto y largo plazo tener una solidez y justicia retributiva para con sus funcionarios y empleados, concordantes a su vez con las disponibilidades económicas de la Institución.

Se acompañarán todo tipo de indicadores de corrección y gráficos representativos de la alternativa enunciada; tanto como costos de aplicación de esta alternativa.

#### **1.4 LIMITACIONES Y PROYECTIVAS**

El presente estudio abarca de manera exclusiva al personal de planta de la Escuela Politécnica del Ejército, que pertenece al grupo Administrativo, el mismo que está conformado por: personal directivo, profesionales, técnicos, administrativos propiamente dichos y el personal de servicios. Cabe aclarar que este estudio no considera el personal docente, ni aquel que conforma el personal militar, esto sucede porque la Dirección de Recursos Humanos Docentes utiliza la Ley de Educación Superior, la Dirección de Recursos Humanos



Administrativas utiliza Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y la Dirección de Recursos Humanos Militares utilizan la Ley de las Fuerzas Armadas.

### **1.5 NECESIDADES**

Para la elaboración del proyecto que se presenta a continuación se han determinado algunas situaciones en el personal administrativo de la Escuela Politécnica del Ejército, los mismos que alertan a todas las instituciones en la necesidad de analizar los cargos y establecer parámetros de control para los mismos, comúnmente se manifiestan en las siguientes actuaciones de sus trabajadores:

- Baja productividad.
- Elevados índices de ausentismo.
- Presencia de conflictos interpersonales.
- Quejas individuales o grupales.
- Ausentismo marcado de sus empleados y trabajadores.
- Malestar en general de su personal.
- Reclamos relativamente frecuentes.

Está son varias de las causas por las que institución ha tenido en cuenta el análisis de estos síntomas que no son extraños al comportamiento de sus empleados y trabajadores, por lo que las autoridades conscientes de esta problemática han creído necesario emprender en un estudio pormenorizado de sus cargos de trabajo administrativos y mediante la utilización de modernas técnicas de análisis y descripción de cargos, dar soluciones a los múltiples problemas organizacionales que se irán presentando.



Además, otra de las razones que genera la necesidad de valorar los cargos administrativos y de presentar una propuesta de remuneraciones del personal administrativo de la Escuela Politécnica del Ejército se centra en la consolidación de las bases para impulsar un proceso dinámico de desarrollo institucional el mismo que se fortalece con un Sistema de Gestión de Calidad que se asientan en un Plan Estratégico en el mismo que se contempla al área de Recursos Humanos cuyo objetivo es: “Alcanzar una nivel óptimo de desarrollo del potencial humano, que conlleve al mejoramiento del clima organizacional, al mejor desempeño institucional y uso racional de los recursos”<sup>3</sup>.

Estos instrumentos de gestión administrativa estarán integrados a todo el conjunto de acciones administrativas de fortalecimiento de sus recursos humanos, que la institución ha autorizado se emprenda de manera preferente y urgente.

---

<sup>3</sup> Plan Estratégico 2005 - 2010, Escuela Politécnica del Ejército, Pág. 19.



## **CAPÍTULO II**

### **2. LA INSTITUCIÓN**

#### **2.1 RESEÑA HISTÓRICA <sup>4</sup>**

La consolidación de la Escuela Politécnica del Ejército, como centro académico, científico y tecnológico de estudio e investigación, tiene su origen en la "Escuela de Oficiales Ingenieros". Instituto que fue creado el 16 de junio de 1.922, por decreto del presidente José Luis Tamayo.

En 1.936, con el propósito de tecnificar al personal militar de la Fuerza Terrestre en las especialidades de Ingeniería y Artillería, la Escuela de Oficiales Ingenieros se transformó en "Escuela de Artillería e Ingenieros". En 1.948, la ampliación del pênsum académico y la nivelación con otras instituciones de educación superior determinaron el cambio a "Escuela Técnica de Ingenieros".

En 1.972, la "Escuela Técnica de Ingenieros" abrió sus puertas a estudiantes civiles y, el ocho de diciembre de 1.977, el Consejo Supremo de Gobierno le confirió el carácter y la condición de Escuela Politécnica, tomando a partir de esa fecha el nombre de Escuela Politécnica del Ejército (ESPE).

En 1.982, la Cámara Nacional de Representantes - Actual Congreso Nacional- incluyó a la ESPE en la Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador, como uno de los institutos de educación superior reconocidos por el Estado; condición que fue confirmada por la Ley de Educación Superior, promulgada el 15 de mayo del 2.000.

---

<sup>4</sup> Tomado del libro: 80 años de excelencia y tradición de la ESPE.





En 84 años de vida institucional, la ESPE ha tenido 47 Autoridades, entre Directores y Rectores, que han contribuido al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas en el desarrollo del país.

## **2.2 ANTECEDENTES <sup>5</sup>**

La visión del mundo actual, sus tendencias y los posibles escenarios futuros por parte de la colectividad, incluye percepciones comunes tales como la reducción virtual del planeta y una globalización acelerada, que con sus múltiples factores de cambio, configuran un ambiente de competencia creciente.

Esta competencia cada vez más fuerte, afecta la supervivencia de las naciones y de su gente, creándose problemas complejos que determina el accionar de una alta competitividad, y ésta depende de la eficiencia y eficacia en el trabajo y gestión organizacional.

En este contexto mundial, y que incluye a nuestro país, la Gestión Estratégica constituye una alternativa probada, pues las organizaciones pueden asegurar una alta productividad y competitividad. Dicha gestión requiere liderazgo y compromiso de la Dirección para que a partir de un proceso de Planificación Estratégica se genere un Plan de Desarrollo que impulse y acelere el cambio de la institución, y orientarla hacia una cultura de calidad. Su desarrollo, requiere de la formación de organizaciones capaces de generar una reacción en cadena que esté dirigida a mejorar la calidad de los bienes y servicios que generan, dentro de un marco de concertación general que se dirija a elevar la calidad de vida de los ciudadanos.

---

<sup>5</sup> Plan Estratégico 2005 - 2010, Escuela Politécnica del Ejército, Pág. vii y viii.



El sector prioritario para promover el desarrollo de un país, es el sector educativo y dentro de él, la educación superior. En el Ecuador, las universidades y escuelas politécnicas que conforman el “Sistema Nacional de Educación Superior”, tienen el compromiso fundamental de contribuir a dicho desarrollo, al cumplir con su misión. Bajo este principio, la ESPE, desde hace varios años, ha estado inmersa en un proceso de reflexión y planificación estratégica, lo que le ha permitido generar y actualizar permanentemente su Plan Estratégico Institucional, y, así, coadyuvar al desarrollo del país.

La presente propuesta, o reformulación del Plan Estratégico Institucional, describe el camino hacia un horizonte futuro, partiendo de lo que somos, y cumpliendo nuestra misión. Además establece políticas, objetivos y estrategias para construir el futuro deseado, e incluye posibles indicadores que permitan la evaluación y el seguimiento de su ejecución.

Este trabajo se ha desarrollado con una amplia participación de la comunidad politécnica, que ha aportado con ideas y criterios que han permitido actualizar el diagnóstico, revisar los planes anteriores y formular uno nuevo. Este hecho, además de darle legitimidad, ha permitido acertar en la descripción del mejor futuro posible para nuestra institución, futuro que lo hemos de conseguir con la honestidad y compromiso en nuestro trabajo, con la perspectiva de ser nosotros los agentes activos de su creación, y por tanto, de dirigir nuestro propio destino, sin esperar impasibles lo que éste nos depare.

Con esta propuesta, se trata de sentar las bases y configurar los medios necesarios para impulsar un proceso dinámico de desarrollo institucional. Dicho proceso, requiere de un Sistema de Gestión, que



habilite la ejecución de los proyectos que se deriven del despliegue de planes y que permita el seguimiento de los mismos, para verificar su ejecución y contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la Escuela Politécnica del Ejército.

Del esfuerzo que todos pongamos para ejecutar la presente propuesta de desarrollo, depende el que seamos una institución politécnica verdaderamente eficiente y eficaz, con calidad en todos sus procesos y actividades, y a través de ello, liderar el sistema universitario nacional y llevar el prestigio allende las fronteras patrias.

## **2.3 PLAN ESTRATÉGICO 2005 - 2010 <sup>6</sup>**

### **2.3.1 PRINCIPIOS FILOSÓFICOS**

La Escuela Politécnica del Ejército, guiará y desarrollará sus sistemas y procesos por los siguientes principios:

- a.** La institución se debe fundamentalmente a la nación ecuatoriana; a ella orienta todo su esfuerzo, contribuyendo a la solución de sus problemas, mediante la formación profesional y técnica, la investigación, y el estudio y planteamiento de soluciones para los problemas del país;
- b.** Es una institución abierta a todas las corrientes del pensamiento universal, sin proselitismo político, ni religioso;
- c.** La búsqueda permanente de la excelencia a través de la práctica de la cultura de la calidad en todos sus actos;
- d.** La formación consciente, participativa y crítica con libertad académica y rigor científico, que comprenda y respete los derechos fundamentales del ser humano y de la comunidad;

---

<sup>6</sup> Plan Estratégico 2005 - 2010, Escuela Politécnica del Ejército.



- e. El cultivo de valores morales, éticos y cívicos, respetando los derechos humanos con profunda conciencia ciudadana; coadyuva a la búsqueda de la verdad y forma hombres de honor, libres y disciplinados;
- f. El mantenimiento de las bases históricas de la identidad nacional, para incrementar el orgullo de lo que somos, y así proyectamos hacia el futuro;
- g. La conservación, defensa y cuidado del medio ambiente y el racional aprovechamiento de los recursos naturales; y,
- h. La práctica de los valores tradicionales de orden, disciplina, lealtad, justicia, gratitud y respeto, en el contexto de la responsabilidad, la honestidad a toda prueba, el autocontrol, la creatividad, el espíritu democrático, la solidaridad y la solución de los problemas mediante el diálogo y la razón.

### **2.3.2 VALORES INSTITUCIONALES**

La conducta de todos y cada uno de los miembros de la comunidad politécnica, se mantendrá siempre bajo la práctica de los valores institucionales que se describen a continuación:

- Honestidad a toda prueba.
- Respeto a la libertad de pensamiento.
- Orden, puntualidad y disciplina concientes.
- Búsqueda permanente de la calidad y la excelencia.
- Igualdad de oportunidades.
- Respeto a las personas y a los derechos humanos.
- Reconocimiento a la voluntad, creatividad y perseverancia.
- Práctica de la justicia, solidaridad y lealtad.
- Práctica de la verdadera amistad y camaradería



- Cultivo del civismo y respeto al medio ambiente.
- Compromiso con la institución y la sociedad.
- Identidad institucional.
- Liderazgo y emprendimiento.
- Pensamiento crítico.
- Alta conciencia ciudadana

### **2.3.3 MISIÓN**

Formar profesionales e investigadores de excelencia, creativos, humanistas, con capacidad de liderazgo, pensamiento crítico y alta conciencia ciudadana; generar, aplicar y difundir el conocimiento y, proporcionar e implantar alternativas de solución a los problemas de la colectividad, para promover el desarrollo integral del Ecuador.

### **2.3.4 VISIÓN ESPE 2010**

Líder en el Sistema Nacional de Educación Superior, acreditada a nivel nacional, con un sólido prestigio en la región andina, certificada internacionalmente y sustentada en un sistema integrado de gestión, elevado nivel tecnológico e infraestructura; modelo de práctica de valores éticos, cívicos y de servicio a la sociedad.

### **2.3.5 POLÍTICA GENERAL**

Orientar el esfuerzo institucional en forma sinérgica y participativa, hacia la modernización integral, que permita alcanzar la excelencia académica y organizacional.

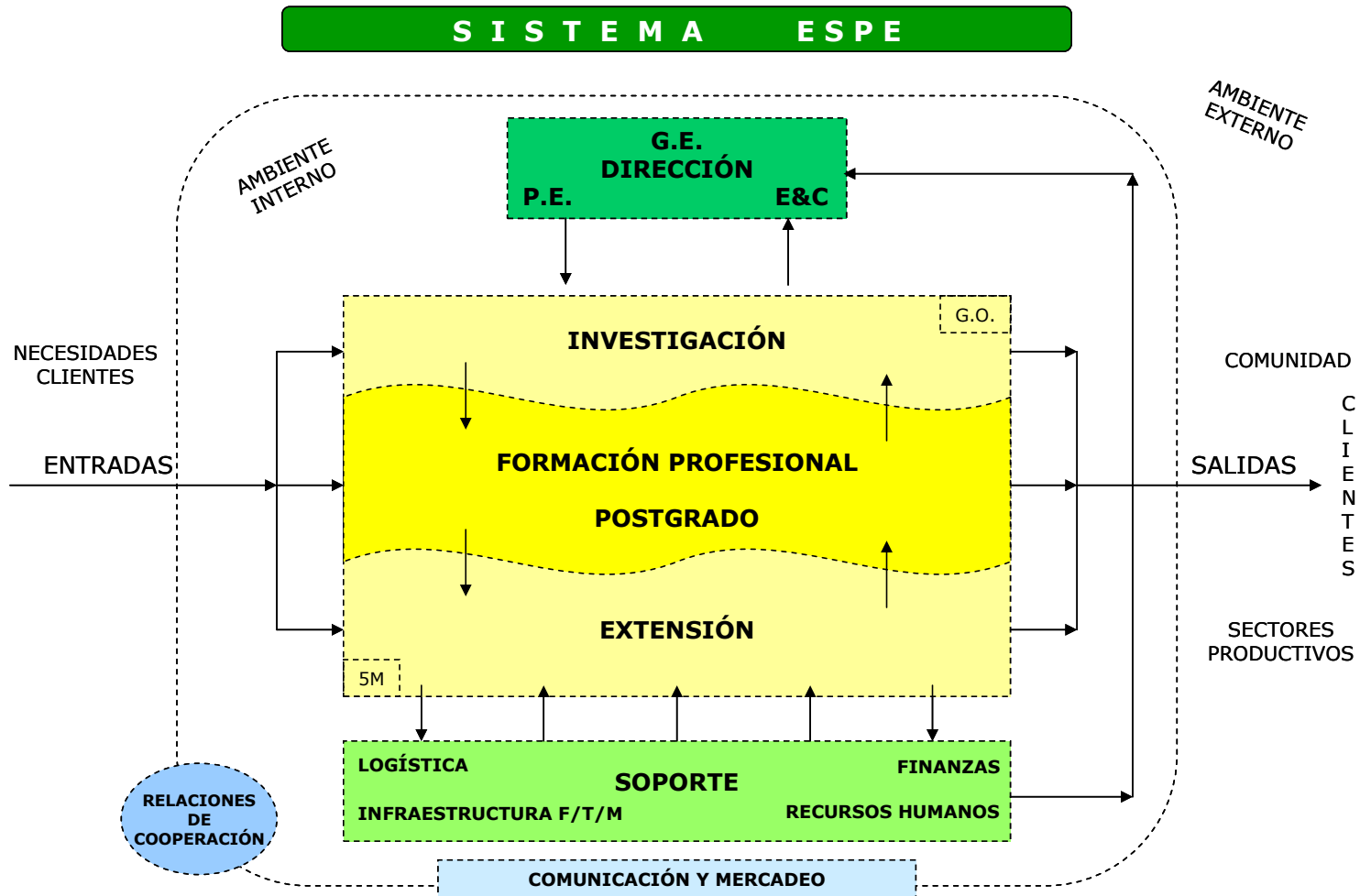


### **2.3.6 ESTRATEGÍA GENERAL**

Implantar un sistema integrado de gestión, centrado en la calidad, que permita alcanzar una organización flexible, dinámica y proactiva, a través del mejoramiento continuo de procesos, trabajo en equipo, desarrollo del talento humano y la innovación tecnológica permanente.

### **2.3.7 SISTEMA ESPE**

El diagrama que se muestra a continuación, representa a la escuela Politécnica del Ejército vista como un sistema y permite identificar las áreas de gestión estratégica.





### **2.3.8 ÁREAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Siendo la Escuela Politécnica Del Ejército una Politécnica que de conformidad con los preceptos establecidos en la Constitución Política de la República, la Ley de Educación Superior y su Reglamento, y el Estatuto vigente, está constituida por los sistemas de Docencia, Investigación y Administración, que se integran en un Sistema Universitario, cuyo objetivo debe cumplir con la misión de la Universidad Ecuatoriana y con lo determinado en su Plan Estratégico.

Por consiguiente, se han establecido las siguientes áreas de desarrollo del Plan Estratégico Institucional:

- Gestión institucional
- Formación profesional
- Postgrado
- Investigación
- Extensión
- Recursos humanos
- Infraestructura física, tecnológica y recursos materiales
- Finanzas
- Relaciones de cooperación interinstitucional.

### **2.3.9 POLÍTICAS, OBJETIVOS, ESTRATEGIAS POR ÁREAS**

#### **2.3.9.1 GESTIÓN INSTITUCIONAL**

##### **2.3.9.1.1 POLÍTICA**

Implementar un Sistema Integral de Gestión que asegure el desarrollo organizacional y el desempeño eficaz y eficiente de los procesos institucionales.





### **2.3.9.1.2 OBJETIVO 1**

Instrumentar hasta el 2006 el sistema de planificación estratégica institucional que permita formular los planes correspondientes a cada uno de los niveles, así como, su sistema de control y evaluación continua.

#### **2.3.9.1.2.1 ESTRATEGIAS**

- Implantar el Plan Estratégico Institucional para el período 2005 – 2010 que se controlará, evaluará y ajustará periódicamente.
- Diseñar e implantar el Sistema de Planificación Estratégica Institucional.
- Elaborar y ejecutar en cada Vicerrectorado su Plan Específico de Desarrollo de acuerdo con el Plan Estratégico Institucional, así como sus planes operativos anuales.
- Elaborar y ejecutar en cada Unidad Operativa los programas y proyectos de acuerdo con el Plan Específico de Desarrollo y Operativo de los Vicerrectorados.
- Diseñar e implantar el sistema de seguimiento, control y evaluación de la gestión estratégica, operativa y táctica.

#### **2.3.9.1.2.2 INDICADORES**

- Existencia de la implantación del Plan Estratégico Institucional en el primer trimestre del 2005.
- Existencia del Sistema de Planificación Estratégica Institucional hasta junio del 2006.
- Existencia de planes específicos de desarrollo y planes operativos anuales en cada Vicerrectorado durante el período 2005 – 2010.
- Existencia de programas y proyectos anuales en cada Unidad Operativa durante el período 2005 – 2010.
- Existencia del sistema de seguimiento, control y evaluación de la gestión estratégica y operativa hasta el 2006.



### **2.3.9.1.3 OBJETIVO 2**

Implantar hasta el 2006 una nueva estructura para mejorar el funcionamiento institucional, con base en el estatuto y la normatividad en vigencia; y fortalecer la investigación, extensión y la docencia.

#### **2.3.9.1.3.1 ESTRATEGIAS**

- Estudiar la estructura organizacional actual para la toma de decisiones durante su proceso de cambio.
- Realizar estudios comparativos sobre la estructura y el funcionamiento de universidades de reconocido prestigio nacional e internacional.
- Determinar, programar y concretar los cambios que sean necesarios, incluido la normatividad, para modernizar la estructura.
- Determinar una nueva estructura organizacional acorde con el estatuto y la proyección institucional.
- Definir un plan de implantación de la nueva estructura organizacional.

#### **2.3.9.1.3.2 INDICADORES**

- Existencia de un informe sobre el estudio de la estructura actual hasta el primer trimestre del 2005
- Emisión de informe sobre estudios comparativos con otras universidades hasta el primer trimestre del 2005
- Verificación de cambios realizados y que han modernizado la estructura, hasta el 2006
- Contar con la propuesta de una nueva estructura organizacional hasta el 31 de diciembre del 2004
- Contar con el plan de implantación de la nueva estructura aprobado por el H. Consejo Politécnico hasta el primer trimestre del 2005
- Inicio de la implantación de la nueva estructura a partir del segundo trimestre del 2005
- Implantación de la nueva estructura hasta junio del 2006



#### **2.3.9.1.4 OBJETIVO 3**

Alcanzar la acreditación nacional hasta junio de 2006, una certificación de calidad y una certificación internacional al 2010 para consolidar la imagen institucional.

##### **2.3.9.1.4.1 ESTRATEGIAS**

- Crear la Comisión de Evaluación y Acreditación interna.
- Capacitar al recurso humano que participará en el proceso de acreditación y certificación.
- Diseñar e implantar el sistema de gestión de la calidad.
- Realizar auditorias internas y externas.
- Alcanzar la certificación por unidades piloto.
- Crear una cultura de auto evaluación institucional
- Crear una cultura de calidad institucional

##### **2.3.9.1.4.2 INDICADORES**

- Comisión de evaluación y acreditación creada oficialmente y funcionando en el primer trimestre del 2005.
- Existencia de personal preparado para el proceso de acreditación y certificación al segundo semestre del 2005.
- Sistema de Gestión de la Calidad implantado en el 2007.
- Acciones correctivas implantadas en el 2007.
- Certificación de calidad de una Unidad piloto a junio del 2005
- Vivencia de una cultura de disciplina y honestidad consciente
- Vivencia de una cultura de la calidad institucional manifestada en una excelente atención al cliente, eliminación de la burocracia y disminución significativa del tiempo en el empleo de tareas y optimización de recursos en todas las tareas.



## **2.3.9.2 RECURSOS HUMANOS**

### **2.3.9.2.1 POLÍTICA**

Priorizar el fortalecimiento del capital humano de la Institución, fomentando un cambio de actitud, direccionado a mejorar las relaciones humanas y la calidad del servicio al cliente.

### **2.3.9.2.2 OBJETIVO**

Alcanzar un nivel óptimo de desarrollo del potencial humano, que conlleve al mejoramiento del clima organizacional, al mejor desempeño institucional y uso racional de los recursos.

### **2.3.9.2.3 ESTRATEGIAS**

- Implantar programas de capacitación para el personal directivo, docente y administrativo, a fin de lograr un mejor desempeño laboral.
- Implantar programas de desarrollo humano para alcanzar su satisfacción y la predisposición voluntaria en el trabajo.
- Desarrollar programas de bienestar para los miembros de la comunidad politécnica.
- Mejorar el sistema de remuneraciones e incentivos, vinculado al desempeño y logro de metas y resultados.
- Implantar programas de inducción para directivos, docentes y administrativos que se incorporan a la Institución.
- Innovar el sistema de evaluación del desempeño del personal directivo, docente y administrativo sobre la base de resultados.
- Incorporar programas de vivencia de los valores institucionales para el mejoramiento del clima organizacional.
- Implantar un estilo de liderazgo transformacional a fin de alcanzar el mejor desarrollo organizacional.
- Implantar un sistema de evaluación que permita periódicamente medir el grado de satisfacción del personal.



- Implantar un efectivo sistema de comunicación institucional que permita una mejor interacción y participación de la comunidad politécnica.
- Integrar la administración de los recursos humanos docentes, administrativos y militares en un solo sistema.
- Implantar un sistema de recopilación de ideas, sugerencias y quejas.

#### **2.3.9.2.4 INDICADORES**

- Número de horas de capacitación anual, por persona.
- Índice de satisfacción de los servicios que ofrece la institución.
- Indicador de calidad del clima organizacional.
- Porcentaje mensual de personas sancionadas por faltas disciplinarias.
- Número de personas con saldos inferiores al salario mínimo vital.
- Número de quejas recopilados por mes.
- Número de sugerencias, proyectos e ideas para mejorar la Institución.
- Número de casos de irrespeto al órgano regular.
- Grado de asistencia de la comunidad politécnica a reuniones y eventos programados.
- Número de renunciaciones voluntarias.
- Número de despidos.
- Índice de ausentismo.
- Nivel de desempeño profesional anual por grupos ocupacionales.
- Índice de mejoramiento profesional anual
- Disminución del tiempo de los diferentes procesos institucionales
- Disminución en los costos de los servicios básicos

#### **2.3.9.3 INFRAESTRUCTURA FÍSICA, TECNOLÓGICA Y RECURSOS MATERIALES**

##### **2.3.9.3.1 POLÍTICA**

Priorizar la actualización y el equipamiento tecnológico de la Institución, así como complementar la infraestructura física, acorde con las tendencias modernas y las necesidades estratégicas de la Institución.



#### **2.3.9.3.2 OBJETIVO**

Alcanzar un nivel alto de tecnología e infraestructura física, que den soporte a los requerimientos de la formación profesional, investigación, extensión y gestión administrativa de la Institución, para ubicarnos a la vanguardia del Sistema Nacional de Educación Superior.

#### **2.3.9.3.3 ESTRATEGIAS**

- Desarrollar el plan de actualización, mejoramiento y renovación permanente del equipamiento tecnológico de acuerdo a las necesidades institucionales.
- Complementar la infraestructura física de acuerdo con las necesidades estratégicas y el plan masa de la Institución.
- Complementar y optimizar los sistemas de: información, conectividad y comunicación de la ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO.
- Fortalecer el sistema bibliotecario y sus servicios de soporte a las actividades de investigación, docencia y extensión.
- Establecer prioridades en la inversión financiera tecnológica y para la infraestructura física.
- Fortalecer las redes informáticas de la Institución
- Incorporar la tecnología requerida para la implantación de la educación virtual

#### **2.3.9.3.4 INDICADORES**

- Nivel tecnológico y de infraestructura física institucional.
- Disponer del plan de actualización, mejoramiento y renovación permanente del equipamiento tecnológico.
- Porcentaje anual de inversión en equipamiento tecnológico e infraestructura física con respecto al presupuesto total.
- Porcentaje anual de gastos en mantenimiento del equipamiento tecnológico.
- Incremento anual del grado de aseguramiento bibliográfico.
- Índice de satisfacción con los servicios de la biblioteca.
- Capacidad de gasto respecto al presupuesto para adquisición tecnológica



#### **2.3.9.4 FINANZAS**

##### **2.3.9.4.1 POLÍTICA**

Crecimiento del ingreso económico a través de alternativas de diversificación financiera, maximización de la productividad y la optimización de las inversiones institucionales.

##### **2.3.9.4.2 OBJETIVO**

Asegurar la disponibilidad de los recursos financieros suficientes y necesarios para el cumplimiento del plan estratégico institucional, planes operativos anuales, cumplimiento de obligaciones y garantizar la proyección sostenible de la Institución.

##### **2.3.9.4.3 ESTRATEGIAS**

- Diversificar las fuentes de financiamiento del presupuesto de la ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO.
- Incrementar los ingresos económicos
- Disponer de un sistema de inversiones seguro y rentable
- Instrumentar políticas institucionales para el mejoramiento de la calidad del gasto corriente y gasto de inversión.
- Diseñar e implantar un sistema de costos.
- Perfeccionar el sistema de administración presupuestaria.
- Establecer un sistema de aranceles adecuado.
- Fortalecer el sistema de becas para estudiantes, docentes, directivos y administrativos.
- Proporcionar alternativas de financiamiento atractivas y seguras para el pago de aranceles

##### **2.3.9.4.4 INDICADORES**

- Porcentaje de incremento anual de ingresos de autogestión.
- Índice de mejoramiento del gasto.
- Índice de rentabilidad de las inversiones
- Funcionamiento del sistema de costos a partir del año 2005.



### **2.3.9.5 RELACIONES DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL**

#### **2.3.9.5.1 POLÍTICA**

Ampliar el ámbito de gestión a nivel nacional e internacional, que permita alcanzar un apoyo significativo para la consecución de los objetivos institucionales.

#### **2.3.9.5.2 OBJETIVO**

- ⇒ Fortalecer la imagen y ubicación institucional, para asegurar la aceptación y preferencia de la sociedad.
- ⇒ Fortalecer la cooperación interinstitucional en el ámbito nacional e internacional.

#### **2.3.9.5.3 ESTRATEGIAS**

- Incrementar las relaciones y alianzas con instituciones de educación superior, organismos públicos y privados, nacionales e internacionales, para alcanzar mayores niveles de intercambio académico y científico.
- Reactivar, priorizar y materializar los convenios para su aprovechamiento.
- Potenciar la relación ESPE – CONESUP.
- Consolidar alianzas estratégicas con universidades e instituciones de prestigio internacional.
- Fortalecer el marketing institucional.
- Desarrollar un sistema efectivo de comunicación interna y externa.
- Mantener y fortalecer las relaciones con las autoridades de las instituciones gubernamentales y seccionales y de las Fuerzas Armadas.

