



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

Actualización del actual sistema de evaluación del desempeño del ET (IPEC Informe Personal de Calificación) para alcanzar una mejora como herramienta de gestión del desempeño con la finalidad de conseguir una mejoría en el cumplimiento de objetivos profesionales y personales de los componentes del ET.

CAC INF D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

Director académico: Doctora Dña. María Vera Cabello

Director militar: Capitán D. Francisco de Asís Pinto Rodríguez

Centro Universitario de la Defensa-Academia General Militar

2022





D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

## **Agradecimientos**

A mi padre, a mi madre y a mi hermana, que han sido los que siempre han confiado en mí.

A mis amigos, y compañeros de promoción, especialmente, al CAC Pablo Jerez San Juan, que en paz descansa, quien presente en nuestra memoria nos impulsa a seguir luchando ante cualquier adversidad. La LXVIII promoción te lleva en sus corazones.

A todo el personal civil y militar que me ha guiado en la realización de este Trabajo de Fin de Grado. En especial a mi Directora Académica, la Dra. Dña. María Vera Cabello, por su continuo seguimiento y disponibilidad en el constante progreso del proyecto. También a los integrantes de la VII Bandera del Tercio "Don Juan de Austria" 3º de la Legión, especialmente a los Oficiales, Suboficiales y personal de Tropa de la 3ª Compañía, y concretamente, a mi Director Militar, el Cap. D. Francisco de Asís Pinto Rodríguez, por su constante preocupación y ayuda durante mi estancia en el Tercio.

Actualización del actual sistema de evaluación del desempeño del ET (IPEC Informe Personal de Calificación) para alcanzar una mejora como herramienta de gestión del desempeño con la finalidad de conseguir una mejoría en el cumplimiento de objetivos profesionales y personales de los componentes del ET.

---



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA



## RESUMEN

Uno de los temas que más controversia ha suscitado en los últimos años en el ámbito de las Fuerzas Armadas (FAS) es la evaluación del desempeño y cómo se lleva a cabo en el Ejército de Tierra (ET) actualmente. Esto es, debido a la gran trascendencia que tiene el mismo en la carrera militar y la falta de conciencia de ello. La herramienta empleada en el ET, en el ámbito de Recursos Humanos es el Informe Personal de Calificación (IPEC). Dicho sistema, presenta una serie de carencias, planteadas por el personal interno del ET, relacionadas especialmente con la falta de objetividad y justicia a la hora de evaluar. Es por ello, por lo que existe una amplia gama de militares profesionales que apuntan a la necesidad de disminuir el peso de estos informes para las evaluaciones, ascensos y acceso a numerosos cursos.

Por otra parte, en muchas ocasiones el calificador no conoce realmente el desempeño de la persona a la que está evaluando, además de no conocer a la perfección la normativa que regula la ejecución de estos informes. Esta norma presenta, en la mayoría de las ocasiones, una gran imposibilidad de cumplimiento debido a la situación de las unidades tanto de personal, tiempo y desempeño.

El objetivo principal del presente trabajo de fin de grado es la propuesta de una nueva actualización del IPEC vigente, con la finalidad de suplir las carencias mencionadas además de otras muchas cuestiones que se exponen de forma argumentada a lo largo de la investigación. Para ello, por un lado, se ha llevado a cabo un estudio de la normativa regulativa del IPEC actual, sumándole la investigación de aquellas que le preceden. De esta forma se ha podido observar la falta de evolución y de interés por mejorar este aspecto en el ámbito de Recursos Humanos. Por otro lado, se han realizado y analizado los resultados de encuestas a evaluados y evaluadores y comparado dichos resultados con estudios previos, coincidiendo en algunos de los aspectos señalados y detectando otros nuevos.

La conclusión final del trabajo resulta en una nueva propuesta que regula la normativa y forma de cumplimentar el IPEC además de una nueva plantilla de evaluación que permite, por una parte, la mejor comprensión de los conceptos para el calificador y por otra, una mayor homogeneidad a la hora de evaluar el desempeño del personal, haciéndolo más justo. El aumento en términos de orientación, no solo del calificado, si no a la institución como Ejército profesional, se ha tenido muy en cuenta en la nueva propuesta.

## PALABRAS CLAVE

Ejército de Tierra, Personal, Desempeño, Evaluación.



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

## **ABSTRACT**

One of the most controversial issues in recent years in the Armed Forces (FAS) is the performance evaluation and how it is currently carried out in the Army (ET). This is due to the great importance it has in the military career and the lack of awareness of it. The tool used in the ET, in the field of Human Resources, is the Personal Qualification Report (IPEC). This system has a number of shortcomings, raised by the internal staff of the ET, especially related to the lack of objectivity and fairness in the evaluation. For this reason, there is a wide range of military professionals who point to the need to reduce the weight of these reports for evaluations, promotions and access to numerous courses.

On the other hand, in many occasions the appraiser does not really know the performance of the person he/she is evaluating, besides not knowing perfectly the rules that regulate the execution of these reports. This norm presents, in most of the occasions, a great impossibility of compliance due to the situation of the units in terms of personnel, time and performance.

The main objective of this final degree work is the proposal of a new update of the current IPEC, in order to make up for the aforementioned shortcomings in addition to many other issues that are presented in a reasoned manner throughout the research. To this end, on the one hand, a study of the current IPEC regulations has been carried out, adding to it the research of those that preceded it. In this way it has been possible to observe the lack of evolution and interest in improving this aspect in the field of Human Resources. On the other hand, the results of surveys to the evaluated and evaluators have been carried out and analyzed, and these results have been compared with previous studies, coinciding in some of the aspects pointed out and detecting other new ones.

The final conclusion of the work results in a new proposal that regulates the regulations and the way to fill in the IPEC, as well as a new evaluation template that allows, on the one hand, a better understanding of the concepts for the appraiser and, on the other hand, a greater homogeneity when evaluating the performance of the personnel, making it fairer. The increase in terms of orientation, not only to the appraisee, but also to the institution as a professional Army, has been taken into account in the new proposal.

## **KEYWORDS**

Army, Personnel, Performance, Evaluation.



## INDICE DE CONTENIDO

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>I</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>III</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>IV</b>
<b>INDICE DE CONTENIDO</b> .....	<b>V</b>
<b>INDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>VII</b>
<b>INDICE DE TABLAS</b> .....	<b>VIII</b>
<b>ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS</b> .....	<b>IX</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1. JUSTIFICACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO .....	1
1.2. IMPORTANCIA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN EN EL ET .....	1
<b>2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA</b> .....	<b>2</b>
2.1. OBJETIVOS Y ALCANCE .....	2
2.2. METODOLOGÍA.....	3
2.2.1. Métodos cualitativos.....	3
2.2.2. Métodos cuantitativos.....	4
<b>3. ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>4</b>
3.1. TRANSCENDENCIA Y EVOLUCIÓN DEL IPEC .....	4
3.2. MARCO TEÓRICO .....	7
<b>4. ESTUDIO DEL ACTUAL SISTEMA DE IPEC</b> .....	<b>10</b>
4.1. NORMATIVA VIGENTE REGULADORA DEL IPEC .....	11
4.2. INCIDENCIA DEL IPEC EN LA PUNTUACIÓN FINAL PARA LOS ASCENSOS y EVALUACIONES .....	12
4.3. ESTUDIOS PREVIOS.....	13
4.3.1. “Informe IPEC,s” por la Asociación de Suboficiales de las Fuerzas Armadas ...	13
4.3.2. “Valoración del IPEC” realizado por la Jefatura de los Sistemas de Información, Telecomunicaciones y Asistencia Técnica (JCISAT) .....	14
4.4. VALORACIÓN DEL IPEC ACTUAL EN TERLEG3 .....	15
4.5. PROBLEMAS DETECTADOS EN EL ACTUAL IPEC .....	19
4.6. SOLUCIONES PROPUESTAS A LOS PROBLEMAS DETECTADOS .....	20
<b>5. PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN DEL IPEC</b> .....	<b>20</b>
5.1. CONCEPTOS A EVALUAR .....	21
5.2. SISTEMA DE CALIFICACIÓN .....	23



5.2.1.	Normas de cumplimentación del IPEC.....	23
5.2.2.	Principales actualizaciones de la nueva normativa.....	26
5.3.	FORMACIÓN DE LOS CALIFICADORES.....	27
5.4.	MEJORAS QUE CONSIGUE LA NUEVA PROPUESTA.....	27
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>28</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>30</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>32</b>
	<b>ANEXO I. HOJA DE CALIFICACIONES.....</b>	<b>32</b>
	<b>ANEXO II. IPEC 1993 .....</b>	<b>33</b>
	<b>ANEXO III. NORMATIVA REGULADORA ACTUAL DEL IPEC.....</b>	<b>35</b>
	<b>ANEXO IV. IPEC ACTUAL .....</b>	<b>36</b>
	<b>ANEXO V.RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS EN EL INFORME “VALORACIÓN DEL IPEC” DE LA JCISAT.....</b>	<b>44</b>
	<b>ANEXO VI. RESULTADOS ENCUESTA TERLEG3. ....</b>	<b>48</b>
	<b>ANEXO VII. MODELO PROPUESTO IPEC. ....</b>	<b>56</b>



## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de evaluación del desempeño. Fuente: (Mondy, R. Wayne, 2010).....	9
Figura 2. Campo 2.1.4 del IPEC. De relación personal. Fuente: (Asociación de Suboficiales de las Fuerzas Armadas (ASFAS), 2012) .....	14
Figura 3. Nivel de conocimiento de la normativo por grupo de empleo. Fuente: Elaboración propia. ....	17
Figura 4. Acuerdo con la posibilidad de cumplir la norma. Fuente: Elaboración propia .....	17
Figura 5. Uso del IPEC para ascensos y procesos selectivos. Fuente: Elaboración propia. ....	18
Figura 6. Opinión sobre si los conceptos planteados se pueden valorar de forma objetiva. Fuente: Elaboración propia. ....	18
Figura 7. Resultados sobre si el modelo de informe debe ser o no único. Elaboración propia. .	19
Figura 8. Calificación global IPEC. Fuente: Elaboración propia.....	24
Figura 9. Calificación global para mandos. Fuente: Elaboración propia. ....	25



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Informes personales definidos en la Orden Ministerial 165/1982, de 19 de noviembre (IPEC,s). Fuente: (Boletín Oficial del Ministerio de Defensa, 1982).....	5
Tabla 2. Informes personales definidos en la Orden Ministerial 74/1993, de 8 de julio (IPEC,s). Fuente: (Boletín Oficial de Defensa, 1993) .....	6
Tabla 3. Informes personales definidos en la Orden Ministerial 55/2010, de 10 de septiembre (IPEC,s). Fuente: (Boletín Oficial del Ministerio de Defensa, 2010).....	6
Tabla 4. Peso de las puntuaciones del IPEC empleadas en la evaluación para los ascensos. Fuente: (Asociación de Suboficiales de las Fuerzas Armadas (ASFAS), 2012).....	13



## ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ASFAS	Asociación de Suboficiales de las Fuerzas Armadas
BRILEG	Brigada de la Legión
EBEP	Estatuto Básico del Empleado Público
ET	Ejército de Tierra
FAS	Fuerzas Armadas
IG	Instrucción General
IPEC	Informe Personal de Calificación
IT	Instrucción Técnica
JCISAT	Jefatura de los Sistemas de Información, Telecomunicaciones y Asistencia Técnica
LCM	Ley de la Carrera Militar
MAPER	Mando de Personal
N.O.	No observado
OM	Orden Ministerial
RD	Real Decreto
TERLEG3	Tercio de la Legión nº3
TFG	Trabajo Fin de Grado
UCO	Unidad, Centro u Organismo



# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. JUSTIFICACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO

El presente Trabajo de Fin de Grado (TFG) tiene como finalidad la realización de una investigación sobre el actual sistema de evaluación del desempeño del Ejército de Tierra (ET) conocido como Informe Personal de Calificación (IPEC) para alcanzar una mejora como herramienta de gestión del desempeño. En definitiva, el fin último es conseguir una mejoría en el cumplimiento de objetivos profesionales y personales de los componentes del ET. Por otra parte, el IPEC ha de conseguir servir como método de orientación del personal con la finalidad de mejorar la formación y conocimiento de capacidades individuales.

Durante los últimos años se ha visto incrementado el interés y la preocupación por poseer un sistema de evaluación del personal competente dentro del campo militar. El actual sistema implementado en el ET, como quedará patente a lo largo del presente trabajo, da lugar a numerosas carencias y dificultades a la hora de cumplir la norma, especialmente en lo que respecta a su ejecución. En este contexto, como se irá exponiendo a lo largo del documento, el trabajo se desarrollará en dos etapas. En la primera, se estudiará el actual sistema de evaluación del desempeño en el ET, para, en una segunda, tratar de mejorar la gestión de este y la ejecución de estrategias empleadas a la hora de calificar al personal.

Por último, cabe señalar que, si bien una parte importante de la investigación ha sido ejecutada durante las prácticas externas del autor de este TFG en la Brigada de la Legión (BRILEG), Tercio Don Juan de Austria nº3 de La legión (TERLEG3), VII Bandera, las conclusiones que se extraen, esto es la propuesta que se realiza, es de aplicación a todo el ET. Esto es, pese a que se tienen en cuenta las opiniones del personal destinado en dicha unidad, el alcance del trabajo tiene una amplitud mayor.

## 1.2. IMPORTANCIA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN EN EL ET

La evaluación del desempeño del personal dentro de cualquier organización es primordial para comprender a los empleados y con ello conseguir un correcto funcionamiento de esta. La importancia de dichas evaluaciones radica en conocer si un empleado cumple los objetivos asociados a su área de trabajo, detectar posibles mejoras de la organización y, además, consensuar planes de desarrollo e incentivos para los empleados cuando éstos desempeñen su misión correctamente. Sin embargo, también señala, que no siempre consiste en una evaluación subjetiva e informal, como puede ser una simple conversación entre jefe y empleado. Esto es, se debería tratar de alcanzar un proceso sistemático y periódico que estime de manera cualitativa y cuantitativa el grado de eficiencia de las personas que trabajan en dicha organización y la forma en la que llevan a cabo sus funciones para el cumplimiento de la misión.

Teniendo en cuenta lo anterior, puede verse que la evaluación de los empleados tiene numerosos objetivos. Algunos de ellos están destinados a mejorar el desempeño del individuo y la cultura de organización. En este contexto, las Fuerzas Armadas (FAS) no son una excepción. De hecho, tener un sistema de evaluación del personal en el ET es imprescindible para determinar las cualidades, el desempeño profesional, la capacidad de liderazgo de los miembros



del ET, por lo que se convierte en un elemento más en los procesos de evaluación que les afecta a lo largo de su carrera.

Concretamente el ET para evaluar a su personal, cuenta entre otros métodos, con el Informe Personal de Calificación. De dicho informe, se extraen conclusiones trascendentes que permite determinar las cualidades, el desempeño profesional, la capacidad de liderazgo y las potencialidades de los miembros de las FAS, por lo que se convierte en un elemento básico en los procesos de evaluación que les afectan a lo largo de su carrera. De hecho, la trascendencia de las calificaciones obtenidas en los IPEC se ha visto incrementada, como se explicará más adelante, a medida que han ido evolucionando los distintos procedimientos y métodos de evaluación para el ascenso, para la asignación de determinados destinos, así como para la posibilidad de realizar determinados cursos que cualifican al personal. Este aspecto deriva, por tanto, en una mayor responsabilidad al personal profesional encargado de evaluar y calificar a otro militar profesional sin desprestigiar su trabajo y de la manera más objetiva posible.

Teniendo en cuenta lo anterior, y de las muchas razones que argumentan la importancia de tener un sistema de evaluación expuestas en (QuestionPro, 2020), se puede destacar como importantes para el ET las siguientes:

- Permite intercambiar ideas y pensamientos de un subordinado entre diferentes jefes, al existir una junta de evaluación con varios miembros.
- Identifica un actual estado de competencias del personal para definir políticas de ascensos y asignación de destinos.
- Conocimiento del evaluado de la visión de su jefe y aspectos a mejorar en el cumplimiento de la misión.
- Recompensación por el trabajo del personal.
- Permite ordenar al personal a raíz de actitudes y aptitudes.

En resumen, es primordial contar con un sistema de evaluación en el ET que permita conocer al personal de la unidad y con ello implementar sistemas de mejora para el correcto funcionamiento de los subordinados con el fin de recompensar a aquellos que mejor ejecutan su misión. No obstante, el sistema de evaluación nunca servirá como método de castigo ni reprimenda económica por acciones del pasado o evaluaciones subjetivas por parte del calificador.

## **2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA**

### **2.1. OBJETIVOS Y ALCANCE**

Las vicisitudes profesionales que reflejan la vida militar de cualquier personal del ET quedarán reflejadas en su Historial Militar, de uso confidencial, que queda compuesto por la hoja de servicios, una colección de informes personales, el expediente académico y el expediente de aptitud psicofísica. Como se recoge en (Reclutamiento, 2022), en el Historial Militar no figurará en ningún caso condiciones de raza, religión, opinión o cualquier otra condición que pueda ser causa de discriminación del militar. El Ministerio de Defensa, por su parte, establecerá las características y normas por las que se rigen los diferentes documentos e informes que compone el Historial Militar

Como se explicará a lo largo del documento, los criterios para la evaluación del IPEC, se



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

basan en la objetividad, justicia y coherencia. No obstante, han sido características cuestionadas en más de una ocasión por el personal del ET. La transcendencia directa del IPEC en la vida militar del calificado es muy importante, llegando a ponderar en determinados casos un alto porcentaje para ascensos o elección de cursos.

En este contexto, el objetivo principal del presente estudio se centra en el estudio de dichos informes con la finalidad de proponer una reestructuración del actual sistema de evaluación del ET que subsane tanto los problemas detectados por estudios previos, como los que se deriven de la investigación realizada en este trabajo, ya que toda la información que en ellos se recoja quedará reflejada para toda su trayectoria profesional en el Historial del evaluado.

Para la consecución del objetivo principal de este trabajo, proponer una actualización del IPEC, que ofrezca una mayor homogeneidad y objetividad, siendo más justo con el calificado, primero se analizará la situación actual. Por ello, los objetivos secundarios que se alcanzan con este trabajo son:

1) Ofrecer una panorámica de dónde queda reflejado el IPEC de los militares en lo que a su trayectoria profesional respecta.

2) Síntesis de las principales características que recogen las órdenes, leyes e instrucciones donde figura la normativa reguladora del actual IPEC.

3) Resumen y comparativa de las principales conclusiones de estudios previos y el presente.

Por último, no por ello menos importante, también se persigue que la propuesta que salga de este trabajo consiga un sistema de evaluación capaz de orientar al calificado, motivar el desempeño del personal y mejorar, en última instancia, Ejército profesional como institución.

En lo que al alcance del trabajo respecta, como ya se ha comentado en la introducción, pese a que a la hora de elaborar la propuesta se tienen en cuenta las opiniones del personal destinado en el TERLEG3, en la medida que se acompañan con las conclusiones de otros estudios y que la muestra estudiada es amplia y heterogénea, las conclusiones son de aplicación a todo el ET.

## **2.2. METODOLOGÍA**

Para conseguir un sistema de evaluación y gestión del desempeño que se adapte a los exigentes requerimientos del ET, tanto administrativos como de desarrollo profesional, en este TFG se ha llevado a cabo una metodología que se reestructura en métodos cualitativos, así como métodos cuantitativos.

### **2.2.1. Métodos cualitativos.**

En lo que a métodos cualitativos se refiere, se ha utilizado la revisión bibliográfica desde varias perspectivas. En primer lugar, se ha llevado a cabo un estudio de la gestión del desempeño e importancia de evaluación del personal, en sentido amplio, analizando trabajos previos centrados en empresas civiles y/o instituciones en general, tratando de comparar dichos análisis con las necesidades del ET, donde encontramos la gran importancia de tener un sistema de evaluación de personal competente ya que, al igual que en la mayoría de instituciones, su capital humano es de vital importancia.

En segundo lugar, se ha realizado una revisión bibliográfica centrada en la normativa, tanto



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

de la que precede a la actual, como por la que se rige el actual IPEC, objeto de estudio. Con ello, primero, se han plasmado los numerosos cambios y avances a lo largo de la historia en la normativa reguladora del sistema de evaluación del ET hasta la actualidad. Segundo, se ha añadido un marco teórico de la situación, poniendo en contexto la gestión del desempeño profesional.

Tercero, el estudio del actual sistema de evaluación del ET, ha permitido detectar los aspectos que dan lugar a controversia dentro de la institución con la finalidad de suplir estas carencias, presentando finalmente una nueva actualización del IPEC que aporta numerosas soluciones, primordialmente mayor objetividad y orientación al calificado.

Finalmente, el estudio de investigaciones previas a la actual y a una de las mayores problemáticas detectada que es el peso del IPEC para las evaluaciones y ascensos.

Además, se ha llevado a cabo numerosas entrevistas con personal del TERLEG3 el cual es o ha sido en numerosas ocasiones perteneciente a una junta evaluadora que se han empleado cómo método de obtención de información de opiniones al respecto del IPEC. A ello, se suman entrevistas en S-1 (Personal) de la Plana Mayor de Tercio donde figura todo lo relacionado con el IPEC en la unidad de prácticas.

### **2.2.2. Métodos cuantitativos.**

Dada la naturaleza del trabajo, el grueso principal del mismo se base en el uso de métodos cualitativos. Ahora bien, dado que el IPEC afecta a la práctica totalidad del personal del ET, este TFG amplía su análisis con la realización de encuestas al personal destinado en el TERLEG3, para conocer de primera mano la opinión tanto de los valorados, como de aquellos a los que no solo les hacen los IPEC, sino que también forman parte de las juntas que elaboran los de sus subordinados. Se han obtenido un total de 225 respuestas y en el análisis no solo podemos diferenciar por escala (oficiales, suboficiales y tropa), sino también, como ya se ha señalado, por una cuestión importante para el trabajo, como es el hecho de discernir entre la opinión de quienes han formado parte de juntas de evaluación con respecto a los que no. La idea principal de estudiar los resultados por separado es que, si una persona ha formado parte de una junta evaluadora, deberá conocer la normativa que regula la elaboración del IPEC y tendrá un mayor conocimiento sobre cuán factible, homogénea, ... es su aplicación.

## **3. ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO**

### **3.1. TRANSCENDENCIA Y EVOLUCIÓN DEL IPEC**

Uno de los primeros sistemas de evaluación y calificación del ET (Servicio de Publicaciones del Ministerio del Ejército, 1971) se encuentra reflejado en la Orden núm. 280 del 12 de diciembre de 1970 "Hoja de Calificaciones" (ver Anexo I). Lo que en ese momento se denominó la Hoja de Calificación tenía el objetivo de proporcionar datos para conocer las cualidades más importantes que caracterizan al militar profesional, así como su aptitud y rendimiento. Para ello, según dicha orden, las calificaciones debían ser completas, precisas e imparciales, lo cual es un objetivo muy difícil de cumplir, pues, como se ha mencionado, se deben valorar cuestiones como la aptitud. A diferencia del sistema actual, la Hoja de Calificaciones solo se aplicaba sobre militares profesionales, es decir, el personal de tropa no se incluía. En lo que respecta a la estructura de la junta de evaluación era similar a la que se aplica hoy en día. Concretamente, estaba formada



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

por un Calificador, siempre el superior inmediato del calificado, y un Inspector de Calificación, siendo este el jefe superior inmediato del Calificador. Este último, tenía como misión garantizar, en la medida de lo posible, la equidad de las calificaciones y permitir rectificar en los casos en que estime existan apreciaciones erróneas o injustas por parte del Calificador.

