



**“PROPUESTA DE LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN  
DEL DESEMPEÑO DE OFICIALES DEL EJÉRCITO DEL PERÚ”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Gestión Pública**

**Presentado por**

**Sr. José Luis Caballero Díaz**

**Sr. Alfredo Cuba Gutiérrez**

**Sr. Jorge Eduardo Gonzáles Talledo**

**Asesor: Profesor Martín Otiniano Carbonell**

**2016**

Dedicamos el presente trabajo al glorioso Ejército del Perú, Institución tutelar de la Patria, por el apoyo recibido y por incentivar nuestra superación académica y profesional.

Agradecemos a la Universidad del Pacífico, a todos nuestros profesores y, en especial, al profesor Martín Otiniano, por su orientación, asesoramiento y dedicación.

## **Resumen ejecutivo**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo elaborar una propuesta de lineamientos para la evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú, para lo cual se ha analizado el actual sistema de evaluación del desempeño, se han identificado los aspectos positivos del mismo y de otras fuerzas armadas en el entorno nacional y regional, y se ha determinado la viabilidad de la propuesta, con el propósito de establecer las bases de un sistema que responda a los objetivos establecidos en la normatividad y que sirva de base para una evaluación justa y veraz que redunde en promociones y designaciones basadas en la meritocracia.

Se ha encontrado que el sistema de evaluación de oficiales en el Ejército del Perú no ha variado sustancialmente desde la creación del instituto en el año 1921 hasta la fecha, en cuanto a quién evalúa y la finalidad de esta evaluación. Por ello, luego de realizar un diagnóstico detallado, se analizaron los sistemas de evaluación del desempeño de oficiales de las fuerzas armadas en el entorno nacional: Fuerza Aérea del Perú y Marina de Guerra del Perú, y se encontraron muchas similitudes con el anacrónico sistema de evaluación del desempeño, así como de los sistemas de evaluación del desempeño de los ejércitos de algunos países representativos en la región, tales como Brasil, Chile y Colombia, estableciendo características y particularidades de cada uno de ellos, las cuales podrían ser aplicables a la realidad institucional, pues aunque también existen algunas similitudes propias de toda organización militar, en cuanto a la evaluación en función de aspectos conductuales, principios y valores institucionales, aplican herramientas informáticas que dan agilidad y mejor utilidad al sistema. Asimismo, se exploró la teoría de gestión del desempeño en instituciones castrenses, encontrándose escasos trabajos de investigación, lo que confirma las limitaciones previstas de la presente investigación.

Se realizó el trabajo de campo, a través de la aplicación de dos instrumentos consistentes en una entrevista estructurada a algunos expertos en manejo de recursos humanos de los tres institutos armados, y una encuesta a una muestra representativa de oficiales del Ejército del Perú, las mismas que sirvieron para poder realizar el diseño de una propuesta de lineamientos para la evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú., consensuado en las tres categorías de oficiales, para ser propuesto al comando del Ejército del Perú.

La propuesta recoge los aspectos positivos del sistema actual, analiza y toma en cuenta los modelos de fuerzas armadas nacionales y regionales más representativas, y considera las opiniones de expertos y de los usuarios finales.

La propuesta de lineamientos para la evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú visa los siguientes aspectos:

- La propuesta debe ser conocida por todos los oficiales, incluyendo no solo los aspectos a evaluar, sino qué significa una evaluación de desempeño y cuáles son los fines de esta.
- La propuesta debe ser lo menos subjetiva.
- La propuesta debe evaluar los dos factores previstos en el anexo 3 del reglamento de la Ley de Ascensos de los Oficiales de las Fuerzas Armadas: Rendimiento y potencial.
- El resultado de la evaluación debe verse reflejado en los legajos de ascenso de los oficiales y ser elemento determinante en los procesos de ascenso.
- La herramienta de evaluación debe ser usada en un entorno virtual, con una interface amigable para el usuario.
- La herramienta de evaluación debe ser diferenciada, tanto por categoría militar (oficiales generales, oficiales superiores y oficiales subalternos), como por el campo ocupacional desempeñado durante el período de evaluación.
- La herramienta de evaluación debe emplear el sistema 360° con coeficientes de evaluación y los subordinados y pares deben evaluar sólo ciertos aspectos.
- Se debe tener en cuenta los aspectos de evaluación que los usuarios han propuesto, a través de la encuestas, tanto para rendimiento como para potencial.
- Se debe desarrollar los aspectos a ser evaluados por cada campo ocupacional, en función a los previstos en el anexo 3 del reglamento de la Ley de Ascensos de los Oficiales de las FF.AA.

Es viable proponer lineamientos para la evaluación de desempeño de oficiales del Ejército del Perú, que incremente la eficiencia y eficacia de la gestión de recursos humanos, porque existe opinión favorable y declaratoria de interés institucional.

En cuanto al aspecto presupuestal, el presente proyecto no genera gastos onerosos, pues dentro del presupuesto asignado al Comando de Personal del Ejército existen genéricas de gasto que consideran el desarrollo y mantenimiento de *softwares*. Por otro lado, la Dirección de Telemática del Ejército cuenta con el personal técnico idóneo para desarrollar el *software* de mejora del informe de eficiencia del modelo en apoyo al sistema de evaluación del desempeño.

Con respecto a los cambios procedimentales necesarios, el Comando de Educación y Doctrina del Ejército, será la dependencia responsable de la formulación de la reglamentación correspondiente, para lo cual cuenta con el personal idóneo y el presupuesto asignado para su funcionamiento, sin ocasionar gastos adicionales a la institución.

## Índice de contenidos

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>xii</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Planteamiento del problema.....</b>	<b>2</b>
1. Definición del problema.....	2
2. Estructuración del problema .....	3
2.1. Problema de investigación .....	3
2.2. Preguntas de investigación.....	3
3. Objetivos de la investigación .....	3
3.1. Objetivo general.....	3
3.2. Objetivos específicos .....	3
4. Justificación de la investigación.....	3
5. Alcances de la investigación .....	4
6. Limitaciones de la investigación.....	4
<b>Capítulo III. Marco teórico .....</b>	<b>6</b>
1. Marco normativo.....	6
1.1. Ley de situación militar de los oficiales de las FF.AA. ....	6
1.2. Ley de Ascensos de Oficiales de las FF.AA. ....	6
1.3. Ley del Servicio Civil .....	6
2. Marco conceptual.....	8
2.1. Desempeño.....	8
2.2. Evaluación del desempeño.....	8
2.3. Referencias de evaluación de desempeño en instituciones armadas.....	9
2.4. Gestión del desempeño .....	10

2.5. Metodologías de evaluación del desempeño .....	11
2.5.1. Métodos de rasgos o características .....	11
2.5.2. Métodos de comportamiento.....	14
2.5.3. Métodos de resultados.....	15
2.5.4. Evaluación de 360° .....	16
<b>Capítulo IV. Metodología .....</b>	<b>18</b>
1. Tipo de investigación .....	18
2. Población de estudio .....	18
3. Tamaño de muestra .....	18
4. Técnicas de recolección de datos .....	19
<b>Capítulo V. Análisis del entorno respecto de la evaluación del desempeño de oficiales .....</b>	<b>20</b>
1. Entorno nacional .....	20
1.1. Fuerza Aérea del Perú (FAP) .....	20
1.2. Marina de Guerra del Perú (MGP).....	21
2. Entorno regional.....	22
2.1. Brasil .....	22
2.2. Chile.....	24
2.2.1. Áreas de evaluación .....	24
2.2.2. Formas de evaluación.....	25
2.3. Colombia.....	25
3. Conclusiones.....	26
<b>Capítulo VI. Análisis del actual sistema de evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú.....</b>	<b>27</b>
1. Análisis.....	27
2. Conclusión .....	30

<b>Capítulo VII. Discusión de resultados.....</b>	<b>31</b>
1. Primer instrumento: Entrevista estructurada.....	31
2. Segundo instrumento: Encuesta diferenciada .....	32
3. Conclusiones .....	47
<b>Capítulo VIII. Propuesta del modelo de evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú .....</b>	<b>48</b>
1. Desempeño de oficiales del Ejército del Perú.....	48
2. Evaluación del desempeño.....	48
3. Esquema del sistema de evaluación del desempeño .....	49
3.1. Componentes del sistema de evaluación del desempeño .....	49
3.2. Procedimiento .....	49
3.2.1. Diseño de la propuesta de lineamientos para la evaluación del desempeño .....	49
3.2.2. Automatización informática.....	50
3.2.3. Capacitación y difusión.....	50
3.2.4. Ejecución del proceso de evaluación .....	51
3.2.5. Análisis de los resultados de la evaluación del desempeño .....	51
3.2.6. Retroalimentación y seguimiento.....	51
3.3. Delimitación.....	51
3.4. Técnica de evaluación.....	51
3.5. Período de evaluación .....	53
3.6. Resultados entregables.....	53
3.6.1. Al evaluado .....	53
3.6.2. Al Copere.....	53
3.7. Escala de evaluación .....	54
3.8. Aspectos a evaluar .....	54
3.8.1. Rendimiento .....	54
3.8.2. Potencial.....	56
3.9. Herramienta de evaluación.....	58



4. Viabilidad de implementación del modelo de evaluación del desempeño.....	58
4.1. De Gestión.....	58
4.2. Económica.....	59
4.3. Procedimental.....	59
5. Cronograma de Implementación .....	60
5.1. Recomendación de Aplicación.....	60
5.2. Diagrama de GANTT.....	60
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>61</b>
1. Conclusiones .....	61
2. Recomendaciones.....	61
<b>Bibliografía .....</b>	<b>62</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>64</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Ventajas y desventajas de la evaluación de 360° .....	17
Tabla 2.	Cuadro de efectivos - oficiales del Ejército del Perú.....	18
Tabla 3.	Proporción muestral.....	19
Tabla 4.	Áreas de evaluación, conceptos y factores .....	25
Tabla 5.	Evaluadores y coeficientes de evaluación .....	51
Tabla 6.	Aspectos de rendimiento comunes a evaluar.....	53
Tabla 7.	Aspectos de rendimiento a evaluar para oficiales generales .....	54
Tabla 8.	Aspectos de rendimiento a evaluar para oficiales superiores .....	54
Tabla 9.	Aspectos de rendimiento a evaluar para oficiales subalternos .....	54
Tabla 10.	Aspectos de potencial comunes a evaluar .....	55
Tabla 11.	Aspectos de potencial a evaluar para oficiales generales .....	56
Tabla 12.	Aspectos de potencial a evaluar para oficiales superiores.....	56
Tabla 13.	Aspectos de potencial a evaluar para oficiales subalternos.....	56

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Dimensiones de la evaluación en el Ejército de Brasil.....	23
Gráfico 2.	Factores y sub factores de aptitud profesional.....	28
Gráfico 3.	Conocimiento del actual sistema de evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú .....	32
Gráfico 4.	La evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú y la diferencia que marca en los procesos de ascenso.....	32
Gráfico 5.	Modernización del sistema de evaluación del Ejército para lograr objetividad ...	33
Gráfico 6.	Objetividad de la actual herramienta de evaluación .....	33
Gráfico 7.	Anacronismo de la actual herramienta de evaluación .....	34
Gráfico 8.	Uso de la tecnología para desarrollar un programa de evaluación del desempeño de Oficiales del Ejército del Perú.....	34
Gráfico 9.	Frecuencia de evaluación del desempeño.....	34
Gráfico 10.	Herramienta de evaluación igual para todas las categorías militares del personal de oficiales (opinión general).....	35
Gráfico 11.	Herramienta de evaluación igual para todas las categorías militares del personal de oficiales (opinión de oficiales superiores).....	35
Gráfico 12.	Herramienta de evaluación igual para todas las categorías militares del personal de oficiales (opinión de oficiales subalternos) .....	35
Gráfico 13.	Herramienta de evaluación igual para todos los empleos.....	36
Gráfico 14.	Conocimiento del sistema de evaluación 360° .....	36
Gráfico 15.	Pertinencia del sistema de evaluación 360° en el Ejército del Perú .....	37
Gráfico 16.	Evaladores del desempeño del oficial .....	37
Gráfico 17.	Aspectos (rendimiento) a evaluar: Transversales (a las 3 categorías).....	38
Gráfico 18.	Aspectos (rendimiento) a evaluar: Exclusivamente oficiales generales.....	39
Gráfico 19.	Aspectos (rendimiento) a evaluar: Exclusivamente oficiales superiores.....	40
Gráfico 20.	Aspectos (rendimiento) a evaluar: Exclusivamente oficiales subalternos.....	41
Gráfico 21.	Aspectos (potencial) a evaluar: Transversales (a las 3 categorías).....	42
Gráfico 22.	Aspectos (potencial) a evaluar: Exclusivamente oficiales generales.....	43

Gráfico 23.	Aspectos (potencial) a evaluar: Exclusivamente oficiales superiores .....	44
Gráfico 24.	Aspectos (potencial) a evaluar: Exclusivamente oficiales subalternos .....	45
Gráfico 25.	Necesidad de formular los aspectos a evaluar para cada campo ocupacional .....	46
Gráfico 26	Esquema de evaluación 360° para oficiales del Ejército del Perú.....	52
Gráfico 27	Secuencia de Implementación .....	602

## Índice de anexos

Anexo 1.	Ficha técnica de entrevista estructurada a oficiales del Ejército del Perú, MGP y FAP .....	65
Anexo 2.	Entrevista estructurada a oficiales del Ejército del Perú, MGP y FAP.....	66
Anexo 3.	Ficha técnica de encuesta diferenciada a oficiales del Ejército del Perú.....	67
Anexo 4.	Encuesta diferenciada a oficiales del Ejército del Perú .....	67
Anexo 5.	Esquema de la herramienta de evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú.....	72
Anexo 6.	Glosario de Términos.....	76

## **Capítulo I. Introducción**

El sistema de evaluación de oficiales en el Ejército del Perú existe desde la creación del mismo, por el General San Martín en 1821. Si bien este sistema de evaluación consistía simplemente en la formulación de informes del superior acerca del desempeño de los subordinados, la centralización de los mismos y la posterior revisión para que constituyan la base de una promoción al grado inmediato superior; estos estaban condicionados por el comportamiento en el campo de batalla, el pundonor, la entrega y heroísmo propios de los albores de la república, que por algún tipo de gestión.

A través de los años, la evaluación en el campo de batalla se hizo más esporádica y durante las últimas décadas, si bien se han dado conflictos tanto en el frente externo como en el frente interno, el sistema de evaluación en el Ejército del Perú no ha variado sustancialmente en cuanto a quién evalúa y la finalidad de la evaluación.

El trabajo que se pone a consideración es el resultado de un estudio del actual sistema de evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú, en el cual se realiza un diagnóstico, se analizan los sistemas de evaluación del desempeño de oficiales de las fuerzas armadas en el entorno nacional y regional, estableciendo características y particularidades de cada uno de ellos, las cuales podrían ser aplicables a la realidad institucional; asimismo, se explora la teoría de gestión del desempeño aplicable a una institución castrense y se propone lineamientos para la evaluación del desempeño de los oficiales del ejército del Perú que coadyuve a una eficiente gestión de los recursos humanos del Ejército del Perú.

El trabajo se ha dividido en ocho capítulos. En el segundo capítulo, se plantean el problema y los objetivos de la investigación; en el tercer capítulo, se detallan las bases teóricas; en el cuarto capítulo, se encuentra la metodología empleada, que obedece al diseño de investigación, así como las técnicas utilizadas para la recopilación de información; en el quinto capítulo, se realiza un análisis de la evaluación del desempeño de oficiales de las fuerzas armadas, tanto en el entorno nacional como en el regional; en el sexto capítulo, se analiza el actual sistema de evaluación del desempeño de los oficiales del Ejército del Perú; en el séptimo capítulo, se muestran los resultados de los dos instrumentos: la entrevista estructurada a expertos y la aplicación de las encuestas a una muestra de oficiales; en el octavo capítulo, se propone lineamientos para la evaluación del desempeño de los oficiales del ejército; y, finalmente, se presentan las conclusiones y las recomendaciones.

## **Capítulo II. Planteamiento del problema**

### **1. Definición del problema**

De acuerdo con las Políticas de Estado del Acuerdo Nacional, un Estado eficiente, transparente y descentralizado debe cautelar la institucionalidad de las Fuerzas Armadas (FF.AA.) y su servicio a la democracia. Sin embargo, durante los últimos 25 años, la política de ascensos de oficiales del Ejército del Perú ha sido modificada por cada uno de los distintos gobiernos, provocando así los cuestionamientos de parte de la opinión pública y de la misma oficialidad.

La modernización del Estado requiere de un ejército profesional y moderno, en el que los ascensos en la carrera militar se otorguen sobre la base de la meritocracia. Cuando los procesos de evaluación del personal militar son cuestionados, además de vulnerar la institucionalidad del Ejército del Perú y desaparecer el principio de jerarquía, los mandos pierden autoridad y se resquebraja la moral del personal militar.

No existe una política de Estado que prohíba cuestionamiento alguno sobre las decisiones tomadas respecto de los ascensos otorgados y que fortalezca, a la vez, la imagen del Ejército, que no esté sujeta a intereses externos a su institucionalidad y que tenga como único objetivo la defensa nacional.

Tomando en cuenta que los gobiernos son transitorios y el Estado es permanente, se deben facilitar los procesos de rediseño organizacional a ser emprendidos por el Ejército del Perú para fortalecer su institucionalidad. Precisamente, el problema del resquebrajamiento de la institucionalidad es alimentado, entre otros factores, por no tener un sistema de evaluación de desempeño que constituya un reflejo real de la *performance* del oficial, que no se limite al llenado de formatos que culmina en un resultado que no constituye un elemento desequilibrante durante el proceso de ascenso, como debería ser, a fin de minimizar el riesgo de intromisiones externas.

## **2. Estructuración del problema**

### **2.1. Problema de investigación**

¿Qué aspectos debe contener los lineamientos del modelo de evaluación del desempeño que valore la eficiencia, eficacia y potencial de los oficiales del Ejército del Perú?

### **2.2 Preguntas de investigación**

- ¿Qué aspectos del actual modelo de evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú deben ser mejorados?
- ¿Qué elementos deben considerarse en el modelo de evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú?
- ¿Es viable proponer lineamientos para mejorar el modelo de evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú?

## **3. Objetivos de la investigación**

### **3.1. Objetivo general**

Proponer lineamientos para la mejora de la evaluación del desempeño que considere el rendimiento y potencial de oficiales del Ejército del Perú.

### **3.2. Objetivos específicos**

- Analizar el actual sistema de evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú.
- Identificar los aspectos positivos del actual sistema de evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú, y de otras fuerzas armadas en el entorno nacional y regional.
- Determinar la viabilidad de una propuesta de lineamientos para la evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú.

## **4. Justificación de la investigación**

El aporte de investigación al Ejército del Perú está referido al ámbito de la gestión del recurso humano de la organización y a la movilidad del talento, en función de los méritos de los evaluados,



pues pretende establecer las bases de un sistema de evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú que responda a los objetivos establecidos en la normatividad que rige este proceso y también servir como base para una evaluación justa y veraz que redunde en promociones y designaciones basadas en la meritocracia, ya que con ello se contribuirá a fortalecer la institucionalidad del ejército, que tendrá a sus mejores cuadros en los puestos de mayor importancia y responsabilidad.