#### **2.3.9.5.4 INDICADORES**

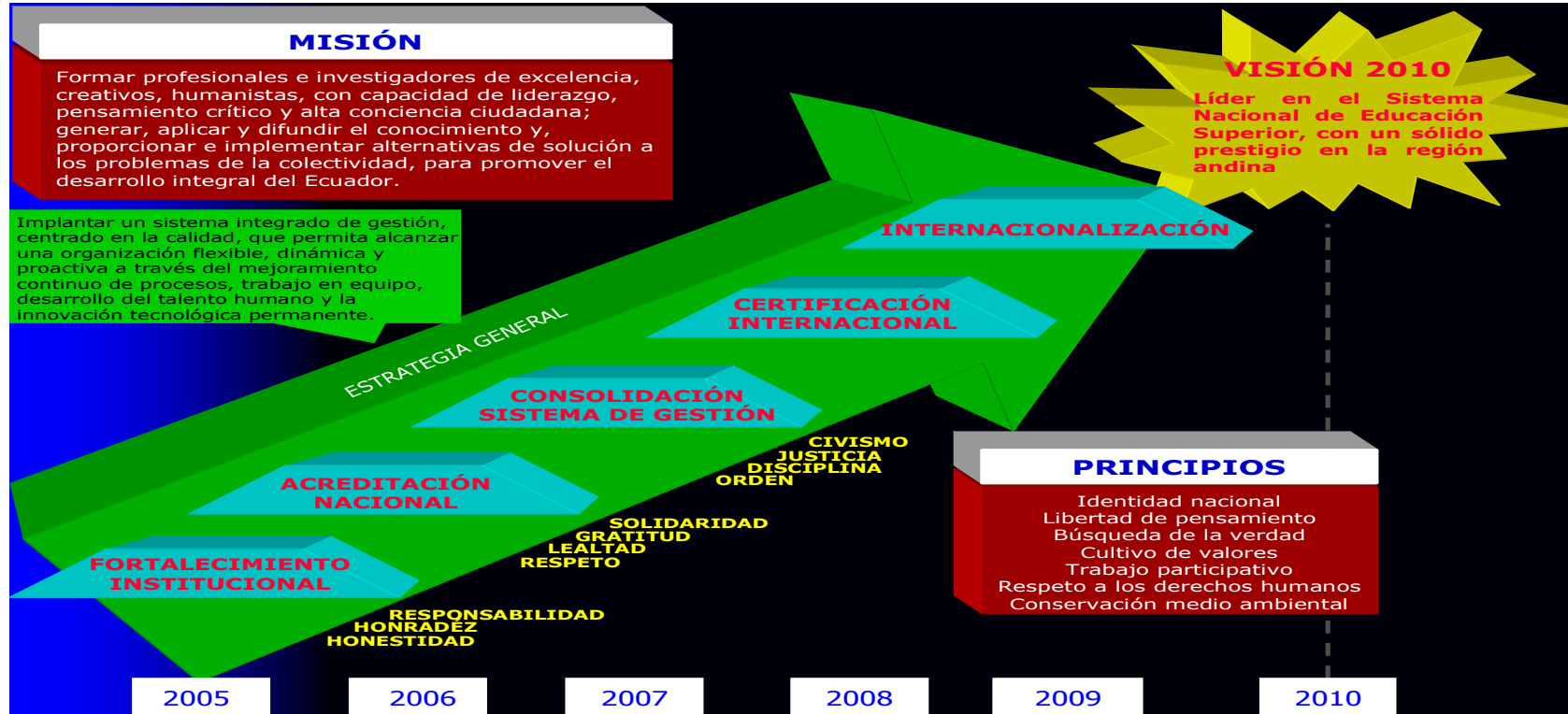
- Incremento anual de convenios firmados y en ejecución.
- Índice de cumplimiento y resultados de los convenios
- Apoyo de la Institución Militar a la gestión de la Escuela Politécnica del Ejército.





- Incremento de la participación anual de la escuela Politécnica Del Ejército en las Comisiones del CONESUP.
- Incremento anual del número de membresías en redes y asociaciones.
- Existencia del plan anual de marketing.
- Existencia del sistema de comunicación interna y externa.
- Número de invitaciones a eventos internacionales.
- Número de eventos internacionales realizados en la ESPE.

### 2.3.10 MAPA ESTRATÉGICO DE LA ESPE





## CAPÍTULO III

### **3. PROPUESTA DE VALORACIÓN DE CARGOS, CATEGORIZACIÓN PROFESIONAL Y SISTEMA DE REMUNERACIONES.**

Antes de entrar en materia, resulta conveniente realizar una serie de reflexiones relacionadas con el Manual de Clasificación de Cargos de la Escuela Politécnica del Ejército.

El Manual de Clasificación de Cargos, constituye un documento de carácter normativo de aplicación general, que define, describe y caracteriza cada uno de los cargos de la ESPE.

Por su aplicación e incidencia funcional, este instrumento se vincula estrechamente con los subsistemas de:

- ✓ Reclutamiento y Selección de Personal.
- ✓ Valoración de Cargos.
- ✓ Remuneraciones.
- ✓ Evaluación del desempeño laboral.
- ✓ Capacitación y Desarrollo del recurso humano, entre otros.

El Manual de Clasificación de Cargos de la ESPE, está estructurado en ocho áreas de gestión, las mismas que a su vez se dividen en sub áreas de gestión, en las cuales se ubican los cargos típicos según su necesidad operacional, a continuación se presenta el Índice Ocupacional que tiene dicho Manual:



<b><u>CÓDIGO</u></b>	<b><u>ÁREAS DE GESTIÓN</u></b>
<b>1.</b>	<b>DIRECCIÓN GENERAL</b>
<b>1.1.</b>	<b>Dirección Superior</b>
<b>1.1.05</b>	Rector
<b>1.1.10</b>	Vicerrector de Docencia
<b>1.1.15</b>	Gerente Administrativo y Financiero
<b>1.1.20</b>	Vicerrector de Investigación y Extensión
<b>1.2.</b>	<b>Asesoría Institucional</b>
<b>1.2.05</b>	Procurador
<b>1.2.10</b>	Abogado
<b>1.2.15</b>	Jefe de Relaciones de Cooperación Interinstitucional
<b>1.2.20</b>	Jefe de Relaciones Públicas
<b>1.2.25</b>	Relacionador Público
<b>1.2.30</b>	Director de la Unidad de Postgrados
<b>1.2.35</b>	Coordinador del CIDE
<b>1.2.40</b>	Director de la Unidad de Marketing
<b>1.2.45</b>	Jefe de Promoción Institucional
<b>1.3.</b>	<b>Auditoría Interna</b>
<b>1.3.05</b>	Director de la Unidad de Auditoría Interna
<b>1.3.10</b>	Auditor Interno
<b>1.3.15</b>	Auxiliar de Auditoría
<b>1.4.</b>	<b>Económico Financiera</b>
<b>1.4.05</b>	Director de la Unidad de Finanzas
<b>1.5.</b>	<b>Secretaría General</b>
<b>1.5.05</b>	Secretario General
<b>2.</b>	<b>ADMINISTRACIÓN GENERAL</b>
<b>2.1.</b>	<b>Administración</b>
<b>2.1.05</b>	Jefe de Ayudantía General
<b>2.1.10</b>	Oficinista
<b>2.1.15</b>	Auxiliar de Oficina
<b>2.1.20</b>	Digitador
<b>2.1.25</b>	Recepcionista
<b>2.1.30</b>	Mensajero
<b>2.2.</b>	<b>Talento Humano</b>
<b>2.2.05</b>	Director de la Unidad de Talento Humano
<b>2.2.10</b>	Jefe de Bienestar de Personal



- 2.2.15 Administrador de Personal
- 2.2.20 Analista de Personal
- 2.2.25 Asistente de Personal
- 3. **FINANZAS**
- 3.1. **Contabilidad**
- 3.1.05 Contador General
- 3.1.10 Contador
- 3.1.15 Auxiliar de Contabilidad
- 3.2. **Presupuesto**
- 3.2.05 Jefe de Presupuesto
- 3.2.10 Analista de Presupuesto
- 3.2.15 Analista Financiero
- 3.3. **Tesorería**
- 3.3.05 Tesorero
- 3.3.10 Pagador
- 3.3.15 Auxiliar de Pagaduría
- 4. **COMPUTACIÓN E INFORMÁTICA**
- 4.0.05 Director de la Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación.
- 4.1. **Laboratorio de Computación**
- 4.1.05 Laboratorista Programador
- 4.1.10 Operador Computadora
- 4.2. **Desarrollo de Software**
- 4.2.05 Jefe de Soporte Técnico
- 4.2.10 Analista de Sistemas
- 4.2.15 Programador
- 4.3. **Redes y Telecomunicaciones**
- 4.3.05 Jefe de Unidad de Redes y Comunicaciones
- 4.3.10 Administrador de Telecomunicaciones
- 4.4. **Servicios Computacionales**
- 4.4.05 Jefe Unidad de Sistemas de Información
- 4.4.10 Jefe de Mantenimiento de Equipos Electrónicos
- 4.4.15 Administrador del Aplicativo
- 4.4.20 Administrador de Base de Datos
- 4.4.25 Tecnólogo de Mantenimiento
- 4.4.30 Auxiliar de Recursos Informáticos
- 5. **SERVICIOS ASISTENCIALES**



**5.1. Servicio Médico y Odontológico**

- 5.1.05 Médico Especialista
- 5.1.10 Médico General
- 5.1.15 Odontólogo
- 5.1.20 Enfermera
- 5.1.25 Tecnólogo Médico
- 5.1.30 Auxiliar de Odontología

**5.2. Bienestar y Cultura**

- 5.2.05 Director de Bienestar Estudiantil
- 5.2.10 Promotor de Desarrollo Estudiantil
- 5.2.15 Trabajador Social

**5.3. Desarrollo Cultural**

- 5.3.05 Asistente de Proyectos

**6. SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**

**6.1. Secretaría**

- 6.1.05 Secretaria Ejecutiva
- 6.1.10 Secretaria Contadora
- 6.1.15 Secretaria

**6.2. Archivo**

- 6.2.05 Jefe de Archivo
- 6.2.10 Técnico de Archivo
- 6.2.15 Auxiliar de Archivo

**6.3. Adquisiciones y Bodega**

- 6.3.05 Director de la Unidad de Logística
- 6.3.10 Jefe de Bienes
- 6.3.15 Guardalmacén
- 6.3.20 Ayudante de Bodega
- 6.3.25 Encargado de Adquisiciones

**7. SERVICIOS GENERALES**

**7.1. Transportes**

- 7.1.05 Jefe de Transportes
- 7.1.10 Conductor

**7.2. Comedor Politécnico**

- 7.2.05 Jefe de servicios de alimentación
- 7.2.10 Cocinero
- 7.2.15 Panadero



- 7.2.20 Ayudante de Cocina
- 7.2.25 Salonero
- 7.3. **Residencia Politécnica**
- 7.3.05 Administrador de Residencia
- 7.3.15 Camarero
- 7.4 **Talleres**
- 7.4.05 Mecánico Automotriz
- 7.4.10 Mecánico Industrial
- 7.4.15 Soldador
- 7.4.20 Peluquero
- 7.4.25 Sastre
- 7.5 **Mantenimiento**
- 7.5.05 Director de la Unidad de Desarrollo Físico
- 7.5.10 Supervisor de Limpieza
- 7.5.15 Electricista
- 7.5.20 Albañil
- 7.5.25 Carpintero
- 7.5.30 Conserje
- 7.5.35 Encargado de Bomba de Agua
- 7.5.40 Gasfitero
- 7.5.45 Jardinero
- 7.5.50 Limpieza
- 7.5.55 Pintor
- 7.5.60 Tapizador
- 7.5.65 Trabajador Manual
- 7.6. **Obras Civiles**
- 7.6.05 Jefe de Obras
- 7.6.10 Arquitecto
- 7.6.15 Ingeniero Civil
- 7.6.20 Planificador de Obras
- 7.6.25 Residente de Construcciones
- 7.6.30 Asistente de Construcciones
- 7.6.35 Dibujante
- 8. **GESTIÓN ACADÉMICA**
- 8.1 **Administración académica**
- 8.1.05 Director de Departamento



- 8.1.10 Coordinador de Área del Conocimiento
- 8.1.15 Coordinador de Carrera
- 8.1.20 Director de Centro
- 8.1.25 Director de Gestión de la Extensión
- 8.1.30 Director de Desarrollo Institucional
- 8.1.35 Director de Educación a Distancia
- 8.1.40 Docente Universitario (T/C)
- 9. **APOYO ACADÉMICO**
- 9.1. **Psicología Educativa**
- 9.1.05 Administrador Académico
- 9.1.10 Psicólogo Educativo
- 9.1.15 Psicometrista
- 9.2. **Secretaría Académica**
- 9.2.05 Secretario Académico
- 9.3. **Tecnología Educativa**
- 9.3.05 Fotógrafo
- 9.3.10 Operador de Equipos Audiovisuales
- 9.3.15 Técnico de Sonido
- 9.4. **Editorial Politécnica**
- 9.4.05 Director de Editorial Politécnica
- 9.4.10 Diseñador Gráfico
- 9.4.15 Fotomecánico
- 9.4.20 Prensista
- 9.4.25 Encuadernador
- 9.4.30 Operador de Guillotina
- 9.5. **Biblioteca**
- 9.5.05 Director de Biblioteca
- 9.5.10 Administrador de Biblioteca no vidente
- 9.5.15 Supervisor Administrativo
- 9.5.20 Administrador de Procesos Técnicos
- 9.5.25 Bibliotecario
- 9.5.30 Auxiliar de Biblioteca
- 9.5.35 Técnico en mantenimiento y conservación de libros
- 9.6. **Laboratorios**
- 9.6.05 Jefe de Laboratorio de Máquinas y Herramientas
- 9.6.10 Jefe de Taller





- 9.6.15 Laboratorista Bioquímico
- 9.6.20 Laboratorista
- 9.6.25 Auxiliar de Laboratorio Bioquímico
- 9.6.30 Auxiliar de Laboratorio de Computación
- 9.7. **Centro Deportivo**
- 9.7.05 Médico Deportólogo
- 9.7.10 Fisioterapista
- 9.7.15 Entrenador de Deportes
- 9.8. **Producción Agropecuaria**
- 9.8.05 Jefe de Producción
- 9.8.10 Jefe de Comercialización
- 9.8.15 Ayudante de Administración de Hacienda
- 9.8.20 Mayordomo
- 9.8.25 Tractorista
- 9.8.30 Vaquero

El Manual se constituye de la descripción y el análisis de los cargos. La descripción consiste en la enumeración de las funciones que se desarrollaran, la periodicidad de la ejecución, los métodos para la ejecución y los objetivos para el cargo. <sup>7</sup>

Después de la descripción de cargos se detalla el análisis que se fundamenta en el procedimiento de obtención de información acerca de los cargos: su contenido, aspectos y condiciones que los rodean.<sup>8</sup>

Para un mejor entendimiento, a continuación se presenta un ejemplo de cada uno de los grupos ocupacionales que se distinguen en la Escuela Politécnica del Ejército, los mismos que son Directivos, Profesionales, Administrativos, de Servicios y Técnicos.

---

<sup>7</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, pág.331.

<sup>8</sup> LOUART, Pierre, Gestión de los Recursos Humanos. Ediciones Gestión 2000.



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE CARGOS**

**CODIGO: 1.1.10**

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

**ÁREA DE GESTIÓN:** Dirección General  
**NOMBRE DEL CARGO:** Vicerrector de Docencia

**MISIÓN:**

Planificar, organizar, coordinar y supervisar la aplicación de los programas académicos, el desarrollo de las actividades del personal docente y de apoyo académico y los servicios administrativos en cada uno de los Departamentos Académicos y Carreras de la ESPE; dirigir e impulsar los planes de desarrollo, la admisión y el registro estudiantil e implementación de nuevas tecnologías de enseñanza en sus modalidades presencial o a distancia y la educación continua; a fin de que se cumpla el plan estratégico de la Institución y se logren mejores estándares de calidad en cada unidad académica.

**ACTIVIDADES ESENCIALES:**

- Revisar, aprobar e implementar los planes y programas de estudio en cada uno de los Departamentos Académicos y Carreras de la ESPE, aprobar los planes generales de actividades administrativas y técnicas a ejecutarse en cada período académico; estructurar un portafolio de carreras orientadas a las necesidades de la sociedad; a fin de que se cumplan los cronogramas de formación, investigación y extensión universitaria aprobadas por el Consejo Politécnico y contempladas en el Plan Estratégico de la Institución.
- Conformar comisiones y dirige proyectos de optimización de los procesos de admisión, registro y bienestar estudiantil; apoyo y fortalecimiento de los aspectos de desarrollo y mejoramiento de las prestaciones y garantías de bienestar para los estudiantes; a fin de que la comunidad politécnica se encuentre fortalecida con el apoyo institucional y procesos técnicos que faciliten el desarrollo estudiantil.
- Evaluar el desempeño del personal docente y de apoyo académico y supervisar el cumplimiento de las normas y reglamentos establecidos en la Institución; a fin de



garantizar el desarrollo y mejor desempeño de docentes y personal administrativo de apoyo en los Departamentos Académicos y Carreras de la ESPE.

- Convocar y presidir reuniones del Consejo Académico, analizar y dar soluciones a los problemas pedagógicos, científicos, disciplinarios y de otra índole que afecte el desenvolvimiento de las actividades académicas de la ESPE; a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de formación con calidad y responsabilidad.
- Mantener relaciones interinstitucionales con centros de formación universitarios, nacionales o extranjeros; a fin de lograr convenios de intercambio docente, estudiantil y transferencia de tecnologías con los mismos; realizar estudios para la diversificación de la propuesta académica de la ESPE.

**INSTRUCCIÓN FORMAL:**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Título universitario de tercer nivel en una especialidad afin a la función, acreditar título de cuarto nivel.</li></ul>	10
---	----

**COMPETENCIAS TÉCNICAS:**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Cinco años de experiencia en el ejercicio de actividades de dirección académica en centros de formación superior. Haber ejercido la docencia en la ESPE, por un período de tiempo no menor a cinco años.</li></ul>	8
<ul style="list-style-type: none"><li>• Educación y entrenamiento: conocimientos de nuevas tecnologías educativas a nivel universitario, desarrollo de planes curriculares y de gestión productiva de establecimientos educativos.</li></ul>	6
<ul style="list-style-type: none"><li>• Leyes, gobierno y jurisprudencia: conocimiento de las principales leyes y normatividad vigente en el sector educativo nacional y disposiciones legales determinadas en leyes complementarias de la fuerza terrestre e internas de la ESPE.</li></ul>	6

**COMPETENCIAS DE GESTIÓN:**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Destreza científica: habilidad para utilizar métodos científicos de investigación para la solución de los problemas académicos y administrativos de apoyo a la gestión educativa.</li></ul>	5
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pensamiento crítico: habilidad para utilizar la lógica y el análisis para identificar las fortalezas y debilidades de las proposiciones de cambio en los planes y programas de estudio de la Institución.</li></ul>	5
<ul style="list-style-type: none"><li>• Generación de ideas: habilidad para generar nuevas formas o alternativas de solución de problemas de carácter académicas, de investigación o de extensión universitaria.</li></ul>	5
<ul style="list-style-type: none"><li>• Planificación de la ejecución: habilidad para desarrollar estrategias para la implementación de ideas y cambios fundamentales en la gestión académica de la ESPE.</li></ul>	8
<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordinación: habilidad para ajustar las acciones con relación a las acciones de las diferentes facultades, institutos y unidades educativas de la Institución.</li></ul>	7

**OTRAS COMPETENCIAS:**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Expresión escrita: capacidad de comunicar información o ideas por escrito de manera clara y precisa a las diferentes facultades, institutos o unidades académicas de la Institución.</li></ul>	12
<ul style="list-style-type: none"><li>• Razonamiento inductivo: capacidad para procesar información y dar respuestas específicas a los problemas que se originan en la dirección; o dar explicaciones lógicas de los sucesos que las originan.</li></ul>	8
<ul style="list-style-type: none"><li>• Persistencia: capacidad individual para lograr los propósitos institucionales con tenacidad y no desfallecer hasta conseguirlos.</li></ul>	10
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificación organizacional: capacidad para practicar los valores de la ESPE e identificar con precisión los objetivos institucionales y canalizar sus esfuerzos hacia la consecución de las metas previstas a su unidad de trabajo.</li></ul>	10



**CODIGO: 8.1.60**

### **DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

**ÁREA DE GESTIÓN:** Apoyo Académico  
**NOMBRE DEL CARGO:** Docente Universitario (T/C)

#### **MISIÓN:**

Impartir conocimientos teórico prácticos de una o varias asignaturas a alumnos de nivel superior, aplicando métodos y / o procedimientos didácticos eficaces; a fin de alcanzar un óptimo aprovechamiento y crecimiento integral de los alumnos.

#### **ACTIVIDADES ESENCIALES:**

- Elaborar el programa de la asignatura de acuerdo con el perfil profesional diseñado para la carrera; programar las actividades académicas a ejecutarse en el semestre o módulo de enseñanza establecidos en la malla curricular; a fin de contribuir con la misma a la consecución de los objetivos personales y profesionales del estudiante y la adecuada correlación con el campo de formación establecido por las exigencias del campo laboral donde se desempeñará.
- Preparar y sistematizar conferencias, demostraciones, exposiciones, experimentos o ensayos de laboratorio, aplicando métodos pedagógicos actualizados; a fin de dar valor agregado al proceso de enseñanza a los estudiantes.
- Supervisar las practicas de laboratorio, talleres de resolución de casos o experimentos; evaluar el rendimiento individual y grupal alcanzado mediante trabajos, pruebas, exámenes, consultas en internet, exposiciones demostrativas u otros medios interactivos de comprobación de los conocimientos adquiridos por los estudiantes; a fin de, utilizando la evaluación continua, fortalecer el seguimiento efectivo del rendimiento de los mismos y efectuar las correcciones que sean del caso.
- Elaborar el material didáctico a emplearse en las sesiones regulares o demostrativas, utilizar medios visuales o presentaciones audio visuales para apoyarse en las sesiones teórico practicas; organiza y dirige trabajos de investigación de campos especializados de las ciencias; a fin de alcanzar un aprendizaje por y para la vida.
- Elaborar y entregar a las secretarias académicas las listas de asistencia del estudiante y reportar en los medios informáticos, el reporte de notas y



aprovechamiento de cada uno de ellos; dentro de las fechas establecidas por la ESPE; a fin de garantizar la idoneidad del reporte y resguardo del aprovechamiento de los estudiantes.

- Dirigir o codirigir proyectos de grado de los estudiantes, suministrando apoyo académico y técnico en la elaboración de los mismos; a fin de contribuir al programa de graduados y metas demandadas por la sociedad y el país.

**INSTRUCCIÓN FORMAL:**

• Título universitario Terminal de tercer nivel	8
---	---

**COMPETENCIAS TÉCNICAS:**

• Idioma extranjero: suficiencia en el conocimiento y aplicación de un idioma extranjero.	7
• Destreza científica: capacidad para utilizar métodos científicos para la solución de problemas y manejo de tecnologías de la información y comunicación; destreza en el manejo de sistemas computacionales en apoyo a la cátedra y sesiones activas de aprendizaje.	7
• Educación y entrenamiento: conocimiento de métodos de enseñanza y técnicas didácticas individual y grupal, desarrollo de planes de fortalecimiento profesional y principios para el diseño y aplicación de pruebas.	8

**COMPETENCIAS DE GESTIÓN:**

• Destreza para abstracción, análisis y síntesis: habilidad para poder captar y difundir información científica de manera práctica, sencilla y adecuada a los conocimientos sobre el área de estudio y la profesión de los estudiantes.	8
• Percepción social: habilidad para aplicar los conocimientos teóricos a situaciones prácticas frente a la responsabilidad social y compromiso ciudadano.	8
• Trabajo en equipo: habilidad para coordinar e integrar equipos de trabajo para identificar, plantear y resolver problemas de manera activa y participativa.	7
• Globalización del conocimiento: habilidad para trabajar en contextos internacionales sirviéndose de información y comunicación universal presente en los medios informáticos disponibles en redes universitarias y de	7



investigación científica mundial.	
-----------------------------------	--

**OTRAS COMPETENCIAS:**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación oral y escrita: capacidad para poder comunicarse en informar de manera efectiva y coherente con el proceso educativo diseñado para la carrera.</li></ul>	8
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprendizaje activo: capacidad para aprender y actualizarse de manera permanente y habilidad de difundir tales aprendizajes.</li></ul>	7
<ul style="list-style-type: none"><li>• Percepción intercultural: capacidad para valorar y respetar la diversidad y multiculturalidad, con compromiso ético y respeto de los valores humanos.</li></ul>	7
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificación organizacional: capacidad para practicar los valores de la ESPE e identificar con precisión los objetivos institucionales y canalizar sus esfuerzos hacia la consecución de las metas previstas a su unidad de trabajo.</li></ul>	10
<ul style="list-style-type: none"><li>• Crítica y autocrítica: capacidad para poder recibir críticas constructivas y fortaleza para poder cambiar de actitud en beneficio de los objetivos que persigue el proceso educativo y los postulados impulsados por la ESPE.</li></ul>	8



**CODIGO: 3.1.10**

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

**ÁREA DE GESTIÓN:** Finanzas

**NOMBRE DEL CARGO:** Contador

**MISIÓN:**

Efectuar la revisión, legalización, saneamiento, consolidación y registro de información económico-financiera en libros contables y cuentas especiales de la Institución; de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos en el Sistema de Contabilidad Gubernamental y leyes ecuatorianas sobre la materia.

**ACTIVIDADES ESENCIALES:**

- Recibir, revisar y supervisar el registro de información contable en libros, registros y reportar la información en los estados financieros de la ESPE, efectuando el saneamiento y consolidación de información económico - financiera; realizar la codificación e imputación contable correspondiente, a fin de mantener los estados de cada cuenta contable en forma actualizada.
- Elaborar ordenes o roles de pago, balances de comprobación y efectuar los asientos de registro, ajustes, regulación y cierre contable; preparar, revisar y mantener estados de recaudación por cobro de matrículas y otros aranceles de la gestión académica de la ESPE, llevar registros del movimientos de bienes, valores, productos y especies politécnicas, a fin de conocer oportunamente estados de venta, índices de morosidad, elaborar títulos de crédito o emprender las acciones de cobro correspondientes.
- Llevar el movimiento de cuentas especiales de ingresos, gastos, inversiones, servicio de la deuda, fondos rotativos o cajas chicas creados en la ESPE; preparar análisis económico de las variaciones periódicas de las cifras contables y comportamiento de las mismas, a fin de establecer flujos de fondos y cupos de gastos.
- Preparar estados financieros y otros informes de especialidad como lotes económicos de compras, rotación de inventarios o especies valoradas, comportamiento de recaudaciones y otros movimientos de las diferentes unidades administrativas, operativas y de servicios de la Institución.
- Participar en la formulación, implementación y evaluación de normas de control interno en asuntos presupuestario - contables, realizar liquidaciones contables de





obras realizadas por la Institución en forma directa o a través de contratistas; establecer los costos unitarios de proyectos y obras realizadas.

**INSTRUCCIÓN FORMAL:**

• Título de Técnico Superior en Contabilidad.	9
---	---

**COMPETENCIAS TÉCNICAS:**

• Experiencia de dos años en el ejercicio de funciones contables.	7
• Gestión contable - financiera: conocimientos de los principios, procedimientos, prácticas y normas de control interno y registro y control contable, con aplicaciones informáticas. Haber aprobado curso de Control y Contabilidad Gubernamentales.	8
• Leyes especiales: amplios conocimientos de leyes, normas y reglamentos aplicables en la gestión económico - financiera de la gestión educativa.	6

**COMPETENCIAS DE GESTION:**

• Análisis y recopilación de información: habilidad para localizar información clave que sustente los informes contables y fundamente su gestión analítica previo un análisis detallado y oportuno de datos, hechos e información de respaldo.	12
• Destreza matemática: habilidad para utilizar las matemáticas en la solución de los problemas económico - financieros del área.	8
• Pensamiento analítico: habilidad para entender una situación, desagregándola en partes, identificar e interpretar sus implicaciones económico-financiera y recomendar acciones de fortalecimiento de las finanzas politécnicas.	10



**OTRAS COMPETENCIAS:**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo en equipo: capacidad para integrarse y liderar de manera efectiva a equipos de trabajo para alcanzar consensos, con base en el respeto, las leyes y sustentación de propuestas, cifras y coordinación de acciones de control interno.</li></ul>	8
<ul style="list-style-type: none"><li>• Atención selectiva: capacidad de concentrarse y no distraerse mientras realiza registros contables, informes, estados financieros y demás tareas asignadas a su función, durante un período de tiempo y ambiente con estímulos variados.</li></ul>	10
<ul style="list-style-type: none"><li>• Orden y Calidad: capacidad para dar seguimiento y revisión del trabajo e información generada por las diferentes dependencias Politécnicas con la finalidad de insistir en la claridad de roles y funciones asignadas para así garantizar la no existencia de errores en el trabajo o información.</li></ul>	12
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificación organizacional: capacidad para practicar los valores de la ESPE e identificar con precisión los objetivos institucionales y canalizar sus esfuerzos hacia la consecución de las metas previstas a su unidad de trabajo.</li></ul>	10

**CODIGO: 2.1.30****DESCRIPCIÓN DEL CARGO****ÁREA DE GESTIÓN:** Administración General**NOMBRE DEL CARGO:** Mensajero**MISIÓN:**

Entregar y recibir correspondencia dentro o fuera de la ESPE; limpieza de oficinas y otras actividades manuales diversas, de acuerdo con las disposiciones impartidas por los supervisores de las áreas de trabajo de la Institución.

