



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Propuesta de mejora del sistema de evaluación del
desarrollo profesional en el ejército.

Autor

Álvaro Pérez Rodríguez

Director académico: Doña María Asunción Cano Escoriaza

Director militar: Capitán Don Víctor Modrego Viejo

Centro Universitario de la Defensa-Academia General Militar

2025



Agradecimientos

A mi familia por siempre haberme apoyado en todas las decisiones que he tomado y por ayudarme en los peores momentos, en especial a mi madre por siempre estar ahí cuando la necesitaba y porque me siga viendo crecer y triunfar, a mi hermano para el que he servido como referente y debo dar ejemplo; y a mi padre, para que siga viendo a su hijo orgulloso vestir el uniforme del ejército.

A mi directora académica Doña María Asunción Cano Escoriaza, por la constante disposición a guiarme, ayudarme y mantener una revisión siempre que lo necesitara durante las prácticas a pesar de la distancia; sin olvidar la ayuda a encarar este proyecto dándome ideas y herramientas. A mi director militar el Capitán Don Víctor Modrego Viejo, puesto que a pesar de estar ocupado con la misión y con un ejercicio de fuego real, siempre ha estado dispuesto a ayudarme tanto con el Trabajo de Fin de Grado (TFG) como con aprender cualquier cosa del día a día, aportándome acceso a información necesaria y facilitando cualquier trámite a la hora de acogerme en la Unidad y al irme.

A todo el personal del Regimiento de Artillería Antiaérea nº71, al Grupo 1 por acogerme, a las tenientes Murillo y Clares de la 11 batería por un buen recibimiento en el cuartel y enseñarme las cosas que no se enseñan sobre el puesto de teniente en las academias.

En especial quiero agradecer a la 11 batería la cual me acogió desde el primer hasta el último día de mis prácticas de la mejor manera posible. Al teniente Barquín, que a pesar de ser tan solo de una promoción más a la mía, he podido aprender las cosas que se vienen encima a un teniente recién salido de la academia. A los sargentos Bernal, Expósito y Ortega por enseñarme el lado más técnico de las piezas e incluso del trabajo de oficina; y sin olvidar al resto del personal de tropa de la batería que me han tratado muy bien además de ayudarme para cualquier cosa que necesitaba tanto de conocimiento para mi futuro puesto de teniente como sobre el TFG.

También agradecer a mis compañeros de la residencia en la que me establecí, por lograr hacer mi estancia en Madrid más amena.





RESUMEN

En el Ejército de Tierra, como en el resto de las empresas civiles u organizaciones, dependen del factor humano. Las personas son la base del funcionamiento del ejército además de su mejora; por ello, es necesario conocer las cualidades, aptitudes y el rendimiento en el desempeño operativo de los que lo forman con el fin de premiarles por hacer las cosas bien o de desarrollar el potencial y las capacidades de cada uno de los militares. Para cumplir esto, el Ejército de Tierra lleva años realizando el llamado IPEC (Informe Personal de Calificación) en el que el superior jerárquico evalúa el desempeño, las cualidades y el prestigio del calificado en el año que se produce el informe. Pero este modelo presenta una serie de imperfecciones generando controversia entre los miembros de las Fuerzas Armadas debido a la subjetividad de algunos conceptos a evaluar, una media forzosa que limita las evaluaciones reflejando una nota alejada del desempeño real, así como el gran peso que posee a la hora de cambiar de destino o ascender.

El objetivo de este proyecto es proponer un modelo de desarrollo profesional más adecuado al ejército, en especial a las Unidades de la fuerza, que supla las carencias del actual modelo: mayor objetividad garantizando libertad de evaluación sin ceñirse a una media.

Para alcanzar este objetivo, se ha realizado un estudio de la evolución de los modelos de IPEC que ha tenido el ejército, reflejando una carencia en la cultura de la evaluación del desempeño. Se han realizado una serie de entrevistas a personal cualificado del tema, a calificadores y calificados; se lanzó una encuesta para conocer la opinión general del IPEC y se hizo un análisis comparativo con otros modelos ajenos al ejército tanto dentro como fuera de España. Por último, se realizó un análisis DAFO para mostrar las debilidades que posee el sistema actual y abordarlas en la propuesta, así como apoyarme en las posibles fortalezas que tenga.

Finalmente se presenta la propuesta, siendo un informe nuevo que garantice la objetividad en la evaluación teniendo en cuenta otros aspectos palpables como las calificaciones en las pruebas físicas y las veces que el calificado sale de maniobras (en los casos que el calificado, en función de su destino o puesto táctico, no vaya de maniobras poseerá otros porcentajes en la evaluación), de esta forma se quita peso a la evaluación subjetiva de conceptos y está más basada en la práctica. También se encarga de normalizar las notas en base a la media obtenida en el batallón o junta de evaluación a la que pertenezca y a la media a la que ceñirse, logrando así que el calificador pueda evaluar con total libertad y eliminando los diferentes criterios de evaluación u opiniones. Con todo esto se consigue hacer el proceso de evaluación más justo y que logre reflejar el desempeño real de cada uno.

PALABRAS CLAVE

Ejército de Tierra, evaluación, desarrollo (profesional), objetividad y personal.



ABSTRACT

In the Spanish Army, as in other civilian companies or organizations, operations depend on the human factor. People are the foundation of the Army's functioning as well as its improvement. Therefore, it is essential to understand the qualities, aptitudes, and performance of its members in their operational duties, both to reward good work and to develop each soldier's potential and capabilities. To achieve this, the Spanish Army has been using for years the so-called *IPEC* (*Informe Personal de Calificación*, or Personal Evaluation Report), in which the hierarchical superior assesses the performance, qualities, and prestige of the individual being evaluated during the year covered by the report. However, this model presents several shortcomings that have generated controversy among the members of the Armed Forces, due to the subjectivity of certain evaluation criteria, the use of a forced grading average that limits assessments and produces scores that do not accurately reflect real performance, and the excessive influence the report holds in decisions regarding promotions or transfers.

The objective of this project is to propose a more suitable professional development model for the Army, especially for operational units, that addresses the shortcomings of the current system by ensuring greater objectivity and allowing evaluators full freedom without being constrained by a fixed average.

To achieve this objective, a study was conducted on the evolution of the Army's IPEC models, revealing a lack of a strong performance evaluation culture. A series of interviews were carried out with qualified personnel on the subject, including both evaluators and those evaluated. Additionally, a survey was distributed to gather general opinions on the IPEC, and a comparative analysis was made with other evaluation models used both inside and outside Spain. Finally, a SWOT analysis was conducted to identify the weaknesses of the current system and address them in the proposal, while also leveraging its potential strengths.

The proposal ultimately presents a new report model that ensures objectivity in evaluations by incorporating measurable factors such as physical test scores and participation in field exercises (in cases where the evaluated individual, depending on their assignment or tactical position, does not take part in maneuvers, alternative weightings are applied). In this way, the influence of subjective assessments is reduced, and evaluations become more practice-based. The model also standardizes scores according to the average results within each battalion or evaluation board, allowing evaluators full freedom and eliminating inconsistent criteria and opinions. Altogether, this makes the evaluation process fairer and more reflective of each individual's actual performance.

KEYWORDS

Spanish Army, evaluation, development (professional), objectivity and personnel.



INDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	I
RESUMEN.....	III
ABSTRACT	IV
INDICE DE CONTENIDO	V
INDICE DE FIGURAS.....	VI
INDICE DE TABLAS	VII
ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS	VIII
DECLARACIÓN DE USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL	IX
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Estructura del TFG.....	2
2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....	3
2.1. OBJETIVOS Y ALCANCE	3
2.2. METODOLOGÍA	3
3. ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO.....	6
3.1. Evolución en el sistema de evaluación en el ejército	6
3.2. IPEC actual	8
4. DESARROLLO: ANÁLISIS Y RESULTADOS	11
4.1. Modelos de evaluación ajenos al Ejército de Tierra	11
4.2. Análisis del modelo actual	17
5. CONCLUSIONES	38
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40
ANEXOS	43
ANEXO I HOJA DE CALIFICACIONES 1970	43
ANEXO II IPREC 1982	44
ANEXO III NORMATIVA IPEC 1993	45
ANEXO IV IPEC 2010	47
ANEXO V BULLETIN DE NOTATION ET D'EVALUATION D'OFFICIER.....	53
ANEXO VI BULLETIN DE NOTATION ANNUELLE PERSONNEL SOUS-OFFICIER ET MILITAIRES DU RANG.	55
ANEXO VII SJAR	56
ANEXO VIII MPAR	58
ANEXO IX IPECGUCI	59
ANEXO X CALIFICACIONES MARCAS TGCF	77
ANEXO XI PLAN ANUAL DE LA AGM CURSO 2025-26	81



ANEXO XII PROPUESTA DE IPEC 2028.....	82
ANEXO XIII DIAGRAMA DE PARETO.....	92

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Porcentaje de calificaciones para mantener la media (7.51 ± 0.36).....	9
Figura 2 Ejemplo de media de calificaciones en una Unidad de 100 personas.	9
Figura 3 Valoración de personas del BBVA.	15
Figura 4 Mapa de talento del BBVA.	16
Figura 5 Resultados del IPECGUCI.	17
Figura 6 Encuesta, pregunta del empleo.	18
Figura 7 Encuesta, pregunta de la evaluación correcta del IPEC.	18
Figura 8 Encuesta, pregunta de por qué la evaluación es incorrecta en el IPEC.	19
Figura 9 Encuesta, pregunta del peso ideal del IPEC.	20
Figura 10 Encuesta, pregunta de la objetividad en el IPEC.	20
Figura 11 Encuesta, pregunta de los conceptos del IPEC.	21
Figura 12 Encuesta, pregunta de la media forzosa del IPEC.	22
Figura 13 Encuesta, pregunta de la opinión de los subordinados en el IPEC.....	23
Figura 14 Encuesta, pregunta de la opinión de los compañeros en el IPEC.	23
Figura 15 Encuesta, pregunta de cómo debería ser el modelo de IPEC.	24
Figura 16 Prueba flexiones.	27
Figura 17 Prueba abdominales.	28
Figura 18 Prueba agilidad-velocidad.....	28
Figura 20 Ilustración distribución normal	32
Figura 21 Demostración tipificación de notas	33
Figura 22 Índice de contenidos IPEC 2028.....	36
Figura 23 Apartado 5. Resultados del IPEC 2028	37



INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tabla de valores Diagrama de Gantt.	5
Tabla 2 Diagrama de Gantt.	5
Tabla 3 Calificación del IPREC según OM 165/1982.	6
Tabla 4 Calificación del IPEC según OM 74/1993.	7
Tabla 5 Evolución del IPEC.....	7
Tabla 6 Ponderación de los grupos y elementos de valoración en los diferentes procesos.	10
Tabla 7 Ejemplo de MPAR (traducido).	14
Tabla 8 Debilidades DAFO.....	25
Tabla 9 Fortalezas DAFO.....	25
Tabla 10 Oportunidades DAFO.....	25
Tabla 11 Diagrama de Pareto	26
Tabla 12 Calificación del IPECGUCI.....	27
Tabla 13 Porcentajes CUMAs del nuevo Informe propuesto.	31
Tabla 14 Porcentajes Tropa del nuevo Informe propuesto.	31
Tabla 15 Porcentajes CUMAs sin I/A.	31
Tabla 16 Porcentajes Tropa sin I/A.....	32
Tabla 17 Lista de riesgos de la propuesta	34



ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

TFG: Trabajo de Fin de Grado

IPEC: Informe Personal de Calificación

ET: Ejército de Tierra

I/A: Instrucción y Adiestramiento

FAS: Fuerzas Armadas

RAE: Real Academia Española

DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

BBVA: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria

OTAN: Organización del Tratado del Atlántico Norte

IPREC: Informe Personal Reglamentario de Calificación

MAPER: Mando de Personal

JEME: Jefe de Estado Mayor del Ejército

RAAA: Regimiento de Artillería Antiaérea

BNO: Bulletin de Notation Officier

EADP: Évaluation annuelle des dimensions personnelles

QSR: Évaluation de la qualité des services rendus

JPA: Joint Personnel Administration

OJAR: Officers' Joint Appraisal Report

SJAR: Servicepersons' Joint Appraisal Report

MPAR: Mid Period Appraisal Review

JSP: Joint Service Publication

RRHH: Recursos Humanos

IPEGUCI: Informe Personal de Calificación para el Cuerpo de la Guardia Civil

TGCF: Test General de Condición Física

CUMA: Cuadro de Mando

PAP: Programa de Adiestramiento y Programación

AGM: Academia General Militar



DECLARACIÓN DE USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

*Se hizo uso de inteligencia artificial, **ChatGPT** desarrollado por OpenAI, para generar ideas iniciales, refuerzo en la estructura del punto “Introducción”, para lograr encontrar páginas y enlaces que me sirvieran de ayuda y como ayuda para citar en APA en la bibliografía. Para garantizar la seguridad de la información, no se compartieron ningún tipo de datos sensibles, información relevante o cualquier cosa que pudiera comprometer la confidencialidad del ejército, limitándose a consultas generales.*



1. INTRODUCCIÓN

“La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del cumplimiento de las tareas a nivel individual o de equipo, y brinda a los empleados la oportunidad de aprovechar sus fortalezas y de superar las deficiencias identificadas, ayudándolos así a convertirse en empleados más satisfechos y productivos” (Mondy, 2010: 7).

Es importante definir claramente qué es lo que buscan estos sistemas de evaluación. Encontrar el talento, definido por la Real Academia Española (RAE) como inteligencia (capacidad de entender), aptitud (capacidad de desempeñar un puesto). Y medir la eficacia, según la RAE como “la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera” (Real Academia Española, 2001) de acuerdo con el puesto de trabajo que se tiene o las responsabilidades a cumplir.

En el ámbito civil se trata de alinear el desempeño individual con los objetivos de la empresa mediante una combinación de indicadores (Delamare y Winterton, 2005). La inclusión de indicadores específicos permitiría caracterizar las dimensiones y evaluar el nivel real de las competencias (Torres-López et al., 2018). Estos sistemas incluyen revisiones formales, el uso de *feedback* 360°; la evaluación debe provenir de, al menos, dos perspectivas: la suya propia, por un lado, y la de su superior, pares, subordinados, clientes internos y clientes externos o proveedores (Brutus y Gorriti, 2005). Y la implantación de herramientas digitales que registran evidencias, facilitan la calibración entre evaluadores y permiten análisis objetivos del talento. El proceso de digitalización y el análisis de datos garantizan mayores posibilidades para personalizar y desarrollar los procesos de evaluación, logrando así un mayor acierto y alineación con las necesidades individuales y las de la empresa (World Economic Forum, 2020).

“Las personas cobran una importancia capital en el Ejército de Tierra (ET), el cual, como institución, debe gestionar el talento con el que cuenta entre sus miembros. Y es por ello por lo que la identificación y evaluación del talento se convierte en una parte fundamental de dicha gestión” (Sánchez J. A., 2025). En el Ejército de Tierra su importancia se multiplica, ya que de la calidad de las evaluaciones dependen la asignación de destinos y ascensos, la explotación del potencial, la motivación del personal, recompensación por el trabajo personal, ordenación del personal en función de un escalafón de aptitudes, conocer la visión y opinión del jefe y, siendo lo más importante, la eficacia operativa de las Unidades. “Debe potenciar el mérito y la capacidad de sus miembros e incentivar su preparación y dedicación profesional” (Ley 39/2007 de la carrera militar, 2007: 20).

En el ejército, la gestión eficiente del recurso humano ha requerido la realización de métodos para lograr el máximo conocimiento de las cualidades, méritos, aptitudes, competencia y forma de actuación profesional. Por ello, estos datos han sido recogidos en el historial militar individual con carácter general y el Informe Personal de Calificación (IPEC) con carácter particular (Soto J. I., 2015).

Sin embargo, esta última herramienta es la que genera más controversia: heterogeneidad de criterios entre evaluadores, peso excesivo de la apreciación subjetiva, la dificultad para algunos calificadores de calificar con bajas notas a sus subordinados puesto que forman parte de la evaluación, momentos de valoración concentrados en pocas fechas y escasa conexión entre lo evaluado con las necesidades reales de Instrucción y Adiestramiento (I/A). Esto se podrá ver reflejado en la encuesta realizada, puesto que el 83,3% de los militares que la ha contestado están descontentos con el actual sistema IPEC, más del 50% no cree que debería tener tanto peso y alrededor del 40% defienden que no se puede evaluar objetivamente los conceptos del informe.

Se puede ver cómo, comparando los sistemas de evaluación del ET con el mundo civil, no estamos en la vanguardia del desarrollo y modernización, sino que se han quedado estancados desde inicios del siglo XXI.



Por todo eso, este proyecto busca el avance dentro del ámbito de la evaluación y desarrollo profesional identificando de esta manera los problemas del sistema actual y buscando una solución para ellos. La propuesta de un nuevo plan adecuado, justo y objetivo; con el fin de que pueda usarse en el ET y, en caso de exitoso, en todas las Fuerzas Armadas (FAS).

1.1. Estructura del TFG

En cuanto a la estructura de la memoria, tras la introducción, esta se divide en cuatro apartados.

Objetivos y metodología, donde se definen tanto el objetivo general como los objetivos específicos, el alcance del proyecto y las metodologías y herramientas utilizadas.

Antecedentes y marco teórico, desarrollan los procedimientos de evaluación utilizados hoy en día en las Unidades y los antecedentes más cercanos, analizándolos y presentando los problemas a tratar en más detalle.

Tras ello, el desarrollo, siendo el cuerpo fundamental del trabajo y donde se argumentan las ideas principales y secundarias del mismo además de los análisis y resultados obtenidos tras la investigación. Se detalla el proceso que se ha llevado a cabo, exponiendo los datos más relevantes y los resultados obtenidos de las metodologías adoptadas. Se llegará a una posible solución sobre un modelo de evaluación mejor.

Por último, las conclusiones, en base a las herramientas de análisis utilizadas y la información obtenida en el apartado anterior, analizan la propuesta realizada y los objetivos que se han podido cumplir; además, también se explican las limitaciones que se han tenido y el motivo.



2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

2.1. OBJETIVOS Y ALCANCE

El objetivo general de este trabajo es plantear una propuesta de un nuevo sistema de evaluación más justo, moderno, objetivo y capaz de desarrollar el talento motivando a las personas.

Para el cumplimiento de este objetivo es necesario alcanzar una serie de objetivos específicos que se detallan a continuación:

- Conocer el plan actual por el cual se evalúan a todos los militares del ET.
- Analizar los fallos y carencias que tenga este plan y afecten negativamente a la evaluación y funcionamiento del ejército.
- Comparar dicho plan con sistemas de evaluación de otras empresas civiles y otros ejércitos.
- Plantear propuestas que den una alternativa al actual sistema.

Aunque esta evaluación se realiza en todas las FAS, el alcance de este proyecto se concreta a la aplicación del sistema de evaluación del personal del ET, y más específicamente, algunas de las propuestas están enfocadas a las Unidades de la fuerza, al ser esta la estructura más homogénea dentro del ET.

2.2. METODOLOGÍA

Con el fin de dar respuesta a los objetivos planteados, en este estudio se aplican diversas metodologías destinadas a profundizar en la recogida y análisis de la información. En su mayoría, se han utilizado herramientas de carácter cualitativo, un enfoque de investigación orientado a comprender de manera detallada la naturaleza y particularidades de un suceso mediante la recopilación y el examen de datos no numéricos, ya sea como observaciones, entrevistas o documentos.

Este tipo de metodologías resulta especialmente adecuado para el presente trabajo, ya que facilita una exploración profunda de las experiencias y opiniones individuales, aspecto fundamental en entornos donde se valora no solo el rendimiento, sino también el bienestar y la forma en que desarrollan su labor los integrantes del ET.

Los sistemas de evaluación del personal suelen contener un alto grado de información subjetiva, por lo que los métodos cualitativos se presentan como la alternativa más apropiada para captar la riqueza de los contextos y vivencias personales. Además, su flexibilidad es importante, ya que permite adaptar distintas técnicas de recopilación de datos (entrevistas, o análisis de documentos) a las necesidades específicas de la investigación.

2.2.1. Métodos cualitativos.

Se ha hecho un caso de estudio de buena práctica y posterior comparación. Un análisis de la gestión del desempeño e importancia de evaluación del personal analizando trabajos previos centrados en empresas tales como Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), puesto que el modelo privado suele dar mucha importancia a la calidad de sus trabajadores; además, también al contratar personal especializado en gestión de personal y recursos humanos, poseen herramientas más eficaces, punteras y modernas las cuales el ejército las puede conocer y usar. Se van a analizar los modelos de evaluación de los ejércitos francés y británico, miembros de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) y aliados, destacados por su calidad tanto material como humana; logrando así conocer métodos distintos o más adecuados a la hora de evaluar otros ejércitos.



Y por último la Guardia Civil, una fuerza del Estado parecida al ejército que cuenta con un modelo similar al existente IPEC, pero con matices diferentes en los que poder entrar en detalle y analizar las posibles diferencias.

Se ha realizado otra revisión bibliográfica centrada en la normativa, tanto de los modelos anteriores como por la que se rige el actual IPEC. De esta forma se consigue una visión amplia de cómo han ido evolucionando estos sistemas de evaluación dentro del ejército, además de contar con una base teórica sobre la que poder hacer el análisis, detectando los problemas del actual sistema y logrando una propuesta más objetiva.

Se han realizado una serie de entrevistas en el Regimiento, tanto a oficiales, suboficiales y personal de tropa para conocer tanto la opinión de gente con experiencia que ha estado en juntas de evaluación, como personal que ha sido calificado para mostrar sus experiencias. Se han realizado un total de 11 entrevistas: 2 a los tenientes de las 11 y 12 baterías, al capitán de la 12 batería, a los 3 sargentos de la 12 batería, 2 a los soldados más antiguos del 1º grupo, al cabo de la 12 batería, al teniente coronel del primer grupo y a S-1 (Personal) de la Plana Mayor del 1º grupo (donde se encuentra todo lo relacionado sobre el modelo IPEC del grupo al que pertenezco de prácticas dentro del regimiento).

También se ha realizado un análisis DAFO. El análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) es una herramienta estratégica utilizada para evaluar la situación de una organización, un sistema, un grupo... Examina las Fortalezas y Debilidades internas, lo que incluye recursos, habilidades y aspectos positivos y negativos de la entidad evaluada. Además, pone énfasis en las Amenazas y Oportunidades externas, como competidores, tendencias y factores regulatorios. Con ello se ha pretendido analizar las debilidades del actual modelo de IPEC, con la finalidad de obtener unas propuestas de mejora lo más acordes a los problemas observados. Del mismo modo, se han analizado las fortalezas, para potenciar esos aspectos y continuar una correcta evolución de los informes.

Se ha hecho uso de un Diagrama de Pareto en el que, a través de la ley del 80/20 (en la que el 80 % de los efectos provienen del 20 % de las causas) se podrá ordenar por prioridades los fallos y debilidades encontrados en el análisis DAFO, en función de la cantidad de veces que ocurren o de su gravedad.

A la hora de abordar la propuesta ya hecha, se realizó un Análisis de Riesgos con el fin de poder analizar posibles errores o debilidades en el nuevo modelo y explicar también medidas o soluciones a realizar.

2.2.2. Métodos cuantitativos.

Se ha realizado una encuesta con una participación de 48 miembros del Regimiento. Con esta herramienta se han logrado obtener datos sobre la opinión general respecto al IPEC de diferentes miembros de manera anónima, tan solo diferenciando los empleos para lograr separar aquellos que han formado alguna vez parte de alguna junta de evaluación, de aquellos que solo han sido calificados.

2.2.3. Diagrama de Gantt.

En este diagrama se puede ver la organización de mi proyecto a lo largo de las prácticas en función de las fechas de inicio y final, estando subdividido en fases:



		Nombre	Duración	Inicio	Terminado
1		Kick-Off del proyecto	0 days	27/8/25, 8:00	27/8/25, 8:00
2		Fase Conceptual	9 days	27/8/25, 8:00	8/9/25, 17:00
3		Planificación del TFG	3 days	27/8/25, 8:00	29/8/25, 17:00
4		Definición estructura	3 days	30/8/25, 8:00	3/9/25, 17:00
5		Introducción	3 days	2/9/25, 8:00	4/9/25, 17:00
6		Definir objetivos y alcance	3 days	4/9/25, 8:00	8/9/25, 17:00
7		Fase de búsqueda de información	24 days	27/8/25, 8:00	29/9/25, 17:00
8		Revisión bibliográfica	16 days	27/8/25, 8:00	17/9/25, 17:00
9		Encuesta	12 days	11/9/25, 8:00	26/9/25, 17:00
10		Entrevistas	11 days	15/9/25, 8:00	29/9/25, 17:00
11		Fase de análisis de información	12 days	17/9/25, 8:00	2/10/25, 17:00
12		Análisis normativa	3 days	17/9/25, 8:00	19/9/25, 17:00
13		Análisis modelo IPEC	5 days	17/9/25, 8:00	23/9/25, 17:00
14		Análisis modelos ajenos	5 days	22/9/25, 8:00	26/9/25, 17:00
15		Análisis entrevistas	4 days	29/9/25, 8:00	2/10/25, 17:00
16		Análisis encuesta	3 days	26/9/25, 8:00	30/9/25, 17:00
17		Fase de redacción	28 days	19/9/25, 8:00	28/10/25, 17:00
18		Desarrollo: análisis y resultados	15 days	19/9/25, 8:00	9/10/25, 17:00
19		Propuesta de modelo	2 days	9/10/25, 8:00	10/10/25, 17:00
20		Conclusiones	2 days	9/10/25, 8:00	10/10/25, 17:00
21		Redacción final y formato	13 days	10/10/25, 8:00	28/10/25, 17:00

Tabla 1 Tabla de valores Diagrama de Gantt.

Fuente: elaboración propia.

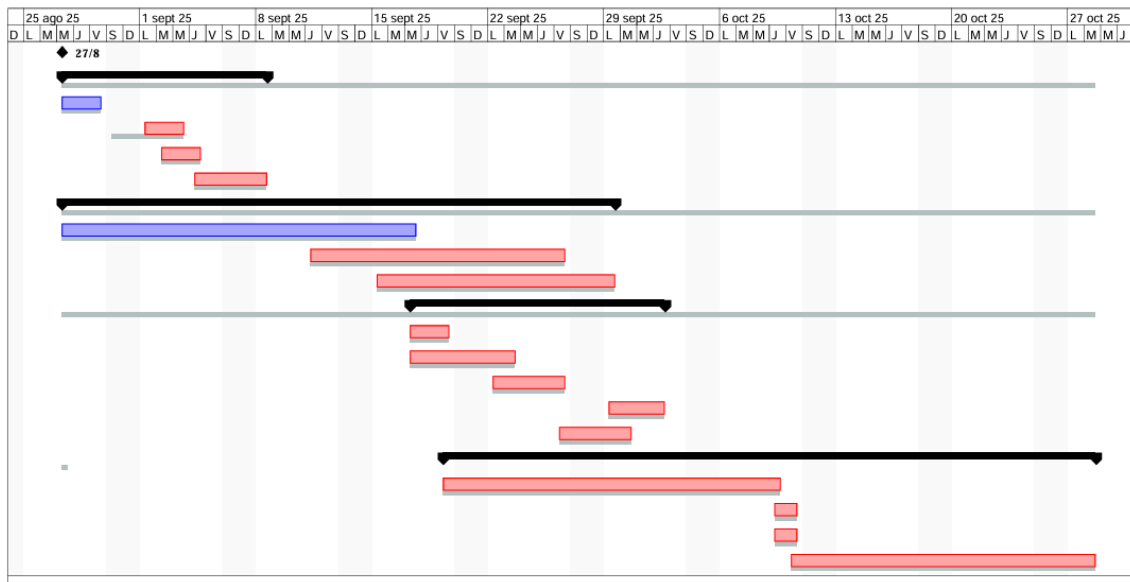


Tabla 2 Diagrama de Gantt.