Al igual que en el sistema actual, la Hoja de calificaciones se redactaba de forma anual o en situación de cambio de destino o cuando el calificado ha llegado a pasar 2 meses dependiendo de otro superior. Otra similitud al sistema actual es la forma de puntuar, que se calificaban tanto las actitudes como las aptitudes con las letras A-E, siendo A un 10 y E un 0. También era posible recurrir en caso de disconformidad.

Posteriormente, esta primera orden fue derogada por la Orden Ministerial 165/1982, de 19 de noviembre (IPREC,s) (Boletín Oficial del Ministerio de Defensa, 1982). Sin embargo, no se realizó una transformación profunda del sistema de calificación, destacando como diferencia más significativa la creación de un grupo para la calificación de los mandos, formado por tres calificadores. La puntuación seguía siendo de la letra A a la E con puntos asignados en cada una de ellas como queda reflejado en la Tabla 1.

CALIFICACIÓN	PUNTOS
A	10
B	7,5
C	5
D	2,5
E	0

Tabla 1. Informes personales definidos en la Orden Ministerial 165/1982, de 19 de noviembre (IPREC,s).  
Fuente: (Boletín Oficial del Ministerio de Defensa, 1982)

Seguía habiendo acceso a las calificaciones por parte del calificado, así como la posibilidad de recurrir en un plazo máximo de diez días desde su notificación. Otra gran novedad de este nuevo sistema era que, junto al informe de calificación, se debía adjuntar la puntuación obtenida en las últimas pruebas físicas, para que estas se tuvieran en cuenta en determinadas evaluaciones del calificado.

Tras esta, en el año 1993 fue publicada la Orden Ministerial (OM) 74/93, de 8 de julio (IPEC) (Boletín Oficial de Defensa, 1993). En ella, las calificaciones pasaron a ser evaluadas de forma numérica de 0 a 10, con unos campos asignados para cada calificación (Ver Tabla 2), aunque en realidad el cambio no era sustancial pues las puntuaciones numéricas que podían seleccionarse eran las equivalentes a las asignadas a cada una de las letras de OM anteriores. En esta nueva Orden se aprecian numerosos cambios importantes además de este. Entre otros, la junta de evaluación volvió a estar formada por un único calificador y un superior jerárquico, al igual que en la Hoja de calificaciones mencionada anteriormente. Pero la modificación más drástica fue la prohibición al acceso de calificaciones y la imposibilidad de alegar en caso de no estar conforme con la evaluación. La normativa que regula dicho IPEC queda reflejada en el Anexo II.



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

CALIFICACIÓN	PUNTOS
Muy alto/Excelente o Muy superior a la media/Marcado interés, A.	10
Alto/ Superior a la media/Preferible a la mayoría/B.	7,5
Normal/Como la media/Aceptaría tenerlo/C.	5
Bajo/Inferior a la media/Preferible no tenerlo/D.	2,5
Nulo o negativo/Muy inferior a la media/No quisiera tenerlo/E	0

Tabla 2. Informes personales definidos en la Orden Ministerial 74/1993, de 8 de julio (IPEC,s).  
Fuente: (Boletín Oficial de Defensa, 1993)

Es en el año 2002 cuando surge la Orden Ministerial 85/02 (Hojas de Servicio) en la que se extienden los IPEC,s y la Hoja de Servicio al personal de tropa. Esta era una gran novedad y avance, pues hasta entonces los únicos evaluados eran los militares profesionales, excluyendo al personal de tropa. Otra variación respecto a la Orden anterior fue que el calificado, tenía de nuevo la posibilidad de ver sus calificaciones y de alegar en caso de disconformidad con las mismas.

Tras ello, es publicada la Orden Ministerial 55/2010, de 10 de septiembre, por la que se determina el modelo y las normas reguladoras de los informes personales de calificación. El actual sistema de evaluación del desempeño se rige, en la mayoría de sus aspectos, por esta Orden hasta nuestros días. Concretamente, establece que “*el informe personal de calificación (IPEC) es la valoración objetiva de unos conceptos predeterminados que permitan apreciar las cualidades, méritos, aptitudes, competencia y forma de actuación profesional del militar y faculta al Ministro de Defensa para que determine sus normas reguladoras con indicación expresa de los procedimientos de alegación de que dispondrá el militar objeto del informe*”. Aquí observamos la primera actualización en la que incluye méritos además de la actitud y aptitud del evaluado. En lo que respecta a la junta de evaluación pasó a estar formada por tres militares, entre los que figurará el superior jerárquico del calificado, que será el responsable de la coordinación de sus actuaciones. Además, siempre que las circunstancias lo permitan, la junta se adecuarán a la aplicación equilibrada del criterio de género. En cuanto a la periodicidad de los informes de evaluación será de forma anual excepto para el personal de tropa que se ejecutará cada dos años. En esta Orden sigue existiendo el derecho a ver las calificaciones, con la obligación de ser firmado el informe, además de la posibilidad de alegación con un tiempo máximo de 10 días desde la notificación de la evaluación. Uno de los grandes cambios será la modificación de la asignación numérica a cada letra por la que se evalúa al calificado. La valoración conceptual de los IPEC se transformará en los siguientes valores numéricos que quedan reflejados en la Tabla 3 (Boletín Oficial del Ministerio de Defensa, 2010).

CALIFICACIÓN	PUNTOS
A	9,5
B	8,5
C	7,5
D	6,5
E	4

Tabla 3. Informes personales definidos en la Orden Ministerial 55/2010, de 10 de septiembre (IPEC,s).  
Fuente: (Boletín Oficial del Ministerio de Defensa, 2010)

En los conceptos calificados como no observado (N. O) dicha calificación no se tendrá en cuenta para el cómputo de las puntuaciones medias.

La última Orden que trata el sistema de evaluación del desempeño del ET hasta día de hoy



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

es la Orden Ministerial 85/2011, de 18 de noviembre sin grandes modificaciones a la anterior. La presente norma, reflejada en el Boletín Oficial del Ministerio de Defensa, 2011 extiende la aplicación de la Orden Ministerial 55/2010, de 10 de septiembre, a los militares de tropa y marinería que mantienen una relación profesional de carácter temporal. En referencia a ellos, establece la imposibilidad de que cualquier militar de tropa y marinería pueda ser calificado por otro del mismo empleo, ya que concurren a los procesos selectivos con independencia de su condición de temporal o permanente y de su antigüedad, y modificando la periodicidad para cumplimentar los informes personales de calificación de todo el personal militar de esta categoría.

Por otra parte, se deroga parcialmente la Orden Ministerial número 85/2002, de 8 de mayo, por la que se establece el Informe Personal de Calificación y la Hoja de Servicios de los Militares Profesionales de Tropa y Marinería, dejando vigente lo que atañe a la hoja de servicios.

Además de estas Órdenes Ministeriales, se encuentran la Instrucción General ( IG/10) con el objetivo de dar normas y procedimientos para la gestión, explotación, custodia y control de IPEC,s del personal militar de carrera y de complemento en situación de servicio activo, así como para el personal militar de tropa con una relación de servicios de carácter temporal y la Instrucción Técnica (IT/15) (Ministerio de Defensa, 2014) que tiene como finalidad Unificar los procedimientos para la elaboración de los IPEC,s, así como proporcionar criterios de interpretación a determinados aspectos de la IG/10 (Ministerio de Defensa, 2010).

Como queda patente en este subapartado, se pueden observar dos cuestiones. La primera es que, desde los inicios, los sistemas de evaluación y gestión del desempeño profesional en el ET han sido sometidos a numerosos cambios, algunos de ellos de gran trascendencia (como la prohibición de revisión y alegación o cambios en la junta de evaluación ), que tras observar que eran negativos volvieron a cambiar a su situación inicial. La segunda es que, a pesar de todas estas modificaciones, el actual sistema de evaluación mantiene la esencia de la inicial, pero incluyendo personal de tropa y evaluando otros méritos que no sólo son actitud y aptitud.

### **3.2. MARCO TEÓRICO**

Según la Constitución los principios que rigen el acceso a la función pública son el mérito y la capacidad. Es el Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP), regulado por el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, quién introduce, como elemento fundamental, la evaluación del desempeño, que las Administraciones Públicas deberán establecer a través de procedimientos fundados en los principios de igualdad, objetividad, imparcialidad, no discriminación y transparencia. El Estatuto añade, que las normas que fijan los criterios y mecanismos generales en materia de evaluación del desempeño son materia objeto de negociación colectiva. Con el objetivo de generar un marco teórico para el presente TFG, en el que se pretende realizar una actualización del sistema de evaluación del ET y teniendo en cuenta su marco regulador, en este apartado se pretende analizar las diferentes definiciones y citas de diferentes autores sobre cómo y qué objetivos tiene un sistema de evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es un tema con bastante controversia en los últimos años, pues se ha convertido en una herramienta fundamental en numerosas empresas con multiplicidad de fines que buscan cumplir la misión particular a desarrollar. Por ello, surgen numerosas definiciones del tema a tratar. Concretamente, se va a proceder a resumir algunas de ellas, según el año de publicación de los trabajos analizados.

Autores como Harper y Lynch (1992) sugiere que la evaluación del desempeño es una técnica o procedimiento que tiende a apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

rendimiento de los trabajadores de una organización. Añaden que dicha evaluación deberá ejecutarse sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales; todo ello, con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización. Además, plantean que la evaluación del desempeño debe ser considerada como una revisión y un contraste de opiniones encaminadas, entre otras cosas, a fomentar la comunicación vertical y horizontal en el seno de la organización y, matizan, que jamás debería ser vista como un examen o valoración unidireccional y personal que suponga un elemento de control o juicio sobre la persona.

Para Oscar J. Salinas (2003), la evaluación del desempeño es una apreciación del desempeño de una persona en el cargo al cual ha sido asignado, es útil para determinar si existen problemas en cuanto a la supervisión de personal, en cuanto a la integración de un trabajador a la organización, a desacuerdos, al desaprovechamiento del potencial de un trabajador, quién podría desempeñarse mejor en otro cargo, etc. En resumen, considera que la evaluación es un elemento determinante para verificar si la política de recursos humanos de una organización es la correcta o no.

Desde otras perspectivas, se apunta a que, las evaluaciones basadas en el rendimiento a largo plazo de carácter tangible e intangible de los equipos de trabajo y sus miembros inciden de forma positiva en los resultados de innovación de las empresas (Gómez-Mejía et al., 2004: 442).

Según Puchol y Moreno (2007), la evaluación del desempeño es, un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa en relación con su trabajo habitual, y que pretende sustituir a los juicios ocasionales y multicriterio.

Por su parte Chiavenato (2011), en su libro Administración de Recursos Humanos, plantea que la evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo calificado y de su potencial de desarrollo. Este autor defiende la evaluación del desempeño como una herramienta imprescindible en la actividad administrativa. Además, añade que se trata de una técnica de administración imprescindible y dinámica, pues las instituciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad y, dichos informes, permiten detectar problemas en la supervisión e integración del personal, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etcétera.

Tras la exposición de estas definiciones, a las que podrían unirse otras muchas, y pese a que van incluyendo diferentes matices, se puede llegar a la siguiente conclusión. La evaluación de desempeño debe valorar, lo más objetivamente posible, las forma en la que actúan y los resultados que obtienen los integrantes de una organización, pues una evaluación positiva del personal coincide con unos resultados satisfactorios en lo que a la innovación de las empresas se refiere. Por tanto, para la consecución del objetivo del presente TFG, siguiendo este marco teórico, se deberá de buscar esa objetividad y continuidad en la evaluación para que la herramienta de evaluación del desempeño que se emplee sirva de manera óptima a la organización.

La revisión de la literatura previa que se ha hecho se ha centrado en la definición que se hace sobre la evaluación del desempeño, sin embargo, y dado que se trata de una herramienta más que un fin en sí misma, son numerosos los autores que tratan sobre el objetivo específico de los sistemas de evaluación del desempeño en las empresas. De estos, aquellos que no solo



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

encajan para cualquier institución, sino que se pueden recoger en el ámbito militar y, por tanto, en este documento, son los siguientes:

- Garantizar el cumplimiento de metas y fines claros. Esto es fundamental, ya que, sin unos objetivos claros, es imposible evaluar el desempeño del personal y en base a que se está evaluando, es decir, cuáles son sus competencias y funciones para cumplir la misión de la empresa (Williams, 2008 pág. 11).
- Facilitar la toma de decisiones estratégicas por parte del jefe. La evaluación del desempeño del personal permite al jefe una visión clara de las aptitudes y actitudes de los trabajadores de la empresa, y con ello asignar puestos de trabajo y responsabilidades (Mondy, R. Wayne, 2010 p. 239).
- Detectar deficiencias, y con ello corregirlas capacitando al personal con esas necesidades para suplir estas carencias (Dessler, 2009 pág. 340) y (Alles, 2006 pág. 28).
- Tomar decisiones para ascensos y promociones en función del desempeño y cumplimiento del trabajo asignado (Alles, 2006 pág. 28).
- Identificar las personas claves en la organización (Alles, 2006 pág. 28).
- Motivar al personal en base a las calificaciones, haciéndole saber que está cumpliendo su deber y con ello contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la empresa (Alles, 2006 pág. 28).

Para concluir este apartado de marco teórico, teniendo en cuenta todos los aspectos que se han destacado tanto de las definiciones como las funciones que la literatura previa asigna a la evaluación del rendimiento de los trabajadores, otro aspecto que cobra vital importancia son las distintas fases que se deben seguir para ejecutar esta herramienta de forma correcta. Así, Mondy (2010) como queda reflejado en la Figura 2, establece cinco fases.

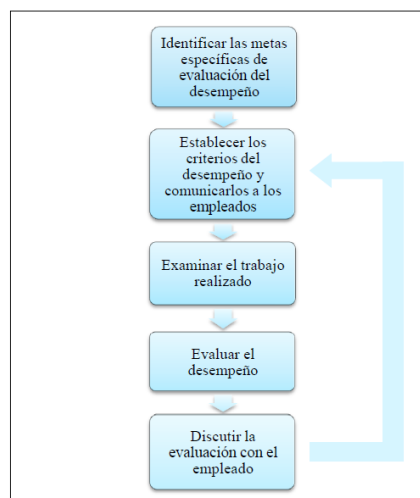


Figura 1. Proceso de evaluación del desempeño. Fuente: (Mondy, R. Wayne, 2010)



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

Las fases expuestas pueden aplicarse perfectamente y serán de gran utilidad a la finalidad que se pretende al tener un sistema de evaluación en el ET. Concretamente, si extrapolamos cada una de ellas al objetivo de este trabajo encontramos la siguiente estructura. En primer lugar, uno de los aspectos más importantes e iniciales es identificar las metas específicas de la evaluación del desempeño. En este sentido, el IPEC tiene como principal finalidad, o debería tenerla a juicio del autor, el de orientar al calificado y con ello evolucionar tanto a nivel individual como a nivel ejército profesional.

Una vez está claro el objetivo de lo que se pretende evaluar, es necesario comprender y ejecutar de forma coherente aquellos criterios preestablecidos por los que se rige el sistema de evaluación y ponerlos en conocimiento de todos. Tras una previa observación e interacción con los subordinados, es posible conocer el desempeño y funciones particulares de cada uno y, con ello, conseguir un juicio justo para evaluar.

Finalmente, una vez dictadas las calificaciones en la evaluación del desempeño profesional, es muy importante, y quizás lo primordial a criterio del autor, orientar al calificado como se ha mencionado anteriormente. Esto es, debatir con el subordinado los aspectos positivos y negativos evaluados, siempre tratando de resaltar en lo positivo con la finalidad de injerir motivación y ganas de evolucionar y haciendo de lo negativo una crítica constructiva que ayude siempre a la mejora continua.

## 4. ESTUDIO DEL ACTUAL SISTEMA DE IPEC

Antes de sintetizar las principales características del actual sistema de IPEC, para una mejor comprensión se va a proceder a enumerar y definir los siguientes términos que configuran la estructura del proceso de calificación extraídos de la IG 11/11 (Ministerio de Defensa, 2011), además de los actores que intervienen en el IPEC:

### **Términos:**

- Calificado: el militar objeto de informe.
- Primer calificador: el superior jerárquico del calificado.
- Superior jerárquico: el superior jerárquico del primer calificador.
- Junta de calificación: el órgano al que corresponde efectuar la calificación.
- Concepto: cada uno de los elementos predeterminados que permiten valorar las cualidades, desempeño profesional y potencialidades del calificado.
- Calificación: el proceso por el cual la junta de calificación aprecia y puntúa cada concepto.
- Puntuación: nota que la junta de calificación establece en cada concepto.
- Valoración individual: proceso por el cual el superior jerárquico muestra su conformidad o discrepancia con la puntuación asignada por la junta de calificación.
- Valoración de conjunto: proceso por el cual el superior jerárquico compara los resultados obtenidos por las juntas de calificación de las que es el superior jerárquico.

### **Actores que intervienen en el IPEC:**



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

- Junta de calificación: es la encargada de realizar los informes de calificación y estudiar las alegaciones. Además, el primer calificador será el encargado de informar y orientar al calificado.
- Superior jerárquico: se encarga de la valoración individual y colectiva del calificado, así como de controlar a los calificadores.
- Jefes de Unidad, Centro u Organismo (UCO): nombra las juntas de calificación y los superiores jerárquicos; comunica a los afectados y a los calificados; instruye a los calificadores y superior jerárquico; y revisa los datos administrativos y remite los IPEC,s al Mando de Personal (MAPER).
- MAPER: controla a los superiores jerárquicos; comprueba objetividad y justicia de las calificaciones; e informa al Consejo Superior del Ejército de Tierra.

#### **4.1.       NORMATIVA VIGENTE REGULADORA DEL IPEC**

Pese a que se ha hecho una pequeña revisión de la normativa que precede a la actual y ya se han mencionado algunas de sus características, para tener una mejor contextualización del objeto de estudio de este TFG, esta subsección va a ampliar la actual normativa. La normativa vigente por la que se rige el sistema de evaluación del desempeño del ET, IPEC, como ya se ha comentado, es la IT 01/15 y la OM 55/2010 y su ampliación OM 85/2011. Lo que se expone a continuación es extraído de dichas órdenes: (Orden Ministerial, 2010), (Orden Ministerial, 2011).

Dicha normativa reflejada en el Anexo III, trata de determinar las normas administrativas para la elaboración del IPEC. Su objeto es unificar los procedimientos para la elaboración del mismo y las normas reguladoras que permitan establecer la valoración objetiva de cualidades, méritos, aptitudes, competencia y forma de actuación profesional del militar. Además, como se ha comentado previamente, este sistema de evaluación se aplica a todos los militares del ET en situación de servicio activo y que se encuentre ocupando destino.

En lo referente a la elaboración de los informes de calificación se encargarán las juntas de evaluación que, estarán formadas por militares con el adecuado conocimiento del personal que va a ser calificado, entre los que figura el superior jerárquico, y la figura obligatoria del primer calificador, siendo este el inmediato superior directo del calificado. En algunas ocasiones extraordinarias la junta podrá estar compuesta por un calificador único como, por ejemplo, en las evaluaciones a los jefes de unidad, centro u organismo.

Con carácter periódico los IPEC del personal militar de carrera o de complemento se cumplimentarán anualmente, excepto a los militares de carrera de la escala de tropa y marinería que será cada dos años excepto durante el compromiso inicial y sus renovaciones, que se harán anualmente. Para estos, cada año se procede a elaborar el IPEC de aquellos cuya paridad de año de nacimiento coincida con el curso. Además, la normativa apunta a la posibilidad de ejecutar un IPEC extraordinario en situaciones excepcionales, que no se van a detallar pues quedan fuera del análisis de este trabajo. Finalmente, a este respecto es importante señalar que cada IPEC periódico es independiente de los demás, esto es, no debería ser influido por los anteriores.

A los efectos de aplicación de lo dispuesto en la Orden Ministerial 17/2009, de 24 de abril, por la que se establece el procedimiento y las normas objetivas de valoración de aplicación en los procesos de evaluación del personal militar profesional, la valoración de los 17 conceptos a evaluar, se les puede dar las puntuaciones; A=9,5; B=8,5; C=7,5; D=6,5 y E=4. Será posible la calificación de «No observado» en algunos de los conceptos evaluados cuando la junta no tenga



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

suficientes elementos de juicio para determinar las calificaciones. Solo en el caso de valorar con una E, la junta deberá razonar los motivos de dicha evaluación negativa. Dichas calificaciones y los conceptos que deben ser valorados se plasmarán en la plantilla facilitada en el Anexo IV, con el objetivo de que puedan ser comparados con los conceptos y calificaciones que se harán en la propuesta final del presente TFG.

Una vez finalizadas las deliberaciones por parte de la junta de evaluación, el primer calificador le facilitará las mismas al calificado, debiendo informarle y orientarle sobre sus calificaciones. Puesto que una de las finalidades más importantes del IPEC es la orientación del personal evaluado, esta actuación por parte del calificador debe ser preferentemente presencial. Después de conocer el IPEC y haber sido orientado, el calificado lo firmará. En todo caso, el calificado dispondrá de un plazo de diez días hábiles, a contar desde el día siguiente de la firma del IPEC, para presentar por escrito, y de forma argumentada las alegaciones que considere oportunas.

Una vez analizada con un poco más de profundidad la normativa actual, de forma resumida, se va a tratar de sinterizar la incidencia del IPEC en la puntuación final para los ascensos y evaluaciones. La idea es dar a conocer la importancia del mismo, ya que su alcance es mayor que una mera evaluación haciendo que, si la percepción que se tiene del mismo es la falta de objetividad y homogeneidad, dicho problema se agrave por el peso que tiene el mismo en la carrera profesional de los evaluados.

## **4.2. INCIDENCIA DEL IPEC EN LA PUNTUACIÓN FINAL PARA LOS ASCENSOS y EVALUACIONES**

Uno de los aspectos con mayor controversia en el actual sistema de evaluación es la importancia que obtienen los resultados en las calificaciones a la hora de los ascensos, además de ciertos procesos selectivos.

El Informe personal de calificación constituye, conforme a la Ley 39/2007 de la carrera militar de 19 de noviembre, uno de los pilares fundamentales de los procesos de evaluación para el ascenso y para la asistencia a determinados cursos, tal y como prevé el Reglamento de Evaluaciones y Ascensos de las Fuerzas Armadas aprobado por el Real Decreto (RD) 168/2009, de 13 de febrero. Su objetivo, es la evaluación profesional del militar en el desempeño de su profesión.