**ACTIVIDADES ESENCIALES:**

- Realizar trámites de entrega y recepción de correspondencia, mensajes y otros de carácter oficial ante instituciones públicas y privadas o personas de la localidad, llevar registros de entrega de documentos; llevar encomiendas a bancos u otras entidades de servicios, a fin de atender y apoyar la gestión de trámites de la oficina en la que presta sus servicios.
- Realizar la limpieza, mantenimiento y / o custodia de oficinas, bienes e instalaciones de la ESPE, a fin de mantenerlas en buen estado de conservación, seguridad y aseo.
- Realizar otras actividades manuales diversas, como: compaginado de documentos, archivo, registro de información o datos, reproducción de documentos; de conformidad con las necesidades de la Institución y pedidos del supervisor del área.

**INSTRUCCIÓN FORMAL:**

• Instrucción básica.	30
-----------------------	----

**COMPETENCIAS DE GESTIÓN:**

• Relaciones interpersonales: habilidad para relacionarse de manera efectiva y cordial con compañeros y supervisores del área.	15
• Orientación al servicio: habilidad para dirigir sus esfuerzos en la búsqueda y satisfacción de los requerimientos y demandas de los clientes internos y externos de la ESPE.	15



**OTRAS COMPETENCIAS:**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Comprensión oral: capacidad para escuchar y comprender disposiciones administrativas emitidas por el supervisor, para garantizar el cumplimiento de las tareas y actividades asignadas.</li></ul>	15
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vigor: capacidad para soportar actividades físicas variadas que pueden determinar cansancio y fatiga por el desempeño de ciertas actividades de su trabajo.</li></ul>	15
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificación organizacional: capacidad para practicar los valores de la ESPE e identificar con precisión los objetivos institucionales y canalizar sus esfuerzos hacia la consecución de las metas previstas a su unidad de trabajo.</li></ul>	10

**CODIGO: 7.6.15****DESCRIPCIÓN DEL CARGO****ÁREA DE GESTIÓN:** Servicios Generales**NOMBRE DEL CARGO:** Electricista**MISIÓN:**

Armar, mantener y reparar equipos e instalaciones de fluido o control eléctrico, electrónico y de comunicaciones en: edificios, laboratorios, talleres y demás edificaciones de la Institución; a fin de garantizar la continuidad en el funcionamiento de los sistemas, en concordancia con los planos, circuitos y capacidad instalada en dichos locales politécnicos.

**ACTIVIDADES ESENCIALES:**

- Instalar, mantener y reparar los equipos e instalaciones de fluido eléctrico de diferente capacidad y potencia en: edificios, laboratorios, talleres, locales, oficinas y demás edificaciones de la ESPE, a fin de garantizar su adecuado funcionamiento.
- Ajustar, regular y reparar paneles de control de los sistemas eléctricos, de telefonía y auxiliares de los medios computacionales; y realizar extensiones para punto de luz o de fuerza en forma temporal o definitiva, a fin de mantener el funcionamiento correcto y prestar el servicio requerido en los edificios, locales y otras instalaciones de la Institución.
- Efectuar el montaje y mantenimiento preventivo o correctivo de maquinarias, equipos y otros sistemas eléctricos de la ESPE; a fin de garantizar su operación y funcionamiento correcto.

**INSTRUCCIÓN FORMAL:**

• Título de Bachiller Técnico en Electricidad.	8
--	---

**COMPETENCIAS TÉCNICAS:**

• Experiencia de un año en la construcción y mantenimiento de instalaciones y equipos eléctricos.	7
• Tecnología eléctrica: conocimientos de tecnologías eléctricas y electrónicas aplicadas en los medios de conducción y distribución de energía eléctrica.	8



<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistemas eléctricos de distribución: conocimientos de la operación y mantenimiento de líneas y redes de distribución de baja tensión.</li></ul>	7
---	---

**COMPETENCIAS DE GESTION:**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificación de problemas: habilidad para identificar la naturaleza y alcance de los daños en los conductores de distribución y tableros de control de la energía eléctrica.</li></ul>	10
<ul style="list-style-type: none"><li>• Selección de equipos: habilidad para determinar el tipo de equipos e instrumentos eléctricos para realizar los trabajos.</li></ul>	10
<ul style="list-style-type: none"><li>• Comprobación: habilidad para determinar si los equipos e instalaciones eléctricas están funcionando correctamente.</li></ul>	10

**OTRAS COMPETENCIAS:**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Destreza manual: capacidad para realizar de manera manual o con el apoyo de equipos mecánico o electrónicos, los trabajos de conexión o reconexión a las líneas eléctricas, comunicación o unirse a redes informáticas; con rapidez, precisión y economía de recursos.</li></ul>	15
<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientación al logro: capacidad para realizar bien el trabajo y superar los estándares de rendimiento pasados, con la finalidad de cumplir con la programación anual de planes innovadores.</li></ul>	15
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificación organizacional: capacidad para practicar los valores de la ESPE e identificar con precisión los objetivos institucionales y canalizar sus esfuerzos hacia la consecución de las metas previstas a su unidad de trabajo.</li></ul>	10



Cabe recalcar que el Índice Ocupacional y los ejemplos que se presentaron anteriormente son tomados del Manual de Clasificación de Cargos que se lo obtuvo de la Unidad del Talento Humano de la ESPE con corte a la fecha 28 de Junio del 2006 y con un total de 477 personas (Ver Anexo 1) que laboran en el área administrativa de la institución, de los que se obtuvieron un total de 149 cargos.

### **3.1 DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE VALORACIÓN DE CARGOS ADOPTADO PARA LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO.**

#### **3.1.1 INTRODUCCIÓN A LA VALORACIÓN DE CARGOS**

En este tema se detallarán las principales concepciones sobre el contenido de la Valoración de Cargos, como un elemento antecedente del sistema de remuneraciones. Se especificarán las principales condiciones para que el sistema tenga una adecuada aplicación y receptividad por parte de los empleados de la institución.

##### **3.1.1.1 MÉTODOS DE EVALUACIÓN <sup>9</sup>**

- **Métodos Cualitativos:** Son aquellos que toman la descripción del cargo como un todo. Estos métodos permiten el establecimiento de una ordenación de cargos, ya sea individual o grupal dentro de unas categorías predeterminadas, pero sin valorar las diferencias numéricas entre cada uno de ellos; éstos se fundamentan en un juicio o estimación general de todas las características del cargo; para ello se consideran factores comunes y básicos al conjunto de cargos tales como: educación

---

<sup>9</sup> ORUETA, Lucas. Valuación de Tareas y Estructuras de Salarios. Editorial Limusa.

y experiencia para su desempeño, complejidad de las funciones, niveles de responsabilidad y esfuerzo. Existen dos métodos de valoración cualitativos:

- Método de jerarquización
  - Técnica de jerarquización ascendente-descendente.
  - Técnica de comparación de parejas.
- Método de categorías predeterminadas o de clasificación por grados.

➤ **Métodos cuantitativos:** Los métodos de valoración cuantitativos consideran el cargo de acuerdo con las características y requisitos esenciales denominados factores que son valorados por separado, de manera que sumando los puntos de los distintos factores compensables se obtiene una puntuación de trabajo.

La puntuación de cada factor determina con qué nivel de intensidad se da cada uno de ellos. La suma de estas puntuaciones por factor o característica da lugar a una puntuación total o valor del cargo que, al relacionarlo con los valores de los demás cargos permite una ordenación, de acuerdo con los factores o características esenciales y comunes que los constituyen. Los métodos cuantitativos son los siguientes:

- Métodos de puntos por factor
- Métodos de comparación de factores
- Métodos de perfiles y escalas guías de Hay
- Método de puntos de Hay
- Método de porcentaje de Turner





Para la Valoración de los cargos en la Escuela Politécnica del Ejército se utilizó el Método *Cuantitativo*, que sigue la corriente *de Escalas y Perfiles de Hay*, que es un método factorial de puntos, cuyas escalas están construidas con una progresión constante del 15%, además utiliza 3 factores, mismos que, a su vez son el resultado de varios elementos<sup>10</sup>, es un método sumamente interesante y útil por ser bi-direccional, esto es la combinación de los factores de valoración, haciéndolo más efectivo y sobre todo ligado a nuestra forma de vida y de ver las cosas desde diferentes ángulos de una sola mirada.

Como se planteó anteriormente, constituyendo la Valoración de Cargos un proceso de determinar la importancia relativa de las contribución de cada cargo a los resultados finales de la institución, medidos a través de la descomposición de los factores intrínsecos del trabajo; se han seleccionado factores objetivos, medibles y sobre todo generales, para los diferentes grupos ocupacionales que conforman la Escuela Politécnica del Ejército; considerando a su vez un principio universal que excluye los méritos personales como elementos de valoración del cargo, es decir es un proceso de análisis impersonal. Siendo así la metodología, los resultados son más objetivos.

En otras palabras valorar el cargo adquiere el significado de valorar únicamente los contenidos y dimensiones del cargo en una organización; en referencia con otros cargos de la misma empresa o institución, independientemente de otros aspectos que tengan que ver con el ocupante del mismo; tales como su eficiencia, contribución individual a los resultados de la institución u otras características de excelencia que tengan tales personas que ocupan los cargos.

---

<sup>10</sup> Concepto tomado de la Presentación realizada por el Ing. Othón Juárez Hernández de la Empresa DOS Consultores S.A. de CV, México.

Cabe resaltar que esta metodología seleccionada busca alcanzar los siguientes objetivos:

- Equidad en los procesos de valoración de los cargos.
- Servir a los funcionarios, empleados y trabajadores como un medio de conocimiento cabal de las incidencias de sus contribuciones.
- Facilitar el proceso retributivo de los actuales y nuevos cargos de trabajo.
- Reducir posibles conflictos inmediatos o mediatos.
- Generalizar el conocimiento de los cargos y potenciar su permanente crecimiento y diversificación.

### **3.1.2 DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DE FACTORES DE VALORACIÓN.<sup>11</sup>**

#### **3.1.2.1 PROPÓSITO Y ALCANCE**

El Manual de Valoración contiene los lineamientos metodológicos para asignar con equidad, valoración económica a los distintos cargos que constan en el Sistema de Clasificación de Cargos de la Escuela Politécnica del Ejército.

#### **3.1.2.2 CONCEPTO**

**Valoración de Cargos**, es el proceso analítico de dar una apreciación cuantitativa a un cargo, basado en la descomposición de sus características distintivas y el grado de incidencia de cada uno de ellos en los procesos y resultados de la Escuela Politécnica del Ejército.

---

<sup>11</sup> *Fuente:* Manual de Valoración de Cargos, elaborado por el Ing. Carlos Cevallos; modificado y adaptado para la Escuela Politécnica del Ejército.

### 3.1.2.3 METODOLOGÍA

El sistema utilizado para valorar los cargos es el denominado de puntos, el mismo que establece la siguiente metodología y comprende las siguientes fases:

1. Selección de factores de valoración de cargos.
2. Ponderación de factores.
3. Descripción de factores y definición de grados.
4. Puntuación de los factores y grados de valoración de los cargos.

Los factores y grados son apreciaciones generales que definen las características que distinguen a los cargos, por lo que es menester descomponerlos para su identificación y luego para utilizarlos en la valoración.

Al efecto, rigen las siguientes consideraciones generales:

- **Objetividad**, los factores y grados deben considerar las condiciones particulares de los cargos de manera inequívoca, a más de ser susceptibles de ser medidos y apreciados con los sentidos, de manera fácil o con medios administrativos adecuados.
- **Generalidad**, los factores y grados deben ser comunes y ser evidentes en los cargos a ser evaluados.
- **Funcionalidad**, cada factor y grado seleccionado deben determinar la especificidad funcionalidad del cargo o un aspecto característico que lo diferencie de otros, de manera sencilla, clara y fácil.

### 3.1.2.4 TERMINOLOGÍA BÁSICA

Con el objeto de facilitar la utilización y aplicación del Manual, se presenta el siguiente detalle de los conceptos de mayor recurrencia, alrededor del tema tratado:

- **Cargo:** Es la asignación armónica e interrelacionada de funciones y actividades necesarias y suficientes, a ser desempeñadas por una persona, para lo cual se requiere conocimientos, habilidades y actitudes específicas, de modo que sean asumidas por el respectivo titular y puedan generar los resultados esperados. Es la unidad básica de trabajo.
- **Naturaleza del Trabajo:** Especificación genérica del objetivo o razón de ser del cargo, con un resumen esquemático de los deberes y responsabilidades asignados a dicha unidad laboral.
- **Competencias:** Es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, requeridas para el ejercicio de un cargo en la organización y evidenciables en su desempeño por su titular.
- **Ámbito Funcional:** Áreas específicas de actividad sobre las cuales el titular del cargo tiene incidencia; para lo cual le son atribuidas responsabilidades específicas que deben ser observadas para cumplirlas y obtener resultados, con la calidad, cantidad y oportunidad requeridas.
- **Resultado Organizacional:** Indicador de productividad y rendimiento en la Empresa, reflejado en productos intermedios o finales de un trabajo.
- **Conocimientos Formales:** Son los conceptos, principios o normas del saber y saber hacer, cuyo dominio está fundamentado en la formación y el aprendizaje realizado a través de instrucción formal en instituciones de cualquier nivel, debidamente certificados.
- **Estudios de Especialización:** Formación impartida en instituciones educativas superiores, que posibilitan la obtención de un grado académico; permiten la actualización profesional en una especialidad determinada y en instancias superiores de formación.
- **Capacitación:** Instrucción formal impartida mediante cursos y entrenamientos sujetos a evaluación; implica la intervención consciente y deliberada sobre personas, con el objeto de producir ampliación de conocimientos, mejoramiento de destrezas y cambios actitudinales, de tal manera, que se ajusten a los requerimientos de la organización y personales.

- **Variedad del Trabajo:** Conjunto de aspectos laborales de diferente naturaleza y alcance, pero compatibles, asignados para su ejecución por intermedio de un cargo.
- **Complejidad del Trabajo:** Conjunto de exigencias funcionales de orden cualitativo que determinan una mayor aplicación y desarrollo del razonamiento, juicio y discrecionalidad del titular del cargo, a fin de utilizar las habilidades y destrezas individuales y ejecutar las tareas con precisión, nitidez y traducirlas en resultados empresariales exitosos.
- **Productividad:** Esfuerzos individuales y grupales para generar resultados empresariales caracterizados por su alta calidad, cantidad y oportunidad.
- **Supervisión Directa:** Acción de dirigir, coordinar y evaluar a los subordinados de manera personal.
- **Supervisión Indirecta:** Acción de dirigir, coordinar y evaluar a los subordinados, a través de terceros, pero que orgánicamente dependen de la misma Área Funcional.
- **Información Restringida:** Documentación de conocimiento limitado en cuanto al personal que accede a la misma, a la confidencialidad y reserva que se mantiene sobre su contenido.
- **Grupo Ocupacional:** Conjunto de cargos de la organización, caracterizados por ciertas condiciones particulares, al nivel de formación y alcance de las funciones.
- **Grupo Directivo:** Personal que ejerce funciones de dirección y lideran a un grupo de empleados de la organización.
- **Grupo Profesional:** Personal de la organización cuyo ejercicio de funciones requiere de un título profesional, al nivel universitario.
- **Grupo Administrativo:** Personal de la organización que ejerce funciones de apoyo administrativo y cuyo ejercicio requiere un título de aprobación del ciclo diversificado.
- **Grupo Técnico:** Personal de la organización que ejercen funciones de carácter operativo como: mecánicas, electrónicas y demás, relacionadas a

la actividad básica de la organización, cuyo ejercicio determina poseer el título al nivel técnico.

### **3.1.2.5 VALORACIÓN DE CARGOS**

#### **3.1.2.5.1 SELECCIÓN DE FACTORES DE VALORACIÓN DE CARGOS**

Los factores de valoración de cargos se los selecciona en razón de la naturaleza, competencias y ámbito funcional de los mismos, considerando la actividad administrativa de la Escuela Politécnica del Ejército.

Los factores de valoración se estructuran en dos grandes grupos:

- ▶ *Grupo de Directivos, Profesionales y Administrativos,*
- ▶ *Grupo de Técnicos y Servicios*

El grupo de Directivos, Profesionales y Administrativos, comprende los siguientes factores y sus respectivas competencias:

- |                               |   |                               |
|-------------------------------|---|-------------------------------|
| a) Instrucción                | } | <b>Competencias del saber</b> |
| b) Experiencia                |   |                               |
| c) Complejidad de la Función  | } | <b>Competencias del hacer</b> |
| d) Relaciones Interpersonales |   |                               |
| e) Supervisión                | } | <b>Solución de problemas</b>  |
| f) Libertad de Actuación      |   |                               |



- g) Responsabilidad Económica - Administrativa
  - h) Impacto de los Resultados
- Área de Responsabilidades**

Para el grupo de cargos que conforman el área técnica, se utilizarán supletoriamente a los factores de los literales g y h, los siguientes factores:

- i) Ambiente Físico de Trabajo
  - j) Seguridad
- Medio ambiente**

Considerando que los factores mencionados inciden en forma interrelacionada, la metodología de valoración los combina de acuerdo a su afinidad e incidencia en los resultados de la Escuela Politécnica del Ejército. Esta relación consta en las siguientes tablas de valoración:

<b>Tabla A:</b>	Instrucción / Experiencia.
<b>Tabla B:</b>	Complejidad de la Función / Relaciones Interpersonales.
<b>Tabla C:</b>	Supervisión / Libertad de Actuación.
<b>Tabla D:</b>	Responsabilidad Económica - Administrativa / Impacto de los Resultados. *
<b>Tabla D:</b>	Ambiente Físico de Trabajo / Seguridad. **

\* **Tabla D**, para Grupo de Grupo de Directivos, Profesionales y Administrativos,

\*\* **Tabla D**, para Grupo de Técnicos y Servicios



### **3.1.2.5.2 PONDERACIÓN DE LOS FACTORES DE VALORACIÓN DE CARGOS**

Analizando el peso e importancia relativa de cada uno de los factores de valoración de los cargos en su resultado final, se determina la siguiente apreciación cuantitativa para cada una de las tablas de valoración estructuradas para la Escuela Politécnica del Ejército:

a) Tabla A:	35 %
b) Tabla B:	30 %
c) Tabla C:	25 %
d) Tabla D:	<u>10 %</u>
	100 %

### **3.1.2.5.3 DESCRIPCIÓN DE FACTORES Y DEFINICIÓN DE GRADOS**

Para la aplicación de la metodología de valoración de cargos, se describe a cada uno de los factores seleccionados y se los descompone en grados, con la finalidad de dar apreciaciones de menor a mayor importancia, que definen condiciones particulares de los cargos y que, posteriormente son recogidas para asignar su puntuación y establecer el posicionamiento dentro de la estructura general de cargos de la Escuela Politécnica del Ejército.

#### **3.1.2.5.3.1 TABLA A**

➤ **FACTOR:** a) **INSTRUCCIÓN**

Mide el nivel de conocimientos formales necesarios para el desempeño en un cargo; conocimientos adquiridos a través de instrucción formal, estudios de especialización y capacitación adicional.

➤ **GRADOS:**

- 1.1.** Conocimientos básicos e instrucción elemental, al nivel de ciclo básico, que le permitan el desempeño de tareas de servicios varios en oficinas, bodegas, talleres u otros locales e instalaciones de la ESPE.





- 1.2. Conocimientos generales de cierta especialidad en oficios o el desempeño de habilidades manuales de apoyo en oficinas, bodegas, talleres y otros locales de ESPE.
- 1.3. Conocimientos generales al nivel de ciclo diversificado, que le permitan el desempeño de tareas variadas de oficina o de carácter técnico en talleres de la ESPE.
- 1.4. Conocimientos de especialidad, al nivel de Tecnología, Académicos de Licenciatura o Egresamiento de una carrera universitaria de cinco o más años de formación, y, capacitación adicional en aspectos relacionados con técnicas y materias propias de las unidades administrativas donde laboren.
- 1.5. Formación profesional que requiere la titulación terminal al nivel universitario, que le permite la resolución de aspectos complejos de orden técnico, administrativo, financiero, informático, legal u otros, según sea el caso, de manera cabal. Complementa sus conocimientos con cursos de capacitación en aspectos de especialidad relacionadas con las funciones a desarrollar en la ESPE.
- 1.6. A más de acreditar título profesional de carácter terminal, se requiere contar con cursos de postgrado que le permiten ejercer funciones de alta especialidad.

➤ **FACTOR: b) EXPERIENCIA**

Mide el tiempo de trabajo práctico, requerido para realizar las tareas de manera satisfactoria y productiva. Refleja la habilidad práctica adquirida dentro o fuera de la Escuela Politécnica del Ejército, que le permite coordinar actividades, optimizar recursos y alcanzar los objetivos organizacionales propuestos. La experiencia práctica es medida en la certeza de que el ocupante del cargo posee el nivel de formación requerido para el ejercicio de la función que se está evaluando.

➤ **GRADOS:**

- 2.1. Mínimo de seis meses.
- 2.2. De uno a dos años.
- 2.3. De tres a cinco años.
- 2.4. De seis a ocho años.
- 2.5. De nueve años en adelante.

**3.1.2.5.3.2 TABLA B**

➤ **FACTOR: c) COMPLEJIDAD DE LA FUNCIÓN**

Mide el grado de rutina, análisis y juicio que se requiere para el desempeño del cargo, en consideración a la variedad, complejidad y exactitud del trabajo; evalúa el alcance y nivel de precisión que exige el cargo para cumplir con las obligaciones establecidas en la institución, en concordancia con las políticas, normas y procedimientos establecidos.

➤ **GRADOS:**

- 3.1. Ejecución de tareas rutinarias, sencillas y repetitivas; sujeto a instrucciones precisas, a métodos y procedimientos de trabajo completamente definidos.
- 3.2. Ejecución de tareas variadas de oficina, que exigen precisión en la distribución de los elementos del trabajo; análisis perfeccionado de ciertas etapas de ejecución del trabajo. Sus funciones se basan en la normatividad existente, cuyos procesos están definidos y existen precedentes que orientan las acciones.
- 3.3. Ejecución de tareas variadas de mediana complejidad, que requieren de capacidad y juicio para la solución de problemas que exigen creatividad y soluciones originales, donde existen pocos precedentes que guían sus acciones.
- 3.4. Ejecución de tareas variadas y complejas, que requieren tratar frecuentemente con problemas de especialidad, que exigen soluciones

creativas e inmediatas. El cargo exige tomar alternativas para la ejecución del trabajo, donde no existen precedentes que orientan las acciones.

- 3.5.** Ejecución de tareas esencialmente complejas y altamente creativas, que exigen una planeación cuidadosa, cuyo alcance involucra a la ESPE en su conjunto. Participa de la formulación de las políticas, en la planificación integral de la unidad y en el establecimiento de los objetivos institucionales a ser alcanzados.
- 3.6.** Ejecución de trabajos altamente complejos, que requieren la planificación, organización, dirección y el control de las actividades globales de la ESPE; requiere creatividad para desarrollar sistemas y métodos especializados de la dirección y gestión de la organización. Formula planes coyunturales, de corto, mediano y largo plazo y evalúa sistemáticamente globalmente los resultados institucionales.

➤ **FACTOR: d) RELACIONES INTERPERSONALES**

Mide la importancia y frecuencia de los contactos interpersonales mantenidos por el empleado, en función del ejercicio de su cargo; relaciones interpersonales con personal de la ESPE, proveedores, clientes, público en general.

➤ **GRADOS:**

- 4.1.** Relaciones interpersonales de carácter interno, con el jefe y personal de la unidad administrativa, esporádicamente con terceras personas, para el intercambio de información.
- 4.2.** El titular del cargo mantiene contactos frecuentes con terceras personas de la unidad administrativa e incluso con el público en general, para obtener y prestar información. Las interrelaciones no rebasan el ámbito institucional.
- 4.3.** Relaciones interpersonales internas y externas frecuentes, requiere influir sobre terceros para obtener consentimientos y cooperación para el desenvolvimiento del área y otras involucradas.

- 4.4.** Permanente relación con terceras personas para la consecución de los objetivos de la ESPE. Los contactos son constantes para influir, desarrollar consentimientos, consensos y lograr los propósitos de la institución ante otros organismos y autoridades del sector y del país.

### **3.1.2.5.3.3 TABLA C**

➤ **FACTOR: e) SUPERVISIÓN**

Mide las exigencias del trabajo en cuanto a planificar, organizar, liderar, dirigir, orientar, distribuir el trabajo y obtener la productividad esperada del personal bajo su supervisión directa o indirecta.

➤ **GRADOS:**

- 5.1.** No ejerce supervisión, por el contrario es supervisado con mucha frecuencia.
- 5.2.** No supervisa personal, es instruido por su jefe en forma alterna y en etapas claves del trabajo.
- 5.3.** Supervisa, lidera y coordina el trabajo de personal que labora en unidades técnicas o administrativas a nivel de grupos de trabajo.
- 5.4.** Dirige y lidera el trabajo de personal que conforma unidades especiales de la ESPE.
- 5.5.** Dirige el trabajo de personal que conforma Gerencias de Áreas.
- 5.6.** Dirige el trabajo de personal que conforma la alta dirección de la ESPE.

➤ **FACTOR: f) LIBERTAD DE ACTUACIÓN**

Mide la amplitud y alcance de las acciones que cumple el funcionario o empleado por el ejercicio del cargo; así como el nivel de discrecionalidad a la que está sujeto para el cumplimiento de sus responsabilidades organizacionales.



➤ **GRADOS:**

- 6.1. Decide sobre aspectos generales de su trabajo.
- 6.2. Sus decisiones se fundamentan en aspectos formales del trabajo, acción limitada a su gestión administrativa personal.
- 6.3. El alcance de sus decisiones no rebasa los límites de la unidad administrativa donde labora.
- 6.4. Las decisiones y alcance funcional involucran acciones al nivel interdepartamental.
- 6.5. Acciones y decisiones que comprometen los resultados de la propia unidad e incluso de las gerencias de áreas.
- 6.6. Acciones y decisiones que comprometen los resultados de la ESPE. Tiene libertad de actuación amplia.
- 6.7. Total libertad de actuación, sus decisiones involucran a todos los niveles internos de la ESPE y sus acciones tienen implicación con ámbitos externos a la misma.

**3.1.2.5.3.4 TABLA D** (Para grupos Directivos, Profesionales y Administrativos de apoyo).

➤ **FACTOR:**     **g) RESPONSABILIDADES ECONOMICAS – ADMINISTRATIVAS**

Mide el grado de responsabilidad administrativa, económica o por información de la que el empleado de la ESPE responde de manera directa, por su manejo, custodia o autorización. Estas responsabilidades pueden estar constituidas por bienes, valores, autorizaciones de gastos e inversiones; estudios e informes de trascendencia económica; títulos o especies valoradas.

➤ **GRADOS:**

- 7.1. Ejecución de tareas donde no se accede a información restringida o de circulación reservada. No maneja bienes o valores de ninguna naturaleza.

- 7.2. La ejecución del cargo determina el manejo de información confidencial, limitada a aspectos generales que no rebasan el ámbito de la propia unidad administrativa. Maneja bienes, valores o propiedades equivalentes de pequeña cuantía económica.
- 7.3. Maneja información confidencial relacionada con aspectos institucionales de cierta reserva, donde existe limitado acceso para su manejo y difusión. Es responsable de bienes, valores y propiedades equivalentes de mediana cuantía económica.
- 7.4. Maneja información restringida, de alta confidencialidad, que implica los más altos intereses de la ESPE. Responde por el manejo, custodia o autorización para giros o compromisos económicos de elevada cuantía.

➤ **FACTOR: h) IMPACTO DE LOS RESULTADOS**

Mide el grado de incidencia y afectación a los intereses organizacionales y aún aquellos que trasciendan a lo externo de la ESPE, como consecuencia de un inadecuado manejo o infidelidad en la administración de los bienes, valores, especies y demás información documental de la institución.