Fuente: elaboración propia.



3. ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO

3.1. Evolución en el sistema de evaluación en el ejército

La primera forma de evaluación dentro del ejército fue en la Orden núm. 280 de 12 de diciembre de 1970, siendo la Hoja de Calificación (ANEXO I). En dicho documento se debían proporcionar datos de tal forma que se podían conocer las cualidades más importantes para un militar profesional, la aptitud y rendimiento para cada uno de los destinos fundamentales y posibilidades profesionales. Lo evaluaba el superior jerárquico y se calificaba con letras de la “A” a la “E”.

Este sistema de evaluación fue sustituido en la Orden Ministerial 165/1982 de 19 de noviembre 1982 (Boletín Oficial del Ministerio de Defensa, 1982) siendo consecuencia del Real Decreto 2637/1982 de 15 de octubre, por el que se desarrolla la Ley 48/1981, dando origen al Informe Personal Reglamentario de Calificación (IPREC) (ANEXO II). Respecto a la Hoja de Calificación no hubo grandes cambios, se añadió la evaluación de potencial para desempeñar mayor empleo, dentro de la evaluación de cualidades militares se añadió la evaluación intelectual y moral; y la existencia de una junta de tres calificadores de empleo superior. El calificado debía firmar el enterado y tenía acceso exclusivo de la calificación final. En caso de alegar, debía esperar quince días y recurrir al Capitán General de su región. También se regulaban estos informes en un soporte informático.

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

Tabla 3 Calificación del IPREC según OM 165/1982.

Fuente: Boletín Oficial de Ministerio de Defensa, 1982.

El nombre IPEC nació de la Orden Ministerial 74/93, de 8 de julio (Boletín Oficial de Defensa número 136, 1993) (ANEXO III), siendo fruto de la Ley 17/1989, de 19 de julio, “Reguladora del Régimen del Personal Militar Profesional” (Boletín Oficial del Estado, 1989). Ahora las vicisitudes profesionales de los militares de carrera quedarán reflejadas en su historial militar, que constará de la hoja de servicios, colección de informes personales, expediente académico y expediente de aptitud física. Respecto al IPEC, según el artículo 68 de la Ley 17/89 es: “la calificación realizada por los jefes directos de los interesados de unos conceptos predeterminados que permitan apreciar las cualidades, méritos y aptitudes del militar de carrera, así como su competencia y forma de actuación profesional”. Dichos conceptos evaluables son: cualidades de carácter profesional, cualidades personales y prestigio profesional. Ahora es el superior jerárquico el único calificador y se pasa a calificar de manera numérica.



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 4 Calificación del IPEC según OM 74/1993.

Fuente: Boletín Oficial de Defensa, 1993.

Después, con la eliminación del servicio militar obligatorio en España, se publicó la Orden Ministerial 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. Esto fue una novedad ya que antes solo se evaluaban a los militares profesionales excluyendo al personal de tropa.

Año	1970	1982	1993
Nombre	Hoja de Calificación	IPREC	IPEC
Publicación	Orden núm. 280, 1970	Orden Ministerial 165/82	Orden Ministerial 74/93
	Cualidades militares	Cualidades militares	Cualidades de carácter profesional
	Aptitudes	Aptitudes	Cualidades personales
Evaluación	Rendimiento	Rendimiento	Prestigio profesional
	Posibilidades profesionales	Posibilidades profesionales	
		Potencial para desempeñar mayor empleo	
		Inteligencia y moral	
Método clasificación	Letras (A -E)	Letras (A -E)	Numérica (1-10)
Calificador	El superior jerárquico	Junta de calificadores (3)	El superior jerárquico

Tabla 5 Evolución del IPEC.

Fuente: Elaboración propia.



3.2. IPEC actual

El actual sistema de evaluación sienta sus bases en la Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la carrera militar. “Las grandes transformaciones políticas y sociales que ha vivido España en los últimos treinta años, así como el cambio de su posición en el escenario internacional de un mundo en rápida evolución, han tenido reflejo en las normas que establecen el marco jurídico de la defensa y en consecuencia en uno de sus recursos clave: el personal militar.” (Boletín Oficial del Estado, 2007: 1). Según el artículo 1 de dicha ley: “tiene por objeto regular el régimen del personal militar profesional y, específicamente, la carrera militar y todos aquellos aspectos que la conforman”. En el artículo 81, también de la misma ley, se definen los informes personales como: “una valoración objetiva de unos conceptos predeterminados que permitan apreciar las cualidades, méritos, aptitudes, competencia y forma de actuación profesional del militar”. Los informes serán realizados por juntas de calificación incluyendo al superior jerárquico, y será este último el que deberá orientar al interesado sobre su competencia y forma de actuación profesional.

Con la Orden Ministerial 55/2010, de 10 de septiembre, se determina el modelo y las normas reguladoras de los informes personales de calificación. Según el artículo 1.1 de dicha orden ministerial: “Esta orden ministerial tiene por objeto determinar el modelo de Informe Personal de Calificación (IPEC), las normas reguladoras que permitan establecer la valoración objetiva de cualidades, méritos, aptitudes, competencia y forma de actuación profesional del militar, la periodicidad de los informes, los casos en los que el superior jerárquico actuará como único calificador y el trámite de alegaciones del que dispondrá el militar objeto del informe” (Boletín Oficial de Defensa, 2010). En el nuevo informe (ANEXO IV) los aspectos a evaluar son:

- Cualidades personales: de carácter, intelectuales, físicas y de relación personal (punto 2.1 CUALIDADES).
- Cualidades de carácter profesional: Actitud ante el servicio, organización del trabajo propio, decisión y mando, eficacia, eficiencia, entre otros. (punto 2.2 DESEMPEÑO).
- Prestigio profesional y capacidad de liderazgo (punto 2.3 PRESTIGIO PERSONAL).
- Capacidades potenciales, para desempeñar otras actividades diferentes a las que le corresponden en su destino: mando/dirección, asesoramiento, administrativa, operaciones, inteligencia, recursos humanos, recursos materiales, técnicas, comunicación social/representación, pedagógicas e investigación y estudios.
- Calificación Global será positiva o negativa atendiendo al número de las puntuaciones “E” obtenidas en el informe, se considerará negativo un informe que haya contenido cinco o más calificaciones con “E” en el total.

De todos estos aspectos, hay unos que no son evaluables al personal de tropa con el empleo de soldado: los conceptos 2.2.3. (asignación de cometidos) y 2.2.6. (actitud con los subordinados).

El sistema de calificación pasa a volver a ser con letras (A – E), asignándose una puntuación numérica a cada una: A = 9.5, B = 8.5, C = 7.5, D = 6.5 y E = 4. Los conceptos que no se tenga suficientes elementos de juicio para determinar la nota se evaluará con un “No observado” (conceptos 2.2.3, 2.2.4, 2.2.6, 2.2.7).

De esto se encarga una junta de evaluación compuesta por el superior jerárquico del calificado y otros dos militares, pudiendo ser de superior empleo o del mismo, pero con mayor antigüedad (de al menos 4 años). Para la designación de dichos puestos se tendrá en cuenta el adecuado conocimiento del personal que va a ser calificado.



Tras ser completado el IPEC, el calificado puede acceder a todo el informe, pudiendo hacer cualquier alegación sobre cualquier evaluación con la que no esté de acuerdo garantizando total transparencia en el proceso de evaluación. En caso de estar conforme firmará su informe.

Se han publicado otras normativas, pero con cambios menores: IG 11/11 “Informe Personal de Calificación” (Ministerio de Defensa, 2011) y IT 01/15 “Normas administrativas para la elaboración del informe personal de calificación (IPEC)” (Ministerio de Defensa, 2015).

En 2016 se publica “Orientaciones para el desarrollo del proceso de calificación del personal del ejército de tierra campaña 2016”, realizado por el Mando de Personal (MAPER) con el fin de ayudar a entender el modelo de evaluación y a realizar los IPEC. Se marca una media para cada Unidad de 7.51 puntos con una desviación típica de 0,36 puntos.

- Excelente: no más del 10 %
- Superior a la media: no más del 33 %, incluido los excelentes.
- Como la media: como mínimo el 33 %
- Inferior a la media: no más del 33 %

Figura 1 Porcentaje de calificaciones para mantener la media (7.51 ± 0.36).

Fuente: Ministerio de Defensa 2016.

Aplicando dicha media en una Unidad lo suficientemente numerosa, las calificaciones medias serían: A = 0.43; B = 4.88; C = 7.18; D = 4.08; E = 0.43. Esto se puede apreciar en un ejemplo hecho respecto una media de calificaciones en una Unidad de 100 personas:

	EXCEPCIONAL	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	NORMAL	MEDIOCRE	DEFICIENTE	TOTAL
Personas	1	9	20	40	20	9	1	100
A	5	2	1	0	0	0	0	43
B	7	7	6	5	4	2	0	488
C	5	6	7	8	7	6	5	718
D	0	2	3	4	5	7	7	408
E	0	0	0	0	1	2	5	43
MEDIA	8,5	8,03	7,79	7,56	7,24	6,79	6,05	1700

MEDIA DE LA UCO: 7,51

DESVIACIÓN TÍPICA: 0,36

Porcentaje de A: 2,5%	Media de A de la UCO: 0,43
Porcentaje de B: 28,7%	Media de B de la UCO: 4,88
Porcentaje de C: 42,2%	Media de C de la UCO: 7,18
Porcentaje de D: 24%	Media de D de la UCO: 4,08
Porcentaje de E: 2,5%	Media de E de la UCO: 0,43

Figura 2 Ejemplo de media de calificaciones en una Unidad de 100 personas.

Fuente: Ministerio de Defensa 2016.



La influencia del IPEC en los destinos y elección de cursos o ascensos viene dada en la Instrucción 47/2022: “Esta instrucción tiene por finalidad desarrollar la valoración de los méritos y aptitudes, así como los procedimientos y normas objetivas a aplicar en los procesos de evaluación de los militares profesionales. Los procedimientos a aplicar para obtener el resultado final de cada proceso de evaluación quedan recogidos en el anexo y los apéndices de esta disposición.” (Boletín Oficial de Defensa, 2022: 1).

Según la Instrucción 47/2022, de acuerdo con lo establecido en el apartado cuarto de la Orden Ministerial 17/2009, de 24 de abril, para los procesos de evaluación para el ascenso al empleo superior y la selección de los asistentes a los cursos de actualización, se tendrán en consideración los siguientes informes personales de calificación:

- En el caso del personal perteneciente a las escalas de oficiales, escala técnica y escala de suboficiales, todos los que consten en la colección emitidos en el empleo ostentado en el momento de la evaluación y en el empleo inmediatamente anterior y, en todo caso, los ocho últimos informes disponibles, con independencia de que sean de empleos anteriores. Para las evaluaciones realizadas en estas escalas por el sistema de elección, se tendrán en cuenta, al menos los catorce últimos informes disponibles.
- En el caso del personal perteneciente a la escala de tropa, todos los que consten en la colección emitidos en el empleo ostentado en el momento de la evaluación y, en todo caso, los cinco últimos informes disponibles, con independencia de que sean de empleos anteriores.

Grupos de valoración	Elementos de valoración	Sistema de elección*		Sistemas de clasificación, concurso y concurso-oposición	
GRUPO 1 Cualidades y desempeño profesional	a. Cualidades de carácter profesional	15 %	30 %	9 %	20 %
	b. Cualidades personales	5 %		4 %	
	c. Prestigio profesional y capacidad de liderazgo	10 %		7 %	
GRUPO 2 Trayectoria y recompensas	d. Trayectoria profesional	27,5 %	55 %	30 %	60 %
	e. Destinos y situaciones	16,5 %		19 %	
	f. Recompensas y felicitaciones	11 %		11 %	
GRUPO 3 Formación	g. Enseñanza de formación, cursos de actualización y titulaciones necesarias para el ascenso	5 %	15 %	10 %	20 %
	h. Cursos de perfeccionamiento, altos estudios de la defensa nacional, idiomas y titulaciones del sistema educativo general	10 %		10 %	

Tabla 6 Ponderación de los grupos y elementos de valoración en los diferentes procesos.

Fuente: Ministerio de Defensa 2022.

El IPEC comprende el 20% - 30% del total del peso a la hora de la elección de destino o ascenso entre otros. Esta totalidad es el grupo 1 (Cualidades y desempeño profesional), dividido en:

- Cualidades de carácter profesional (15%) se calculará la nota respecto a la sección 2 del IPEC, “Desempeño”.
- Cualidades personales (5%) respecto a la sección 1 del IPEC, “Cualidades”.
- Prestigio profesional (10%), al menos el 50 % del resultado se obtendrá de la sección 3 del IPEC, “prestigio profesional”. Hasta un máximo del 50 % del resultado se podrá obtener de una “encuesta de prestigio”, que se desarrollará mediante una instrucción técnica del General Jefe del MAPER conforme a los criterios establecidos en una directiva del Jefe de Estado Mayor del Ejército (JEME). Asimismo, con carácter previo al inicio del proceso de evaluación, se determinará por resolución del JEME si se tiene en cuenta o no la encuesta de prestigio antes descrita.

Si se tiene en cuenta dicha encuesta se utiliza la fórmula:

$$C = X * Ep + Y * Cipec$$



X = proporción de valoración de la calificación de la encuesta de prestigio.

Y = proporción de valoración de la calificación de los IPEC.

E_p = calificación en la encuesta de prestigio.

C_{ipec} = calificación de los IPEC.

$X + Y = 1$ y $X \leq 0,5$; definiéndose sus valores concretos en la directiva del JEME que defina los criterios de la instrucción técnica que desarrolle la “encuesta de prestigio”.

En caso de que no se tuviera en cuenta la “encuesta de prestigio”:

$C = C_{ipec}$

El valor obtenido en grupo 1 (IPEC) se obtiene a través de un proceso de evaluación:

- Se calculará la media de la puntuación de los diferentes elementos de valoración de los IPEC que formen parte del proceso de evaluación.
- Con las puntuaciones así obtenidas se calculará la media, que se ponderará en función del número de IPEC redactados.
- Esta media ponderada será la que corresponda aplicar a cada uno de los elementos que conforman el Grupo de valoración 1.

4. DESARROLLO: ANÁLISIS Y RESULTADOS

En este punto se mostrará el trabajo realizado durante las prácticas: la revisión bibliográfica externa con el fin de comparar con otros modelos de evaluación ajenos al ejército español, la opinión de diferentes militares de todas las escalas a través de una encuesta, el análisis del IPEC siendo apoyado con la opinión y entrevistas del personal más cualificado del Regimiento, un análisis DAFO de las fortalezas y debilidades del actual sistema; un Diagrama de Pareto con el que se podrá ordenar la prioridad de las debilidades encontradas a la hora de crear la propuesta. Y por último una propuesta ideada recogiendo lecciones y aprendizajes de todo lo anterior contando con un Análisis de Riesgos para respaldar la eficacia del nuevo modelo.

4.1. Modelos de evaluación ajenos al Ejército de Tierra

En este apartado se comparará el sistema de evaluación del Ejército de Tierra, basado en el IPEC, con varios modelos externos. Se analizarán, dentro del ámbito militar, los sistemas británico y francés, que ofrecen enfoques distintos sobre la valoración del desempeño y el potencial del personal. Además, se incorporarán dos referentes externos al mundo militar: el modelo de gestión de personas de BBVA, como ejemplo de empresa privada, y el sistema de evaluación de la Guardia Civil, como organismo público español. Esta comparación permitirá identificar buenas prácticas y posibles mejoras aplicables al sistema de evaluación del Ejército de Tierra, además de conocer herramientas nuevas o más eficaces a la hora de calificar al personal.

4.1.1. Ejército francés

Tras una revisión bibliográfica de las normativas de evaluación del ejército francés, en base a la normativa de *Code de la Défense*, artículos L. 4135-1 y R. 4135-1 a R. 4135-8, hablan sobre el sistema de evaluación francés “*La Notation*” (evaluación del desempeño). Un primer detalle importante es que tienen un sistema de evaluación parecido al IPEC español, pero cuentan con modelos de evaluación distintos para oficiales, suboficiales y personal de tropa.



Para la escala de oficiales, en base a la normativa INSTRUCTION 0001D19036383/DEF/SGA/DRH-MD/SDPEP (*Bulletin Officiel des Armées*, 2020), detalla el modelo de evaluación llamado *Bulletin de Notation Officier* (BNO) según ANEXO V.

La estructura que sigue el modelo es:

- *Évaluation annuelle des dimensions personnelles* (EADP), o evaluación anual de las dimensiones personales. Consta de un total de 20 preguntas divididas en 4 secciones con una puntuación de 0 (la mínima) a 4 (la máxima) y se debe repartir un máximo de entre 50 a 60 puntos.
 - a) Reflexión / concepción: Capacidad de decidir, agilidad intelectual, estrategia, capacidad de planificar y capacidad de innovar.
 - b) Operaciones: Gusto por la responsabilidad, disponibilidad, manejo bajo presión, iniciativa y gestión de contratiempos.
 - c) Cualidades relacionales: capacidad de motivar, ejemplaridad, empatía, capacidad de trabajar interarmas.
 - d) Cualidades intrínsecas: lealtad, humildad, fuerza moral y adaptación.
- *Évaluation de la qualité des services rendus* (QSR): Este apartado mide el rendimiento efectivo del oficial durante el año:
 - a) Resultados obtenidos durante el año: El calificador escribe un texto describiendo la eficiencia, éxito de misiones e implicación personal, además de proponer mejoras. Tras ello lo califica con una nota general del 1 al 5.
 - b) Calidad de los servicios prestados: El calificador elige entre: excepcional, excelente, muy bien, bien o insuficiente. Tras ello puede rellenar observaciones para justificar su decisión sobre la calificación elegida.

Para la escala de suboficiales y personal de tropa es otro modelo más simple (ANEXO VI), que consta de una evaluación de competencias en las que cada una se califica con un fuerte o mejorable:

- Militares: disponibilidad, lealtad a la institución, rendimiento, disciplina, organización, delegación, capacidad de reacción, ...
- Profesionales y técnicas: capacidad de innovación, polivalencia, comunicación oral, capacidad de decisión, capacidad de anticipación, análisis, juicio, ...
- Saber ser: iniciativa, motivación, sentido crítico, escucha, resistencia al estrés, autoconfianza, ...

Tras ello, se evalúa la capacidad física del evaluado del 1 al 5. Y finalmente se realiza una evaluación parecida a la de oficiales; evaluación del rendimiento anual, posibles observaciones y mejoras y si pudiera el calificado asumir responsabilidades mayores o de empleo superior.

4.1.2. Ejército británico

El sistema implementado a la hora de evaluar al personal está regulado por el *Joint Personnel Administration* (JPA). Tuvo su origen en 2004 con un programa conjunto entre el Ministerio de Defensa británico y la empresa *EDS Defence Ltd.* para externalizar la gestión de los recursos humanos. El objetivo de la mejora de los recursos humanos era triple: modernizar las políticas de personal, mejorar el nivel de servicio y crear ahorros financieros (Vorster, 2007).



JPA es un sistema de gestión de recursos humanos que permite el seguimiento de la información administrativa del personal de servicio. De este sistema depende otro subsistema llamado *Career Management Organisations*, aquí se recopilan los informes de valoración hechos de cada uno y se introducen los estándares de calidad a la hora de poder permitir ascensos (es necesario que los informes superen dichos estándares) además de definir los objetivos anuales de cada uno.

Los tipos de informes de valoración se pueden ver en *Joint Service Publication (JSP) 757 Tri-Service Appraisal Reporting Instructions*, siendo el equivalente al Boletín Oficial de Defensa británico:

- *Officers' Joint Appraisal Report (OJAR)*: Este sistema de evaluación se aplica a los oficiales del ejército. Abarca diez atributos de desempeño que se exploran durante las evaluaciones anuales, proporcionando calificaciones y descripciones escritas sobre estos atributos:
 1. Liderazgo.
 2. Eficacia profesional.
 3. Inteligencia efectiva.
 4. Juicio.
 5. Gestión.
 6. Iniciativa.
 7. Fiabilidad.
 8. Poderes de comunicación.
 9. Desarrollo de sus subordinados.
 10. Coraje y valores.

También se puede ofrecer información adicional sobre el potencial de un oficial (calificación global anual y recomendación para ascender), incluyendo asesoramiento para su desarrollo cuando corresponda. También considera el potencial de un oficial para puestos de oficial de Estado Mayor.

- *Servicepersons' Joint Appraisal Report (SJAR)*: Este informe estandarizó el formato y el contenido del OJAR pero adaptado a las necesidades de los suboficiales y personal de tropa. Además de evaluar los atributos del OJAR, también se centra en la evaluación potencial individual; en aspectos como: la calificación global en su empleo, el rendimiento anual, sus dotes de instructor, entrenamiento físico, capacidades de asumir el siguiente empleo, esfuerzo o tareas de más y da la opción de anotar otras cosas que el calificador vea necesarias apuntar. Se puede apreciar un ejemplo en el ANEXO VII.
- *Mid Period Appraisal Review (MPAR)*: Es un requisito obligatorio y una parte fundamental del proceso general de evaluación. Es el método mediante el cual se informa al personal sobre su desempeño actual y qué debe hacer para mejorar su potencial. Se debe realizar a mitad de año y analiza las fortalezas, debilidades y brinda la oportunidad de abordar cualquier deficiencia antes de que se complete el informe de evaluación más adelante. En la siguiente imagen se puede ver un ejemplo de este informe (en ANEXO VIII la versión original en inglés), apreciando 4 ejemplos con el objetivo del calificado dispuesto a principio de año, el comentario del mismo hecho a mitad de año y la evaluación con posibles recomendaciones del oficial evaluador:



Objetivo	Comentarios del calificado	Comentarios del Oficial evaluador
<i>Gestionar y controlar todo el material a cargo de acuerdo con la normativa vigente, asegurándose de que pasen la LSI (11 de mayo) y la ECI (11 de agosto)</i>	<i>2 vehículos estaban vencidos para las pruebas funcionales el día anterior al ECI, pero esto se corrigió durante la noche y todos los vehículos pasaron con un VERDE</i>	<i>Bien hecho por lograr VERDE, y estoy impresionado de que estés dispuesto a trabajar muchas horas para lograr los objetivos</i>
<i>Completar el curso CQMS antes del 11 de diciembre, obteniendo la calificación más alta posible</i>	<i>"B" obtenida en el curso, aunque con más tiempo de preparación siento que podría haberlo hecho mejor</i>	<i>Objetivo cumplido, bien hecho</i>
<i>Como sargento de una sección de armas, asegurar el mejor rendimiento posible de la sección en el ejercicio BATUS de este año</i>	<i>3 soldados y 1 mando fueron dados de baja del ejercicio BALTUS en la primera semana debido a razones médicas, lo que supuso que lo hiciéramos peor de lo que esperábamos. Por lo demás, un buen rendimiento de la sección</i>	<i>Me han informado de que 2 de estos casos se conocían antes de que fuéramos a Canadá. Si me hubieran informado, podría haber podido hacer algo. Por favor, intenta profundizar más en la segunda mitad del año.</i>
<i>Totalmente preparado para el Cuadro de Instructores de RMAS, que comienza el 12 de febrero</i>	<i>Los cursos de Instrucción de Primeros Auxilios, Instrucción NBQ y curso de perfeccionamiento están completos, y he solicitado el curso de entrenador de fútbol para enero</i>	<i>Bien hecho por ofertar para los cursos adicionales, y buena suerte con el Cuadro</i>

Tabla 7 Ejemplo de MPAR (traducido).

Fuente: Elaboración propia en base al ANEXO VIII.

4.1.3. BBVA

Tras una revisión bibliográfica sobre las herramientas valorativas del personal del BBVA, voy a exponer en este punto las que se suelen utilizar en dicha empresa a la hora de las evaluaciones anuales.

El modelo de gestión de personas del BBVA ha sido obra de una colaboración con *Cornerstone OnDemand, Inc.*, empresa referente en soluciones adaptativas de Recursos Humanos (RRHH), proporcionando a BBVA las soluciones de gestión de talento basadas en su plataforma. "Los empleados son la columna vertebral de toda gran empresa, invertir en su formación se ha convertido en algo prioritario. *Cornerstone* nos ha permitido crear un ecosistema de herramientas conectadas entre sí, que nos ayuda a encontrar, retener y formar al mejor talento de nuestra organización de forma más ágil y adaptada a las necesidades actuales" (José María Monge, responsable global de Soluciones de Talento en BBVA, 2022).



“Esto incluye los procesos globales de gestión de personas: desde la selección de nuevos empleados, los procesos de asignación de roles, evaluación, desarrollo de personas y formación, hasta la incentivación por cumplimiento de los objetivos anuales.” (BBVA Capital humano, 2023). Dicho modelo permite evaluar y desarrollar las capacidades y potencial de cada profesional, a la vez que su desempeño individual.

Según el modelo de gestión de personas del BBVA de 2023: “Las capacidades se determinan con una evaluación anual con visión 360° teniendo en cuenta la opinión de responsables, compañeros, colaboradores y equipo, así como compañeros de otras áreas con las que el empleado trabaja. Las capacidades que se analizan ayudan al empleado a conocerse mejor, a compararse con el nivel requerido en su rol y a conocer en qué medida su comportamiento refleja los valores del grupo. Se miden las competencias de tipo cultural, de liderazgo y transversales, además de medir el potencial de asumir mayores responsabilidades del 1 al 5. También incorpora un espacio de *feedback* para todas las personas que participan.”

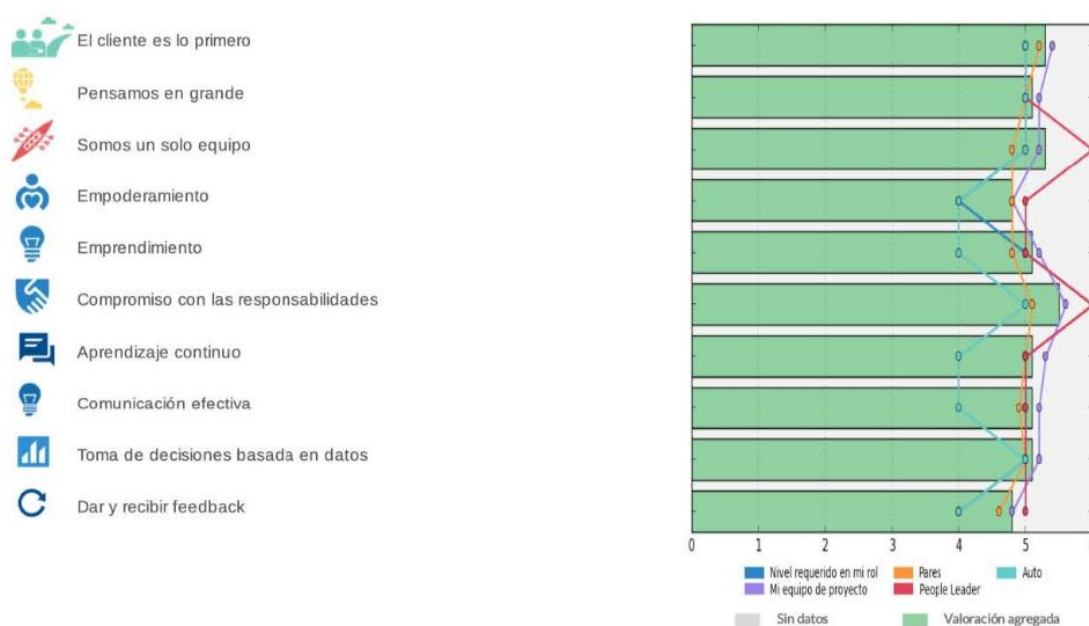


Figura 3 Valorción de personas del BBVA.