Por otro lado, la investigación se justifica porque:

- Se tiene acceso a la información respecto a la evaluación del desempeño de oficiales del Ejército de Perú (data histórica), la misma que se encuentra disponible en el Comando de Personal del Ejército (Copere), cuya sede está ubicada en el Cuartel General del Ejército, en el distrito de San Borja, Lima.
- Existen estudios realizados en otros institutos armados respecto del tema de evaluación del desempeño de oficiales, a los cuales también se puede acceder.
- No se requiere de un presupuesto oneroso para el desarrollo de la investigación.

## **5. Alcances de la investigación**

La investigación, como parte del desarrollo, tendrá como entregables un diagnóstico del estado actual de la evaluación del desempeño en la institución y una propuesta de lineamientos de evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú que incluya el formato del instrumento de evaluación, así como los lineamientos de lo que constituirá el Reglamento de Ejército (RE) que regirá este proceso.

## **6. Limitaciones de la investigación**

Si bien existe información bibliográfica abundante sobre métodos e instrumentos de evaluación de desempeño, no hay suficiente información de su aplicación o implementación en institutos armados. Además, no existen suficientes referentes en la institución que posean experticia en el tema materia del presente trabajo, aun cuando se cuenta con oficiales que cuentan con el conocimiento del proceso, tal como se realiza actualmente, cuya experiencia, sin duda, también será recogida para el desarrollo de esta investigación, en el marco de las limitaciones ya mencionadas.

Además, al proponer los lineamientos para la evaluación del desempeño de los oficiales del Ejército del Perú, se tomarán en cuenta ciertos aspectos sujetos a la operacionalización, que, por el detalle y especialidad, conjugados con las restricciones de tiempo y por no ser relevantes para el cumplimiento del objetivo de investigación, se realizarán durante la etapa de implementación de los lineamientos para la evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú.

### **Capítulo III. Marco teórico**

#### **1. Marco normativo**

##### **1.1. Ley de situación militar de los oficiales de las FF.AA.**

La Ley N° 28359, Ley de situación militar de los oficiales de las FF.AA. (2004), establece en los artículos 19°, 20° y 21° del Capítulo IX lo relacionado a los ascensos en las FF.AA. y señala en el primero de ellos que “el ascenso constituye un factor inherente al desarrollo de la línea de carrera militar en el personal de oficiales de las FF.AA., en estricta observancia de los principios rectores y lineamientos prescritos en la respectiva Ley de Ascensos” y en su artículo 20° establece que “los requisitos para el ascenso al grado inmediato superior, son los previstos en la Ley de Ascensos del personal de Oficiales de las FF.AA. [...]” previstos en la Ley N° 29108, Ley de Ascensos de Oficiales de las FF.AA.

##### **1.2. Ley de Ascensos de Oficiales de las FF.AA.**

La Ley N° 29108 de octubre del 2007 refiere dentro de sus principios, el de la meritocracia, y en su artículo 16° indica que la aptitud profesional comprende la evaluación del desempeño y experiencia laboral, la capacitación permanente del oficial y la aplicación de los exámenes de ascenso en los grados correspondientes. Se aprueba el reglamento de esta Ley mediante el Decreto Supremo N° 011-2008-DE, en el cual se establecen los criterios para determinar la aptitud profesional del oficial, y comprende la evaluación del desempeño y experiencia laboral, la capacitación permanente del oficial y la aplicación de los exámenes de ascenso en los grados correspondientes.

##### **1.3. Ley del Servicio Civil**

En el año 2008, se creó la Autoridad Nacional del Servicio Civil, con el objeto de continuar con los intentos de reformar integralmente la administración pública, y para el caso de Servir, desde la arista de la gestión de los recursos humanos del Estado.

Aunque las FF.AA. no se encuentran comprendidas en el ámbito de aplicación de la Ley N° 30057 – Ley del Servicio Civil, es menester recoger el espíritu y los principios que la motivan, pues constituyen un referente insoslayable para cualquier institución pública.

Así, el Artículo II de esta Ley se señala que: “la finalidad de la presente Ley es que las entidades públicas del Estado alcances mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor Servicio Civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran”. Algunos de los principios de esta Ley son también los que alientan este trabajo: eficacia, eficiencia y mérito.

Dentro de las cuatro líneas principales de gestión de la entidad, se encuentran las siguientes:

- Gerencia de Políticas de Gestión de Recursos Humanos
- Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento
- Gerencia de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos
- Gerencia de Desarrollo Institucional del Sistema

Dentro de los cuatro pilares, la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento propone la implementación de políticas de desarrollo de capacidades y de evaluación del desempeño, en el marco de la gestión del rendimiento, entre otras tareas de la mencionada Gerencia (Servir 2015).

- Acciones realizadas

En cuanto a rendimiento o desempeño, “el nuevo marco normativo establece que la evaluación del desempeño es un proceso obligatorio, integral, sistemático, continuo y demostrable del conjunto de actividades, aptitudes y rendimiento del personal en el cumplimiento de sus objetivos y metas” (D.L. N° 1025 2008). Dentro de la propuesta, se definen dos tipos de evaluación, las cuales serían complementarias:

- Medición de competencia: para identificar la brecha entre lo actual y lo deseable en cuanto a competencias, definiendo estas últimas como las habilidades, capacidades y conocimientos del trabajador para realizar las actividades encomendadas.
- Medición del logro de metas: cómo el trabajo de cada persona contribuye al logro de las metas del área y de la institución. En este caso, se definen niveles de metas por colaborador, por área y por institución, y se comparará lo logrado con lo esperado.

Es posible destacar también a partir de esta Ley, su propuesta de periodicidad, la cual se propone no menor a dos años. El resultado de tal calificación se establece en cuatro niveles, los cuales, al final del proceso, definirán las acciones a tomar sobre el colaborador: rendimiento distinguido (no a más del 10% del personal), buen rendimiento, rendimiento sujeto a observación (menor del 2%) e ineficiencia comprobada, la cual conduce a la extinción del vínculo laboral.

En el Capítulo III, destinado a la Gestión del Rendimiento y la Evaluación de Desempeño, se establece que la gestión del rendimiento “comprende el proceso de evaluación de desempeño y tiene por finalidad estimular el buen rendimiento y el compromiso del servidor civil. Identifica y reconoce el aporte de los servidores con las metas institucionales y evidencia las necesidades requeridas por los servidores para mejorar el desempeño en sus puestos y de la entidad”.

En octubre del 2015, Servir emitió la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 277-2015-SERVIR-PE, mediante la cual se establecen “los lineamientos para la implementación del subsistema de Gestión del Rendimiento a efectos de que las entidades del Estado alcancen mayores niveles de eficiencia y eficacia al identificar, reconocer y promover el aporte de los servidores civiles en los procesos institucionales”. Esta Directiva define los conceptos asociados a este proceso, los alcances de la misma y los componentes del subsistema de gestión del rendimiento: ciclo de la gestión del rendimiento, roles y responsabilidades, metodología y factores de evaluación.

## **2. Marco conceptual**

### **2.1. Desempeño**

Se trata del comportamiento del evaluado encaminado a lograr efectivamente los objetivos. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos (Chiavenato 2011: 204).

### **2.2. Evaluación del desempeño**

La literatura informa que, precisamente, los orígenes del “uso sistemático de la evaluación del desempeño comenzó en los gobiernos y en las fuerzas armadas a comienzos de siglo” (Fuchs 1997). Las FF.AA. norteamericanas, en el periodo entre guerras, utilizaron la evaluación del desempeño para seleccionar a los candidatos que asistirían a las escuelas militares y, posteriormente, elegir a los oficiales a los que luego evaluaban periódicamente para las comparaciones entre grandes números de oficiales y para ofrecer después los ascensos o cambios, según la puntuación obtenida.

De acuerdo con Chiavenato, la evaluación de desempeño es “[...] el proceso que se realiza en la evaluación del rendimiento global del trabajador, las organizaciones modernas aplican esta evaluación en la actualidad para tener una percepción del trabajo del empleado, pero esto es solo

una herramienta de medida de rendimiento personal, mas no una estrategia de mejora” (2010: 125).

Esta evaluación es una herramienta que ayuda a medir el potencial de actividad de las personas, de esta manera es posible reducir sus defectos y potenciar sus fortalezas. La evaluación permite cambiar las políticas que tiene el departamento de recursos humanos; además, contribuye a la toma de decisiones de ascensos y a detectar errores en el puesto, entre otros. Por ello es importante la evaluación de desempeño.

Según señala Rodríguez Serrano (2004) en su libro El modelo de gestión de recursos humanos, evaluar el desempeño de un puesto consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en un periodo determinado de tiempo.

En este orden de ideas, Puchol (2005) asegura que la evaluación del desempeño es un proceso de mejora continua de enunciados de juicios acerca del personal de una organización, en función de su labor habitual, que intenta suplir los juicios ocasionales expresados de acuerdo con los más variados criterios.

En síntesis, es posible afirmar que la evaluación de la labor es el proceso de valorar la acción en el trabajo de los empleados para conocer su desempeño y cuál es su potencial de desarrollo en la organización, por lo que la evaluación de desempeño constituye una técnica importante en el proceso de gestión de los recursos humanos de una organización, pues aporta al trabajado del evaluado y, a la vez, permite descubrir situaciones labores que deben ser mejoradas.

### **2.3. Referencias de evaluación de desempeño en instituciones armadas**

Como se señaló dentro de las limitaciones del presente trabajo, una dificultad es que no existen muchas investigaciones relacionadas con la evaluación de desempeño en institutos armados; sin embargo, se ha conseguido revisar la siguiente información.

- Pelissero, J. P. (1984). *Personnel Evaluation and the Military Manager: Contrasts in Performance Appraisal Systems*. Loyola University Chicago.

Esta investigación ha comparado los tres sistemas de evaluación de desempeño utilizados en los procesos de evaluación de oficiales, suboficiales y civiles. El sistema más objetivo es el Sistema de Evaluación del Personal Civil (CPAS por sus siglas en inglés) que hace énfasis en los

estándares de rendimiento más que en la medición de rasgos. Los empleados civiles conocen las expectativas de sus evaluadores y qué se debe hacer para ser un empleado de “éxito total”. El Sistema de Evaluación de Oficiales (OERS por sus siglas en inglés) es otro sistema basado en la gestión de personal, pero no está exento de problemas. La madurez del sistema se ve socavada por la inclusión de las evaluaciones de rasgos y la oportunidad de evaluar a los oficiales en la sección de comentarios de rendimiento. Además, el OERS incluye explícitamente varios factores relacionados con el trabajo en la evaluación. Pero como CPAS, este sistema de evaluación de oficiales es un paso positivo hacia la gestión por objetivos en el ámbito de la gestión del personal.

Antonio Palau De la Rosa e Iván Viteri Chávez, en su trabajo de investigación para obtener el Diplomado en Gestión por Competencias, proponen un sistema de evaluación basado en un modelo de gestión por competencias para la Dirección General de Recursos Humanos de la Fuerza Naval de Ecuador.

En dicho trabajo, proponen definir, en primer lugar, las competencias institucionales y, luego, definir si se van a manejar por procesos, por grupos ocupacionales o por cargos. Proponen también que los pasos para la elaboración del diccionario de competencias, debe seguir los siguientes pasos: (1) Análisis de documentos existentes, (2) Elaboración del diccionario de competencias, (3) Revisión y validación, y (4) Mejora continua.

Si bien no es un objetivo del presente trabajo realizar una propuesta de evaluación por competencias, es posible rescatar su propuesta de definir grupos ocupacionales y cargos para establecer un criterio para la evaluación de desempeño.

#### **2.4. Gestión del desempeño**

La evaluación de desempeño es uno de los instrumentos más importantes para la gestión del talento. Puede servir para diversos objetivos que benefician tanto a la organización como a los evaluados. Esta herramienta hace posible que el trabajador conozca las expectativas de sus superiores o evaluadores; asimismo, contribuye a conocer qué aspectos de su desempeño debe mejorar y qué programas de entrenamiento serán necesarios para ello.

Asimismo, la evaluación de desempeño permite planificar y organizar el trabajo, definir el aporte de cada miembro de la organización e identificar a aquellos trabajadores que tienen condiciones para ser ascendidos o transferidos.

Otros beneficios adicionales están vinculados a los procesos de planeamiento de la organización, pues un adecuado sistema de evaluación de desempeño debe proporcionar un perfil de las fortalezas y debilidades de la institución, en materia de recursos humanos, para que, posteriormente, estas áreas sean reforzadas.

Una evaluación de desempeño eficiente debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo del evaluado. “Al identificar deficiencias que pueden afectar de manera adversa el desempeño se podrán desarrollar programas de recursos humanos que permiten el aprovechamiento de puntos fuertes minimizando deficiencias. La evaluación no debe convertirse en un fin, sino debe ser un medio que permita al trabajador crecer en los ámbitos personal y laboral. A medida que se desarrolle el trabajador, crecerá la organización y viceversa; en la medida que se estanquen los empleados, se estancará la organización” (Giraldo 2004).

## **2.5. Metodologías de evaluación del desempeño**

### **2.5.1. Métodos de rasgos o características**

Se basan en la calificación de las características que posee el trabajador y que se consideran importantes para el puesto y la organización. Algunas de estas características pueden ser liderazgo, creatividad iniciativa.

Una de las ventajas de este método es que los rasgos pueden ser entendidos y desarrollados rápida y fácilmente; sin embargo, “si no se diseñan con cuidado, con base en el análisis del puesto, las evaluaciones de las características pueden estar sesgadas de manera notoria, además de ser subjetivas” (Bohlander y Snell 2008).

Dentro de este método se utilizan las escalas gráficas de calificación, mediante las cuales el trabajador es calificado según una escala de características. Cada característica se representa mediante una escala en la que el evaluador indica hasta qué grado el evaluado posee determinada característica.

Las escalas gráficas son el más utilizado y divulgado de los métodos. Aparentemente, es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y el prejuicio del evaluador, que podrían causar interferencias considerables.



No todos los estudiosos de la materia están de acuerdo con este método, ya que en el mismo se deben aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje, principalmente en el procesamiento de los resultados (Chiavenato 2007: 191). Esos criterios y procedimientos antes nombrados se vuelven necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Para su aplicación, se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.

Los factores se seleccionan previamente para definir, en cada empleado, las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con una descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que va desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o satisfactorio.

El método de evaluación de desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son: Escala gráfica continua, escala gráfica semicontinua, y escala gráfica discontinua.

Algunas organizaciones utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los evaluados. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez efectuada la evaluación, se cuentan los puntos obtenidos por los empleados. Esta extrema simplificación de la evaluación del desempeño constituye una paradoja común: por una parte cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales; por otra, reduce la compleja gama de desempeño de un funcionario a un simple número sin significado, a menos que sea una relación con los valores máximo y mínimo que pudiera obtener en las evaluaciones (Chiavenato 2007: 187).

Ventajas de las escalas gráficas:

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y aplicación.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.

- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

Desventajas de las escalas gráficas:

- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no este a las características del evaluado.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera.
- Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.
- Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados (Chiavenato 2007: 191).

Las escalas mixtas, otra variación de este método, están basadas en la comparación de estándares (superior, promedio, inferior). Y, en el enfoque de distribución forzada, el evaluador debe elegir entre varias declaraciones, las mismas que están diseñadas para distinguir entre un desempeño exitoso y otro deficiente.

Idalberto Chiavenato (2007) indica que la elección forzada es “un método de evaluación desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para la escogencia de los oficiales de las fuerzas armadas de su país, que debían ser promovidos”.

De acuerdo con lo mencionado, Chiavenato señalaba que el ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara los efectos irreales en la calificación (cuando el evaluador califica al trabajador antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, este problema se presente cuando el evaluador debe calificar a sus amigos y a quienes no lo son), el subjetivismo, y el proteccionismo propio del método de escalas gráficas, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Los métodos utilizados hasta entonces no permitían resultados efectivos.

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición: 1) Se forman bloques de dos frases

de significado positivo y dos de significado negativo, al juzgar al evaluado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta y luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado, y 2) se forman bloques de solo cuatro frases de significado positivo, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado. Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse de manera razonable, mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la organización y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: el de aplicabilidad y el de discriminación.

Es posible considerar los siguientes puntos como ventajas de este método:

- Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización (halo).
- Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.
- Reduce las distorsiones introducidas por el evaluador.
- Es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

Entre las desventajas se encuentran los siguientes aspectos:

- Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso.
- Es un método básicamente comparativo y discriminativo, y presenta resultados globales; discrimina solo los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.
- Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento.

### **2.5.2. Métodos de comportamiento**

Se conocen también como escalas de evaluación conductuales, desarrollados para describir, de manera específica, qué acciones se requieren o no en el puesto.

Se apoyan en la aplicación de incidentes críticos que son actividades observables que permiten realizar inferencias acerca del colaborador y se enfocan en el desempeño de las habilidades, es decir, se intenta examinar lo que hace el empleado durante el desempeño de su trabajo. Su principal utilidad está en proporcionar a los evaluados una retroalimentación de desarrollo.

El método de incidente crítico, relacionado con el análisis de puesto, se utiliza también para la evaluación de desempeño y ocurre cuando la conducta de un colaborador origina un éxito o fracaso en alguna parte del trabajo que realiza.

Este método “no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos” (Chiavenato 2008), es decir, se basa en las características extremas (incidentes críticos).

En el marco de estos métodos, el de la lista de revisión de conductas es uno de los más antiguos, a través de él se evalúan las afirmaciones con una lista que se considera característica del desempeño o de la conducta del empleado.

Otro método, la escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS), consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral, las que han sido identificadas mediante un análisis de incidentes críticos en el puesto. Algunas investigaciones han demostrado que las escalas de este tipo proporcionan calificaciones más precisas, sin embargo, su desarrollo exige mucho más tiempo y esfuerzo.

### **2.5.3. Métodos de resultados**

Evalúan los logros de los empleados, los resultados que consiguen por medio de su trabajo. Es el método más objetivo y que atribuye más facultades a los empleados. La observación de resultados implica menor subjetividad, con lo cual disminuyen los sesgos que puedan existir.

“Se basa en una comparación periódica entre los resultados esperados y los efectivamente alcanzados. Las conclusiones permiten identificar los puntos fuertes y débiles del funcionario así como las medidas a tomar” (Parra 2000).

La fijación de metas debe ser un proceso participativo que consta de dos pasos fundamentales: “planificar el desempeño y determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y cumpliendo con los objetivos. Comparar resultados esperados con resultados efectivos para identificar puntos fuertes, débiles y medidas correctivas, contribuyendo con ello al logro de los objetivos organizacionales” (Parra 2000).

Asimismo, de acuerdo con Parra (2000), las actividades específicas del método son las siguientes:

- Establecer las metas de la organización.

- Determinar la capacidad actual de la unidad y establecer metas para esta.
- Elaborar la descripción del puesto conjuntamente entre subordinado-evaluado y supervisor-evaluador. Llegar a acuerdos sobre el contenido e importancia de las principales funciones o tareas, y establecer criterios de desempeño para cada una de ellas.
- Obtener el compromiso de los individuos con las metas de la unidad y precisarlo con su superior.
- Definir puntos de comprobación para la evaluación del progreso.
- Fijar los objetivos individuales o de grupo para el siguiente período y ponerse de acuerdo en los métodos para lograrlos.
- Evaluar el desempeño real al final del período determinado.