➤ **GRADOS:**

- 8.1. Ninguna consecuencia institucional, los controles establecidos garantizan el adecuado manejo de la información, los bienes, valores y demás propiedades de la Escuela Politécnica del Ejército. Posibilidad de daño remota.
- 8.2. Alguna consecuencia nociva institucional, existe cierta posibilidad de escapar a las normas de seguridad establecidas y que ocasionan perjuicios a la ESPE. El inadecuado manejo o incumplimiento de procedimientos no es detectado de manera inmediata, sino algo tardíamente. La afectación es exclusivamente interna. Posibilidad de daño ocasional.
- 8.3. Graves consecuencias organizacionales. El perjuicio es alto para la ESPE y las situaciones pueden afectarla interna y externamente.

**3.1.2.5.3.5 TABLA D** (Para los Grupos Técnicos y de Servicios)**➤ FACTOR: i) AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO**

El factor analiza y cuantifica el grado de incomodidad producida al titular del cargo por la acción de elementos en el ambiente físico donde se realiza el trabajo. Tales elementos pueden traducirse en la presencia de polvo, humedad, ruido, calor, gases tóxicos, radiaciones y otros y otros elementos nocivos para la salud humana. Es necesario tener en cuenta la existencia de equipos de protección en el lugar de trabajo y vestimenta del empleado, que reducen la intensidad del efecto de tales elementos dañinos a la salud del ocupante del cargo.

**➤ GRADOS:**

- 7.1.** El ambiente de trabajo es satisfactorio. No hay incidencia de factores que lo tornen menos confortable. Tareas desarrolladas en oficinas.
- 7.2.** El trabajo está sujeto con cierta frecuencia a incomodidades en su desempeño, debido a la presencia de elementos que afectan la salud, debido a la: presencia de polvo, contaminación, efectos climáticos y otros dañinos. Trabajos normalmente desempeñados fuera de oficinas, en talleres, bodegas o que exigen frecuente movilización.
- 7.3.** El trabajo exige alternativamente la realización de tareas a la intemperie, que lo exponen al ambiente y a elementos dañinos como polvo, humedad, gases tóxicos, irradiación solar, calor, ruido, contaminación y otros que afectan la salud. El ambiente de trabajo es incómodo y desagradable.
- 7.4.** El trabajo es de campo, está sujeto permanentemente a elementos alteradores del clima y ambiente de los lugares específicos donde se lo ejecuta, produciendo elevada incomodidad y requiriendo de protecciones físicas y humanas especiales, para evitar su efecto nocivo.
- 7.5.** El ambiente de trabajo es extremadamente desagradable, el trabajo es realizado permanentemente en situaciones ambientales extremas, con presencia de elementos dañinos a la salud altamente frecuentes y exigencia de cuidados básicos y protecciones propias del ambiente y la

persona para su realización. Exigen de controles periódicos de la salud y de los lugares de trabajo para prevenir consecuencias nocivas contra la salud e integridad de los empleados.

➤ **FACTOR: j) SEGURIDAD**

Mide la frecuencia y el nivel de gravedad de los accidentes y/o enfermedades profesionales a las que están expuestos los empleados al ejercer sus cargos. Cuantifica el riesgo o posibilidad de ocurrencia, aún implementadas las medidas de seguridad industrial correspondientes.

➤ **GRADOS:**

- 8.1. Los accidentes son poco probables de ocurrir, como consecuencia de actos de descuido del empleado; las consecuencias son leves o muy remotas de ocurrir. La mayoría de los elementos causantes de un accidente están controlados.
- 8.2. El titular del cargo está expuesto a accidentes leves, pequeñas lesiones o afecciones temporales de mediana gravedad, que pueden representar la ausencia al trabajo por corto tiempo.
- 8.3. Con relativa frecuencia el ocupante de un cargo está expuesto a situaciones de riesgo, que producen graves consecuencias a su salud e interrumpen por largo tiempo su actividad laboral. Los cuidados laborales son constantes y meticulosos, por parte de los supervisores, para evitar consecuencias de mayor gravedad.
- 8.4. Constantes exposiciones a situaciones extremas de riesgo, que pueden ocasionar lesiones permanentes e incluso la muerte. Los controles y protecciones son meticulosas y extremos, para atenuar la ocurrencia.





### **3.1.3 CONSTRUCCIÓN DE TABLAS DE VALORACIÓN E INTERRELACIONES DE LOS FACTORES UTILIZADOS.**

Para la Valoración de Cargos de la Escuela Politécnica del Ejército, se utilizó las tablas que ponderan a cada uno de los factores de valoración, distinguiéndolos por los dos grupos que se determinaron para la institución, estableciendo el puntaje mínimo y máximo que se le puede atribuir a cada uno de los cargos, como se puede ver a continuación:

**TABLA DE VALORACIÓN DE CARGOS - GRUPO DIRECTIVO, PROFESIONAL Y ADMINISTRATIVO**

**TABLA A**

Equivale a 35%

		EXPERIENCIA									
		2.1		2.2		2.3		2.4		2.5	
		Min.	Máx.	Min.	Máx.	Min.	Máx.	Min.	Máx.	Min.	Máx.
INSTRUCCIÓN	1.1	35	40	45	50	57	64	73	82	93	105
	1.2	50	56	62	69	77	86	96	107	120	134
	1.3	72	79	87	96	105	116	127	140	154	170
	1.4	103	111	121	132	143	155	169	183	199	216
	1.5	147	157	169	181	194	208	223	239	257	275
	1.6	210	222	235	249	264	279	295	312	331	350

**TABLA B**

Equivale a 30%

		RELACIONES INTERPERSONALES							
		4.1		4.2		4.3		4.4	
		Min.	Máx.	Min.	Máx.	Min.	Máx.	Min.	Máx.
COMPLEJIDAD DE LA FUNCIÓN	3.1	30	35	41	48	56	66	77	90
	3.2	43	49	57	65	75	87	100	115
	3.3	61	69	79	89	101	114	129	146
	3.4	88	98	109	121	135	150	167	185
	3.5	126	138	151	165	180	197	216	236
	3.6	180	194	208	224	241	259	279	300

**TABLA C**

**Equivale a 25%**

		LIBERTAD DE ACTUACIÓN													
		6.1		6.2		6.3		6.4		6.5		6.6		6.7	
		Min.	Máx.	Min.	Máx.	Min.	Máx.	Min.	Máx.	Min.	Máx.	Min.	Máx.	Min.	Máx.
<b>SUPERVISIÓN</b>	<b>5.1</b>	25	27	30	32	35	38	42	45	49	53	58	63	69	75
	<b>5.2</b>	36	39	42	45	48	52	56	61	65	71	76	82	88	95
	<b>5.3</b>	51	55	58	62	67	71	76	81	87	93	99	106	114	121
	<b>5.4</b>	73	78	82	87	92	98	103	109	116	123	130	138	146	154
	<b>5.5</b>	105	110	115	121	127	133	140	147	154	162	170	178	187	197
	<b>5.6</b>	150	156	162	169	176	183	190	197	205	214	222	231	240	250

**TABLA D**

**Equivale a 10%**

		IMPACTO DE LOS RESULTADOS					
		8.1		8.2		8.3	
		Min.	Máx.	Min.	Máx.	Min.	Máx.
<b>RESPONSABIL. ECONÓMICA - ADMINIST.</b>	<b>7.1</b>	10	12	16	19	24	30
	<b>7.2</b>	18	22	26	31	37	45
	<b>7.3</b>	33	38	44	50	58	67
	<b>7.4</b>	60	66	74	82	90	100

**Elaborado por:** *Ing. Carlos Cevallos Román*  
**Especialista en Organización y Recursos Humanos.**



**TABLA DE VALORACIÓN DE CARGOS - GRUPO DE TÉCNICOS Y DE SERVICIO**

**TABLA A**

Equivale a 35%

		EXPERIENCIA									
		2.1		2.2		2.3		2.4		2.5	
		Min.	Máx.	Min.	Máx.	Min.	Máx.	Min.	Máx.	Min.	Máx.
INSTRUCCIÓN	1.1	35	40	45	50	57	64	73	82	93	105
	1.2	50	56	62	69	77	86	96	107	120	134
	1.3	72	79	87	96	105	116	127	140	154	170
	1.4	103	111	121	132	143	155	169	183	199	216
	1.5	147	157	169	181	194	208	223	239	257	275
	1.6	210	222	235	249	264	279	295	312	331	350

**TABLA B**

Equivale a 30%

		RELACIONES INTERPERSONALES							
		4.1		4.2		4.3		4.4	
		Min.	Máx.	Min.	Máx.	Min.	Máx.	Min.	Máx.
COMPLEJIDAD DE LA FUNCIÓN	3.1	30	35	41	48	56	66	77	90
	3.2	43	49	57	65	75	87	100	115
	3.3	61	69	79	89	101	114	129	146
	3.4	88	98	109	121	135	150	167	185
	3.5	126	138	151	165	180	197	216	236
	3.6	180	194	208	224	241	259	279	300

**TABLA C**

**Equivale a 25%**

		LIBERTAD DE ACTUACIÓN													
		6.1		6.2		6.3		6.4		6.5		6.6		6.7	
		Min.	Máx.	Min.	Máx.	Min.	Máx.	Min.	Máx.	Min.	Máx.	Min.	Máx.	Min.	Máx.
<b>SUPERVISIÓN</b>	<b>5.1</b>	25	27	30	32	35	38	42	45	49	53	58	63	69	75
	<b>5.2</b>	36	39	42	45	48	52	56	61	65	71	76	82	88	95
	<b>5.3</b>	51	55	58	62	67	71	76	81	87	93	99	106	114	121
	<b>5.4</b>	73	78	82	87	92	98	103	109	116	123	130	138	146	154
	<b>5.5</b>	105	110	115	121	127	133	140	147	154	162	170	178	187	197
	<b>5.6</b>	150	156	162	169	176	183	190	197	205	214	222	231	240	250

**TABLA D**

**Equivale a 10%**

		SEGURIDAD							
		8.1		8.2		8.3		8.4	
		Min.	Máx.	Min.	Máx.	Min.	Máx.	Min.	Máx.
<b>MEDIO AMBIENTE TRABAJO</b>	<b>7.1</b>	10	12	14	16	19	22	26	30
	<b>7.2</b>	16	18	21	24	27	31	35	41
	<b>7.3</b>	24	27	31	35	39	44	49	55
	<b>7.4</b>	38	42	46	51	56	61	67	74
	<b>7.5</b>	60	65	69	75	80	86	93	100

**Elaborado por:** *Ing. Carlos Cevallos Román*  
**Especialista en Organización y Recursos Humanos.**



### **3.2 VALORACIÓN DE CARGOS.**

Antes de presentar la Propuesta de Valoración de Cargos para la Escuela Politécnica del Ejército, es importante recalcar nuevamente que la institución al 28 de junio del 2006 contaba con 477 empleados administrativos, los mismos que están definidos en cinco grupos ocupacionales, que son directivos, profesionales, administrativos de apoyo, técnicos y de servicio; estos grupos están repartidos en 149 cargos, establecidos en el Manual de Clasificación de Cargos de la ESPE.

Partiendo del Índice Ocupacional que podemos encontrar en el Manual de Clasificación de Cargos y en base a la descripción y análisis de cada uno de los cargos, se ha asignado un puntaje por cada uno de los factores encontrados en las Tablas de valoración.

Con el puntaje que se asignó a cada uno de los cargos se presenta a continuación la Valoración de Cargos Administrativos:



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
VALORACIÓN DE CARGOS ADMINISTRATIVOS**

CARGOS ADMINISTRATIVOS	GRUPO OCUP.	TABLA A		TABLA B		TABLA C		TABLA D		TOTAL PUNTOS
		Grados	Puntaje	Grados	Puntaje	Grados	Puntaje	Grados	Puntaje	
<b>ÁREAS DE GESTIÓN</b>										
<b>DIRECCIÓN GENERAL</b>										
<b>Dirección Superior</b>										
Vicerrector de Docencia	Directivo	1.5 - 2.4	239	3.6 - 4.4	300	5.5 - 6.6	178	7.4 - 8.3	100	817
Gerente Administrativo y Financiero	Directivo	1.5 - 2.4	239	3.6 - 4.4	300	5.5 - 6.6	178	7.4 - 8.3	100	817
Vicerrector de Investigación y Extensión	Directivo	1.5 - 2.4	239	3.6 - 4.4	300	5.5 - 6.6	178	7.4 - 8.3	100	817
<b>Asesoría Institucional</b>										
Procurador	Directivo	1.5 - 2.4	223	3.5 - 4.4	216	5.4 - 6.3	98	7.3 - 8.2	50	587
Abogado	Profesional	1.5 - 2.2	181	3.4 - 4.2	121	5.3 - 6.3	71	7.2 - 8.1	22	395
Jefe de Relaciones de Cooperación Interinstitucional	Directivo	1.4 - 2.3	143	3.5 - 4.3	197	5.4 - 6.4	109	7.3 - 8.2	50	499
Jefe de Relaciones Públicas	Directivo	1.5 - 2.2	181	3.5 - 4.3	180	5.3 - 6.3	71	7.2 - 8.1	22	454
Relacionador Público	Directivo	1.5 - 2.2	181	3.4 - 4.2	121	5.3 - 6.3	71	7.2 - 8.2	31	404
Director de la Unidad de Postgrados	Directivo	1.4 - 2.3	155	3.4 - 4.3	150	5.4 - 6.4	109	7.3 - 8.2	50	464
Coordinador del CIDE	Directivo	1.5 - 2.3	194	3.4 - 4.2	121	5.3 - 6.3	71	7.2 - 8.2	31	417
Director de la Unidad de Marketing	Directivo	1.5 - 2.3	194	3.5 - 4.3	197	5.4 - 6.3	98	7.3 - 8.1	38	527
Jefe de Promoción Institucional	Directivo	1.5 - 2.2	194	3.4 - 4.3	135	5.3 - 6.3	71	7.2 - 8.1	22	422
<b>Auditoría Interna</b>										
Director de la Unidad de Auditoría Interna	Directivo	1.5 - 2.3	208	3.5 - 4.3	197	5.4 - 6.4	109	7.3 - 8.3	67	581
Auditor Interno	Profesional	1.5 - 2.2	181	3.4 - 4.2	121	5.1 - 6.1	27	7.2 - 8.2	31	360
Auxiliar de Auditoría	Administrativo	1.3 - 2.2	96	3.3 - 4.1	69	5.1 - 6.1	27	7.1 - 8.1	12	204
<b>Económica Financiera</b>										
Director de la Unidad de Finanzas	Directivo	1.5 - 2.3	208	3.5 - 4.3	197	5.4 - 6.4	103	7.4 - 8.2	82	590



CARGOS ADMINISTRATIVOS	GRUPO OCUP.	TABLA A		TABLA B		TABLA C		TABLA D		TOTAL PUNTOS
		Grados	Puntaje	Grados	Puntaje	Grados	Puntaje	Grados	Puntaje	
<b>Secretaría General</b>										
Secretario General	Directivo	1.5 - 2.4	223	3.5 - 4.4	216	5.4 - 6.3	98	7.3 - 8.2	50	587
<b>ADMINISTRACIÓN GENERAL</b>										
<b>Administración</b>										
Jefe Ayudantía General	Profesional	1.5 - 2.3	194	3.4 - 4.2	121	5.3 - 6.3	71	7.2 - 8.2	31	417
Oficinista	Administrativo	1.3 - 2.1	79	3.2 - 4.2	65	5.1 - 6.1	25	7.1 - 8.1	12	181
Auxiliar de Oficina	Administrativo	1.3 - 2.1	79	3.2 - 4.2	57	5.1 - 6.1	27	7.1 - 8.1	10	173
Digitador	Administrativo	1.3 - 2.1	72	3.2 - 4.2	57	5.2 - 6.1	39	7.1 - 8.1	12	180
Recepcionista	Administrativo	1.3 - 2.1	79	3.1 - 4.2	48	5.2 - 6.1	39	7.1 - 8.1	12	178
Mensajero	Servicio	1.1 - 2.1	40	3.1 - 4.1	35	5.1 - 6.1	27	7.1 - 8.1	12	114
<b>Talento Humano</b>										
Director de la Unidad de Talento Humano	Directivo	1.5 - 2.3	208	3.5 - 4.4	216	5.4 - 6.5	116	7.3 - 8.2	50	590
Jefe de Bienestar de Personal	Directivo	1.5 - 2.3	194	3.4 - 4.3	135	5.3 - 6.4	76	7.2 - 8.1	22	427
Administrador de Personal	Profesional	1.5 - 2.2	181	3.4 - 4.2	121	5.3 - 6.3	71	7.2 - 8.2	26	399
Analista de Personal	Profesional	1.4 - 2.2	132	3.4 - 4.2	121	5.2 - 6.2	45	7.2 - 8.1	22	320
Asistente de Personal	Administrativo	1.3 - 2.2	96	3.3 - 4.1	61	5.2 - 6.1	39	7.1 - 8.1	12	208
<b>FINANZAS</b>										
<b>Contabilidad</b>										
Contador General	Directivo	1.5 - 2.4	223	3.4 - 4.3	135	5.3 - 6.3	71	7.3 - 8.3	67	496
Contador	Administrativo	1.4 - 2.2	121	3.3 - 4.2	79	5.2 - 6.2	42	7.2 - 8.2	26	268
Auxiliar de Contabilidad	Administrativo	1.3 - 2.2	96	3.3 - 4.1	61	5.1 - 6.1	27	7.1 - 8.2	19	203
<b>Presupuesto</b>										
Jefe de Presupuesto	Directivo	1.5 - 2.3	194	3.4 - 4.3	135	5.3 - 6.3	71	7.2 - 8.2	31	431
Analista de Presupuesto	Profesional	1.5 - 2.2	181	3.4 - 4.2	121	5.1 - 6.2	32	7.2 - 8.2	31	365
Analista Financiero	Profesional	1.5 - 2.2	181	3.4 - 4.2	121	5.1 - 6.1	27	7.2 - 8.2	31	360





CARGOS ADMINISTRATIVOS	GRUPO OCUP.	TABLA A		TABLA B		TABLA C		TABLA D		TOTAL PUNTOS
		Grados	Puntaje	Grados	Puntaje	Grados	Puntaje	Grados	Puntaje	
<b>Tesorería</b>										
Tesorero	Directivo	1.5 - 2.3	194	3.4 - 4.3	135	5.3 - 6.3	71	7.3 - 8.2	50	450
Pagador	Administrativo	1.3 - 2.1	79	3.2 - 4.2	57	5.2 - 6.2	42	7.2 - 8.2	31	209
Auxiliar de Pagaduría	Administrativo	1.3 - 2.1	79	3.2 - 4.1	49	5.1 - 6.1	27	7.1 - 8.2	19	174
<b>COMPUTACIÓN E INFORMÁTICA</b>										
Director de la Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación	Directivo	1.5 - 2.3	208	3.5 - 4.3	197	5.4 - 6.5	123	7.3 - 8.2	50	578
<b>Laboratorio de Computación</b>										
Laboratorista Programador	Profesional	1.5 - 2.3	169	3.3 - 4.2	79	5.2 - 6.2	42	7.2 - 8.1	18	308
Operador de Computadora	Administrativo	1.4 - 2.2	121	3.3 - 4.2	79	5.1 - 6.2	32	7.2 - 8.2	26	258
<b>Desarrollo de Software</b>										
Jefe de Soporte Técnico	Directivo	1.5 - 2.3	208	3.5 - 4.3	180	5.3 - 6.3	67	7.3 - 8.2	50	505
Analista de Sistemas	Profesional	1.5 - 2.3	208	3.4 - 4.2	121	5.2 - 6.2	45	7.2 - 8.1	22	396
Programador	Profesional	1.4 - 2.2	121	3.4 - 4.2	109	5.2 - 6.2	42	7.1 - 8.1	12	284
<b>Redes y Telecomunicaciones</b>										
Jefe de Unidad de Redes y Comunicaciones	Directivo	1.5 - 2.3	208	3.5 - 4.3	180	5.3 - 6.3	67	7.3 - 8.2	50	505
Administrador de Telecomunicaciones	Profesional	1.5 - 2.3	208	3.4 - 4.2	121	5.2 - 6.2	45	7.2 - 8.1	22	396
<b>Servicios Computacionales</b>										
Jefe Unidad de Sistemas de Información	Directivo	1.5 - 2.3	208	3.5 - 4.3	180	5.4 - 6.4	103	7.3 - 8.2	50	541
Jefe de Mantenimiento de Equipos Electrónicos	Directivo	1.5 - 2.3	194	3.4 - 4.3	135	5.3 - 6.3	67	7.3 - 8.2	50	446
Administrador del Aplicativo	Profesional	1.5 - 2.2	169	3.4 - 4.2	121	5.2 - 6.2	45	7.2 - 8.1	22	357
Administrador de Base de Datos	Profesional	1.5 - 2.3	208	3.4 - 4.2	121	5.2 - 6.2	45	7.2 - 8.1	22	396
Tecnólogo de Mantenimiento	Profesional	1.4 - 2.2	132	3.3 - 4.2	89	5.2 - 6.2	45	7.2 - 8.1	18	284
Auxiliar de Recursos Informáticos	Administrativo	1.4 - 2.2	132	3.2 - 4.1	49	5.1 - 6.1	27	7.1 - 8.1	12	220
<b>SERVICIOS ASISTENCIALES</b>										



CARGOS ADMINISTRATIVOS	GRUPO OCUP.	TABLA A		TABLA B		TABLA C		TABLA D		TOTAL PUNTOS
		Grados	Puntaje	Grados	Puntaje	Grados	Puntaje	Grados	Puntaje	
<b>Servicio Médico y Odontológico</b>										
Médico Especialista	Profesional	1.6 - 2.2	249	3.5 - 4.3	197	5.3 - 6.3	71	7.3 - 8.1	38	555
Médico General	Profesional	1.5 - 2.2	181	3.4 - 4.2	121	5.3 - 6.3	71	7.2 - 8.2	31	404
Odontólogo	Profesional	1.5 - 2.2	181	3.4 - 4.2	121	5.3 - 6.2	62	7.3 - 8.1	38	402
Enfermera	Profesional	1.5 - 2.2	169	3.3 - 4.2	89	5.1 - 6.1	27	7.2 - 8.1	22	307
Tecnólogo Médico	Profesional	1.4 - 2.2	132	3.3 - 4.2	89	5.2 - 6.1	39	7.2 - 8.1	22	282
Auxiliar de Odontología	Administrativo	1.3 - 2.2	87	3.2 - 4.1	49	5.1 - 6.1	25	7.1 - 8.1	10	171
<b>Bienestar y Cultura</b>										
Director de Bienestar Estudiantil	Directivo	1.5 - 2.3	208	3.5 - 4.4	236	5.3 - 6.3	71	7.3 - 8.2	50	565
Promotor de Desarrollo Estudiantil	Profesional	1.4 - 2.2	121	3.4 - 4.2	109	5.2 - 6.2	42	7.2 - 8.1	22	294
Trabajador Social	Profesional	1.4 - 2.2	132	3.4 - 4.2	121	5.2 - 6.2	45	7.2 - 8.1	22	320
<b>Desarrollo Cultural</b>										
Asistente de Proyectos	Profesional	1.5 - 2.2	169	3.3 - 4.2	89	5.2 - 6.2	45	7.2 - 8.1	22	325
<b>SERVICIOS ADMINISTRATIVOS</b>										
<b>Secretaría</b>										
Secretaria Ejecutiva	Administrativo	1.4 - 2.3	143	3.3 - 4.2	79	5.2 - 6.2	45	7.2 - 8.2	31	298
Secretaria Contadora	Administrativo	1.3 - 2.2	87	3.3 - 4.1	61	5.1 - 6.1	27	7.2 - 8.2	31	206
Secretaria	Administrativo	1.3 - 2.1	79	3.2 - 4.2	65	5.1 - 6.1	25	7.1 - 8.1	12	181
<b>Archivo</b>										
Jefe de Archivo	Administrativo	1.4 - 2.2	132	3.4 - 4.2	109	5.3 - 6.3	67	7.3 - 8.1	33	341
Técnico de Archivo	Administrativo	1.4 - 2.2	132	3.3 - 4.1	61	5.2 - 6.2	42	7.2 - 8.1	18	253
Auxiliar de Archivo	Administrativo	1.3 - 2.1	79	3.2 - 4.1	43	5.1 - 6.1	25	7.1 - 8.1	10	157
<b>Adquisiciones y Bodega</b>										
Director de Logística	Directivo	1.5 - 2.3	208	3.5 - 4.3	197	5.4 - 6.4	109	7.3 - 8.2	50	564
Jefe de Bienes	Directivo	1.5 - 2.3	194	3.5 - 4.3	180	5.3 - 6.3	71	7.3 - 8.2	50	495



CARGOS ADMINISTRATIVOS	GRUPO OCUP.	TABLA A		TABLA B		TABLA C		TABLA D		TOTAL PUNTOS
		Grados	Puntaje	Grados	Puntaje	Grados	Puntaje	Grados	Puntaje	
Guardalmacén	Administrativo	1.3 - 2.2	87	3.2 - 4.2	57	5.2 - 6.2	42	7.2 - 8.2	31	217
Ayudante de Bodega	Administrativo	1.2 - 2.1	50	3.1 - 4.1	30	5.1 - 6.1	25	7.1 - 8.1	10	115
Encargado de Adquisiciones	Administrativo	1.3 - 2.2	96	3.2 - 4.2	57	5.2 - 6.2	42	7.1 - 8.1	10	205
<b>SERVICIOS GENERALES</b>										
<b>Transportes</b>										
Jefe de Transportes	Directivo	1.3 - 2.2	96	3.4 - 4.3	135	5.3 - 6.3	67	7.3 - 8.2	50	348
Conductor	Servicio	1.2 - 2.2	62	3.2 - 4.2	65	5.1 - 6.1	25	7.2 - 8.2	24	176
<b>Comedor Politécnico</b>										
Jefe de Servicios de Alimentación	Profesional	1.4 - 2.2	121	3.3 - 4.2	89	5.3 - 6.2	62	7.2 - 8.1	22	294
Cocinero	Servicio	1.1 - 2.2	50	3.1 - 4.1	35	5.2 - 6.1	39	7.2 - 8.3	25	149
Panadero	Servicio	1.1 - 2.1	35	3.1 - 4.1	31	5.1 - 6.1	25	7.2 - 8.3	21	112
Ayudante de Cocina	Servicio	1.1 - 2.1	35	3.1 - 4.1	31	5.1 - 6.1	25	7.2 - 8.3	21	112
Salonero	Servicio	1.1 - 2.1	35	3.1 - 4.1	31	5.1 - 6.1	25	7.2 - 8.2	21	112
<b>Residencia Politécnica</b>										
Administrador de Residencia	Directivo	1.3 - 2.2	87	3.4 - 4.3	150	5.4 - 6.3	92	7.3 - 8.2	50	379
Camarero	Servicio	1.1 - 2.1	35	3.1 - 4.1	31	5.1 - 6.1	25	7.2 - 8.1	16	107
<b>Talleres</b>										
Mecánico Automotriz	Técnico	1.3 - 2.1	79	3.1 - 4.1	30	5.1 - 6.2	30	7.2 - 8.3	27	166
Mecánico Industrial	Técnico	1.3 - 2.1	79	3.1 - 4.1	30	5.1 - 6.2	30	7.2 - 8.3	27	166
Soldador	Servicio	1.1 - 2.1	40	3.1 - 4.1	35	5.1 - 6.1	25	7.3 - 8.4	49	149
Peluquero	Servicio	1.1 - 2.1	40	3.1 - 4.1	31	5.1 - 6.1	25	7.2 - 8.2	21	117
Sastre	Servicio	1.1 - 2.1	35	3.1 - 4.1	35	5.1 - 6.1	25	7.2 - 8.2	21	116
<b>Mantenimiento</b>										
Director de la Unidad de Desarrollo Físico	Directivo	1.5 - 2.3	208	3.5 - 4.3	197	5.4 - 6.4	109	7.3 - 8.2	50	564
Supervisor de Limpieza	Profesional	1.3 - 2.2	87	3.3 - 4.2	89	5.3 - 6.3	67	7.2 - 8.1	18	261