Fuente: BBVA Gestión del personal, 2023.

Por otro lado, el desempeño individual valora en qué medida el empleado ha cumplido con los objetivos que acordó con su responsable a principios del año y cómo lo ha hecho. Cada tres meses, el banco informa a los empleados del nivel de avance alcanzado en cada uno de estos objetivos.

Con la evaluación 360° de las capacidades y el desempeño individual calificado, se realiza un mapa de talento que se pone a disposición del empleado en un informe final de resultados. En este mapa se reflejan los resultados de la valoración de las competencias en el eje horizontal, y en el vertical se refleja el desempeño de los últimos tres años.



Mapa de Talento ?

CONÓCETE ...



Mi desempeño individual

Nivel 5

Excepcional

'Destacas por un desempeño y unas skills intrínsecas realmente excepcionales. ¡Enhorabuena!'

- Consigues resultados excepcionales, por encima de tus objetivos.
- Además, la valoración de tus skills y/o potencial ha sido superior a la de otros compañeros/as con roles de un nivel requerido similar al tuyo.

Acción propuesta: Seguir así.
Puedes continuar planteándote nuevos retos.

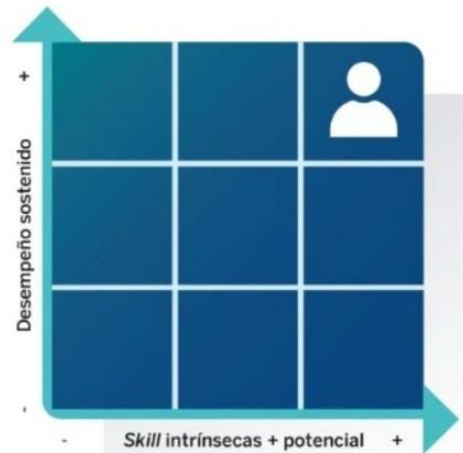


Figura 4 Mapa de talento del BBVA.

Fuente: LinkedIn autor anónimo, 2024.

4.1.4. Guardia Civil

El sistema utilizado a la hora de realizar la evaluación anual en la Guardia Civil es parecido al existente IPEC en el Ejército de Tierra. Su nombre es Informe Personal de Calificación para el Cuerpo de la Guardia Civil (IPECGUCI), y está definido en la Orden PRE/266/2015 de 17 de febrero de 2015, por la que se establece el modelo y las normas reguladoras del Informe Personal de Calificación del Guardia Civil (Boletín Oficial del Estado, 2015). En el ANEXO IX se puede apreciar el informe completo.

En muchos aspectos es parecido al IPEC, pero también se encuentran diferencias. Los aspectos a calificar son:

- Competencias de carácter profesional (incluyendo las competencias directivas para empleos de sargento o superior).
- Competencias de carácter personal.
- Prestigio profesional.

En cambio, se evalúan de manera numérica:

- Excelente, muy superior a la media. Prestigio muy alto. Puntuación de 9 y 10.
- Bueno, superior a la media. Prestigio alto. Puntuación de 7 y 8.
- Normal, como la media. Prestigio normal. Puntuación de 5 y 6.
- Insuficiente, inferior a la media. Prestigio bajo. Puntuación de 3 y 4.
- Muy deficiente, muy inferior a la media. Prestigio nulo o negativo. Puntuación de 1 y 2.



En la imagen a continuación se puede apreciar de manera resumida todos los aspectos a evaluar (en gris son aspectos evaluables tan solo a los mandos):

2.1. COMPETENCIAS DE CARÁCTER PROFESIONAL			
2.1.1 INTEGRIDAD	☐	2.1.2 COMPROMISO	☐
2.1.3 RESPONSABILIDAD	☐	2.1.4 DISCIPLINA	☐
2.1.5. INICIATIVA	☐	2.1.6 SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	☐
2.1.7. COMPAÑERISMO	☐	2.1.8 VOCACIÓN DE SERVICIO	☐
2.1.9. DINAMISMO Y ENERGÍA	☐	2.1.10 CALIDAD Y CAPACIDAD DE TRABAJO	☐
2.1.11 TRABAJO EN EQUIPO	☐	2.1.12 ADAPTABILIDAD	☐
2.1.13 PERSEVERANCIA	☐	2.1.14.1 LIDERAZGO	☐
2.1.14.2 DECISIÓN	☐	2.1.14.3 PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	☐
2.1.14.4 CALIFICACIÓN MEDIA EN COMPETENCIAS DIRECTIVAS	☐	2.1.15 CALIFICACIÓN MEDIA EN COMPETENCIAS PROFESIONALES	☐
2.2. COMPETENCIAS DE CARÁCTER PERSONAL			
2.2.1 CAPACIDAD INTELLECTUAL	☐	2.2.2 HABILIDADES SOCIALES	☐
2.2.3 AUTOCONTROL	☐	2.2.4 CONFIANZA EN SÍ MISMO	☐
2.2.5 CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	☐	2.2.6 CALIFICACIÓN MEDIA EN COMPETENCIAS PERSONALES	☐
2.3. PRESTIGIO PROFESIONAL			
2.3.1 PRESTIGIO			
2.3.1.1 Reconocimiento entre sus superiores respecto de su trayectoria y méritos profesionales	☐	2.3.1.2 Respeto y admiración que despierta entre sus subordinados por sus cualidades y desempeño profesional	☐
2.3.1.3 Ascendiente, influencia y autoridad natural que ejerce entre subordinados, iguales y superiores	☐	2.3.1.4 Calificación media en prestigio	☐
2.3.2 EVALUACIÓN COMPARATIVA DEL PRESTIGIO PROFESIONAL			
2.3.2.1 Entre los de su mismo empleo	☐	2.3.2.2 Entre los que ocupan un puesto de trabajo similar	☐
2.3.2.3 Calificación media en base a la evaluación comparativa	☐	2.3.3 CALIFICACIÓN MEDIA DEL PRESTIGIO PROFESIONAL	☐

Figura 5 Resultados del IPEGUCI.

Fuente: Boletín Oficial del Estado, 2015.

4.2. Análisis del modelo actual

Tras los modelos vistos, ahora voy a realizar un estudio del IPEC, respaldándome tanto en la encuesta realizada de manera anónima para conocer la opinión general, como en las entrevistas realizadas a lo largo de las prácticas en el Regimiento de Artillería Antiaérea N° 71 (RAAA71) a diferentes mandos y personal especializado en este aspecto.

4.2.1. Análisis del IPEC

En base a los resultados adquiridos y a la información recopilada de las entrevistas al personal del Regimiento se ha llegado a una serie de conclusiones.



¿Cuál es su empleo?

48 respuestas

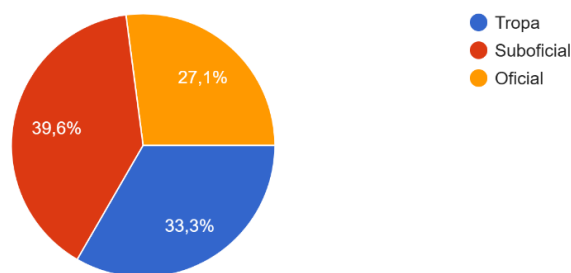


Figura 6 Encuesta, pregunta del empleo.

Fuente: Elaboración propia.

Antes de comenzar es preciso dar a conocer que de los 48 que contestaron la encuesta de forma anónima, 13 fueron oficiales, 19 suboficiales y 16 personal de tropa.

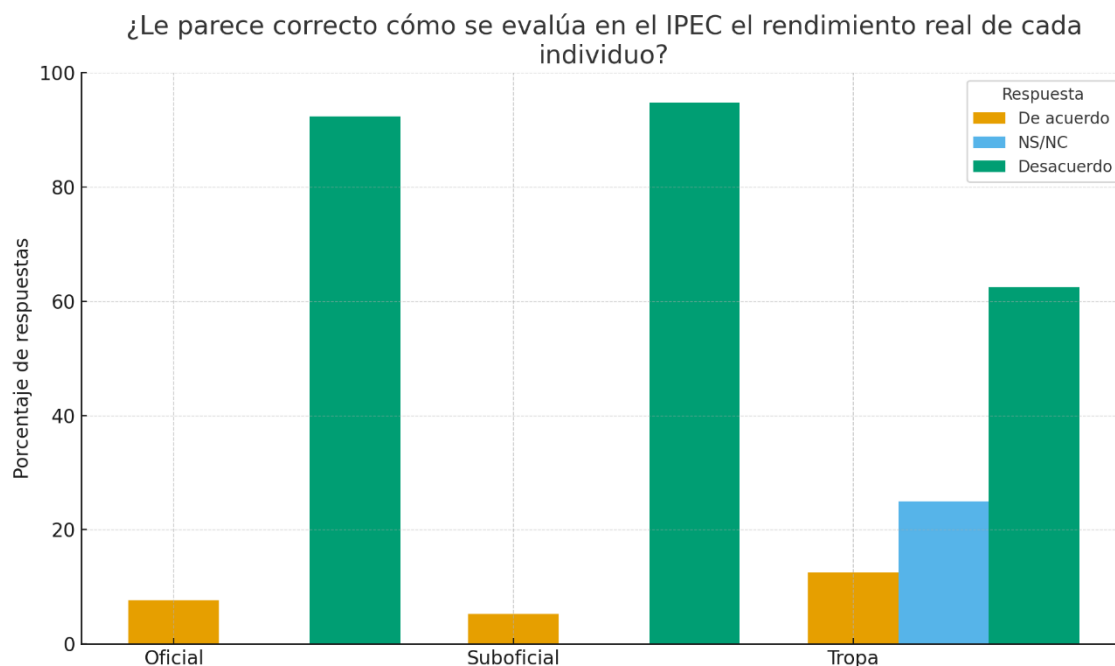


Figura 7 Encuesta, pregunta de la evaluación correcta del IPEC.

Fuente: Elaboración propia.

Con estas respuestas podemos partir del hecho de que en general hay un sentimiento pesimista a la hora de considerar el IPEC como un sistema de evaluación eficaz.

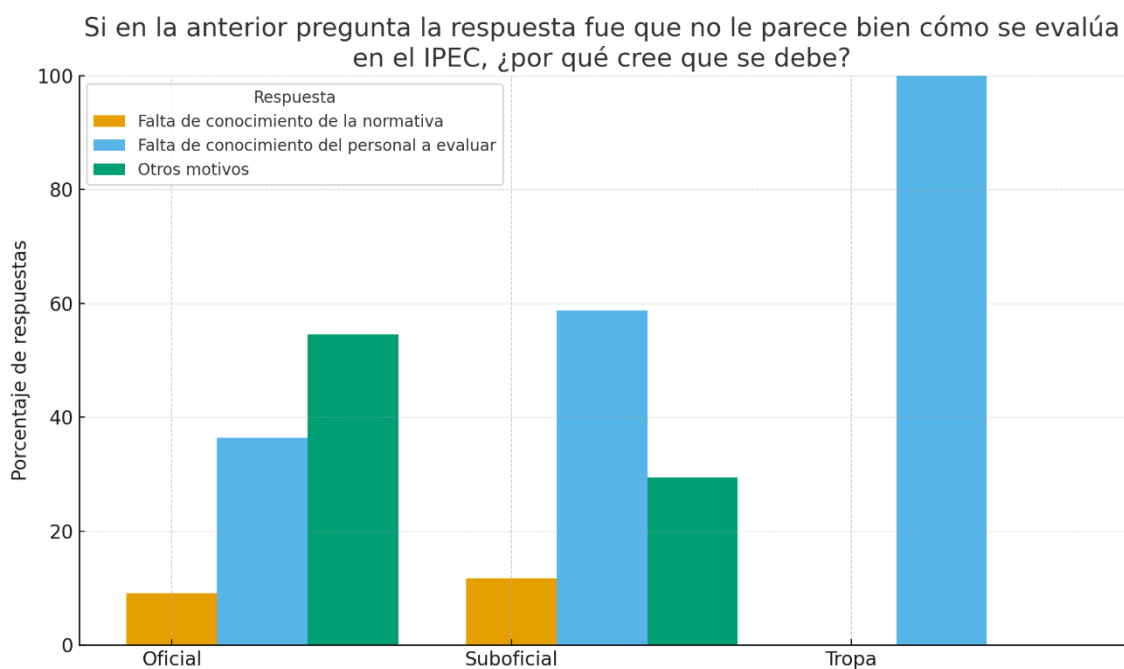


Figura 8 Encuesta, pregunta de por qué la evaluación es incorrecta en el IPEC.

Fuente: Elaboración propia.

Podemos encontrar algunos motivos por los que defienden que no se puede evaluar correctamente el rendimiento real con el IPEC. La mayoría apuntan a la falta de conocimiento del personal a evaluar puesto que el mando solo conoce lo que ve de sus subordinados, pudiendo llegar a escalafonarlos de manera incorrecta ya que no conocerá toda la realidad en según qué ocasiones. Aquí se puede apreciar la falta de una visión 360° que pueda mostrar todos los lados del desempeño real de un calificado.

En cambio, según las entrevistas realizadas, el principal motivo por el cuál no se evalúa correctamente es la media forzosa a la que tienen que estar sujetos los subordinados calificados. En palabras de la mayoría de los calificadores entrevistados: “primero escalafono a mis subordinados en función de su instrucción, eficacia y percepción general; tras ello se les va poniendo una calificación final para que de la nota media (ej. si la nota media es 7.5 y hay 3 subordinados, el mejor tendrá un 8.5, el siguiente un 7.5 y el peor un 6.5) y ya después se irán cuadrando las letras en cada concepto a evaluar”. Justo al revés de cómo debería de realizarse el informe.

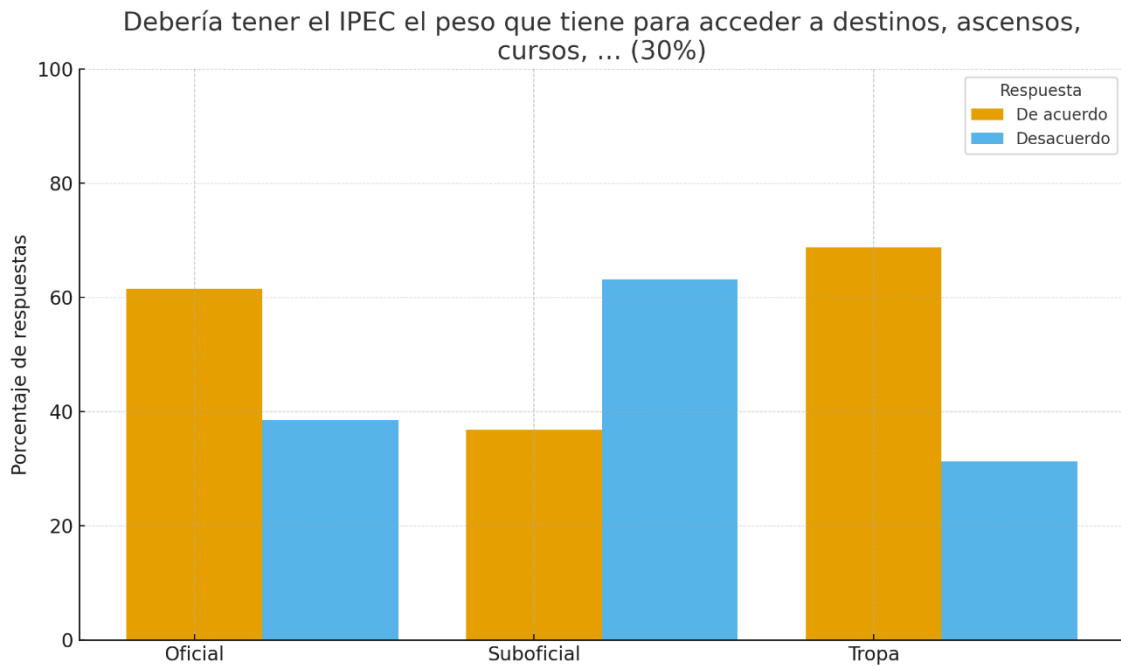


Figura 9 Encuesta, pregunta del peso ideal del IPEC.

Fuente: Elaboración propia.

En esta pregunta no hay un resultado aplastante, más bien el personal se encuentra dividido entre los que les parece correcto mantener el informe anual con el peso actual del 30% dentro del historial militar, mientras que la otra mitad apoya reducirlo a un 10% o 0%. Entre oficiales (62%) y tropa (70%) la mayoría está de acuerdo con el porcentaje que posee, pero el 65% de los suboficiales están de acuerdo con reducirlo.

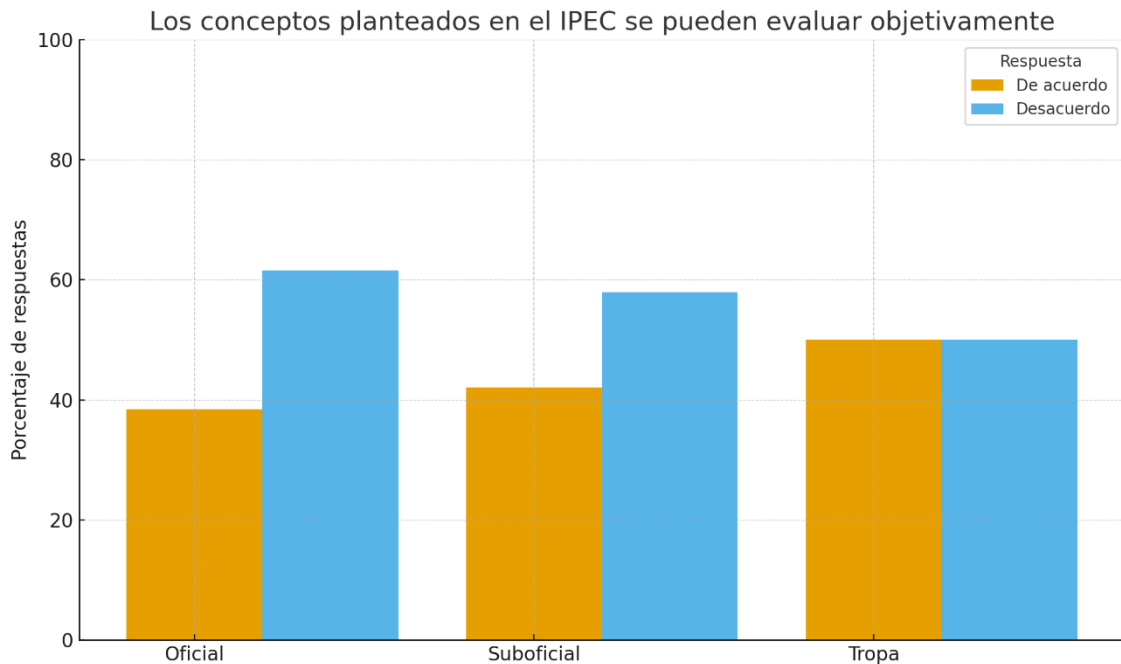


Figura 10 Encuesta, pregunta de la objetividad en el IPEC.

Fuente: Elaboración propia.



Hay una pequeña mayoría (56%) que está de acuerdo que es imposible evaluar los conceptos del IPEC de manera objetiva. Según las entrevistas realizadas, se han sacado una serie de preguntas que se deberían evaluar objetivamente, pero a la hora de la verdad es muy difícil:

1. De relación personal (apartado 2.1.4): corrección en los comportamientos externos, cuidado de su imagen, afabilidad en el trato e interés en su relación profesional.
2. Actitud con los superiores (apartado 2.2.5): lealtad y cooperación, compromiso con los propósitos del mando y exposición de opiniones para toma de decisiones del mando.
3. Actitud con los subordinados (apartado 2.2.6): lealtad, atención y corrección en el trato.
4. Fiabilidad (apartado 2.2.11): confianza que suscita, grado de supervisión y garantía.

Estas preguntas han sido descritas por los entrevistados como demasiado subjetivas, puesto que se debe calificar con una nota numérica un comportamiento personal y subjetivo. Con estas preguntas en vez de evaluar el rendimiento personal de un militar, se está intentando crear un perfil psicológico del calificado.

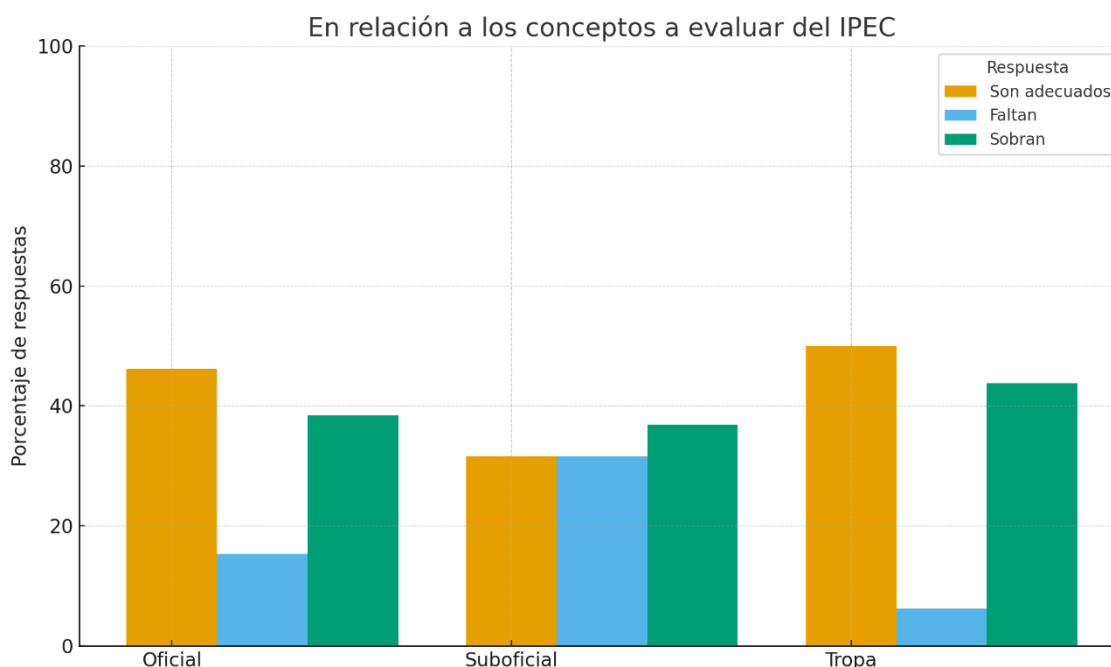


Figura 11 Encuesta, pregunta de los conceptos del IPEC.

Fuente: Elaboración propia.

Según los datos, la mayoría del personal encuentra los conceptos a evaluar como adecuados, pero también existe casi un 40% que los encuentran demasiado amplios, esto se debe a lo mencionado anteriormente, evaluar a los subordinados de 17 conceptos demasiado genéricos no es muy eficaz teniendo en cuenta que existen preguntas que se parecen más a las de un perfil psicológico. Importante mencionar que entre los suboficiales existe un gran número que opinan de la falta de conceptos, puesto que se evalúa demasiado al perfil psicológico y poco al rendimiento militar.

También hay que mencionar que el 75% de los entrevistados ven con buenos ojos la división de los conceptos a evaluar entre “cualidades”, “desempeño” y “prestigio profesional” como algo correcto puesto que son los 3 pilares fundamentales a la hora de evaluar a un militar.

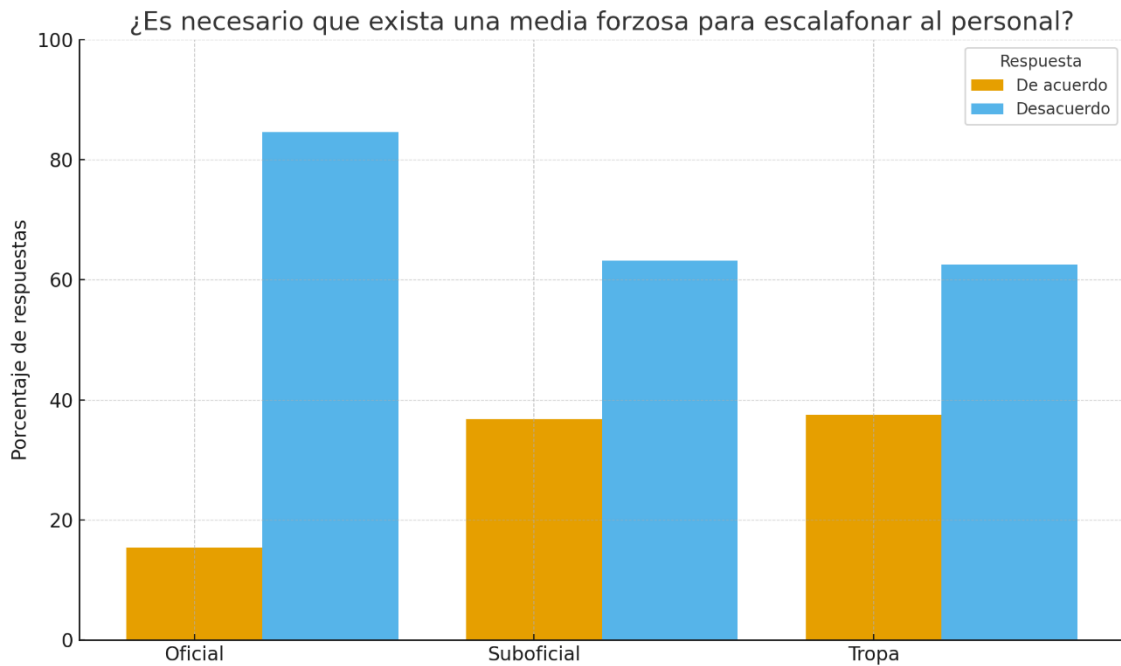


Figura 12 Encuesta, pregunta de la media forzosa del IPEC.

Fuente: Elaboración propia.

Esta pregunta ha generado mucha controversia, puesto que el principal elemento que, según los calificados, hace que el IPEC no muestre la realidad de cada uno es la media forzosa en la que tienen que ceñirse. Por ello, se puede apreciar una mayoría de respuestas en contra de esta imposición de escalafón. Defienden que al ser una media impuesta a pequeños niveles de calificados (los 3 sargentos de una misma batería o los 6 soldados de un pelotón), no refleja la realidad puesto que un soldado promedio si sus compañeros son muy buenos, esa media le afectará bajándole la nota para escalafonarlo; en cambio, si ese mismo soldado tiene unos compañeros que no son muy buenos pues entonces se le infla su nota en el expediente.

Pero según las entrevistas al personal calificador más antiguo del Regimiento, lo ven como un mal menor ya que si no hubiera una media forzosa en la que se obligue a escalafonar, la mayoría de los calificadores inflarían las notas para “beneficiar” a su gente.