El RD 168/2009, de 13 de febrero, por el que se aprueba el Reglamento de Evaluaciones y Ascensos de las Fuerzas Armadas y su normativa de desarrollo establecen el peso de los IPEC's en las evaluaciones. El Ministerio de Defensa, determinará los méritos y aptitudes que deberán ser considerados por los diferentes órganos de evaluación dependiendo de la finalidad de esta. En las diferentes evaluaciones se tendrán en cuenta las aptitudes y circunstancias profesionales del momento en el que se esté llevando a cabo la evaluación, reflejadas en documentos como el IPEC.

El elevado peso que obtiene el IPEC para este tipo de evaluaciones genera un cierto descontento en el personal perteneciente al ET. Este problema del peso, evidentemente, se agrava, primero, cuando no se cumple (o se tiene la percepción de que no se hace) la finalidad de calificar de forma objetiva el desempeño de los profesionales. Segundo, porque al ser comparados con profesionales del mismo empleo y escala, aunque de diferentes armas, las diferencias entre competencias hacen variar, en muchas ocasiones, la forma de evaluar a los calificados, lo que puede generar una pérdida importante en el orden de escalafón, el cual tiene



también un peso importante en la evaluación para el ascenso.

Para comprender mejor esta situación, la Tabla 4 plasma de forma numérica el peso del IPEC en la evaluación para los ascensos (Asociación de Suboficiales de las Fuerzas Armadas (ASFAS), 2012):

CONCEPTOS IPEC	TIERRA		AIRE		ARMADA	
	ELECCIÓN	SELECCIÓN	ELECCIÓN	SELECCIÓN	ELECCIÓN	SELECCIÓN
<b>CUALIDADES PROFESIONALES</b> (2.2 DESEMPEÑO)	18%	16%	15%	20%	25%	20%
<b>CUALIDADES PERSONALES</b> (2.1 CUALIDADES)	12%	10%	15%	10%	15%	12,5%
<b>PRESTIGIO PROFESIONAL</b> (2.3)	20%	14%	20%	20%	20%	17,5%
<b>TOTAL IPEC</b>	<b>50%</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>40%</b>	<b>60%</b>	<b>50%</b>

Tabla 4. Peso de las puntuaciones del IPEC empleadas en la evaluación para los ascensos.  
Fuente: (Asociación de Suboficiales de las Fuerzas Armadas (ASFAS), 2012)

Como puede verse en la tabla la calificación que el personal obtiene en cada informe a la hora de ascender tiene gran transcendencia, implica la mitad de las características que se valoran para la elección el 40% para la selección. Además, en algunas ocasiones, cuando la organización evaluadora para el ascenso lo determine oportuno, se considerarán todos los IPEC del empleo.

### 4.3. ESTUDIOS PREVIOS

Pese a que en el trabajo se va a realizar un estudio propio para conocer la opinión de integrantes del ET sobre los informes de valoración, cabe resaltar que previo al presente TFG, y con motivo de la gran importancia que está adquiriendo el IPEC, se han llevado a cabo numerosos informes en los que se destacan por alcance, dos, los cuales van a ser analizados a continuación.

#### 4.3.1. "Informe IPEC,s" por la Asociación de Suboficiales de las Fuerzas Armadas

El actual sistema de evaluación del desempeño que utiliza el ET ha dado lugar a numerosas cuestiones y dudas sobre su efectividad y productividad en los últimos años. Es múltiple aquel personal del ET que afirma que el actual sistema no es el correcto, o hay que modificar su normativa. Es por ello, que muchas asociaciones, unidades y agentes internos de las unidades han realizado estudios e investigaciones para así demostrar la verdadera valoración del IPEC dentro del ET, en el que, en muchas ocasiones, desemboca en un profundo descontento entre el personal.

Uno de ellos fue el informe ejecutado por la Asociación de Suboficiales de las Fuerzas Armadas (ASFAS) que se denomina como "Informe IPEC,s" en 2012 (Asociación de Suboficiales de las Fuerzas Armadas (ASFAS), 2012). En este informe, se expone y posteriormente se argumenta una serie de cuestiones que dan lugar a polémica en el actual



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

IPEC, presentando carencias a mejorar. Se cuestiona si la normativa, que ha ido persiguiendo adaptar las modificaciones a las necesidades, es realmente efectiva y coherente.

Con ello una de sus principales conclusiones es que se ha ido confundiendo el fin con los medios y contribuye, junto con las normas de evaluación para el ascenso o concesión de cursos y destinos, a una situación de inseguridad jurídica constante de los profesionales del ET. Además, resalta que no se cumple la finalidad de valorar objetivamente el desempeño de los profesionales e incluso algunos calificadores, castigan a sus subordinados otorgándoles calificaciones por debajo de la media. Siendo el resultado de todo esto, que, en la evaluación, esos profesionales pueden quedar retenidos de forma permanente en su empleo.

Este estudio, además señala que, se debe tener en cuenta que el sistema IPEC intenta ser objetivo y normalizado, pero esto no es posible en nuestras FAS donde tenemos diferentes especialidades con funciones totalmente distintas y que, cuando ascienden no lo hacen por su labor específica si no por la comparación con el resto de su misma escala y empleo, al estar todos integrados, desde la entrada en vigor de la Ley 39/07 (Boletín Oficial del Estado, 2007) en un conjunto reducido de escalas.

Por último, en lo que a las alegaciones respecta, el informe señala que los calificados sufren la imposibilidad de poder ejecutar alegaciones escritas argumentadas que consideren óptimas los mandos, debido a la subjetividad en la mayoría de los campos que el IPEC califica. Por ejemplo, la Figura 3, refleja la cuestión de cómo un calificado puede justificar que le corresponde una B en vez de una C en la valoración de sus relaciones personales. Esto es, no se deja una pregunta abierta adicional a esta donde se pueda explicar el porqué de la calificación lo que, se entiende, hace difícil que las alegaciones prosperen.

2.1.4. De relación personal.											
<ul style="list-style-type: none"><li>- Corrección de los comportamientos externos.</li><li>- Cuidado de su imagen y presencia.</li><li>- Afabilidad en el trato.</li><li>- Interés que despierta en su relación personal.</li></ul>	<table border="1"><thead><tr><th>A</th><th>B</th><th>C</th><th>D</th><th>E</th></tr></thead><tbody><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></tbody></table>	A	B	C	D	E	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A	B	C	D	E							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							

Figura 2. Campo 2.1.4 del IPEC. De relación personal. Fuente: (Asociación de Suboficiales de las Fuerzas Armadas (ASFAS), 2012)

#### 4.3.2. “Valoración del IPEC” realizado por la Jefatura de los Sistemas de Información, Telecomunicaciones y Asistencia Técnica (JCISAT)

Como ya se ha mencionado en el apartado anterior, el descontento entre los miembros del ET y de las FAS en general ha incurrido en numerosas investigaciones. En este caso se plasma el informe llevado a cabo por la JCISAT “Valoración del IPEC” que tuvo lugar en 2014. En el presente informe, se han llevado a cabo una serie de preguntas a personal del ET, con la finalidad de cuestionar aquellos aspectos del IPEC que más controversia generan.

Este informe destaca que los oficiales son los que mejor conocen la normativa sobre el IPEC, siendo la tropa la que menor conocimiento posee del mismo. Y lo que es más importante para el caso que nos ocupa, señala que son mayoritarios los desacuerdos entre la posibilidad de cumplir el protocolo de actuación señalado en la normativa para evaluar los campos marcados



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

en el IPEC de forma objetiva.

Por otro lado, como expone la Jefatura CIS y AT son predominantes los acuerdos respecto a la necesidad de calificar a los mandos anualmente, que las juntas de evaluadores son más equilibradas que las de uno solo y se apunta a la bondad de añadir a un subordinado en la junta de evaluación. Además, concluyen que si bien los campos evaluados por el IPEC son adecuados y la limitación de calificaciones dificulta el proceso.

Finalmente, con respecto a la finalidad del IPEC, una de las conclusiones principales es la necesidad de devaluar el peso que tiene hoy en día la valoración del IPEC para ascensos y procesos selectivos. Se ha utilizado la técnica de sondeo de opinión mediante la remisión de cuestionarios los cuales se reflejan en forma de gráficas en el Anexo V.

#### **4.4. VALORACIÓN DEL IPEC ACTUAL EN TERLEG3**

Como ha quedado patente en los dos estudios analizados y en la revisión de la literatura previa, el objeto de análisis de este estudio es de gran relevancia. Así, pese a que ya se han hecho encuestas previamente, aprovechando el periodo de las prácticas externas en el TERLEG3, se ha realizado un estudio propio al respecto. Para ello, se ha utilizado la técnica de sondeo de opinión mediante la remisión de cuestionarios que posteriormente se han representado de forma gráfica. La plataforma que se ha utilizado para ello ha sido la de "Google Formulario" y las encuestas se transmitieron vía online y presencial. Las preguntas, que se expondrán posteriormente, han sido elegidas en base a los estudios previos con la finalidad de poder comparar ambos y ver si existe una evolución actual. Adicionalmente, la forma en la que se han estudiado los resultados, cruzando respuestas a diferentes preguntas, aportará un elemento diferenciador con respecto al análisis de los trabajos previos.

La encuesta ejecutada se compone de quince preguntas de respuesta múltiple y unas observaciones voluntarias a aportar. Esta, ha sido enviada al personal de la VII y VIII Bandera de la Legión, las cuales componen el 3º Tercio de la Legión. Toda respuesta es anónima y se han conseguido un total de 225, lo cual es un número muy razonable como para que las conclusiones que puedan extraerse de las mismas tengan cierta consistencia.

Se va a comenzar analizando las conclusiones que pueden extraerse de manera directa de las encuestas, pese a que esto no es un elemento diferenciador con respecto a estudios previos, pero con ello se conseguirá una comparativa para ver si el paso del tiempo entre un estudio y otro ha hecho cambiar la opinión que tienen los integrantes del ET respecto al IPEC.

Comparando ambas encuestas realizadas, una de las cuestiones que más preocupa es el nivel de conocimiento de la normativa IPEC. Como podemos ver en el Anexo V y en las gráficas mostradas a continuación, en ambas el porcentaje de personal que tiene un conocimiento nulo, poco o regular de la normativa llega al 30 por ciento en ambos casos. Este hecho es preocupante ya que, para poder interpretar bien la calificación que han obtenido en el informe o la percepción que les trasmite el mismo, será mucho más ajustado si tengo un conocimiento mayor de la normativa que la regula.

Por otra parte, otro de los aspectos que más controversia genera es el peso de los IPEC para ascensos y evaluaciones. En este aspecto, más de un 60 por ciento del personal encuestado afirma que se debe devaluar su peso, coincidiendo esto con las encuestas realizadas en los estudios previos.

Además, en ambos estudios se plasma una gran cohesión de opiniones en cuanto a la posibilidad de evaluar de forma objetiva los conceptos preestablecidos del IPEC. Esto es, más



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

de un 60% opina que no es posible ser objetivo en la valoración de todos los conceptos evaluados.

A raíz de los resultados obtenidos por la encuesta, se ha llegado a la conclusión de que la evolución del IPEC, por los resultados en informes previos, no ha seguido la evolución que necesita el ET. Esto es, el descontento del personal en numerosos campos de la normativa, así como en los conceptos a evaluar y la forma de hacerlo sigue estando presente.

Las primeras cuestiones de la encuesta tratan de poner un poco en situación las características sobre quién está contestando dicha encuesta, con preguntas relacionadas con los años de servicio, arma a la que pertenece y, la que resulta de gran utilidad para el análisis que se va a proceder a hacer ahora que es la que trata de discernir entre aquellos que han formado parte de una junta de evaluación y los que no.

Los resultados están representados de manera porcentual y todos los histogramas mostrados a continuación se han filtrado teniendo en cuenta solo las respuestas de aquel personal que ha afirmado formar parte de una junta de evaluación en algún momento de su vida en el cuestionario. Señalar que no se va a ir pregunta por pregunta, sino que se va a focalizar la atención en aquellas cuestiones que se consideran de mayor trascendencia para la consecución del objetivo principal del trabajo, esto es, detectar los problemas del IPEC actual, de forma que la propuesta de actualización busque solventar los más relevantes.

Teniendo en cuenta lo anterior, en primer lugar, se centra la atención en una de las cuestiones claves y fundamentales para la ejecución de un IPEC, esto es, el nivel de conocimiento de la normativa que lo regula hoy en día. Pese a que ya se ha comentado que casi un tercio la conoce poco o nada, lo relevante es comprobar el grado de conocimiento que tiene sobre la misma aquellos a los que no solo se les aplica, sino que como miembros de una junta de evaluación han tenido que aplicarla.

Así en la Figura 4, se muestran solo los resultados dados por el personal que evalúa o ha evaluado. El resultado es un tanto preocupante ya que, en las diferentes escalas, sigue existiendo un alto porcentaje de profesionales que no conocen bien la normativa que regula los IPEC pese a haber sido parte de una junta. Es decir, tanto en la escala de oficiales, suboficiales o tropa, hay más de un 30 por ciento que afirma no conocen la normativa de forma correcta. Por otra parte, si bien el dato anterior es preocupante, también cabe apuntar que se encuentra que más de un 60 por ciento del personal conoce la norma bastante o totalmente. Este primer resultado, puede reflejar que quizás una de las posibles mejoras del sistema actual puede provenir de una mejora en la formación y/o en el conocimiento que deben tener aquellas personas que vayan a formar parte de las juntas de evaluación sobre la normativa que deben aplicar.



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

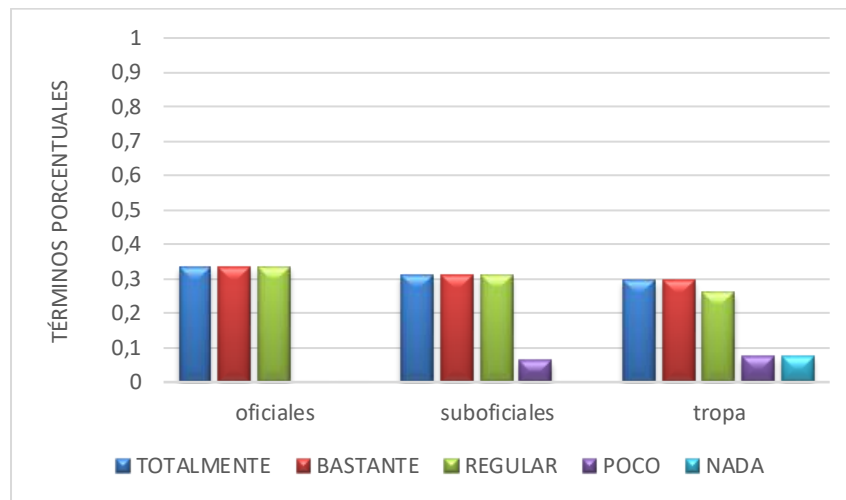


Figura 3. Nivel de conocimiento de la normativo por grupo de empleo. Fuente: Elaboración propia

Una vez analizada la cuestión anterior, otra pregunta importante, en la que cobra especial trascendencia la opinión de las personas que han formado parte de una junta, es la que analiza cuán factible es cumplir la norma regulativa del IPEC. Como se puede observar en la Figura 5, tanto la escala de oficiales como la de suboficiales consideran, en un porcentaje mayoritario, que no es factible cumplir la norma actual. Por su parte el personal de tropa si opina que es factible en su mayoría (cerca del 60%), aunque más de un 20% también está en desacuerdo sobre la facilidad de aplicación. De estas respuestas, especialmente por la percepción detectada entre oficiales y suboficiales, se necesita una actualización de la normativa que haga más sencilla su aplicación, cuestión a la que se pretende dar respuesta en la presente investigación.

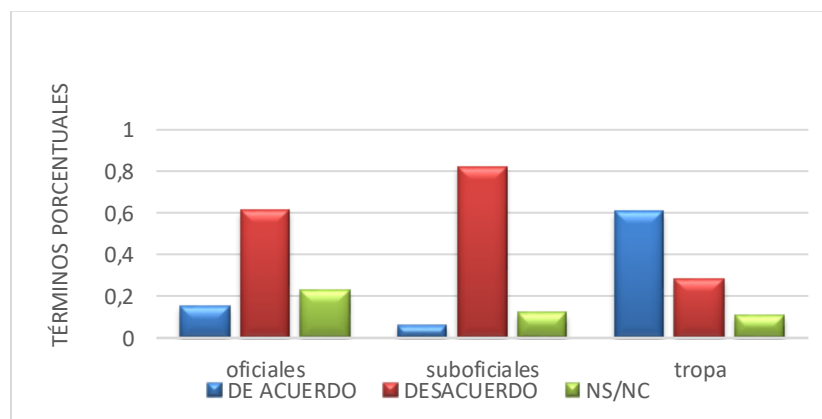


Figura 4. Acuerdo con la posibilidad de cumplir la norma. Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, como ya se ha apuntado, una de las problemáticas más preocupantes hoy en día es la importancia que está adquiriendo las calificaciones del IPEC para ascensos y para ciertos procesos selectivos. Por ello, se considera de vital importancia conocer la opinión del personal del ET sobre esta cuestión. Tanto la escala de oficiales como la escala de suboficiales opinan de una manera bastante significativa que hay que evolucionar en este aspecto, ya sea



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

devaluando el peso de dichos informes, como excluyendo el uso del IPEC para los ascensos. Por otra parte, el personal de tropa en su mayoría, pero no de forma tan aplastante, opinan que si debe hacerse uso de los IPEC para ello.



Figura 5. Uso del IPEC para ascensos y procesos selectivos. Fuente: Elaboración propia

La objetividad a la hora de evaluar es uno de los factores más importantes y delimitantes en cualquier sistema de evaluación. Además, en el caso del IPEC, en ocasiones, la dificultad de evaluar de manera objetiva viene dada por los campos preestablecidos a calificar. Por ello, se cuestiona la opinión al respecto. Los resultados obtenidos, ver Figura 7, muestran de manera muy resaltada el descontento del personal con los campos evaluados, al considerar que no es posible evaluar los conceptos del IPEC actual de forma objetiva. La trascendencia de que se estén tomando los resultados del personal que ha formado parte de una junta de evaluación, es que en estas opiniones no entra en juego la percepción del evaluado, sino que son los propios calificadoros los que apuntan al problema de ser objetivos a la hora de establecer las valoraciones.

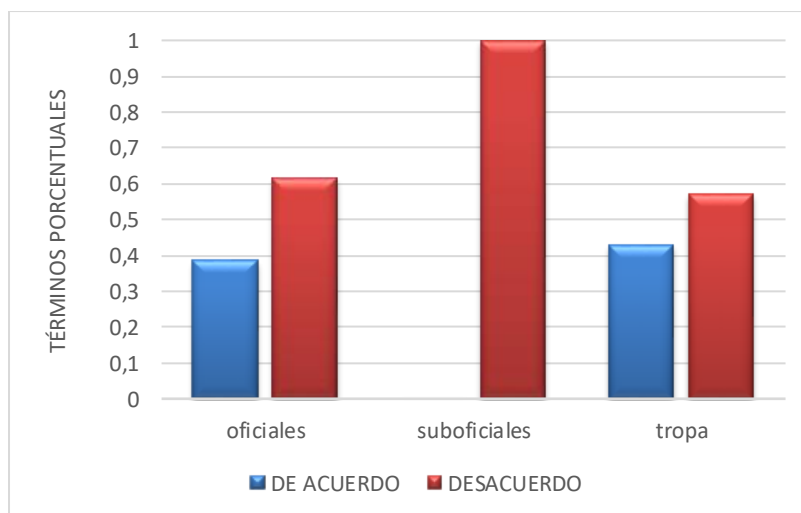


Figura 6. Opinión sobre si los conceptos planteados se pueden valorar de forma objetiva. Fuente: Elaboración propia



Finalmente, en la Figura 8 se presentan los resultados respecto a si debe o no existir diferentes modelos de IPEC según la escala y responsabilidades. Prima la opinión de que el sistema de evaluación tiene que ser distinto, al menos entre mandos y tropa.

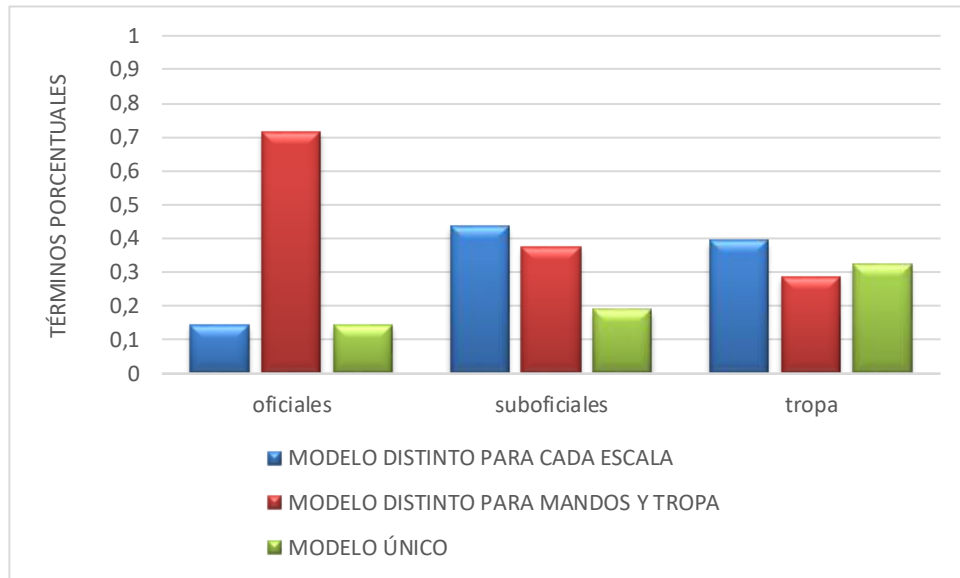


Figura 7. Resultados sobre si el modelo de informe debe ser o no único. Elaboración propia

No obstante, la encuesta realizada por el autor, sin filtros ni selección de preguntas de mayor relevancia, queda reflejada en el Anexo VI a interés del lector.

#### 4.5. PROBLEMAS DETECTADOS EN EL ACTUAL IPEC

Tras el estudio de la actual normativa reguladora del IPEC y la comparación e investigación de los resultados de la encuesta con los de estudios pasados, se pueden extraer una serie de conclusiones generales sobre los motivos del descontento por parte de los miembros de las FAS en relación con el actual sistema de evaluación del desempeño que se realiza hoy en día en el ET. Concretamente, el actual sistema muestra una serie de falta de eficiencia y de objetividad que podríamos plasmar, sin que el orden refleje necesariamente la relevancia de las mismas, en la siguiente problemática:

- Elevado peso de las calificaciones para ciertos procesos de ascensos y selección.
- Dificultad en el proceso de alegación por parte del calificado, por un lado, debido a la complejidad de encontrar motivos sólidos para elevar un determinado concepto evaluado del IPEC de una calificación a otra superior debido a la subjetividad de la junta de calificación a la hora de evaluar. Por otro lado, debido a la propia plantilla que debe usarse para elaborar las alegaciones.
- Dificultad de una evaluación justa y acorde al desempeño mostrado por el subordinado al quedar limitada la puntuación en tan pocas calificaciones (A-E) y no estar claramente definidas. Esto es, se saben las letras a asignar, el valor numérico que acompaña a cada letra, pero no se sabe que mínimos debe cumplir el calificado para obtener cada uno de ellos.