CARGOS ADMINISTRATIVOS	GRUPO OCUP.	TABLA A		TABLA B		TABLA C		TABLA D		TOTAL PUNTOS
		Grados	Puntaje	Grados	Puntaje	Grados	Puntaje	Grados	Puntaje	
Electricista	Técnico	1.3 - 2.1	79	3.1 - 4.1	30	5.1 - 6.1	27	7.2 - 8.3	27	163
Albañil	Servicio	1.3 - 2.2	87	3.1 - 4.1	35	5.1 - 6.1	25	7.2 - 8.2	21	168
Carpintero	Servicio	1.1 - 2.2	40	3.1 - 4.1	35	5.1 - 6.1	27	7.4 - 8.3	56	158
Conserje	Servicio	1.1 - 2.1	35	3.1 - 4.1	31	5.1 - 6.1	25	7.2 - 8.2	21	112
Encargado de Bomba de Agua	Servicio	1.3 - 2.1	72	3.1 - 4.1	31	5.1 - 6.1	25	7.3 - 8.2	21	149
Gasfitero	Servicio	1.1 - 2.2	45	3.1 - 4.1	31	5.1 - 6.1	25	7.2 - 8.2	21	122
Jardinero	Servicio	1.1 - 2.1	35	3.1 - 4.1	31	5.1 - 6.1	25	7.4 - 8.3	56	147
Limpieza	Servicio	1.1 - 2.1	35	3.1 - 4.1	31	5.1 - 6.1	25	7.2 - 8.2	21	112
Pintor	Servicio	1.3 - 2.2	87	3.1 - 4.1	30	5.1 - 6.1	25	7.2 - 8.2	21	163
Tapizador	Servicio	1.1 - 2.1	35	3.1 - 4.1	31	5.1 - 6.1	25	7.3 - 8.2	31	122
Trabajador Manual	Servicio	1.1 - 2.1	35	3.1 - 4.1	31	5.1 - 6.1	25	7.2 - 8.2	21	112
<b>Obras Civiles</b>										
Jefe de Obras	Directivo	1.5 - 2.3	194	3.4 - 4.3	135	5.4 - 6.3	92	7.3 - 8.2	44	465
Arquitecto	Profesional	1.5 - 2.2	181	3.4 - 4.2	121	5.3 - 6.3	71	7.2 - 8.2	31	404
Ingeniero Civil	Profesional	1.5 - 2.2	181	3.4 - 4.2	121	5.3 - 6.3	71	7.2 - 8.2	31	404
Planificador de Obras	Profesional	1.5 - 2.3	194	3.4 - 4.2	109	5.3 - 6.3	67	7.3 - 8.2	44	414
Residente de Construcciones	Profesional	1.5 - 2.2	169	3.3 - 4.2	79	5.3 - 6.3	67	7.2 - 8.1	18	333
Asistente de Construcciones	Profesional	1.4 - 2.1	103	3.2 - 4.2	57	5.2 - 6.2	42	7.1 - 8.1	10	212
Dibujante	Técnico	1.3 - 2.2	87	3.2 - 4.1	43	5.2 - 6.2	42	7.1 - 8.1	10	182
<b>GESTIÓN ACADÉMICA</b>										
<b>Administración Académica</b>										
Director de Departamento	Directivo	1.5 - 2.3	208	3.6 - 4.3	241	5.4 - 6.5	123	7.3 - 8.2	50	622
Coordinador de Área del Conocimiento	Directivo	1.6 - 2.2	235	3.5 - 4.3	180	5.3 - 6.4	76	7.3 - 8.3	67	558
Coordinador de Carrera	Directivo	1.6 - 2.2	235	3.5 - 4.3	180	5.3 - 6.4	76	7.3 - 8.3	67	558
Director de Centro	Directivo	1.6 - 2.2	235	3.5 - 4.3	180	5.3 - 6.3	71	7.3 - 8.3	67	553



CARGOS ADMINISTRATIVOS	GRUPO OCUP.	TABLA A		TABLA B		TABLA C		TABLA D		TOTAL PUNTOS
		Grados	Puntaje	Grados	Puntaje	Grados	Puntaje	Grados	Puntaje	
Director de Gestión de la Extensión	Directivo	1.5 - 2.3	208	3.5 - 4.3	197	5.4 - 6.5	123	7.3 - 8.2	50	578
Director de Desarrollo Institucional	Directivo	1.5 - 2.4	223	3.5 - 4.3	197	5.4 - 6.5	123	7.3 - 8.2	50	593
Director de Educación a Distancia	Directivo	1.5 - 2.3	208	3.6 - 4.3	241	5.5 - 6.6	178	7.4 - 8.2	82	709
Docente Universitario	Profesional	1.6 - 2.2	235	3.3 - 4.2	89	5.2 - 6.3	52	7.1 - 8.2	19	395
<b>APOYO ACADÉMICO</b>										
<b>Psicología Educativa</b>										
Administrador Académico	Profesional	1.5 - 2.2	181	3.4 - 4.2	121	5.3 - 6.2	58	7.3 - 8.1	38	398
Psicólogo Educativo	Profesional	1.5 - 2.2	181	3.4 - 4.2	121	5.2 - 6.2	42	7.2 - 8.1	22	366
Psicometrista	Profesional	1.5 - 2.2	181	3.3 - 4.2	89	5.2 - 6.2	45	7.2 - 8.1	22	337
<b>Secretaría Académica</b>										
Secretario Académico	Profesional	1.4 - 2.2	132	3.4 - 4.2	121	5.2 - 6.2	45	7.2 - 8.1	22	320
<b>Tecnología Educativa</b>										
Fotógrafo	Técnico	1.3 - 2.2	87	3.1 - 4.1	30	5.2 - 6.2	42	7.2 - 8.2	18	177
Operador de Equipos Audiovisuales	Técnico	1.3 - 2.2	96	3.1 - 4.1	30	5.2 - 6.2	42	7.1 - 8.1	12	180
Técnico de Sonido	Técnico	1.3 - 2.2	96	3.1 - 4.1	30	5.1 - 6.1	27	7.1 - 8.2	14	167
<b>Editorial Politécnica</b>										
Director de Editorial Politécnica	Directivo	1.5 - 2.3	208	3.4 - 4.3	150	5.4 - 6.4	109	7.3 - 8.2	50	517
Diseñador Gráfico	Profesional	1.4 - 2.2	121	3.3 - 4.2	89	5.2 - 6.2	42	7.2 - 8.2	31	283
Fotomecánico	Técnico	1.3 - 2.2	96	3.2 - 4.1	49	5.2 - 6.1	36	7.2 - 8.2	21	202
Prensista	Técnico	1.3 - 2.2	87	3.1 - 4.1	35	5.2 - 6.1	36	7.2 - 8.2	21	179
Encuadernador	Servicio	1.3 - 2.1	72	3.1 - 4.1	31	5.1 - 6.1	25	7.1 - 8.1	12	140
Operador de Guillotina	Servicio	1.1 - 2.1	35	3.1 - 4.1	31	5.1 - 6.1	25	7.2 - 8.4	35	126
<b>Biblioteca</b>										
Director de Biblioteca	Directivo	1.5 - 2.3	208	3.5 - 4.3	197	5.4 - 6.4	109	7.3 - 8.2	50	564



CARGOS ADMINISTRATIVOS	GRUPO OCUP.	TABLA A		TABLA B		TABLA C		TABLA D		TOTAL PUNTOS
		Grados	Puntaje	Grados	Puntaje	Grados	Puntaje	Grados	Puntaje	
Administrador de Biblioteca para no videntes	Profesional	1.4 - 2.2	132	3.4 - 4.2	121	5.3 - 6.3	67	7.2 - 8.1	22	342
Supervisor Administrativo	Profesional	1.4 - 2.2	132	3.4 - 4.2	109	5.3 - 6.3	71	7.2 - 8.1	18	330
Administrador de Procesos Técnicos	Profesional	1.5 - 2.2	181	3.4 - 4.2	121	5.3 - 6.3	71	7.2 - 8.1	22	395
Bibliotecario	Administrativo	1.4 - 2.2	132	3.3 - 4.1	61	5.1 - 6.1	25	7.1 - 8.1	10	228
Auxiliar de Biblioteca	Administrativo	1.3 - 2.1	79	3.2 - 4.2	65	5.1 - 6.1	25	7.1 - 8.1	12	181
Técnico Mantenimiento y Conservación de Libros	Administrativo	1.3 - 2.1	79	3.1 - 4.1	35	5.1 - 6.1	27	7.1 - 8.1	12	153
<b>Laboratorios</b>										
Jefe de Laboratorio de Máquinas y Herramientas	Directivo	1.5 - 2.3	194	3.4 - 4.3	135	5.3 - 6.3	67	7.3 - 8.2	50	446
Jefe de Taller	Directivo	1.5 - 2.2	194	3.4 - 4.2	109	5.3 - 6.3	67	7.3 - 8.2	44	414
Laboratorista Bioquímico	Profesional	1.5 - 2.2	169	3.3 - 4.2	79	5.2 - 6.2	42	7.2 - 8.1	18	308
Laboratorista	Profesional	1.5 - 2.2	169	3.3 - 4.2	79	5.2 - 6.2	42	7.2 - 8.1	18	308
Auxiliar de Laboratorio Bioquímico	Técnico	1.4 - 2.1	103	3.2 - 4.1	49	5.1 - 6.1	27	7.1 - 8.1	12	191
Auxiliar de Laboratorio de Computación	Administrativo	1.4 - 2.1	103	3.2 - 4.1	49	5.1 - 6.1	27	7.1 - 8.1	12	191
<b>Centro Deportivo</b>										
Médico Deportólogo	Profesional	1.5 - 2.2	181	3.4 - 4.2	121	5.3 - 6.2	62	7.3 - 8.1	38	402
Fisioterapeuta	Profesional	1.5 - 2.1	157	3.4 - 4.2	121	5.3 - 6.2	62	7.3 - 8.1	38	378
Entrenador de Deportes	Profesional	1.5 - 2.2	181	3.3 - 4.2	89	5.3 - 6.2	62	7.3 - 8.1	38	370
<b>Producción Agropecuaria</b>										
Jefe de Producción	Directivo	1.5 - 2.3	194	3.5 - 4.3	180	5.4 - 6.4	103	7.3 - 8.2	44	521
Jefe de Comercialización	Directivo	1.5 - 2.3	194	3.4 - 4.3	135	5.3 - 6.3	67	7.3 - 8.2	44	440
Ayudante de Administración de Hacienda	Administrativo	1.3 - 2.1	79	3.3 - 4.1	69	5.2 - 6.1	39	7.2 - 8.2	26	213
Mayordomo	Técnico	1.5 - 2.2	181	3.2 - 4.1	43	5.2 - 6.1	36	7.2 - 8.2	21	281
Tractorista	Servicio	1.2 - 2.2	62	3.2 - 4.2	65	5.1 - 6.1	25	7.2 - 8.2	24	176
Vaquero	Servicio	1.1 - 2.2	50	3.1 - 4.1	35	5.2 - 6.1	36	7.2 - 8.3	27	148



### **3.3 PROPUESTA DE CATEGORIZACIÓN PROFESIONAL PARA LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO.**

La siguiente propuesta tiene como finalidad ser una herramienta para el Consejo Politécnico de la Escuela Politécnica del Ejército la misma que servirá para llegar a tener mejores elementos de juicio al momento en el que deban decidir para la discriminación los cargos que se jerarquizan en la cada uno de los niveles que se presentarán en las siguientes cuatro propuestas.

Partiendo del puntaje total que se obtuvo en la Valoración de Cargos y el promedio del sueldo básico de cada uno de los cargos de la Escuela Politécnica del Ejército, se desarrollaron cuatro Propuestas de Categorización como se detalla a continuación.

Para la construcción de las escalas salariales en las propuestas que se presentarán se emplea la herramienta de *Progresión Geométrica*; ya que lo interesante de esta herramienta es que se puede diferenciar de mejor manera los cargos, unos de otros, en mejor medida cuando están en los niveles superiores.<sup>12</sup>

Para la realización de las escalas salariales que se presentan para la Escuela Politécnica del Ejército, se tomó la Progresión Geométrica porque el incremento de los cargos de nivel en nivel se aumentan mientras que las responsabilidades y competencias asignadas al cargo también van aumentando.

---

<sup>12</sup> CEVALLOS, Carlos, Administración de Salarios y Gestión de Recompensas, Página 43.

Para el cálculo de todas las escalas salariales se aplica la siguiente fórmula:

$$PG = \sqrt[n]{\frac{P \max}{P \min}}$$

Donde: **Pmax** = Puntaje máximo

**Pmin** = Puntaje mínimo

**n** = Número de categorías

### 3.3.1 PROPUESTA DE 18 CATEGORÍAS

TABLA DE CATEGORIZACIÓN PROFESIONAL		
CATEGORÍA	PUNTAJE	
	DESDE	HASTA
1	100	112
2	112.1	126
3	126.1	142
4	142.1	160
5	160.1	179
6	179.1	202
7	202.1	227
8	227.1	255
9	255.1	286
10	286.1	322
11	322.1	362
12	362.1	407
13	407.1	457
14	457.1	514
15	514.1	577
16	577.1	649
17	649.1	730
18	730.1	820





**PROPUESTA DE CATEGORIZACIÓN  
18 CATEGORÍAS**

CATEGORÍA	CARGO ADMINISTRATIVO	PUNTAJE	SUELDO BÁSICO (Promedio)	SUELDO CATEGORÍA (Promedio)
<b>1</b>	Camarero	107	133,53	156,20
	Ayudante de Cocina	112	126,90	
	Conserje	112	157,19	
	Limpieza	112	152,34	
	Panadero	112	229,16	
	Salonero	112	155,30	
	Trabajador Manual	112	138,97	
<b>2</b>	Mensajero	114	198,69	230,83
	Ayudante de Bodega	115	166,66	
	Sastre	116	236,77	
	Peluquero	117	278,66	
	Gasfitero	122	267,23	
	Tapizador	122	271,04	
	Operador de Guillotina	126	196,79	
<b>3</b>	Encuadernador	140	191,37	191,37
<b>4</b>	Jardinero	147	188,98	201,94
	Vaquero	148	184,43	
	Cocinero	149	188,22	
	Encargado de Bomba de Agua	149	179,65	
	Soldador	149	208,13	
	Técnico Mantenimiento y Conservación Libros	153	307,12	
	Auxiliar de Archivo	157	168,23	
Carpintero	158	190,80		
<b>5</b>	Electricista	163	275,17	258,41
	Pintor	163	194,83	
	Mecánico Automotriz	166	307,11	
	Mecánico Industrial	166	271,63	
	Técnico de Sonido	167	334,50	
	Albañil	168	193,93	
	Auxiliar de Odontología	171	245,69	
	Auxiliar de Oficina	173	179,65	
	Auxiliar de Pagaduría	174	341,68	
	Conductor	176	291,90	
	Tractorista	176	291,14	
	Fotógrafo	177	236,77	
Recepcionista	178	198,69		
Preñista	179	255,08		
<b>6</b>	Digitador	180	264,47	247,71
	Operador de Equipos Audiovisuales	180	214,40	
	Auxiliar de Biblioteca	181	168,23	
	Oficinista	181	212,14	
	Secretaria	181	281,49	
	Dibujante	182	339,07	
	Auxiliar de Laboratorio Bioquímico	191	208,13	
	Auxiliar de Laboratorio de Computación	191	208,13	
Fotomecánico	202	333,33		
<b>7</b>	Auxiliar de Contabilidad	203	219,09	290,05
	Auxiliar de Auditoria	204	270,73	
	Encargado de Adquisiciones	205	293,42	



CATEGORÍA	CARGO ADMINISTRATIVO	PUNTAJE	SUELDO BÁSICO (Promedio)	SUELDO CATEGORÍA (Promedio)
	Secretaria Contadora	206	298,27	
	Asistente de Personal	208	370,89	
	Pagador	209	354,61	
	Asistente de Construcciones	212	375,82	
	Ayudante de Administración de Hacienda	213	231,81	
	Guardalmacén	217	277,77	
	Auxiliar de Recursos Informáticos	220	208,14	
<b>8</b>	Bibliotecario	228	245,50	233,07
	Técnico de Archivo	253	220,65	
<b>9</b>	Operador Computadora	258	345,93	338,76
	Supervisor de Limpieza	261	279,73	
	Contador	268	362,37	
	Mayordomo	281	286,58	
	Tecnólogo Médico	282	419,71	
	Diseñador Gráfico	283	330,98	
	Programador	284	381,74	
Tecnólogo de Mantenimiento	284	303,08		
<b>10</b>	Jefe de Servicios de Alimentación	294	381,06	355,54
	Promotor Cultural	294	276,18	
	Secretaria Ejecutiva	298	393,75	
	Enfermera	307	338,34	
	Laboratorista	308	306,19	
	Laboratorista Bioquímico	308	305,79	
	Laboratorista Programador	308	370,89	
	Analista de Personal	320	377,77	
	Secretario Académico	320	401,15	
Trabajador Social	320	404,30		
<b>11</b>	Asistente de Proyectos	325	286,15	399,85
	Supervisor Administrativo	330	381,06	
	Residente de Construcciones	333	496,08	
	Psicometrista	337	405,71	
	Jefe de Archivo	341	330,98	
	Administrador de la Biblioteca para no videntes	342	342,40	
	Jefe de Transportes	348	533,64	
	Administrador del Aplicativo	357	381,06	
	Analista Financiero	360	421,99	
Auditor Interno	360	419,40		
<b>12</b>	Analista de Presupuesto	365	377,77	424,34
	Psicólogo Educativo	366	419,40	
	Entrenador de Deportes	370	238,65	
	Fisioterapista	378	370,89	
	Administrador de Residencia	379	381,06	
	Abogado	395	438,57	
	Administrador de Procesos Técnicos	395	387,16	
	Docente Universitario	395	381,06	
	Administrador de Base de Datos	396	381,06	
	Administrador de Telecomunicaciones	396	419,40	
	Analista de Sistemas	396	464,11	
	Administrador Académico	398	670,57	
	Administrador de Personal	399	515,25	
Médico Deportólogo	402	531,60		
Odontólogo	402	515,25		



CATEGORÍA	CARGO ADMINISTRATIVO	PUNTAJE	SUELDO BÁSICO (Promedio)	SUELDO CATEGORÍA (Promedio)
	Arquitecto	404	381,06	
	Ingeniero Civil	404	438,57	
	Médico General	404	445,30	
	Relacionador Público	404	305,79	
<b>13</b>	Jefe de Taller	414	305,79	471,76
	Planificador de Obras	414	608,36	
	Jefe de Ayudantía General	417	534,42	
	Coordinador del CIDE	417	377,77	
	Jefe de Promoción Institucional	422	421,75	
	Jefe de Bienestar de Personal	427	421,75	
	Jefe de Presupuesto	431	587,63	
	Jefe de Comercialización	440	553,59	
	Jefe de Laboratorio de Máquinas y Herramientas	446	322,06	
	Jefe de Mantenimiento de Equipos Electrónicos	446	546,16	
	Tesorero	450	643,50	
	Jefe de Relaciones Públicas	454	338,34	
<b>14</b>	Director de la Unidad de Postgrados	464	413,14	470,50
	Jefe de Obras	465	712,04	
	Jefe de Bienes	495	438,57	
	Contador General	496	464,47	
	Jefe de Relaciones de Cooperación Interinstitucional	499	421,75	
	Jefe de Unidad de Redes y Comunicación	505	421,75	
	Jefe de Soporte Técnico	505	421,75	
<b>15</b>	Director de Editorial Politécnica	517	777,77	486,67
	Jefe de Producción	521	525,42	
	Director de la Unidad de Marketing	527	421,75	
	Jefe Unidad de Sistemas de Información	541	421,75	
	Director de Centro	553	464,47	
	Médico Especialista	555	464,47	
	Coordinador de Área del Conocimiento	558	464,47	
	Coordinador de Carrera	558	464,47	
	Director de Biblioteca	564	442,09	
	Director de la Unidad de Desarrollo Físico	564	464,47	
	Director de la Unidad de Logística	564	464,47	
Director de Bienestar Estudiantil	565	464,47		
<b>16</b>	Director de Gestión de la Extensión	578	464,47	493,16
	Director de la Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación	578	464,47	
	Director de la Unidad de Auditoría Interna	581	557,42	
	Procurador	587	464,47	
	Secretario General	587	629,72	
	Director de la Unidad del Talento Humano	590	464,47	
	Director de la Unidad de Finanzas	590	464,47	
	Director de Desarrollo Institucional	593	464,47	
Director de Departamento	622	464,47		
<b>17</b>	Director de Educación a Distancia	709	464,47	464,47
<b>18</b>	Gerente Administrativo y Financiero	817	556,02	556,02
	Vicerrector de Docencia	817	556,02	
	Vicerrector de Investigación y Extensión	817	556,02	

### 3.3.2 PROPUESTA DE 16 CATEGORÍAS

TABLA DE CATEGORIZACIÓN PROFESIONAL		
CATEGORÍA	PUNTAJE	
	DESDE	HASTA
1	100	114
2	114.1	130
3	130.1	148
4	148.1	169
5	169.1	193
6	193.1	220
7	220.1	251
8	251.1	286
9	286.1	327
10	327.1	373
11	373.1	425
12	425.1	485
13	485.1	553
14	553.1	630
15	630.1	719
16	719.1	820

### PROPUESTA DE CATEGORIZACIÓN 16 CATEGORÍAS

CATEGORÍA	CARGOS ADMINISTRATIVOS	PUNTAJE	SUELDO BÁSICO (Promedio)	SUELDO CATEGORIA (Promedio)
1	Camarero	107	133,53	161,51
	Ayudante de Cocina	112	126,90	
	Conserje	112	157,19	
	Limpieza	112	152,34	
	Panadero	112	229,16	
	Salonero	112	155,30	
	Trabajador Manual	112	138,97	
	Mensajero	114	198,69	
2	Ayudante de Bodega	115	166,66	236,19
	Sastre	116	236,77	
	Peluquero	117	278,66	
	Gasfitero	122	267,23	
	Tapizador	122	271,04	
	Operador de Guillotina	126	196,79	
3	Encuadernador	140	191,37	188,26
	Jardinero	147	188,98	
	Vaquero	148	184,43	
4	Cocinero	149	188,22	234,94
	Encargado de Bomba de Agua	149	179,65	
	Soldador	149	208,13	
	Técnico Mantenimiento y Conservación Libros	153	307,12	
	Auxiliar de Archivo	157	168,23	



CATEGORÍA	CARGOS ADMINISTRATIVOS	PUNTAJE	SUELDO BÁSICO (Promedio)	SUELDO CATEGORIA (Promedio)
	Carpintero	158	190,80	
	Electricista	163	275,17	
	Pintor	163	194,83	
	Mecánico Automotriz	166	307,11	
	Mecánico Industrial	166	271,63	
	Técnico de Sonido	167	334,50	
	Albañil	168	193,93	
<b>5</b>	Auxiliar de Odontología	171	245,69	246,04
	Auxiliar de Oficina	173	179,65	
	Auxiliar de Pagaduría	174	341,68	
	Conductor	176	291,90	
	Tractorista	176	291,14	
	Fotógrafo	177	236,77	
	Recepcionista	178	198,69	
	Prensista	179	255,08	
	Digitador	180	264,47	
	Operador de Equipos Audiovisuales	180	214,40	
	Auxiliar de Biblioteca	181	168,23	
	Oficinista	181	212,14	
	Secretaria	181	281,49	
	Dibujante	182	339,07	
Auxiliar de Laboratorio Bioquímico	191	208,13		
Auxiliar de Laboratorio de Computación	191	208,13		
<b>6</b>	Fotomecánico	202	333,33	293,99
	Auxiliar de Contabilidad	203	219,09	
	Auxiliar de Auditoría	204	270,73	
	Encargado de Adquisiciones	205	293,42	
	Secretaria Contadora	206	298,27	
	Asistente de Personal	208	370,89	
	Pagador	209	354,61	
	Asistente de Construcciones	212	375,82	
	Ayudante de Administración de Hacienda	213	231,81	
	Guardalmacén	217	277,77	
	Auxiliar de Recursos Informáticos	220	208,14	
<b>7</b>	Bibliotecario	228	245,50	245,50
<b>8</b>	Técnico de Archivo	253	220,65	325,64
	Operador Computadora	258	345,93	
	Supervisor de Limpieza	261	279,73	
	Contador	268	362,37	
	Mayordomo	281	286,58	
	Tecnólogo Médico	282	419,71	
	Diseñador Gráfico	283	330,98	
	Programador	284	381,74	
Tecnólogo de Mantenimiento	284	303,08		
<b>9</b>	Jefe de Servicios de Alimentación	294	381,06	349,23
	Promotor Cultural	294	276,18	
	Secretaria Ejecutiva	298	393,75	
	Enfermera	307	338,34	
	Laboratorista	308	306,19	
	Laboratorista Bioquímico	308	305,79	
	Laboratorista Programador	308	370,89	
	Analista de Personal	320	377,77	
Secretario Académico	320	401,15		



CATEGORÍA	CARGOS ADMINISTRATIVOS	PUNTAJE	SUELDO BÁSICO (Promedio)	SUELDO CATEGORIA (Promedio)
	Trabajador Social	320	404,30	
	Asistente de Proyectos	325	286,15	
10	Supervisor Administrativo	330	381,06	395,68
	Residente de Construcciones	333	496,08	
	Psicometrista	337	405,71	
	Jefe de Archivo	341	330,98	
	Administrador de la Biblioteca para no videntes	342	342,40	
	Jefe de Transportes	348	533,64	
	Administrador del Aplicativo	357	381,06	
	Analista Financiero	360	421,99	
	Auditor Interno	360	419,40	
	Analista de Presupuesto	365	377,77	
	Psicólogo Educativo	366	419,40	
Entrenador de Deportes	370	238,65		
11	Fisioterapeuta	378	370,89	441,66
	Administrador de Residencia	379	381,06	
	Abogado	395	438,57	
	Administrador de Procesos Técnicos	395	387,16	
	Docente Universitario	395	381,06	
	Administrador de Base de Datos	396	381,06	
	Administrador de Telecomunicaciones	396	419,40	
	Analista de Sistemas	396	464,11	
	Administrador Académico	398	670,57	
	Administrador de Personal	399	515,25	
	Médico Deportólogo	402	531,60	
	Odontólogo	402	515,25	
	Arquitecto	404	381,06	
	Ingeniero Civil	404	438,57	
	Médico General	404	445,30	
	Relacionador Público	404	305,79	
	Jefe de Taller	414	305,79	
	Planificador de Obras	414	608,36	
Jefe de Ayudantía General	417	534,42		
Coordinador del CIDE	417	377,77		
Jefe de Promoción Institucional	422	421,75		
12	Jefe de Bienestar de Personal	427	421,75	504,25
	Jefe de Presupuesto	431	587,63	
	Jefe de Comercialización	440	553,59	
	Jefe de Laboratorio de Máquinas y Herramientas	446	322,06	
	Jefe de Mantenimiento de Equipos Electrónicos	446	546,16	
	Tesorero	450	643,50	
	Jefe de Relaciones Públicas	454	338,34	
	Director de la Unidad de Postgrados	464	413,14	
	Jefe de Obras	465	712,04	
13	Jefe de Bienes	495	438,57	477,95
	Contador General	496	464,47	
	Jefe de Relaciones de Cooperación Interinstitucional	499	421,75	
	Jefe de Unidad de Redes y Comunicación	505	421,75	
	Jefe de Soporte Técnico	505	421,75	



CATEGORÍA	CARGOS ADMINISTRATIVOS	PUNTAJE	SUELDO BÁSICO (Promedio)	SUELDO CATEGORIA (Promedio)
	Director de Editorial Politécnica	517	777,77	
	Jefe de Producción	521	525,42	
	Director de la Unidad de Marketing	527	421,75	
	Jefe Unidad de Sistemas de Información	541	421,75	
	Director de Centro	553	464,47	
<b>14</b>	Médico Especialista	555	464,47	479,21
	Coordinador de Área del Conocimiento	558	464,47	
	Coordinador de Carrera	558	464,47	
	Director de Biblioteca	564	442,09	
	Director de la Unidad de Desarrollo Físico	564	464,47	
	Director de la Unidad de Logística	564	464,47	
	Director de Bienestar Estudiantil	565	464,47	
	Director de Gestión de la Extensión	578	464,47	
	Director de la Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación	578	464,47	
	Director de la Unidad de Auditoria Interna	581	557,42	
	Procurador	587	464,47	
	Secretario General	587	629,72	
	Director de la Unidad del Talento Humano	590	464,47	
	Director de la Unidad de Finanzas	590	464,47	
	Director de Desarrollo Institucional	593	464,47	
Director de Departamento	622	464,47		
<b>15</b>	Director de Educación a Distancia	709	464,47	464,47
<b>16</b>	Gerente Administrativo y Financiero	817	556,02	556,02
	Vicerrector de Docencia	817	556,02	
	Vicerrector de Investigación y Extensión	817	556,02	

### 3.3.3 PROPUESTA DE 15 CATEGORÍAS

TABLA DE CATEGORIZACIÓN PROFESIONAL		
CATEGORÍA	PUNTAJE	
	DESDE	HASTA
1	100	115
2	115.1	132
3	132.1	152
4	152.1	175
5	175.1	202
6	202.1	232
7	232.1	267
8	267.1	307
9	307.1	353
10	353.1	407
11	407.1	468
12	468.1	538
13	538.1	619
14	619.1	713
15	713.1	820