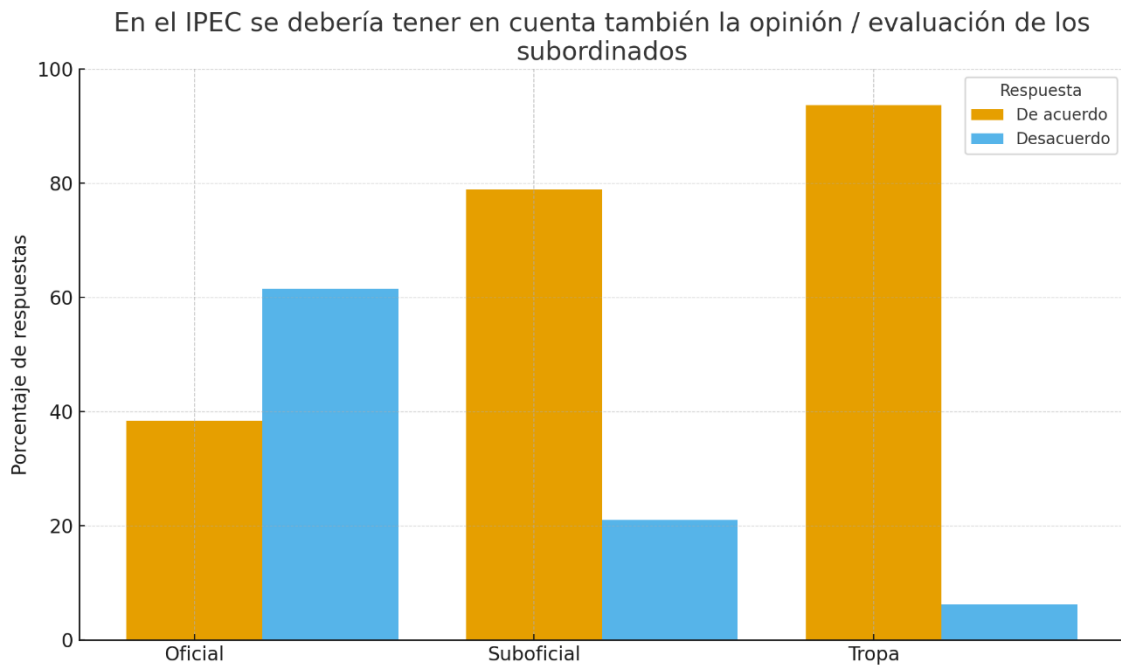


Figura 13 Encuesta, pregunta de la opinión de los subordinados en el IPEC.

Fuente: Elaboración propia.

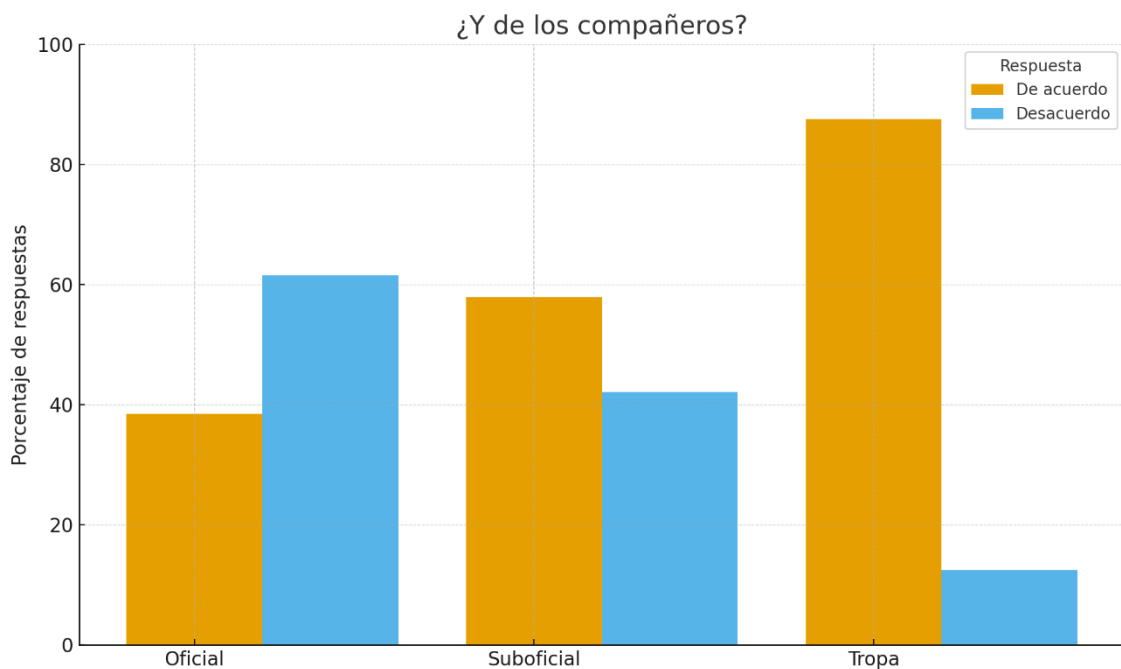


Figura 14 Encuesta, pregunta de la opinión de los compañeros en el IPEC.

Fuente: Elaboración propia.

Estas dos preguntas han mostrado tener gran aceptación en las encuestas. Entre los oficiales algo más de la mitad lo ven con escepticismo, más de la mitad de los suboficiales apoyan esta medida mientras que entre la tropa la mayoría están de acuerdo. El personal entrevistado no ha estado de acuerdo entre ellos puesto que hay personal que lo ve como una manera de poder abarcar los “puntos ciegos” que el calificador no ve a la hora de escalafonar; en cambio, otros lo ven como que se da voz y voto a compañeros y subordinados que podrían evaluar en función de sentimientos personales: quien les trate mejor o exija menos.

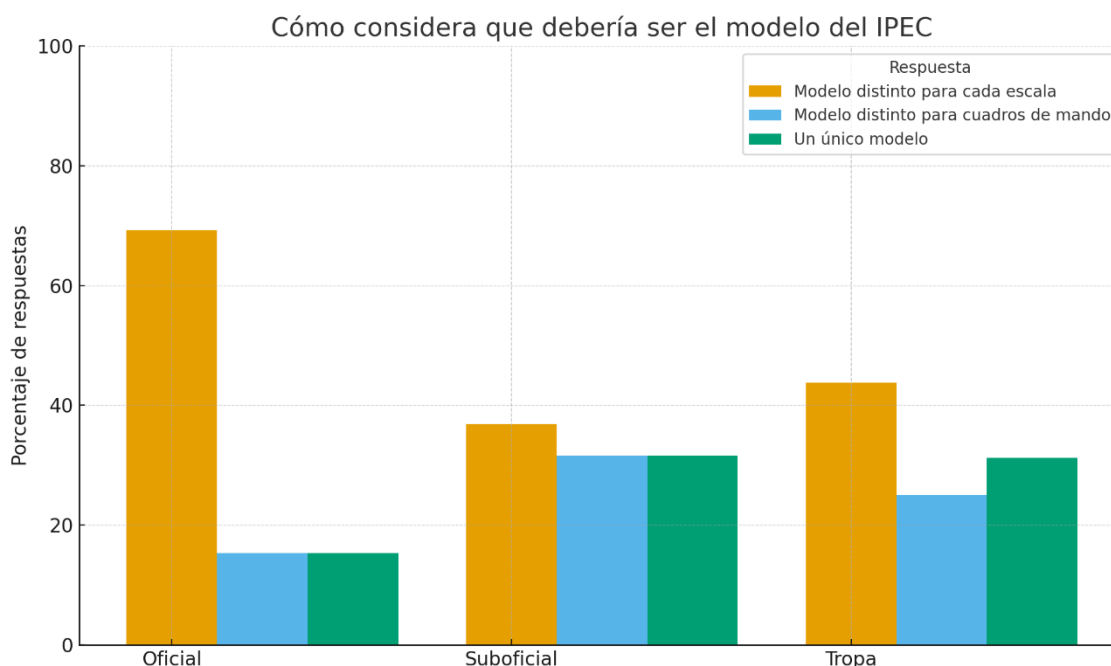


Figura 15 Encuesta, pregunta de cómo debería ser el modelo de IPEC.

Fuente: Elaboración propia.

Como última pregunta de la encuesta, ha sido de las que poseen una mayoría casi absoluta con la respuesta. Es una propuesta que en toda la historia de modelos de evaluación del Ejército de Tierra nunca se ha barajado, a pesar de que ejércitos aliados (los mostrados anteriormente: británicos y franceses) al menos poseen un modelo para oficiales y otro para suboficiales y tropa. Esta distinción puede llegar a ser más eficaz a ojos de los entrevistados, ya que no se debería calificar de la misma manera a un soldado que a un comandante o a un sargento, cada escala posee unos conceptos distintos a evaluar y unas obligaciones distintas a cumplir.

Respecto a las entrevistas personales con calificados y calificadores también se han sacado una serie de problemas. Primero, las juntas de evaluación de 3 miembros, aunque adecuado para combatir el favoritismo, en realidad el tercer calificador no suele tener relación directa con el calificado por lo que realmente su puesto está solo para firmar el IPEC. Además, si hay cuarteles con escaso personal se formarán juntas de 3 para evaluar a otros 3. En cambio, en los casos donde existe la figura de un suboficial mayor (siendo el suboficial de mayor empleo de la Unidad y que debe conocer bien al resto de suboficiales), sí que puede ejercer como tercer calificado ya que puede aportar la opinión desde el punto de vista del resto de sargentos. De acuerdo con esta información, debería estar limitado el puesto de tercer calificado a un compañero de mayor antigüedad que el calificado y de mismo empleo o escala.

Y, por último, la evaluación de los conceptos con letras (A, B, C, D y E) en la que cada una agrupa un valor numérico: A = 9.5, B = 8.5, C = 7.5, D = 6.5 y E = 4. El problema es que no es muy específico a la hora de calificar puesto que cada letra posee un rango de valores numéricos por lo que al no ser tan preciso la gran parte de calificados usa la letra C al ver un 7.5 como nota media y se usan pocas D o B al ser muy alto o bajo respectivamente. Según la opinión de los entrevistados, sería más eficaz volver al sistema numérico parecido al modelo de la Guardia Civil con una escala numérica del 1 al 10, de ser así sería más sencillo a la hora de realizar los cálculos y de evaluar los conceptos.



4.2.2. Análisis DAFO

Al ser el IPEC una herramienta interna de uso exclusivo del Ejército de Tierra, podemos descartar los elementos negativos externos (amenazas). Por ello se van a analizar sus fortalezas, debilidades y oportunidades tras el análisis realizado y la comparativa con los otros modelos de evaluación ajenos:

 Debilidades	
	Mismo modelo para todas las escalas
	Nula visión 360º
	Media forzosa en pequeñas entidades
	Excesivos conceptos a evaluar y abstractos
	Escaso feedback
	Uso de letras para calificar
	Demasiado peso (30%) dentro del historial militar para la valoración subjetiva

Tabla 8 Debilidades DAFO.

Fuente: Elaboración propia.

 Fortalezas	
	Sencillo de realizar de manera anual
	Capacidad de alegar y de ver las calificaciones de su informe
	Enfoque en 3 aspectos: cualidades, desempeño y prestigio profesional
	Junta de evaluación, evitar favoritismo

Tabla 9 Fortalezas DAFO.

Fuente: Elaboración propia.

 Oportunidades	
	Escala de valoración numérica (1-10)
	Un modelo distinto para oficiales y otro para suboficiales y tropa
	Control de calidad del puesto de trabajo desempeñado
	Evaluaciones a mitad de año

Tabla 10 Oportunidades DAFO.

Fuente: Elaboración propia.



4.2.3. Diagrama de Pareto

Aquí podemos observar el diagrama realizado a partir de la información recopilada en la encuesta y las entrevistas en el que se relatan los principales errores y fallos que posee el actual sistema IPEC y la cantidad de impacto que posee:

Problema	Nº Testimonios	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado (%)
subjetividad de algunos conceptos	12	35	35
media forzosa	10	30	65
evaluación con letras (A-E)	5	15	80
demasiado peso en el historial militar	3	10	90
mismo modelo para todas las escalas	2	5	95
tercer calificador inútil	2	5	100

Tabla 11 Diagrama de Pareto

Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar como el 80 % de las quejas han ido dirigidas especialmente a la subjetividad que poseen algunos conceptos a evaluar dentro del IPEC, la media forzosa que obliga a los calificadores a tener que ceñirse a ella logrando una evaluación alejada del desempeño real del calificado y la evaluación con letras siendo algo bastante complicado a la hora de entender cómo se utiliza puesto que cada una agrupa un rango numérico de valores. Todo esto que acabo de comentar se puede apreciar en la gráfica del ANEXO XIII.

4.3. Propuesta de sistema de evaluación

En base al análisis DAFO del IPEC que muestra los puntos débiles y las fortalezas que posee, el Diagrama de Pareto donde se aprecian apreciar los principales problemas que producen mayor impacto, la encuesta realizada y las entrevistas para contar con una base de apoyo mostrando las opiniones y el descontento con el modelo actual, así como la comparativa con los modelos ajenos al Ejército de Tierra para evaluar a su personal, se resumen a continuación los principales problemas que posee el IPEC:

- Demasiados conceptos que evaluar y muy amplios, algunos fuera de la línea de un informe de evaluación militar.
- Tratar de evaluar objetivamente aspectos demasiado subjetivos e incluso personales del carácter de cada persona.
- El modelo de evaluación con letras no es lo suficientemente preciso.
- Un mismo modelo para todas las escalas.
- Falta de *feedback* y visión 360° a la hora de evaluar.
- Una media forzosa a pequeña escala que obliga a escalafonar a los subordinados calificados, incluso obligando al calificador a poner notas con las que no está de acuerdo.
- Al formar parte del proceso de evaluación, algunos calificadores no reflejan las notas reales de sus subordinados.

Conociendo los principales problemas detectados en el IPEC gracias al análisis interno del modelo y contando con otros modelos externos con los que poder basarnos o poder conocer otras herramientas de evaluación, en los siguientes puntos plantearé mi propuesta de modelo de evaluación profesional tratando de alcanzar un modelo que refleje la realidad y sea más objetivo.



4.3.1. Plantilla

Haciendo una comparación con los otros modelos y recopilando la información adquirida de las entrevistas, el formato que posee el actual IPEC de “calidades”, “desempeño” y “prestigio profesional” es acertado y parecido a los modelos británicos, franceses y al del BBVA. Por ello, se mantendrá dicha plantilla, pero cambiando los conceptos de cada apartado.

Otro cambio importante es volver a la calificación numérica, puesto que ningún otro modelo utiliza las letras, logrando así una calificación más exacta y eficaz basándose en el modelo del IPEGUCI de la Guardia Civil:

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	
Observaciones:									

Tabla 12 Calificación del IPEGUCI.

Fuente: Boletín Oficial del Estado, 2015.

4.3.1.1. Cualidades

En este apartado se han cambiado algunos conceptos a evaluar:

- De carácter: Confianza en sí mismo y seguridad con que actúa, control de sus emociones, fortaleza psicológica y autodisciplina.
- Intelectuales: Captación correcta y ágil de ideas, creatividad, claridad en la expresión tanto oral como escrita y capacidad de aprendizaje.
- Físicas.

Respecto al apartado “Físicas” se pondrá la nota media de todas las pruebas del Test General de Condición Física (TGCF) según Instrucción Técnica 03/2010 Anexo I (Ministerio de Defensa, 2010) donde se marcan tanto las pruebas a realizar como un cuadro de las puntuaciones en función de la edad y el género (ANEXO X). De esta manera se extrae ese apartado de evaluación del historial militar al IPEC.

- Fuerza. Flexo-extensiones de brazos en suelo, en un tiempo máximo de 2': Capacidad de vencer una resistencia media durante un tiempo (Fuerza-resistencia de la musculatura del Tren Superior).

Posición de partida “tierra”



Posición de flexión



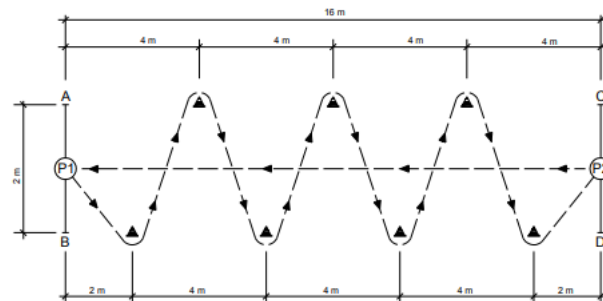
Figura 16 Prueba flexiones.

Fuente: Ministerio de Defensa, 2010.

- Fuerza. Abdominales en dos minutos: Capacidad de repetir un esfuerzo de mediana intensidad durante un tiempo (Fuerza-resistencia de los músculos abdominales y flexores de cadera).

**Posición de partida****Posición elevada***Figura 17 Prueba abdominales.**Fuente: Ministerio de Defensa, 2010.*

- Resistencia 6000 M lisos: Capacidad funcional del sistema cardiovascular (Resistencia aeróbica) y la fuerza-resistencia de la musculatura del tren inferior.
- Velocidad. Circuito de agilidad-velocidad: Capacidad de realizar cambios de dirección y posición con rapidez (velocidad, agilidad y coordinación).

*Figura 18 Prueba agilidad-velocidad.**Fuente: Ministerio de Defensa, 2010.*

De esta forma alcanzar los mínimos hará al calificado APTO en el TGCF y se conseguirá premiar en el IPEC a los que se esfuercen logrando sacar mejores puntuaciones. Además, al ser anual, refleja la condición física que posee el calificado en el periodo de tiempo que se quiere calificar en el informe anual.

Por ejemplo: yo que tengo 23 años (perteneciendo al grupo 2 en la tabla de calificaciones), si en abdominales hago 68 repeticiones son 8 puntos, hago 40 flexiones que equivalen a 6,5 puntos, el circuito de agilidad lo hago en 12 segundos que equivalen a 8 puntos y los 6 kilómetros los he acabado en 23 minutos obteniendo 7,8 puntos. Mi nota en el apartado de "Físicas" sería $(8 + 6,5 + 8 + 7,8) / 4 = 7,6$. Obtendría 7,6 puntos además de ser APTO en el TGCF que es una condición mínima para algunos ascensos (de teniente a capitán).

Si un cabo de 35 años hiciera mis mismas marcas en cada una de las pruebas, obtendría bastante más puntuación puesto que según las tablas de calificaciones este pertenecería al grupo 4, para mí los 6 kilómetros en 23 minutos son 7,8 puntos; en cambio, para el cabo serían 8,3 puntos. Y para las mujeres las marcas también son distintas, para una soldado de mi edad, esos mismos 6 kilómetros en 23 minutos equivalen en 9,5 puntos.

En los casos en que se aprueben todas las pruebas, pero haya una en la que el calificado saque menos de un 5, se haría la media con las calificaciones que tiene; aunque salga aprobado, al ser NO APTO en una de las pruebas, no podría realizar según que ascensos o cursos. Por lo que tendría que repetir las pruebas y si las pasa todas se actualizaría la nota de "Físicas" con las últimas marcas obtenidas.



4.3.1.2. Desempeño

En este apartado se han realizado considerables cambios con el fin de poder aumentar la objetividad de la evaluación anual y de diferenciar conceptos de evaluación del personal de tropa con los Cuadros de Mando (CUMAs).

Los conceptos por evaluar son:

- Iniciativa: Entrega y disponibilidad; voluntariedad ante trabajos, entusiasmo y motivación.
- Trabajo en equipo: Cooperación dentro del grupo, anteposición de los objetivos del grupo a los particulares y conciliación del punto de vista propio con los restantes del grupo.
- Eficacia: Grado de cumplimiento de los objetivos marcados y calidad del trabajo.
- Eficiencia: Economía en el empleo de medios humanos y/o materiales para lograr los objetivos y máximo rendimiento en el tiempo invertido y en la administración de los recursos.
- Adaptación: Comprensión e identificación correcta de la nueva situación, establecer una nueva planificación adaptada a las circunstancias y redistribución de cometidos y toma acertada de decisiones.

4.3.1.2.1. Instrucción y Adiestramiento

Como novedad se ha añadido un concepto nuevo llamado “Instrucción y Adiestramiento”, la nota dependerá de la cantidad de veces que el calificado haya asistido a las maniobras (semana entera de instrucción en el campo de maniobras o fuera), prolongadas (día de instrucción entero de mañana a tarde sin alcanzar la noche, hasta las 19-21 horas / las actividades de topográficas, tiro con armamento, marchas de Unidad o cualquier otra actividad fuera de la instrucción también se deben incluir en este apartado) y continuadas (una prolongada, pero llegando a estar la noche fuera volviendo a la mañana del día siguiente). Dicha nota se obtendrá de la media de los porcentajes cumplidos de las actividades ya nombradas en función del Programa de Adiestramiento y Programación (PAP) que posea cada Unidad. Dentro del PAP “está contemplado la realización de actividades de instrucción tales como marchas, ejercicios de tiro con armas individuales (fusil de asalto, pistola, subfusil, etc.) y realización de jornadas continuadas y ejercicios de maniobra.” (Mando de Apoyo a la Maniobra, 2025).

La fórmula que se seguirá será la media de los porcentajes cumplidos sobre el PAP anual que marque la Unidad del calificado sobre las maniobras (50%), continuadas (30%) y prolongadas (20%):

$$X(i/a) = ((n(\text{maniobras}) / \text{PAP}(\text{maniobras})) * 0,5 + (n(\text{continuadas}) / \text{PAP}(\text{continuadas})) * 0,3 + (n(\text{prolongadas}) / \text{PAP}(\text{prolongadas})) * 0,2) * 10$$

$X(i/a)$: calificación final de Instrucción y Adiestramiento.

$n(\text{xxxxxx})$: el número de maniobras, continuadas o prolongadas efectuadas por el calificado en dicho año.

$\text{PAP}(\text{xxxxxx})$: el número de actividades mencionadas anteriormente según la planificación de la Unidad a la que pertenece.

Por ejemplo: yo como alférez de 4º año de la Academia General Militar, según el plan anual de actividades del curso 2025-26 (ANEXO XI), debería realizar un total de 7 semanas de maniobras, 5 continuadas y 3 prolongadas. En base a eso hago todo, mi nota sería un 10; en cambio, mi compañero falta una semana de maniobras, se pierde 2 continuadas y no puede realizar 1 prolongada, pues su nota sería $((6 / 7) * 0,5 + (3 / 5) * 0,3 + (2 / 3) * 0,2) * 10 = 7,4$.



4.3.1.2.2. Capacidades de mando

Se han diferenciado los conceptos a evaluar dentro del desempeño de los mandos. Agrupando así:

- Asignación de cometidos: Identificación de tareas a asignar a los subordinados, distribución de estas y la correcta delegación del trabajo.
- Decisión y mando: Correcta toma de decisiones, ejercicio de la autoridad con justicia, equidad y responsabilidad; verificación y control de la ejecución y cumplimiento de las órdenes, y capacidad de influencia en los subordinados.
- Instrucción y formación de sus subordinados: La capacidad de mantener la operatividad y formación del personal que está a su mando; y de mantener la moral y el conocimiento sobre sus funciones.

4.3.1.3. Prestigio profesional

Aquí se ha introducido la visión 360º basándome en el IPEGUCI de la Guardia Civil, importante destacar que el apartado de la opinión de los subordinados la deben rellenar ellos ya sea todos de acuerdo y que la ponga el más antiguo o haciendo una media de notas entre todos.

- Reconocimiento de su superior respecto a su trayectoria y méritos profesionales: a rellenar por el superior jerárquico.
- Respeto y admiración que despierta entre sus subordinados por sus cualidades y desempeño profesional. Este apartado solo se evalúa a los mandos y se debe rellenar por los subordinados directos del calificado.

4.3.1.4. Capacidades potenciales

Este apartado se mantiene con el fin de que el calificado pueda ver la opinión de sus calificadores respecto a su futuro y trayectorias posibles:

- Capacidades de asumir mayores responsabilidades de las que habitualmente desempeña y le corresponden: Se hará elegir una opción desde “es preferible que no asuma mayores responsabilidades” hasta “ha demostrado que puede asumir con garantías mayores responsabilidades”.
- Para desempeñar otras actividades diferentes a las que le corresponden en su destino, el calificador deberá elegir entre 3 de las siguientes opciones con un orden de preferencia: Mando/dirección, asesoramiento, administrativa, operaciones, inteligencia, recursos humanos, recursos materiales, técnicas, comunicación social/representación, pedagógicas e investigación y estudios.

4.3.1.5. Observaciones

Se añade este espacio, pudiendo ocupar una cara entera de página para lograr así desarrollar todo lo que el calificador desee, para poder escribir directamente sobre el calificado; aspectos generales positivos a mantener y que quede constancia de ello y puntos concretos de mejora.

4.3.2. Valores y porcentajes

Como ya se explicó en el apartado sobre el modelo actual del IPEC, este posee un 30% de peso dentro del historial militar a la hora de poder realizar ascensos, cursos o destinos. Este porcentaje se debe mantener igual, lo que cambia son los porcentajes dentro del propio informe:



- Cualidades personales: Aumentará su valor en 10%, un 5% serán los apartados a evaluar y el otro 5% el apartado del TGCF "Físicas".
- Desempeño profesional: mantendrá el 15%; para los mandos, será un 10% el total de los conceptos a evaluar junto con las capacidades de mando y un 5% el apartado de "Instrucción y Adiestramiento". Mientras que para el personal de tropa será un 5% los conceptos y un 10% I/A.
- Prestigio profesional: seguirá siendo el 5%.

IPEC	Cualidades	Conceptos a evaluar sobre sus cualidades	5%	30%
		Pruebas físicas	5%	
	Desempeño	Conceptos a evaluar sobre el desempeño y capacidades de mando	10%	
		Instrucción y adiestramiento	5%	
	Prestigio	Reconocimiento superiores / subordinados	5%	

Tabla 13 Porcentajes CUMAs del nuevo Informe propuesto.

Fuente: Elaboración propia.

IPEC	Cualidades	Conceptos a evaluar sobre sus cualidades	5%	30%
		Pruebas físicas	5%	
	Desempeño	Conceptos a evaluar sobre el desempeño	5%	
		Instrucción y adiestramiento	10%	
	Prestigio	Reconocimiento superiores / subordinados	5%	

Tabla 14 Porcentajes Tropa del nuevo Informe propuesto.

Fuente: Elaboración propia.

Para el personal perteneciente a puestos docentes, Cuarteles Generales o cualquier puesto táctico que no salga de maniobras ni a actividades de I/A, se les modificarán los porcentajes de evaluación de cada apartado. Se da más importancia al desempeño puesto que ocupan puestos de docencia/profesorado o de mando a alto nivel, priorizando la calidad que este posee en otras actividades ajenas a I/A. Por ello se mantendrá el 15% en desempeño respecto al actual IPEC 2010:

IPEC	Cualidades	Conceptos a evaluar sobre sus cualidades	5%	30%
		Pruebas físicas	5%	
	Desempeño	Conceptos a evaluar sobre el desempeño y capacidades de mando	15%	
		Instrucción y adiestramiento	0%	
	Prestigio	Reconocimiento superiores / subordinados	5%	

Tabla 15 Porcentajes CUMAs sin I/A.

Fuente: Elaboración propia.



IPEC	Cualidades	Conceptos a evaluar sobre sus cualidades	5%	30%
		Pruebas físicas	5%	
	Desempeño	Conceptos a evaluar sobre el desempeño	15%	
		Instrucción y adiestramiento	0%	
	Prestigio	Reconocimiento superiores / subordinados	5%	

Tabla 16 Porcentajes Tropa sin I/A

Fuente: Elaboración propia.