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

- Diferencias significativas entre Unidades a la hora de calificar, que perjudicará o beneficiará al calificado según la Unidad en la que se encuentre destinado, encontrándose un mayor nivel en unas que en otras, por lo que un subordinado que en una Unidad podría tener una mayor calificación, en la actual dispone de menos debido al nivel en ella.
- Relacionado con el punto anterior, aunque también pasa dentro de una misma unidad, no existe un criterio homogéneo entre juntas de calificación, por lo que el proceso de calificación varía de una a otra, según interpreten los criterios subjetivos que se evalúan.
- El actual sistema no permite cumplir la finalidad de valorar de forma objetiva el desempeño profesional. Esto puede deberse a dos circunstancias o a una combinación de ambas. Concretamente, puede provenir tanto por la falta de formación (y/o conocimiento de la normativa) de los calificadores como por los conceptos preestablecidos como elementos objeto de valoración.
- La falta de formación mencionada en el punto anterior, va de la mano de otro problema que es que, en el nombramiento de la junta de calificación, no se exigen los necesarios conocimientos y preparación técnica para la elaboración de los informes.
- Es muy difícil que el actual sistema, además de ser objetivo, sea normalizado, al tener en nuestras FAS diferentes especialidades con funciones diferentes.
- Falta de conocimiento de la normativa por parte del personal en general.

#### **4.6. SOLUCIONES PROPUESTAS A LOS PROBLEMAS DETECTADOS**

A continuación, una vez planteados los problemas presentes del sistema actual del IPEC, se disponen una serie de soluciones con el fin de mejorar el sistema acorde con las necesidades del personal y las unidades del ET. Estas soluciones son las que se aplicarán en el apartado 5 de este trabajo, donde se plasma una propuesta de actualización del actual IPEC.

Por una parte, en lo que respecta la propia elaboración de la plantilla, se tiene que flexibilizar y definir las calificaciones a asignar a cada uno de los apartados y se debe de hacer una reflexión sobre las características que deben evaluarse. Así, en lo que a la calificación se refiere, se propone la puntuación de los conceptos preestablecidos con escala numérica del 1 al 10 además de la consecución de conceptos más objetivos ampliando conceptos específicos para cada escala. A ello, se suma el establecer prioridad y clasificación de conceptos que permitan una calificación de mayor calidad.

Por otra parte, la actualización debe tener en cuenta que uno de los problemas está en la preparación y/o conocimiento de la normativa de las juntas evaluadora. Por ello, se considera necesario una formación de los calificadores previa a cada evaluación, donde se recuerde la norma y los conceptos a evaluar en el informe.

Finalmente, otro aspecto que debería tenerse en consideración es la posible devaluación del peso de los IPEC para procesos selectivos y ascensos.

### **5. PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN DEL IPEC**

Una vez finalizado el estudio del actual sistema de evaluación del ET, detectados sus defectos y pensado en posibles soluciones, en este apartado se dispone a proponer una actualización del actual IPEC tratando de suplir los defectos que el autor considera más



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

relevantes en base a los diferentes estudios y encuestas plasmados anteriormente, que definen ciertas disposiciones del personal del ET.

Para generar un nuevo sistema de evaluación es necesario conocer las obligaciones de todo aquel que obtenga la condición de militar tanto en aspectos técnicos como morales, además de su desempeño profesional, pues ello determinará las características que deben ser valoradas. Por ello, en este apartado se plantea un nuevo modelo de IPEC que pretende cumplir con las exigentes necesidades del ET y lo que requiere de su personal, empezando para ello en el siguiente subapartado con la definición de los conceptos a evaluar.

Además, debe tenerse en cuenta, como se ha visto en el marco teórico que el IPEC debe estar diseñado con la finalidad de poder evaluar la gestión de los recursos humanos y proporcionar una información valiosa del nivel de rendimiento del personal calificado, pues ello repercutirá significativamente tanto para el personal que se evalúa como para la institución en general.

Finalmente, debe hacerse una propuesta, donde uno de los aspectos más importantes que debe cumplir el modelo de IPEC es la evaluación de unos campos posibles de evaluar de la manera más objetiva posible, siendo conscientes los calificadores de la gran trascendencia que supone dicho informe para el calificado.

## **5.1. CONCEPTOS A EVALUAR**

Para determinar los conceptos a evaluar a todo militar, el punto de partida que se toma en el presente TFG es la Ley Orgánica 9/2011, de 27 de julio, de derechos y deberes de los miembros de las Fuerzas Armadas. Uno de los mayores conflictos a la hora de calificar al personal del ET es la necesidad de crear un sistema único de evaluación, mientras que las funciones del militar pueden ser diversas según el puesto y escala que desempeñe. Por ello, se han estudiado los deberes y derechos de cualquiera que tenga condición de militar y con ello la necesidad de ser evaluado.

A esto, cabe destacar la dificultad de evaluar dichos conceptos de forma objetiva. Los conceptos que evaluar han sido diferenciados en distintas cualidades que se le exige a cualquier militar, además de las añadidas consideradas por el autor.

Aunque en el grueso de la memoria se van no solo a nombrar, sino también a definir cada uno de los aspectos que van a evaluarse, en el Anexo VII que recoge la plantilla de propuesta, para cada uno de ellos, además de la definición, se establecen los criterios específicos que deben tenerse en cuenta para establecer la calificación de cada uno de ellos reduciendo de ese modo los problemas de objetividad y facilitando al calificador los pasos a seguir en caso de no tener clara la normativa.

Aquellas competencias extraídas de la la Ley Orgánica 9/2011, de 27 de julio, de derechos y deberes de los miembros de las Fuerzas Armadas (Boletín Oficial del Estado, 2011), son las siguientes: disciplina, responsabilidad, actitud ante los superiores y actitud ante los subordinados. De estas cuatro competencias, las dos últimas ya se evalúan actualmente en el IPEC, sin embargo, no se contemplan las dos primeras. Por tanto, dada su relevancia, si se incluirán en la nueva propuesta.

De manera adicional a las anteriores, teniendo en cuenta y manteniendo los dos grupos (desempeño profesional y cualidades personales) de características a valorar, la actual propuesta añade competencias que se consideran oportunas evaluar.



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

- Desempeño profesional:
  - Capacidad de trabajo (Novedad). Extraordinario en la ejecución de cometidos. Tiene conocimientos técnicos del material disponible y lo emplea de forma adecuada.
  - Asignación de cometidos
  - Interés por progresión (Novedad).
  - Trabajo en equipo
  - Eficacia
  - Eficiencia
  - Adaptación a la situación
  - Conocimientos técnicos. (Novedad).
- Cualidades personales:
  - Carácter
  - Intelectuales
  - Físicas
  - Iniciativa (Novedad).
  - Relaciones personales

Previos a evaluar estas capacidades se consideran dos conceptos claves y que serán puntuados por encima del resto. Estos conceptos son:

- Experiencia (Novedad)
- Actitud ante el servicio

Finalmente, el autor considera oportuno un apartado específico dentro del informe con conceptos a calificar exclusivamente para mandos:

- Competencias de mando:
  - Decisión y mando
  - Aceptación de consejos de los subordinados
  - Capacidad de transmitir conocimientos

Como se ha podido observar tanto en los informes estudiados como en las encuestas, además del criterio del autor, los conceptos a evaluar del IPEC no son la principal problemática, de hecho, en la mayoría de los casos se consideran óptimos. La mejoría en los conceptos preestablecidos se enfoca a la posibilidad de calificarlos de la manera más objetiva posible y sobre todo que sean justos con el personal y el desempeño que cumplen en sus unidades. Para ello, es primordial el conocimiento y, sobre todo, el entendimiento de estos, para los que se facilitan breves explicaciones que se expondrán posteriormente.

Es por ello, que la mayoría de los conceptos propuestos son muy similares o idénticos a los existentes en el actual sistema del IPEC, aunque también la eliminación de alguno de ellos. Se ha dado especial prioridad a cómo evaluarlos. Para ello se han considerado dos conceptos clave



por encima del resto, y a partir de ahí, un orden de prioridad y clasificación, aportación propia del autor.

## **5.2. SISTEMA DE CALIFICACIÓN**

Para que los conceptos mencionados anteriormente puedan ser evaluados de una forma clara y concisa es necesario que el diseño del sistema lo permita. En el Anexo VII podemos encontrar la plantilla propuesta de calificación basada en el actual sistema del IPEC y aportación personal del autor. La normativa plasmada en el siguiente subapartado, explica cómo debe llevarse a cabo el cumplimiento del IPEC por parte de la junta y se incluiría al final de la plantilla del IPEC para facilitar su consulta. Para ello y dada la importancia de la misma, primero se va a proceder a incluir la normativa tal y como se propone que se incluya en la propuesta de actualización del IPEC, para a continuación comentar cuáles son los cambios más relevantes con respecto a la que se aplica actualmente.

### **5.2.1. Normas de cumplimentación del IPEC**

#### **1. Generalidades.**

El IPEC consiste en la valoración objetiva de una serie de conceptos preestablecidos que permiten apreciar una serie de cualidades, méritos, aptitudes y forma de actuación del militar.

Será de cumplimiento obligatorio por parte de una junta de evaluación, o en su caso, por el superior jerárquico correspondiente, debiendo cada vocal ser consciente de la gran trascendencia que conlleva el informe para el calificado en su trayectoria profesional.

Por lo cual, se tendrá en especial consideración lo dispuesto en la Ley Orgánica 9/2011, de 27 de julio, de derechos y deberes de los miembros de las Fuerzas Armadas.

#### **2. Motivo y periodo del informe.**

El IPEC puede cumplimentarse por las siguientes razones:

- Carácter periódico anual. El personal de tropa será cada dos años.
- Por orden del mando.
- A propuesta del calificador.
- Por cese o cambio en el destino del calificador.
- Por cese o cambio de destino del calificado.

#### **3. Datos administrativos.**

La primera sección del IPEC consistirá en rellenar una serie de datos administrativos relacionados con el calificado, el primer calificador y el segundo calificador, además del superior jerárquico. Estos datos serán cumplimentados por el primer calificador.

Todo IPEC cumplimentado tendrá carácter CONFIDENCIAL sujeto a Normas de protección de documentos oficiales.

El calificador cumplimentará un único ejemplar que elevará al Superior Jerárquico, quién devolverá acuse de recibo y lo enviará al Mando o Jefatura de Personal de que dependa el Calificado.

Para la tramitación, custodia y utilización del IPEC se seguirán las normas ya establecidas por los Jefes de Estado Mayor de los Ejércitos y el Secretario de Estado de Administración Militar.



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

#### 4. Calificación.

La calificación de cada concepto se llevará a cabo marcando en la casilla de puntuación asignada a una nota. Cabe destacar que cada calificación Sobresaliente o por debajo de Suficiente, deberá incluir una justificación en el apartado marcado como 'Observaciones' en cada concepto. Cada concepto lleva consigo una descripción y una serie de puntos clave con el objetivo de guiar a la junta de evaluación en lo que se pretende evaluar.

Los conceptos se agrupan en:

- Conceptos clave
- Derechos y deberes del militar.
- Desempeño profesional.
- Cualidades personales.
- Capacidad de mando (solo es evaluable a los oficiales y suboficiales y a aquellos que estén ejerciendo puestos que correspondan tales tareas en el momento de la calificación).

Las calificaciones serán las siguientes:

- Sobresaliente: Puntuaciones 10 y 9. Se considera que el calificado cumple de manera excelente, muy por encima de la media el concepto a evaluar.
- Notable: Puntuaciones 8 y 7. Se considera que el calificado cumple con el concepto a medir con creces por encima de la media.
- Bien: Puntuación 6. Se considera que el calificado se encuentra en la media y cumple el concepto de manera satisfactoria.
- Suficiente: Puntuación 5. El calificado cumple con los requisitos del concepto, pero sin destacar sobre el resto.
- Insuficiente: Puntuaciones 4 y 3. Se considera que el calificado no cumple con lo que se le exige acorde a ese apartado.
- Muy deficiente: Puntuaciones 2 y 1. No solo no cumple lo que se requiere si no que es necesario una evolución urgente del calificado. Se encuentra muy por debajo de la media.

##### 4.1 Normas específicas de calificación

A la hora de calificar los conceptos, se tendrá en cuenta que:

- Cada calificación Sobresaliente o por debajo del Suficiente, deberá ser justificada en el apartado dispuesto como 'Observaciones' en cada concepto.
- El calificador, puede anotar observaciones voluntarias en cada concepto.
- Al final de cada apartado de calificación se reflejará una media sacada de las notas de todos los conceptos pertenecientes a ese apartado.
- La **calificación global** del IPEC se llevará a cabo de la siguiente forma:

(COMPETENCIAS CLAVE x 4) + (DERECHOS Y DEBERES DEL MILITAR x 3) + (DESEMPEÑO PROFESIONAL x 2) + (CUALIDADES PERSONALES)

10

Figura 8. Calificación global IPEC. Fuente: Elaboración propia



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

➤ En el caso de los mandos, se cumplimentará además el apartado de capacidades del mando, quedando la **calificación global** como:

(COMPETENCIAS CLAVE x 4) + (DERECHOS Y DEBERES DEL MILITAR x 3) + (DESEMPEÑO PROFESIONAL x 2) +  
(CUALIDADES PERSONALES) + (CAPACIDADES DEL MANDO x 2)

12

Figura 9. Calificación global para mandos. Fuente: Elaboración propia

- El superior jerárquico será la figura responsable de verificar la imparcialidad de la calificación y comprobar que las justificaciones asociadas a notas sobresalientes y por debajo de suficientes llevan a cabo una argumentación lógica y coherente.
- Dentro de una UCO:
  - La nota media de cada escala no podrá superar el 8.5

#### 5. Apartado 7. Calificación comparativa.

En este apartado se califica al evaluado comparando su informe en líneas generales con el resto de personal de igual empleo y similar antigüedad.

#### 6. Apartado 9. Capacidades potenciales.

El apartado de capacidades potenciales será rellenado únicamente por el primer calificador, con motivo de ser el superior más cercano al evaluado y que mayor conocimiento posee de sus aptitudes. El calificador en este caso debe escoger, entre las 12 capacidades, 3 en las que considere que la persona que está evaluando destaca.

Por otro lado, también existe la posibilidad de añadir 3 capacidades potenciales diferentes a las pautadas en el informe en caso de considerarse por el calificador más identificativas con el evaluado.

#### 7. Apartado 10. Observaciones del 1er Calificador.

El primer calificador podrá destacar cualquier observación adicional que considere necesario acerca del desarrollo profesional o las causas de las puntuaciones en el informe.

#### 8. Apartado 11. Orientación.

En este apartado el calificador destaca las competencias en las que destaca el evaluado y le informará de ellas. De esta forma se consigue una motivación del personal y la elongación del correcto funcionamiento de este.

Por otra parte, también resaltarán aspectos negativos con la finalidad de paliar estas carencias y evolucionar de cara al siguiente informe de calificación.

#### 9. Enterado y trámite de alegaciones.

De forma obligatoria, el primer calificador entregará el informe al calificado de manera presencial, salvo casos excepcionales en los que no sea posible. Durante este trámite el calificador expondrá sus calificaciones y argumentará al calificado su desempeño resaltando en la medida de lo posible los aspectos positivos.



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

Tras ello, el calificado decidirá si alegar o no. En caso de alegación, deberá indicar en que concepto no está conforme y por qué. De no existir alegación por parte del calificado, el informe se elevará finalmente al superior jerárquico, quien completará el trámite.

#### **10. Valoración del superior jerárquico.**

El superior jerárquico tiene como misión principal el control de la ejecución de un informe justo y objetivo. Anotará las observaciones que considere necesarias intentando reforzar siempre los aspectos positivos.

En caso de presentar una alegación el calificado, será el encargado de estudiar los argumentos que se exponen y decidirá la resolución final. Finalmente anotará una calificación global tras los cambios en caso de que los hubiera.

De no existir alegación, firmará el IPEC, que quedará finalizado.

#### **5.2.2. Principales actualizaciones de la nueva normativa.**

La nueva normativa reguladora del IPEC propuesta en este trabajo presenta una serie de cambios con el fin de evolucionar en el ámbito de la evaluación del desempeño dentro del ET. Con estos cambios se pretende suplir las carencias y la falta de equidad de las que sufre el actual IPEC, basándose en el estudio previo realizado. Por otra parte, sigue manteniéndose ciertos criterios con la finalidad de no perder la esencia que siempre ha llevado el IPEC. Además, un cambio radical de normativa podría generar una mayor controversia de la actual, por lo que la evolución de todo cambio debe ser progresiva.

En los primeros apartados, es decir, generalidades, datos administrativos y motivo y periodo del informe no se incluye ningún cambio significativo respecto a la actual normativa. Es el apartado calificación, donde surgen las actualizaciones de mayor transcendencia.

En primer lugar, el nuevo IPEC pasa a ser calificado con calificaciones numéricas del 1 al 10, con la finalidad de dar lugar a un abanico más amplio de posibilidades a la hora de evaluar al personal y con ello conseguir una mayor exactitud y equidad que la que se obtiene al solo tener una nota para cada tramo. Por otra parte, los conceptos que se evalúan pasan a ser reorganizados de otra manera, con la finalidad de poder diferenciar la importancia de cada uno de ellos reflejada en los baremos que posteriormente se explica.

Otro cambio de vital importancia, relacionado en cierta medida con el anterior, es que cada concepto lleva consigo una breve descripción además de una serie de puntos característicos a evaluar para una mayor comprensión del calificador de qué es lo que se está evaluando. De este modo, se reduce mucho la subjetividad pues la valoración del concepto no queda en un sentido tan amplio como actualmente, sino que se especifica aquellas cuestiones a tener en cuenta.

Cada concepto, como se ha mencionado anteriormente, está agrupado en una sección como se muestra en la plantilla reflejada en el Anexo VI. Cada sección, lleva consigo una media de las calificaciones que la compone. Se le ha considerado un peso a cada una de ellas, que se lleva a cabo en un baremo que proporciona la calificación final. Esta calificación global se encuentra expuesta en el subapartado anterior.

Como se ha estudiado a lo largo de la investigación, uno de los problemas que genera el actual IPEC, es la falta de equidad entre IPEC,s de personal en distintas UCO,s al compararse informes para evaluaciones y ascensos entre personal del mismo empleo. Con la intención de disminuir dicha carencia, la media que debe proporcionar el IPEC por UCO, pas a a ser una media por escala dentro de cada UCO. Dicha media sube a la nota de 8.5, para que, de esta forma,



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

aquel personal que se merece una mayor calificación no quede coaccionada por la media obligada.

Para evitar las calificaciones altas en exceso sin motivo, en todas aquellas calificaciones superiores al 9 deberán llevar consigo una argumentación escrita en el apartado de observaciones, que será aceptada o no a juicio del superior jerárquico. Por otra parte, las evaluaciones inferiores al 5 también deberán acompañar su correspondiente argumentación.

En cuanto a los siguientes apartados calificativos, la única diferencia que encontramos es la posibilidad de añadir capacidades potenciales del calificado si el calificador considera que destaca en alguna que no se encuentra presente en la plantilla.

Una vez finalizada la evaluación, dicho IPEC será entregado al calificado de forma presencial, manteniendo una entrevista con él, con la finalidad de orientar al mismo en cuanto a los aspectos positivos y negativos de su informe, intentando incidir siempre que sea posible en los positivos, con la finalidad de motivar al personal y así seguir evolucionando a nivel ejército.

Si el calificado no se encuentra conforme con alguna de las partes, podrá presentar una alegación en un plazo máximo de diez días desde el enterado, exponiendo los motivos por los cuales no está de acuerdo con el calificador y en qué concepto.

Finalizados estos trámites, el superior jerárquico firmará el informe dándolo por finalizado.

### **5.3. FORMACIÓN DE LOS CALIFICADORES**

Como se ha podido observar en las encuestas llevadas por el autor, una de las problemáticas más preocupantes es la falta de conocimiento por parte de la junta evaluadora de la normativa reguladora del IPEC.

Lo ideal sería que previo a cada evaluación se celebrasen conferencias de modo explicativas y recordatorias de las normas y los criterios a seguir para aquellos que formarán parte de una junta evaluadora. En dichas jornadas se hará hincapié en los criterios más importantes como la explicación de cada uno de los conceptos que compone el IPEC o la nota media entre escalas que regula la normativa. Estas jornadas junto con todas las nuevas matizaciones y explicaciones que incluye la propuesta de actualización, podrían facilitar mucho el trabajo de los calificadores, mejorando su conocimiento sobre los pasos a seguir y aumentando su objetividad en la aplicación de las calificaciones.

Por otra parte, otro de los aspectos más importantes y una de las principales misiones del IPEC es la orientación del calificado. Existirán métodos de como el calificador debe llevar la entrevista y orientar al calificado con el fin de conseguir una progresión y sobre todo una motivación en el personal. Por ejemplo, resaltando siempre en la medida de lo posible, los aspectos positivos del calificado.

Estos dos aspectos, no se detallan en gran medida como podría realizarse, pero tampoco supondría un gran problema su implantación, ya que al tratarse de una cuestión muy específica, no se necesitaría realizar unas jornadas muy extensas y las podría impartir el personal interno de las FAS con mayor especialización en la gestión de recursos humanos.

### **5.4. MEJORAS QUE CONSIGUE LA NUEVA PROPUESTA**



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

La propuesta presentada de actualización del IPEC se ha llevado a cabo con la finalidad de mejorar la actual paliando las carencias y problemática detectada. Con esta nueva actualización se ha pretendido corregir o mejorar las siguientes cuestiones:

- La calificación de una serie de conceptos capaces de evaluar de una forma objetiva en la medida de lo posible, basados en los deberes y derechos del militar.
- Mejora del entendimiento de conceptos a evaluar con una breve explicación de cada uno de ellos y una serie de características que definen lo que el calificador está midiendo en el personal.
- Mayor equidad a la hora de puntuar, al existir una puntuación numérica del 1 al 10, es decir más flexibilidad y exactitud en la medición del desempeño.
- La calificación será más justa al baremar los conceptos evaluados de una forma diferente, dando más peso a los que se consideran más importantes.
- Mejorar la preparación de las juntas de evaluación con una serie de jornadas explicativas de la normativa y criterios a seguir para la confección del IPEC. Con esto se consigue unas evaluaciones más equitativas, así como una gestión del desempeño del personal más eficaz que favorece el desarrollo del personal. Por otra parte, también se gana una mayor homogeneidad entre las juntas al tener todos los mismos criterios de evaluación.
- Con la media entre escalas y no por UCO, se consigue una mayor equidad ya que, este sistema permitirá elevar las notas de los que merecen más y hoy en día, se ven muy limitados por la media marcada. Además, se homogeneiza a la hora de ascensos y méritos, en los que se compete con los de la misma escala.
- Las notas que se salen de lo 'normal' como el sobresaliente o aquellas por debajo del suficiente, serán justificadas. De esta forma, también se consigue evitar las notas sobresalientes en exceso ya que el superior jerárquico evaluará la argumentación dada por el calificador y tendrá el último veredicto. Así como se garantiza que una nota negativa estará debidamente justificada.
- Sistema que proporciona a los evaluados unos objetivos y unas recomendaciones orientadas hacia sus aspiraciones, para que estos se desarrollen como profesionales dentro de la institución.
- Evaluación de conceptos relacionados con el conocimiento técnico, pues el ámbito militar evoluciona muy rápidamente y en consecuencia la recepción de medios que requieren cierta especialización para su empleo.
- Consigue que el evaluado sea orientado para la consecución de sus aspiraciones. De este modo se consigue una evolución profesional de calificado y una motivación continua para que el calificado mejore.