#### **2.5.4. Evaluación de 360°**

Chiavenato (2008) señala que “se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan”. Esta metodología enriquece la evaluación, ya que provee información desde diferentes perspectivas. Asimismo, es un instrumento a través del cual es posible identificar potencialidades y áreas a fortalecer del evaluado. Por otro lado, una posible desventaja de este método es la posición de “vulnerabilidad” en la que queda el evaluado si es que no tiene la suficiente apertura o no es receptivo a este tipo de evaluación. En las FF.AA. no se registra la aplicación de este tipo de evaluación, tan solo existe la evaluación de un subordinado a un superior jerárquico, en el caso de la evaluación del alumno al docente, pero tan solo con fines académicos, mas no como evaluación del desempeño.

**Tabla 1. Ventajas y desventajas de la evaluación de 360°**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El sistema es más comprensivo y las evaluaciones provienen de múltiples perspectivas.</li><li>• La información es de mejor calidad.</li><li>• Complementa las iniciativas de la calidad total y hace hincapié en los clientes internos/externos y en el espíritu de equipo.</li><li>• La retroalimentación proporcionada por el entorno permite el desarrollo personal del evaluado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El sistema es administrativamente complejo porque combina todas las evaluaciones.</li><li>• La retroalimentación puede intimidar al evaluado y provocar su resentimiento.</li><li>• El sistema, para funcionar bien, requiere que los evaluadores estén entrenados.</li><li>• Las personas pueden conspirar para dar una evaluación inválida a otras.</li></ul>

Fuente: Chiavenato 2008. Elaboración propia.

## Capítulo IV. Metodología

### 1. Tipo de investigación

El presente estudio es de tipo cuali-cuantitativo y método descriptivo, porque “busca especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis” (Danhke, citado por Hernández *et al.* 2003) para el diseño del modelo de evaluación de desempeño para oficiales del Ejército del Perú.

### 2. Población de estudio

La presente investigación establece una sola unidad de análisis, que son los oficiales del Ejército del Perú en situación militar de actividad. Sin embargo, es posible hacer una distinción o subdivisión de poblaciones específicas o agrupaciones, que serían las tres categorías militares de oficiales: oficiales generales, oficiales superiores y oficiales subalternos.

**Tabla 2. Cuadro de efectivos - oficiales del Ejército del Perú**

Grado	Cantidad
<b>Oficiales generales</b>	
General de División	6
General de Brigada	74
Subtotal	80
<b>Oficiales superiores</b>	
Coronel	725
Teniente Coronel	1.222
Mayor	1.251
Subtotal	3.198
<b>Oficiales subalternos</b>	
Capitán	1.077
Teniente	1.077
Subteniente o Alférez	1.085
Subtotal	3.239
<b>Total</b>	<b>6.517</b>

Elaboración: Copere 2015.

### 3. Tamaño de muestra

La muestra ha sido establecida por un método racional. En este caso, es un muestreo no probabilístico. Para calcular el tamaño de la muestra, se empleará la fórmula estadística (para población finita) siguiente (Vara s.f.: 227):

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2(N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

- n = Tamaño de muestra
- z = Nivel de confianza elegido = 98% (z= 2,06 en la tabla normal)
- p = Proporción esperada = 5% (0,05)
- q = Porcentaje complementario = 95% (0,95)
- N = Tamaño de población = 6.517
- e = Error máximo permitido = 4% (0,04)

$$n = \frac{(2,06)^2 (0,05)(0,95)(6.517)}{(0,04)^2(6.517-1)+(2,06)^2(0,05)(0,95)} = \frac{1.313,6382}{10,6271} = 123,6112 \quad \mathbf{n = 124}$$

**Tabla 3. Proporción muestral**

	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Proporción muestral</b>
<b>Oficiales generales</b>	80	1,2%	2
<b>Oficiales superiores</b>	3.198	49,1%	61
<b>Oficiales subalternos</b>	3.239	49,7%	61
<b>Total</b>	6.517	100%	124

Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### 4. Técnicas de recolección de datos

En la presente investigación se realizará una revisión documental; se utilizará una entrevista estructurada (parte cualitativa) dirigida a oficiales del Ejército del Perú, MGP y FAP, en situación militar de actividad o retiro, que hayan desempeñado cargos jefaturales relacionados con la administración de personal de su respectivo instituto. Por otro lado, se realizará una encuesta diferenciada (parte cuantitativa) orientada a una muestra segmentada de oficiales del Ejército del Perú, en vista de que los empleos y capacidades son diferentes entre las tres categorías militares de oficiales (oficiales generales, oficiales superiores y oficiales subalternos).



## **Capítulo V. Análisis del entorno respecto de la evaluación del desempeño de oficiales**

### **1. Entorno nacional**

#### **1.1 Fuerza Aérea del Perú (FAP)**

Este instituto armado realiza la evaluación de desempeño de sus oficiales a través del Informe de Eficiencia del Personal Superior de la FAP, documento mediante el cual se evalúa el rendimiento del personal superior de la FAP en el desempeño de sus actividades tanto en tierra como en el aire, para lo cual se consideran los siguientes aspectos:

- Cualidades personales
- Habilidad
- Don de mando

El informe de eficiencia consta de tres partes:

- En la primera parte, están comprendidos todos los detalles concernientes a los datos personales del oficial a evaluar y los requisitos indispensables a tener en cuenta para efectuar la respectiva evaluación.
- La segunda parte contiene los aspectos generales necesarios para la evaluación del oficial: una serie de conceptos y valores numéricos, considerando el desempeño, tanto en tierra como en el aire. Los conceptos relativos al desempeño en el aire solo se toman en cuenta para los oficiales pilotos y son evaluados únicamente en el último informe de eficiencia del año.
- En la tercera parte, se considera una sección en la que se deben indicar las razones por las cuales el oficial debe permanecer o debe ser cambiado de su actual cargo. Además, se indica la fecha del informe de eficiencia, así como el cargo, grado, nombre, apellido, Número de Serie Aeronáutico (NSA) y firma del oficial evaluador y del que aprueba el informe.

Además del informe de eficiencia del personal superior de la FAP, se utiliza una hoja anexa en la cual se evalúan los conceptos relativos al desempeño en el aire, los mismos que son transcritos al respectivo informe de eficiencia por el oficial evaluador.

En cada uno de los aspectos que se evalúa, se indica el concepto respectivo que corresponde al puntaje a aplicarse, siendo la calificación del 1 al 5, de acuerdo al siguiente detalle:

- 5: Excelente
- 4: Muy bueno

- 3: Bueno
- 2: Regular
- 1: Malo

Para la evaluación del personal superior de la FAP hay un formulario para el oficial superior y otro para el oficial subalterno. El oficial superior es evaluado semestralmente; para ello se emplea el denominado Formulario DP-695-1, el nivel de eficiencia para este personal es de 4. Dicho formulario consta de dos partes:

- Primera parte: Además del título del informe, contiene las siguientes secciones:
  - Sección A: Esta sección corresponde a los datos generales del oficial superior a evaluar y debe ser llenada por el oficial de personal de la unidad respectiva.
  - Sección B: Corresponde al semestre en que se formula el informe de eficiencia del oficial superior. Se debe marcar con una “X” el casillero respectivo.
  - Sección C: En esta sección se indican las instrucciones de detalle que deberá tener en cuenta el oficial evaluador para proceder a formular la respectiva evaluación.
- Segunda parte: Comprende los siguientes aspectos, sobre cuya base se evaluará al oficial superior:
  - Cualidades personales: Se consideran los siguientes atributos: Sentido del deber, moralidad, personalidad, estado físico y comportamiento social.
  - Habilidad: La habilidad del oficial superior será evaluada considerando once conceptos: Resolución, criterio, iniciativa, nivel de conocimientos profesionales, nivel de conocimientos de cultura general, eficiencia en el trabajo, cooperación, tacto, expresión oral, expresión escrita y organización.
  - Don de mando: El don de mando del oficial superior será evaluado de acuerdo con los siguientes conceptos: Liderazgo, capacidad para tomar decisiones, disciplina, actitud para con los subordinados y cumplimiento de plazos.

## **1.2 Marina de Guerra del Perú (MGP)**

El proceso de evaluación del oficial en la MGP contiene conceptos importantes en su definición. En primer lugar, es definido como un proceso integral, a través del cual se “valora el desempeño en los cargos, aptitudes y cualidades indispensables para obtener elementos de juicio sobre la calidad profesional y personal demostrada en los diversos periodos de su carrera que permitan

determinar el valor potencial del oficial, para su proyección en la institución y desarrollo integral de su línea de carrera” (PERSUPE 13006).

El Almirante Comandante General de la MGP y todos los Vicealmirantes que integran el Consejo Superior de la MGP evalúan, anualmente, a todos los Contralmirantes. El comando evalúa a los oficiales bajo sus órdenes, y a su vez será evaluado por el comando inmediato superior del cual depende orgánicamente.

El instrumento utilizado para la evaluación se denomina Foja de Notas y Conceptos semestrales y del Informe de Desempeño, el mismo que el evaluador remite a la Dirección General del Personal de la MGP, en el mes de junio y en el mes de diciembre. El comando dará a conocer a cada uno de los oficiales y subalternos, su respectiva evaluación, la misma que deberá ser firmada por estos en señal de conformidad o precisar, en ese momento, si presentará algún reclamo. El comando elevará a su comando inmediato superior las fojas de notas y conceptos semestrales y del informe de desempeño de los oficiales superiores y subalternos calificados de la dotación a su mando, con excepción de los comandos que tengan a la Comandancia General de la MGP como comando inmediato superior, los cuales remitirán las fojas de notas y conceptos semestrales y del informe de desempeño de estos oficiales y subalternos, a la Dirección General del Personal de la MGP.

La evaluación para el grado de contralmirante se realiza anualmente, en fecha previa al proceso de ascensos al grado de vicealmirante. Los contralmirantes, independientemente del cargo que desempeñen, son evaluados únicamente por el consejo superior.

## **2. Entorno regional**

### **2.1. Brasil**

El ejército brasileño dispone de un sistema formal de evaluación desde 1973. En el 2015, la evaluación será alineada a la transformación del ejército, con el Sistema de Gestión del Desempeño (SGD). El SGD pretende no solo evaluar, sino gestionar el desempeño profesional.

El nuevo sistema tiene dos objetivos principales: el primero está enfocado en las personas, para mejorar el desempeño profesional, y el segundo, centrado en la organización, para apoyar los procesos de selección y de promociones del ejército.

La gestión del desempeño se realiza en tres dimensiones (ver gráfico 1): la primera, el diagnóstico personal, para proporcionar al evaluador un mejor conocimiento del perfil profesional del evaluado; la segunda dimensión, la evaluación formativa, con el objetivo de mejorar el desempeño funcional del militar, sin puntuación; y la tercera, una evaluación sumativa, para apoyar los procesos de promoción y de selección (con puntaje).

**Gráfico 1. Dimensiones de la evaluación en el Ejército de Brasil**



Fuente: Sistema de gestión de desempeño del Ejército de Brasil.

La evaluación en el SGD es realizada a través del análisis de las competencias básicas, comunes a todos los militares, y específicas, relacionadas al cargo, puesto o grado. Para la definición de las competencias se consideró, además, dos estudios realizados, una investigación de opinión con más de 10 mil militares, que concluyó con la adopción de ocho competencias básicas y de 18 competencias específicas. De esta manera, un militar será evaluado respecto de ocho competencia básicas, tres competencias específicas asociadas a su puesto o grado y otras tres relacionadas a su cargo. El evaluador podrá, si así lo considera, incluir en el proceso de evaluación otras competencias específicas.

El SGD ofrece nuevas facilidades, como el acceso *online* del evaluado a su evaluación, con la finalidad de orientar la mejora de su desempeño profesional, lo que favorece un mejor ejercicio de liderazgo por la interacción del subordinado en el proceso.

El SGD posibilita la evaluación, hasta en cinco situaciones, conforme el caso:

- Evaluación vertical directa: Cuando existe vínculo directo de subordinación (se evalúan las competencias básicas y específicas).
- Evaluación vertical indirecta: Cuando no hay subordinación directa (el evaluador escoge las competencias que evaluará).

- Evaluación lateral: Entre militares del mismo puesto o grado (evaluación de las competencias básicas y las específicas relacionados al puesto/grado).
- Evaluación externa: Cuando el evaluador no pertenece a la OM del evaluado (el evaluador elige las competencias que evaluará).
- Evaluación escolar: En el caso de las escuelas que ya poseen un sistema formal, esa evaluación será incorporada en el SGD.

Es importante señalar que en la evaluación de desempeño del Ejército brasileño, existe la posibilidad de la evaluación lateral (entre pares), un aspecto de la evaluación de 360°, que en el presente trabajo, se propone implementar en el Ejército del Perú.

El flujo de la evaluación en el SGD transcurre en los siguientes pasos: Se inicia con el diagnóstico personal, seguido de la entrevista inicial. Al final del primer semestre, se realiza la evaluación formativa, a la que puede acceder *online* el evaluado, para su automejora. Al final del segundo semestre, se lleva a cabo la evaluación sumativa, que será utilizada en los procesos de decisión de la fuerza armada; también el evaluado tiene acceso a ella. En caso de que no esté de acuerdo, el evaluado tiene la oportunidad de hacer sus observaciones en el SGD que avanzarán al comandante/homologador. El comandante consulta al evaluador y después analiza la ficha de evaluación o la anula parcialmente o en su totalidad, según el caso. Antes de completar el proceso, el comandante seleccionará un porcentaje de sus oficiales y soldados, según su criterio, los considere merecedores del “Alto rendimiento” que distingue al militar entre sus pares.

## **2.2. Chile**

Se ha tenido acceso a la cartilla denominada Administración de Personal: Calificaciones, correspondiente al año 2008. En este documento se establecen las regulaciones para la aplicación del sistema de calificaciones en el ejército. Los procedimientos señalados en esta cartilla rigen para todo el personal de planta, personal contratado, asimilados, personal a jornal y personal llamado al servicio activo, excepto para los oficiales generales.

### **2.2.1. Áreas de evaluación**

Constituyen la base del sistema de calificación. Se evalúa en función del cargo y las competencias del calificado. En la tabla 4, se explicitan las áreas de evaluación con sus respectivos conceptos y factores.

**Tabla 4. Áreas de evaluación, conceptos y factores**

Áreas de Evaluación	Conceptos de Calificación
- Cualidades personales.	Concepto N° 1 "Conducta".
	Concepto N° 2 "Criterio y discreción".
	Concepto N° 3 "Compañerismo".
- Eficiencia profesional.	Concepto N° 4 "Preparación profesional".
	Concepto N° 5 "Vocación profesional".
	Concepto N° 6 "Condiciones de administrador".
- Condiciones de mando y liderazgo.	Concepto N° 7 "Ejercicio del mando y/o asesoría".
	Concepto N° 8 "Condiciones de educador e instructor".
	Concepto N° 9 "Liderazgo".

Fuente: Ejército de Chile. Cartilla Administración de Personal: Calificaciones (2008).

### 2.2.2. Formas de evaluación

Permite a los evaluadores directos valorar el desempeño observado sobre la base de una escala de puntos y notas, cuyo producto al final de la etapa de calificación amerita la proposición en una de las cuatro listas de clasificación, situación que es posteriormente analizada por las Juntas de Selección, que proceden a la clasificación definitiva del evaluado.

### 2.3. Colombia

Se han recogido las indicaciones contenidas en la Disposición N° 039 del año 2003, en la que se establecen los parámetros para el diligenciamiento y trámite de los documentos del proceso de evaluación y clasificación para el personal de oficiales y suboficiales de las fuerzas militares de Colombia. La utilidad de este formulario estriba en su utilización para establecer la clasificación anual y por ascenso del personal militar.

Para el caso de los oficiales y suboficiales, se dispone el uso del Formulario 4, que contiene las normas de diligenciamiento, es decir, la identificación del evaluado, identificación del evaluador, identificación del revisor, la evaluación y sustentación propiamente dichas, donde el evaluador, sobre la base de las anotaciones del folio de vida y el programa personal de desempeño en el cargo, registra los niveles de calidad obtenidos en cada uno de los indicadores; luego le sigue la proyección del evaluado, en esta sección se señala el desempeño en el cual se considera que el evaluado tiene mayores posibilidades de éxito a corto plazo, así como la proyección recomendada.

Igualmente, las normas de diligenciamiento comprenden la notificación de la evaluación; en ella también se requiere la conformidad del evaluado, en caso de que este no se encuentre de acuerdo,

deberá tramitar su reclamo en los plazos previstos por su normatividad. Luego, la junta clasificadora deberá tomar una decisión. Una vez completado el formulario, se tramita a los Comandos de Fuerza para su revisión, registro, análisis y toma de decisiones.

La evaluación de desempeño de los oficiales y subalternos de las fuerzas militares colombianas se hace a través del sistema de medición de niveles de calidad:

- Excelente : 10 o más puntos a favor
- Muy bueno : 5 a 9 puntos a favor
- Bueno : 0 a 4 puntos a favor
- Regular : 1 a 5 puntos en contra
- Deficiente : 6 o más puntos en contra

Los indicadores que forman parte del proceso de evaluación para oficiales y suboficiales son los siguientes:

- Condiciones personales
- Ética militar
- Condiciones profesionales
- Ejercicio del mando
- Competencia administrativa
- Desempeño en el cargo
- Responsabilidad como evaluador
- Cultura física

### **3. Conclusiones**

El actual sistema de evaluación del desempeño en el entorno nacional (Fuerza Aérea y Marina de Guerra) contienen aspectos que valora el desempeño en los cargos, aptitudes que permiten determinar el valor potencial del oficial y que pueden ser empleados para diseñar la propuesta de lineamientos para la evaluación del desempeño de los oficiales del Ejército del Perú.

El actual sistema de evaluación del desempeño en el entorno regional (Brasil, Colombia y Chile) contiene aspectos que pueden ser considerados como en el caso de Brasil con su sistema de gestión de desempeño a través del análisis de las competencias básicas comunes a todos los militares, y específicas relacionadas al cargo, puesto o grado.

## **Capítulo VI. Análisis del actual sistema de evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú**

### **1. Análisis**

La Ley N° 28359, Ley de Situación Militar de los Oficiales de las FF.AA., de octubre del 2004, establece los derechos y obligaciones de los oficiales de las FF.AA., y dispone los criterios rectores de situación militar, clasificación, categoría, grado y empleo con observancia de la Constitución y las leyes; y en su Art. 20° establece que los requisitos para el ascenso en el grado militar son previstos en la Ley N° 29108 - Ley de Ascensos de Oficiales de las FF.AA. (octubre del 2007), la cual invoca dentro de sus principios, el de meritocracia; y, en su Art. 16° indica que la aptitud profesional comprende la evaluación del desempeño y experiencia laboral, la capacitación permanente del oficial y la aplicación de los exámenes de ascenso en los grados correspondientes. Mediante el D.S. N° 011-2008-DE (julio del 2008) se aprueba el reglamento de esta ley, en el cual se establecen criterios para determinar la aptitud profesional, los mismos que se detallan en el anexo 3, apéndice C (antecedentes de desempeño administrativo y operativo). Sin embargo, en este apéndice tan solo se describen aspectos cuantitativos de la primera parte de un informe de eficiencia: el factor rendimiento; y, en el Apéndice D (antecedentes de rendimiento) se describen aspectos cuantitativos de la segunda parte de un informe de eficiencia: el factor potencial.

Según el reglamento de la Ley N° 29108 - Ley de Ascensos de Oficiales de las FF.AA, Capítulo V, Art. 27° las variables de evaluación son las siguientes:

- Aptitud Psicosomática.
- Aptitud Profesional.
- Aptitud Disciplinaria.
- Evaluación de la Junta de Evaluación.