4.3.3. Normalización de las notas

El sistema actual hace uso de una media forzosa a la hora de evaluar a los subordinados, pero este método obliga a los calificadores a no evaluar con la libertad que deberían y no poder reflejar la realidad. Por ello se realizará un proceso de normalización de las notas en función de la media adquirida en cada batallón/junta de calificación. De esta forma se consigue que, si se inflan mucho las notas a los calificados de un mismo batallón o junta de evaluación, se haga media respecto a ello logrando así combatir el aumento desproporcionado de las notas, pero sin afectar a las evaluaciones; se lograría evaluar y luego escalafonar, cosa que ocurre al revés en el modelo actual.

Una vez se realicen todos los IPECs en una Unidad, se realizará una distribución de probabilidad normal, o gaussiana, de las notas, dividido por escalas: $X = N(\mu, \sigma)$.

Siendo X la distribución de un calificado, μ es la media alcanzada ese año en el batallón del calificado y σ la desviación típica.

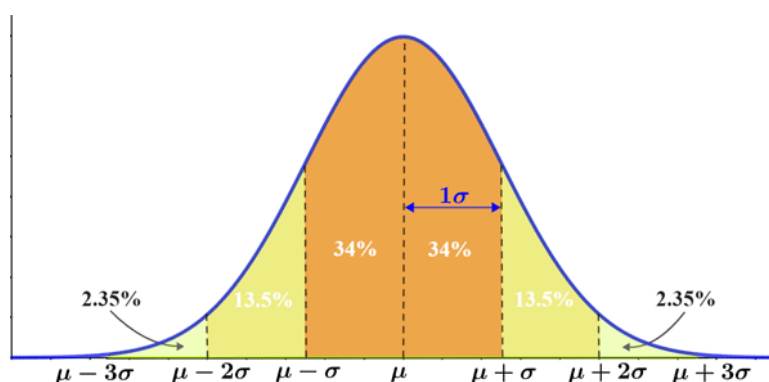


Figura 19 Ilustración distribución normal

Fuente: Euclides, 2023.

Tras ello se procederá a tipificar las variables con la finalidad de pasar todas las distribuciones a la misma, siendo esta: $Z = N(0, 1)$, logrando así homogeneizar las notas agrupando las diferentes maneras de evaluar de los calificadores. Por ello, dada una $X = N(\mu, \sigma)$, se obtendría dicha variable tipificada Z de la siguiente fórmula: $Z = (X - \mu) / \sigma$.

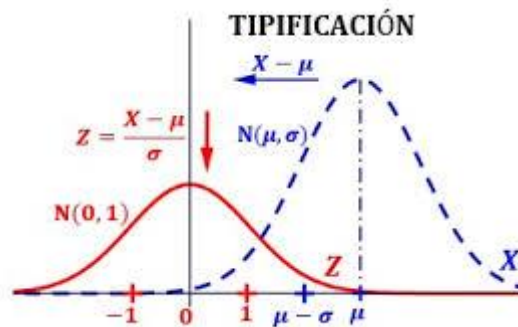


Figura 20 Demostración tipificación de notas

Fuente: Universo Fórmulas, 2025.

Así, con la obtención de la variable Z, eliminándose así los efectos de diferentes criterios de evaluación y opiniones, se deberán normalizar las notas en función de la media impuesta según normativa ($7,51 \pm 0,36$) dando así lugar a la fórmula $Y = N(7,51, 0,36)$; equivaliendo a la fórmula:

$$Z = (Y - 7,51) / 0,36 \rightarrow \text{despejando la variable Y quedaría} \rightarrow Y = (Z * 0,36) + 7,51$$

Entonces se obtendría el valor Y en proporción a la media impuesta, siendo esta la nota que tendría valor como calificación final del IPEC y se podrá ver en el Portal Personal. Todo esto se realiza con el fin de dar libertad a los calificadores a evaluar a sus subordinados como ellos creen que se merecen, y a su vez consigue alcanzar la media estipulada según normativa con el fin de evitar notas infladas, de esta forma se consigue todo ello sin importar las diferencias de criterios de evaluación entre diferentes mandos y diferentes opiniones.

Por ejemplo: En el RAAA71, dentro del primer grupo/batallón, un sargento ha obtenido un 7 en su IPEC (X), el resto de los sargentos tienen: 7, 8, 9, 9.5 y 6.5. Se saca la media y desviación de todos los sargentos del primer grupo ese año:

$$\mu = (7 + 7 + 8 + 9 + 9,5 + 6,5) / 6 = 7,83$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{(7-7,83)^2 + (7-7,83)^2 + (8-7,83)^2 + (9-7,83)^2 + (9,5-7,83)^2 + (6,5-7,83)^2}{6}} = \frac{\sqrt{36667}}{100\sqrt{3}} = 1,105$$

Entonces quedaría $X = N(7,83, 1,105)$, partiendo del $X=7$, Z quedaría tal que así;

$$Z = (7 - 7,83) / 1,105 = -0,75$$

Ahora con la nota ya tipificada, tocará normalizarla respecto la media impuesta $Y = (7,51, 0,36)$:

$$Z = (Y - 7,51) / 0,36 \rightarrow Y = (Z * 0,36) + 7,51 \rightarrow Y = (-0,75 * 0,36) + 7,51 = 7,23$$

Se puede apreciar la diferencia del 7 que tenía provisional en el IPEC al 7,23 que se le queda al final, pero ahora veamos la misma situación, pero al sargento que posee un 9:

$$Z = (9 - 7,83) / 1,105 = 1,05$$

$$Y = (Z * 0,36) + 7,51 \rightarrow Y = (1,058 * 0,36) + 7,51 = 7,89$$

Aquí el cambio es mayor pasando de un 9 a un 7,89; pero con esto se logra evitar que unas notas injustificadamente altas, ya que ahora no habría ninguna media forzosa con la que cuadrar las evaluaciones, puedan afectar el escalafón. Así, se crea un escalafón en torno a la media de 7,51 para todos los calificados del mismo empleo y de un mismo batallón o junta de evaluación en caso de cuarteles de poco personal, garantizando la máxima libertad a la hora de evaluar los conceptos.



Si en un batallón, la media de los cabos da 9, viéndose que han tirado los calificadores al alta, el que posea un 7 (muy por debajo del resto) se quedará con una nota aproximada al 6.8, en cambio los que posean un 9, se les reducirá al 7.51 puesto que se homogeneizarán todas las notas en función de la media del batallón y de la media general al resto del ejército de 7.51 ± 0.36 .

Es importante recalcar que esta tipificación de las notas se hará respecto de la media obtenida en todos los apartados de conceptos a evaluar por su subjetividad (20% para CUMAs y 15% para tropa). Una vez normalizada la nota, se añadirá la de las pruebas físicas y de Instrucción y Adiestramiento, puesto que estas dos últimas notas son cuantificables.

4.4. Análisis de riesgos

He realizado un análisis de riesgos de la propuesta. Se ha ideado con el fin de analizar posibles problemas que puedan surgir y medidas o soluciones como respuesta a ellos.

En la tabla de evaluación de riesgos se ha hecho uso de una escala de impacto (la manera en la que dicho riesgo afecta a la propuesta de IPEC) dividido en: “H” siendo un impacto alto, “M” para los impactos medios o moderados y “L” para impactos ligeros. Después se ha clasificado en otra escala de probabilidad de que ocurra dicho riesgo en: “1” siendo muy poco probable, “2” siendo algo más probable y “3” como muy probable de que ocurra ese riesgo.

Evaluación de riesgos								
ID	Descripción riesgo	Causa del riesgo	Impacto (H,M,L)	Probabilidad (1,2,3)	Clase riesgo	Efectos riesgo	Medida / Alternativas	Clase riesgo tras medida
1	Incidencias en las calificaciones	El calificador evalúa en base a un criterio diferente a las recomendaciones y orientaciones del MAPER	M	2	2M	El calificado puede verse afectado negativamente al escalar a la hora de ascender o cambiar destino	el calificado deberá recurrir el IPEC con el superior jerárquico del calificador	1L
2	Alguien no pase las pruebas físicas	El calificado no se encuentra en el estado físico necesario y no pasa los mínimos del TGCF	H	1	2H	El IPEC deberá detenerse, puesto que el calificado irá a segunda convocatoria	Esperar a las calificaciones de la segunda oportunidad e introducir las calificaciones	1M
3	Baja nota en I/A por motivos de fuerza	El calificado no pudo completar el mínimo de semanas de maniobras por motivos familiares o médicos	M	3	3M	Le afectará la nota en el informe puesto que podría llegar a faltar muchas actividades de I/A	Se informará al calificado que la nota se pondrá en función de las maniobras ya hechas pero se dejará constancia en observaciones de las causas justificadas	3L

Tabla 17 Lista de riesgos de la propuesta

Fuente: Elaboración propia.

Los riesgos para tener en cuenta son:

- Una incidencia a la hora de calificar: en los casos que el calificador evalúe con otras bases diferentes a las recomendaciones y orientaciones del MAPER. Posee un riesgo 2M ya que la probabilidad de que ocurra es media puesto que el evaluador es solo una persona (el superior jerárquico) es probable que califique de manera incorrecta y el impacto es medio. Ante estos casos el calificado podría recurrir al resto de la junta de calificación para la revisión de las notas; por ello el riesgo se reduce a 1L ya que es poco probable y el impacto sería menor si se repite.
- Que el calificado no pase las pruebas físicas, qué ocurriría con el informe. El riesgo es 2H, la probabilidad es media ya que hay personas que se les da mal según que pruebas o no se las suelen preparar correctamente y con un impacto mayor ya que afectaría a todo el proceso de evaluación anual. Ante esto el calificado iría a la segunda oportunidad en junio de las pruebas y se “congelaría” el proceso del IPEC, una vez tenga las calificaciones se introducirían, así el riesgo se reduce a 1M, ya que es poco probable que se repita, pero si lo hiciera el impacto sería medio.



- En caso de que el calificado se rebaje, siendo un motivo de fuerza por el que no podría ir de maniobras. El riesgo es 3H, muy probable y de alto impacto. Ante estas situaciones se informará al calificado del porcentaje realizado de I/A según el plan anual y se dejará constancia en observaciones en casos de causas justificadas, así el riesgo se reduce a 3L, puesto que sigue siendo alta la probabilidad de que se repita este riesgo, pero al menos el impacto es mucho menor dejando anotado en observaciones los motivos justificados.



4.5. Propuesta de modelo IPEC 2028

La propuesta del nuevo modelo de evaluación del Ejército de Tierra está expuesta al completo en el ANEXO XII.

En la siguiente imagen se puede apreciar de manera resumida los contenidos del IPEC 2028:

1. DATOS ADMINISTRATIVOS
2. CALIFICACIÓN
 - 2.1. CUALIDADES
 - 2.1.1. DE CARÁCTER
 - 2.1.2. INTELECTUALES
 - 2.1.3. CALIFICACIÓN MEDIA EN CUALIDADES
(Media aritmética de las dos competencias)
 - 2.1.4. FÍSICAS
 - 2.1.4.1. FLEXIONES
 - 2.1.4.2. ABDOMINALES
 - 2.1.4.3. RESISTENCIA 6000M
 - 2.1.4.4. VELOCIDAD
 - 2.1.5. CALIFICACIÓN MEDIA EN TGCF
(Media aritmética de las cuatro competencias)
 - 2.2. DESEMPEÑO
 - 2.2.1. INICIATIVA
 - 2.2.2. TRABAJO EN EQUIPO
 - 2.2.3. EFICACIA
 - 2.2.4. EFICIENCIA
 - 2.2.5. ADAPTACIÓN
 - 2.2.6. CALIFICACIÓN MEDIA EN DESEMPEÑO
(Media aritmética de las cinco competencias)
 - 2.2.7. INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO
(Calificaciones obtenidas en base al PAP de la Unidad del calificado)
 - 2.2.7.1. CONTINUADAS
 - 2.2.7.2. PROLONGADAS
 - 2.2.7.3. MANIOBRAS
 - 2.2.8. CALIFICACIÓN MEDIA EN I/A
(Media aritmética de las tres competencias)
 - 2.2.9. CAPACIDADES DE MANDO
(Solo Cuadros de Mando)
 - 2.2.9.1. ASIGNACIÓN DE COMETIDOS
 - 2.2.9.2. DECISIÓN Y MANDO
 - 2.2.9.3. INSTRUCCIÓN Y FORMACIÓN DE SUS SUBORDINADOS
 - 2.2.10. CALIFICACIÓN MEDIA EN CAPACIDADES DE MANDO
(Media aritmética de las tres competencias)
 - 2.3. PRESTIGIO PROFESIONAL
 - 2.3.1. RECONOCIMIENTO ENTRE SUS SUPERIORES DE SU TRAYECTORIA
 - 2.3.2. RESPETO Y ADMIRACIÓN ENTRE SUS SUBORDINADOS
(Solo Cuadro de Mandos)
 - 2.3.3. CALIFICACIÓN MEDIA EN PRESTIGIO PROFESIONAL
 - 2.4. CAPACIDADES POTENCIALES
 - 2.4.1. CAPACIDADES DE ASUMIR MAYORES RESPONSABILIDADES
 - 2.4.2. CAPACIDAD DE DESEMPEÑAR OTRAS ACTIVIDADES DIFERENTES
3. OBSERVACIONES DEL CALIFICADOR
4. ORIENTACIONES AL CALIFICADO
 - 4.1. ASPECTOS GENERALES POSITIVOS
 - 4.2. PUNTOS CONCRETOS DE MEJORA
5. RESULTADOS

Figura 21 Índice de contenidos IPEC 2028

Fuente: Elaboración propia.



En la siguiente foto se puede apreciar la última página del IPEC 2028 donde se puede ver un resumen de todas las calificaciones del informe que se irán rellenando de arriba abajo hasta alcanzar la nota final, sirviendo como una ayuda visual al calificado en la que podrá ver todas sus notas juntas y la evolución que han tenido desde las medias hasta la tipificación para justificar la nota final.

5. RESULTADOS

5.1. CALIFICACIÓN PROVISIONAL CONCEPTOS

5.1.1. CUALIDADES

5.1.2. DESEMPEÑO

5.1.3. CAPACIDADES DE MANDO
(Solo Cuadros de Mando)

5.1.4. PRESTIGIO PROFESIONAL

5.2. CÁLCULO NOTA RESPECTO MEDIA

5.2.1. MEDIA DE CALIFICACIÓN PROVISIONAL CONCEPTOS
(Media en base a porcentajes de los cuatro conceptos anteriores)

5.2.2. MEDIA DE CALIFICACIÓN CONCEPTOS TIPIFICADA A LA MEDIA

5.3. CALIFICACIÓN FINAL

5.3.1. FÍSICAS

5.3.2. INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO

5.3.3. NOTA FINAL
(Media en base a porcentajes de los tres conceptos anteriores)

Figura 22 Apartado 5. Resultados del IPEC 2028

Fuente: Elaboración propia.



5. CONCLUSIONES

La propuesta que he planteado es una solución provisional para lograr tener un sistema de evaluación profesional cuantificable, justo y que refleja la realidad. Se ha reducido la evaluación subjetiva a la mitad de su peso, un 15%, y se ha introducido en la evaluación las calificaciones de las pruebas físicas anuales además de la cantidad de veces que el calificado ha participado en actividades de Instrucción y Adiestramiento (en caso de no formar parte de dichas actividades por su puesto se dará más importancia al desempeño en su ámbito). Esto se ha hecho con el fin de lograr aferrarse a algo totalmente objetivo para evaluar a los militares.

Al final depende de la manera en la que cada calificador evalúe; ante los casos en los que el sesgo de evaluación sea extremo (evaluar desde los sentimientos tanto positivos como negativos en vez de una manera racional), se ha introducido un sistema nuevo para lograr hacer frente a las diferentes formas de evaluar, criterios y opiniones: normalizar las notas en función de la media obtenida en su Batallón/junta de evaluación y de la media impuesta según normativa. De esta manera se logra garantizar las libertades a la hora de evaluar como los mandos quieran a los subordinados sin estar sujetos a una media, ya que esa media se consigue una vez evaluado todo el personal, logrando así un reflejo real del desempeño de cada calificado.

Además de garantizar la libertad a la hora de evaluar, también he implementado un sistema de evaluación más preciso, acabando con el modelo de letras (A – E) que agrupaban rangos numéricos haciendo la calificación difícil de entender. Es importante recalcar que ningún modelo tanto dentro como fuera de España usa el sistema de letras, sino que usan uno numérico ya sea del 1 al 5 o en el caso de mi propuesta y al igual que la Guardia Civil, del 1 al 10.

Los datos obtenidos tanto por la encuesta como a través de las entrevistas muestran una creciente desconfianza en el modelo actual tachándolo de subjetivo y demasiado genérico. Este proyecto deberá servir para lograr un cambio en el sistema de evaluación de todas las Fuerzas Armadas, de tal manera que su implementación para marzo de 2028 sería algo probable, puesto que al ser una norma establecida para el Ministerio de Defensa su revisión e implantación exige mayores plazos. El modelo es único para todos y posee algunos cambios respecto al anterior modelo IPEC, pero sigue manteniendo la base de tal manera que es sencillo de explicar para los calificadores. De todas formas, se hará uso de un documento como guía y orientaciones de los cambios realizados y de cómo funciona este modelo. El recibimiento por parte de los militares debería ser positivo, o al menos mejor que el modelo actual, puesto que se garantiza libertad a la hora de evaluar y se ha conseguido rebajar el peso de los apartados de evaluación subjetivos, dando más importancia a los aspectos propios de un militar: su condición física y las veces que sale de maniobras o de instrucción.

A medio plazo se podría crear un modelo distinto para cada escala puesto que compartir un mismo modelo todo el mundo no es muy eficaz, ya que los conceptos que se deberían calificar a un soldado de transmisiones no tendrían que ser los mismos de un teniente de artillería o de un teniente coronel de infantería.

De esta manera se podría proponer un estudio largo y completo de cada uno de los puestos tácticos que hay en el ejército y lograr obtener una plantilla de objetivos anuales respecto a ese estudio, así se podrá no solo evaluar al calificado como persona y militar, sino también en función del rendimiento que posea en su puesto de trabajo (ej.: teniente en la dirección de tiro en artillería antiaérea, sargento de infantería acorazada, etc.); un medidor de calidad que podemos encontrar en empresas civiles o en el ejército británico el cual, como ya expliqué anteriormente, posee un modelo de evaluación generado por una empresa civil de recursos humanos que contrataron para realizar dicho estudio.



Otra propuesta es implementar el modelo de IPEC que posee la Armada Española, en la que se realiza un informe anual sin ningún tipo de valor en la evaluación del calificado, así se garantiza que el calificador sea totalmente sincero a la hora de calificar los conceptos del evaluado sin estar condicionado por otros factores. Y a la hora de cambiar de destino o de ascender (en el caso de los oficiales y suboficiales) se realiza un IPEC que sí cuenta para ascender con una visión 360° tanto de subordinados, compañeros como de jefes que haya tenido el calificado en todos los años que haya ejercido su empleo. Por ejemplo, un oficial para ascender a comandante se le haría un IPEC con carácter evaluador al acabar los 4 años de teniente y los 7 años de capitán (ya que el ascenso a capitán se hace por antigüedad). En el caso de la tropa, tan solo recibirá IPECs orientativos salvo en los casos que éste requiera uno para ascender a cabo o cambio de destino.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BBVA. (2022): *BBVA colabora con Cornerstone en la creación de estrategias innovadoras de aprendizaje para sus empleados*. Disponible en: <https://www.bbva.com/es/bbva-colabora-con-cornerstone-en-la-creacion-de-estrategias-innovadoras-de-aprendizaje-para-sus-empleados/> [Consulta: 20 de octubre de 2025]

BBVA. (2023): *El modelo de gestión de personas de BBVA*. Disponible en: <https://www.bbva.com/es/el-modelo-de-gestion-de-personas-de-bbva/> [Consulta: 20 de octubre de 2025]

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 de Defensa (2002): *Orden Ministerial 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*.

Boletín Oficial 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*. Disponible en: <https://files.123inventatuweb.com/f7/09/f7090117-80b3-4eab-839a-bb087e1dbda5.pdf> [Consulta: 20 de octubre de 2025]

Boletín Oficial de Defensa (2022): *Instrucción 47/2022, de 16 de agosto, por la que se desarrollan las valoraciones de méritos y aptitudes, así como los procedimientos y normas a tener en cuenta para la realización de las evaluaciones para el ascenso por los sistemas de elección, clasificación, concurso y concurso-oposición, así como para la selección de asistentes a determinados cursos de actualización en el Ejército de Tierra*. Disponible en: https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/b/o/bod_20220824_165-al.pdf [Consulta: 20 de octubre de 2025]

Boletín Oficial del Estado (2007): *Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la carrera militar*. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-19880-consolidado.pdf> [Consulta: 20 de octubre de 2025]

Boletín Oficial del Estado. (1989): *Ley 17/1989, de 19 de julio, Reguladora del Régimen del Personal Militar Profesional*. Disponible en: <https://boe.es/boe/dias/1989/07/20/pdfs/A23129-23147.pdf> [Consulta: 20 de octubre de 2025]

Boletín Oficial del Ministerio de Defensa (1982): *Diario Oficial del Ministerio del Ejército*. Disponible en: <https://www.boe.es/boe/dias/1982/10/22/pdfs/A29101-29115.pdf> [Consulta: 20 de octubre de 2025]

Boot Camp & Military Fitness Institute. (s. f.): *OJAR & SJAR: Officers' & Servicepersons' Joint Appraisal Reports*. Disponible en: <https://bootcampmilitaryfitnessinstitute.com/military-training/armed-forces-of-the-united-kingdom/ojar-sjar-officers-servicepersons-joint-appraisal-reports/> [Consulta: 20 de octubre de 2025]

Brutus, S., & Gorriti, M. (2005): *La evaluación multifuente Feedback 360º*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (Journal of Work and Organizational Psychology)*. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317624003.pdf> [Consulta: 20 de octubre de 2025]

Bulletin Officiel des Armées (2022): *Bulletin de notation et d'évaluation d'officier (Texte certifié 342771)*. Disponible en: <https://www.gorssa.fr/Texte-certifie-342771.pdf> [Consulta: 20 de octubre de 2025]

Delamare, F., & Winterton, J. (2005): *What is competence? Human Resource Development International*. Disponible en: https://skupnost.sio.si/pluginfile.php/446200/mod_page/content/1/Clanki/Delamare_Winterton_2005_What_is_Competency.pdf [Consulta: 20 de octubre de 2025]

Ejército de Tierra (2025): *Actividades – Mando de Apoyo a la Maniobra*. Disponible en: https://ejercito.defensa.gob.es/unidades/Coruna/mando_apoyo_manioobra/Actividades/index.html [Consulta: 20 de octubre de 2025]



Jefatura del Estado. (2007): *Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la carrera militar*. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-19880-consolidado.pdf> [Consulta: 20 de octubre de 2025]

Joint Service Publication (JSP) 757 (s. f.): *Tri-Service Appraisal Reporting Instructions*.
Legifrance (s. f.): *Code de la Défense, art. L. 4135-1; arts. R. 4135-1 a R. 4135-8*. Disponible en: https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000006071307/ [Consulta: 20 de octubre de 2025]

Ministère des Armées. (2019): *Instruction 0001D19036383 — relative à la notation des officiers [Instrucción sobre la evaluación (notación) de los oficiales]*. Direction des Ressources Humaines, Subdirección de política general, estudios y prospectiva. Gouvernement de la République française. Disponible en: <https://www.defense.gouv.fr/sites/default/files/sqa/15%20INSTRUCTION%200001D19036383.pdf> [Consulta: 20 de octubre de 2025]

Ministère des Armées. (2022): *Instruction n° 0001D22017448 /ARM/SGA/DRH-MD/B.STRAT relative à la notation des sous-officiers, officiers mariniers, militaires infirmiers et techniciens des hôpitaux des armées... Bulletin officiel des armées, n° 89*. Disponible en: <https://www.gorssa.fr/Texte-certifie-342733.pdf> [Consulta: 20 de octubre de 2025]

Ministerio de Defensa. (2010): *Instrucción Técnica 03-2010 TGCF*. Disponible en: <https://derecho-militar.es/descargas/INSTRUCCION%20TECNICA%2003-2010%20TGCF%20anexo1.pdf> [Consulta: 20 de octubre de 2025]

Ministerio de Defensa. (2011): *Instrucción General 11/11. "Informe Personal de Calificación"*.

Ministerio de Defensa. (2015): *Instrucción Técnica 01/15. "Normas administrativas para la elaboración del informe personal de calificación (IPEC)"*.

Ministerio de Defensa. (2016): *Orientaciones para el desarrollo del proceso de calificación del personal del ejército de tierra campaña 2016*.

Ministerio de la Presidencia. (2015): *Orden PRE/266/2015, de 17 de febrero, por la que se establece el modelo y normas reguladoras del Informe Personal de Calificación del Guardia Civil (Orden PRE/266/2015)*. Boletín Oficial del Estado, 44, 13 799-13 805. Disponible en: <https://www.boe.es/boe/dias/2015/02/20/pdfs/BOE-A-2015-1703.pdf> [Consulta: 20 de octubre de 2025]

Ministerio del Ejército (1971): "Hoja de Calificaciones", *Diario Oficial del Ministerio del Ejército*, p.5. Disponible en: https://bibliotecavirtual.defensa.gob.es/BVMDefensa/es/catalogo_imagenes/imagen.do?path=19318&posicion=1®istrardownload=1 [Consulta: 20 de octubre de 2025]

Mondy, R. W. (2010): *Administración de recursos humanos* (11.ª ed., trad. J. Gómez-Mont Araiza), capítulo 1 p.7. Disponible en: <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25735w/Administracion%2520de%2520Recursos%2520Humanos%25201-comprimido.pdf> [Consulta: 20 de octubre de 2025]

Real Academia Española. (2001): *Eficacia*. En *Diccionario de la lengua española* (ed. 22). Disponible en: <https://www.rae.es/drae2001/eficacia> [Consulta: 20 de octubre de 2025]

Real Academia Española. (2006): *Talento*. En *Diccionario esencial de la lengua española*. Disponible en: <https://www.rae.es/desen/talento> [Consulta: 20 de octubre de 2025]

Sánchez Romero, J. A. (2025): "Cómo identificar el talento en el Ejército de Tierra" *CESEDEN-ESFAS*, 7 de febrero. Disponible en: https://www.defensa.gob.es/ceseden/-/esfas/como_identificar_el_talento_en_el_ejercito_de_tierra-1 [Consulta: 20 de octubre de 2025]

Soto Díaz del Campo, J. I. (2015). "Informe Personal de Evaluación Valoración del Desempeño", en Área de Personal, Departamento de Logística Funcional, Academia de Logística del Ejército de Tierra. *Talento en Red: Boletín de Recursos Humanos N°1*. Disponible en: https://talentoenred00.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/01/boletc3adn-rrhh-2012_13.pdf [Consulta: 20 de octubre de 2025]



Torres-López, S., Cuesta-Santos, A., Piñero-Pérez, P. Y., & Lugo-García, J. A. (2018). *Evaluación de competencias laborales a partir de evidencias*. Ingeniería Industrial. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/331011536_Evaluacion_de_competencias_laborales_a_partir_de_evidencias [Consulta: 20 de octubre de 2025]

World Economic Forum. (2020): *The Future of Jobs Report 2020*. Disponible en: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/> [Consulta: 20 de octubre de 2025]



ANEXOS

Anexo I Hoja de Calificaciones 1970

Fuente: (Diario Oficial del Ministerio del Ejército, 1970)

R. O. núm. 280	12 de diciembre de 1970	937
4.—HOJA DE CALIFICACION 4.1.—Finalidad. La Hoja de Calificación tiene por objeto proporcionar datos para conocer: — Grado en que se poseen las cualidades más importantes que caracterizan al militar profesional. — Aptitud y rendimiento para cada uno de los tipos de destino fundamentales. — Posibilidades profesionales. Para conseguirlo, las calificaciones deben ser completas, precisas e imparciales. 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 conocerla profundamente, revisada por otro escalón más elevado y corregida si procediera. 4.2.—Requisitos para su redacción. 4.21.—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. 4.22.—La redacción de esta Hoja requiere un Calificador y, siempre que sea posible, un Inspector de Calificaciones. 4.231.—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. Por excepción, el calificador de los suboficiales tendrá categoría mínima de capitán, y el Calificador de los oficiales será siempre un jefe. 4.232.—El Inspector será el jefe superior inmediato del calificador y al que corresponderá precisamente la misión de calificar a éste. 4.23.—Los jefes de Organismos, Cuerpos, Centros o Dependencias deberán designar cada año expresamente para el siguiente quiénes deben ser los Calificadores e 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. 4.24.—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. 4.25.—El Calificador llenará todos	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. 4.26.—Cuando por cualquier motivo al 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. 4.3.—Inspección de las calificaciones. 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. 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. 4.4.—Carácter de la Hoja. 4.41.—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. 4.42.—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. 4.43.—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. 4.44.—El calificado queda obligado a firmar el «Reservado» de esta calificación, sin que ello suponga estar conforme con las calificaciones que se le han dado a conocer. Caso en que el calificado se considere lesionado, podrá recurrir a la Autoridad militar inmediatamente superior al de mayor graduación que haya intervenido, salvo que ésta fuere 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.	4.5.—Transmisión de la Hoja de Calificación. 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. Asimismo, se remitirá relación nominal del personal cuya Hoja de Calificación no se envía y motivos por los que no han sido calificadas. 5.—FICHA-RESUMEN 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. 5.2.—Los datos transitorios se pondrán a lápiz y se modificarán cuando sea necesario para llevarla 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. 5.3.—Las copias que sean necesarias, poniéndolas también al día, serán legalizadas por los mismos jefes que las Hojas Matrices. 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. 6.—DESPOSICIONES TRANSITORIAS 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. 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. 6.3.—Al objeto de distribuir racionalmente el trabajo que supone la transformación de la totalidad de las Hojas de Servicios de jefes, oficiales, suboficiales y asimilados, que deberá quedar terminada en 1 de enero de 1974, se hará progresivamente y en la forma siguiente: 6.31.—Año 1971. 6.311.—Personal anterior a la Guerra de Liberación o que habiendo tomado parte en la misma se transformó posteriormente: Se respetará la Hoja y forma de Calificación anteriores. 6.312.—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.