La importancia de esta actualización viene determinada por el hecho de que a través de ella es posible lograr los dos objetivos principales de la evaluación: evolución del desarrollo personal y fines administrativos. Cabe destacar el aumento significativo que se consigue en términos de orientación, no solo del calificado, si no a la institución como Ejército profesional.

## **6. CONCLUSIONES**



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

El presente TFG, teniendo en cuenta la relevancia de los recursos humanos para cualquier institución en general y las FAS en particular, analiza el actual sistema de evaluación del desempeño del ET con el fin de conseguir una actualización del mismo que mejore sus principales problemas. Para ello se ha procedido en tres fases. Primero, se ha hecho una revisión bibliográfica con doble perspectiva. Por un lado, se ha estudiado e investigado la normativa vigente y la evolución que ha seguido hasta llegar a este punto resaltando los puntos clave de esta. Por otro lado, se han plasmado dos estudios pasados a esta investigación presente relacionados con el IPEC y cómo los propios miembros de las FAS lo valoran. Segundo, aprovechando que el presente trabajo se ha llevado a cabo en el Tercio Don Juan de Austria 3º de la Legión, VII Bandera, 3º Compañía, durante el periodo de prácticas se han realizado numerosas entrevistas y encuestas para investigar sobre el tema a estudiar de forma informal, que se han usado como método de obtención de información. Es por ello, que dichas encuestas no quedan reflejadas en el texto. Finalmente, tras sintetizar los principales puntos débiles del sistema actual en base a la información de las dos primeras fases, se procede a proponer una propuesta de mejora.

Concretamente, se ha llegado a la principal conclusión de que la actual norma regulativa del IPEC no es compatible con la realidad de las unidades además de la imposibilidad de valorar los campos por los que se rige de forma objetiva. En líneas generales se ha encontrado un gran descontento por parte de los miembros de las FAS con el sistema que se lleva a cabo hoy en día. La mayoría defiende que el IPEC en muchas ocasiones no consigue la equidad y, sobre todo, la subjetividad que debería, lo que da lugar, en muchas ocasiones, a calificaciones negativas por parte del calificador que repercuten en la carrera militar del calificado debido a la gran transcendencia que está adquiriendo este informe en nuestros días. En esta línea, otro de los mayores problemas detectados es la gran importancia que se da a estos informes en muchos procesos de selección además de ser un factor muy influyente para los ascensos. En resumen, el peso que se da a las calificaciones obtenidas en los IPEC es desmesurado. Por otra parte, se llega a la conclusión de que los procesos de alegación no son adecuados y difíciles para el calificado, debido a la dificultad de encontrar motivos justificados y sólidos para hacer cambiar una visión subjetiva al calificador.

Con el fin de mejorar y ajustar las necesidades del ET se ha llevado a cabo la propuesta de un nuevo sistema de evaluación del desempeño que podría implantarse en el ámbito del Ejército de Tierra, evolucionando frente al sistema actual y de esta manera, mejorar la forma de medición de competencias de los miembros de las FAS. No obstante, sería necesario la mejora de la herramienta informática a través de la cual se evalúa el IPEC, fuera del alcance del presente proyecto. La implementación de este sistema podría mejorar las herramientas de evaluación a emplear en las unidades aumentando además la formación por parte de los calificadores consiguiendo así una mayor profesionalidad a la hora de desarrollar estos informes.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación de Suboficiales de las Fuerzas Armadas (ASFAS) (2012) *Informe IPEC*,s.
- Boletín Oficial de Defensa (1993) *Orden Ministerial número 74/93, de 8 de julio, por la que se establece el modelo de informe personal de calificación para el personal militar profesional (IPEC)*.
- Boletín Oficial del Estado (2007) *Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la carrera militar*.
- Boletín Oficial del Estado (2011) *Ley Orgánica 9/2011, de 27 de julio, de derechos y deberes de los miembros de las Fuerzas Armadas*.
- Boletín Oficial del Ministerio de Defensa (1982) *Diario Oficial del Ministerio del Ejército*.
- Boletín Oficial del Ministerio de Defensa (2010) *Orden Ministerial 55/2010, de 10 de septiembre, por la que se determina el modelo y las normas reguladoras de los informes personales de calificación*.
- Boletín Oficial del Ministerio de Defensa (2011) *Orden Ministerial 85/2011, de 18 de noviembre, por la que se determina el modelo y las normas reguladoras de los informes personales de calificación de los militares de tropa y marinería que mantienen una relación profesional de carácter temporal*.
- Ministerio de Defensa (2010) 'IG 03/10 Informe Personal de Calificación'.
- Ministerio de Defensa (2011) *Instrucción General 11/11. Informe Personal de Calificación*.
- Ministerio de Defensa (2022) *Borrador Actual IPEC*.
- Orden Ministerial (2010) *Orden Ministerial 55/2010, de 10 de septiembre, por la que se determina el modelo y las normas reguladoras de los informes personales de calificación*.
- Orden Ministerial (2011) *Orden Ministerial 85/2011, de 18 de noviembre, por la que se determina el modelo y las normas reguladoras de los informes personales de calificación de los militares de tropa y marinería que mantienen una relación profesional de carácter temporal*.
- QuestionPro (2020) 'Importancia de la evaluación de desempeño de empleados', *QuestionPro*, 14 June. Available at: <https://www.questionpro.com/blog/es/importancia-de-la-evaluacion-de-desempeno/> (Accessed: 24 October 2022).
- Reclutamiento (2022) *Reclutamiento - Empleo en las Fuerzas Armadas*. Reclutamiento. Available at: <https://www.reclutamiento.es/historial-militar.php> (Accessed: 24 October 2022).
- Reclutamiento (no date) *Reclutamiento - Empleo en las Fuerzas Armadas*. Reclutamiento. Available at: <https://www.reclutamiento.es/historial-militar.php> (Accessed: 24 October 2022).
- Servicio de Publicaciones del Ministerio del Ejército (1971) *Diario Oficial del Ministerio del Ejército*.
- Subdirección de Asistencia Técnica y Sección de Técnicas de Apoyo a la Decisión (2014) *VALORACIÓN DEL IPEC*.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

organizaciones. Mc Graw Hill.

Puchol, L., y Moreno, L. P. (2007). Dirección y gestión de recursos humanos. Ediciones Díaz de Santos. Ediciones Díaz de Santos. 7ª Edición. Madrid, pp. 259-383

Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público. Boletín Oficial del Estado, n. 261 de 31 de Octubre de 2015.



D. IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

## ANEXOS

### Anexo I. HOJA DE CALIFICACIONES.

Fuente: (Servicio de Publicaciones del Ministerio del Ejército, 1971)

R. O. núm. 890	12 de diciembre de 1970	927
<b>4.—HOJA DE CALIFICACION</b>		
<b>4.1.—Finalidad.</b>		
La Hoja de Calificación tiene por objeto proporcionar datos para conocer:	los datos de la Hoja de Calificación de acuerdo con las normas que figuran en el formulario anexo a estas instrucciones, que se publicará en el Apéndice núm. 1 de la «Colección Legislativa», cuando se trate de calificación anual o cuando se produzca cambio de destino del calificado o de él mismo, para que sirva de elemento de juicio al que haya de hacer la calificación definitiva.	<b>4.5.—Tramitación de la Hoja de Calificación.</b>
— Grado en que se poseen las cualidades más importantes que caracterizan al militar profesional.	4.26.—Cuando por cualquier motivo el calificado haya estado separado de su destino de plantilla más de dos meses, el superior de quien haya dependido durante ese período deberá cumplimentar lo dispuesto para los casos de cambio de destino, con arreglo al apartado anterior.	Los jefes de Organismos, Cuerpos, Centros o Dependencias enviarán las Hojas de Calificación definitivas al C. D. P. E., dándoles el trámite correspondiente a la documentación de tipo confidencial.
— Aptitud y rendimiento para cada uno de los tipos de destino fundamentales.	4.3.—Inspección de las calificaciones.	Asimismo, se remitirá relación nominal del personal cuya Hoja de Calificación no se envía y motivos por los que no han sido calificados.
— Posibilidades profesionales.	La misión de Inspector tiene una importancia fundamental, ya que garantiza, en lo posible, la equidad de las calificaciones y permite rectificar en los casos en que estime existan apreciaciones erróneas, imprecisas o injustas por parte del Calificador.	<b>5.—FECHA-RESUMEN</b>
Para conseguirlo, las calificaciones deben ser completas, precisas e imparciales.	En los casos en que existan discrepancias entre las calificaciones del Calificador y el parecer del Inspector, la Autoridad militar inmediatamente superior a éste pondrá las calificaciones definitivas, para lo cual podrá, si lo estima necesario, ordenar la apertura de una información de carácter no judicial para esclarecer las calificaciones en duda.	5.1.—Se ajustará al modelo anexo a estas Instrucciones, publicado en el Apéndice a la «Colección Legislativa» ya citado, y se rellenará a tinta con los datos de la Hoja Matriz, completados al final de cada año con los que figuren en la respectiva Hoja anual, que tengan carácter permanente.
No es un documento para anotar premios o castigos, que deberán concederse o aplicarse con independencia de esta Hoja de Calificaciones, y se reflejarán en la 2.ª parte de la Hoja de Servicios, sino que debe dejar constancia de la apreciación de cualidades, hecha por un superior que debe conocerle profundamente, revisada por otro escalón más elevado y corregida si procediera.	4.4.—Carácter de la Hoja.	5.2.—Los datos transitorios se pondrán a lápiz y se modificarán cuando sea necesario para llevarlos al día. La Ficha Resumen deberá acompañar siempre a la Hoja Matriz de Servicios, de la que también se acusará recibo o se procederá a su devolución al igual que se hace con la citada Hoja.
4.2.—Requisitos para su redacción.	4.4.1.—La Hoja de Calificación tiene un carácter absolutamente reservado, y sólo será conocida por las personas implicadas en la redacción o explotación de los datos que contiene.	5.3.—Las copias que sean necesarias, poniéndolas también al día, serán realizadas por los mismos jefes que las Hojas Matrices.
4.2.1.—La calificación de los subordinados es un acto de mando de la mayor importancia, y en su realización los jefes deben mostrar su buen juicio, objetividad, conocimiento de los subordinados y concepto de su responsabilidad al calificarlos.	4.4.2.—Por corresponder las calificaciones exclusivamente al año anterior a aquél en que se formulan, se redactará un ejemplar único sin que, por ningún concepto, se haga copia de la misma que influya en las calificaciones del año siguiente.	Estas copias se acompañarán a las peticiones de destino que lo requieran, y de un modo general siempre que no se pida taxativamente la Copia íntegra de la Hoja de Servicios o de algunos de sus apartados.
4.2.2.—La redacción de esta Hoja requiere un Calificador y, siempre que sea posible, un Inspector de Calificaciones.	4.4.3.—Obligatoriamente se darán a conocer al interesado las calificaciones obtenidas en cada uno de los conceptos que figuran en los apartados 1, 2, 3, 4 y 5 de la última página, sin que por ningún motivo tenga acceso al resto del contenido de la Hoja de Calificación, que tendrá carácter confidencial.	6.—DISPOSICIONES TRANSITORIAS
4.2.1.—El Calificador será siempre el superior inmediato natural del calificado o de quien éste dependa directamente para prestar sus servicios, con independencia del Ejército, Arma o Cuerpo de procedencia.	4.4.4.—El calificado queda obligado a firmar el «Interwido» de esta calificación, sin que ello suponga estar conforme con las calificaciones que se le han dado a conocer. Caso de que el calificado se considere lesionado, podrá recurrir a la Autoridad militar inmediatamente superior al de mayor graduación que haya intervenido, salvo que ésta fuese la Autoridad regional o similar, a quien en cualquier caso corresponderá la resolución definitiva. El plazo para recurrir no podrá exceder de quince días, a contar desde la fecha de notificación.	6.1.—En el DIARIO OFICIAL del Ministerio del Ejército se publicará la fecha en que se pondrán a la venta los ejemplares de la nueva Hoja de Servicios.
Por excepción, el calificador de los suboficiales tendrá categoría mínima de capitán, y el Calificador de los oficiales será siempre un jefe.	4.4.5.—El «Interwido» de esta calificación, sin que ello suponga estar conforme con las calificaciones que se le han dado a conocer. Caso de que el calificado se considere lesionado, podrá recurrir a la Autoridad militar inmediatamente superior al de mayor graduación que haya intervenido, salvo que ésta fuese la Autoridad regional o similar, a quien en cualquier caso corresponderá la resolución definitiva. El plazo para recurrir no podrá exceder de quince días, a contar desde la fecha de notificación.	6.2.—A partir del 1 de enero de 1971 todas las Hojas de Servicios que sea preciso abrir se formularán con arreglo al modelo declarado reglamentario, así como la copia que debe ser cursada al C. D. P. E.
4.2.2.—El Inspector será el jefe superior inmediato del calificador y al que corresponderá precisamente la misión de calificar a éste.	4.4.6.—Al objeto de distribuir racionalmente el trabajo que supone la transformación de la totalidad de las Hojas de Servicios de jefes, oficiales, suboficiales y aspirantes, que deberá quedar terminada en 1 de enero de 1971, se hará progresivamente y en la forma siguiente:	6.3.—Personal anterior a la Guerra de Liberación o que habiendo tomado parte en la misma se transformó posteriormente: Se respetarán la Hoja y forma de Calificación anteriores.
4.2.3.—Los jefes de Organismos, Cuerpos, Centros o Dependencias deberán designar cada año expresamente para el siguiente quincena deben ser los Calificadores o Inspectores de cada uno de sus subordinados o solicitar, en caso dudoso, de la Superioridad el nombramiento correspondiente. Asimismo, las Autoridades antes mencionadas se reunirán cada cuatro meses con los Calificadores e Inspectores designados, para dictar normas u orientaciones.	6.3.1.—Personal anterior a la Guerra de Liberación o que habiendo tomado parte en la misma se transformó posteriormente: Se respetarán la Hoja y forma de Calificación anteriores.	6.3.2.—Jefes, oficiales y suboficiales no incluidos en el apartado que antecede, con antigüedad de teniente o sargento anterior al 1 de enero de 1961: Se respetará la Hoja antigua, pero la Calificación anual se hará con arreglo al nuevo modelo.
4.2.4.—Todo aquel que por cualquier circunstancia no se encuentre prestando servicios en Organismos militares quedará sin calificar durante el tiempo que permanezca en esas condiciones.		
4.2.5.—El Calificador llenará todos		



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

## Anexo II. IPEC 1993

Fuente: (Boletín Oficial de Defensa, 1993).

### NORMAS PARA LA CUMPLIMENTACION DEL INFORME PERSONAL DE CALIFICACION (IPEC)

#### Referencias:

- a) Ley 17/1999, de 18 de mayo, de Régimen del Personal de las Fuerzas Armadas, que en su Artículo 99 puntos 1, 2 y 3 dice textualmente:
- «1. El informe personal de calificación es la valoración realizada por el jefe directo del interesado, de unos conceptos predeterminados que permitan apreciar sus cualidades, méritos, aptitudes, competencia y forma de actuación profesional.
2. El calificador es el responsable del informe rendido, podrá orientar al interesado sobre su competencia y forma de actuación profesional y deberá hacerlo si su calificación, global o de alguno de los conceptos, fuera negativa. El interesado podrá formular alegaciones al respecto, que deberán unirse al informe personal de calificación.
3. El informe personal de calificación se elevará a través del superior jerárquico del calificador, quien anotará cuantas observaciones considere convenientes para establecer la valoración objetiva de las calificaciones efectuadas.»
- b) El Real Decreto. 1622/1990, de 14 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento General de Evaluaciones, Clasificaciones y ascensos del Personal Militar Profesional.
- c) Orden Ministerial 24/92, de 30 de marzo, por la que se establecen las Normas para la Evaluación y Clasificación del Personal Militar Profesional.

#### 1. Objeto del informe.

El objeto del IPEC es completar el Historial militar del personal, establecido en las referencias b y c, mediante un documento que permite la valoración de sus cualidades, méritos, aptitudes, competencia y forma de actuación profesional y en sí mismo constituye un elemento fundamental para efectuar las evaluaciones.

#### 2. Normas generales.

2.1. Todo militar está obligado a «mantener con sus subordinados un contacto personal que le permita conocer y atender sus inquietudes y necesidades», según preceptúa el artículo 35 de la Ley 85/1978, de 28 de diciembre, Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas.

Por ello, el militar deberá encontrarse en condiciones de poder informar sobre todos aquellos aspectos que se requieren en el IPEC y que, en su caso, sean aplicables a sus subordinados inmediatos.

2.2. La cumplimentación del IPEC debe estar basada en el conocimiento que se tenga del calificado, su comportamiento y actuaciones, y la información que se pueda recibir de otros mandos/jefaturas que tengan relación funcional con el calificado, todo ello centrado en el periodo que abarca el informe y analizado con la mayor objetividad posible.

2.3. En ningún caso podrán asignarse puntuaciones por encima o por debajo de las que objetivamente deban corresponder con el fin de premiar o corregir actuaciones concretas del calificado.

2.4. Las calificaciones deficientes o sobresalientes nunca servirán de base para adoptar medidas disciplinarias o conceder premios.

2.5. A los efectos que proceda según la legislación vigente, toda valoración inferior a cuatro en alguno de los conceptos o en la calificación global se considerará como deficiente o negativa.

2.6. El calificador es el «Jefe directo del interesado» cuya relación debe tener carácter orgánico y es independiente de que pertenezca al mismo Ejército, Cuerpo y Escala que el calificado.

Si las relaciones funcionales a que esté sujeto el calificado aconsejan cambiar de calificador de manera que esta responsabilidad recaiga en persona más cualificada según las circunstancias, la decisión será adoptada por el Mando o Jefatura de Personal, o por el Superior Jerárquico del calificador quien deberá razonarla en la Sección 5 del Informe.

Se seguirá este mismo proceso en el caso de que exista parentesco entre el calificador y el calificado.

2.7. Dado que el IPEC es un Informe de carácter militar, los que ostenten cargos o desempeñen puestos de trabajo del Ministerio de Defensa de rango inferior a Director General, y no tengan la condición de militar, están exentos de rendir IPEC de sus subordinados. En estos casos el calificador será el Subdirector General correspondiente, si tiene la condición de militar, o el propio Director General, quien, en similitud con lo establecido en el punto 2.6 anterior, delegará, si lo considera oportuno, en algún militar a sus órdenes de categoría superior al calificado.

2.8. Cuando se quiera efectuar alguna corrección, se tachará lo erróneo, marcando o escribiendo lo correcto y anotando al margen «vale la corrección» y la media firma del calificador.

X

A RELLENAR POR EL SUPERIOR JERARQUICO  
Al (Cargo del Sup. Jerárquico).....

Acuso recibo del IPEC de D.....

Correspondiente al periodo ..... a.....

..... de..... de 20.....

El ..... responsable de la Custodia.

A RELLENAR POR EL CALIFICADOR  
Al (Cargo del Calificador).....

Acuso recibo del IPEC de D.....

Correspondiente al periodo ..... a.....

..... de..... de 20.....

El Superior Jerárquico,



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

**3. Normas para rellenar el Impreso.**

**3.1. Sección 0.**

- Los datos en 0.1 y 0.2 deberán ser mecanografiados.
- Es obligatorio incluir fotografía en los años terminados en 3 u 8 o cuando no se haya presentado en los cuatro años anteriores.
- El apartado 0.2 se rellenará cuando corresponda de acuerdo con las instrucciones que cada Mando o Jefatura de Personal tengan establecidas o establezca.

**3.2. Sección 1 y 2.**

a) Los párrafos de las secciones 1 y 2 se valorarán en las casillas correspondientes entre 10 y 0 puntos de acuerdo con la siguiente tabla.

Muy superior a la media	Superior a la media	Como la media	Inferior a la media	Muy inferior a la media
10-9	8-7	6-5-4	3-2	1-0

b) Cuando razones justificadas impidan al calificador dar una valoración de un párrafo, se reseñará en la casilla de observaciones «N.O.» (no observado). En los párrafos del apartado 1.1. «Militares» se consignará además la razón del «N.O.».

c) Siempre que se den valoraciones de 0, 1, 9 ó 10 se deberán justificar en la casilla de observaciones. En cualquier otro caso queda a juicio del calificador el explicar con las observaciones la variación de cada párrafo.

d) La calificación de cada concepto será la media aritmética, aproximada a las décimas de las valoraciones de los párrafos cumplimentados.

e) En los cinco últimos párrafos del subapartado 1.2.2. el calificador valorará el rendimiento conforme con las Normas particulares establecidas para cada Cuerpo y Escala.

**3.3. Sección 3 y 4.**

a) El calificador señalará con «X» la casilla que corresponda, excepto el apartado 4.1. que cumplimentará como indica el Impreso y el apartado 4.7. en el que escribirá las observaciones que considere pertinentes.

b) Las medias del apartado 4.1. serán todas aproximadas a las décimas.

c) Todo lo que corresponda cumplimentar al calificador y al Superior Jerárquico, podrá ser escrito a mano con letra legible y utilizando tinta indeleble.

**4. Motivo y período del informe.**

El IPEC puede producirse por uno de los siguientes motivos:

- Carácter periódico anual.
- Por orden del mando.
- A propuesta del calificador.
- Por cese o cambio de destino del calificador.
- Por cese o cambio de destino del calificado.

4.1. Periódico anual. Se rendirá en las fechas que cada Mando o Jefatura de Personal tenga establecidas o establezca, para asegurar que de cada calificado existe como mínimo un Informe anual.

4.2. Por orden del mando. El Mando o Jefatura de Personal informará al calificador en aquellos casos en que deba rendir un IPEC por este motivo, con independencia de otras fechas y períodos que afecten a otros IPEC del calificado. Se cumplimentará total o parcialmente, según se disponga en cada caso, y deberá incidir en las causas que lo motivan.

4.3. A propuesta del calificador. Cuando, por variación importante en la concepción del calificado o circunstancias especiales, el calificador estime conveniente rendir un informe, solicitará autorización al Mando o Jefatura de Personal que la concederá o denegará a la vista de los motivos que se expongan.

4.4. Por cese o cambio de destino del calificador o del calificado conforme con las normas que cada Mando o Jefatura de Personal tenga establecidas o establezca. Se rendirá como norma general cuando hayan transcurrido más de seis meses, de concurrencia en el destino de calificador y calificado y desde que se rindió el último IPEC.

**5. Normas de tramitación.**

5.1. Todo IPEC cumplimentado tiene el carácter de CONFIDENCIAL sujeto a las Normas de protección de documentos oficiales.

5.2. El calificador cumplimentará un único ejemplar y lo elevará a su Superior Jerárquico, quien devolverá acuse de recibo y después de rellenar la sección 5 será responsable de su remisión al Mando o Jefatura de Personal de que dependa el calificado. Este organismo enviará acuse de recibo al Superior Jerárquico del calificador.