En su Art. 30 la aptitud profesional es obtenida de la evaluación de los factores y sub factores siguientes, con su correspondiente valor porcentual:

**Gráfico 2. Factores y sub factores de aptitud profesional.**

Distribución de Coeficientes por Factores y Sub Factores

FACTORES	SUB FACTORES	OFICIALES GENERALES	OFICIALES SUPERIORES	OFICIALES SUBALTERNOS
I ANTECEDENTES ACADEMICOS (25%)	ESTUDIOS MILITARES	25 %	20%	15%
	ESTUDIOS NO MILITARES			
	DEMERITOS	---	5%	10%
	EXAMENES DE ASCENSO			
II ANTECEDENTES DE DESEMPEÑO OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS (65%)	SERVICIOS PRESTADOS	35%	35%	35%
	ACTIVIDADES OPERATIVAS Y ADMINISTRATIVAS			
	TIEMPO DE SERVICIOS EN EL GRADO			
	INCREMENTO POR PERMANENCIA EN EL GRADO			
	FELICITACIONES			
	CONDECORACIONES			
	DEMERITOS			
INFORMES DE EFICIENCIA	30%	30%	30 %	
III ANTECEDENTES DE RENDIMIENTO (10%)	APRECIACION DE COMANDO SUPERIOR O POTENCIAL MILITAR	10%	10%	10%

Fuente: Reglamento de la Ley N° 29108

La aptitud profesional, como se aprecia en el cuadro precedente, la herramienta de evaluación (informe de eficiencia) representa el treinta por ciento (30%) del total.

El Ejército dispone del RE 625-100 - Administración del personal de oficiales, norma en la cual se define, entre otros aspectos, la evaluación del oficial como el proceso por el cual se analizan y obtienen conclusiones sobre cualidades, aptitudes y rendimiento en el desempeño de una función; y, con respecto a la finalidad del informe de eficiencia, indica que sirve de base para tomar determinadas acciones de personal, tales como: cambios de colocación, selección para seguir cursos, ascensos, etcétera. Asimismo, establece que cada oficial debe ser evaluado por dos superiores jerárquicos:

- 1er calificador : Jefe inmediato y de mayor grado que el evaluado
- 2do calificador : Jefe inmediato del 1er calificador

Dentro de las normas y procedimientos del Copere, no existe RE o directiva que establezca claramente un sistema de evaluación del desempeño; sin embargo, existe un RE denominado RE 623-100 - Informe de Evaluación para Oficiales (año 2000), el cual establece los siguientes principios fundamentales:

- Actuar con honestidad
- Evitar juicios preconcebidos
- Evitar la apreciación subjetiva
- Buscar la diferenciación
- Evaluar en forma individual
- Controlar la evaluación

Este RE modificó la tradicional calificación cuantitativa centesimal por una calificación cualitativa por atributos, e incrementó la evaluación de tres ítems diferenciados para campos ocupacionales. El resto de características del informe de evaluación se mantuvieron sin variación.

Aunque el RE sigue en vigencia, en la realidad se aplicó tan solo el año 2001, volviéndose al año siguiente (2002) a la calificación cuantitativa centesimal; sin embargo, se mantuvo el resto de variaciones. Este retroceso nunca se formalizó y simplemente se llevó a cabo en cumplimiento a una disposición verbal del Comandante General del Ejército del momento.

En síntesis, el RE 623-100 es un reglamento que describe e indica cómo llenar un formato de informe de eficiencia que en la realidad es distinto al descrito en esta norma, sin establecer un sistema de evaluación del desempeño.

El formato actual del informe de eficiencia es una especie de lista de verificación para calificación centesimal, que consta de 2 partes: La primera es la evaluación del factor rendimiento (18 ítems), dentro de la cual se toman los mismos parámetros para todos los oficiales sea cual fuere su grado militar o ejercicio de función (15 ítems), separando algunos aspectos (3 ítems) para el campo ocupacional en el cual se desempeña durante el período de evaluación (mando de tropa en zona normal o declarada en emergencia, estado mayor, puesto administrativo, docencia o alumno); y una segunda parte que evalúa el potencial del oficial, a través de 10 ítems. Además, cada calificador debe agregar una parte literal dentro del formato del informe, en el cual describa las características y cualidades del oficial evaluado. En caso de que el promedio de notas de alguno de los calificadores sea superior a 95,00 puntos (sobresaliente) o inferior a 65,00 puntos

(deficiente), el calificador debe sustentar su calificación a través de un anexo explicativo, en el cual citará los hechos concretos que han ocasionado la nota sobresaliente o deficiente, según el caso.

En cuanto al período de evaluación, es anual, salvo el calificador o calificado sea cambiado de colocación o empleo. Normalmente, la calificación se realiza en el mes de diciembre y, debido a lo engorroso del procedimiento, al tener que escribir (el calificador) una extensa parte literal por cada calificado y pasar al segundo calificador para que repita este procedimiento, en algunos casos se termina el proceso de calificación en el mes de enero del año siguiente. Posteriormente, se centralizan los informes de eficiencia y son enviados al Copere, donde se distribuyen a los diferentes administradores, los cuales procesan la información y, de ser el caso, realizan la revisión de los informes que se consideran sobresalientes, así como los que se consideran deficientes. En todos los casos, la nota final es puesta en conocimiento del oficial calificado y este debe firmar el informe de evaluación.

El proceso general, a nivel nacional, concluye en el mes de marzo del año siguiente, con la inclusión de los informes de eficiencia en los legajos personales de cada oficial y la codificación informática respectiva. En caso de haber sido necesaria la revisión del informe de eficiencia, se le envía la comunicación del resultado al oficial, haciéndole conocer la modificación o ratificación de la nota obtenida e indicándole que el resultado de esta revisión es inapelable.

## **2. Conclusión**

No existe un proceso de retroalimentación real y efectivo, pues los resultados solo sirven para calcular una nota correspondiente al factor rendimiento y otra al factor potencial, que serán parte del legajo de ascenso del oficial, sin ser considerados para determinar las brechas existentes entre la exigencia académica y conductual de los campos ocupacionales y lo registrado por los evaluados; tampoco se utilizan los informes de eficiencia para determinar competencias conductuales para los procesos de cambios de empleo o para designación a programas académicos y cargos de responsabilidad.

## **Capítulo VII. Discusión de resultados**

### **1. Primer instrumento: Entrevista estructurada**

Respecto al primer instrumento (ver anexo 1), fue posible analizar las respuestas de los expertos.

Respecto de gestionar el desempeño, todos coinciden en que es una piedra angular para lograr la efectividad de la Institución Armada, dado que se podría obtener información sobre el desempeño de cada persona, con el fin de corregir, evaluar o promoverlos.

Sobre la vigencia del actual sistema de evaluación y herramienta de evaluación (informe de eficiencia), los expertos coinciden en que el modelo está desfasado y proponen, en algunos casos, establecer competencias; en lo que todos coinciden es en que ha perdido la objetividad. Se debe rescatar que es positivo que se evalúe a todo el personal de manera periódica, tal como se hace.

Se enfatiza que como base para evaluar el desempeño se pueden proponer las características de potencial y de rendimiento que se deberán medir, diferenciadas para cada nivel, sea estratégico, táctico u operativo, dependiendo del cargo.

Con respecto a los sujetos evaluadores, los expertos concuerdan en que deben ser evaluados por todos los involucrados, es decir, tanto superiores, pares como subordinados; sin embargo, uno rescata que se deben establecer factores específicos de evaluación para los compañeros y subordinados, para que no se subjetivice la evaluación y no afecte la disciplina. La evaluación 360° es una buena alternativa.

Cuando se conversó sobre la periodicidad, todos propusieron una versión integral de evaluación por año, y para temas específicos, se puede considerar una evaluación corta trimestral.

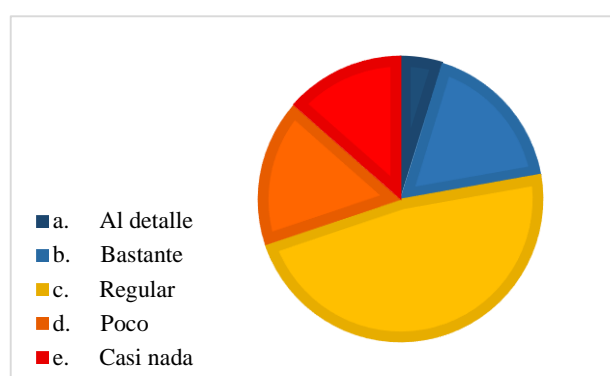
Respecto a los modelos usados en otros países, si bien no especifican la fuente de referencia, proponen que el modelo debe ser práctico; uno refirió al modelo usado por los Estados Unidos para la fuerza aérea o la marina, las cuales trabajan con un modelo de gestión integral por competencias.

Por último, respecto del uso de la tecnología como herramienta de soporte para la evaluación, todos coinciden en que es una herramienta, se aceleran pasos y se vuelve un sistema más confiable, puesto que habría menos contacto humano, lo que puede adulterar los resultados.

## 2. Segundo instrumento: Encuesta diferenciada

Respecto al segundo instrumento (ver anexo 2), fue posible analizar lo siguiente:

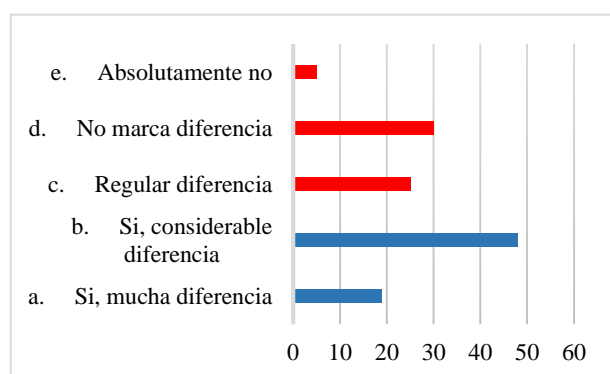
**Gráfico 3. Conocimiento del actual sistema de evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

En el gráfico 2, se evidencia que casi la mitad (48%) de oficiales conocen solo de manera regular el actual sistema de evaluación de desempeño y un 30% conoce poco o casi nada del mismo.

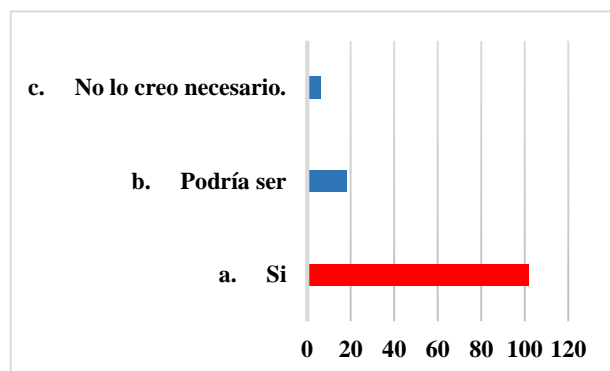
**Gráfico 4. La evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú y la diferencia que marca en los procesos de ascenso**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

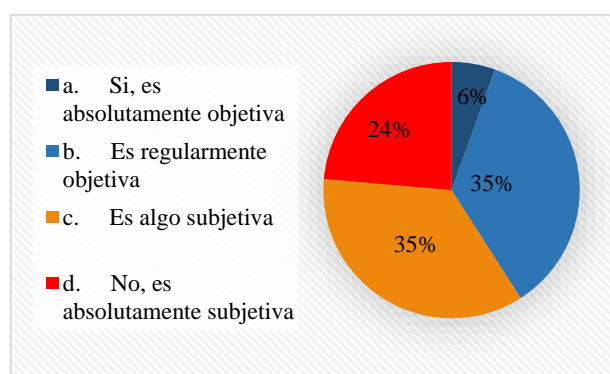
Es posible observar, en el gráfico 3, que un considerable número de oficiales coincide en que las calificaciones de los oficiales son muy similares, y esto no marca diferencia o tan solo marca una diferencia mínima en los procesos de ascenso.

**Gráfico 5. Modernización del sistema de evaluación del Ejército para lograr objetividad**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

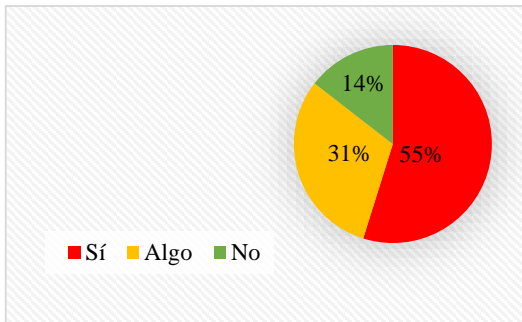
**Gráfico 6. Objetividad de la actual herramienta de evaluación**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

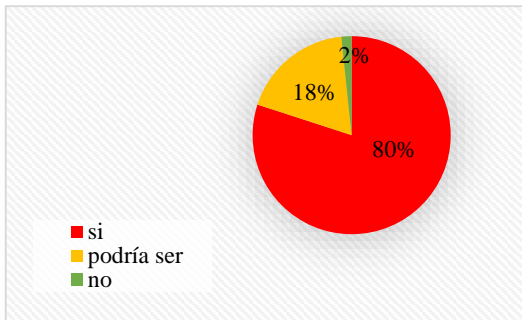
Al analizar los gráficos 4 y 5, es posible inferir que los oficiales opinan, en gran mayoría, que es posible modernizar el sistema de evaluación del desempeño para hacerlo más objetivo, ya que más de la mitad de los encuestados (59%), consideran que la herramienta actual es subjetiva.

**Gráfico 7. Anacronismo de la actual herramienta de evaluación**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

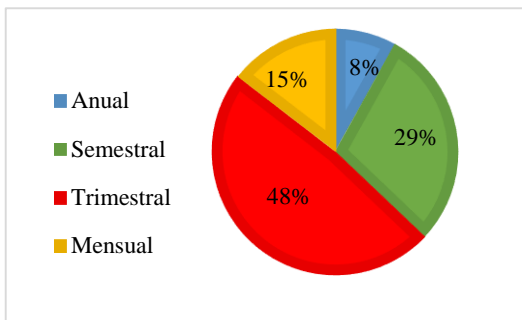
**Gráfico 8. Uso de la tecnología para desarrollar un programa de evaluación del desempeño de Oficiales del Ejército del Perú**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Del análisis de los gráficos 6 y 7, es posible concluir que el 86% de los encuestados afirma que la herramienta de evaluación está desfasada y es tedioso desarrollarla, por lo que proponen el empleo de la tecnología informática para mejorar la operatividad del proceso. Solo un 2% afirma que la herramienta en modalidad virtual no es una ventaja.

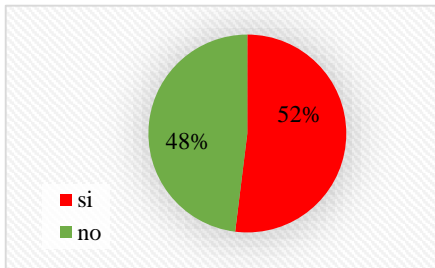
**Gráfico 9. Frecuencia de evaluación del desempeño**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

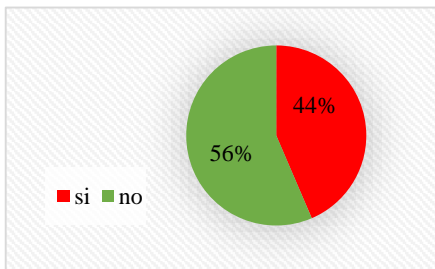
Como se aprecia en el gráfico 8, el 48% de los encuestados propone una evaluación trimestral, y casi un tercio de los mismos propone una frecuencia semestral, por considerar que la evaluación frecuente de su desempeño es importante para sus carreras, y también para la institución.

**Gráfico 10. Herramienta de evaluación igual para todas las categorías militares del personal de oficiales (opinión general)**



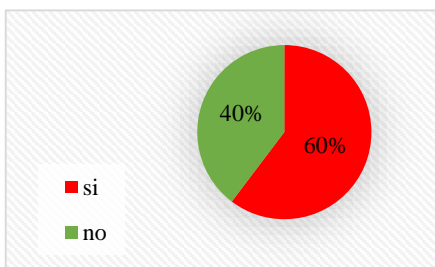
Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Gráfico 11. Herramienta de evaluación igual para todas las categorías militares del personal de oficiales (opinión de oficiales superiores)**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Gráfico 12. Herramienta de evaluación igual para todas las categorías militares del personal de oficiales (opinión de oficiales subalternos)**

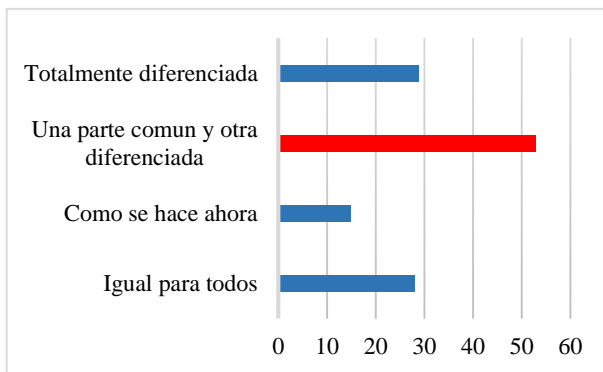


Fuente: Elaboración propia, 2016.



Como se aprecia en los gráficos 9, 10 y 11, existe una diferencia de opiniones entre los oficiales superiores y subalternos. En el caso de los oficiales superiores, estos creen que la herramienta de evaluación no debería ser la misma para todas las categorías militares; mientras que los oficiales subalternos creen que sí debiera ser la misma. Quizá debido a la inexperiencia de los oficiales más jóvenes, estos creen que debería ser una misma herramienta para todos, sin tener en cuenta que en cada categoría militar, las competencias y responsabilidades son diferentes.

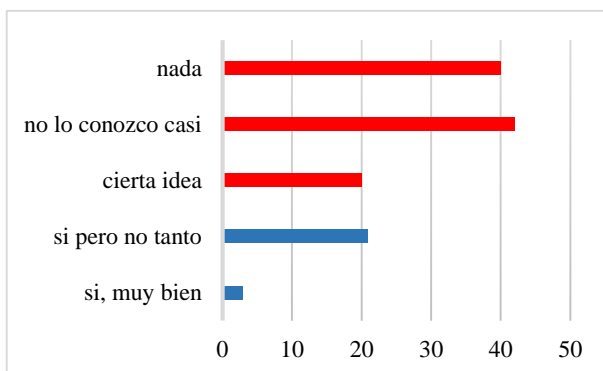
**Gráfico 13. Herramienta de evaluación igual para todos los empleos**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

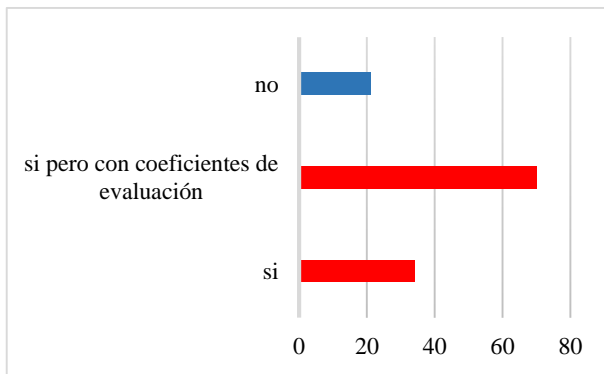
El gráfico 12 muestra que la mayor parte de los oficiales coinciden en que las evaluaciones del desempeño deben tener una parte común a todos los oficiales y una parte diferenciada entre los diferentes campos ocupacionales.