Anexo II IPREC 1982

Fuente: (Boletín Oficial del Ministerio del Ejército, 1982)

BOE.—Núm. 253

22 octubre 1982

29103

Artículo trece.—Del resultado de las clasificaciones para informe del artículo séptimo se dará comunicación al interesado, que podrá recurrir en alzada ante el Ministro de Defensa, en el plazo de quince días hábiles, contados a partir del día siguiente a la notificación.

TÍTULO II

De la calificación de los mandos

Artículo catorce.—Calificar es el conjunto de operaciones por las que de forma periódica y por medio de pruebas, reconocimientos y juicios se evalúan las facultades, cualidades y rendimiento de los mandos del Ejército.

La calificación abarcará los siguientes aspectos:

- Evaluación de las cualidades y rendimiento mediante los informes personales reglamentarios de calificación.
- Evaluación de las facultades psicofísicas, que comprenden dos aspectos:

- a) El estado psicofísico determinado por Tribunal médico.
- b) Las condiciones de aptitud física, evaluadas por Tribunales de educación física.

Artículo quince.—En el informe personal reglamentario de calificación de cada Jefe, Oficial y Suboficial se plasmará de forma detallada y metódica la opinión que merece a sus calificadoros por su actuación durante el período de tiempo de un año, comprendido entre dos cumpleaños sucesivos del calificado.

La elaboración y redacción del informe personal reglamentario de calificación se hará conjuntamente por los tres calificadoros designados, que serán Oficiales generales o particulares de empleos superiores y los más inmediatos al del calificado.

El calificado debe firmar el enterado de la calificación, sin que ello suponga estar conforme con la misma. En caso de disconformidad, podrá recurrir, en el plazo de quince días a partir de la notificación, ante la autoridad regional o equivalente que corresponda, quien resolverá en definitiva.

En el informe personal reglamentario de calificación figurará la calificación con carácter global del calificado, la cual será negativa cuando el interesado, por su actuación durante el período de tiempo considerado, se estime que ha perjudicado el nivel organizativo, de imagen, moral o de servicio de la Unidad, Centro o Dependencia donde ha ejercido su función o en general del Ejército o de las Fuerzas Armadas.

A esta calificación global negativa habrán de llegar los tres calificadoros por unanimidad. Sus consecuencias y la tramitación de los recursos correspondientes se regirán por la Ley veinte/mil novecientos ochenta y uno y las disposiciones que la desarrollen.

Artículo dieciséis.—Las facultades psicofísicas de los cuadros de mando del Ejército serán evaluadas cada tres años, con objeto de determinar las condiciones de servicio en que se encuentran.

Artículo diecisiete.—El estado psicofísico se determinará mediante reconocimientos médicos a realizar por los Tribunales Médicos de Región Militar que se precisen, los cuales evaluarán: el estado de salud, el equilibrio psíquico y el deterioro intelectual, contando cada uno de ellos con el apoyo de un equipo de Psicología y Psicotecnía.

Estos Tribunales utilizarán para la determinación de la insuficiencia psicofísica la Tabla de pérdida de aptitudes psicofísicas que establecerá el Tribunal Médico Superior de las Fuerzas Armadas.

Del resultado del reconocimiento, el Tribunal médico dará conocimiento a los interesados. Los calificados «no aptos» podrán recurrir en el plazo de diez días, a contar desde el siguiente a la notificación. Este recurso será resuelto por el Tribunal Médico Central del Ejército, cuyo fallo será definitivo.

El dictamen médico final de los «no aptos» se elevará al Consejo Superior del Ejército, por si procede el pase a la situación de reserva activa por insuficiencia de facultades psicofísicas.

Artículo dieciocho.—Las condiciones de aptitud física serán evaluadas por medio de pruebas físicas a realizar ante los Tribunales regionales de educación física que se precisen.

Sólo podrán concurrir a las pruebas aquellos que previamente hayan sido declarados aptos en los reconocimientos médicos.

Las pruebas físicas y la ponderación de las marcas obtenidas variarán de acuerdo con las edades del personal que las realice y consistirán en las pruebas que reglamentariamente se determinen.

En esta reglamentación se señalarán las puntuaciones correspondientes a cada nivel de aptitud física.

Se tendrá derecho a tres opciones, obteniéndose al finalizar las mismas una de las tres calificaciones siguientes:

— «Apto primer nivel», que supondrá para los así calificados la posibilidad de permanecer u obtener destinos en los que se exija este nivel.

— «Apto segundo nivel», que supondrá la pérdida de aptitud para aquellos destinos que exijan primer nivel.

— «No apto», que supondrá la pérdida de destino, pasando a ocupar los que se determinen. Mientras se permanezca con

esta calificación no se podrá ascender, por no reunir una de las condiciones de aptitud para el ascenso que contempla el artículo siete de la Ley cuarenta y ocho/mil novecientos ochenta y uno.

Los Tribunales darán conocimiento a los interesados de las marcas alcanzadas en cada prueba, puntuaciones parciales y total obtenida. En caso de desacuerdo, los interesados podrán recurrir, pudiendo llegarse, en su caso, a la repetición de las pruebas.

TÍTULO III

De las condiciones de aptitud para el ascenso en régimen ordinario

Artículo diecinueve.—De acuerdo con lo dispuesto en el artículo séptimo de la Ley cuarenta y ocho/mil novecientos ochenta y uno, las condiciones de aptitud para el ascenso serán las que se determinan en los artículos siguientes.

Artículo veinte.—Además de los tiempos de efectividad señalados en el artículo noveno de la Ley, será condición indispensable para obtener la aptitud para el ascenso, el cumplir en los empleos que se indican los siguientes tiempos mínimos de servicios efectivos y de mando operativo, en su caso, a que se refiera el apartado a) del artículo séptimo de la Ley.

Uno. Escala Activa de las Armas.

Empleos	Servicios efectivos	Mando operativo
Teniente	3	3
Capitán	6	4
Comandante:		
Grupo de Mandos Operativos	5	2
Grupo de Mandos de Apoyo	5	—
Teniente Coronel:		
Grupo de Mandos Operativos	3	1
Grupo de Mandos de Apoyo	5	—
Coronel del Grupo de Mandos Operativos	2	1
General de Brigada	1	—
General de División	1	—

Dos. Escala Activa del Cuerpo de Intendencia.

Empleos	Servicios efectivos	Mando operativo
Teniente	3	2
Capitán	6	1
Comandante:		
Grupo de Mandos Logístico - Operativos	5	—
Grupo de Mandos de Apoyo	5	—
Teniente Coronel:		
Grupo de Mandos Logístico - Operativos	3	—
Grupo de Mandos de Apoyo	5	—
Coronel del Grupo de Mandos Logístico-Operativos	2	—
General Intendente	1	—

Tres. Escala Activa de los Cuerpos Jurídico, de Intervención, Sanidad, Farmacia, Veterinaria e Ingenieros de Armamento y Construcción.

Empleos	Servicios efectivos
Teniente (excepto Ingenieros de Armamento y Construcción)	3
Capitán	6
Comandante	5
Teniente Coronel:	
Clasificado para mandos superiores	4
No clasificado para mandos superiores	6
Coronel clasificado para mandos superiores	2
General asimilado a General de Brigada (excepto Farmacia y Veterinaria)	1



Anexo III Normativa 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 período 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.



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,



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



Anexo IV IPEC 2010

Fuente: (Boletín Oficial de Defensa, 2010)

10.190

15 de septiembre de 2010

BOD. núm. 181

ANEXO

MINISTERIO DE DEFENSA

DIFUSIÓN LIMITADA
al estar cumplimentado

INFORME PERSONAL DE CALIFICACIÓN

AÑO.....

1. DATOS ADMINISTRATIVOS

1.1. DATOS DEL CALIFICADO

1º APELLIDO
2º APELLIDO
NOMBRE
D.N.I.
EMPLEO
EJERCITO
CUERPO/ESCALA
Nº ESCALAFÓN
CARGO
DESTINO
CÓDIGO UNIDAD (C.I.U.)

FECHA DE NACIMIENTO

--	--	--	--	--	--

ANTIGÜEDAD

--	--	--	--	--	--

FECHA DE ASCENSO

--	--	--	--	--	--

1.2. DATOS DE LA JUNTA DE CALIFICACIÓN

1º APELLIDO
2º APELLIDO
NOMBRE
D.N.I.
EMPLEO
EJERCITO
CUERPO/ESCALA
CARGO
DESTINO
CÓDIGO UNIDAD (C.I.U.)

1º CALIFICADOR	2º CALIFICADOR	3º CALIFICADOR

1.3. DATOS DEL SUPERIOR JERÁRQUICO

1º APELLIDO
2º APELLIDO
NOMBRE
D.N.I.
EMPLEO
EJERCITO
CUERPO/ESCALA
CARGO
DESTINO
CÓDIGO UNIDAD (C.I.U.)

1.4. PERIODO DEL INFORME

DESDE

--	--	--	--

--	--	--	--

HASTA

--	--	--	--

--	--	--	--

1.5. CARÁCTER DEL INFORME

PERIÓDICO

--

EXTRAORDINARIO

--



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 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 en 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

2.2.2. Organización del trabajo propio.

- Empleo de orden y método en su trabajo.
- Conocimiento de los medios disponibles y sus capacidades.
- Establecimiento de prioridades, diferenciando entre lo importante y lo superfluo.
- Acierto en la programación.

A	B	C	D	E

2.2.3. Asignación de cometidos.

- Identificación de tareas a asignar a los subordinados.
- Distribución de las tareas conforme a las capacidades de sus subordinados.
- Delimitación clara de las responsabilidades con establecimiento de metas individuales y colectivas.
- Medida, acierto y oportunidad en la delegación del trabajo.

N.O.	A	B	C	D	E

**2.2.4. Trabajo en equipo.**

- Cooperación dentro del grupo y modo en que se gana la confianza de los demás.
- Autocontrol de las ambiciones profesionales subordinándolas al compañerismo.
- Anteposición de los objetivos del grupo a los particulares.
- Conciliación del punto de vista propio con los restantes del grupo.

N.O.	A	B	C	D	E

2.2.5. Actitud con los superiores.

- Lealtad y cooperación.
- Exposición franca y constructiva de sus opiniones para la toma de decisiones del mando.
- Grado de persuasión y corrección en la exposición de sus opiniones.
- Compromiso con los propósitos del mando.

A	B	C	D	E

2.2.6. Actitud con los subordinados.

- Lealtad, deferencia, atención y corrección en el trato.
- Conocimiento de sus aptitudes, aspiraciones y necesidades.
- Respeto por sus competencias.
- Fomento del espíritu de equipo y motivación.
- Preocupación por sus condiciones de trabajo y seguridad.

N.O.	A	B	C	D	E

2.2.7. Decisión y mando.

- Acierto, prudencia e iniciativa demostradas en la toma de decisiones.
- Ejercicio de la autoridad con justicia, equidad y responsabilidad.
- Grado en que ejerce su autoridad con firmeza sin necesidad de acudir habitualmente a otros procedimientos.
- Verificación y control de la ejecución y cumplimiento de las órdenes.
- Ejemplaridad y capacidad de influencia en los subordinados.

N.O.	A	B	C	D	E

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

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

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

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

**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.
- Ascendiente, influencia y autoridad natural que ejerce sobre subordinados, iguales y superiores.

A	B	C	D	E

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
B
C
D

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 (1ª, 2ª y 3ª) entre las tres elegidas y califíquelas en el cuadro de la derecha.

☐	• Mando/dirección.	☐	• Operaciones.	☐	• Técnicas.
☐	• Asesoramiento.	☐	• Inteligencia.	☐	• Comunicación social/Representación.
☐	• Administrativa.	☐	• Recursos humanos.	☐	• Pedagógicas.
		☐	• Recursos materiales.	☐	• Investigación y estudios.

	A	B	C	D	E
1ª					
2ª					
3ª					

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

FIRMA DEL 1º CALIFICADOR	FIRMA DEL 2º CALIFICADOR	FIRMA DEL 3º CALIFICADOR
--------------------------	--------------------------	--------------------------



10.194

15 de septiembre de 2010

BOD. núm. 181

3. OBSERVACIONES DE LA JUNTA (Cumplimentar preceptivamente en caso de puntuaciones negativas o existencia de voto particular)

4. ORIENTACIÓN

..... a.... de..... de 20....
 Firma del PRIMER CALIFICADOR

ENTERADO:

FIRMA DEL CALIFICADO

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

ALEGA:

SI ☐ NO ☐

5. TRÁMITE TRAS LAS ALEGACIONES

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)

2.1.1		2.1.4		2.2.3		2.2.6		2.2.9		2.3.1	
2.1.2		2.2.1		2.2.4		2.2.7		2.2.10		2.3.2	
2.1.3		2.2.2		2.2.5		2.2.8		2.2.11			



BOD. núm. 181

15 de septiembre de 2010

10.195

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:

2.1.1		2.1.4		2.2.3		2.2.6		2.2.9		2.3.1	
2.1.2		2.2.1		2.2.4		2.2.7		2.2.10		2.3.2	
2.1.3		2.2.2		2.2.5		2.2.8		2.2.11			

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

Firma del SUPERIOR JERÁRQUICO



Anexo V Bulletin de Notation et d'Evaluation d'Officier

Fuente: (Bulletin Officiel des Armées, 2022).

BULLETIN DE NOTATION ET D'EVALUATION D'OFFICIER									
RENSEIGNEMENTS ADMINISTRATIFS									
Millésime	GRADE				à/c du			NID	
	NOM PRENOMS								
	UNITÉ-LIEU :								Armée ou service d'appartenance
	EMPLOI TENU :								
	Temps passé dans l'unité :			An(s)			Mois		
Active		☐ Réserve		☐ Temps d'activité pour la Réserve					
OBSERVATIONS DE L'OFFICIER NOTE									
EVALUATION ANNUELLE DES DIMENSIONS PERSONNELLES PAR LE NOTATEUR PREMIER DEGRE									
Nombre maximum de points pouvant être attribués OFF SUB : 50 OFF SUP : 60									
<i>Le tableau qui suit doit permettre de décrire les points forts de l'officier. Il n'existe pas de rubrique ayant plus d'importance qu'une autre. Toutes les lignes doivent être renseignées</i>									
Réflexion - Conception									
0 1 2 3 4									
Capacité à décider, à s'exposer - Prendre des risques									
Vivacité d'esprit - Intuition - Agilité intellectuelle									
Sens stratégique - Hauteur de vue									
Bon sens - Intelligence de situation - Capacité à vulgariser et à simplifier									
Capacité à innover - Ouverture d'esprit - Capacité à transformer									
Action - Opérations									
0 1 2 3 4									
Organiser, déléguer et diriger - Goût des responsabilités									
Engagement personnel - Disponibilité									
Confiance en soi - Maîtrise de soi - Sérénité en situation de pression									
Prise d'initiatives - Réactivité dans l'action									
Sens tactique - Gestion des imprévus									
Commandement - Qualités relationnelles									
0 1 2 3 4									
Rayonnement - Savoir transmettre son enthousiasme - Capacité à fédérer									
Exemplarité - Exigence									
Empathie - Capacité à s'attirer la confiance									
Esprit d'équipe									
Capacité à travailler en réseau (interarmées, interministériel, coalition) et à négocier - Sens politique									
Qualités intrinsèques									
0 1 2 3 4									
Loyauté - Rigueur intellectuelle									
Force morale - Résistance à la pression - Audace									
Capacité de remise en question - Humilité									
Courage dont courage intellectuel - Persévérance - Endurance									
Faculté d'adaptation - Capacité à faire face - Sens combatif									
Total des points attribués									
0									
Paraphe de l'officier									



EVALUATION DE LA QUALITE DES SERVICES RENDUS PAR LE NOTATEUR PREMIER DEGRE									
1. RESULTATS OBTENUS DURANT L'ANNEE - PERFORMANCE - PISTES DE PROGRESSION									
CCPM	Exempt	☐	NOTE (1 à 5)	☐		NA	☐		
2. QUALITE DES SERVICES RENDUS									
Exceptionnel	☐	Excellent	☐	Très bon	☐	Bon	☐	Insuffisant	☐
Documents annexés au présent bulletin Oui ☐ (*) ☐ Sans objet ☐									
(*) Indiquer en chiffre le nombre de documents pris en compte en plus du présent bulletin									
Date	Grade, nom et fonction					Signature			
Je reconnais avoir reçu ce jour la communication de ma notation et avoir été informé de mon droit à formuler des observations dans un délai de 8 jours francs.									
Date et signature									
Observations et signature de l'officier noté									
Sans observation									
Date	Signature					Contrôle NPD			
VALIDATION DE LA NOTATION PAR LE NOTATEUR SECOND DEGRE ET EVALUATION DU POTENTIEL									
QSR attribué et % des officiers du même grade (ou grade équivalent) de l'entité ayant obtenu cette QSR.									
Exceptionnel	☐	Excellent	☐	Très bon	☐	Bon	☐	Insuffisant	☐
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Commentaires									
Aux ordres									
Date	Grade, nom et fonction					Signature			
La présente notation peut faire l'objet d'un recours administratif préalable auprès de la commission mentionnée à l'article R 4229-1 du code de la défense dans un délai de 2 mois à compter de sa date de notification ci-dessous. La saisie de la Commission est un préalable obligatoire à l'exercice d'un recours contentieux devant la juridiction administrative compétente. Les informations à caractère personnel utilisées dans ce document peuvent donner lieu à l'exercice du droit d'accès et de rectification dans les conditions prévues par la loi du 78-17 du 6 janvier 1978 modifiée relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés.									
Je reconnais avoir pris connaissance de toutes les notes et appréciations me concernant portées sur l'ensemble des feuilles constituant le présent dossier annuel de notation.									
Date et signature									
Contrôle NPD									



Anexo VI Bulletin de Notation annuelle personnel sous-officier et militaires du rang.

Fuente: (Bulletin Officiel des Armées, 2022).

BULLETIN DE NOTATION ANNUELLE PERSONNEL SOUS-OFFICIER - OFFICIER MARINIER - MITHA ☐																																																																																																																																																															
PERSONNEL MILITAIRE DU RANG. ☐																																																																																																																																																															
ACTIVE ☐ RÉSERVE ☐ VOLONTAIRE ☐																																																																																																																																																															
1. RENSEIGNEMENTS ADMINISTRATIFS																																																																																																																																																															
Militaire	Grade :		N° du :		N° d'identification défense :																																																																																																																																																										
	NOM, Prénoms(s) :				Tirature ESP : ☐																																																																																																																																																										
	Domaine de spécialité :				Armée ou service d'appartenance :																																																																																																																																																										
	Unité et lieu :				En clair																																																																																																																																																										
	Emploi tenu : (50 caractères)																																																																																																																																																														
Temps passé dans l'unité :																																																																																																																																																															
Temps d'activité pour la réserve :																																																																																																																																																															
2. EVALUATION DES COMPÉTENCES																																																																																																																																																															
Militaire Professionnel ou technique Savoir être																																																																																																																																																															
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Fort</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Normal</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Perfectible</th> <th style="width: 33%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Fort</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Perfectible</th> <th style="width: 33%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Fort</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Perfectible</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Adhésion à l'institution</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>1. Capacité d'expression écrite</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>1. Capacité de remise en cause</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>2. Disponibilité</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>2. Capacité d'innovation</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>2. Sens pédagogique</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>3. Discipline</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>3. Capacité de synthèse</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>3. Ouverture d'esprit</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>4. Capacité de rendre compte</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>4. Aptitude orale</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>4. Aptitude relationnelle</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>5. Aptitude au commandement</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>5. Réalisation de la mission</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>5. Esprit de cohésion</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>6. Délégation et contrôle</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>6. Capacité de décision</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>6. Capacité d'écoute</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>7. Capacité de réaction</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>7. Mobilisation des connaissances prof.</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>7. Ascendant</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>8. Application des règlements</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>8. Capacité d'anticipation</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>8. Capacité à convaincre</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>9. Culture opérationnelle</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>9. Capacité d'analyse</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>9. Dynamisme</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>10. Capacité de résistance physique</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>10. Sens du travail bien fait</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>10. Esprit d'initiative</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>11. Rigueur formelle</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>11. Respect des délais</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>11. Maîtrise de soi</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>12. Sens de l'organisation</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>12. Polyvalence</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>12. Résistance au stress</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>13. Engagement personnel</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>13. Prise en compte maîtrise des coûts</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>13. Confiance en soi</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>14. Maîtrise de l'anglais</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>14. Jugement</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>14. Capacité à surmonter les difficultés</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> </tbody> </table>											Fort	Normal	Perfectible		Fort	Perfectible		Fort	Perfectible	1. Adhésion à l'institution	☐	☐	☐	1. Capacité d'expression écrite	☐	☐	1. Capacité de remise en cause	☐	☐	2. Disponibilité	☐	☐	☐	2. Capacité d'innovation	☐	☐	2. Sens pédagogique	☐	☐	3. Discipline	☐	☐	☐	3. Capacité de synthèse	☐	☐	3. Ouverture d'esprit	☐	☐	4. Capacité de rendre compte	☐	☐	☐	4. Aptitude orale	☐	☐	4. Aptitude relationnelle	☐	☐	5. Aptitude au commandement	☐	☐	☐	5. Réalisation de la mission	☐	☐	5. Esprit de cohésion	☐	☐	6. Délégation et contrôle	☐	☐	☐	6. Capacité de décision	☐	☐	6. Capacité d'écoute	☐	☐	7. Capacité de réaction	☐	☐	☐	7. Mobilisation des connaissances prof.	☐	☐	7. Ascendant	☐	☐	8. Application des règlements	☐	☐	☐	8. Capacité d'anticipation	☐	☐	8. Capacité à convaincre	☐	☐	9. Culture opérationnelle	☐	☐	☐	9. Capacité d'analyse	☐	☐	9. Dynamisme	☐	☐	10. Capacité de résistance physique	☐	☐	☐	10. Sens du travail bien fait	☐	☐	10. Esprit d'initiative	☐	☐	11. Rigueur formelle	☐	☐	☐	11. Respect des délais	☐	☐	11. Maîtrise de soi	☐	☐	12. Sens de l'organisation	☐	☐	☐	12. Polyvalence	☐	☐	12. Résistance au stress	☐	☐	13. Engagement personnel	☐	☐	☐	13. Prise en compte maîtrise des coûts	☐	☐	13. Confiance en soi	☐	☐	14. Maîtrise de l'anglais	☐	☐	☐	14. Jugement	☐	☐	14. Capacité à surmonter les difficultés	☐	☐
	Fort	Normal	Perfectible		Fort	Perfectible		Fort	Perfectible																																																																																																																																																						
1. Adhésion à l'institution	☐	☐	☐	1. Capacité d'expression écrite	☐	☐	1. Capacité de remise en cause	☐	☐																																																																																																																																																						
2. Disponibilité	☐	☐	☐	2. Capacité d'innovation	☐	☐	2. Sens pédagogique	☐	☐																																																																																																																																																						
3. Discipline	☐	☐	☐	3. Capacité de synthèse	☐	☐	3. Ouverture d'esprit	☐	☐																																																																																																																																																						
4. Capacité de rendre compte	☐	☐	☐	4. Aptitude orale	☐	☐	4. Aptitude relationnelle	☐	☐																																																																																																																																																						
5. Aptitude au commandement	☐	☐	☐	5. Réalisation de la mission	☐	☐	5. Esprit de cohésion	☐	☐																																																																																																																																																						
6. Délégation et contrôle	☐	☐	☐	6. Capacité de décision	☐	☐	6. Capacité d'écoute	☐	☐																																																																																																																																																						
7. Capacité de réaction	☐	☐	☐	7. Mobilisation des connaissances prof.	☐	☐	7. Ascendant	☐	☐																																																																																																																																																						
8. Application des règlements	☐	☐	☐	8. Capacité d'anticipation	☐	☐	8. Capacité à convaincre	☐	☐																																																																																																																																																						
9. Culture opérationnelle	☐	☐	☐	9. Capacité d'analyse	☐	☐	9. Dynamisme	☐	☐																																																																																																																																																						
10. Capacité de résistance physique	☐	☐	☐	10. Sens du travail bien fait	☐	☐	10. Esprit d'initiative	☐	☐																																																																																																																																																						
11. Rigueur formelle	☐	☐	☐	11. Respect des délais	☐	☐	11. Maîtrise de soi	☐	☐																																																																																																																																																						
12. Sens de l'organisation	☐	☐	☐	12. Polyvalence	☐	☐	12. Résistance au stress	☐	☐																																																																																																																																																						
13. Engagement personnel	☐	☐	☐	13. Prise en compte maîtrise des coûts	☐	☐	13. Confiance en soi	☐	☐																																																																																																																																																						
14. Maîtrise de l'anglais	☐	☐	☐	14. Jugement	☐	☐	14. Capacité à surmonter les difficultés	☐	☐																																																																																																																																																						
☐ COMPÉTENCES NON ANALYSÉES.																																																																																																																																																															
3. COMPÉTENCES TECHNIQUES																																																																																																																																																															
4. CONTRÔLE DE LA CONDITION PHYSIQUE DU MILITAIRE																																																																																																																																																															
RÉSULTATS OBTENUS AUX ÉPREUVES INTERARMÉES.																																																																																																																																																															
OBSERVATIONS.																																																																																																																																																															
5. APPRÉCIATIONS POUR L'ANNÉE DE NOTATION.																																																																																																																																																															
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Exceptionnel</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Excellent</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Très bon</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Bon</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Passable</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">À confirmer</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Insuffisant</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>QUALITÉ DES SERVICES RENDUS AU NIVEAU DE L'AUTORITÉ NOTANT AU PREMIER DEGRÉ</td> <td style="text-align: center;">XX</td> <td style="text-align: center;">A</td> <td style="text-align: center;">B</td> <td style="text-align: center;">C</td> <td style="text-align: center;">D</td> <td style="text-align: center;">E</td> <td style="text-align: center;">F</td> </tr> </tbody> </table>											Exceptionnel	Excellent	Très bon	Bon	Passable	À confirmer	Insuffisant	QUALITÉ DES SERVICES RENDUS AU NIVEAU DE L'AUTORITÉ NOTANT AU PREMIER DEGRÉ	XX	A	B	C	D	E	F																																																																																																																																						
	Exceptionnel	Excellent	Très bon	Bon	Passable	À confirmer	Insuffisant																																																																																																																																																								
QUALITÉ DES SERVICES RENDUS AU NIVEAU DE L'AUTORITÉ NOTANT AU PREMIER DEGRÉ	XX	A	B	C	D	E	F																																																																																																																																																								
AUTORITÉ NOTANT AU PREMIER DEGRÉ : (500 caractères au maximum)							(Grade, nom et signature, Date :																																																																																																																																																								
OBSERVATIONS ÉVENTUELLES FORMULÉES PAR LE NOTÉ :																																																																																																																																																															
Date et signature, Le noté peut dans un délai de huit (8) jours francs, formuler des observations à la notation au premier degré.																																																																																																																																																															
APTITUDE AUX EMPLOIS DE NIVEAU SUPÉRIEUR : ☐ IMMÉDIATE ☐ À TERME ☐ INCERTAINE POTENTIEL AUX RESPONSABILITÉS DE CATÉGORIE SUPÉRIEURE : ☐ OUI ☐ À TERME ☐ NON																																																																																																																																																															
AUTORITÉ NOTANT AU SECOND DEGRÉ : (100 caractères au maximum)							(Grade, nom et signature, Date :																																																																																																																																																								
Cette notation définitive peut faire l'objet d'un recours auprès de la commission des recours des militaires dans un délai de deux mois à compter de la date de notification conformément aux articles R. 4135-7 et R. 4135-1 à 17 du code de la défense. Je reconnais avoir pris connaissance de l'ensemble des notes et appréciations portées sur le présent bulletin.																																																																																																																																																															
Date et signature.																																																																																																																																																															