5.3. Para la tramitación, custodia y utilización de los IPEC se seguirán las normas ya establecidas o que establezcan los Jefes de Estado Mayor de los Ejércitos y el Secretario de Estado de Administración Militar.

Acuse de recibo IPEC

Acuse de recibo IPEC



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

## Anexo III. Normativa reguladora actual del IPEC.

Fuente: (Ministerio de Defensa, 2011)



### 7. NORMAS PARA CUMPLIMENTAR EL IPEC

#### 7.1. Generalidades.

El IPEC es la valoración objetiva de unos conceptos predeterminados que permitan apreciar las cualidades, meritos, aptitudes, competencia y forma de actuación profesional del militar.  
Será cumplimentado por una junta de calificación o, en su caso, por el superior jerárquico que corresponda, debiendo cada vocal ser consciente de la trascendencia que su actuación puede tener en la trayectoria profesional del calificado, para lo cual tendrá especialmente en consideración lo dispuesto en las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas, aprobadas por el Real Decreto 96/2009, de 6 de febrero, y en concreto los artículos 36, 68 y 69.

#### 7.2. Sección 1. Datos Administrativos.

Figurarán los datos personales y administrativos de los participantes en el proceso de calificación.

#### 7.3. Sección 2. Calificación.

La puntuación de cada concepto se hará marcando la casilla elegida de la A a la E con una «X», siendo la E la única nota negativa. Cada concepto lleva incluido de tres a cinco puntos explicativos que son básicos para orientar a la junta y llevar a cabo una calificación objetiva, razonable y justa. A tal efecto se tendrán en cuenta las siguientes condiciones para puntuar los diferentes conceptos:

**Calificación «A»:** El calificado, en referencia al conjunto de los puntos explicativos del concepto, cumple de manera excepcional con todos ellos y en relación a ese concepto, se encuentra dentro del 10% mejor de todos los de su mismo empleo, cuerpo y escala que la junta haya conocido. La calificación es «Excelente».

**Calificación «B»:** El calificado, en referencia al conjunto de los puntos explicativos, cumple con casi todos de manera excepcional o con todos ellos en un nivel sobresaliente y en relación a ese concepto, se encuentra dentro del primer tercio mejor de todos los de su mismo empleo, cuerpo y escala que la junta haya conocido. La calificación es «Muy Buena».

**Calificación «C»:** El calificado, en referencia al conjunto de los puntos explicativos, los cumple de manera muy satisfactoria y se encuentra, en relación a ese concepto, en el segundo tercio de los de su mismo empleo, cuerpo y escala que la junta haya conocido, su calificación es positiva. La calificación es «Buena».

**Calificación «D»:** El calificado, en referencia al conjunto de los puntos explicativos, los cumple de manera satisfactoria y se encuentra, en relación a ese concepto, en el último tercio de los de su mismo empleo, cuerpo y escala que la junta haya conocido, su calificación es positiva. La calificación es «Normal».

**Calificación «E»:** El calificado, en referencia al conjunto de los puntos explicativos, no los cumple de manera satisfactoria. La calificación es «Deficiente».

**Calificación «N.O.»:** Será posible la calificación de «No observado» en los conceptos 2.2.3, 2.2.4, 2.2.6 y 2.2.7 en los casos en que la junta no tenga suficientes elementos de juicio para determinar otras calificaciones.

**Calificación Global:** Será positiva o negativa atendiendo al número de las puntuaciones «E» obtenidas en el informe. Se considerará negativo un informe que haya tenido cinco o más calificaciones de «E» en el total de los conceptos a valorar.

Para el personal de tropa y marinería con el empleo de soldado y marinero no será de aplicación las calificaciones de los conceptos 2.2.3, Asignación de cometidos y 2.2.6, Actitud con los subordinados.

#### 7.4. Sección 3. Observaciones de la Junta.

La junta podrá anotar las observaciones que considere oportunas de manera colegiada.

En el caso de calificar algún concepto con una «E», la junta deberá preceptivamente motivar las razones por las que ha decidido aplicar esa puntuación.

En caso de existencia de voto particular de algún calificador se hará constar en esta sección.

#### 7.5. Sección 4. Orientación

El primer calificador deberá anotar las recomendaciones e informaciones que le ha dado al calificado sobre su competencia y forma de actuación profesional.

#### 7.6. Sección 5. Trámite tras alegaciones

Una vez recibidas las alegaciones, la junta de calificación podrá modificar o mantener el informe señalando la casilla correspondiente. En caso de modificarlo deberá indicar en el espacio reservado los cambios introducidos.

#### 7.7. Sección 6. Valoración individual y de conjunto del Superior Jerárquico.

Si en su valoración individual mostrara su disconformidad con la actuación de la junta de calificación, el superior jerárquico procederá a efectuar una nueva valoración del calificado en aquellos conceptos en los que muestra discrepancias. Estas nuevas calificaciones figurarán en el correspondiente apartado, dejando en blanco las restantes.

Seguidamente llevará a cabo la evaluación comparativa marcando con una «X» en la tabla, valorando a al evaluado como «Excelente», «Superior a la media», «En la media» e «Inferior a la media».

#### ANEXOS AL IPEC

##### VOTO PARTICULAR.

En el caso que un componente de la junta muestre discrepancia con alguna de las calificaciones podrá manifestar motivadamente su voto particular, que se anejará al IPEC formando parte del mismo.

##### ALEGACIONES.

El calificado en el caso de que muestre discrepancias con la calificación obtenida, podrá formular motivadamente las alegaciones que considere oportunas. Estas alegaciones figurarán en el anexo correspondiente que se unirá al IPEC formando parte del mismo.

MINISTERIO  
DE DEFENSA


EJÉRCITO  
DE TIERRA



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

## Anexo IV. IPEC ACTUAL

Fuente: (Ministerio de Defensa, 2022)

 MINISTERIO DE DEFENSA	<b>INFORME PERSONAL DE CALIFICACIÓN</b>	DIFUSIÓN LIMITADA al estar cumplimentado

### 1. DATOS ADMINISTRATIVOS

#### 1. 1. DATOS DEL CALIFICADO

APELLIDOS, NOMBRE					NIF/NIE	
FECHA NACIMIENTO	ANTIGÜEDAD	FECHA ASCENSO	EMPLEO	EJÉRCITO	CUERPO/ESCALA	
Nº ESCALAFÓN	UNIDAD (CIU)	DESTINO				CARGO

#### 1. 2. DATOS DE LA JUNTA DE CALIFICACIÓN

1º CALIFICADOR	APELLIDOS, NOMBRE					NIF/NIE	
	EMPLEO	EJÉRCITO	CUERPO/ESCALA	UNIDAD (CIU)			
	DESTINO			CARGO			

2º CALIFICADOR	APELLIDOS, NOMBRE					NIF/NIE	
	EMPLEO	EJÉRCITO	CUERPO/ESCALA	UNIDAD (CIU)			
	DESTINO			CARGO			

3º CALIFICADOR	APELLIDOS, NOMBRE					NIF/NIE	
	EMPLEO	EJÉRCITO	CUERPO/ESCALA	UNIDAD (CIU)			
	DESTINO			CARGO			

#### 1. 3. DATOS DEL SUPERIOR JERÁRQUICO

APELLIDOS, NOMBRE					NIF/NIE	
EMPLEO	EJÉRCITO	CUERPO/ESCALA	UNIDAD (CIU)			
DESTINO			CARGO			

#### 1. 4. PERIODO DEL INFORME

Desde \_\_\_\_\_ Hasta \_\_\_\_\_

#### 1. 5. CARÁCTER DEL INFORME

Período  Extraordinario



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA



**INFORME PERSONAL DE CALIFICACIÓN**

DIFUSION LIMITADA  
al estar cumplimentado

**2. CALIFICACIÓN**

**2.1. CUALIDADES**

**2.1.1 De carácter.**

- Confianza en sí mismo y seguridad con que actúa.
- Control y dominio de sus emociones.
- Fortaleza psicológica y anímica ante la adversidad.
- Autodisciplina, grado de exigencia propia en relación con el cumplimiento de sus obligaciones.

A B C D E  
□ □ □ □ □

**2.1.2. Intelectuales.**

- Captación correcta y ágil de Ideas.
- Creatividad y talento en la concepción de Ideas.
- Claridad y corrección en la expresión oral y escrita.
- Capacidad de aprendizaje.

A B C D E  
□ □ □ □ □

**2.1.3. Físicas.**

- Condición física adecuada al desempeño de profesional.
- Vitalidad, energía, dinamismo y estado de alerta.
- Resistencia a la fatiga.
- Salud habitual.

A B C D E  
□ □ □ □ □

**2.1.4. De relación personal.**

- Corrección de los comportamientos externos.
- Cuidado de su imagen y presencia.
- Afabilidad en el trato.
- Interés que despierta en su relación profesional.

A B C D E  
□ □ □ □ □

**2.2. DESEMPEÑO**

**2.2.1. Actitud ante el servicio.**

- Entrega y disponibilidad.
- Disposición para cumplir sus obligaciones en situaciones adversas.
- Voluntariedad ante trabajos o tareas fuera de sus estrictas obligaciones.
- Entusiasmo y motivación por su profesión.
- Inquietud por mejorar y ampliar sus conocimientos profesionales.

A B C D E  
□ □ □ □ □



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA



MINISTERIO DE DEFENSA

**INFORME PERSONAL DE CALIFICACIÓN**

DIFUSIÓN LIMITADA  
al estar cumplimentado

**2. 2. DESEMPEÑO**

<p><b>2.2.2. Organización del trabajo propio.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empleo de orden y método en su trabajo.</li> <li>- Conocimiento de los medios disponibles y sus capacidades.</li> <li>- Establecimiento de prioridades, diferenciando entre lo importante y lo superfluo.</li> <li>- Acierto en la programación.</li> </ul>	<p>A B C D E</p> <table border="1"> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>						
<p><b>2.2.3. Asignación de cometidos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de las tareas a asignar a los subordinados.</li> <li>- Distribución de las tareas conforme a las capacidades de sus subordinados.</li> <li>- Delimitación clara de las responsabilidades con establecimiento de metas individuales y colectivas.</li> <li>- Medida, acierto y oportunidad en la delegación del trabajo.</li> </ul>	<p>N.O. A B C D E</p> <table border="1"> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>						
<p><b>2.2.4. Trabajo en equipo.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperación dentro del grupo y modo en que se gana la confianza de los demás.</li> <li>- Autocontrol de las ambiciones profesionales subordinándolas al compañerismo.</li> <li>- Anteposición de los objetivos del grupo a los particulares.</li> <li>- Conciliación del punto de vista propio con los restantes del grupo.</li> </ul>	<p>N.O. A B C D E</p> <table border="1"> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>						
<p><b>2.2.5. Actitud con los superiores.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lealtad y cooperación.</li> <li>- Exposición franca y constructiva de sus opiniones para la toma de decisiones del mando.</li> <li>- Grado de persuasión y corrección en la exposición de sus opiniones.</li> <li>- Compromiso con los propósitos del mando.</li> </ul>	<p>A B C D E</p> <table border="1"> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>						
<p><b>2.2.6. Actitud con los subordinados.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lealtad, deferencia, atención y corrección en el trato.</li> <li>- Conocimiento de sus aptitudes, aspiraciones y necesidades.</li> <li>- Respeto por sus competencias.</li> <li>- Fomento del espíritu de equipo y motivación.</li> <li>- Preocupación por sus condiciones de trabajo y seguridad.</li> </ul>	<p>N.O. A B C D E</p> <table border="1"> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>						
<p><b>2.2.7. Decisión y mando.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acierto, prudencia e iniciativa demostradas en la toma de decisiones.</li> <li>- Ejercicio de la autoridad con justicia, equidad y responsabilidad.</li> <li>- Grado en que ejerce su autoridad con firmeza sin necesidad de acudir habitualmente a otros procedimientos.</li> <li>- Verificación y control de la ejecución y cumplimiento de las órdenes.</li> <li>- Ejemplaridad y capacidad de influencia en los subordinados.</li> </ul>	<p>N.O. A B C D E</p> <table border="1"> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>						



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA



MINISTERIO DE DEFENSA

**INFORME PERSONAL DE CALIFICACIÓN**

DIFUSIÓN LIMITADA  
al estar cumplimentado

**2.2. DESEMPEÑO**

**2.2.8. Eficacia.**

- Grado de cumplimiento de los objetivos marcados.
- Calidad en el trabajo desempeñado.
- Cumplimiento de los objetivos en los plazos establecidos.

A	B	C	D	E
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2.2.9. Eficiencia.**

- Economía en el empleo de medios humanos y materiales en la consecución de los objetivos.
- Administración de cada recurso con el máximo rendimiento.
- Destreza y cuidado en el empleo de los medios.
- Tiempo invertido en el cumplimiento de los objetivos.

A	B	C	D	E
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2.2.10. Adaptación a las variaciones de la situación.**

- Comprensión e identificación correcta de la nueva situación.
- Establecimiento de nueva planificación adaptada a las circunstancias.
- Redistribución de cometidos y toma acertada de decisiones.

A	B	C	D	E
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2.2.11. Fiabilidad**

- Confianza que suscita en el mando.
- Grado de supervisión que necesita en el cumplimiento de sus cometidos.
- Garantía de acierto en sus actuaciones.

A	B	C	D	E
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2.3. PRESTIGIO PROFESIONAL**

**2.3.1. Prestigio.**

- Reconocimiento entre sus superiores de su trayectoria y méritos profesionales.
- Respeto y admiración que despierta entre sus subordinados por sus cualidades y desempeño profesional.
- Ascendente, influencia y autoridad natural que ejerce sobre subordinados, iguales y superiores.

A	B	C	D	E
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2.3.2. Capacidad para asumir mayores responsabilidades de las que habitualmente desempeña y le corresponden. (Marque únicamente la opción elegida)**

- Ha demostrado que puede asumir con garantías mayores responsabilidades.
- En determinadas circunstancias puede asumir mayores responsabilidades.
- Podrá asumir mayor responsabilidad cuando adquiera mayor experiencia.
- Es preferible que no asuma mayores responsabilidades.

A	<input type="checkbox"/>
B	<input type="checkbox"/>
C	<input type="checkbox"/>
D	<input type="checkbox"/>



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA



MINISTERIO DE DEFENSA

## INFORME PERSONAL DE CALIFICACIÓN

DIFUSIÓN LIMITADA  
al estar cumplimentado

### 2. 4. CAPACIDADES POTENCIALES

Para desempeñar otras actividades diferentes a las que le corresponden en su destino. Elija, entre las siguientes, una de cada columna marcando el orden de preferencia (1º, 2º y 3º) entre las tres elegidas y califique las en el cuadro de la derecha.

<input type="checkbox"/> Mando/dirección.	<input type="checkbox"/> Operaciones.	<input type="checkbox"/> Técnicas.	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> <th>E</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1º</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2º</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3º</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		A	B	C	D	E	1º						2º						3º					
	A	B		C	D	E																					
1º																											
2º																											
3º																											
<input type="checkbox"/> Asesoramiento.	<input type="checkbox"/> Inteligencia.	<input type="checkbox"/> Comunicación social/Representación.																									
<input type="checkbox"/> Administrativa.	<input type="checkbox"/> Recursos humanos.	<input type="checkbox"/> Pedagógicas.																									
	<input type="checkbox"/> Recursos materiales.	<input type="checkbox"/> Investigación y estudios.																									

### 2. 5. CALIFICACIÓN GLOBAL

El calificado a la vista de este Informe resulta tener una calificación global:

POSITIVA                       NEGATIVA

(Será negativa cuando tenga cinco o más calificaciones de "E")

..... a 03 de octubre de 2022

FIRMA DEL 1er CALIFICADOR	FIRMA DEL 2º CALIFICADOR	FIRMA DEL 3er CALIFICADOR



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA



MINISTERIO DE DEFENSA

### INFORME PERSONAL DE CALIFICACIÓN

DIFUSIÓN LIMITADA  
al estar cumplimentado

#### 3. OBSERVACIONES DE LA JUNTA

(Cumplimentar preceptivamente en caso de puntuaciones negativas o existencia de voto particular)

#### 4. ORIENTACIÓN

FIRMA DEL PRIMER CALIFICADOR  
..... a 03 de octubre de 2022

ENTERADO:

FIRMA DEL CALIFICADO

..... a 03 de octubre de 2022



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA



MINISTERIO DE DEFENSA

## INFORME PERSONAL DE CALIFICACIÓN

DIFUSIÓN LIMITADA  
al estar completado

### 5. TRÁMITE TRAS LAS ALEGACIONES

ALEGA:

SI  NO

A la vista de las alegaciones, la Junta:

MANTIENE EL INFORME

SE HA MODIFICADO EL INFORME

En caso de MODIFICACIÓN señalar los cambios introducidos (dejar en blanco los restantes)

211		212		213		214		221		222	
223		224		225		226		227		228	
229		2210		2211		231		232			



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA



MINISTERIO DE DEFENSA

## INFORME PERSONAL DE CALIFICACIÓN

DIFUSIÓN LIMITADA  
al estar clasificado

### 6. VALORACIÓN INDIVIDUAL Y DE CONJUNTO DEL SUPERIOR JERÁRQUICO

#### 6.1. VALORACIÓN INDIVIDUAL

CONFORMIDAD CON EL INFORME:

SI  NO

En caso de no estar conforme, exponga los motivos:

A continuación modifique las calificaciones con las que no esté de acuerdo, dejando en blanco las restantes:

211		212		213		214		221		222	
223		224		225		226		227		228	
229		2210		2211		231		232			

#### 6.2. VALORACIÓN DE CONJUNTO.

Comparado con los demás de su mismo empleo, cuerpo y escala que deba valorar ¿cómo lo califica?

Excelente  Superior a la media  En la media  Inferior a la media

OBSERVACIONES

..... a 03 de octubre de 2022  
Firma del SUPERIOR JERÁRQUICO



## Anexo V.RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS EN EL INFORME ``VALORACIÓN DEL IPEC`` DE LA JCISAT.

El objetivo principal de dicho estudio es conocer las causas del descontento generalizado que se encuentra entre el personal del ET relacionado con el actual sistema de evaluación del desempeño, el IPEC.

La información, que las encuestas pretendieron obtener fue siguiente:

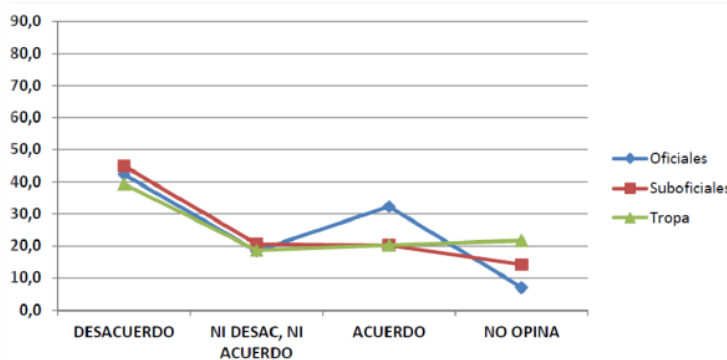
- Nivel de conocimiento de la normativa del IPEC
- Posibilidad de cumplir con el protocolo de actuación señalado en la normativa
- Necesidad de calificar anualmente
- Objetividad de los conceptos planteados en el IPEC
- Valoraciones respecto al modo de ejecución del actual sistema
- Percepción de los calificadores de diversos aspectos relacionados con el IPEC.
- Propuestas de mejora del IPEC.

### Resultado de las encuestas:

Fuente: (Subdirección de Asistencia Técnica y Sección de Técnicas de Apoyo a la Decisión, 2014).

Nivel Conocimiento	OM 55/2010 %			IG 11/2011 %			IT 01/2013-14 %			Orientaciones %		
	OFICIALES	S/OFFICIALES	TROPA	OFICIALES	S/OFFICIALES	TROPAR	OFICIALES	S/OFFICIALES	TROPA	OFICIALES	S/OFFICIALES	TROPA
Nada	1	6	12	1	6	12	1	7	15	3	8	17
Poco	7	16	25	7	15	23	8	17	24	7	17	23
Regular	23	37	38	22	33	36	21	33	23	21	31	33
Bastante	50	31	29	51	34	24	48	32	23	45	32	22
Totalmente	19	10	4	19	11	5	21	11	5	24	12	5

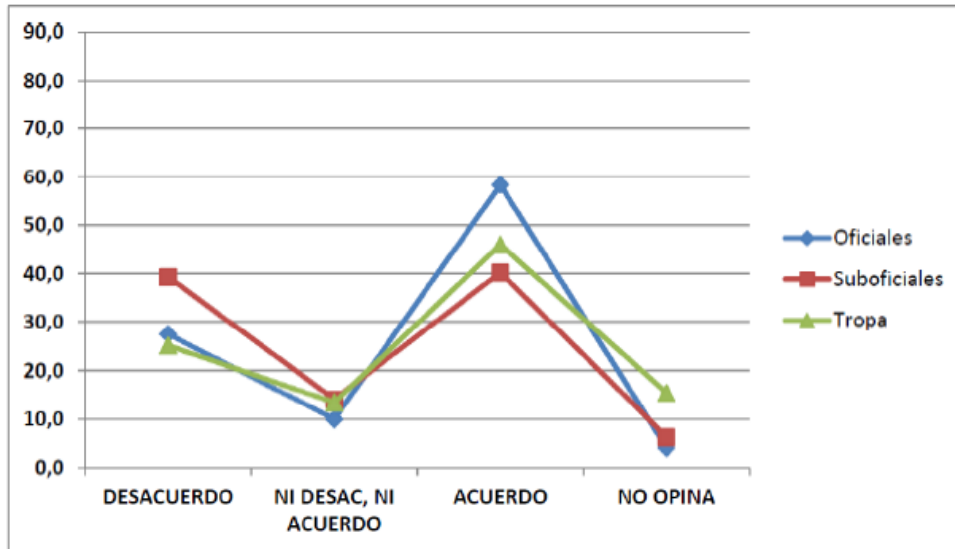
Tabla 1. Nivel de conocimiento de la normativa por grupo de empleo



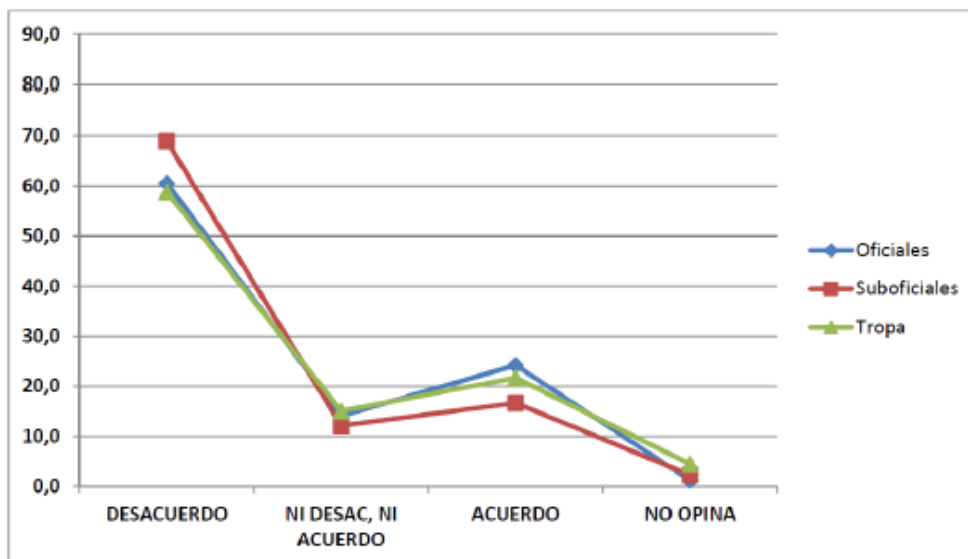
Gráfica 1. Es factible cumplir con el protocolo de actuación señalado en la normativa. (Datos en %)