**Gráfico 14. Conocimiento del sistema de evaluación 360°**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

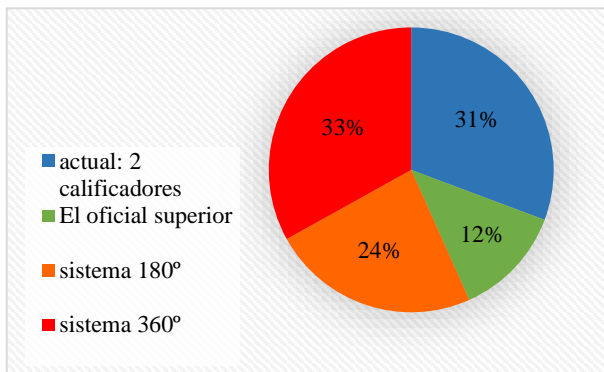
**Gráfico 15. Pertinencia del sistema de evaluación 360° en el Ejército del Perú**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Para establecer la pertinencia del sistema de evaluación 360°, se desarrollaron dos preguntas, una de las cuales buscaba descubrir qué tanto se conoce sobre este sistema de evaluación dentro del Ejército del Perú, y si existe rechazo a ser evaluado por un subordinado. Al respecto, se observa en los gráficos 13 y 14, que a pesar de que se conoce muy poco acerca de este sistema, aproximadamente el 83% de los encuestados estarían dispuestos a ser evaluados con el sistema 360°, aunque la gran mayoría de ellos consideran que se deben establecer, previamente, coeficientes de evaluación.

**Gráfico 16. Evaluadores del desempeño del oficial**

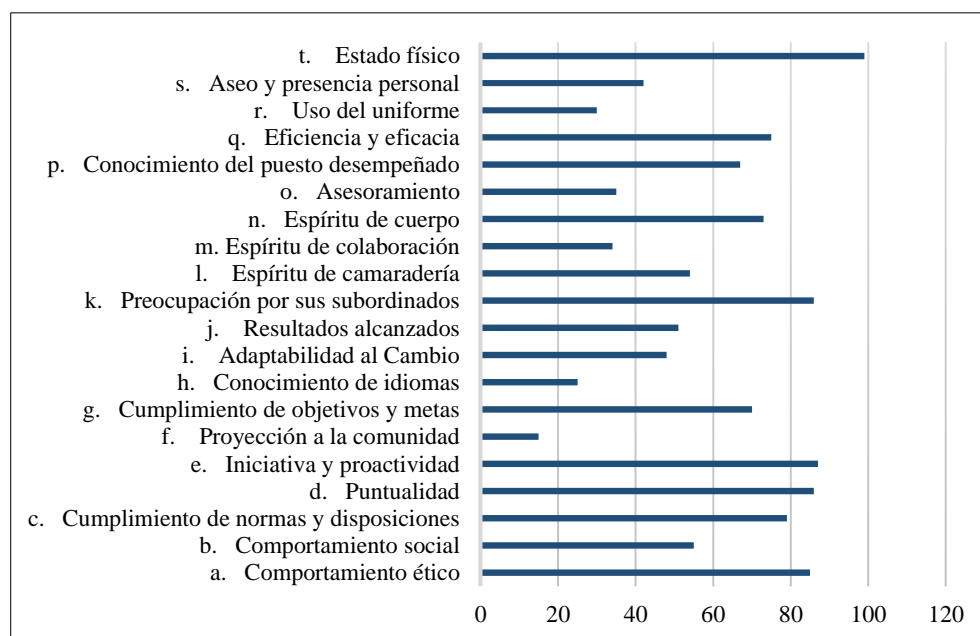


Fuente: Elaboración propia, 2016.

Al observar el gráfico 15, el 57% de los encuestados, una vez que ha comprendido la propuesta de los sistemas de evaluación de 180° y 360°, acepta que son una mejor opción, y queda todavía casi un tercio de los oficiales que prefiere mantener el sistema como está, sin alteraciones.

Las siguientes cuatro preguntas buscaron detectar las características de rendimiento y de potencial que los oficiales consideran que se deben evaluar en la prueba periódica.

**Gráfico 17. Aspectos (rendimiento) a evaluar: Transversales (a las 3 categorías)**

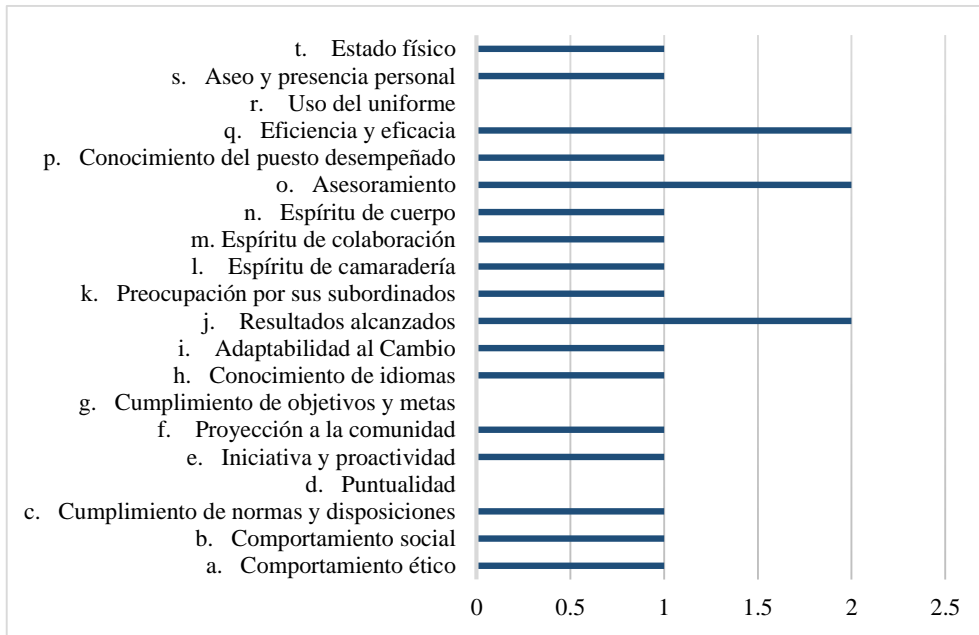


Fuente: Elaboración propia, 2016.

De acuerdo con lo observado en el gráfico 16, según la opinión de los encuestados, los diez aspectos de rendimiento que debieran ser evaluados en todas las categorías militares son:

- Estado físico
- Preocupación por sus subordinados
- Iniciativa y proactividad
- Puntualidad
- Comportamiento ético
- Cumplimiento de normas y disposiciones
- Eficiencia y eficacia
- Espíritu de cuerpo
- Cumplimiento de objetivos y metas
- Conocimiento del puesto desempeñado

**Gráfico 18. Aspectos (rendimiento) a evaluar: Exclusivamente oficiales generales**

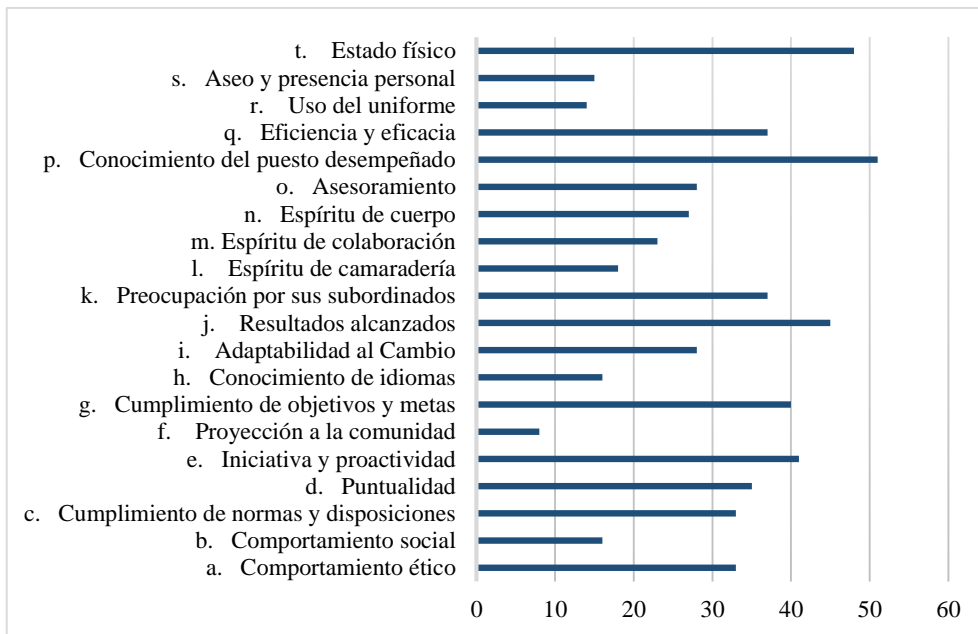


Fuente: Elaboración propia, 2016.

De acuerdo con lo observado en el gráfico 17, según la opinión de los encuestados, los tres aspectos de rendimiento que debieran ser evaluados en los oficiales generales son:

- Eficiencia y eficacia
- Resultados alcanzados
- Asesoramiento

**Gráfico 19. Aspectos (rendimiento) a evaluar: Exclusivamente oficiales superiores**

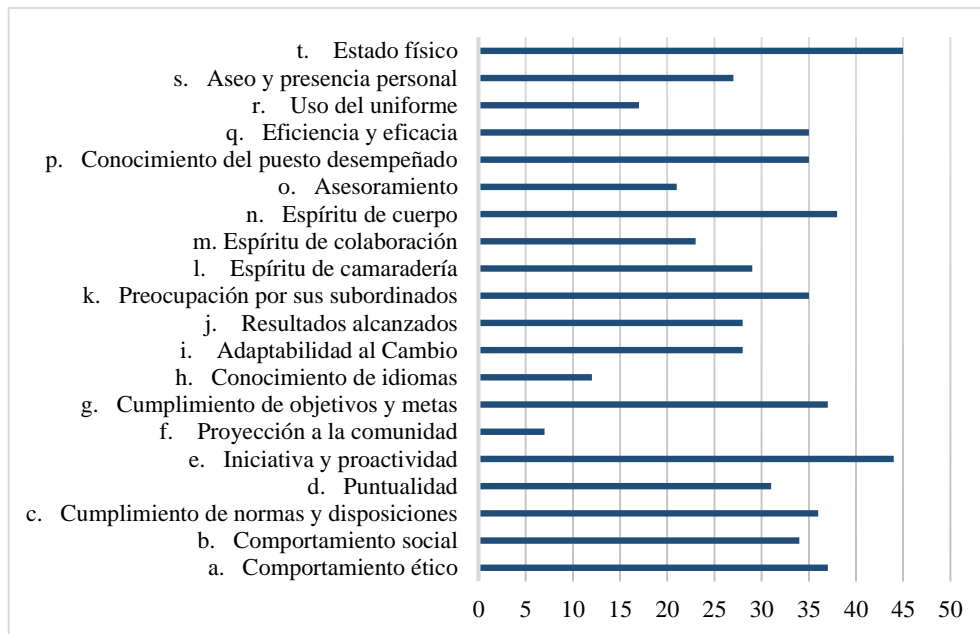


Fuente: Elaboración propia, 2016.

De acuerdo con lo observado en el gráfico 18, según la opinión de los encuestados, los diez aspectos de rendimiento que debieran ser evaluados en los oficiales superiores son:

- Conocimiento del puesto desempeñado
- Estado físico
- Resultados alcanzados
- Iniciativa y proactividad
- Cumplimiento de objetivos y metas
- Eficiencia y eficacia
- Preocupación por sus subordinados
- Puntualidad
- Comportamiento ético
- Cumplimiento de normas y disposiciones

**Gráfico 20. Aspectos (rendimiento) a evaluar: Exclusivamente oficiales subalternos**

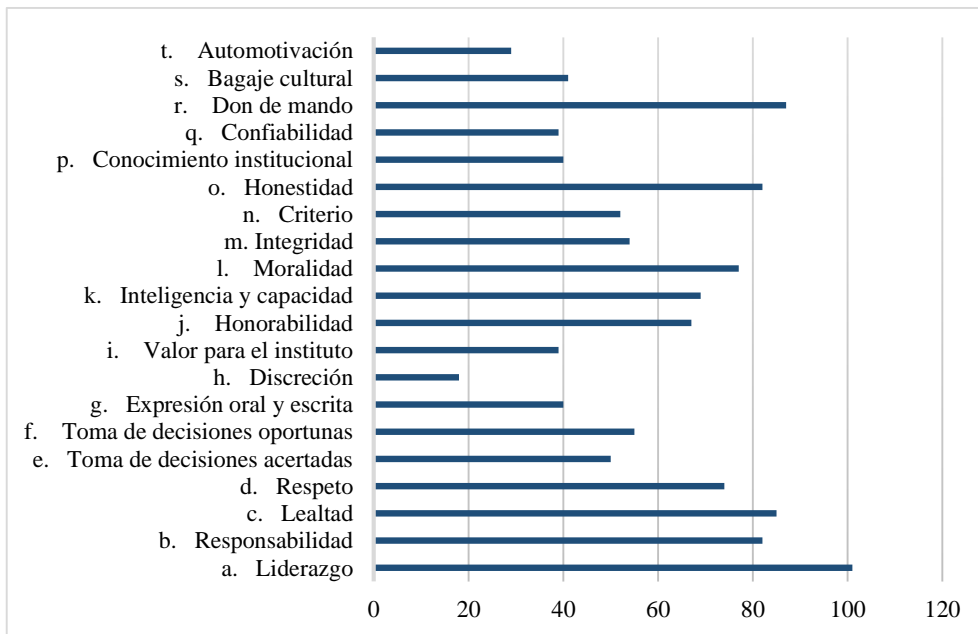


Fuente: Elaboración propia, 2016.

De acuerdo con lo observado en el gráfico 19, según la opinión de los encuestados, los diez aspectos de rendimiento que debieran ser evaluados en los oficiales subalternos son:

- Estado físico
- Iniciativa y proactividad
- Espíritu de cuerpo
- Comportamiento ético
- Cumplimiento de objetivos y metas
- Cumplimiento de normas y disposiciones
- Preocupación por sus subordinados
- Conocimiento del puesto desempeñado
- Eficiencia y eficacia
- Comportamiento social

**Gráfico 21. Aspectos (potencial) a evaluar: Transversales (a las 3 categorías)**

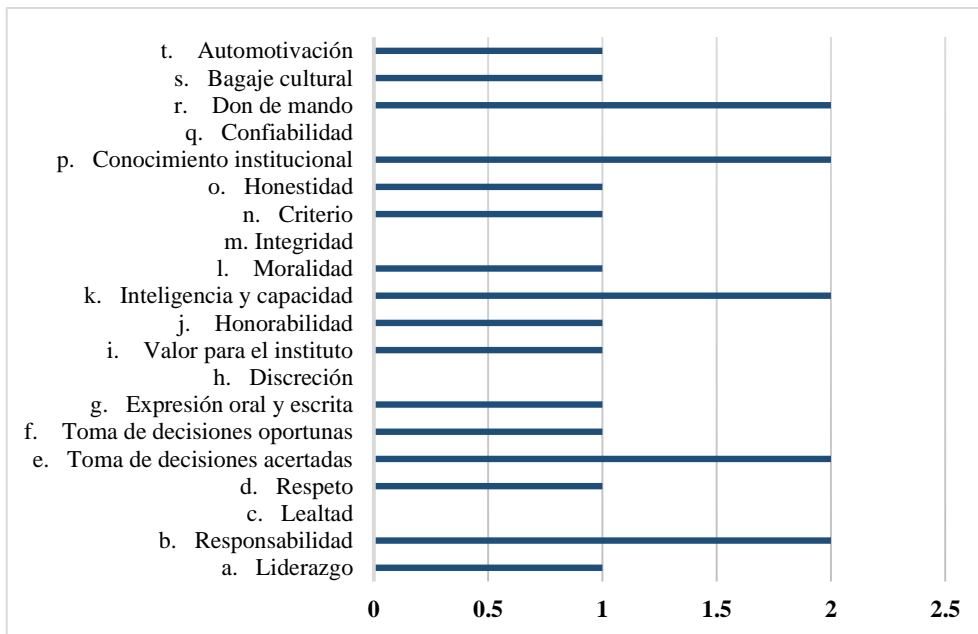


Fuente: Elaboración propia, 2016.

De acuerdo con lo observado en el gráfico 20, según la opinión de los encuestados, los diez aspectos de potencial que debieran ser evaluados en todas las categorías militares son:

- Liderazgo
- Don de mando
- Lealtad
- Responsabilidad
- Honestidad
- Moralidad
- Respeto
- Inteligencia y capacidad
- Honorabilidad
- Toma de decisiones oportunas

**Gráfico 22. Aspectos (potencial) a evaluar: Exclusivamente oficiales generales**



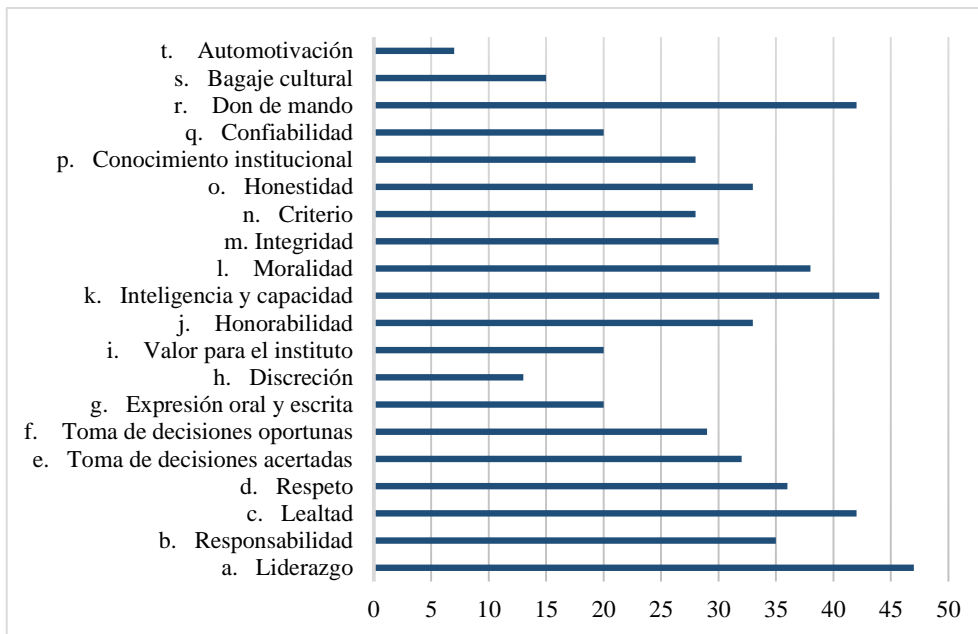
Fuente: Elaboración propia, 2016.