Anexo VII SJAR

Fuente: (Ministry of Defence, 2020)

PRIVATE					
Date: 18-Sep-25			Page: 1		
MOD 2020 – NSAR – RAF OTHER RANK'S APPRAISAL					
* Mandatory fields – also, use F1 key for field help					
* Number	* Rank		* Name		
* Command Category:					
* Occasion:	Annual			* Appraisal Year:	
* Appraisal Period:	From:		To:		MPAR Date:
Details of Personal Employment, Roles and Responsibilities, Personal Objectives, and Career Preferences and Aspirations will be provided by the parent unit Appraisal Administrator.					
First Reporting Officer's Assessment					
* I have contact with the Subject's work:		Daily		* Number of insert slips: 0	
Performance Grades					
Attributes			* Grades		
Leadership			B performing to standard expected in all respects		
Professional Effectiveness			B performing to standard expected in all respects		
Effective Intelligence			B performing to standard expected in all respects		
Judgement			B performing to standard expected in all respects		
Management			B performing to standard expected in all respects		
Initiative			B performing to standard expected in all respects		
Reliability			B performing to standard expected in all respects		
Powers of Communication			B performing to standard expected in all respects		
Team Spirit			B performing to standard expected in all respects		
Subordinate Development			B performing to standard expected in all respects		
Physical Stamina			B performing to standard expected in all respects		
Courage and Values			B performing to standard expected in all respects		
Performance Narrative * (up to 1850 characters)					
Signature:					



PRIVATE

Date: 18-Sep-25

Page: 2

MOD 2020 – NSAR – RAF OTHER RANK'S APPRAISAL

Number	Rank	Name	
Occasion:	Annual		
Period:	From:	To:	

First Reporting Officer's Assessment (continued)

Potential Narrative * (up to 925 characters)

--

Recommendations

	Types	1RO Grades
Overall Performance Grade *		B
Promotion - 1 Rank Up *		
Promotion - 2 Ranks Up *		
Commission		
Further Service		
Rank for Future Appointment *		
- Next Employment *		
- Next (Free Text)		
- Special Employment		
- Special (Free Text)		
- Instructor Duties		
- Instructor (Free Text)		
- Other Employment		
- Other (Free Text)		
Training		
Training (2 nd)		
Training (Free Text)		

* Name:	* Rank:	* Number:	Signature:
* Position:	* Unit:	* Date:	

MOD 2020
Version 1.0

This Non Standard Appraisal Report (NSAR) is only to be used to aid off-line compilation of a JPA Appraisal
– the completed report must be inserted into JPA (normally by the JPAC) as soon as possible.



Anexo VIII MPAR

Fuente: (Boot Camp & Military Fitness Institute, 2014)

Objective	Subject's Comments	RO's Comments
Manage and control all accounts on charge in accordance with current regulations, ensuring that they pass the LSI (May 11) and ECI (Aug 11)	2 x veh were out of date for Comds' Functional Testing on the day before the ECI, but this was rectified during the night and all vehicles passed with a GREEN	Well done on achieving GREEN, and I am impressed that you are prepared to work long hours to achieve objectives
Complete the CQMS course before Dec 11, gaining as high a mark as possible	B gained on the course, although with more preparation time I feel I could have done better	Objective met, well done
As a WR platoon Sgt, ensure the best possible performance from the platoon on this year's BATUS	3 soldiers and 1 x comd were RTU from BATUS in the first week due to medical reasons, which meant we did worse than we hoped. Otherwise a good performance from the platoon	I am informed that 2 of these cases were known about before we went to Canada. Had I been informed, I may have been able to do something. Please try to look further ahead in the second half of the year
Fully prepare for RMAS Instructor Cadre, which begins Feb 12	First Aid Instr, NBC Instr and Drill course are complete, and I have bid for the football coaches course for Jan	Well done on bidding for the extra courses, and good luck on the cadre



Anexo IX IPEGUCI

Fuente: (Boletín Oficial del Estado, 2015)



BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO



Núm. 44

Viernes 20 de febrero de 2015

Sec. I. Pág. 13810

ANEXO

MODELO DE INFORME PERSONAL DE CALIFICACIÓN DEL GUARDIA CIVIL



CONFIDENCIAL
al estar cumplimentado

INFORME PERSONAL DE CALIFICACIÓN DEL GUARDIA CIVIL IPEGUCI

1. DATOS IDENTIFICATIVOS.

1.1 CALIFICADO

Primer apellido: DNI: Año ____
 Segundo apellido: Nombre:
 Fecha de nacimiento: Escala:
 Empleo: Antigüedad en el empleo:
 Destino: Antigüedad en el destino:
 Puesto de trabajo que ocupa:

1.2 CARÁCTER DEL INFORME Y PERIODO QUE ABARCA

Desde

Hasta

Ordinario:

periódico anual
 periódico bienal
 temporal por cese en el destino del calificado
 temporal por cese en el destino del calificado
 temporal por inicio de una comisión de servicio u otras ausencias del calificado
 temporal por comisión de servicio del calificado superior a tres o seis meses
 temporal por otras ausencias superiores a tres o seis meses

Extraordinario:

por exigencia del procedimiento de evaluación o selección
 por exigencia del procedimiento de provisión de destinos
 por cambio significativo en el desempeño profesional del calificado
 por discrepancia manifiesta del superior jerárquico con la calificación provisional

1.3 CALIFICADOR

Primer apellido: DNI:
 Segundo apellido: Nombre:
 Escala:
 Empleo:
 Destino:
 Puesto de trabajo que ocupa:

1.4 SUPERIOR JERÁRQUICO DEL CALIFICADOR

Primer apellido: DNI:
 Segundo apellido: Nombre:
 Escala:
 Empleo:
 Destino:
 Puesto de trabajo que ocupa:

cve: BOE-A-2015-1703



2. CALIFICACIÓN.

2.1 COMPETENCIAS DE CARÁCTER PROFESIONAL.

2.1.1 INTEGRIDAD

Capacidad para mantenerse dentro de unos parámetros de comportamiento ético, aun cuando existan oportunidades para no hacerlo. Hace referencia a obrar con rectitud. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honradez incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.

- Realiza su trabajo en base a principios y valores.
- Actúa conforme a las normas éticas y sociales.
- Se muestra sincero y cumple lo que promete.
- Manifiesta abiertamente sus intenciones, ideas y sentimientos.
- Asume sus errores y las consecuencias negativas de sus acciones.
- Es coherente y consecuente con lo que hace.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	
Observaciones:									

2.1.2 COMPROMISO

Interiorización de los objetivos de la Institución, apoyando e instrumentando decisiones con el fin de lograr objetivos comunes. Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos propios del Cuerpo. Cumple con sus compromisos, tanto personales como profesionales.

- Se comporta de acuerdo con la misión, necesidades y valores institucionales.
- Asume como propios los objetivos de la Institución y se identifica con ellos.
- Se muestra orgulloso de formar parte de la Institución.
- Se anticipa y supera obstáculos que interfieren en el logro de los objetivos.
- Cumple siempre con sus compromisos personales y profesionales.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	
Observaciones:									

cve: BOE-A-2015-1703

**2.1.3 RESPONSABILIDAD**

Preocupación por el cumplimiento de lo asignado, subordinando sus propios intereses a los de la Institución. Considera que la tarea asignada está en primer lugar. Actúa conforme a planteamientos claros y coherentes, siendo capaz de prever y aceptar las consecuencias de la propia conducta.

- Es riguroso en su trabajo profesional.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Actitud comprometida y siempre cumplidor con sus tareas.
- Antepone voluntariamente el trabajo a las actividades personales.
- Se responsabiliza de las consecuencias de sus acciones.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	
Observaciones:									

2.1.4 DISCIPLINA

Aceptación y adaptación a las normas, procedimientos e instrucciones de la Institución, así como las órdenes y directrices de quien ejerce autoridad. Capacidad para consultar las decisiones que superen sus atribuciones y para controlar la puesta en marcha de las acciones ordenadas.

- Acepta órdenes e instrucciones aunque no las comparta.
- Subordina las propias opiniones, convicciones o preferencias a las decisiones del Mando.
- Acepta los objetivos aunque no vea claras las posibilidades de realizarlos.
- Realiza todos sus cometidos y tareas, incluso las menos gratas o atractivas.
- Es diligente en cuanto recibe instrucciones para llevar a cabo su tarea.
- Muestra corrección y respeto en los comportamientos externos.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	
Observaciones:									

**2.1.5 INICIATIVA**

Predisposición a actuar adelantándose a los acontecimientos en sus acciones. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabra. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones a la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

- Se anticipa a los cambios para prever soluciones alternativas.
- Prevé situaciones potencialmente problemáticas, a fin de evitarlas.
- Busca y aporta soluciones imaginativas.
- Toma decisiones en momentos de crisis.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	
Observaciones:									

2.1.6 SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Eficacia y agilidad para dar soluciones a problemas detectados, emprendiendo las acciones correctoras necesarias con sentido común, sentido del coste e iniciativa.

- Analiza e identifica con claridad las causas de los problemas.
- Establece nuevos enfoques a la hora de hacer frente a situaciones difíciles.
- Se anticipa a posibles problemas y situaciones complicadas, resolviendo las dificultades.
- Solventa con rapidez los incidentes que puedan surgir durante el desarrollo del trabajo.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	
Observaciones:									



BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO



Núm. 44

Viernes 20 de febrero de 2015

Sec. I. Pág. 13814

2.1.7 COMPANERISMO

Capacidad para crear relaciones con los demás, basadas en la confianza mutua y el respeto, y demostrar confianza hacia ellos en los quehaceres propios del trabajo. Compartir el conocimiento y la experiencia profesional.

- Establece fuertes vínculos con sus compañeros, basados en el respeto mutuo y la confianza.
- Abierto y dispuesto a ayudar y recibir ayuda de sus compañeros.
- Respeta a sus compañeros y es respetado por ellos.
- Sabe escuchar y observar, y capta con facilidad las necesidades de los demás.
- Es un referente entre sus compañeros, que recurren a él de forma habitual.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	

Observaciones:

2.1.8 VOCACIÓN DE SERVICIO

Actitud dirigida a tener en cuenta las necesidades de la sociedad a la que servimos. Buena disposición hacia el servicio, teniendo presente la importancia de su trabajo para el mantenimiento del bienestar de la sociedad.

- Tiene vocación de servir a la sociedad.
- Mantiene un compromiso personal para cumplir con su trabajo.
- Siempre disponible para atender los requerimientos del servicio.
- Crea y mantiene una buena relación con las personas del entorno.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	

Observaciones:

ow BOE-A-2015-1703



BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO



Núm. 44

Viernes 20 de febrero de 2015

Sec. I. Pág. 13815

2.1.9 DINAMISMO Y ENERGÍA

Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por ello se vea afectado de forma considerable su nivel de actividad. Actitud positiva hacia el trabajo, con una adecuada disposición hacia la consecución de los objetivos profesionales. Se encuentra motivado para el trabajo.

- Mantiene una actitud positiva ante los cambios en el trabajo que demandan mayor esfuerzo.
- Se muestra integrado y es efectivo trabajando, tanto con subordinados como con compañeros o superiores.
- Gran dedicación en los asuntos que emprende, participa o se le encomiendan.
- Siempre va más allá del mínimo exigible.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	

Observaciones:

2.1.10 CALIDAD Y CAPACIDAD DE TRABAJO

Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área en que se actúa o de la que se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en beneficio de aquélla como en el de los ciudadanos y otros grupos de interés.

- Conoce los procedimientos en su área de trabajo, y permanentemente se actualiza en estos y otros temas.
- Conoce ampliamente los temas relacionados con su especialidad.
- Realiza propuestas de mejora y está abierto a valorar las propuestas de otros.
- Interés por permanecer actualizado en los conocimientos técnicos requeridos por su área.
- Tiende a tomar iniciativas para mejorar el desempeño.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	

Observaciones:

cve: BOE-A-2015-1703



BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO



Núm. 44

Viernes 20 de febrero de 2015

Sec. I. Pág. 13816

2.1.11 TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos para la consecución de una meta común. Habilidad para las relaciones interpersonales y para comprender la repercusión de las acciones propias en el éxito del conjunto.

- Hace aportaciones relevantes al grupo para el logro de los resultados.
- Facilita el trabajo a los demás y la labor del equipo.
- Cumple con los compromisos del equipo de trabajo.
- Escucha y respeta las ideas de los demás.
- Consciente de la superioridad del trabajo en equipo sobre el individual.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	

Observaciones:

2.1.12 ADAPTABILIDAD

Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas de forma rápida y adecuada.

- Se adapta a los cambios positiva y constructivamente.
- Modifica rápidamente su conducta para adecuarse a nuevas situaciones.
- Respeta las decisiones nuevas que toma la Institución.
- Adopta rápidamente los nuevos procedimientos y herramientas de trabajo.
- Se integra adecuadamente a los distintos destinos y equipos a los que se incorpora.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	

Observaciones:



BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO



Núm. 44

Viernes 20 de febrero de 2015

Sec. I. Pág. 13817

2.1.13 PERSEVERANCIA

Predisposición a mantenerse firme y constante en sus acciones de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. Frente al conformismo, alude a la fuerza interior para insistir, repetir una acción y mantener una conducta tendente a lograr los objetivos.

- Se mantiene fuerte y lúcido ante las adversidades.
- Afronta las dificultades y los riesgos con fortaleza y serenidad.
- Mantiene un buen ritmo de trabajo y un adecuado desempeño ante situaciones complejas o problemáticas.
- Identifica y crea caminos alternativos para alcanzar las metas.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	

Observaciones:

2.1.14 COMPETENCIAS DIRECTIVAS.

2.1.14.1 LIDERAZGO

Habilidad para orientar la acción de los grupos en una dirección determinada. Capacidad para fijar objetivos, y conseguir que los demás trabajen para la consecución de los mismos. Proporciona escenarios de desarrollo de la acción del grupo.

- Transmite claramente la visión de la organización y orienta a su equipo hacia el logro de los objetivos propuestos.
- Posee capacidad de influencia sobre los demás, persuadiendo para lograr que se ejecuten determinadas acciones.
- Motiva a su equipo, generando compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos.
- Propicia un clima agradable de trabajo.
- Conoce las necesidades y preocupaciones de los demás.
- Se preocupa por verificar el desempeño de sus colaboradores, su desarrollo y capacitación.
- Contribuye al desarrollo de los miembros del grupo con su compromiso personal, ofreciendo la orientación y apoyo necesarios.
- Destaca y refuerza los éxitos de los miembros de su equipo.
- Es imparcial y oportuno cuando debe corregir deficiencias en el desempeño.
- Capta la atención y genera respeto.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	

Observaciones:

(Cumplimentar para calificados con empleo de sargento o superior)

ow BOE-A-2015-1703



BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO



Núm. 44

Viernes 20 de febrero de 2015

Sec. I. Pág. 13818

2.1.14.2 DECISIÓN

Capacidad para tomar decisiones de forma activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Se compromete con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican.

- Actúa con firmeza y resolución.
- Analiza los problemas y elige una alternativa de solución de forma racional y consciente.
- Toma las decisiones que le competen.
- Es consecuente con sus opiniones.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	

Observaciones:

(Cumplimentar para calificados con empleo de sargento o superior)

2.1.14.3 PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Capacidad para establecer objetivos y plazos para la realización de las tareas, definir prioridades y, posteriormente, controlar la calidad del trabajo y verificar la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.

- Organiza el trabajo de su área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor manera posible.
- Establece prioridades y distingue claramente lo más relevante de lo menos importante.
- Es metódico, sistemático y organizado.
- Distribuye adecuadamente las tareas, y los recursos humanos y técnicos.
- Establece plazos para el cumplimiento de los objetivos.
- Explica cómo y porqué se hacen las cosas.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	

Observaciones:

(Cumplimentar para calificados con empleo de sargento o superior)

2.1.14.4 CALIFICACIÓN MEDIA EN COMPETENCIAS DIRECTIVAS

(Lo calcula el sistema sobre la media aritmética de las tres competencias)

2.1.15 CALIFICACIÓN MEDIA EN COMPETENCIAS PROFESIONALES

(Lo calcula el sistema sobre la media aritmética de las trece o dieciséis competencias, según el caso)

cve: BOE-A-2015-1703



2.2 COMPETENCIAS DE CARÁCTER PERSONAL

2.2.1 CAPACIDAD INTELECTUAL

Conjunto de capacidades mentales y cognitivas que permiten a un sujeto enfrentarse al medio de forma eficaz y adaptativa, teniendo en cuenta toda aquella información útil para la resolución exitosa de problemas. Capacidad de aprender de los hechos de manera consciente, estableciendo conexiones causales y lógicas entre ellos.

- Resuelve los problemas de la forma más lógica y conveniente.
- Capacidad para captar ideas y comprender información compleja.
- Posee fluidez en la utilización del lenguaje oral y escrito.
- Aprende con facilidad nuevos conceptos.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	

Observaciones:

2.2.2 HABILIDADES SOCIALES

Capacidad para desenvolverse adecuadamente en sus relaciones con los demás, poniendo en juego habilidades interpersonales y de conocimiento del entorno. Habilidad para comunicar, escuchar y comprender las ideas, sentimientos y preocupaciones del otro.

- Se desenvuelve con facilidad en situaciones sociales.
- Se comunica de forma clara y ordenada.
- Se interesa por los puntos de vista de otras personas y sintoniza con ellas.
- Crea relaciones constructivas.
- Correcto en sus modales y normas de comportamiento.
- Es respetuoso y defiende sin dificultad sus derechos.
- Crea y mantiene relaciones sociales sin dificultad.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	

Observaciones:

cve: BOE-A-2015-1703

**2.2.3 AUTOCONTROL**

Dominio de sí mismo. Capacidad de mantener controlado el comportamiento y las propias emociones y de evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

- Es moderado y prudente en sus actuaciones profesionales.
- Muestra reacciones equilibradas y controladas, aun en situaciones imprevistas.
- Mantiene la calma frente a situaciones de alta exigencia.
- Se enfrenta a las situaciones de estrés con actitud positiva.
- Actúa con seguridad y es resolutivo.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	

Observaciones:

2.2.4 CONFIANZA EN SÍ MISMO

Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en sus propias posibilidades, decisiones o puntos de vista, dentro de su nivel o área de competencia.

- Muestra autoconfianza en su trabajo y actúa con seguridad.
- Asume tareas que supongan un desafío.
- Es independiente y decidido a la hora de resolver las situaciones del trabajo cotidiano.
- Se acepta a sí mismo y se manifiesta como es ante los demás.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	

Observaciones:



BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO



Núm. 44

Viernes 20 de febrero de 2015

Sec. I. Pág. 13821

2.2.5 CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

Capacidad de asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas a la hora de interpretar la realidad o de ver las cosas.

- Se preocupa por su capacitación en todo lo referente a su área de trabajo.
- Abierto a escuchar y contemplar diferentes alternativas de acción.
- Atento y abierto a cambios que puedan contribuir a su desempeño profesional.
- Interesado en la búsqueda de nueva información.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	
Observaciones:									

2.2.6 CALIFICACIÓN MEDIA EN COMPETENCIAS PERSONALES

(Media aritmética de las cinco competencias)

2.3 PRESTIGIO PROFESIONAL.

2.3.1 PRESTIGIO.

2.3.1.1 Reconocimiento entre sus superiores respecto de su trayectoria y méritos profesionales

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	
Observaciones:									

2.3.1.2 Respeto y admiración que despierta entre sus subordinados por sus cualidades y desempeño profesional

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	
Observaciones:									

(Cumplimentar para calificados con empleo de cabo o superior)

cve BOE-A-2015-1703



BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO



Núm. 44

Viernes 20 de febrero de 2015

Sec. I. Pág. 13822

2.3.1.3 Ascendente, influencia y autoridad natural que ejerce entre subordinados, iguales y superiores

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	
Observaciones:									

2.3.1.4 Calificación media en prestigio

(Lo calcula el sistema sobre la media aritmética de los dos o tres conceptos)

2.3.2 EVALUACIÓN COMPARATIVA DEL PRESTIGIO PROFESIONAL

2.3.2.1 Entre los de su mismo empleo

(Lo calcula el sistema automáticamente)

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	

2.3.2.2 Entre los que desarrollan la misma función en el mismo tipo de unidad

(Lo calcula el sistema automáticamente)

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	

2.3.2.3 Calificación media en base a la evaluación comparativa

(Lo calcula el sistema sobre la media aritmética de los dos conceptos)

2.3.3 CALIFICACIÓN MEDIA DEL PRESTIGIO PROFESIONAL

(Lo calcula el sistema sobre la media aritmética de la calificación en prestigio y la evaluación comparativa)

owe BOE-A-2015-1703



2.4 RESULTADO DE LA CALIFICACIÓN PROVISIONAL

2.4.1 CALIFICACIÓN POR COMPETENCIAS

2.1. COMPETENCIAS DE CARÁCTER PROFESIONAL

2.1.1 INTEGRIDAD		2.1.2 COMPROMISO	
2.1.3 RESPONSABILIDAD		2.1.4 DISCIPLINA	
2.1.5 INICIATIVA		2.1.6 SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
2.1.7. COMPAÑERISMO		2.1.8 VOCACIÓN DE SERVICIO	
2.1.9. DINAMISMO Y ENERGÍA		2.1.10 CALIDAD Y CAPACIDAD DE TRABAJO	
2.1.11 TRABAJO EN EQUIPO		2.1.12 ADAPTABILIDAD	
2.1.13 PERSEVERANCIA		2.1.14.1 LIDERAZGO	
2.1.14.2 DECISIÓN		2.1.14.3 PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	
2.1.14.4 CALIFICACIÓN MEDIA EN COMPETENCIAS DIRECTIVAS		2.1.15 CALIFICACIÓN MEDIA EN COMPETENCIAS PROFESIONALES	

2.2. COMPETENCIAS DE CARÁCTER PERSONAL

2.2.1 CAPACIDAD INTELECTUAL		2.2.2 HABILIDADES SOCIALES	
2.2.3 AUTOCONTROL		2.2.4 CONFIANZA EN SÍ MISMO	
2.2.5 CAPACIDAD DE APRENDIZAJE		2.2.6 CALIFICACIÓN MEDIA EN COMPETENCIAS PERSONALES	

2.3. PRESTIGIO PROFESIONAL

2.3.1 PRESTIGIO		2.3.1.2 Respeto y admiración que despierta entre sus subordinados por sus cualidades y desempeño profesional	
2.3.1.1 Reconocimiento entre sus superiores respecto de su trayectoria y méritos profesionales		2.3.1.4 Calificación media en prestigio	
2.3.1.3 Ascendiente, influencia y autoridad natural que ejerce entre subordinados, iguales y superiores			
2.3.2 EVALUACIÓN COMPARATIVA DEL PRESTIGIO PROFESIONAL		2.3.2.2 Entre los que ocupan un puesto de trabajo similar	
2.3.2.1 Entre los de su mismo empleo		2.3.3 CALIFICACIÓN MEDIA DEL PRESTIGIO PROFESIONAL	
2.3.2.3 Calificación media en base a la evaluación comparativa			

2.4.2 CALIFICACIÓN PROVISIONAL

(Lo calcula el sistema sobre la media aritmética de las dieciocho o veintiuna competencias, según el caso)

2.4.3 CALIFICACIÓN GLOBAL

(Lo calcula el sistema automáticamente)

POSITIVA		NEGATIVA	
----------	----------------------	----------	----------------------



3. OBSERVACIONES DEL CALIFICADOR.

--

El calificado está a las órdenes del calificador desde:

--	--	--	--	--	--	--	--

Las calificaciones del presente informe están basadas en:

Trato diario y observación directa

--

Observación frecuente

--

Observación poco frecuente

--

Para determinar las calificaciones del presente informe se ha recabado información de:

Informes ordinarios temporales dentro del mismo período

Oficiales o suboficiales con mando sobre el calificado dentro del mismo período

Mando inmediato del calificado de los empleos de cabo mayor, cabo primero o cabo

Otros compañeros o subordinados

4. ORIENTACIONES AL CALIFICADO.

4.1 ASPECTOS GENERALES POSITIVOS

4.2 PUNTOS CONCRETOS DE MEJORA



BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO



Núm. 44

Viernes 20 de febrero de 2015

Sec. I. Pág. 13825

5. NOTIFICACIÓN.

En este acto se pone en conocimiento del calificado el resultado de su calificación provisional, la calificación global, las observaciones y las orientaciones que estima oportunas el calificador.

El calificado dispone de un plazo de diez días hábiles, a contar desde el siguiente al de esta notificación, para formular alegaciones que podrá incorporar al sistema a través de la Intranet corporativa, donde podrá consultar el contenido de este informe.