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA



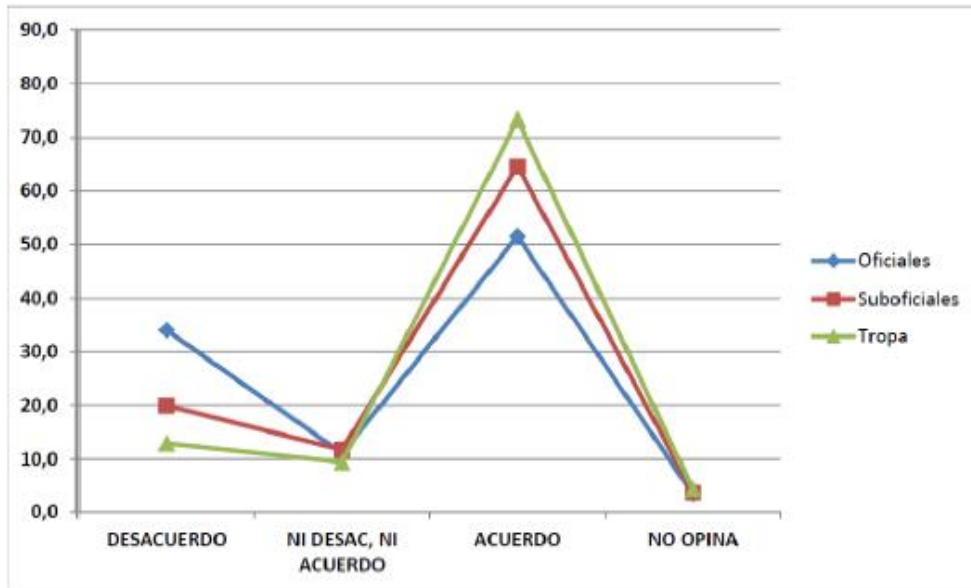
Gráfica 2. Es necesario calificar a todos los mandos anualmente



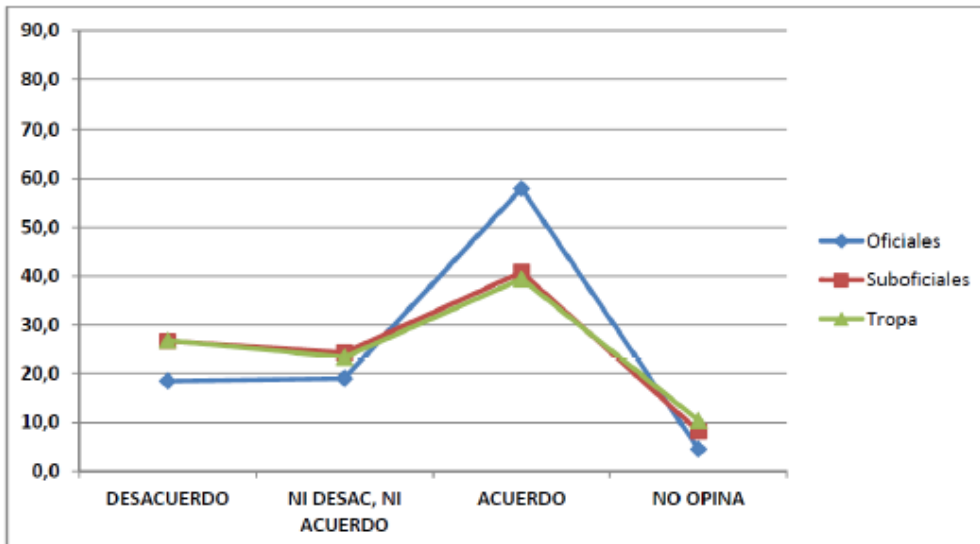
Gráfica 3. Los conceptos planteados se pueden valorar de forma objetiva.



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA



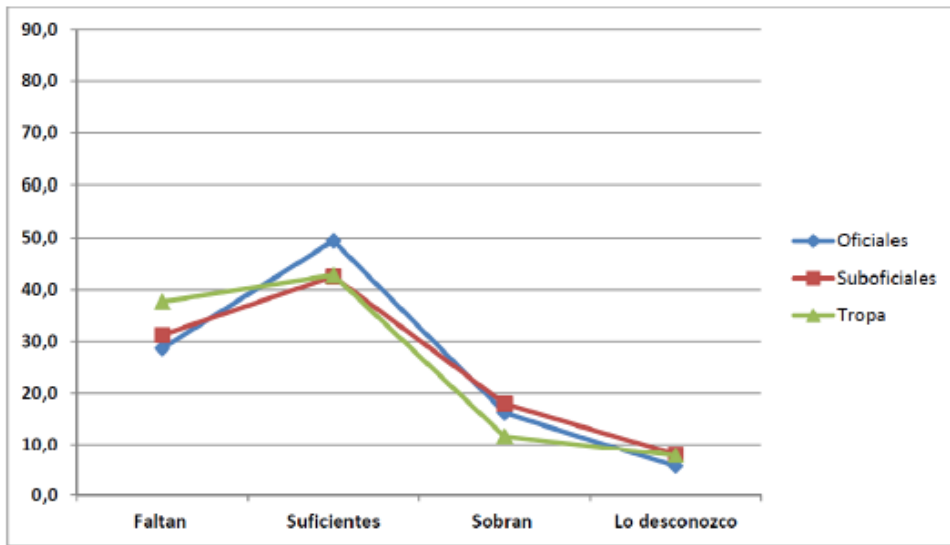
Gráfica 7. Sería bueno que un subordinado del calificado formara parte de la junta de calificación



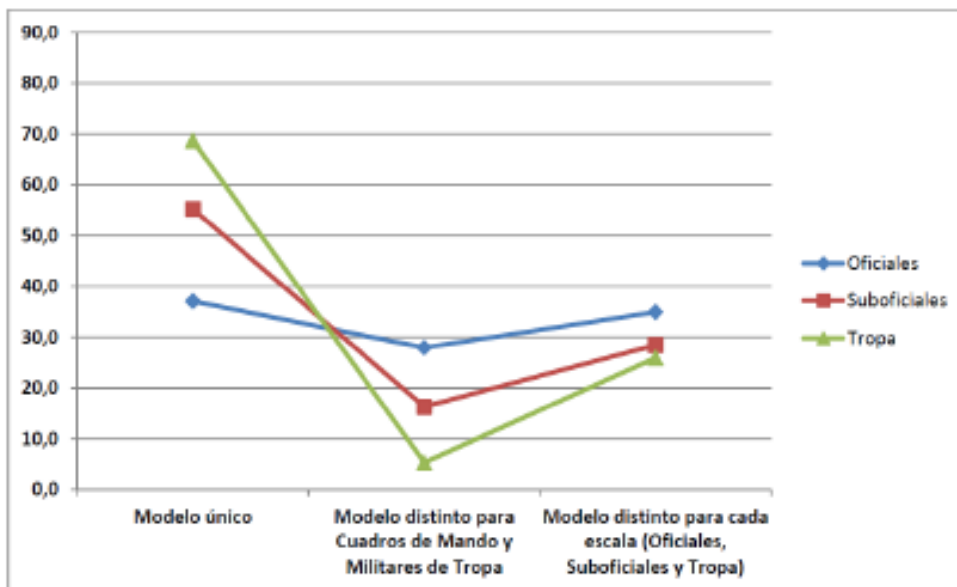
Gráfica 10. El proceso para presentar alegaciones y su resolución es adecuado



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA



Gráfica 11. En relación con los conceptos que se valoran en el IPEC, considera que...



Gráfica 13. Como considera que debe ser el modelo de informe



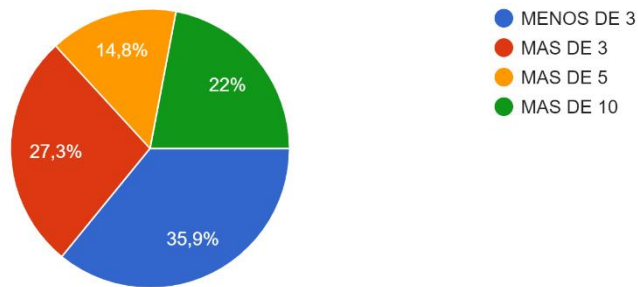
## Anexo VI. RESULTADOS ENCUESTA TERLEG3.

En este anexo, se plasma la encuesta completa llevada a cabo en el TERLEG3, sin ningún tipo de filtro, a interés del lector.

Fuente: Elaboración propia. Graficas generadas por "Google Formulario".

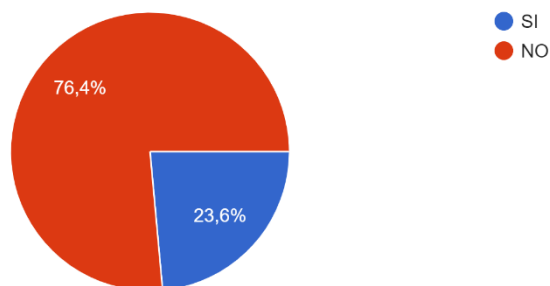
### AÑOS DE SERVICIO

209 respuestas



### ES O HA SIDO COMPONENTE DE UNA JUNTA DE EVALUACIÓN

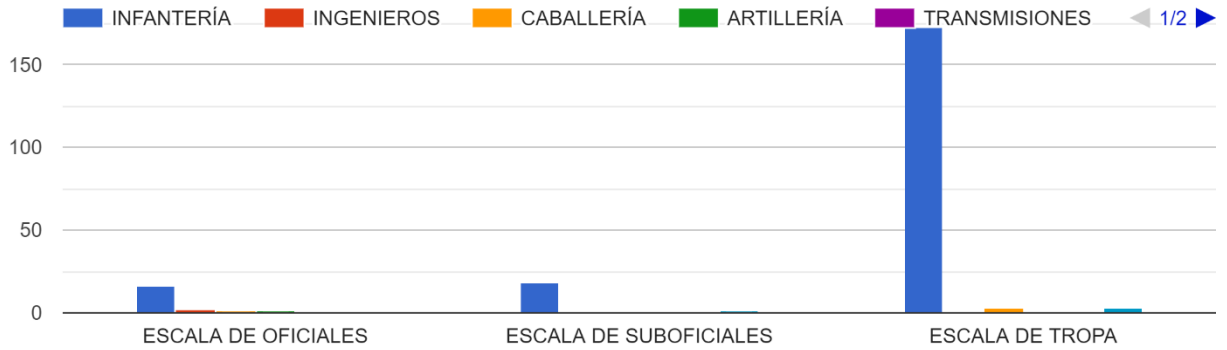
208 respuestas



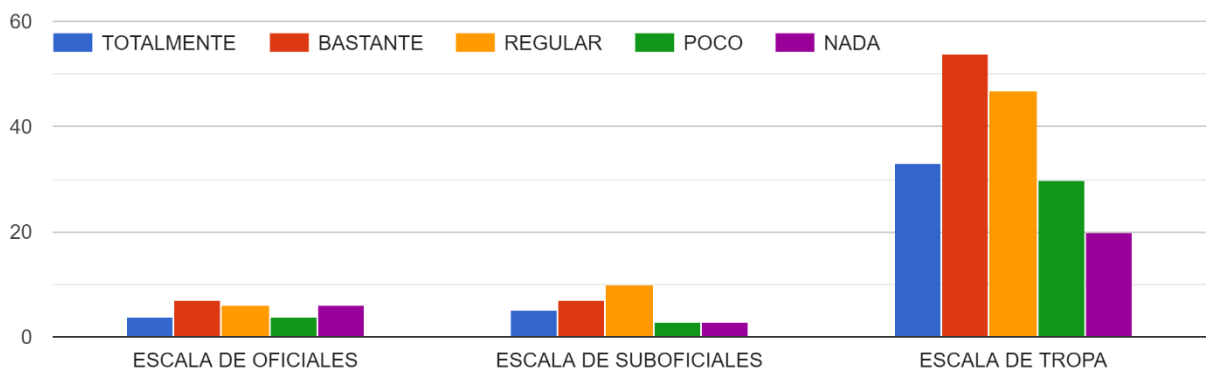


D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

### ARMA A LA QUE PERTENECE



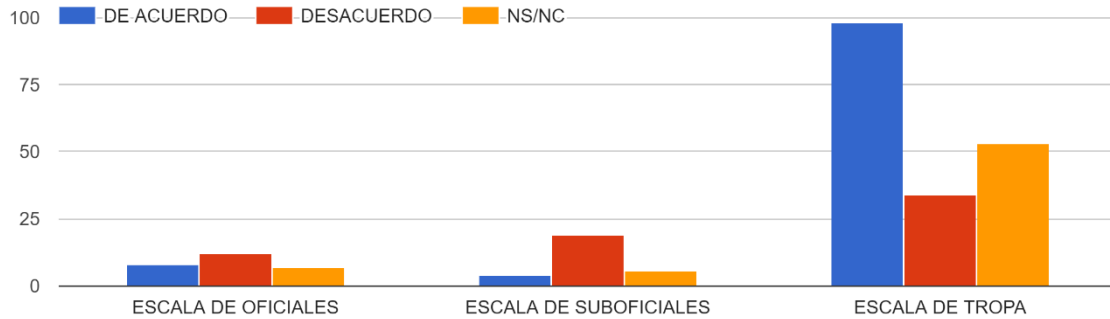
### NIVEL DEL CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVA DEL IPEC





D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

ES FACTIBLE CUMPLIR EL PROTOCOLO DE ACTUACIÓN SEÑALADO EN LA NORMATIVA



SI EN LA ANTERIOR PREGUNTA SU RESPUESTA ES QUE NO ES FACTIBLE CUMPLIR EL PROTOCOLO DE ACTUACIÓN EN LA NORMATIVA, POR QUÉ CREE QUE SE DEBE

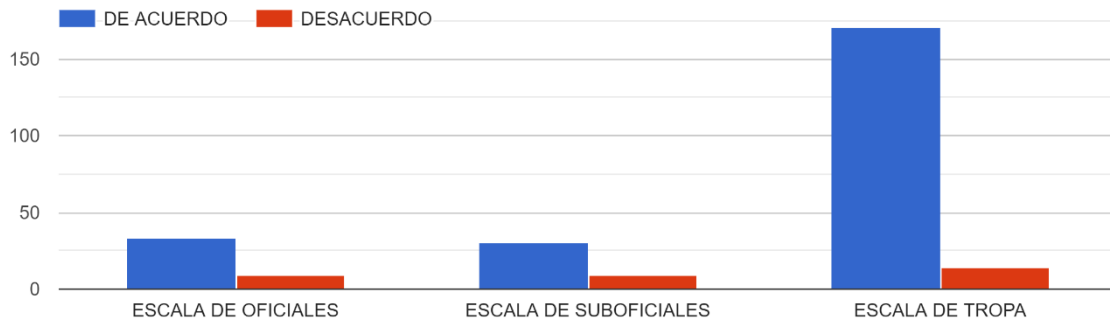
171 respuestas



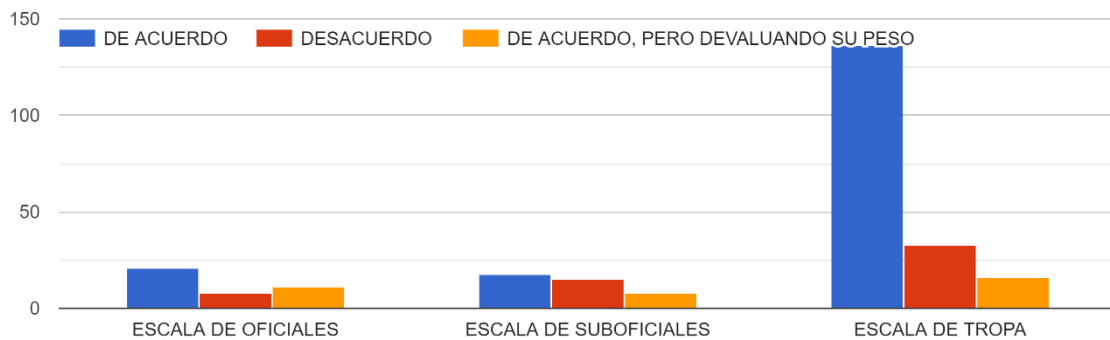


D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

### ES NECESARIO EVALUAR A TODOS LOS MANDOS ANUALMENTE



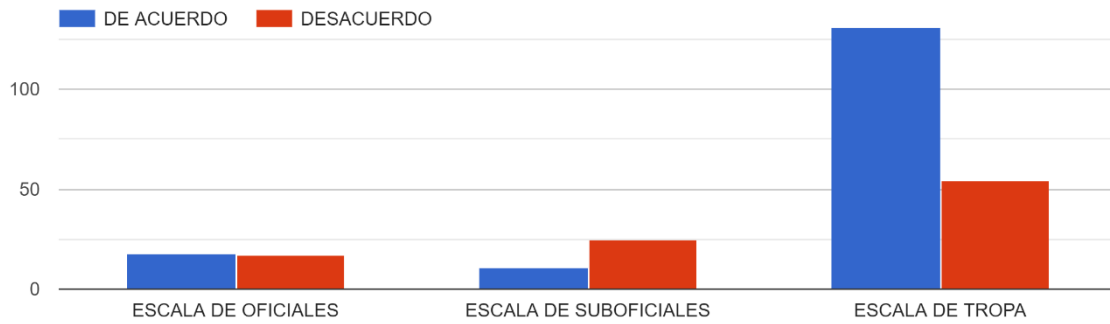
### USO DEL IPEC PARA EL ASCENSO Y PROCESOS SELECTIVOS



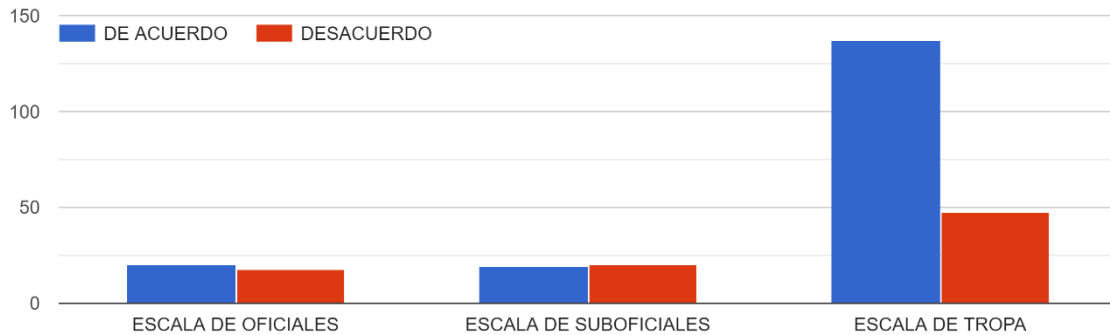


D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

### LOS CONCEPTOS PLANTEADOS SE PUEDEN EVALUAR OBJETIVAMENTE



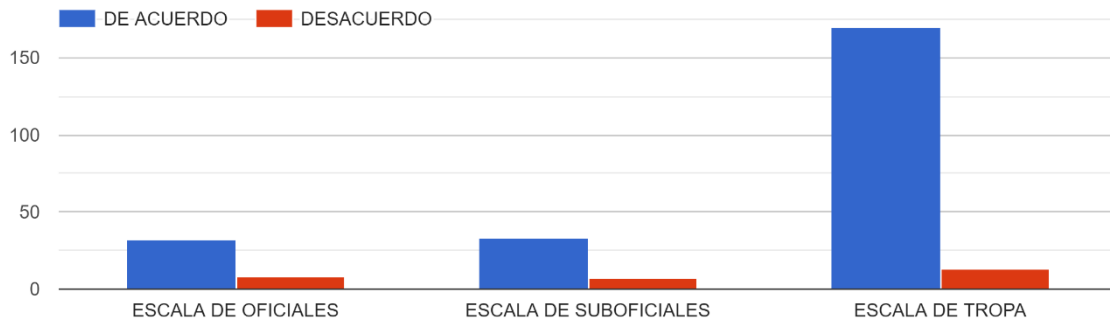
### ES NECESARIO QUE EXISTA UNA MEDIA



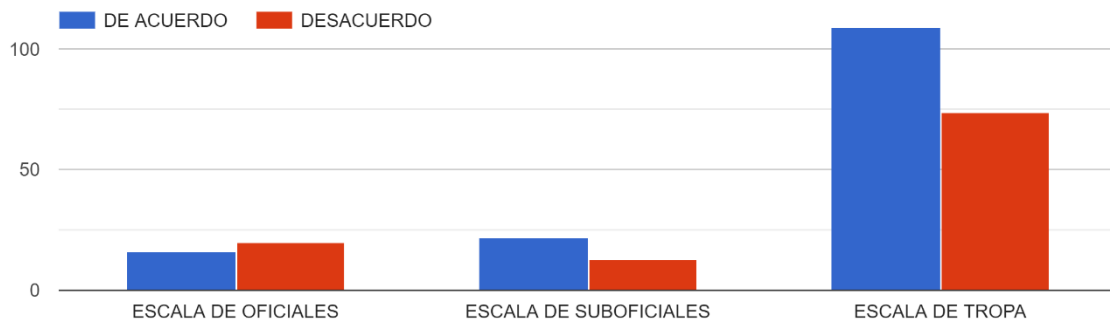


D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

### SERÍA BUENO QUE LOS MANDOS FUESEN EVALUADOS POR SUS SUBORDINADOS



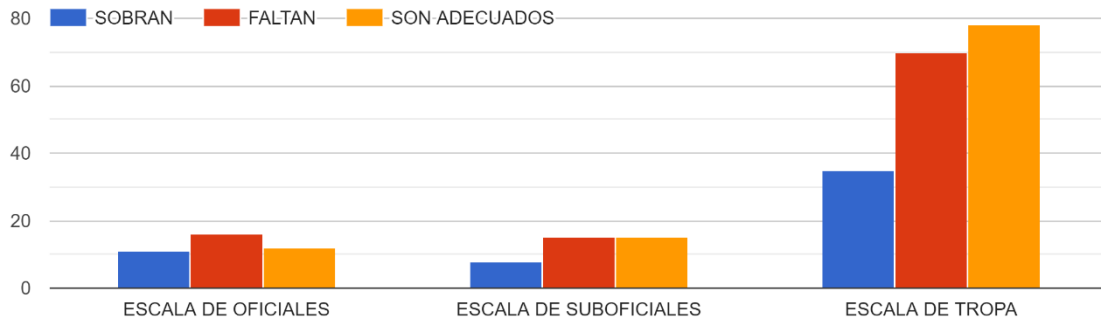
### EL PROCEDIMIENTO PARA PRESENTAR ALEGACIONES ES ADECUADO



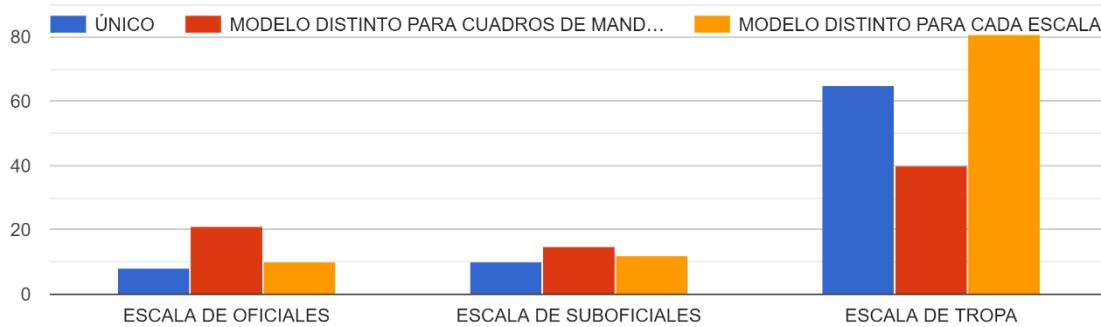


D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

### EN RELACIÓN A LOS CONCEPTOS EVALUADOS DEL IPEC, CONSIDERA QUE...



### CÓMO CONSIDERA QUE DEBE SER EL MODELO DEL INFORME





D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

### INTERÉS EN LAS CALIFICACIONES DEL IPEC





## Anexo VII. MODELO PROPUESTO IPEC.

Fuente: Elaboración propia.