De acuerdo con lo observado en el gráfico 21, según la opinión de los encuestados, los cinco aspectos de potencial que debieran ser evaluados en los oficiales generales son:

- Responsabilidad
- Toma de decisiones acertadas
- Inteligencia y capacidad
- Conocimiento institucional
- Don de mando



**Gráfico 23. Aspectos (potencial) a evaluar: Exclusivamente oficiales superiores**

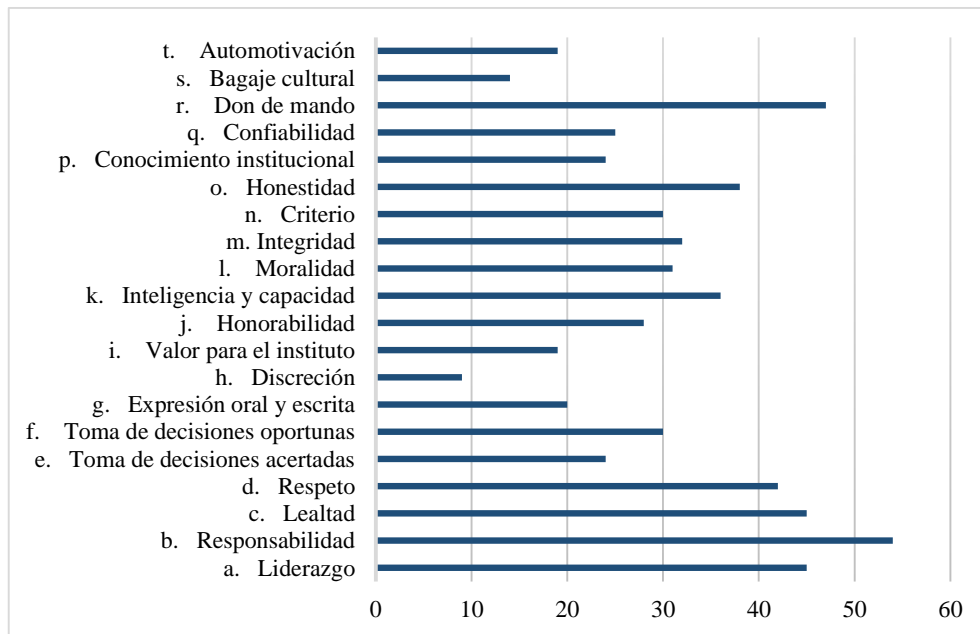


Fuente: Elaboración propia, 2016.

De acuerdo con lo observado en el gráfico 22, según la opinión de los encuestados, los diez aspectos de potencial que debieran ser evaluados en los oficiales superiores son:

- Liderazgo
- Inteligencia y capacidad
- Don de mando
- Lealtad
- Moralidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Honorabilidad
- Honestidad
- Toma de decisiones acertadas

**Gráfico 24. Aspectos (potencial) a evaluar: Exclusivamente oficiales subalternos**

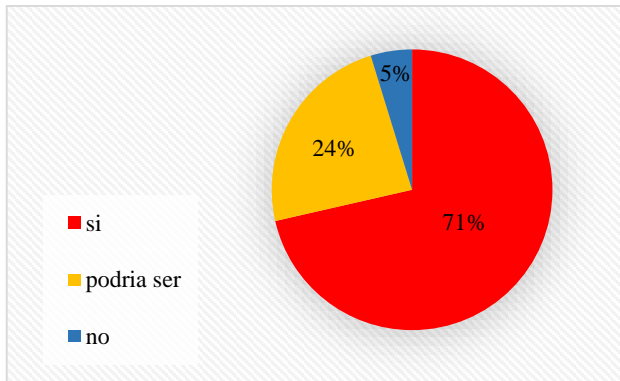


Fuente: Elaboración propia, 2016.

De acuerdo con lo observado en el gráfico 23, según la opinión de los encuestados, los diez aspectos de potencial que debieran ser evaluados en los oficiales subalternos son:

- Responsabilidad
- Liderazgo
- Lealtad
- Don de mando
- Respeto
- Honestidad
- Inteligencia y capacidad
- Integridad
- Moralidad
- Criterio

**Gráfico 25. Necesidad de formular los aspectos a evaluar para cada campo ocupacional**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Al analizar el gráfico 24, se aprecia que una gran mayoría (71%) de los encuestados está de acuerdo en que es necesario evaluar a los oficiales no solo según su categoría militar, sino de acuerdo con el campo ocupacional en el que se desempeñan y, por tanto, se debe trabajar aspectos a ser evaluados por cada campo ocupacional, por lo que se tendrá en cuenta los campos ocupacionales considerados en el anexo 3 del reglamento de la Ley de Ascensos de los Oficiales de las FF.AA., para el desarrollo del modelo de evaluación del desempeño.

La propuesta de lineamientos para la evaluación del desempeño debe contener los siguientes aspectos:

- La propuesta debe ser conocida por todos los oficiales, incluyendo no solo los aspectos a evaluar, sino también el significado de la evaluación de desempeño y los fines de esta.
- La propuesta debe ser lo menos subjetivo.
- La propuesta debe evaluar los dos factores previstos en el anexo 3 del reglamento de la Ley de Ascensos de los Oficiales de las FF.AA.: Rendimiento y potencial.
- El resultado de la evaluación del desempeño debe verse reflejado en los legajos de ascenso de los oficiales y ser elemento determinante en los procesos de ascenso.
- La herramienta de evaluación debe ser usada en un entorno virtual, con una interface amigable para el usuario.
- La herramienta de evaluación debe ser diferenciada, tanto por categoría militar (oficiales generales, oficiales superiores y oficiales subalternos), como por el campo ocupacional desempeñado durante el período de evaluación.
- La evaluación debe emplear el sistema 360° con coeficientes de evaluación, y los subordinados directos y pares solo deben evaluar ciertos aspectos, a fin de salvaguardar la

disciplina en el caso de los subordinados, y para minimizar riesgos de influencia negativa por competencia entre pares, propio de la compleja estructura piramidal de una organización castrense y la pugna por ocupar vacantes para el ascenso dentro de la misma.

- Se debe tener en cuenta los aspectos de evaluación que los usuarios han propuesto, a través de la encuestas, tanto para rendimiento como para potencial.
- Se debe desarrollar los aspectos a ser evaluados por cada campo ocupacional, en función a los previstos en el anexo 3 del reglamento de la Ley de Ascensos de los Oficiales de las FF.AA.

### **3. Conclusiones**

Es posible comprobar que es pertinente elaborar una propuesta de lineamientos para la evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú, que recoja lo bueno del sistema actual, tome en cuenta los modelos estudiados, utilizados en otras realidades, y que tome en cuenta las opiniones, tanto de los expertos como de los usuarios finales.

Se han cumplido los objetivos específicos de la presente investigación, pues se ha analizado el actual sistema de evaluación del desempeño de oficiales, ha sido posible identificar sus aspectos positivos, así como los de otras fuerzas armadas en el entorno nacional y regional, y fue posible determinar que es viable proponer lineamientos para la evaluación de desempeño para oficiales del Ejército del Perú.

## **Capítulo VIII. Propuesta de lineamientos para la evaluación del desempeño de los oficiales del Ejército del Perú**

### **1. Desempeño de Oficiales del Ejército del Perú.**

Según la Ley N° 28359 “Ley de situación militar de los oficiales de las FFAA”, en su Artículo N° 14. Empleo, considera lo siguiente:

“El empleo constituye el desempeño personal de una función real y efectiva que se encomienda al oficial, en atención a los cuadros de organización de cada institución armada y, conforme a su grado, antigüedad y especialidad”.

En consecuencia el desempeño de los oficiales se está refiriendo al comportamiento de los atributos especificados de rendimiento y potencial.

### **2. Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú consiste en un proceso objetivo de comparación entre el desempeño esperado de un oficial y el desempeño demostrado realmente por el oficial evaluado en un determinado período de tiempo, empleando la herramienta de evaluación determinada por el informe de eficiencia.

El desempeño a evaluar es integral, pues se prevé la evaluación del rendimiento y del potencial militar, a través de una serie de aspectos a considerarse, que reflejan principios y virtudes militares deseables en cada uno de los miembros del Ejército del Perú, así como el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales inherentes a cada campo ocupacional desempeñado.

La propuesta de lineamientos para la evaluación del desempeño retroalimentará a los evaluados para que emprendan procesos de mejora continua en su desarrollo profesional, y apoyado por las tecnologías de información y comunicaciones, será amigable, ágil, confiable y objetivo.

La propuesta debe ser conocida por todos los oficiales, incluyendo no solo los aspectos a evaluar, sino también el significado de la evaluación de desempeño y cuáles son los fines de esta.

### **3. Esquema del sistema de evaluación del desempeño**

La propuesta tiene por finalidad lograr los siguientes resultados:

- Fomento de la competitividad, la eficiencia y la eficacia
- Desarrollo integral de los principios y virtudes militares
- Refuerzo de la cultura organizacional del Ejército del Perú
- Objetividad, equidad y justicia en la evaluación
- Mejora de procesos y empleo racional de la tecnología

Los evaluadores deben tener en cuenta los siguientes principios fundamentales (RE 623-100 2000):

- Actuar con honestidad
- Evitar juicios preconcebidos
- Evitar la apreciación subjetiva
- Buscar la diferenciación
- Evaluar en forma individual

#### **3.1. Componentes del sistema de evaluación del desempeño**

El sistema de evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú está compuesto por:

- Copere
- Jefatura de Administración de Personal del Ejército (JAPE)
- Departamentos de Administración de la Carrera del Oficial (Dacos)
- Departamento de Telemática (Detel) – Copere
- Dirección de Telemática del Ejército (Ditele)
- Comité de Evaluación y Reclamos: Inspectoría General del Ejército (IGE)
- Oficiales del Ejército del Perú (evaluadores y evaluados)

#### **3.2. Procedimiento**

##### **3.2.1. Diseño de la propuesta de lineamientos para la evaluación del desempeño**

- La propuesta de lineamientos para la evaluación del desempeño debe ser lo menos subjetiva.

- El resultado de la evaluación del desempeño se verá reflejado en los legajos de ascenso y será elemento determinante en los procesos de ascenso.
- La propuesta evalúa los dos factores previstos en el anexo 3 del reglamento de la Ley de Ascensos de los Oficiales de las FF.AA.: Rendimiento y potencial.
- La propuesta tiene un entorno virtual, con una interface amigable para el usuario.
- La herramienta de evaluación es diferenciada:
  - Por categoría militar (oficiales generales, oficiales superiores y oficiales subalternos).
  - Por campos ocupacionales (previstos en el anexo 3 del reglamento de la Ley de Ascensos de los Oficiales de las FF.AA.) desempeñados durante el período de evaluación.
- La evaluación emplea el sistema 360°, con ciertas particularidades:
  - Los subordinados y pares evalúan solo ciertos aspectos.
  - Se aplican coeficientes diferenciados a cada evaluador (Superiores jerárquicos, pares y subordinados).

### **3.2.2. Automatización informática**

Elaborar un software informático, a cargo de la DITELE, al cual se pueda ingresar a través de un enlace en la página web institucional, que permita emplear la herramienta de evaluación (informe de eficiencia) para evaluar el desempeño de los oficiales del Ejército del Perú de manera automatizada y permita presentar resultados inmediatos. El programa informático debe estar diseñado para el análisis posterior y la explotación adecuada de la información, en beneficio del evaluado y del instituto.

### **3.2.3. Capacitación y difusión**

Elaborar un RE, a cargo del Coede, que defina el sistema de evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú, explicando al detalle su finalidad, principios, características, bondades, funcionamiento del *software*, herramienta de evaluación, etcétera.

Programar capacitaciones, a cargo del Copere, dirigidas a todos los componentes del sistema de evaluación del desempeño, a fin de asegurar el conocimiento pleno del sistema y su correcta aplicación. El aplicar la evaluación 360° implica que todos los oficiales serán evaluadores y evaluados, lo cual define atribuciones y responsabilidades en todos los niveles.

#### **3.2.4. Ejecución del proceso de evaluación**

Luego de la publicación del nuevo RE que defina el sistema de evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú y la realización de la capacitación a nivel nacional.

#### **3.2.5. Análisis de los resultados de la evaluación del desempeño**

Permitirá contar con una base de datos de las aptitudes del personal de oficiales, la misma que facilitará la asignación de cargos en la institución. Asimismo, permitirá detectar fallas en el sistema de evaluación, ya sea en la parte del esquema técnico o en el *software* informático.

#### **3.2.6. Retroalimentación y seguimiento**

Las falencias detectadas durante el análisis de la información obtenida del proceso de evaluación del desempeño deberán ser subsanadas inmediatamente. El Copere será responsable de emitir un informe general del proceso, estableciendo conclusiones.

### **3.3. Delimitación**

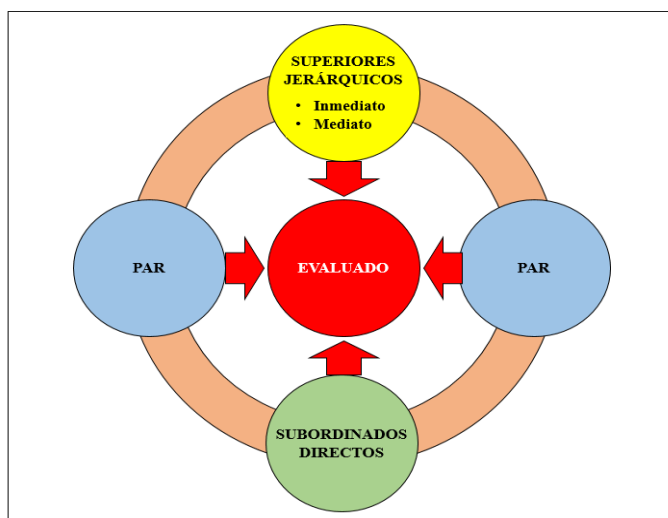
La propuesta de lineamientos para la evaluación del desempeño está enfocado únicamente en los oficiales del Ejército del Perú en situación militar de actividad, en sus tres categorías militares, para la evaluación de los factores rendimiento y potencial, previstos en el anexo 3 del reglamento de la Ley de Ascensos de los Oficiales de las FF.AA.

### **3.4. Técnica de evaluación**

Se empleará el sistema de evaluación 360° esquematizado en el gráfico 25. Esta técnica, permitirá observar desde diferentes ángulos el desempeño del evaluado, porque mientras que los superiores jerárquicos tienden a observar tan solo los resultados finales obtenidos por el evaluado, los pares observan directamente su comportamiento dentro de la unidad o dependencia, los métodos empleados por el evaluado para obtener sus logros y su manera de relacionarse con el grupo; por otro lado, los subordinados perciben el liderazgo, el temple, la confianza y motivación que emana del evaluado a los oficiales más jóvenes.



Este sistema de evaluación del desempeño hace participar a toda la organización y compenetra a todos los oficiales con el logro de los objetivos, en armonía dentro de la organización, preocupándose por dar el ejemplo, así como por el bienestar de sus subordinados. Este sistema coadyuvará a desarrollar las relaciones interpersonales, el liderazgo y la comunicación efectiva.



**Gráfico 26. Esquema de evaluación 360° para oficiales del Ejército del Perú**

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Si bien se considera que el sistema de evaluación 360° es aplicable en el Ejército del Perú, se estima necesario que se apliquen coeficientes de evaluación para los evaluadores, de acuerdo con lo establecido en la tabla 5, y que los subordinados directos y pares solo evalúen ciertos aspectos, a fin de salvaguardar la disciplina en el caso de los subordinados, y para minimizar riesgos de influencia negativa por competencia entre pares, propio de la compleja estructura piramidal de una organización castrense y la pugna por ocupar vacantes para el ascenso dentro de la misma.

**Tabla 5. Evaluadores y coeficientes de evaluación**

Evaluadores	Coefficientes de evaluación
Superior jerárquico inmediato del canal de comando	4
Superior jerárquico mediato del canal de comando	3
Pares del evaluado	1
Subordinados directos del canal de comando	1,5
Autoevaluación	0,5
<b>Total</b>	<b>10</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En todos los casos, los evaluadores serán miembros del Ejército del Perú en situación de actividad. Por ningún motivo se admitirá un evaluador de otro instituto armado o funcionario público civil.

En caso de que por razones de la función desempeñada, no exista(n) algún(os) evaluador(es) previsto(s) en la tabla 5, se tomarán tan solo los coeficientes de los evaluadores existentes, y se obtendrá la nota final al dividir entre la sumatoria de los coeficientes tomados en cuenta.

### **3.5. Período de evaluación**

La evaluación será trimestral, a fin de incentivar el esfuerzo constante, y no tan solo en proximidades del período de evaluación, como suele suceder en la evaluación anual o semestral. El sistema informático se habilitará durante 72 horas, previa comunicación a los usuarios:

- La última semana del mes de marzo
- La última semana del mes de junio
- La última semana del mes de septiembre
- La última semana del mes de diciembre

El resultado de la evaluación quedará registrado en cada cuenta de usuario de los evaluados, pudiendo tomar conocimiento de su evaluación al cierre del sistema. Los resultados trimestrales y el consolidado anual serán procesados por el Copere, al cierre del período de cada evaluación.

### **3.6. Resultados entregables**

#### **3.6.1. Al evaluado**

Un informe virtual detallado del resultado de su evaluación, con respecto al promedio de cada aspecto evaluado, en los factores rendimiento y potencial. No se informará acerca del desagregado de las notas asignadas por cada evaluador.

#### **3.6.2. Al Copere**

- Evaluaciones de cada oficial evaluado y un registro histórico de las mismas
- Evaluaciones realizadas por cada oficial evaluador y un registro histórico de las mismas
- Brechas existentes entre la exigencia académica y conductual de los campos ocupacionales y lo registrado por los evaluados

- Datos significativos sobre competencias conductuales para los procesos de cambios de empleo, designación a programas académicos y cargos de responsabilidad

### **3.7. Escala de evaluación**

La evaluación será cualitativa, aplicando la siguiente escala<sup>1</sup>:

- A: Condiciones sobresalientes
- B: Muy buenas condiciones
- C: Buenas condiciones
- D: Condiciones satisfactorias
- E: Condiciones suficientes
- F: Condiciones no satisfactorias

El *software* convertirá los resultados cualitativos al siguiente puntaje en escala centesimal:

- A: 100
- B: 95
- C: 90
- D: 85
- E: 80
- F: 75

### **3.8. Aspectos a evaluar**

#### **3.8.1 Rendimiento**

El factor rendimiento consta de tres secciones: La primera contiene los aspectos a evaluar comunes a todas las categorías militares; la segunda, los aspectos a evaluar dependiendo de la categoría militar a la que pertenezca el evaluado; y la tercera, los aspectos a evaluar dependiendo del campo ocupacional en el cual se desempeña el evaluado.

Los subordinados directos y pares solo evalúan ciertos aspectos de evaluación del factor rendimiento, a fin de salvaguardar la disciplina en el caso de los subordinados, y para minimizar

---

<sup>1</sup> Tomada de las categorías de evaluación con la que se realiza la apreciación del comando superior, especificadas en el apéndice D al anexo 3, del Reglamento de la Ley N° 29108 – Ley de Ascensos de Oficiales de las FF.AA.

riesgos de influencia negativa por competencia entre pares. Las tablas 6, 7, 8 y 9 especifican los aspectos a evaluar y los evaluadores que deben calificar cada aspecto.