### PROPUESTA DE CATEGORIZACIÓN 15 CATEGORÍAS

CATEGORÍA	CARGOS ADMINISTRATIVOS	PUNTAJE	SUELDO BÁSICO (Promedio)	SUELDO CATEGORIA (Promedio)
1	Camarero	107	133,53	162,08
	Ayudante de Cocina	112	126,90	
	Conserje	112	157,19	
	Limpieza	112	152,34	
	Panadero	112	229,16	
	Salonero	112	155,30	
	Trabajador Manual	112	138,97	
	Mensajero	114	198,69	
	Ayudante de Bodega	115	166,66	
2	Sastre	116	236,77	250,10
	Peluquero	117	278,66	
	Gasfitero	122	267,23	
	Tapizador	122	271,04	
	Operador de Guillotina	126	196,79	
3	Encuadernador	140	191,37	190,13
	Jardinero	147	188,98	
	Vaquero	148	184,43	
	Cocinero	149	188,22	
	Encargado de Bomba de Agua	149	179,65	
	Soldador	149	208,13	





CATEGORÍA	CARGOS ADMINISTRATIVOS	PUNTAJE	SUELDO BÁSICO (Promedio)	SUELDO CATEGORIA (Promedio)
4	Técnico Mantenimiento y Conservación Libros	153	307,12	250,86
	Auxiliar de Archivo	157	168,23	
	Carpintero	158	190,80	
	Electricista	163	275,17	
	Pintor	163	194,83	
	Mecánico Automotriz	166	307,11	
	Mecánico Industrial	166	271,63	
	Técnico de Sonido	167	334,50	
	Albañil	168	193,93	
	Auxiliar de Odontología	171	245,69	
	Auxiliar de Oficina	173	179,65	
	Auxiliar de Pagaduría	174	341,68	
5	Conductor	176	291,90	250,21
	Tractorista	176	291,14	
	Fotógrafo	177	236,77	
	Recepcionista	178	198,69	
	Prensista	179	255,08	
	Digitador	180	264,47	
	Operador de Equipos Audiovisuales	180	214,40	
	Auxiliar de Biblioteca	181	168,23	
	Oficinista	181	212,14	
	Secretaria	181	281,49	
	Dibujante	182	339,07	
	Auxiliar de Laboratorio Bioquímico	191	208,13	
Auxiliar de Laboratorio de Computación	191	208,13		
Fotomecánico	202	333,33		
6	Auxiliar de Contabilidad	203	219,09	286,00
	Auxiliar de Auditoria	204	270,73	
	Encargado de Adquisiciones	205	293,42	
	Secretaria Contadora	206	298,27	
	Asistente de Personal	208	370,89	
	Pagador	209	354,61	
	Asistente de Construcciones	212	375,82	
	Ayudante de Administración de Hacienda	213	231,81	
	Guardalmacén	217	277,77	
	Auxiliar de Recursos Informáticos	220	208,14	
Bibliotecario	228	245,50		
7	Técnico de Archivo	253	220,65	282,10
	Operador Computadora	258	345,93	
	Supervisor de Limpieza	261	279,73	
8	Contador	268	362,37	347,38
	Mayordomo	281	286,58	
	Tecnólogo Médico	282	419,71	
	Diseñador Gráfico	283	330,98	
	Programador	284	381,74	
	Tecnólogo de Mantenimiento	284	303,08	
	Jefe de Servicios de Alimentación	294	381,06	
	Promotor Cultural	294	276,18	
	Secretaria Ejecutiva	298	393,75	
Enfermera	307	338,34		
9	Laboratorista	308	306,19	380,16
	Laboratorista Bioquímico	308	305,79	



CATEGORÍA	CARGOS ADMINISTRATIVOS	PUNTAJE	SUELDO BÁSICO (Promedio)	SUELDO CATEGORIA (Promedio)
	Laboratorista Programador	308	370,89	
	Analista de Personal	320	377,77	
	Secretario Académico	320	401,15	
	Trabajador Social	320	404,30	
	Asistente de Proyectos	325	286,15	
	Supervisor Administrativo	330	381,06	
	Residente de Construcciones	333	496,08	
	Psicometrista	337	405,71	
	Jefe de Archivo	341	330,98	
	Administrador de la Biblioteca para no videntes	342	342,40	
	Jefe de Transportes	348	533,64	
<b>10</b>	Administrador del Aplicativo	357	381,06	422,04
	Analista Financiero	360	421,99	
	Auditor Interno	360	419,40	
	Analista de Presupuesto	365	377,77	
	Psicólogo Educativo	366	419,40	
	Entrenador de Deportes	370	238,65	
	Fisioterapeuta	378	370,89	
	Administrador de Residencia	379	381,06	
	Abogado	395	438,57	
	Administrador de Procesos Técnicos	395	387,16	
	Docente Universitario	395	381,06	
	Administrador de Base de Datos	396	381,06	
	Administrador de Telecomunicaciones	396	419,40	
	Analista de Sistemas	396	464,11	
	Administrador Académico	398	670,57	
	Administrador de Personal	399	515,25	
	Médico Deportólogo	402	531,60	
	Odontólogo	402	515,25	
	Arquitecto	404	381,06	
	Ingeniero Civil	404	438,57	
Médico General	404	445,30		
Relacionador Público	404	305,79		
<b>11</b>	Jefe de Taller	414	305,79	484,74
	Planificador de Obras	414	608,36	
	Jefe de Ayudantía General	417	534,42	
	Coordinador del CIDE	417	377,77	
	Jefe de Promoción Institucional	422	421,75	
	Jefe de Bienestar de Personal	427	421,75	
	Jefe de Presupuesto	431	587,63	
	Jefe de Comercialización	440	553,59	
	Jefe de Laboratorio de Máquinas y Herramientas	446	322,06	
	Jefe de Mantenimiento de Equipos Electrónicos	446	546,16	
	Tesorero	450	643,50	
	Jefe de Relaciones Públicas	454	338,34	
	Director de la Unidad de Postgrados	464	413,14	
Jefe de Obras	465	712,04		
<b>12</b>	Jefe de Bienes	495	438,57	486,65
	Contador General	496	464,47	



CATEGORÍA	CARGOS ADMINISTRATIVOS	PUNTAJE	SUELDO BÁSICO (Promedio)	SUELDO CATEGORIA (Promedio)
	Jefe de Relaciones de Cooperación Interinstitucional	499	421,75	
	Jefe de Unidad de Redes y Comunicación	505	421,75	
	Jefe de Soporte Técnico	505	421,75	
	Director de Editorial Politécnica	517	777,77	
	Jefe de Producción	521	525,42	
	Director de la Unidad de Marketing	527	421,75	
<b>13</b>	Jefe Unidad de Sistemas de Información	541	421,75	475,83
	Director de Centro	553	464,47	
	Médico Especialista	555	464,47	
	Coordinador de Área del Conocimiento	558	464,47	
	Coordinador de Carrera	558	464,47	
	Director de Biblioteca	564	442,09	
	Director de la Unidad de Desarrollo Físico	564	464,47	
	Director de la Unidad de Logística	564	464,47	
	Director de Bienestar Estudiantil	565	464,47	
	Director de Gestión de la Extensión	578	464,47	
	Director de la Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación	578	464,47	
	Director de la Unidad de Auditoría Interna	581	557,42	
	Procurador	587	464,47	
	Secretario General	587	629,72	
	Director de la Unidad del Talento Humano	590	464,47	
	Director de la Unidad de Finanzas	590	464,47	
Director de Desarrollo Institucional	593	464,47		
<b>14</b>	Director de Departamento	622	464,47	464,47
	Director de Educación a Distancia	709	464,47	
<b>15</b>	Gerente Administrativo y Financiero	817	556,02	556,02
	Vicerrector de Docencia	817	556,02	
	Vicerrector de Investigación y Extensión	817	556,02	

### 3.3.4 PROPUESTA DE 14 CATEGORÍAS

TABLA DE CATEGORIZACIÓN PROFESIONAL		
CATEGORÍA	PUNTAJE	
	DESDE	HASTA
1	100	116
2	116.1	135
3	135.1	157
4	157.1	182
5	182.1	212
6	212.1	246
7	246.1	286
8	286.1	333
9	333.1	387
10	387.1	449
11	449.1	522
12	522.1	607
13	607.1	706
14	706.1	820

### PROPUESTA DE CATEGORIZACIÓN 15 CATEGORÍAS

CATEGORÍA	CARGOS ADMINISTRATIVOS	PUNTAJE	SUELDO BÁSICO (Promedio)	SUELDO CATEGORIA (Promedio)
1	Camarero	107	133,53	169,55
	Ayudante de Cocina	112	126,90	
	Conserje	112	157,19	
	Limpieza	112	152,34	
	Panadero	112	229,16	
	Salonero	112	155,30	
	Trabajador Manual	112	138,97	
	Mensajero	114	198,69	
	Ayudante de Bodega	115	166,66	
	Sastre	116	236,77	
2	Peluquero	117	278,66	253,43
	Gasfitero	122	267,23	
	Tapizador	122	271,04	
	Operador de Guillotina	126	196,79	
3	Encuadernador	140	191,37	202,02
	Jardinero	147	188,98	
	Vaquero	148	184,43	
	Cocinero	149	188,22	
	Encargado de Bomba de Agua	149	179,65	
	Soldador	149	208,13	
	Técnico Mantenimiento y Conservación Libros	153	307,12	



CATEGORÍA	CARGOS ADMINISTRATIVOS	PUNTAJE	SUELDO BÁSICO (Promedio)	SUELDO CATEGORIA (Promedio)
	Auxiliar de Archivo	157	168,23	
4	Carpintero	158	190,80	251,83
	Electricista	163	275,17	
	Pintor	163	194,83	
	Mecánico Automotriz	166	307,11	
	Mecánico Industrial	166	271,63	
	Técnico de Sonido	167	334,50	
	Albañil	168	193,93	
	Auxiliar de Odontología	171	245,69	
	Auxiliar de Oficina	173	179,65	
	Auxiliar de Pagaduría	174	341,68	
	Conductor	176	291,90	
	Tractorista	176	291,14	
	Fotógrafo	177	236,77	
	Recepcionista	178	198,69	
	Prensista	179	255,08	
	Digitador	180	264,47	
	Operador de Equipos Audiovisuales	180	214,40	
Auxiliar de Biblioteca	181	168,23		
Oficinista	181	212,14		
Secretaria	181	281,49		
Dibujante	182	339,07		
5	Auxiliar de Laboratorio Bioquímico	191	208,13	293,24
	Auxiliar de Laboratorio de Computación	191	208,13	
	Fotomecánico	202	333,33	
	Auxiliar de Contabilidad	203	219,09	
	Auxiliar de Auditoria	204	270,73	
	Encargado de Adquisiciones	205	293,42	
	Secretaria Contadora	206	298,27	
	Asistente de Personal	208	370,89	
	Pagador	209	354,61	
	Asistente de Construcciones	212	375,82	
6	Ayudante de Administración de Hacienda	213	231,81	240,80
	Guardalmacén	217	277,77	
	Auxiliar de Recursos Informáticos	220	208,14	
	Bibliotecario	228	245,50	
7	Técnico de Archivo	253	220,65	325,64
	Operador Computadora	258	345,93	
	Supervisor de Limpieza	261	279,73	
	Contador	268	362,37	
	Mayordomo	281	286,58	
	Tecnólogo Médico	282	419,71	
	Diseñador Gráfico	283	330,98	
	Programador	284	381,74	
Tecnólogo de Mantenimiento	284	303,08		
8	Jefe de Servicios de Alimentación	294	381,06	362,98
	Promotor Cultural	294	276,18	
	Secretaria Ejecutiva	298	393,75	
	Enfermera	307	338,34	
	Laboratorista	308	306,19	
	Laboratorista Bioquímico	308	305,79	
	Laboratorista Programador	308	370,89	
Analista de Personal	320	377,77		



CATEGORÍA	CARGOS ADMINISTRATIVOS	PUNTAJE	SUELDO BÁSICO (Promedio)	SUELDO CATEGORIA (Promedio)
	Secretario Académico	320	401,15	
	Trabajador Social	320	404,30	
	Asistente de Proyectos	325	286,15	
	Supervisor Administrativo	330	381,06	
	Residente de Construcciones	333	496,08	
9	Psicometrista	337	405,71	385,25
	Jefe de Archivo	341	330,98	
	Administrador de la Biblioteca para no videntes	342	342,40	
	Jefe de Transportes	348	533,64	
	Administrador del Aplicativo	357	381,06	
	Analista Financiero	360	421,99	
	Auditor Interno	360	419,40	
	Analista de Presupuesto	365	377,77	
	Psicólogo Educativo	366	419,40	
	Entrenador de Deportes	370	238,65	
	Fisioterapista	378	370,89	
Administrador de Residencia	379	381,06		
10	Abogado	395	438,57	456,42
	Administrador de Procesos Técnicos	395	387,16	
	Docente Universitario	395	381,06	
	Administrador de Base de Datos	396	381,06	
	Administrador de Telecomunicaciones	396	419,40	
	Analista de Sistemas	396	464,11	
	Administrador Académico	398	670,57	
	Administrador de Personal	399	515,25	
	Médico Deportólogo	402	531,60	
	Odontólogo	402	515,25	
	Arquitecto	404	381,06	
	Ingeniero Civil	404	438,57	
	Médico General	404	445,30	
	Relacionador Público	404	305,79	
	Jefe de Taller	414	305,79	
	Planificador de Obras	414	608,36	
	Jefe de Ayudantía General	417	534,42	
	Coordinador del CIDE	417	377,77	
	Jefe de Promoción Institucional	422	421,75	
	Jefe de Bienestar de Personal	427	421,75	
Jefe de Presupuesto	431	587,63		
Jefe de Comercialización	440	553,59		
Jefe de Laboratorio de Máquinas y Herramientas	446	322,06		
Jefe de Mantenimiento de Equipos Electrónicos	446	546,16		
11	Tesorero	450	643,50	507,14
	Jefe de Relaciones Públicas	454	338,34	
	Director de la Unidad de Postgrados	464	413,14	
	Jefe de Obras	465	712,04	
	Jefe de Bienes	495	438,57	
	Contador General	496	464,47	
	Jefe de Relaciones de Cooperación Interinstitucional	499	421,75	
	Jefe de Unidad de Redes y Comunicación	505	421,75	
	Jefe de Soporte Técnico	505	421,75	



CATEGORÍA	CARGOS ADMINISTRATIVOS	PUNTAJE	SUELDO BÁSICO (Promedio)	SUELDO CATEGORIA (Promedio)
	Director de Editorial Politécnica	517	777,77	
	Jefe de Producción	521	525,42	
<b>12</b>	Director de la Unidad de Marketing	527	421,75	472,82
	Jefe Unidad de Sistemas de Información	541	421,75	
	Director de Centro	553	464,47	
	Médico Especialista	555	464,47	
	Coordinador de Área del Conocimiento	558	464,47	
	Coordinador de Carrera	558	464,47	
	Director de Biblioteca	564	442,09	
	Director de la Unidad de Desarrollo Físico	564	464,47	
	Director de la Unidad de Logística	564	464,47	
	Director de Bienestar Estudiantil	565	464,47	
	Director de Gestión de la Extensión	578	464,47	
	Director de la Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación	578	464,47	
	Director de la Unidad de Auditoría Interna	581	557,42	
	Procurador	587	464,47	
	Secretario General	587	629,72	
Director de la Unidad del Talento Humano	590	464,47		
Director de la Unidad de Finanzas	590	464,47		
Director de Desarrollo Institucional	593	464,47		
<b>13</b>	Director de Departamento	622	464,47	464,47
<b>14</b>	Director de Educación a Distancia	709	464,47	533,13
	Gerente Administrativo y Financiero	817	556,02	
	Vicerrector de Docencia	817	556,02	
	Vicerrector de Investigación y Extensión	817	556,02	

Cabe recalcar que los sueldos que se utilizaron para la elaboración de las cuatro propuestas presentadas, se tomó únicamente el valor del sueldo básico que recibe el personal administrativo, además en el caso del personal que se encuentra en el grupo ocupacional directivo solamente se tomó el valor que podría recibir en la categorización que actualmente la Escuela Politécnica del Ejército aplica, esto sucede por el hecho de tener directivos militares que se rigen a la Ley de las Fuerzas Armadas y personal docente que se sujeta a la Ley de Educación Superior.



### **3.4 CÁLCULO DE ÍNDICES DE LOS COSTOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO VIGENTES EN LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO.**

Los costos del personal administrativo son elementos importantes de los costos generales de las empresas, por lo que es indispensable para los administradores utilizar la herramienta de los índices de costos de personal, en el caso de remuneraciones estos indicadores son porcentuales, en la medida que el valor relativo se acerca más a las apreciaciones comparativas que se hacen respecto a un todo<sup>13</sup>.

Para el cálculo de los índices se comprenderán todos los costos y gastos en los que la Escuela Politécnica del Ejército incurra en el personal administrativo, como son de manera general las: *remuneraciones básicas, beneficios de ley, beneficios adicionales y otros.*

Todos los valores que se presentan en el cuadro que sigue, fueron tomados únicamente de los costos y gastos para el personal administrativo que labora en las diferentes dependencias y unidades de la ESPE. Además es importante recalcar que las cifras que se encuentran plasmadas en el siguiente cuadro se tomaron de la Ejecución Presupuestaria de Gastos del 1 de enero del 2005 al 31 de diciembre del 2005, obtenida en la Unidad de presupuesto de la Dirección de Financiera de Escuela Politécnica del Ejército.

---

<sup>13</sup> CEVALLOS, Carlos. Administración de Salarios y Gestión de Recompensas, Página: 153 - 160.





**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS - PERSONAL  
ADMINISTRATIVO**

COMP.	PARTIDA	RUBRO DEL GASTO	VALORES	INDICE 1	INDICE 2
<b>A</b>	<b>REMUNERACIONES BÁSICAS :</b>				
	510101	Remuneraciones Básicas	1.923.910,50		28,51
	510501	Contratos	570.758,19		8,46
	510507	Honorarios	24.603,67		0,36
		<b>SUBTOTAL :</b>	<b>2.519.272,36</b>	<b>100,00</b>	<b>37,33</b>
<b>B</b>	<b>BENEFICIOS DE LEY :</b>				
	510202	Bonificación por Responsabilidad	872.001,47	34,61	12,92
	510203	Décimo Tercer Sueldo	309.999,23	12,31	4,59
	510204	Décimo Cuarto Sueldo	79.264,14	3,15	1,17
	510205	Décimo Quinto Sueldo	2.397,46	0,10	0,04
	510206	Décimo Sexto Sueldo	31.819,57	1,26	0,47
	510209	Gastos de Representación	9.300,00	0,37	0,14
	510211	Estimulo Pecuniario	5.030,82	0,20	0,07
	510306	Refrigerio	151.456,51	6,01	2,24
	510307	Comisariato	463.413,32	18,39	6,87
	510509	Horas Extras	32.295,49	1,28	0,48
	510601	Aporte Patronal	155.367,89	6,17	2,30
	510602	Fondo de Reserva	162.633,68	6,46	2,41
	530802	Vestuario	71.459,59	2,84	1,06
		<b>SUBTOTAL:</b>	<b>2.346.439,17</b>	<b>93,14</b>	<b>34,77</b>
<b>C</b>	<b>BENEFICIOS ADICIONALES:</b>				
	510201	Bonificación por Años de Servicio	434.106,34	17,23	6,43
	510210	Sobresueldos	1.969,78	0,08	0,03
	510212	Bonificación de Aniversario	126.455,49	5,02	1,87
	510401	Subsidio Familiar	83.669,55	3,32	1,24
	510604	Cesantía	75.355,00	2,99	1,12
		<b>SUBTOTAL:</b>	<b>721.556,16</b>	<b>28,64</b>	<b>10,69</b>
<b>D</b>	<b>OTROS COSTOS Y GASTOS DE PERSONAL :</b>				
	530201	Transporte de Personal	117.185,79	4,65	1,74
	530603	Servicios de Capacitación	1.044.387,42	41,46	15,48
		<b>SUBTOTAL:</b>	<b>1.161.573,21</b>	<b>46,11</b>	<b>17,21</b>
		<b>TOTAL GENERAL:</b>	<b>6.748.840,90</b>	<b>267,89</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Ejecución presupuestaria de Gastos del 1de Enero del 2005 al 31 de Diciembre del 2005.

Unidad de Presupuestos – Dirección Financiera –ESPE

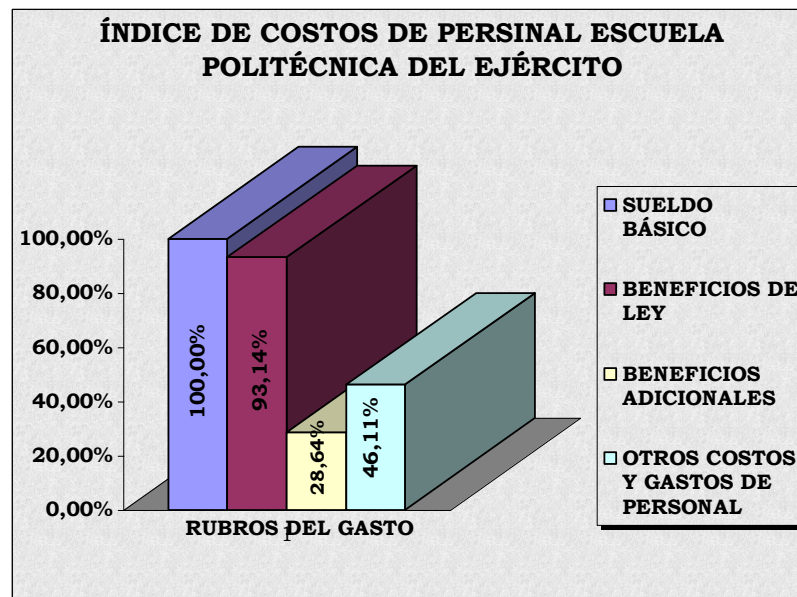
Comp.: Componente

Los Índices que se presentan en el cuadro anterior son:

⇒ **Índice1: Índice con referencia a la Remuneración Básica.**

Este indicador económico toma como referencia al sueldo básico, a cuyo valor lo considera como pivote para calcular las relaciones porcentuales frente a los otros componentes o retribuciones que percibe un trabajador<sup>14</sup>.

En los datos que se obtuvieron en el cuadro anterior se puede concluir que siendo los beneficios de ley 93,14% podemos decir que la ESPE si cumple con aquella premisa contextual que es garantizar los ingresos dignos del trabajador y su familia. Y por último podemos ver que en la institución se aplican varios beneficios adicionales por ejemplo la bonificación por años de servicio. A continuación podemos ver en el cuadro la relación porcentual de los beneficios en cuanto al sueldo básico:



**Elaborado por:** Viviana Cobos

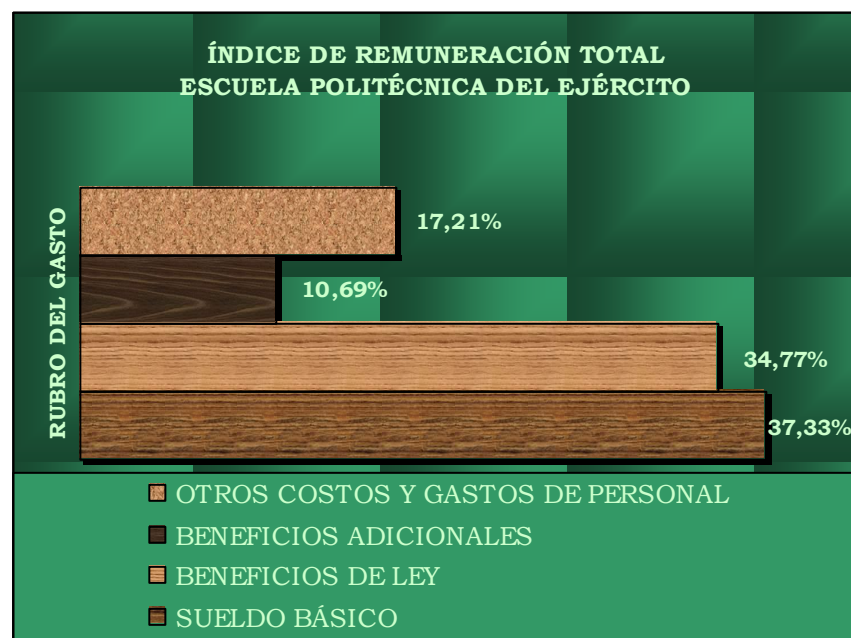
**Fuente:** Cuadro de presupuesto de costos y gastos - personal administrativo.

<sup>14</sup> CEVALLOS, Carlos. Administración de Salarios y Gestión de Recompensas, Página: 160.

⇒ **Índice 2: Índice con referencia a la Remuneración Total.**

Este indicador toma como referencia la remuneración total, es decir la suma de cada uno de los componentes y hace de este valor el pivote relacional; por lo tanto se puede deducir fácilmente cuanto de ese todo representa cada uno de los componentes<sup>15</sup>.

En base a los datos que se obtuvieron en el cuadro de costos y gastos del personal administrativo de la ESPE este índice nos refleja el valor porcentual de cada uno de las variables que tenemos en relación a la remuneración total, podemos darnos cuenta que la suma del sueldo básico (37,33%) y los beneficios de ley (34,77%) lo que nos da un total del 72,10%; mientras que los beneficios que la Escuela Politécnica del Ejército reflejan el 27,90%. La relación la podemos ver claramente en el siguiente cuadro:



**Elaborado por:** Viviana Cobos

**Fuente:** Cuadro de presupuesto de costos y gastos - personal administrativo.

<sup>15</sup> CEVALLOS, Carlos. Administración de Salarios y Gestión de Recompensas, Página: 162.



En el siguiente cuadro podemos ver un resumen de los índices tratados antes, en donde se puede hacer una comparación más sencilla en cuanto a la remuneración básica y la remuneración total:

<b>RUBROS DEL GASTO:</b>	<b>Referencia Remuneración Básica</b>	<b>Referencia Remuneración Total</b>
*SUELDO BÁSICO	100,00%	37,33%
BENEFICIOS DE LEY	93,14%	34,77%
BENEFICIOS ADICIONALES	28,64%	10,69%
OTROS COSTOS Y GASTOS DE PERSONAL	46,11%	17,21%
<b>TOTAL:</b>	<b>267,89%</b>	<b>100,00%</b>

**Elaborado por:** Viviana Cobos

**Fuente:** Cuadro de presupuesto de costos y gastos - personal administrativo

Cabe recalcar que de acuerdo a lo que versa en la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público (LOSCCA); *Libro II; Capítulo I; del Art. 102. al Art. 112*, como institución pública la Escuela Politécnica del Ejército está en proceso de pasar a homologar las remuneraciones a las determinadas para el personal administrativo, regidas por la Ley antes mencionada, es decir que los rubros de beneficios de la ley se acumulan dentro del denominado *salario básico unificado*, además de regirse a las escalas salariales que la LOSCCA define y se rigen para el sector público.



### **3.5 ELABORACIÓN DE PROPUESTA DE LA BANDA SALARIAL PARA LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO.**

La presente propuesta tiene como objeto un ordenamiento salarial para la Escuela Politécnica del Ejército, partiendo de que se deben ajustar los sueldos básicos para cada categoría, esto implica corregir los sueldos básicos reales que están fuera de proporción y definir nuevos sueldos básicos para los que están infravalorados.

Los modelos de Regulación Salarial que se conocen son:

- Regulación Salarial Lineal.
- Regulación Salarial Exponencial.
- Regulación Salarial Potencial.
- Regulación Salarial Logarítmica.

Para la Escuela Politécnica del Ejército, se utilizará la Regulación Salarial Lineal, ya que es el método más utilizado en nuestro medio, además de ser uno de los más entendibles y claros para su interpretación.

#### **3.5.1 REGULACIÓN SALARIAL LINEAL.<sup>16</sup>**

Es un procedimiento que busca relacionar las variables que conforman la remuneración de una manera rectilínea.