### 1. COMPETENCIAS CLAVE

1.1 <u>EXPERIENCIA:</u>  Conjunto de conocimientos adquiridos a lo largo de los años dado los años de servicio y de los cuales en la unidad actual.	PUNTUACIÓN			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Años de servicio.</li> <li>➤ Trayectoria y méritos profesionales.</li> <li>➤ Respeto y admiración por sus subordinados y compañeros por actuaciones en el pasado.</li> <li>➤ Influencia y autoridad natural ante sus subordinados e iguales.</li> </ul>	Sobresaliente (Más de 15 años de servicio)	10	
9				
Notable (Entre 12 y 15 años de servicio)		8		
		7		
Bien (Entre 10 y 12 años de servicio)		6		
Suficiente (Entre 5 y 10 años de servicio)		5		
		Insuficiente (Entre 2 y 5 años de servicio)	4	
			3	
		Muy deficiente (Menos de 2 años de servicio)	2	
			1	
<u>Observaciones:</u>				

1.2 <u>ACTITUD ANTE EL SERVICIO:</u>  Permanente disposición para cumplir la misión que le encomienden, anteponiendo siempre el bien de España al propio. Entrega y sacrificio de forma voluntaria.	PUNTUACIÓN			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entrega y disponibilidad.</li> <li>➤ Voluntario para todo sacrificio.</li> <li>➤ Inquietud por aprender y mejorar su formación profesional.</li> <li>➤ Disposición para el servicio.</li> <li>➤ Motivación y orgullo por el puesto que desempeña.</li> </ul>	Sobresaliente	10	
9				
Notable		8		
		7		
Bien		6		
Suficiente		5		
		Insuficiente	4	
			3	
		Muy deficiente	2	
			1	
<u>Observaciones:</u>				

CALIFICACIÓN MEDIA COMPETENCIAS CLAVE :



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

## 2. DERECHOS Y DEBERES DE LOS MIEMBROS DE LAS FUERZAS ARMADAS

2.1 <u>DISCIPLINA:</u>  Asume y practica racionalmente, por sentido del deber, las reglas del Ejército, para garantizar el cumplimiento de la misión. Autoexigencia en el cumplimiento de las normas, reglamentos y órdenes.	PUNTUACIÓN			
	Sobresaliente	10		
9				
Notable	8			
	7			
Bien	6			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Acepta órdenes y asume responsabilidades.</li> <li>➤ Respeta su empleo y cadena orgánica.</li> <li>➤ No cuestiona órdenes de los superiores.</li> <li>➤ Responsable con las ordenes que da.</li> <li>➤ Autodisciplina; no es necesario una orden para cumplir su misión.</li> </ul>	Suficiente	5		
	Insuficiente	4		
		3		
	Muy deficiente	2		
		1		
	<u>Observaciones:</u>			

2.2 <u>RESPONSABILIDAD:</u>  Preocupación constante por cumplir con la misión encomendada, sobreponiendo el bien de la Institución por delante de los intereses propios.	PUNTUACIÓN			
	Sobresaliente	10		
9				
Notable	8			
	7			
Bien	6			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Actúa consciente de las consecuencias.</li> <li>➤ Permanente preocupación por el estado de la misión.</li> <li>➤ Preocupación por mejorar su desempeño.</li> <li>➤ Plena disponibilidad ante el objetivo a cumplir.</li> </ul>	Suficiente	5		
	Insuficiente	4		
		3		
	Muy deficiente	2		
		1		
	<u>Observaciones:</u>			



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

2.3 <u>ACTITUD CON LOS SUPERIORES:</u>	PUNTUACIÓN		
	Muestra respeto a la hora de dar su opinión o de cuestionar una orden de un superior. Compromiso con el propósito del mando.	Sobresaliente	10
9			
Notable		8	
		7	
Bien		6	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lealtad a su jefe</li> <li>➤ Se siente identificado con el propósito superior</li> <li>➤ Muestra respeto a la hora de dirigirse al mando</li> </ul>		Suficiente	5
	Insuficiente	4	
		3	
	Muy deficiente	2	
		1	
	<u>Observaciones:</u>		

2.4 <u>ACTITUD CON LOS SUBORDINADOS:</u>	PUNTUACIÓN		
	Capacidad de entendimiento y comprensión de los subordinados. Puede tratar cualquier tema con ellas y siente que confían en el mando. Es racional con las ordenes que transmite. Preocupación máxima por los problemas sociales fuera del ámbito de trabajo.	Sobresaliente	10
9			
Notable		8	
		7	
Bien		6	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lealtad ,afección y preocupación por los subordinados.</li> <li>➤ Conocimiento de sus aptitudes y actitudes</li> <li>➤ Respeto a su puesto de trabajo</li> <li>➤ Racional con los problemas de los subordinados</li> <li>➤ Preocupación por sus condiciones de trabajo y vida.</li> </ul>		Suficiente	5
	Insuficiente	4	
		3	
	Muy deficiente	2	
		1	
	<u>Observaciones:</u>		

CALIFICACIÓN MEDIA DERECHOS Y DEBERES DEL MILITAR:



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

### 3. DESEMPEÑO PROFESIONAL

3.1 <u>EFICACIA:</u> Cumplimiento de la misión en los periodos de tiempo establecidos.	PUNTUACIÓN		
	Sobresaliente	10	
9			
Notable	8		
	7		
Bien	6		
	Suficiente	5	
Insuficiente		4	
		3	
Muy deficiente	2		
	1		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabajo de calidad.</li> <li>➤ Cumplimiento de los objetivos marcados.</li> <li>➤ Cumplimiento de los plazos establecidos para alcanzar el objetivo.</li> </ul>			
<u>Observaciones:</u>			

3.2 <u>EFICIENCIA:</u> Capacidad de cumplir la misión con los medios disponibles empleando el menor tiempo posible. Empleo de los recursos humanos de forma óptima.	PUNTUACIÓN		
	Sobresaliente	10	
9			
Notable	8		
	7		
Bien	6		
	Suficiente	5	
Insuficiente		4	
		3	
Muy deficiente	2		
	1		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Economía en el empleo de medios humanos y materiales en la consecución de los objetivos.</li> <li>➤ Destreza y cuidado en el empleo de los medios.</li> <li>➤ Tiempo invertido en el cumplimiento de los objetivos.</li> <li>➤ Emplea número adecuado de personas para ejecutar la tarea.</li> </ul>			
<u>Observaciones:</u>			



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

3.3 <u>TRABAJO EN EQUIPO:</u> Capacidad para ejecutar acciones con superiores, subordinados y compañeros con el fin de cumplir los objetivos marcados.	PUNTUACIÓN			
	Sobresaliente	10		
9				
Notable	8			
	7			
Bien	6			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuenta con el equipo para ejecutar acciones</li> <li>➤ Respeta opiniones y trabajo del resto.</li> <li>➤ Se apoya en el equipo para cumplir la misión.</li> <li>➤ Cooperación con el equipo y modo en que se gana la confianza del resto.</li> <li>➤ Autocontrol de las ambiciones personales.</li> </ul>	Suficiente	5		
	Insuficiente	4		
		3		
	Muy deficiente	2		
		1		
<u>Observaciones:</u>				

3.4 <u>INTERÉS POR PROGRESAR:</u> Preocupación personal por mejorar su desempeño profesional perfeccionando sus aptitudes con el fin de cumplir sus objetivos.	PUNTUACIÓN			
	Sobresaliente	10		
9				
Notable	8			
	7			
Bien	6			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Atento en la búsqueda de información.</li> <li>➤ Interés en la participación de cursos formativos.</li> <li>➤ Preocupación por los cambios en su puesto de trabajo.</li> </ul>	Suficiente	5		
	Insuficiente	4		
		3		
	Muy deficiente	2		
		1		
<u>Observaciones:</u>				



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

3.5 <u>ASIGNACIÓN DE COMETIDOS:</u>  Capacidad de transmitir cometidos y organización de la unidad aprovechando las distintas capacidades del personal.	PUNTUACIÓN		
	Sobresaliente	10	
9			
Notable	8		
	7		
Bien	6		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificación de a quién asignar ciertos cometidos.</li> <li>➤ Distribución de cometidos acorde a las capacidades de sus subordinados.</li> <li>➤ Conocimiento de las capacidades del personal.</li> <li>➤ Es óptimo en la delegación de responsabilidades.</li> </ul>	Suficiente	5	
	Insuficiente	4	
		3	
	Muy deficiente	2	
		1	
<u>Observaciones:</u>			

3.6 <u>CAPACIDAD DE TRABAJO:</u>  Extraordinario en la ejecución de cometidos. Tiene conocimientos técnicos del material disponible y lo emplea de forma adecuada.	PUNTUACIÓN		
	Sobresaliente	10	
9			
Notable	8		
	7		
Bien	6		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Permanente preocupación por las responsabilidades que su puesto de trabajo encomienda.</li> <li>➤ Tiene conocimientos de los medios disponibles de trabajo.</li> <li>➤ Hace un uso adecuado de los medios de los que dispone.</li> <li>➤ Planea de forma eficiente el tiempo disponible para cumplir su tarea.</li> </ul>	Suficiente	5	
	Insuficiente	4	
		3	
	Muy deficiente	2	
		1	
<u>Observaciones:</u>			



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

3.7 <u>CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:</u>	PUNTUACIÓN		
	Capacidad de emplear los medios y material de los que dispone debido al conocimiento técnico que posee de ellos. Es capaz de utilizar los mismos de forma adecuada eligiendo en cada momento el óptimo dependiendo del objetivo a cumplir.	Sobresaliente	10
9			
Notable		8	
		7	
Bien		6	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conoce las características técnicas de los medios que emplea.</li> <li>➤ Explota al máximo sus capacidades técnicas.</li> <li>➤ Preocupación constante por adquirir más conocimientos de los medios.</li> <li>➤ Es responsable con el mantenimiento que exige el material.</li> </ul>		Suficiente	5
	Insuficiente	4	
		3	
	Muy deficiente	2	
		1	
	<u>Observaciones:</u>		

3.8 <u>ADAPTACIÓN A LA SITUACIÓN:</u>	PUNTUACIÓN		
	Es capaz de adaptarse a cambios imprevistos que puedan impedir el cumplimiento de la misión. Tiene gran capacidad de recursos y comprende la nueva situación.	Sobresaliente	10
9			
Notable		8	
		7	
Bien		6	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacidad de ajustar rápidamente la planificación a la nueva situación.</li> <li>➤ Toma de decisiones correcta y distribución de cometidos de manera adecuada.</li> <li>➤ Aprovecha los nuevos cambios inclinándolos hacia el favor de la misión.</li> </ul>		Suficiente	5
	Insuficiente	4	
		3	
	Muy deficiente	2	
		1	
	<u>Observaciones:</u>		

CALIFICACIÓN MEDIA DESEMPEÑO PROFESIONAL:



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

#### 4. CUALIDADES PERSONALES

4.1 <u>CARÁCTER:</u> . Conjunto de cualidades que indican la forma de ser de una persona. Lo hace diferente de los demás. Cuestión; ¿Es favorable para el ET y su misión?	PUNTUACIÓN		
	Sobresaliente	10	
9			
8			
Notable	7		
	6		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Confianza y confianza en sí mismo.</li> <li>➤ Control de sus emociones.</li> <li>➤ Fortaleza psicológica para afrontar situaciones adversas.</li> <li>➤ Grado de exigencia propia para el cumplimiento de sus obligaciones.</li> </ul>	Suficiente	5	
	Insuficiente	4	
		3	
	Muy deficiente	2	
		1	
	<u>Observaciones:</u>		

4.2 <u>INICIATIVA:</u> . Predisposición de cumplir el objetivo a alcanzar sin necesidad de una orden previa, adelantándose al acontecimiento de situaciones imprevistas.	PUNTUACIÓN		
	Sobresaliente	10	
9			
8			
Notable	7		
	6		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se anticipa a los cambios para dar soluciones alternativas.</li> <li>➤ Cuenta con planes de contingencia ante posibles giros de la situación.</li> <li>➤ Plantea soluciones propias efectivas.</li> <li>➤ Es seguro y consciente a la hora de tomar sus decisiones.</li> </ul>	Suficiente	5	
	Insuficiente	4	
		3	
	Muy deficiente	2	
		1	
	<u>Observaciones:</u>		



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

4.3 <u>INTELECTUALES:</u>	PUNTUACIÓN		
	<p>Conjunto de capacidades y habilidades mentales que le permiten desempeñar la función encomendada. Habilidad para aprender de las situaciones empleando un uso lógico de las mismas.</p>	Sobresaliente	10
9			
Notable		8	
		7	
Bien		6	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Captación ágil y correcta de ideas.</li> <li>➤ Comprensión de métodos propios para su misión.</li> <li>➤ Capacidad imaginaria y creativa.</li> <li>➤ Aprende con gran facilidad nuevos conceptos.</li> <li>➤ Habilidades fluidas en el lenguaje oral y escrito.</li> </ul>		Suficiente	5
	Insuficiente	4	
		3	
	Muy deficiente	2	
		1	
	<u>Observaciones:</u>		

4.4 <u>FÍSICAS:</u>	PUNTUACIÓN		
	<p>Constante preocupación por mantener la condición física que el puesto que desempeña exige. Es consciente de la importancia de la preparación física propia y del personal y contribuye a ello. Preocupación por mantener un buen estado de salud.</p>	Sobresaliente	10
9			
Notable		8	
		7	
Bien		6	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Condición física adecuada al puesto que desempeña.</li> <li>➤ Vitalidad, energía, dinamismo y estado de alerta.</li> <li>➤ Soporta con creces las dificultades físicas que la misión encomienda.</li> <li>➤ Resistencia a la fatiga.</li> <li>➤ Buen estado de salud habitual.</li> </ul>		Suficiente	5
	Insuficiente	4	
		3	
	Muy deficiente	2	
		1	
	<u>Observaciones:</u>		



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

4.5 <u>DE RELACIÓN PERSONAL:</u>  Capacidad de conectar socialmente con el resto de los compañeros y crear vínculos de cohesión. Conocimiento de habilidades interpersonales y del entorno. Capaz de escuchar preocupaciones y problemas del otro.	PUNTUACIÓN		
	Sobresaliente	10	
9			
Notable	8		
	7		
Bien	6		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuidade con su imagen y presencia.</li> <li>➤ Hábil en la comunicación con otras personas.</li> <li>➤ Escucha, entiende y ayuda a los demás.</li> <li>➤ Interés que despierta en su relación profesional.</li> </ul>	Suficiente	5	
	Insuficiente	4	
		3	
	Muy deficiente	2	
		1	
<u>Observaciones:</u>			

CALIFICACIÓN MEDIA CUALIDADES PERSONALES:

## 5. CAPACIDADES DEL MANDO ( APARTADO ÚNICO PARA MANDOS)

5.1 <u>DECISIÓN Y MANDO:</u>  Facilidades para tomar decisiones de forma prudente y correcta. Muestra iniciativa en la toma de decisiones. Es consciente de su responsabilidad y todo lo que puede acarrear sus decisiones en los subordinados.	PUNTUACIÓN		
	Sobresaliente	10	
9			
Notable	8		
	7		
Bien	6		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Seguro en la toma de decisiones.</li> <li>➤ Ejerce autoridad de forma justa y equitativa.</li> <li>➤ Verifica y controla el cumplimiento de sus órdenes.</li> <li>➤ Influencia y ejemplaridad en los subordinados.</li> <li>➤ Capacidad de mantener la motivación del personal en situaciones más adversas.</li> <li>➤ Tiene la confianza de los subordinados.</li> </ul>	Suficiente	5	
	Insuficiente	4	
		3	
	Muy deficiente	2	
		1	
<u>Observaciones:</u>			



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

5.2 <u>CAPACIDAD DE LIDERAZGO:</u>	PUNTUACIÓN			
	<p>Capacidad de mantener la cohesión y motivación de los subordinados siempre encaminado al cumplimiento de la misión. Cuenta con la confianza y lealtad de sus subordinados. Tiene la habilidad de orientar al grupo por el camino deseado para cumplir los objetivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Promueve el trabajo en equipo</li> <li>➤ Es equitativo y justo con sus subordinados.</li> <li>➤ Gestiona conflictos.</li> <li>➤ Reconoce sus errores.</li> <li>➤ Desarrolla e inspira confianza.</li> <li>➤ Se ajusta a los procesos de cambio.</li> </ul>	Sobresaliente	10	
9				
Notable		8		
		7		
Bien		6		
Suficiente		5		
		Insuficiente	4	
			3	
		Muy deficiente	2	
			1	
<u>Observaciones:</u>				

5.3 <u>ACEPTACIÓN CONSEJOS:</u>	PUNTUACIÓN			
	<p>Es racional con los subordinados y escucha opiniones y consejos de cómo podría ejecutarse una acción. Cuenta con el conocimiento de los subordinados y trabaja en equipo para cumplir la misión. A pesar de todo, es firme y responsable en la toma final de decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Muestra cierta empatía con los subordinados.</li> <li>➤ Respeta opiniones y consejos de sus subordinados cercanos.</li> <li>➤ Reconoce sus errores.</li> <li>➤ Cuenta con todo el equipo con el único fin de cumplir los objetivos marcados.</li> </ul>	Sobresaliente	10	
9				
Notable		8		
		7		
Bien		6		
Suficiente		5		
		Insuficiente	4	
			3	
		Muy deficiente	2	
			1	
<u>Observaciones:</u>				



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

5.4 <u>TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTOS:</u> Capacidad de plasmar en sus subordinados los conocimientos propios de forma clara y concisa, y de esta forma incentivar el grado de preparación de estos. Es capaz de transmitir las ordenes de manera que los subordinados las cumplan sin dudar del propósito del mando.	PUNTUACIÓN		
		Sobresaliente	10
9			
	Notable	8	
		7	
	Bien	6	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Claro y eficaz en la transmisión de órdenes.</li> <li>➤ Expresa sus conocimientos y formación y fortalece la formación de los subordinados.</li> <li>➤ Adecúa sus explicaciones a los conocimientos de los subordinados.</li> <li>➤ Tiene la capacidad de detectar las carencias formativas de los subordinados.</li> </ul>	Suficiente	5	
	Insuficiente	4	
		3	
	Muy deficiente	2	
1			
<u>Observaciones:</u>			

**CALIFICACIÓN MEDIA CAPACIDADES DEL MANDO:**

**6. CALIFICACIÓN NUMÉRICA TOTAL**

**7. CALIFICACIÓN COMPARATIVA**

Comparado con los demás de su mismo empleo, y similar antigüedad, que haya conocido, ¿cómo le califica?

- Excelente o Muy Superior a la media
- Superior a la media
- Como la media
- Inferior a la media
- Muy inferior a la media

**8. CALIFICACIÓN GLOBAL**

El calificado, a vista de este informe, resulta tener una calificación global:

**POSITIVA**

**NEGATIVA**



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

## 9. CAPACIDADES POTENCIALES

De entre los siguientes 12 conceptos, marque 3, indicando el orden de preferencia (1º,2º,3º), en los cuales considera que el calificado destaca. En caso de considerar que debido a su desempeño profesional destaca en cualquiera diferente que no aparezca entre las siguientes, añádalas en los espacios adicionales.

- |                                           |                                               |                                                              |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Mando/dirección. | <input type="checkbox"/> Recursos humanos.    | <input type="checkbox"/> Técnicas.                           |
| <input type="checkbox"/> Asesoramiento.   | <input type="checkbox"/> Inteligencia.        | <input type="checkbox"/> Comunicación social/Representación. |
| <input type="checkbox"/> Administrativa.  | <input type="checkbox"/> Operaciones.         | <input type="checkbox"/> Pedagógicas.                        |
|                                           | <input type="checkbox"/> Recursos materiales. | <input type="checkbox"/> Investigación y estudios.           |

13) \_\_\_\_\_

14) \_\_\_\_\_

15) \_\_\_\_\_

## 10. OBSERVACIONES DEL 1er CALIFICADOR

## 11. ORIENTACIONES DEL 1er CALIFICADOR ( Destacar los aspectos más positivos y negativos y mejoras que deben superarse para próximos IPEC,s)



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

**FIRMA DEL 1er CALIFICADOR**

----- a ---- de ----- de 20 ----

**FIRMA DEL 2º CALIFICADOR**

----- a ---- de ----- de 20 ----



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

**ENTERADO**

- ALEGA :

SI  NO

En caso de alegación, exponga los conceptos y motivos por los cuales se encuentra disconforme:

CONCEPTO	MOTIVO

**FIRMA DEL CALIFICADO**

..... a ..... de ..... de 20 .....

Actualización del actual sistema de evaluación del desempeño del ET (IPEC Informe Personal de Calificación) para alcanzar una mejora como herramienta de gestión del desempeño con la finalidad de conseguir una mejoría en el cumplimiento de objetivos profesionales y personales de los componentes del ET.



---

D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

**MODIFICACIONES TRAS LAS ALEGACIONES ( En caso de alegar )**

CONCEPTO	NUEVA CALIFICACIÓN

**CALIFICACIÓN FINAL TRAS LAS ALEGACIONES**



D.IGNACIO JUÁREZ GARCÍA

## 12. VALORACIÓN DEL SUPERIOR JERÁRQUICO

### 12.1 Observaciones:

### 12.2 Conformidad con el informe:

SI

NO

En caso negativo, explique el motivo indicando en que campo o campos se encuentra disconforme:

----- a ---- de ----- de 20 ---  
Firma del SUPERIOR JERÁRQUICO