**Tabla 6. Aspectos de rendimiento comunes a evaluar**

Aspectos de evaluación	Evaluadores			
	Superiores jerárquicos	Auto evaluación	Pares	Subordinados directos
Estado físico	X	X	X	X
Preocupación por sus subordinados	X	X	X	X
Iniciativa y proactividad	X	X	X	X
Puntualidad	X	X	X	
Comportamiento ético	X	X	X	X
Cumplimiento de normas y disposiciones	X	X	X	
Eficiencia y eficacia	X	X	X	
Espíritu de cuerpo	X	X	X	X
Cumplimiento de objetivos y metas	X	X		
Conocimiento del puesto desempeñado	X	X		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Tabla 7. Aspectos de rendimiento a evaluar para oficiales generales**

Aspectos de evaluación	Evaluadores			
	Superiores jerárquicos	Auto evaluación	Pares	Subordinados directos
Resultados alcanzados	X	X	X	X
Asesoramiento	X	X	X	
Proyección a la comunidad	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Tabla 8. Aspectos de rendimiento a evaluar para oficiales superiores**

Aspectos de evaluación	Evaluadores			
	Superiores jerárquicos	Auto evaluación	Pares	Subordinados directos
Resultados alcanzados	X	X	X	X
Asesoramiento	X	X		
Adaptabilidad al cambio	X	X		
Espíritu de colaboración	X	X	X	
Uso del uniforme	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Tabla 9. Aspectos de rendimiento a evaluar para oficiales subalternos**

Aspectos de evaluación	Evaluadores			
	Superiores jerárquicos	Auto evaluación	Pares	Subordinados directos
Adaptabilidad al cambio	X	X		
Espíritu de camaradería	X	X	X	X
Comportamiento social	X	X		
Uso del uniforme	X	X	X	X
Aseo y presencia personal	X	X	X	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- Aspectos a evaluar por campos ocupacionales

Determinar los aspectos a evaluar por cada campo ocupacional, establecidos en el anexo del Reglamento de la Ley N° 29108 – Ley de Ascensos de Oficiales de las FF.AA.:

- Mando de tropa en zonas no declaradas en emergencia
  - Estado mayor en zonas no declaradas en emergencia
  - Mando de tropa en zonas declaradas en emergencia
  - Estado mayor en zonas declaradas en emergencia
  - Docencia
  - MINDEF, CCFFAA, CSJM, IGN, CAEN
  - Poderes del estado, agregadurías, Casa Militar
  - Participantes y alumnos de las escuelas del Ejército del Perú y otros institutos armados en el país
  - Participantes y alumnos de las escuelas del extranjero
  - Contingentes de paz
  - Observadores militares
  - Estado mayor en operaciones de mantenimiento de paz
  - Jefe de la Casa Militar, edecanes del Presidente de la República
- Los aspectos a evaluar por cada campo ocupacional, por el detalle y especialidad que implica su estudio y determinación, no son parte del presente modelo, por lo que se ha previsto su operacionalización durante la etapa de implementación, a cargo de las dependencias que rigen el desarrollo de las actividades operativas y laborales de cada campo ocupacional.

### **3.8.2 Potencial**

El factor potencial consta de dos secciones: La primera contiene los aspectos a evaluar comunes a todas las categorías militares, y la segunda contiene los aspectos a evaluar dependiendo de la categoría militar a la que pertenezca el evaluado.

Los subordinados directos y pares solo evalúan ciertos aspectos de evaluación del factor potencial, a fin de salvaguardar la disciplina en el caso de los subordinados, y para minimizar riesgos de influencia negativa por competencia entre pares. Las tablas 10, 11, 12 y 13 especifican los aspectos a evaluar y los evaluadores que deben calificar cada aspecto.

**Tabla 10. Aspectos de potencial comunes a evaluar**

Aspectos de evaluación	Evaluadores			
	Superiores jerárquicos	Auto evaluación	Pares	Subordinados directos
Liderazgo	X	X	X	X
Don de mando	X	X	X	X
Lealtad	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	
Honestidad	X	X	X	X
Moralidad	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	
Inteligencia y capacidad	X	X		
Honorabilidad	X	X	X	
Toma de decisiones oportunas	X	X		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Tabla 11. Aspectos de potencial a evaluar para oficiales generales**

Aspectos de evaluación	Evaluadores			
	Superiores jerárquicos	Auto evaluación	Pares	Subordinados directos
Toma de decisiones acertadas	X	X	X	X
Conocimiento institucional	X	X	X	X
Valor para el instituto	X	X	X	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Tabla 12. Aspectos de potencial a evaluar para oficiales superiores**

Aspectos de evaluación	Evaluadores			
	Superiores jerárquicos	Auto evaluación	Pares	Subordinados directos
Toma de decisiones acertadas	X	X	X	
Valor para el instituto	X	X		
Bagaje cultural	X	X		X
Expresión oral y escrita	X	X	X	
Confiabilidad	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Tabla 13. Aspectos de potencial a evaluar para oficiales subalternos**

Aspectos de evaluación	Evaluadores			
	Superiores jerárquicos	Auto evaluación	Pares	Subordinados directos
Integridad	X	X	X	
Criterio	X	X		
Expresión oral y escrita	X	X	X	
Automotivación	X	X		X
Discreción	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### **3.9. Herramienta de evaluación**

La herramienta de evaluación informática, cuyo esquema se desarrolla en el anexo 5, será accesible a través de la página web institucional, mediante un usuario y clave. Al ingresar el evaluador, se mostrará la relación nominal de oficiales a ser evaluados, sea superior jerárquico, par, subordinado directo o el propio evaluador (autoevaluación). Al elegir al evaluado, el sistema presentará los aspectos a evaluar según el evaluador que corresponda (superior jerárquico, par, subordinado directo), de acuerdo con lo establecido en las tablas 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 y 13. El sistema abrirá la primera parte: Rendimiento, y se mostrarán los aspectos a evaluar con los atributos correspondientes. Al terminar de evaluar la primera parte, luego de grabar la evaluación del factor rendimiento, el sistema abrirá la segunda parte: Potencial, procediéndose de la misma manera. Al terminar de evaluar la segunda parte, el sistema preguntará si se desea finalizar la evaluación y salir. Al aceptar, la información será procesada automáticamente y se abandonará la herramienta.

El programa informático diferenciará las evaluaciones según el evaluador, asignando los coeficientes señalados en la tabla 5. Cuando todos los evaluadores de un determinado oficial hayan realizado el proceso de evaluación, el programa informático cerrará la evaluación del oficial y realizará los cálculos para determinar el puntaje de la evaluación.

El oficial evaluado podrá acceder a la herramienta, al cierre del período de evaluación, y podrá visualizar los resultados de su respectiva evaluación.

## **4. Viabilidad de implementación de la propuesta de lineamientos de evaluación de desempeño.**

### **4.1. De Gestión**

Al finalizar los estudios correspondientes a la maestría en gestión pública, como parte del IX Programa de Alto Mando del Ejército, el Comando de Educación y Doctrina solicitó a los participantes, los temas de investigación para evaluar la pertinencia e interés institucional de los mismos. Dado que el presente trabajo de investigación es un tema relacionado con gestión de recursos humanos del instituto, fue derivado al Comando de Personal del Ejército para la opinión correspondiente, y se obtuvo como resultado la opinión favorable y declaratoria de interés institucional.

## 4.2. Economica

En cuanto al aspecto presupuestal, el presente proyecto no genera gastos onerosos, pues dentro del presupuesto asignado al Copere existen genéricas de gasto que consideran el desarrollo y mantenimiento de *softwares*. Por otro lado, la Ditele cuenta con el personal técnico idóneo para desarrollar el *software* de apoyo al sistema de evaluación del desempeño que será administrado por el Detel-Copere. Al respecto, la Ditele tiene la experiencia suficiente, pues ya ha desarrollado diversos programas de uso institucional, tales como el Sistema de Personal (Sisper) para la administración de efectivos, gestión de planillas, correspondencia institucional, etcétera, y el programa informático para rendir exámenes de ascenso con implementación de cartas geográficas virtuales para temas tácticos, entre otros.

Los diversos procesos de capacitación que se programan en el Ejército del Perú están previstos en el presupuesto institucional, por lo que la programación de la capacitación de los usuarios del sistema de evaluación del desempeño no generará gastos adicionales.

El diseño de esta mejora del informe de evaluación, las consultas realizadas y llevar adelante esta propuesta de lineamientos tiene el 2016 el siguiente presupuesto, el cual está incluido en el presupuesto del Copere:

- Elaboración de software.....S/. 188,600.00
- Capacitación.....S/. 13,500.00
- Funcionamiento.....S/: 15,500.00
- Total.....S/. 217,600.00

## 4.3. Procedimental

Con respecto a los cambios procedimentales necesarios, el Coede, a través del Departamento de Doctrina será la dependencia responsable de la formulación del RE correspondiente, que abarque todos los aspectos doctrinarios necesarios para el correcto funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño, para lo cual cuenta con el personal idóneo para esta labor, y con el presupuesto asignado para su funcionamiento, sin ocasionar gastos adicionales a la institución.

Los lineamientos propuestos no se contraponen a norma alguna y es particularmente concordante con la Ley N° 29108 – Ley de Ascensos de Oficiales de las Fuerzas Armadas, el Decreto Supremo N° 011-2008-DE – Aprueba Reglamento de la Ley N° 29108 Ley de Ascensos de Oficiales de



las Fuerzas Armadas, y el Decreto Supremo N° 015-2011-DE/SG – Modifica el Reglamento de la Ley N° 29108 Ley de Ascensos de Oficiales de las Fuerzas Armadas.

## 5. Cronograma de implementación

### 5.1. Recomendación de aplicación

Teniendo en consideración la aplicación de disposiciones y normas de los cambios procedimentales formulados en el nuevo reglamento se considerará un periodo de prueba en el año 2017 y un periodo de aplicación a partir de los oficiales egresados de la escuela militar de oficiales el año 2018, lo que permitirá una adecuación oportuna de los lineamientos de evaluación de desempeño y poder valorar tanto el rendimiento como el potencial de los nuevos oficiales, de tal manera que exista la retroalimentación de la información a entregar al comando de personal del ejército.

Esta aplicación ha sido considerada a partir del año 2017 puesto que la implementación en los oficiales con mayor tiempo de servicios no sería adecuada vista que está sujetos a normas y disposiciones vigentes en el transcurrir de su tiempo de servicio.

### 5.2. Diagrama de GANTT

**Gráfico 27. Secuencia de implementación**

N/O	ACTIVIDAD	TIEMPO			
		2015	2016	2017	2018
1	DISEÑO				
2	ACUERDOS				
3	PERIODO DE PRUEBA				
4	IMPLEMENTACIÓN				

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- Como resultado del presente trabajo, se ha elaborado una propuesta de lineamientos para la evaluación del desempeño de los oficiales del Ejército del Perú, consensado en las tres categorías militares del personal de oficiales del Ejército del Perú.
- El actual sistema de evaluación del desempeño es ineficiente, pues mantiene un modelo anacrónico basado en la elaboración de una herramienta de evaluación (informe de eficiencia) que no permite una evaluación del desempeño real y objetiva.
- El actual sistema de evaluación del desempeño, así como los de otras fuerzas armadas en el entorno nacional y regional, contienen aspectos positivos que se pueden emplear para diseñar un modelo de evaluación del desempeño moderno y eficiente.
- Es viable proponer lineamientos para la evaluación del desempeño de oficiales.
- Es pertinente emplear el sistema de evaluación 360° en el nuevo modelo de evaluación del desempeño, siempre y cuando se haga diferenciación de coeficientes para los evaluadores y los pares y subordinados evalúen solo ciertos aspectos.
- Se debe emplear tecnología de información y comunicaciones que permita la evaluación del desempeño de manera automatizada, presentar resultados inmediatos, el análisis posterior y la explotación de la información, en beneficio del evaluado y del instituto.
- La propuesta permitirá evaluar el desempeño de manera real y objetiva, determinar las brechas entre la exigencia académica y conductual de los campos ocupacionales y el desempeño de los evaluados, así como optimizar los procesos de cambios de empleo y designación a programas académicos y cargos de responsabilidad.

### **2. Recomendaciones**

- El Comando de Personal del Ejército debe evaluar la pertinencia de la propuesta y proponer al Alto Mando del Ejército, la modernización del sistema de evaluación del desempeño de oficiales, mediante la aplicación del mismo.
- Implementar la propuesta para que pueda funcionar a modo de prueba durante el segundo semestre del 2017 y de manera definitiva a partir del 2018.
- Desarrollar el soporte informático de la propuesta de evaluación del desempeño de oficiales.
- Realizar el planeamiento y la programación de la capacitación de los componentes del sistema de evaluación del desempeño, que incluye a los usuarios.
- Formular la reglamentación del sistema de evaluación del desempeño.

## **Bibliografía**

Aragón, Antonio (2004). *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Barcelona: Thomson Learning Ibero.

Bohlander, George y Snell, Scott (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.

CAP-01001. Cartilla. Administración de personal: Calificaciones. Ejército de Chile (2008).

Chiavenato, Idalberto (2000). *Administración de recursos humanos*, 5ª ed. Bogotá: Editorial Mac Graw Hill.

Decreto Legislativo N° 1025. Aprueba normas de capacitación y rendimiento para el sector público (2008).

Decreto Supremo N° 011-2008-DE. Aprueba reglamento de ley de ascensos de oficiales de las FF.AA. (2008) y sus anexos.

Disposición N° 039 – 2003. Por la cual se establecen los parámetros para el diligenciamiento y trámite de los documentos del proceso de evaluación y clasificación para el personal de oficiales y suboficiales de las fuerzas militares. Ejército de Colombia (2003).

Fuchs, Claudio (1997). “Sistema de evaluación y mejoramiento de desempeño”. *Revista El Diario*. Santiago, Chile. Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez.

Giraldo, Claudia (2004). *Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias*. Tesis de grado psicología. Universidad de Antioquia. Medellín.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2003). *Metodología de la investigación*. 3ª ed. México: Editorial Mc Graw-Hill.

Ley N° 28359. Ley de situación militar de los oficiales de las FF.AA. (2004).

Ley N° 29108. Ley de ascensos de oficiales de las FF.AA. (2007).

Ley N° 30057. Ley del Servicio Civil (2013).

Ordenanza FAP 35-2. Informe de eficiencia del personal superior. Fuerza Aérea del Perú (1973).

Parra, Mauricio (2000). “La evaluación de desempeño y la gestión de RRHH”. *Revista digital RRHH Magazine*, 16 de abril del 2000. Fecha de consulta: 13/11/2015. <<http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=28>>

Pelissero, John (1984). Personnel evaluation and the military manager: Contrasts in performance appraisal systems. *Public personnel management* 13: 121-132. Loyola University Chicago.

PERSUPE 13006. Reglamento del personal superior. Marina de Guerra del Perú (2008).

Puchol, Luis (2005). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Reglamento de Ejército 623-100. Informe de evaluación para oficiales. Ejército del Perú (2000).

Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 277-2015-SERVIR-PE (2015).

Rodriguez-Serrano, Juan (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: Editorial UOC.

Separata AO BE N° 40/2015. Instrucciones reguladoras para el sistema de gestión de desempeño del personal militar del ejército. Ejército de Brasil (2015). Fecha de consulta: 16/11/2015. <<http://daprom.dgp.eb.mil.br/sgd/EB30-IR-60.007.pdf>>.

## **Anexos**

## **Anexo 1. Ficha técnica de entrevista estructurada a oficiales del Ejército del Perú, MGP y FAP**

- Entrevistados : Oficiales del Ejército del Perú, MGP y FAP, en situación militar de actividad o retiro, que hayan desempeñado cargos jefaturales relacionados a la administración de personal de su respectivo instituto:
  - Gral Div (r) Luis Enrique Arroyo Sánchez  
Ex Jefe del Estado Mayor General del Ejército
  - Gral Div Germán José Gonzáles Doimi  
Ex Comandante General de Personal del Ejército
  - Gral Brig Carlos Orlando Ríos Aguilar  
Ex Jefe de Administración de Personal del Ejército
  - Gral Brig Wilson Napoleón Jáuregui Mendieta  
Ex Director de Personal del Ejército
  - Coronel FAP Frank Ricardo Castañeda Sánchez  
Jefe de Planeamiento de la Dirección General de Personal de la FAP
- Instrumento : Entrevista estructurada
- Objetivo : Determinar aspectos positivos y negativos del actual sistema de evaluación del Ejército del Perú (o su respectivo instituto) y elementos para diseñar la encuesta diferenciada a oficiales del Ejército del Perú.
- Lugar de entrevista : Lima
- Número de preguntas : 8
- Período de ejecución : Diciembre 2015

Elaboración propia, 2015.

## **Anexo 2. Entrevista estructurada a oficiales del Ejército del Perú, MGP y FAP**

**Grado** :

**Situación Militar** :

**Apellidos y Nombre** :

**Cargos o experiencia relacionada a la gestión de recursos humanos de su instituto:**

1. En su opinión, ¿Qué significa gestionar el desempeño, en especial en un Instituto Armado?
2. ¿Qué aspectos del actual sistema de evaluación del desempeño de oficiales del Ejército (su respectivo instituto) considera positivos y cuáles cree usted que deberían ser mejorados?
3. ¿Sobre qué bases (valores, rendimiento, potencial profesional, resultados, etcétera) y qué elementos objetivos debería considerar la evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú?
4. ¿La evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú debería ser diferenciada en función de la categoría (Oficiales Generales, Oficiales Superiores, Oficiales Subalternos) y campo ocupacional desempeñado durante el período de evaluación?
5. ¿Considera aplicable que el desempeño del oficial del Ejército del Perú sea evaluado no solo por su superior jerárquico, sino también por sus compañeros (pares), y por sus subordinados?
6. ¿Cuál debería ser el período (mensual, trimestral, semestral o anual) que abarque la evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú?
7. ¿Conoce modelos o sistemas de evaluación del desempeño de oficiales de fuerzas armadas nacionales o de otros países? ¿Qué aspectos o elementos de ellos podrían ser aplicables en la evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú?
8. ¿Cómo podría contribuir el uso de la tecnología a mejorar el sistema de evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú?

### Anexo 3. Ficha técnica de encuesta diferenciada a oficiales del Ejército del Perú

- Margen de error asumido : 4%
- N.º de encuestados : 124 oficiales
  - 2 oficiales generales
  - 61 oficiales superiores
  - 61 oficiales subalternos
- Lugar de aplicación : Lima
- Tipo de preguntas : Cerradas
- Número de preguntas : 17
- Período de ejecución : Enero 2016

Elaboración propia, 2016.

### Anexo 4. Encuesta diferenciada a oficiales del Ejército del Perú

Estimado(a) Sr (a) Oficial:

Se viene desarrollando un trabajo de investigación que tiene por objeto proponer un modelo de evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú. Su opinión será muy útil, por lo que le agradeceremos contestar el siguiente cuestionario:

Categoría Militar :

Oficial general

Oficial superior

Oficial subalterno

1. ¿Conoce Ud. en qué consiste el actual sistema de evaluación del desempeño de Oficiales del Ejército?
  - a. Al detalle
  - b. Bastante
  - c. Regular
  - d. Poco
  - e. Casi nada
2. Teniendo en cuenta que el Sub Factor INFORMES DE EFICIENCIA (RENDIMIENTO) es el 35% y el factor ANTECEDENTES DE RENDIMIENTO (POTENCIAL) es el 10% (lo cual implica que ambos suman el 45%) del total de la evaluación de la APTITUD PROFESIONAL, ¿Considera Ud. que la evaluación del desempeño de Oficiales del Ejército, realmente marca diferencia en los procesos de ascenso?
  - a. Si, mucha diferencia
  - b. Si, considerable diferencia
  - c. Regular diferencia
  - d. No marca diferencia, pues las calificaciones de los Oficiales son muy similares.