---

<sup>16</sup> Cevallos, Carlos. Administración de Salarios y Gestión de Recompensas. Página 66 - 90

La fórmula que se utiliza para este estudio será la ecuación de la recta, la misma que es:

$$Y' = AX + B$$

- Donde: **Y'** = Sueldo básico regulado  
**A** = Pendiente de la recta  
**X** = Puntos  
**B** = Intersección del eje de Y

- Dentro de la fórmula para obtener **A** se aplica la ecuación auxiliar:

$$A = \frac{\sum XY - \left( \frac{\sum X \sum Y}{n} \right)}{\sum X^2 - \left( \frac{\sum X^2}{n} \right)}$$

- Dentro de la fórmula para obtener **B** se aplica la ecuación auxiliar:

$$B = \frac{\sum Y - A \sum X}{n}$$

### 3.5.2 CUADRO DE REGULACIÓN SALARIAL LINEAL PARA PROPUESTA DE 18 CATEGORÍAS.

CATEG.	PUNTOS	SUELDO REAL	NÚMERO TRABAJ.	SUELDO REG.	COSTO ANUAL		NÚMERO BENEFIC.
	X	Y		Y'	REAL	REGULADO	
1	106	156,20	70	213,93	131.208,00	179.701,17	70
2	119	230,83	14	221,42	38.779,44	38.779,44	0
3	134	191,37	3	229,84	6.889,32	8.274,20	3
4	151	201,94	38	239,30	92.084,64	109.121,59	38
5	170	258,41	62	249,94	192.257,04	192.257,04	0
6	191	247,71	77	261,89	228.884,04	241.989,27	77
7	214	290,05	33	275,33	114.859,80	114.859,80	0
8	241	233,07	9	290,43	25.171,56	31.366,95	9
9	271	338,76	30	307,41	121.953,60	121.953,60	0
10	304	355,54	55	326,49	234.656,40	234.656,40	0
11	342	399,85	13	347,94	62.376,60	62.376,60	0
12	384	424,34	39	372,05	198.591,12	198.591,12	0
13	432	471,76	10	399,15	56.611,20	56.611,20	0
14	485	470,50	4	429,60	22.584,00	22.584,00	0
15	546	486,67	9	463,84	52.560,36	52.560,36	0
16	613	493,16	7	502,32	41.425,44	42.194,79	7
17	689	464,47	1	545,57	5.573,64	6.546,84	1
18	775	556,02	3	594,18	20.016,72	21.390,64	3
<b>SUMAN</b>	<b>6166</b>	<b>6.270,65</b>	<b>477</b>	<b>6.270,65</b>	<b>1.646.482,92</b>	<b>1.735.815,01</b>	<b>208</b>

Elaborado por: Viviana Cobos

Fuente: Libro: *Administración de salarios y Gestión de recompensas.*

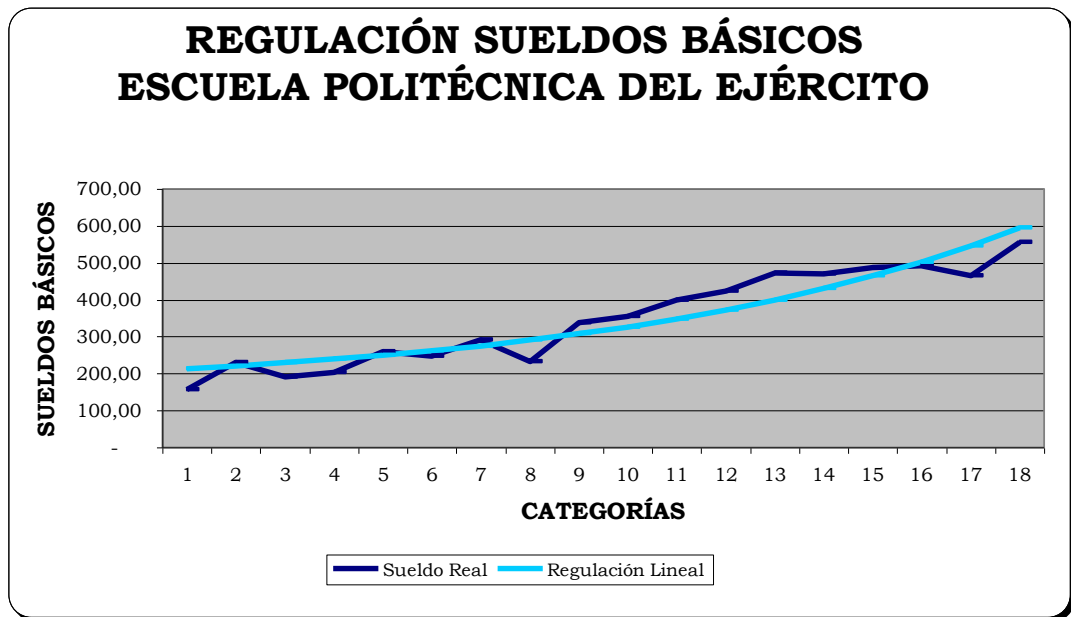
Para fórmula:

<b>A</b>	<b>0,57</b>
<b>B</b>	<b>153,53</b>

Correlación Lineal:

<b>r1=</b>	<b>94%</b>
<b>r2=</b>	<b>100%</b>

Para **r1** la relación es entre puntos y el sueldo real lo que nos traduce que el 94% de la correlación entre la variable X y la variable Y hay un margen de error del 6%; lo que nos ratifica que el objetivo de la regulación lineal se está cumpliendo ya que **r2** es el 100%.



**Elaborado por:** Viviana Cobos

**Fuente:** Cuadro de Remuneración de Propuesta de 18 categorías.

La curva de sueldos muestra gráficamente los valores que se pagan *actualmente* a cada una de las dieciocho categorías en relación con regulación salarial lineal que se present~~ó~~<sup>ó</sup> en el cuadro anterior.





### 3.5.3 CUADRO DE REGULACIÓN SALARIAL LINEAL PARA PROPUESTA DE 16 CATEGORÍAS.

CATEG.	PUNTOS	SUELDO REAL	NUMERO TRABAJ.	SUELDO REG.	COSTO ANUAL		NÚMERO BENEFIC.
	X	Y		Y'	REAL	REGULADO	
1	107	161,51	72	216,56	139.544,64	187.106,70	72
2	122	236,19	12	225,08	34.011,36	34.011,36	0
3	139	188,26	21	234,80	47.441,52	59.168,76	21
4	159	234,94	44	245,88	124.048,32	129.824,76	44
5	181	246,04	114	258,52	336.582,72	353.657,47	114
6	207	293,99	34	272,94	119.947,92	119.947,92	0
7	236	245,50	6	289,38	17.676,00	20.835,65	6
8	269	325,64	33	308,14	128.953,44	128.953,44	0
9	306	349,23	56	329,53	234.682,56	234.682,56	0
10	350	395,68	16	353,93	75.970,56	75.970,56	0
11	399	441,66	39	381,76	206.696,88	206.696,88	0
12	455	504,25	8	413,50	48.408,00	48.408,00	0
13	519	477,95	6	449,69	34.412,40	34.412,40	0
14	592	479,21	12	490,98	69.006,24	70.701,36	12
15	675	464,47	1	538,07	5.573,64	6.456,86	1
16	769	556,02	3	591,78	20.016,72	21.304,06	3
<b>SUMAN</b>	<b>5483</b>	<b>5.600,54</b>	<b>477</b>	<b>5.600,54</b>	<b>1.642.972,92</b>	<b>1.732.138,73</b>	<b>273</b>

Elaborado por: Viviana Cobos

Fuente: Libro: *Administración de salarios y Gestión de recompensas.*

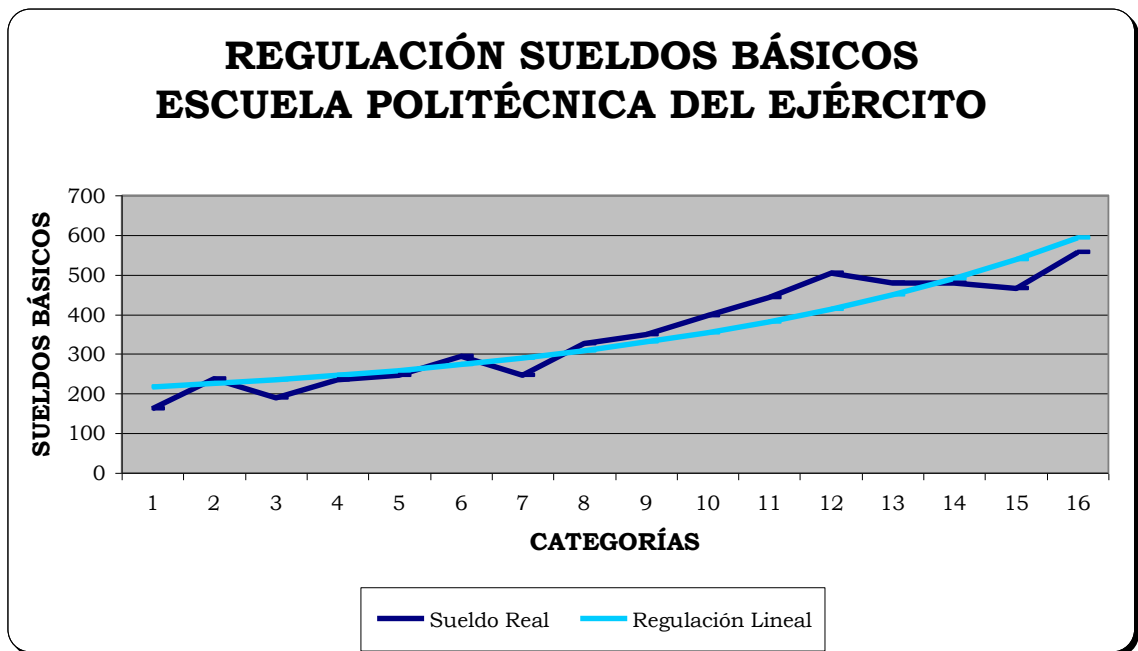
Para fórmula:

Correlación Lineal:

<b>A</b>	<b>0,57</b>
<b>B</b>	<b>155,94</b>

<b>R1</b>	<b>93%</b>
<b>R2</b>	<b>100%</b>

Para **r1** la relación es entre puntos y el sueldo real lo que nos traduce que el 93% de la correlación entre la variable X y la variable Y hay un margen de error del 7%; lo que nos ratifica que el objetivo de la regulación lineal se está cumpliendo ya que **r2** es el 100%.



**Elaborado por:** Viviana Cobos

**Fuente:** Cuadro de Remuneración de Propuesta de 16 categorías.

La curva de sueldos muestra gráficamente los valores que se pagan *actualmente* a cada una de las dieciséis categorías en relación con regulación salarial lineal que se present<sup>ó</sup>e en el cuadro anterior.

### 3.5.4 CUADRO DE REGULACIÓN SALARIAL LINEAL PARA PROPUESTA DE 15 CATEGORÍAS

CATEG.	PUNTOS	SUELDO REAL	NUMERO TRABAJ.	SUELDO REG.	COSTO ANUAL		NÚMERO BENEFIC.
	X	Y		Y'	REAL	REGULADO	
1	108	162,08	73	221,19	141.982,08	193.766,69	73
2	124	250,10	11	230,24	33.013,20	33.013,20	0
3	142	190,13	26	240,65	59.320,56	75.082,05	26
4	164	250,86	45	252,62	135.464,40	136.416,06	45
5	188	250,21	109	266,40	327.274,68	348.451,62	109
6	217	286,00	39	282,25	133.848,00	133.848,00	0
7	249	282,10	6	300,49	20.311,20	21.635,52	6
8	287	347,38	37	321,48	154.236,72	154.236,72	0
9	330	380,16	52	345,63	237.219,84	237.219,84	0
10	380	422,04	45	373,41	227.901,60	227.901,60	0
11	437	484,74	12	405,38	69.802,56	69.802,56	0
12	503	486,65	5	442,16	29.199,00	29.199,00	0
13	579	475,83	13	484,48	74.229,48	75.579,13	13
14	666	464,47	1	533,18	5.573,64	6.398,11	1
15	766	556,02	3	589,20	20.016,72	21.211,28	3
<b>SUMAN</b>	<b>5141</b>	<b>5.288,77</b>	<b>477</b>	<b>5.288,77</b>	<b>1.669.393,68</b>	<b>1.763.761,38</b>	<b>276</b>

**Elaborado por:** Viviana Cobos

**Fuente:** Libro: *Administración de salarios y Gestión de recompensas.*

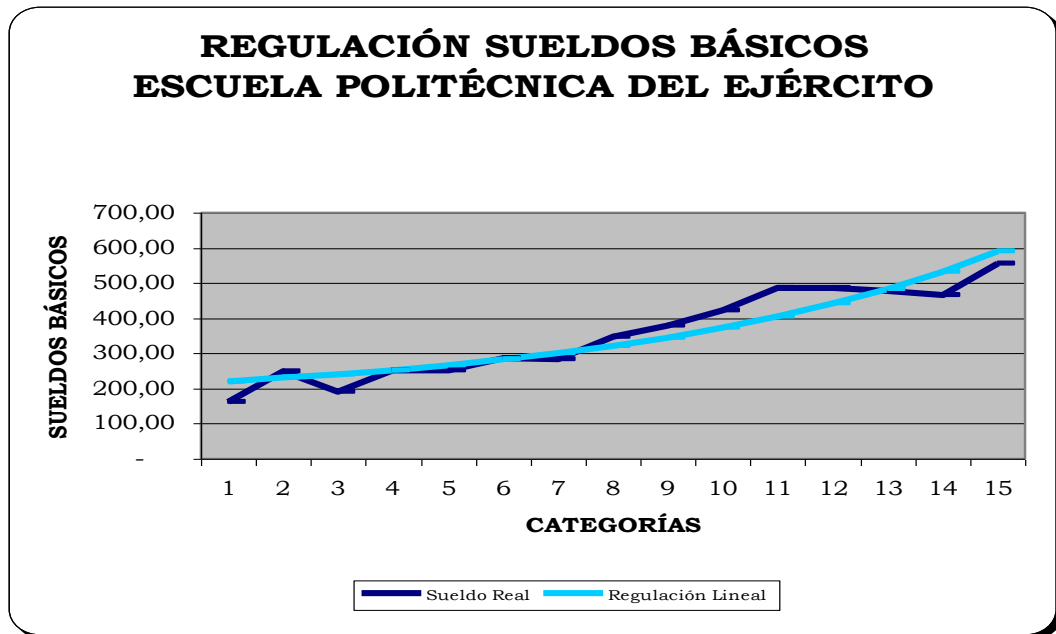
Para fórmula:

<b>A</b>	<b>0,56</b>
<b>B</b>	<b>161,13</b>

Correlación Lineal:

<b>r1</b>	<b>94%</b>
<b>r2</b>	<b>100%</b>

Para **r1** la relación es entre puntos y el sueldo real lo que nos traduce que el 94% de la correlación entre la variable X y la variable Y hay un margen de error del 6%; lo que nos ratifica que el objetivo de la regulación lineal se está cumpliendo ya que **r2** es el 100%.



**Elaborado por:** Viviana Cobos

**Fuente:** Cuadro de Remuneración de Propuesta de 15 categorías.

La curva de sueldos muestra gráficamente los valores que se pagan *actualmente* a cada una de las quince categorías en relación con regulación salarial lineal que se present~~ó~~ó en el cuadro anterior.

### 3.5.5 CUADRO DE REGULACIÓN SALARIAL LINEAL PARA PROPUESTA DE 14 CATEGORÍAS

CATEG.	PUNTOS	SUELDO REAL	NUMERO TRABAJ.	SUELDO REG.	COSTO ANUAL		NÚMERO BENEFIC.
	X	Y		Y'	REAL	REGULADO	
1	108	169,55	75	225,00	152.595,00	202.498,67	75
2	126	253,43	9	234,44	27.370,44	27.370,44	0
3	146	202,02	29	245,40	70.302,96	85.400,35	29
4	170	251,83	148	258,15	447.250,08	458.473,74	148
5	197	293,24	24	272,96	84.453,12	84.453,12	0
6	229	240,80	18	290,18	52.012,80	62.678,67	18
7	266	325,64	33	310,19	128.953,44	128.953,44	0
8	310	362,98	58	333,44	252.634,08	252.634,08	0
9	360	385,25	17	360,46	78.591,00	78.591,00	0
10	418	456,42	40	391,87	219.081,60	219.081,60	0
11	486	507,14	8	428,37	48.685,44	48.685,44	0
12	565	472,82	14	470,79	79.433,76	79.433,76	0
13	656	464,47	0	520,09	-	-	0
14	763	533,13	4	577,38	25.590,24	27.714,35	4
<b>SUMAN</b>	<b>4800</b>	<b>4.918,72</b>	<b>477</b>	<b>4.918,72</b>	<b>1.666.953,96</b>	<b>1.755.968,67</b>	<b>274</b>

**Elaborado por:** Viviana Cobos

**Fuente:** Libro: *Administración de salarios y Gestión de recompensas.*

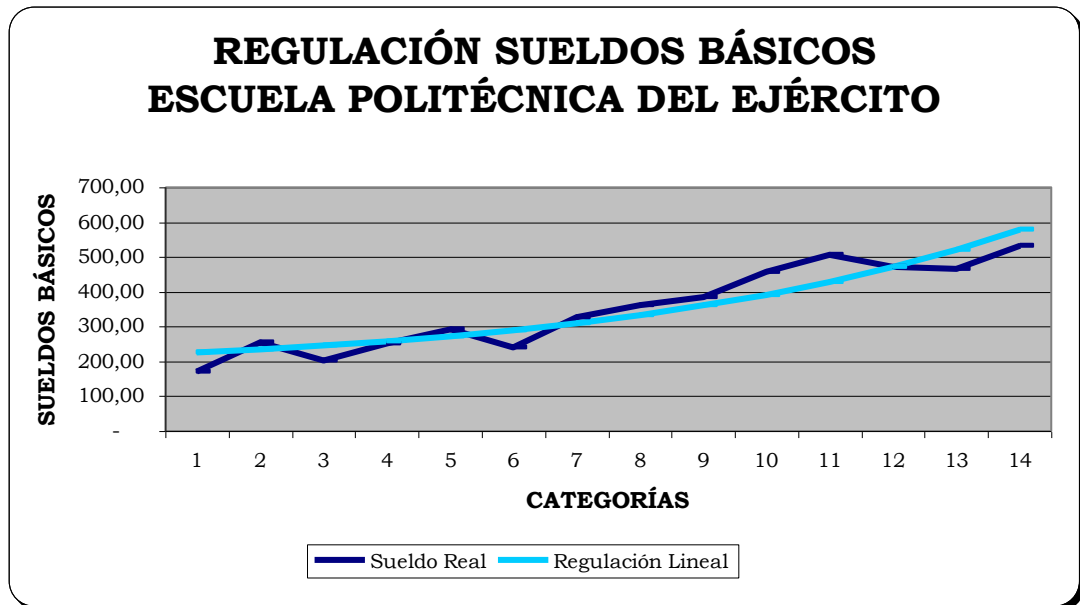
Para fórmula:

Correlación Lineal:

<b>A</b>	<b>0,54</b>
<b>B</b>	<b>166,81</b>

<b>r1</b>	<b>93%</b>
<b>r2</b>	<b>100%</b>

Para **r1** la relación es entre puntos y el sueldo real lo que nos traduce que el 93% de la correlación entre la variable X y la variable Y hay un margen de error del 7%; lo que nos ratifica que el objetivo de la regulación lineal se está cumpliendo ya que **r2** es el 100%.



**Elaborado por:** Viviana Cobos

**Fuente:** Cuadro de Remuneración de Propuesta de 14 categorías.

La curva de sueldos muestra gráficamente los valores que se pagan *actualmente* a cada una de las catorce categorías en relación con regulación salarial lineal que se present<sup>ó</sup> en el cuadro anterior.

### **3.6 PROYECCIÓN DE COSTOS DE LA REGULACIÓN SALARIAL LINEAL.**

El cuadro que se presenta es una recopilación de las cuatro propuestas presentadas anteriormente, en el que se podrá verificar sobretodo los costos de regulación que se obtuvieron por cada una de las propuestas de categorización.

<b>PROPUESTA</b>	<b>COSTO REAL</b>	<b>COSTO REGULACIÓN</b>	<b>VALOR REGULACIÓN</b>	<b>% REGULACIÓN</b>	<b>NÚMERO BENEFIC.</b>	<b>% BENEFIC.</b>
<b>18 Categorías</b>	1.646.482,92	1.735.815,01	89.332,09	5,43	208	43,61
<b>16 Categorías</b>	1.642.972,92	1.732.138,73	89.165,81	5,43	273	57,23
<b>15 Categorías</b>	1.669.393,68	1.763.761,38	94.367,70	5,65	276	57,86
<b>14 Categorías</b>	1.666.953,96	1.755.968,67	89.014,71	5,34	274	57,44

**Elaborado por:** Viviana Cobos

**Fuente:** Cuadros de Remuneración con Propuestas de 18, 16, 15 y 14 categorías.

Las cifras que se presentan en el cuadro anterior servirán como herramienta para la toma de decisiones del Consejo Politécnico, las que deberán ser analizadas en la medida que los costos de ajuste y la disponibilidad económica. Es importante que se analice la relación del mayor porcentaje de beneficiarios que se van a obtener con el ajuste que mediano o menor porcentaje de regulación salarial.

## CAPÍTULO V

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 CONCLUSIONES

- ❏ La Escuela Politécnica del Ejército, como exigencia de la Certificación ISO 9001 para los procesos administrativos obtenida en enero del 2006, a través de la Unidad del Talento Humano desarrolló el Manual de Clasificación de Puestos bajo la metodología de competencias, el mismo que sirvió de referencia para la Valoración de Cargos Administrativos y los diseños de Categorización para la Regulación Salarial.
- ❏ Al realizar la Valoración de cargos de ESPE se detectó que muchos de los 149 cargos definidos no deberían pertenecer al personal administrativo.
- ❏ Una vez realizada la Valoración de Cargos se presentan cuatro propuestas de Categorización Profesional, bajo el método geométrico, y de Regulación Salarial, bajo el método lineal, las mismas que evidenciaron la sobrevaloración e infravaloración de algunos de los cargos de la Escuela Politécnica del Ejército, esto indica que hay una injusta distribución de salarios.
- ❏ Por el estudio realizado se evidencio que en la parte de remuneraciones se ocasiona un problema con los directivos que son parte del personal administrativo, ya que también forman parte además del personal militar, que se rige bajo la Ley de las FFAA, y/o personal docente que se rige bajo la Ley de Educación



Superior; por lo que no se les pueda ubicar en una categoría de las que se rigen para el personal administrativo.

- En la Escuela Politécnica del Ejército una de las debilidades más perceptibles es la alta rotación de los Directivos por ser una entidad que pertenece a las Fuerzas Armadas.
- La Unidad del Talento Humano de la ESPE está entrando en un cambio profundo de su estructura lo cual ha permitido que se desarrolle procesos para la clasificación de Cargos administrativos dándonos como resultado el Manual de Clasificación de Cargos.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

- Adoptar la Valoración de los Cargos por el Método Cuantitativo, que sigue la corriente de Escalas y Perfiles de Hay, y sus resultados para los cargos administrativos que se van a direccionar desde la Unidad del Talento Humano.
- Establecer los cargos administrativos en cuanto a la definición del trabajador administrativo.
- Elaborar la nueva categorización profesional en base a la LOSCCA tomando en cuenta las propuestas presentadas.
- Segregar únicamente los cargos que se deben regir por la LOSCCA para la nueva categorización del personal administrativo de la ESPE.
- Desarrollar conjuntamente con los Directivos de la institución, programas motivacionales y planes de mejora permanentes.



- ❏ Unificar los procesos de Clasificación de Cargos que desarrolló la Unidad del Talento Humano de la Escuela Politécnica del Ejército, a los de la Valoración de Cargos y Políticas Remunerativas.
  
- ❏ Mantener actualizados los sistemas de gestión como son los de Clasificación de Cargos y los procesos de Valoración de Cargos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Artículos de Administración de Recursos Humanos.
- MUÑOZ, Nelson. “Administración Moderna de Sueldos y Salarios”, Editorial Mc Graw Hill.
- CEVALLOS, Carlos. “Administración de salarios y Gestión de Recompensas”, Febrero 2006, Segunda Edición.
- Plan Estratégico 2005 - 2010, Escuela Politécnica del Ejército.
- Libro: “80 años de excelencia y tradición de la ESPE”
- CHIAVENATO, Adalberto. “Administración de Recursos Humanos”, Mc Graw Hill.
- LOUART, Pierre. “Gestión de los Recursos Humanos”, Ediciones Gestión 2000.
- ORUETA, Lucas. “Valuación de Tareas y Estructuras de Salarios”, Editorial Limusa.
- Presentación realizada por el Ing. Othón Juárez Hernández de la Empresa DOS Consultores S.A. de CV, México.
- Manual de Valoración de Cargos, modificado y adaptado para la Escuela Politécnica del Ejército.
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público (LOSCCA).
- Código de Trabajo.
- Páginas WEB, consultas bajo el tema: Administración de Recursos Humanos/Talento Humano, Valuación de Cargos y Administración de Salarios.



## ANEXO 1: Clasificación del Personal de Planta de La Escuela Politécnica del Ejército: Por Dependencia

NUM.	CARGO ADMINISTRATIVO	DEPENDENCIA
1	ABOGADO	1001 RECTORADO
2	ADMINISTRADOR ACADEMICO - JEFE UNIDAD TEC.	1023 CIENCIAS ADMINISTRATIVAS (MED)
3	ADMINISTRADOR BIBLIOTECA NO VIDENTES	1003 VIC. INVESTIG.
4	ADMINISTRADOR DE ARCHIVO	1001 RECTORADO
5	ADMINISTRADOR DE PERSONAL	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
6	ADMINISTRADOR DE PROCESOS TECNICOS B	1003 VIC. INVESTIG.
7	ADMINISTRADOR DE TELE COMUNICACIONES	1167 ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS
8	ADMINISTRADOR DE TELE COMUNICACIONES	1167 ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS
9	ADMINISTRADOR RESIDENCIA	1135 RESIDENCIAL POLITECNICA
10	ALBAÑIL	1018 IASA I
11	ALBAÑIL	1018 IASA I
12	ALBAÑIL GASFITERO	1019 IASA II
13	ANALISTA DE ADMINISTRACION JEFE	1018 IASA I
14	ANALISTA DE PRESUPUESTO	4001 LATACUNGA DIRECCION
15	ANALISTA DE PROYECTOS	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
16	ANALISTA DE SISTEMA	1167 ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS
17	ANALISTA DE SISTEMA	1167 ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS
18	ANALISTA DE SISTEMA	1167 ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS
19	ANALISTA DE SISTEMA	1167 ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS
20	ANALISTA DE SISTEMA	1167 ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS
21	ANALISTA DE SISTEMA	1167 ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS
22	ANALISTA DE SISTEMAS	1001 RECTORADO
23	ANALISTA DE SISTEMAS	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
24	ANALISTA DE SISTEMAS	1004 VIC. ACADEMICO
25	ANALISTA DE SISTEMAS	1004 VIC. ACADEMICO
26	ANALISTA DE SISTEMAS	1004 VIC. ACADEMICO
27	ANALISTA DE SISTEMAS	1004 VIC. ACADEMICO
28	ANALISTA DE SISTEMAS	1167 ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS
29	ANALISTA DE SISTEMAS	1167 ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS
30	ANALISTA DE SISTEMAS	4001 LATACUNGA DIRECCION
31	ANALISTA DE SISTEMAS	4001 LATACUNGA DIRECCION
32	ANALISTA DE SISTEMAS	4001 LATACUNGA DIRECCION
33	ANALISTA FINANCIERO	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
34	ANALISTA FINANCIERO	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
35	ANALISTA FINANCIERO	1018 IASA I
36	ANALISTAS DE PERSONAL	4001 LATACUNGA DIRECCION
37	ARQUITECTO	4001 LATACUNGA DIRECCION
38	ASESOR JURIDICO	1001 RECTORADO
39	ASISTENTE DE CONSTRUCCIONES	1028 DESARROLLO FISICO
40	ASISTENTE DE PERSONAL	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
41	ASISTENTE DE PROYECTOS	1004 VIC. ACADEMICO
42	AUDITOR INTERNO	1001 RECTORADO
43	AUDITOR INTERNO	1001 RECTORADO
44	AUDITOR INTERNO	1001 RECTORADO
45	AUDITOR INTERNO JEFE	1001 RECTORADO
46	AUX. DE ALIMENTACION	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
47	AUX. DE ALIMENTACION	1135 RESIDENCIAL POLITECNICA
48	AUX. DE ARCHIVO	1001 RECTORADO
49	AUX. DE ARCHIVO	1001 RECTORADO
50	AUX. DE AUDITORIA	1001 RECTORADO
51	AUX. DE AUDITORIA	1001 RECTORADO
52	AUX. DE COCINA	4001 LATACUNGA DIRECCION
53	AUX. DE CONTABILIDAD	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
54	AUX. DE CONTABILIDAD	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
55	AUX. DE CONTABILIDAD	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
56	AUX. DE CONTABILIDAD	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
57	AUX. DE CONTABILIDAD	1019 IASA II



NUM.	CARGO ADMINISTRATIVO	DEPENDENCIA
58	AUX. DE CONTABILIDAD	1028 DESARROLLO FISICO
59	AUX. DE CONTABILIDAD	4001 LATACUNGA DIRECCION
60	AUX. DE CONTABILIDAD	4001 LATACUNGA DIRECCION
61	AUX. DE CONTABILIDAD	4001 LATACUNGA DIRECCION
62	AUX. DE CONTABILIDAD	4001 LATACUNGA DIRECCION
63	AUX. DE ODONTOLOGIA	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
64	AUX. DE ODONTOLOGIA	4001 LATACUNGA DIRECCION
65	AUX. DE OFICINA	1133 EDITORIAL POLITECNICA
66	AUX. DE PAGADURIA	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
67	AUX. DE PAGADURIA	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
68	AUX. DE PAGADURIA	4001 LATACUNGA DIRECCION
69	AUX. REC INFORMATICOS	1167 ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS
70	AUXILIAR DE LABORATORIO	1017 HEROES DEL CENEP
71	AUXILIAR DE LABORATORIO	1019 IASA II
72	AYUDANTE ADM. HACIENDA	1018 IASA I
73	AYUDANTE DE BODEGA	4001 LATACUNGA DIRECCION
74	AYUDANTE DE COCINA	1016 IDIOMAS
75	AYUDANTE DE COCINA	1018 IASA I
76	BIBLIOTECARIA	1003 VIC. INVESTIG.
77	BIBLIOTECARIA	1003 VIC. INVESTIG.
78	BIBLIOTECARIA	1018 IASA I
79	BIBLIOTECARIA	4001 LATACUNGA DIRECCION
80	BIBLIOTECARIA	4001 LATACUNGA DIRECCION
81	BIBLIOTECARIO NO VIDENTE	1003 VIC. INVESTIG.
82	BODEGUERO	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
83	BODEGUERO	4001 LATACUNGA DIRECCION
84	BODEGUERO	4001 LATACUNGA DIRECCION
85	CAMARERO TRABAJADOR MANUAL	1135 RESIDENCIAL POLITECNICA
86	CAMARERO TRABAJADOR MANUAL	1135 RESIDENCIAL POLITECNICA
87	CARPINTERO	1018 IASA I
88	CARPINTERO	1019 IASA II
89	CARPINTERO	1028 DESARROLLO FISICO
90	CARPINTERO	1028 DESARROLLO FISICO
91	CARPINTERO	4001 LATACUNGA DIRECCION
92	CARPINTERO	4001 LATACUNGA DIRECCION
93	CARPINTERO	4001 LATACUNGA DIRECCION
94	CARPINTERO	4001 LATACUNGA DIRECCION
95	CARPINTERO	4001 LATACUNGA DIRECCION
96	CARPINTERO	4001 LATACUNGA DIRECCION
97	CARPINTERO	4001 LATACUNGA DIRECCION
98	CARPINTERO	4001 LATACUNGA DIRECCION
99	COCINERA	1018 IASA I
100	COCINERA	1018 IASA I
101	COCINERA	4001 LATACUNGA DIRECCION
102	CONDUCTOR	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
103	CONDUCTOR	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
104	CONDUCTOR 1	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
105	CONDUCTOR 1	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
106	CONDUCTOR 1	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
107	CONDUCTOR 1	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
108	CONDUCTOR 1	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
109	CONDUCTOR 1	4001 LATACUNGA DIRECCION
110	CONDUCTOR 2	1018 IASA I
111	CONDUCTOR 3	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
112	CONDUCTOR 3	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
113	CONDUCTOR 3	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
114	CONDUCTOR 3	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
115	CONDUCTOR 3	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
116	CONDUCTOR 3	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
117	CONDUCTOR 3	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
118	CONDUCTOR 3	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
119	CONDUCTOR 3	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
120	CONSERJE	1017 HEROES DEL CENEP
121	CONSERJE	1017 HEROES DEL CENEP
122	CONTADOR GENERAL	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
123	CONTADOR	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO



NUM.	CARGO ADMINISTRATIVO	DEPENDENCIA
124	CONTADOR	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
125	CONTADOR	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
126	CONTADOR	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
127	CONTADOR	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
128	CONTADOR	1016 IDIOMAS
129	CONTADOR	1019 IASA II
130	CONTADOR	4001 LATACUNGA DIRECCION
131	CONTADOR DE COSTOS	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
132	CONTADOR DE COSTOS	1028 DESARROLLO FISICO
133	CONTADOR DE COSTOS	1133 EDITORIAL POLITECNICA
134	COORD. CONVENIOS (TESORERO)	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
135	COORD. POSTGRADOS	1080 DIRECCIÓN DE POSTGRADOS
136	COORDINADOR DE RED ASES.	1003 VIC. INVESTIG.
137	DIBUJANTE	1004 VIC. ACADEMICO
138	DIBUJANTE	1012 EDUCACION FISICA
139	DIBUJANTE	1028 DESARROLLO FISICO
140	DIBUJANTE	4001 LATACUNGA DIRECCION
141	DIGITADOR	1001 RECTORADO
142	DIGITADOR	1006 BIOTECNOLOGIA
143	DIGITADOR	1008 CIENCIAS DE LA EDUCACION
144	DIRECTOR DE EDITORIAL POLITECNICA	1133 EDITORIAL POLITECNICA
145	DIRECTOR FINANCIERO	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
146	DISEÑADOR GRAFICO	1133 EDITORIAL POLITECNICA
147	ELECTRICISTA	1028 DESARROLLO FISICO
148	ELECTRICISTA	4001 LATACUNGA DIRECCION
149	ENCARGADO BOMBA DE AGUA	1028 DESARROLLO FISICO
150	ENCUADERNADORA	1133 EDITORIAL POLITECNICA
151	ENCUADERNADORA	1133 EDITORIAL POLITECNICA
152	ENCUADERNADORA	1133 EDITORIAL POLITECNICA
153	ENFERMERA	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
154	ENFERMERA	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
155	ENFERMERA	4001 LATACUNGA DIRECCION
156	ENTRENADOR DE DEPORTES DE SALON	4001 LATACUNGA DIRECCION
157	FISIOTERAPISTA	1012 EDUCACION FISICA
158	FISIOTERAPISTA	1012 EDUCACION FISICA
159	FOTOGRAFO	1004 VIC. ACADEMICO
160	FOTOMECANICO	1133 EDITORIAL POLITECNICA
161	GASFITERO	1018 IASA I
162	GASFITERO	1028 DESARROLLO FISICO
163	GASFITERO	4001 LATACUNGA DIRECCION
164	GUARDALMACEN	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
165	GUARDALMACEN	1018 IASA I
166	GUARDALMACEN	1023 CIENCIAS ADMINISTRATIVAS (MED)
167	GUARDALMACEN	1023 CIENCIAS ADMINISTRATIVAS (MED)
168	GUARDALMACEN	1135 RESIDENCIAL POLITECNICA
169	GUARDALMACEN	4001 LATACUNGA DIRECCION
170	GUARDALMACEN SIN CAUCION	1023 CIENCIAS ADMINISTRATIVAS (MED)
171	GUARDALMACEN SIN CAUCION	1023 CIENCIAS ADMINISTRATIVAS (MED)
172	INGENIERO CIVIL ESP. EN PRESUPUESTO	1028 DESARROLLO FISICO
173	JARDINERO	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
174	JARDINERO	1018 IASA I
175	JARDINERO	1018 IASA I
176	JARDINERO	1018 IASA I
177	JARDINERO	1018 IASA I
178	JARDINERO	1028 DESARROLLO FISICO
179	JARDINERO	1028 DESARROLLO FISICO
180	JARDINERO	1028 DESARROLLO FISICO
181	JARDINERO	1028 DESARROLLO FISICO
182	JARDINERO	1028 DESARROLLO FISICO
183	JARDINERO	1028 DESARROLLO FISICO
184	JARDINERO	1028 DESARROLLO FISICO
185	JARDINERO	1028 DESARROLLO FISICO
186	JARDINERO	1028 DESARROLLO FISICO
187	JARDINERO	1028 DESARROLLO FISICO
188	JARDINERO	1028 DESARROLLO FISICO
189	JARDINERO	1028 DESARROLLO FISICO



NUM.	CARGO ADMINISTRATIVO	DEPENDENCIA
190	JEFE DE ARCHIVO	4001 LATACUNGA DIRECCION
191	JEFE DE BIENESTAR DE PERSONAL	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
192	JEFE DE COMERCIALIZACION	1018 IASA I
193	JEFE DE MTO. EQUIPO ELEC.	1167 ORGANIZACION Y SISTEMAS
194	JEFE DE OBRAS	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
195	JEFE DE PRODUCCION	1018 IASA I
196	JEFE DE RELACIONES INTERINSTITUC.	1001 RECTORADO
197	JEFE DE RELACIONES PUBLICAS	1001 RECTORADO
198	JEFE DE TALLER	1015 ING. MECANICA
199	JEFE DE TRANSPORTE( DIRECT LOG)	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
200	JEFE LABOR MAQUINARIAS Y HERRAMIENTAS	1015 ING. MECANICA
201	KARDISTA (DIGITADORA)	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
202	KARDISTA (DIGITADORA)	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
203	LABORATISTA	1013 ING. ELECTRONICA
204	LABORATISTA	1013 ING. ELECTRONICA
205	LABORATISTA	1016 IDIOMAS
206	LABORATISTA	1167 ORGANIZACION Y SISTEMAS
207	LABORATISTA - PROGRAMADOR	1004 VIC. ACADEMICO
208	LABORATISTA - PROGRAMADOR	1004 VIC. ACADEMICO
209	LABORATISTA MAQUINARIAS Y HERRAMIENTAS	1015 ING. MECANICA
210	LABORATISTA MECANICA DE MATERIALES I	1015 ING. MECANICA
211	LABORATISTA METALURGIA	1015 ING. MECANICA
212	LABORATISTA TECNOLOGIA AUTOMOTRIZ	1015 ING. MECANICA
213	LABORATISTA TERMODINAMICA	1015 ING. MECANICA
214	LABORATORISTA	1007 CIENCIAS BASICAS
215	LABORATORISTA	1007 CIENCIAS BASICAS
216	LABORATORISTA AUX LATACUNGA	4001 LATACUNGA DIRECCION
217	LABORATORISTA AUX LATACUNGA	4001 LATACUNGA DIRECCION
218	LABORATORISTA- BIOLOGO	1018 IASA I
219	LABORATORISTA PROCESOS DE MANUFACTURA I	1015 ING. MECANICA
220	LABORATORISTA SIN CAUCION	1004 VIC. ACADEMICO
221	LABORATORISTA SIN CAUCION	1017 HEROES DEL CENEP
222	LABORATORISTA SIN CAUCION	4001 LATACUNGA DIRECCION
223	LABORATORISTA SIN CAUCION	1004 VIC. ACADEMICO
224	LABORATORISTA SIN CAUCION	1010 ING. CIVIL
225	LABORATORISTA SIN CAUCION	1013 ING. ELECTRONICA
226	LABORATORISTA SIN CAUCION	1018 IASA I
227	LABORATORISTA SISTEMAS HIDRÁULICOS	1015 ING. MECANICA
228	LABORATORISTA TECNICAS DE LA SOLDADURA	1015 ING. MECANICA
229	LIMPIEZA	4001 LATACUNGA DIRECCION
230	LIMPIEZA	4001 LATACUNGA DIRECCION
231	LIMPIEZA	4001 LATACUNGA DIRECCION
232	LIMPIEZA	4001 LATACUNGA DIRECCION
233	MAYORDOMO	1018 IASA I
234	MAYORDOMO	1019 IASA II
235	MECANICO AUTOMOTRIZ	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
236	MECANICO AUTOMOTRIZ	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
237	MECANICO AUTOMOTRIZ	4001 LATACUNGA DIRECCION
238	MECANICO INDUSTRIAL	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
239	MECANICO INDUSTRIAL	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
240	MECANICO INDUSTRIAL	1018 IASA I
241	MECANICO INDUSTRIAL	4001 LATACUNGA DIRECCION
242	MECANICO INDUSTRIAL	4001 LATACUNGA DIRECCION
243	MECANICO INDUSTRIAL	4001 LATACUNGA DIRECCION
244	MECANICO INDUSTRIAL	4001 LATACUNGA DIRECCION
245	MECANICO INDUSTRIAL	4001 LATACUNGA DIRECCION
246	MECANICO INDUSTRIAL	4001 LATACUNGA DIRECCION
247	MECANICO INDUSTRIAL	4001 LATACUNGA DIRECCION
248	MECANICO INDUSTRIAL	4001 LATACUNGA DIRECCION
249	MECANICO INDUSTRIAL	4001 LATACUNGA DIRECCION
250	MECANICO INDUSTRIAL	4001 LATACUNGA DIRECCION
251	MEDICO DEPORTOLOGO	1012 EDUCACION FISICA
252	MEDICO ESPECIALISTA	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
253	MEDICO GENERAL	1018 IASA I
254	MEDICO GENERAL	1019 IASA II
255	MEDICO GENERAL MEDIO TIEMPO	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO



NUM.	CARGO ADMINISTRATIVO	DEPENDENCIA
256	MEDICO GENERAL MEDIO TIEMPO	4001 LATACUNGA DIRECCION
257	MENSAJERO	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
258	MENSAJERO	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
259	ODONTOLOGO TIEMPO COMPLETO	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
260	ODONTOLOGO TIEMPO COMPLETO	4001 LATACUNGA DIRECCION
261	OFICINISTA	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
262	OFICINISTA	1003 VIC. INVESTIG.
263	OFICINISTA	1005 ING. DE SISTEMAS
264	OFICINISTA	1009 CIENCIAS MILITARES
265	OFICINISTA	1017 HEROES DEL CENEP
266	OFICINISTA	1018 IASA I
267	OFICINISTA	1023 CIENCIAS ADMINISTRATIVAS (MED)
268	OFICINISTA	1023 CIENCIAS ADMINISTRATIVAS (MED)
269	OFICINISTA	1023 CIENCIAS ADMINISTRATIVAS (MED)
270	OFICINISTA	1080 DIRECCIÓN DE POSTGRADOS
271	OPERADOR DE COMPUTAD.	1004 VIC. ACADEMICO
272	OPERADOR DE COMPUTAD.	1004 VIC. ACADEMICO
273	OPERADOR DE EQUIPOS VISUALES	1004 VIC. ACADEMICO
274	OPERADOR DE GUILLOTINA	1133 EDITORIAL POLITECNICA
275	OPERADOR DE GUILLOTINA	1133 EDITORIAL POLITECNICA
276	PAGADOR LATACUNGA	4001 LATACUNGA DIRECCION
277	PANADERO	1018 IASA I
278	PANADERO	1018 IASA I
279	PANADERO	4001 LATACUNGA DIRECCION
280	PELUQUERO	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
281	PELUQUERO	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
282	PELUQUERO	4001 LATACUNGA DIRECCION
283	PINTOR	4001 LATACUNGA DIRECCION
284	PINTOR	4001 LATACUNGA DIRECCION
285	PLANIFICADOR DE OBRAS	1028 DESARROLLO FISICO
286	PRENSISTA	1133 EDITORIAL POLITECNICA
287	PRENSISTA	1133 EDITORIAL POLITECNICA
288	PRENSISTA	1133 EDITORIAL POLITECNICA
289	PRENSISTA	1133 EDITORIAL POLITECNICA
290	PROGRAMADOR	1003 VIC. INVESTIG.
291	PROGRAMADOR	1004 VIC. ACADEMICO
292	PROGRAMADOR	1011 ING. COMERCIAL
293	PROGRAMADOR	1016 IDIOMAS
294	PROGRAMADOR	1167 ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS
295	PROGRAMADOR LABORATISTA	1010 ING. CIVIL
296	PROMOTORA CULTURAL	1004 VIC. ACADEMICO
297	PROVEEDOR	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
298	PSICOLOGO EDUCATIVO	1004 VIC. ACADEMICO
299	PSICOMETRISTA	1004 VIC. ACADEMICO
300	RECEPCIONISTA	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
301	RECEPCIONISTA	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
302	RECEPCIONISTA	1135 RESIDENCIAL POLITECNICA
303	RECEPCIONISTA	1135 RESIDENCIAL POLITECNICA
304	RECEPCIONISTA	1135 RESIDENCIAL POLITECNICA
305	RECEPCIONISTA	1135 RESIDENCIAL POLITECNICA
306	RECEPCIONISTA	4001 LATACUNGA DIRECCION
307	RELACIONADOR PUBLICO	4001 LATACUNGA DIRECCION
308	RESIDENTE DE CONSTRUCCIONES	1028 DESARROLLO FISICO
309	SALONERO	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
310	SALONERO	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
311	SALONERO	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
312	SALONERO	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
313	SALONERO	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
314	SASTRE	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
315	SASTRE	4001 LATACUNGA DIRECCION
316	SECRETARIA	1001 RECTORADO
317	SECRETARIA	1001 RECTORADO
318	SECRETARIA	1001 RECTORADO
319	SECRETARIA	1001 RECTORADO
320	SECRETARIA	1001 RECTORADO
321	SECRETARIA	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO





NUM.	CARGO ADMINISTRATIVO	DEPENDENCIA
322	SECRETARIA	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
323	SECRETARIA	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
324	SECRETARIA	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
325	SECRETARIA	1003 VIC. INVESTIG.
326	SECRETARIA	1004 VIC. ACADEMICO
327	SECRETARIA	1004 VIC. ACADEMICO
328	SECRETARIA	1004 VIC. ACADEMICO
329	SECRETARIA	1004 VIC. ACADEMICO
330	SECRETARIA	1004 VIC. ACADEMICO
331	SECRETARIA	1004 VIC. ACADEMICO
332	SECRETARIA	1004 VIC. ACADEMICO
333	SECRETARIA	1005 ING. DE SISTEMAS
334	SECRETARIA	1005 ING. DE SISTEMAS
335	SECRETARIA	1005 ING. DE SISTEMAS
336	SECRETARIA	1007 CIENCIAS BASICAS
337	SECRETARIA	1007 CIENCIAS BASICAS
338	SECRETARIA	1010 ING. CIVIL
339	SECRETARIA	1011 ING. COMERCIAL
340	SECRETARIA	1012 EDUCACION FISICA
341	SECRETARIA	1013 ING. ELECTRONICA
342	SECRETARIA	1013 ING. ELECTRONICA
343	SECRETARIA	1014 ING. GEOGRAFICA
344	SECRETARIA	1015 ING. MECANICA
345	SECRETARIA	1016 IDIOMAS
346	SECRETARIA	1016 IDIOMAS
347	SECRETARIA	1016 IDIOMAS
348	SECRETARIA	1018 IASA I
349	SECRETARIA	1018 IASA I
350	SECRETARIA	1019 IASA II
351	SECRETARIA	1019 IASA II
352	SECRETARIA	1020 ITED (MED)
353	SECRETARIA	1021 CIENCIAS DE LA EDUCACION (MED)
354	SECRETARIA	1022 IDIOMAS (MED)
355	SECRETARIA	1023 CIENCIAS ADMINISTRATIVAS (MED)
356	SECRETARIA	1028 DESARROLLO FISICO
357	SECRETARIA	1080 DIRECCIÓN DE POSTGRADOS
358	SECRETARIA	1167 ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS
359	SECRETARIA	1178 DIRECCION - MED
360	SECRETARIA	4001 LATACUNGA DIRECCION
361	SECRETARIA	4001 LATACUNGA DIRECCION
362	SECRETARIA	4001 LATACUNGA DIRECCION
363	SECRETARIA	4001 LATACUNGA DIRECCION
364	SECRETARIA	4001 LATACUNGA DIRECCION
365	SECRETARIA	4001 LATACUNGA DIRECCION
366	SECRETARIA	4001 LATACUNGA DIRECCION
367	SECRETARIA	4001 LATACUNGA DIRECCION
368	SECRETARIA	4001 LATACUNGA DIRECCION
369	SECRETARIA	4001 LATACUNGA DIRECCION
370	SECRETARIA CONTADORA	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
371	SECRETARIA CONTADORA	1018 IASA I
372	SECRETARIA CONTADORA	4001 LATACUNGA DIRECCION
373	SECRETARIA CONTADORA	4001 LATACUNGA DIRECCION
374	SECRETARIA CONTADORA	4001 LATACUNGA DIRECCION
375	SECRETARIA EJECUTIVA	1001 RECTORADO
376	SECRETARIA EJECUTIVA	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
377	SECRETARIA EJECUTIVA	1003 VIC. INVESTIG.
378	SECRETARIA EJECUTIVA	1004 VIC. ACADEMICO
379	SECRETARIA EJECUTIVA	4001 LATACUNGA DIRECCION
380	SECRETARIO ACADEMICO	1005 ING. DE SISTEMAS
381	SECRETARIO ACADEMICO	1006 BIOTECNOLOGIA
382	SECRETARIO ACADEMICO	1007 CIENCIAS BASICAS
383	SECRETARIO ACADEMICO	1011 ING. COMERCIAL
384	SECRETARIO ACADEMICO	1011 ING. COMERCIAL
385	SECRETARIO ACADEMICO	1012 EDUCACION FISICA
386	SECRETARIO ACADEMICO	1013 ING. ELECTRONICA
387	SECRETARIO ACADEMICO	1015 ING. MECANICA



NUM.	CARGO ADMINISTRATIVO	DEPENDENCIA
388	SECRETARIO ACADEMICO	1016 IDIOMAS
389	SECRETARIO ACADEMICO	1018 IASA I
390	SECRETARIO ACADEMICO	1019 IASA II
391	SECRETARIO ACADEMICO	1020 ITED (MED)
392	SECRETARIO ACADEMICO	1021 CIENCIAS DE LA EDUCACION (MED)
393	SECRETARIO ACADEMICO	1022 IDIOMAS (MED)
394	SECRETARIO ACADEMICO	1023 CIENCIAS ADMINISTRATIVAS (MED)
395	SECRETARIO ACADEMICO	1080 DIRECCIÓN DE POSTGRADOS
396	SECRETARIO GENERAL	1001 RECTORADO
397	SOLDADOR	4001 LATAKUNGA DIRECCION
398	SUPERVISOR ADMINISTRADOR	1003 VIC. INVESTIG.
399	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	1028 DESARROLLO FISICO
400	TAPIZADOR	4001 LATAKUNGA DIRECCION
401	TECNICO DE ARCHIVOS	1001 RECTORADO
402	TECNICO DE ARCHIVOS	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
403	TECNICO EN SONIDO	1004 VIC. ACADEMICO
404	TECNICO MANT. CONSERVACION	1003 VIC. INVESTIG.
405	TECNOLOGO DE MANTENIMIENTO	1167 ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS
406	TECNOLOGO DE MANTENIMIENTO	1167 ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS
407	TECNOLOGO DE MANTENIMIENTO	1167 ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS
408	TECNOLOGO DE MANTENIMIENTO	1167 ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS
409	TECNOLOGO DE MANTENIMIENTO	1167 ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS
410	TECNOLOGO DE MANTENIMIENTO	1167 ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS
411	TECNOLOGO MEDICO (ENFERMERO)	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
412	TRABAJADOR MANUAL	1002 VIC. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
413	TRABAJADOR MANUAL	1012 EDUCACION FISICA
414	TRABAJADOR MANUAL	1018 IASA I
415	TRABAJADOR MANUAL	1018 IASA I
416	TRABAJADOR MANUAL	1018 IASA I
417	TRABAJADOR MANUAL	1018 IASA I
418	TRABAJADOR MANUAL	1018 IASA I
419	TRABAJADOR MANUAL	1018 IASA I
420	TRABAJADOR MANUAL	1018 IASA I
421	TRABAJADOR MANUAL	1018 IASA I
422	TRABAJADOR MANUAL	1018 IASA I
423	TRABAJADOR MANUAL	1018 IASA I
424	TRABAJADOR MANUAL	1018 IASA I
425	TRABAJADOR MANUAL	1018 IASA I
426	TRABAJADOR MANUAL	1018 IASA I
427	TRABAJADOR MANUAL	1019 IASA II
428	TRABAJADOR MANUAL	1028 DESARROLLO FISICO
429	TRABAJADOR MANUAL	1028 DESARROLLO FISICO
430	TRABAJADOR MANUAL	1028 DESARROLLO FISICO
431	TRABAJADOR MANUAL	1133 EDITORIAL POLITECNICA
432	TRABAJADOR MANUAL	1167 ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS
433	TRABAJADOR MANUAL	4001 LATAKUNGA DIRECCION
434	TRABAJADOR MANUAL (LIMPIEZA)	1012 EDUCACION FISICA
435	TRABAJADOR MANUAL (LIMPIEZA)	1016 IDIOMAS
436	TRABAJADOR MANUAL (LIMPIEZA)	1017 HEROES DEL CENEP
437	TRABAJADOR MANUAL (LIMPIEZA)	1018 IASA I
438	TRABAJADOR MANUAL (LIMPIEZA)	1019 IASA II
439	TRABAJADOR MANUAL (LIMPIEZA)	1028 DESARROLLO FISICO
440	TRABAJADOR MANUAL (LIMPIEZA)	1028 DESARROLLO FISICO
441	TRABAJADOR MANUAL (LIMPIEZA)	1028 DESARROLLO FISICO
442	TRABAJADOR MANUAL (LIMPIEZA)	1028 DESARROLLO FISICO
443	TRABAJADOR MANUAL (LIMPIEZA)	1028 DESARROLLO FISICO
444	TRABAJADOR MANUAL (LIMPIEZA)	1028 DESARROLLO FISICO
445	TRABAJADOR MANUAL (LIMPIEZA)	1028 DESARROLLO FISICO
446	TRABAJADOR MANUAL (LIMPIEZA)	1028 DESARROLLO FISICO
447	TRABAJADOR MANUAL (LIMPIEZA)	1028 DESARROLLO FISICO
448	TRABAJADOR MANUAL (LIMPIEZA)	1028 DESARROLLO FISICO
449	TRABAJADOR MANUAL (LIMPIEZA)	1028 DESARROLLO FISICO
450	TRABAJADOR MANUAL (LIMPIEZA)	1028 DESARROLLO FISICO
451	TRABAJADOR MANUAL (LIMPIEZA)	1028 DESARROLLO FISICO
452	TRABAJADOR MANUAL (LIMPIEZA)	1028 DESARROLLO FISICO
453	TRABAJADOR MANUAL (LIMPIEZA)	1028 DESARROLLO FISICO



NUM.	CARGO ADMINISTRATIVO	DEPENDENCIA
454	TRABAJADOR MANUAL (LIMPIEZA)	1028 DESARROLLO FISICO
455	TRABAJADOR MANUAL (LIMPIEZA)	1028 DESARROLLO FISICO
456	TRABAJADOR MANUAL (LIMPIEZA)	1028 DESARROLLO FISICO
457	TRABAJADOR MANUAL (LIMPIEZA)	1028 DESARROLLO FISICO
458	TRABAJADOR MANUAL (LIMPIEZA)	1028 DESARROLLO FISICO
459	TRABAJADOR MANUAL (LIMPIEZA)	1028 DESARROLLO FISICO
460	TRABAJADOR MANUAL (LIMPIEZA)	1028 DESARROLLO FISICO
461	TRABAJADOR MANUAL (LIMPIEZA)	1028 DESARROLLO FISICO
462	TRABAJADOR MANUAL (LIMPIEZA)	1028 DESARROLLO FISICO
463	TRABAJADOR MANUAL (LIMPIEZA)	1028 DESARROLLO FISICO
464	TRABAJADOR MANUAL (LIMPIEZA)	1028 DESARROLLO FISICO
465	TRABAJADOR MANUAL (LIMPIEZA)	1028 DESARROLLO FISICO
466	TRABAJADOR MANUAL (LIMPIEZA)	1028 DESARROLLO FISICO
467	TRABAJADOR MANUAL (LIMPIEZA)	1135 RESIDENCIAL POLITECNICA
468	TRABAJADOR MANUAL (LIMPIEZA)	1135 RESIDENCIAL POLITECNICA
469	TRABAJADOR MANUAL (LIMPIEZA)	1135 RESIDENCIAL POLITECNICA
470	TRABAJADORA SOCIAL	1004 VIC. ACADEMICO
471	TRABAJADORA SOCIAL	1004 VIC. ACADEMICO
472	TRACTORISTA	1018 IASA I
473	TRACTORISTA	1018 IASA I
474	TRACTORISTA	1018 IASA I
475	TRACTORISTA	1018 IASA I
476	TRACTORISTA	1028 DESARROLLO FISICO
477	VAQUERO	1018 IASA I

**Fuente:** Dirección de la Unidad del Talento Humano

**Fecha:** Hasta 28 de Junio del 2006