- e. Absolutamente no, pues las calificaciones de los Oficiales son muy similares.
3. ¿Cree Ud. que el sistema de evaluación del Ejército se debería modernizar para lograr objetividad en la evaluación del desempeño?
- Si
  - Podría ser
  - No lo creo necesario.
4. ¿Cree Ud. que la actual herramienta de evaluación (Informe de Evaluación para Oficiales) es objetiva?
- Si, es absolutamente objetiva
  - Es regularmente objetiva
  - Es algo subjetiva
  - No, es absolutamente subjetiva
5. ¿Cree Ud. que la actual herramienta de evaluación (Informe de Evaluación para Oficiales) es anacrónica y tediosa de desarrollar por tener que asignar notas, hacer cálculos y escribir comentarios?
- Si
  - Algo anacrónica y tediosa
  - No
6. ¿Considera Ud. que se debería hacer uso de la tecnología para desarrollar un programa de evaluación del desempeño de Oficiales del Ejército VIRTUAL, el mismo que pueda ser accesible a través de internet desde cualquier guarnición?
- Si
  - Podría ser
  - No
7. Si el Ejército contara con un sistema informatizado virtual de evaluación del desempeño, el cual fuera amigable y ágil, ¿Cuál considera Ud. que debería ser la frecuencia de evaluación?
- Anual
  - Semestral
  - Trimestral
  - Mensual
8. ¿Considera Ud. que la herramienta de evaluación, debe ser la misma para todas las categorías militares del personal de Oficiales?
- Si, para todos por igual.
  - No, debe ser distinta para cada categoría militar (Ofls Generales, Ofls Superiores y Ofls Subalternos), porque las competencias son diferentes.
9. ¿Considera Ud. que la herramienta de evaluación, debe ser la misma para todos los empleos?
- Si, debe ser igual para todos los empleos
  - No, debe continuar como hasta el momento: La mayor parte común, y considerando solo 3 aspectos para la actividad realizada (UU Tropa – EM – Docencia – Alumno – Fuera del instituto – Operaciones FI/FE).
  - No, debe tener una parte común y una parte diferenciada por campos ocupacionales, según lo considerado en el Reglamento de la Ley N° 29108 LEY DE ASCENSOS DE OFICIALES DE LAS FFAA – Anexo 3 (Normas y procedimientos para la obtención de la calificación final de ascensos de los Oficiales del EP).
  - No, debe ser totalmente diferenciada por campos ocupacionales, según lo considerado en el Reglamento de la Ley N° 29108 LEY DE ASCENSOS DE OFICIALES DE LAS

FFAA – Anexo 3 (Normas y procedimientos para la obtención de la calificación final de ascensos de los Oficiales del EP).

10. ¿Conoce Ud. el sistema de evaluación 360°?
- Si, lo conozco muy bien.
  - Si lo conozco, pero no en profundidad.
  - Tengo cierta idea.
  - No lo conozco bien.
  - No, en lo absoluto.
11. El sistema de evaluación 360° visa la evaluación por el subordinado ¿Cree Ud. que es aplicable en el Ejército, que un subordinado evalúe al superior jerárquico?
- Si, absolutamente.
  - Si, es posible; siempre y cuando la evaluación esté relacionada solo al liderazgo, docencia y don de mando del superior evaluado; y se apliquen coeficientes de evaluación.
  - No, afectaría la disciplina.
12. ¿Quiénes cree Ud. que deberían evaluar el desempeño del Oficial?
- Como es actualmente:
    - 1er Calificador: Oficial de grado inmediato superior del canal de comando del evaluado.
    - 2do Calificador: Oficial de grado inmediato superior del canal de comando del 1er calificador.
  - Exclusivamente por el Oficial de grado inmediato superior del canal de comando del evaluado.
  - Sistema 180°, de la sgte manera:
    - 1er Calificador: Oficial de grado inmediato superior del canal de comando del evaluado.
    - 2do Calificador: Oficial de grado inmediato superior del canal de comando del 1er calificador.
    - 3er Calificador: Oficiales que desempeñan puestos pares.  
Ej. Para un Cmdte de Cía:
      - Por el Ejecutivo/S-3 del Batallón
      - Por el Cmdte de Batallón
      - Por los otros Cmdtes de Cía del Batallón, sin importar la antigüedad.
  - Sistema 360°, de la sgte manera:
    - 1er Calificador: Oficial de grado inmediato superior del canal de comando del evaluado.
    - 2do Calificador: Oficial de grado inmediato superior del canal de comando del 1er calificador.
    - 3er Calificador: Oficiales que desempeñan puestos pares.
    - 4to Calificador: Oficiales inmediatamente subordinados.  
Ej. Para un Cmdte de Cía:
      - Por el Ejecutivo/S-3 del Batallón
      - Por el Cmdte de Batallón
      - Por los otros Cmdtes de Cía del Batallón, sin importar la antigüedad.
      - Por sus Cmdtes de Sección
13. ¿En qué aspectos (RENDIMIENTO) deberían ser evaluados los Oficiales del Ejército? Elija 10 aspectos que considere transversales (A LAS 3 CATEGORÍAS)

- a. Comportamiento ético
  - b. Comportamiento social
  - c. Cumplimiento de normas y disposiciones
  - d. Puntualidad
  - e. Iniciativa y proactividad
  - f. Proyección a la comunidad
  - g. Cumplimiento de objetivos y metas
  - h. Conocimiento de idiomas
  - i. Adaptabilidad al Cambio
  - j. Resultados alcanzados
  - k. Preocupación por sus subordinados
  - l. Espíritu de camaradería
  - m. Espíritu de colaboración
  - n. Espíritu de cuerpo
  - o. Asesoramiento
  - p. Conocimiento del puesto desempeñado
  - q. Eficiencia y eficacia
  - r. Uso del uniforme
  - s. Aseo y presencia personal
  - t. Estado físico
14. ¿En qué aspectos (RENDIMIENTO) deberían ser evaluados los Oficiales del Ejército? Elija 10 aspectos que considere inherente solo a su categoría militar (Ofls Generales, Ofls Superiores u Ofls Subalternos).
- a. Comportamiento ético
  - b. Comportamiento social
  - c. Cumplimiento de normas y disposiciones
  - d. Puntualidad
  - e. Iniciativa y proactividad
  - f. Proyección a la comunidad
  - g. Cumplimiento de objetivos y metas
  - h. Conocimiento de idiomas
  - i. Adaptabilidad al Cambio
  - j. Resultados alcanzados
  - k. Preocupación por sus subordinados
  - l. Espíritu de camaradería
  - m. Espíritu de colaboración
  - n. Espíritu de cuerpo
  - o. Asesoramiento
  - p. Conocimiento del puesto desempeñado
  - q. Eficiencia y eficacia
  - r. Uso del uniforme
  - s. Aseo y presencia personal
  - t. Estado físico
15. ¿En qué aspectos (POTENCIAL) deberían ser evaluados los Oficiales del Ejército? Elija 10 aspectos que considere transversales (A LAS 3 CATEGORÍAS)
- a. Liderazgo
  - b. Responsabilidad
  - c. Lealtad
  - d. Respeto
  - e. Toma de decisiones acertadas
  - f. Toma de decisiones oportunas

- g. Expresión oral y escrita
- h. Discreción
- i. Valor para el instituto
- j. Honorabilidad
- k. Inteligencia y capacidad
- l. Moralidad
- m. Integridad
- n. Criterio
- o. Honestidad
- p. Conocimiento institucional
- q. Confiabilidad
- r. Don de mando
- s. Bagaje cultural
- t. Automotivación

16. ¿En qué aspectos (POTENCIAL) deberían ser evaluados los Oficiales del Ejército? Elija 10 aspectos que considere inherente solo a su categoría militar (Ofls Generales, Ofls Superiores u Ofls Subalternos).

- a. Liderazgo
- b. Responsabilidad
- c. Lealtad
- d. Respeto
- e. Toma de decisiones acertadas
- f. Toma de decisiones oportunas
- g. Expresión oral y escrita
- h. Discreción
- i. Valor para el instituto
- j. Honorabilidad
- k. Inteligencia y capacidad
- l. Moralidad
- m. Integridad
- n. Criterio
- o. Honestidad
- p. Conocimiento institucional
- q. Confiabilidad
- r. Don de mando
- s. Bagaje cultural
- t. Automotivación

17. ¿Considera Ud. necesario formular los aspectos a evaluar para cada campo ocupacional, a fin de lograr una evaluación diferenciada y así complementar adecuadamente una herramienta de evaluación del desempeño eficaz?

- a. Si
- b. Podría ser
- c. No

## Anexo 5. Esquema de la herramienta de evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú

A continuación se desarrolla un esquema de herramienta de evaluación del desempeño con los aspectos de evaluación completos, aplicable a una autoevaluación o para la evaluación de un subordinado.

### Paso N° 1: Ingreso al sistema

<b>Usuario</b>	:	<input type="text"/>
<b>Clave</b>	:	<input type="text"/>

### Paso N° 2: Selección del evaluado

<b>Seleccione al evaluado</b>			
<b>Grado</b>	<b>Arma</b>	<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Evaluados</b>
<input type="radio"/>	My	Cab Castro Torres Jorge Luis	Autoevaluación
<input type="radio"/>	Crl	Cab Arévalo Kleimann Jorge Arturo	Superior
<input type="radio"/>	My	Cab Córdova Reyes Luis Javier	Par
<input type="radio"/>	My	Art Rojas Sánchez Ernesto José	Par
<input type="radio"/>	Cap	Com Pérez Walker Benjamín	Subordinado
<input type="radio"/>	Cap	Cab Walters Linares Sandro Daniel	Subordinado
<input type="radio"/>	Cap	Inf Guzmán Rodríguez Luis Humberto	Subordinado

**Paso N° 3: Evaluación del factor rendimiento**

<b>RENDIMIENTO</b>  Aspectos a evaluar - Comunes	<b>Atributo</b>					
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
• Estado físico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Preocupación por sus subordinados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Iniciativa y proactividad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Puntualidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Comportamiento ético	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Cumplimiento de normas y disposiciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Eficiencia y eficacia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Espíritu de cuerpo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Cumplimiento de objetivos y metas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Conocimiento del puesto desempeñado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>RENDIMIENTO</b>  Aspectos a evaluar – Oficiales superiores	<b>Atributo</b>					
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
• Resultados alcanzados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Asesoramiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Adaptabilidad al cambio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Espíritu de colaboración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Uso del uniforme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

RENDIMIENTO Aspectos a evaluar – Campo ocupacional	Atributo					
	A	B	C	D	E	F
• Aspecto 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Aspecto 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Aspecto 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Aspecto 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Aspecto 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aceptar

Regresar

**Paso N° 4: Evaluación del factor potencial**

POTENCIAL Aspectos a evaluar - Comunes	Atributo					
	A	B	C	D	E	F
• Liderazgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Don de mando	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Lealtad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Responsabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Honestidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Moralidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Respeto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Inteligencia y capacidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Honorabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Toma de decisiones oportunas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>POTENCIAL</b>  <b>Aspectos a evaluar – Oficiales superiores</b>	<b>Atributo</b>					
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
• <b>Toma de decisiones acertadas</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• <b>Valor para el instituto</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• <b>Bagaje cultural</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• <b>Expresión oral y escrita</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• <b>Confiabilidad</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Finalizar la evaluación y salir**

Aceptar

Regresar



## **Anexo 6. Glosario Términos.**

**ESTADO FÍSICO:** Un estado físico es cada una de las situaciones o formas físicamente distinguibles mediante la medición de alguna(s) propiedad(es) que puede adoptar un sistema físico en su evolución temporal.

**PREOCUPACIÓN POR SUS SUBORDINADOS:** Es aquella intranquilidad o miedo que algo le despierta a una persona o subordinado.

**INICIATIVA Y PROACTIVIDAD:** Es la actitud en la que la persona asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de las acciones creativas y audaces para generar mejoras,

**PUNTUALIDAD:** Es un estricto y fiel contenido es, cuidado y diligencia en hacer las cosas en su debida oportunidad; es la certidumbre y conocimiento exacto de la noción del tiempo para realizar algo. La puntualidad se evidencia a base de precisión en el tiempo;

**COMPORTAMIENTO ETICO:** Involucra la responsabilidad de nuestras acciones en el comportamiento integral frente a los demás seres humanos y el medio ambiente, haciéndola extensiva a la previsión para una buena vida de las generaciones futuras.

**CUMPLIMIENTOS DE NORMAS Y DISPOSICIONES:** Estas Ordenan a la sociedad para que pueda alcanzar el bien común, con igualdad y respeto para todos.

**EFICIENCIA Y EFICACIA:** Es la forma más acertada de realizar algo, consiste en hacer bien las cosas. El militar eficiente es el que realiza lo que se propone o lo que se le ordena en forma tal, que obtiene el resultado máximo al que aspira.

**ESPIRITU DE CUERPO:** Es el conjunto de ideas, actitudes, intereses, aspiraciones ,ideales y tradiciones de una colectividad profesional , se manifiesta en la lealtad, orgullo y entusiasmo que muestran los miembros por su unidad, aportando con sus acciones de manera positiva al logro de un fin común

**CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS:** Significa el **fin** al que se desea llegar, la **meta** que se pretende lograr. El objetivo es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o perseguir sus aspiraciones,

**CONOCIMIENTO DEL PUESTO DESEMPEÑADO:** La descripción de un puesto de trabajo también permite determinar de un modo correcto la formación del ocupante y el programa de desarrollo personal dentro de la empresa. La metodologías a la hora de describir un puesto de trabajo dependen de los objetivos que se busque con la descripción: Todos los elementos y las metodologías que se haya utilizado para la descripción del puesto de trabajo se encuentran integradas en las herramientas de evaluación y se denominan perfil de factores de desempeño eficaz.

**RESULTADOS ALCANZADOS:** Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización.

**ASESORAMIENTO:** Es un procedimiento sumamente común en nuestra cultura, desarrollado por personas que disponen de notables y especiales conocimientos acerca de un tema o disciplina

y que consiste justamente en utilizar este para aconsejar e informar al respecto a aquellos que lo necesitan para desarrollar una tarea, para llevar a cabo una actividad, entre otros que demanda del conocimiento experto de esa temática o materia

**ADAPTABILIDAD AL CAMBIO:** Es la capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

**ESPIRITU DE COLABORACION:** En este sentido, la colaboración es un proceso mediante el cual varias personas se asocian para la realización de un trabajo o actividad, repartiéndose tareas y roles, prestándose mutuamente ayuda, coordinando esfuerzos, con el fin de alcanzar el objetivo previsto,

**USO DE UNIFORME:** Pueden existir muchas razones para que una persona use el [uniforme laboral](#). Este accesorio de trabajo ayuda a la persona a destacarse entre la multitud. Con él la gente del común puede fácilmente reconocer que dicha persona pertenece a una organización en particular

**LIDERAZGO:** El liderazgo como valor militar, es aquella poderosa fuerza generada y controlada por el que comanda ,que inspira, motiva e impresiona a los subalternos , que genera fe en otros hombres , por lo el líder es seguido e imitado espontáneamente . El liderazgo es una combinación especial de características personales y un estricto control de comportamiento, que permite generar mayor poder, potencial e influencia en una relación grupal proporcionando gran habilidad en la toma de decisiones; impulsa a los subordinados a lograr sus objetivos en forma voluntaria y consciente tanto en tiempo de paz como en guerra

**DON DE MANDO:** El don de mando de un líder se entiende a la capacidad que posee la persona para dirigir al personal de una empresa, ejerciendo su fuerza sin que se dé temor logrando así que el personal lo respete, incluso se llega a recibir lealtad, obediencia y confianza.

**LEALTAD:** Es un sentimiento de sincera identificación, expresada en un conducta consecuente con los principios de fidelidad y compromiso con una persona, institución, causa o ideal ser leal es cumplir cabalmente con aquello que reconocemos merecedor de nuestra fidelidad, adhesión y sinceridad.

**RESPONSABILIDAD:** En cualquier caso la responsabilidad conlleva una serie de requerimientos que la persona que los asume debe aceptarlos y dispuesto a cumplirlos.

**HONESTIDAD:** Es una valor que obliga a la persona a ser autentico, real, expresa respeto por uno mismo y por los demás, compromete a actuar con pudor y decencia .hace de una persona honrada, razonable, moderada, incapaz de robar defraudar o engañar

**MORALIDAD:** La moralidad consiste en el comportamiento de las personas conforme a los valores éticos, conceptos morales, ideales y normas o deberes, prevalecientes en una institución o en una sociedad.

**RESPECTO:** El **respeto** es un sentimiento positivo que se refiere a la acción de respetar; es equivalente a tener veneración, aprecio y reconocimiento por una persona o cosa. Respetar, a

comprender al otro, a valorar sus intereses y necesidades. En este sentido, **el respeto debe ser mutuo.**

**INTELIGENCIA Y CAPACIDAD:** Un individuo es inteligente cuando es capaz de escoger la mejor opción entre las posibilidades que se presentan a su alcance para resolver problemas

**HONORABILIDAD:** Es una cualidad moral que nos lleva al más minucioso cumplimiento de nuestras obligaciones respecto al prójimo y a nosotros mismos. **TOMA DE DESICIONES**

**OPORTUNAS:** La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un [conflicto](#) latente).

**TOMA DE DESICIONES ACERTADAS:** Se toman decisiones identificando primero las alternativas existentes.. Cuando definan las opciones usted tendrá un mejor criterio y una regla de decisión definida.

**BAGAJE CULTURAL:** El empleo más usado hoy día es para expresar al conjunto de conocimientos y de información que posee una persona al respecto de una materia o de varias.

**EXPRESION ORAL Y ESCRITA:** Es el conjunto de técnicas que determinan las pautas generales que deben seguirse para comunicarse [oralmente](#) con efectividad,

**CONFIABILIDAD:** El término confiabilidad es usado generalmente para expresar un cierto grado de seguridad de que un dispositivo o sistema opera exitosamente en un ambiente específico durante un cierto período.

## **Notas biográficas**

### **José Luis Caballero Díaz**

Nació en Lima, el 28 de septiembre de 1967. Oficial del Ejército del Perú, egresado de la Escuela Militar de Chorrillos. Licenciado en Ciencias Militares, Magíster en Ciencias Militares en la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Post Grado. Cuenta con un diplomado en Relaciones Internacionales y Política Exterior del Perú en la Academia Diplomática del Perú y un diplomado en *Public Management, Homeland Security and Defense* en la Universidad de Maryland.

Tiene veintisiete años de servicio en el Ejército del Perú, y ostenta el grado de Coronel de Caballería. Actualmente se desempeña como Jefe de Administración del Personal de Tropa del Ejército en el Cuartel General del Ejército – San Borja.

### **Alfredo Cuba Gutiérrez**

Nació en Lima, el 18 de febrero de 1965. Oficial del Ejército del Perú, egresado de la Escuela Militar de Chorrillos. Licenciado en Ciencias Militares. Cuenta con un diplomado en Relaciones Internacionales y Política Exterior del Perú en la Academia Diplomática del Perú y un diplomado en *Public Management, Homeland Security and Defense* en la Universidad de Maryland.

Tiene veintisiete años de servicio en el Ejército del Perú, y ostenta el grado de Coronel de Caballería. Actualmente se desempeña como Director del Policlínico Militar de Chorrillos.

### **Jorge Eduardo Gonzáles Talledo**

Nació en Piura, el 20 de septiembre de 1967. Oficial del Ejército del Perú, egresado de la Escuela Militar de Chorrillos. Licenciado en Ciencias Militares, Magíster en Ciencias de la Educación en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Cuenta con un diplomado en Administración de Empresas en la Universidad ESAN.

Tiene veintisiete años de servicio en el Ejército del Perú, y ostenta el grado de Coronel de Artillería. Actualmente se desempeña como Secretario Coordinador de la II División de Ejército – Rímac.