La firma de esta notificación no implica conformidad con el contenido del informe que se le muestra.

El calificado renuncia expresamente a presentar alegaciones: ☐

(Marcar en caso de que renuncie a presentarlas)

Enterado:

_____, ____ de _____ de _____. _____, ____ de _____ de _____.
 EL CALIFICADO, EL CALIFICADOR,

Se hace constar, en presencia de dos testigos, que el calificado no desea firmar:

1.º testigo Empleo: Nombre y apellidos: DNI:

2.º testigo Empleo: Nombre y apellidos: DNI:

Firma del 1.º testigo:	Firma del 2.º testigo:
------------------------	------------------------

6. TRÁMITE DE ALEGACIONES.

El calificado ha presentado alegaciones: Sí ☐ Fecha:
 No ☐

A la vista de las alegaciones, el calificador: Mantiene el informe ☐
 Modifica el informe en los términos observados ☐



7. VALORACIÓN DEL SUPERIOR JERÁRQUICO.

El superior jerárquico muestra su conformidad con el informe: Sí ☐ No ☐

7.1 MODIFICACIÓN A LAS CALIFICACIONES DEL INFORME

2.1. COMPETENCIAS DE CARÁCTER PROFESIONAL

2.1.1 INTEGRIDAD	☐	2.1.2 COMPROMISO	☐
2.1.3 RESPONSABILIDAD	☐	2.1.4 DISCIPLINA	☐
2.1.5 INICIATIVA	☐	2.1.6 SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	☐
2.1.7 COMPAÑERISMO	☐	2.1.8 VOCACIÓN DE SERVICIO	☐
2.1.9 DINAMISMO Y ENERGÍA	☐	2.1.10 CALIDAD Y CAPACIDAD DE TRABAJO	☐
2.1.11 TRABAJO EN EQUIPO	☐	2.1.12 ADAPTABILIDAD	☐
2.1.13 PERSEVERANCIA	☐	2.1.14.1 LIDERAZGO	☐
2.1.14.2 DECISIÓN	☐	2.1.14.3 PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	☐
2.1.14.4 CALIFICACIÓN MEDIA EN COMPETENCIAS DIRECTIVAS	☐	2.1.15 CALIFICACIÓN MEDIA EN COMPETENCIAS PROFESIONALES	☐

2.2. COMPETENCIAS DE CARÁCTER PERSONAL

2.2.1 CAPACIDAD INTELLECTUAL	☐	2.2.2 HABILIDADES SOCIALES	☐
2.2.3 AUTOCONTROL	☐	2.2.4 CONFIANZA EN SÍ MISMO	☐
2.2.5 CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	☐	2.2.6 CALIFICACIÓN MEDIA EN COMPETENCIAS PERSONALES	☐

2.3. PRESTIGIO PROFESIONAL

2.3.1 PRESTIGIO

2.3.1.1 Reconocimiento entre sus superiores respecto de su trayectoria y méritos profesionales	☐	2.3.1.2 Respeto y admiración que despierta entre sus subordinados por sus cualidades y desempeño profesional	☐
2.3.1.3 Ascendiente, influencia y autoridad natural que ejerce entre subordinados, iguales y superiores	☐	2.3.1.4 Calificación media en prestigio	☐
2.3.2 EVALUACIÓN COMPARATIVA DEL PRESTIGIO PROFESIONAL			
2.3.2.1 Entre los de su mismo empleo	☐	2.3.2.2 Entre los que ocupan un puesto de trabajo similar	☐
2.3.2.3 Calificación media en base a la evaluación comparativa	☐	2.3.3 CALIFICACIÓN MEDIA DEL PRESTIGIO PROFESIONAL	☐

8.1 CALIFICACIÓN FINAL ☐

7.2 OBSERVACIONES DEL SUPERIOR JERÁRQUICO



8. RESULTADO DE LA CALIFICACIÓN FINAL.

8.1 CALIFICACIÓN FINAL

(Lo calcula el sistema sobre la media aritmética de las dieciocho o veintiuna competencias, según el caso)

8.2 TENDENCIA RESPECTO A ANTERIORES INFORMES DEL CALIFICADO

(No cumplimentar. Lo calcula el sistema automáticamente)

Mucho mejor ☐ Mejora ☐ Estable ☐ Empeora ☐ Mucho peor ☐

8.3 CALIFICACIÓN GLOBAL

POSITIVA ☐

NEGATIVA ☐

(Lo calcula el sistema automáticamente)

owf BOE-A-2015-1703



Anexo X Calificaciones marcas TGCF

Fuente: (Ministerio de Defensa, 2010)

ABDOMINALES EN 2 MINUTOS (M)											
GRUPO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	GRUPO
EDAD	17-21	22-26	27-31	32-36	37-41	42-46	47-51	52-56	57-61	62+	EDAD
Repet.	MyF	MyF	MyF	MyF	MyF	MyF	MyF	MyF	MyF	MyF	Repet.
90	100										90
89	99										89
88	98										88
87	97										87
86	95										86
85	94										85
84	93	100									84
83	91	99									83
82	90	98									82
81	89	96									81
80	88	95									80
79	86	94	100								79
78	85	92	99								78
77	84	91	97								77
76	82	90	96	100							76
75	81	88	95	98							75
74	80	87	93	97	100						74
73	78	86	92	96	99						73
72	77	85	90	94	98						72
71	76	83	89	93	97	100					71
70	74	82	88	92	96	99					70
69	73	81	87	90	94	98					69
68	72	80	86	89	93	97					68
67	70	78	84	88	92	96	100				67
66	69	77	83	86	90	94	99				66
65	68	75	81	85	89	93	98				65
64	66	74	80	84	88	91	96				64
63	65	73	79	82	86	90	95				63
62	64	71	77	81	85	89	94	100			62
61	62	70	76	80	84	87	92	99			61
60	61	69	75	78	82	86	91	98			60
59	60	67	73	77	81	85	90	97			59
58	58	66	72	76	80	83	88	95			58
57	57	65	70	75	78	82	87	94	100		57
56	56	63	69	73	77	80	86	93	98		56
55	54	62	68	72	76	79	84	91	97		55
54	53	60	67	70	74	78	83	90	96		54
53	52	60	66	69	73	77	82	89	94	100	53
52	50	58	64	68	72	75	80	88	93	99	52
51	49	57	63	67	70	74	79	86	92	97	51
50	48	55	61	65	69	73	78	85	90	96	50
49	47	54	60	64	68	71	76	84	89	95	49
48	45	53	59	63	66	70	75	82	88	93	48
47	44	51	58	61	65	69	74	81	86	92	47
46	43	50	56	60	64	68	73	80	85	90	46
45	41	49	55	59	62	66	71	78	84	89	45
44	40	47	54	57	61	65	70	77	82	88	44
43	39	46	52	56	60	64	69	76	81	87	43
42	37	45	51	55	58	62	67	74	80	85	42
41	36	44	50	53	57	61	66	73	79	84	41
40	35	42	48	52	56	60	65	72	77	83	40
39	33	41	47	51	55	58	63	70	76	81	39
38	32	40	46	50	53	57	62	69	75	80	38
37	31	38	44	48	52	56	60	68	73	79	37
36	30	37	43	47	51	54	59	66	72	77	36
35	28	36	42	45	50	53	58	65	70	76	35
34	27	34	40	44	48	52	57	64	69	75	34
33	25	33	39	43	47	50	55	62	68	73	33
32	24	32	38	41	45	49	54	61	67	72	32
31	23	30	36	40	44	48	53	60	65	71	31
30	21	29	35	39	43	46	51	58	64	70	30
29	20	28	34	38	41	45	50	57	63	68	29
28	19	26	32	36	40	44	49	56	61	67	28
27	17	25	31	35	39	42	47	54	60	66	27
26	16	24	30	34	37	41	46	53	59	64	26
25	15	22	28	32	36	40	45	52	57	63	25
24	13	21	27	31	35	38	43	50	56	62	24
23	12	20	26	30	33	37	42	49	55	60	23
22	11	18	24	28	32	36	41	48	53	59	22
21	10	17	23	27	31	34	40	47	52	58	21
20	8	16	22	26	30	33	38	45	50	56	20
19	7	14	20	24	28	32	37	44	49	55	19
18	6	13	19	23	27	31	35	43	48	54	18
17	4	12	18	22	25	30	34	41	47	52	17
16	3	10	17	20	24	28	33	40	45	51	16
15	2	9	15	19	23	27	32	39	44	50	15



EXTENSIONES DE BRAZOS EN 2 MINUTOS (POSICIÓN DE TIERRA)

GRUPO	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		GRUPO
EDAD	17-21		22-26		27-31		32-36		37-41		42-46		47-51		52-56		57-61		62+		EDAD
Repet.	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	Repet.
67																					67
66					100																66
65					99																65
64			100		97																64
63	100		98		96		100														63
62	98		97		95		99														62
61	96		95		93		98														61
60	94		94		92		97		100												60
59	93		93		91		96		99												59
58	91		91		90		94		97												58
57	90		90		88		93		96												57
56	88		88		87		92		95												56
55	87		87		86		90		94												55
54	85		85		85		89		92		100										54
53	83		84		83		88		91		98										53
52	82		83		82		87		90		97										52
51	80		81		81		85		89		95										51
50	79		80		79		84		87		94										50
49	77		78		78		83		86		92		100								49
48	76		77		77		82		85		90		99								48
47	74		75		76		80		83		89		97								47
46	72		73		74		79		82		88		96								46
45	70		72		73		78		81		86		94								45
44	69		71		72		77		80		85		92		100						44
43	68		70		70		75		78		83		90		98						43
42	66		68		69		74		77		82		89		97						42
41	64		67		68		73		76		80		87		95		100				41
40	63		65		67		71		75		79		85		93		99				40
39	61		64		65		70		73		77		84		92		97				39
38	60		62		64		69		72		76		82		90		96		100		38
37	58		61		63		68		70		74		80		88		94		100		37
36	57		60		62		66		69		73		79		87		92		98		36
35	55		58		60	100		65		68		71		77		85		90		96	35
34	53		57		59	98	64		67		70		75		83		89		94		34
33	52		55	100	58	96	63		66		68		73		82		87		92		33
32	50		54	98	57	94	61		64		67		72		80		86		91		32
31	49		52	96	55	92	60	100		63		65		70		78		84		90	31
30	47	100	51	94	54	90	59	99	62		64		68		77		82		88		30
29	46	98	50	92	53	88	57	97	60		62		67		75		80		86		29
28	44	95	48	90	51	86	56	95	59	100	60		65		73		79		84		28
27	42	92	47	87	50	84	55	93	58	99	59		63		72		77		82		27
26	40	90	45	85	49	82	54	90	57	97	58		62		70		76		81		26
25	39	86	44	83	48	81	52	89	55	95	57	100	60		68		74		79		25
24	38	84	42	81	46	79	51	87	54	94	56	98	58		66		72		77		24
23	36	82	41	78	45	77	50	85	53	92	56	96	57	100	65		70		75		23
22	35	79	40	76	44	74	49	83	52	90	54	93	56	99	63		69		74		22
21	33	76	38	74	42	72	47	81	50	88	53	90	55	97	61		67		72		21
20	31	74	37	72	41	70	46	79	49	85	52	89	54	95	60	100	65		70		20
19	30	71	35	69	40	68	45	77	48	83	51	87	53	92	58	99	64		69		19
18	28	69	34	67	39	66	43	75	47	81	50	84	52	90	56	97	62		67		18
17	27	66	32	65	37	65	42	73	45	79	49	82	51	88	55	95	60	100		66	17
16	25	63	31	63	36	63	41	71	44	76	48	80	50	86	53	92	59	99		64	16
15	23	61	30	60	35	61	40	69	43	74	46	78	49	84	51	90	57	97		63	15
14	22	58	28	58	34	59	38	67	41	72	45	75	48	81	50	88	55	95	60	100	14
13	20	55	27	56	32	57	37	65	40	70	43	73	46	79	48	86	54	92	59	99	13
12	19	53	25	53	31	55	36	63	39	67	41	71	45	77	46	84	52	90	58	97	12
11	17	50	24	50	30	53	35	61	38	65	40	69	43	75	45	81	50	88	56	95	11
10	16	48	22	48	28	51	33	59	36	63	39	66	41	72	43	79	49	86	54	92	10
9	14	45	21	46	27	50	32	57	35	61	38	64	40	70	41	77	47	84	53	90	9
8	12	42	20	44	28	48	30	55	34	58	36	62	39	68	40	75	45	81	50	88	8
7	11	40	18	42	25	46	29	52	33	56	35	60	38	66	39	72	44	79	49	86	7
6	9	37	17	40	23	45	28	50	31	54	34	58	37	63	38	70	42	77	48	84	6
5	8	35	15	38	22	43	27	48	30	52	33	55	36	61	37	68	40	75	46	81	5
4	6	32	14	35	21	41	26	46	29	50	31	53	35	59	36	66	39	72	44	79	4
3	5	29	12	32	20	39	24	44	27	48	30	51	34	57	35	63	37	70	43	77	3
2	3	27	11	31	18	37	23	42	26	45	29	50	33	54	34	61	35	68	41	75	2
1	1	24	10	29	17	35	22	40	25	43	27	46	32	52	33	59	34	66	39	72	1
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Repet.	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	Repet.
EDAD	17-21		22-26		27-31		32-36		37-41		42-46		47-51		52-56		57-61		62+		EDAD
GRUPO	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		GRUPO



CIRCUITO CAV-09																			
GRUPO	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10
EDAD	17-21		22-26		27-31		32-36		37-41		42-46		47-51		52-56		57-61		62+
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	
11.0			100																11.0
11.1	100		98																11.1
11.2	98		96																11.2
11.3	96		94		100														11.3
11.4	94		92		99														11.4
11.5	92		90		97														11.5
11.6	90		88		95														11.6
11.7	88		86		93														11.7
11.8	86		84		91														11.8
11.9	84	100	82		89		100												11.9
12.0	82	98	80		87		98												12.0
12.1	80	97	78		85		96		100										12.1
12.2	78	95	76		83		94		98										12.2
12.3	76	93	74	100	80		92		96		100								12.3
12.4	74	92	72	99	79		90		94		98								12.4
12.5	72	90	70	97	77		88		92		96								12.5
12.6	70	89	68	96	75	100	86		90		94								12.6
12.7	68	87	66	94	73	98	84		88		92								12.7
12.8	66	86	64	93	71	97	82	100	86		90								12.8
12.9	64	84	62	91	69	95	80	99	84		88								12.9
13.0	62	83	60	90	67	94	78	98	82		86		100						13.0
13.1	60	81	58	88	65	92	76	96	80		84		98						13.1
13.2	58	79	56	87	63	91	74	95	78	100	82		96						13.2
13.3	56	78	54	85	61	89	72	93	76	98	80		94						13.3
13.4	54	76	52	83	59	88	70	91	74	97	78		92						13.4
13.5	52	75	50	82	57	86	68	90	72	95	76	100	90		100				13.5
13.6	50	73	48	80	55	84	66	88	70	94	74	99	88		99				13.6
13.7	48	72	46	79	53	83	64	87	68	92	72	98	86		97				13.7
13.8	46	70	44	77	52	81	62	85	66	91	70	96	84		95				13.8
13.9	44	69	42	76	50	80	60	84	64	89	68	95	82	100	93		100		13.9
14.0	42	67	40	74	48	78	58	82	62	88	66	93	80	99	91		99		14.0
14.1	40	65	38	73	46	77	56	81	60	86	64	91	78	98	89		97		14.1
14.2	38	64	36	71	44	75	54	79	58	84	62	90	76	96	87		95		14.2
14.3	36	62	34	69	42	74	52	77	56	83	60	88	74	95	85		93	100	14.3
14.4	35	61	32	68	40	72	50	76	54	81	58	87	72	93	83		91	99	14.4
14.5	33	59	30	66	38	70	48	74	52	80	56	85	70	91	81	100	89	97	14.5
14.6	31	58	28	65	36	69	46	73	50	78	54	84	68	90	79	98	87	95	14.6
14.7	29	56	26	63	34	67	44	71	48	77	52	82	66	88	77	96	85	93	14.7
14.8	27	55	24	62	32	66	42	70	46	75	50	81	64	87	75	95	83	91	14.8
14.9	25	53	22	60	30	64	40	68	44	74	48	79	62	85	73	93	81	100	14.9
15.0	24	52	21	59	28	63	39	67	42	72	46	77	60	84	71	92	79	98	15.0
15.1	22	50	19	57	26	61	37	65	40	70	44	76	58	82	69	90	77	97	15.1
15.2	21	48	17	55	24	60	35	63	38	69	42	74	56	81	67	89	75	95	15.2
15.3	19	47	15	54	22	58	33	62	36	67	40	73	54	79	65	87	73	94	15.3
15.4	17	45	13	52	20	56	31	60	34	66	38	71	52	77	63	85	71	92	15.4
15.5	15	44	11	50	18	55	29	59	32	64	36	70	50	76	61	84	69	90	15.5
15.6	13	42	9	49	16	53	27	57	30	63	34	68	48	74	59	82	67	89	15.6
15.7	11	41	7	47	15	52	25	56	29	61	32	67	46	73	57	81	65	87	15.7
15.8	9	39	5	46	13	50	23	54	27	60	30	65	44	71	55	79	63	86	15.8
15.9	7	38	3	44	11	49	21	53	25	58	28	63	42	70	53	78	61	84	15.9
16.0	5	36	1	43	10	47	19	51	23	56	26	62	40	68	51	76	59	83	16.0
16.1	3	34		41	8	46	17	50	21	55	24	60	38	67	50	75	57	81	16.1
16.2	1	33		39	6	44	15	48	19	53	22	59	36	65	47	73	55	80	16.2
16.3		31		38	4	43	13	46	17	52	20	57	34	63	45	72	53	78	16.3
16.4		30		37	2	41	11	45	15	50	18	56	32	62	43	70	51	76	16.4
16.5		28		35	9	39	9	43	13	49	16	54	30	60	41	68	50	75	16.5
16.6		27		34	7	38	7	42	11	47	15	53	28	59	39	67	48	73	16.6
16.7		25		32	5	36	5	40	9	46	13	51	26	57	37	65	46	72	16.7
16.8		24		31	4	35	3	39	7	44	11	50	24	56	35	64	44	70	16.8
16.9		22		29	2	33	1	37	5	43	9	48	22	54	33	62	42	69	16.9
17.0		20		28	1	32	17	36	3	41	7	46	20	53	31	61	40	67	17.0
17.1		19		26		30	16	34	1	39	5	45	18	51	29	59	38	66	17.1
17.2		17		24		29	15	32		38	3	43	16	50	27	58	36	64	17.2
17.3		16		23		27	13	31		36	1	42	14	48	25	56	34	63	17.3
17.4		14		21		25	12	29		35		40	12	46	23	55	32	61	17.4
17.5		13		20		24	11	28		33		39	10	45	21	53	30	59	17.5
17.6		11		18		22	9	26		32		37	8	43	19	51	28	58	17.6
17.7		10		17		21	8	25		30		36	6	42	17	50	26	56	17.7
17.8		8		15		19	7	23		29		34	4	40	15	48	24	55	17.8
17.9		7		14		18	6	22		27		32	2	39	14	47	22	53	17.9
18.0		5		12		16	4	20		25		31	1	37	12	45	20	52	18.0
18.1		4		10		15	3	18		24		29		36	10	44	18	50	18.1
18.2		2		9		13	2	17		22		28		34	8	42	16	49	18.2
18.3		1		7		11	1	15		21		26		32	6	41	14	47	18.3
18.4				6		10		14		19		25		31	4	39		45	18.4
18.5				4		8		12		18		23		29	2	37		44	18.5
18.6				3		7		11		16		22		28		36		42	18.6



Álvaro Pérez Rodríguez

RESISTENCIA. 6000 M.																															
GRUPO	1			2			3			4			5			6			7			8			9			10			GRUPO
EDAD	17-21			22-26			27-31			32-36			37-41			42-46			47-51			52-56			57-61			62+			EDAD
I	M	F		M	F		M	F		M	F		M	F		M	F		M	F		M	F		M	F		I			
17.00	100			100																								17.00			
17.30	98			99						100																		17.30			
18.00	96			97						99																		18.00			
18.30	94			95						97																		18.30			
19.00	92			93						95																		19.00			
19.30	91			91						94			100															19.30			
20.00	89			89						92			93		98													20.00			
20.30	87	100		87						90			91		96													20.30			
21.00	85	99		85						89			89		95													21.00			
21.30	83	98		84						87			88		93						100							21.30			
22.00	81	96		82	100					85			86		91													22.00			
22.30	80	94		80	97					83	98	84		90		92												22.30			
23.00	78	93		78	95					82	96	83	100		88						95							23.00			
23.30	76	91		76	93					80	94	81	99		86	100					89							23.30			
24.00	74	89		74	92					79	93	79	97		85	99					92		100					24.00			
24.30	72	88		72	90					77	91	78	96		83	97					90							24.30			
25.00	70	86		70	88					75	89	76	94		81	95					88							25.00			
25.30	69	84		68	87					72	88	74	92		80	94					82							25.30			
26.00	67	83		66	85					70	86	73	91		78	92					80	100						26.00			
26.30	65	81		64	83					69	84	71	89		76	90					79	98						26.30			
27.00	63	79		63	82					67	83	69	87		75	89					77	96						27.00			
27.30	61	78		60	80					65	81	68	86		73	87					75	95						27.30			
28.00	59	76		58	78					64	79	66	84		71	85					74	93						28.00			
28.30	57	74		56	76					62	78	64	82		70	84					72	91						28.30			
29.00	56	73		54	75					60	76	63	81		68	82					70	90		100				29.00			
29.30	54	71		52	73					58	74	61	79		67	80					69	88		73	98			29.30			
30.00	52	69		50	72					56	73	59	77		65	79					67	86		72	96			30.00			
30.30	50	68		48	70					55	71	58	76		63	77					65	84		70	95			30.30			
31.00	48	66		47	68					54	69	56	74		61	75					64	83		68	93			31.00			
31.30	47	64		45	67					52	68	55	72		60	74					62	81		67	91			31.30			
32.00	45	63		43	65					50	66	53	71		58	72					60	80		65	90			32.00			
32.30	43	61		41	63					49	64	50	69		56	70					59	78		63	88			32.30			
33.00	41	59		39	62					47	63	49	67		55	69					57	76		62	86			33.00			
33.30	39	58		37	60					45	61	48	66		53	67					55	74		60	85			33.30			
34.00	37	56		35	58					44	59	46	64		51	65					54	73		58	83			34.00			
34.30	35	54		33	57					42	58	44	62		50	64					52	71		57	81			34.30			
35.00	34	52		31	55					40	56	43	61		48	62					50	70		55	80			35.00			
35.30	32	50		29	53					39	54	41	59		46	60					49	68		53	78			35.30			
36.00	30	49		27	52					37	52	39	57		45	59					47	66		52	76			36.00			
36.30	28	48		25	50					35	50	38	56		43	57					45	65		50	75			36.30			
37.00	26	46		23	48					34	49	36	54		41	55					44	63		48	73			37.00			
37.30	24	44		21	47					32	48	34	52		40	54					42	61		47	71			37.30			
38.00	23	43		19	45					30	46	33	50		38	52					40	60		45	70			38.00			
38.30	21	41		17	43					29	44	31	48		36	50					39	58		43	68			38.30			
39.00	19	39		15	42					27	43	29	47		35	49					37	56		42	66			39.00			
39.30	17	38		13	40					25	41	28	45		33	47					35	55		40	65			39.30			
40.00	15	36		12	38					24	39	26	43		31	45					34	53		38	63			40.00			
40.30	13	34		10	37					22	38	24	42		30	44					32	51		37	61			40.30			
41.00	12	33		8	35					20	36	23	40		28	42					30	50		35	60			41.00			
41.30	10	31		6	33					19	34	21	38		26	40					29	48		33	58			41.30			
42.00	8	29		4	32					17	33	19	37		25	39					27	46		32	56			42.00			
42.30	6	28		2	30					15	31	18	36		23	37					25	45		30	55			42.30			
43.00	4	26		4	28					14	29	16	34		21	35					24	43		28	53			43.00			
43.30	2	24		2	27					12	28	14	32		20	34					22	42		27	51			43.30			
44.00	1	23			25					10	26	13	30		18	32					20	40		25	50			44.00			
44.30		21			23					9	24	11	28		16	30					19	38		23	48			44.30			
45.00		19			22					7	23	9	27		15	29					17	36		22	46			45.00			
45.30		18			20					5	21	8	26		13	27					15	35		20	45			45.30			
46.00		16			19					4	19	6	24		11	25					14	33		18	43			46.00			
46.30		14			18					2	18	4	22		10	24					12	31		17	41			46.30			
47.00		13			17					3	16	3	21		8	22					10	30		15	40			47.00			
47.30		11			15					1	15	1	19		6	20					9	28		13	38			47.30			
48.00		9			13						13		17		5	19					7	26		12	36			48.00			
48.30		8			12						11		16		3	17					5	24		10	35			48.30			
49.00		6			10						9		14		1	15					4	23		8	33			49.00			
49.30		4			8						8		12			14					2	21		7	31			49.30			
50.00		3			7						6		11			12					20		5	30		14			50.00		
50.30		1			5						4		9			9					18		3	28		12			50.30		
51.00					3						3		7			7					16		2	26		11			51.00		
51.30					2						1		5			5					15		25		9		33			51.30	

[illegible]



Anexo XII Propuesta de IPEC 2028

Fuente: (Elaboración propia)

ANEXO

MINISTERIO DE DEFENSA

DIFUSIÓN LIMITADA
al estar cumplimentado

INFORME PERSONAL DE CALIFICACIÓN

AÑO.....

1. DATOS ADMINISTRATIVOS

1.1. DATOS DEL CALIFICADO

1º APELLIDO
2º APELLIDO
NOMBRE
D.N.I.
EMPLEO
EJERCITO
CUERPO/ESCALA
Nº ESCALAFÓN
CARGO
DESTINO
CÓDIGO UNIDAD (C.I.U.)

FECHA DE NACIMIENTO

--	--	--	--	--	--	--	--

ANTIGÜEDAD

--	--	--	--	--	--	--	--

FECHA DE ASCENSO

--	--	--	--	--	--	--	--

1.2. DATOS DE LA JUNTA DE CALIFICACIÓN

1º APELLIDO
2º APELLIDO
NOMBRE
D.N.I.
EMPLEO
EJERCITO
CUERPO/ESCALA
CARGO
DESTINO
CÓDIGO UNIDAD (C.I.U.)

1º CALIFICADOR	2º CALIFICADOR

1.3. DATOS DEL SUPERIOR JERÁRQUICO

1º APELLIDO
2º APELLIDO
NOMBRE
D.N.I.
EMPLEO
EJERCITO
CUERPO/ESCALA
CARGO
DESTINO
CÓDIGO UNIDAD (C.I.U.)

1.4. PERIODO DEL INFORME

DESDE

--	--

--	--

--	--	--	--

HASTA

--	--

--	--

--	--	--	--

1.5. CARÁCTER DEL INFORME

PERIÓDICO

--

EXTRAORDINARIO

--



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.									
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	
Observaciones:									

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.									
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	
Observaciones:									

2.1.3. CALIFICACIÓN MEDIA EN CUALIDADES

(Media aritmética de las dos competencias)

**2.1.4. FÍSICAS****2.1.4.1 FLEXIONES**

2.1.4.2 ABDOMINALES

2.1.4.3 RESISTENCIA 6000M

2.1.4.4 VELOCIDAD

2.1.5. CALIFICACIÓN MEDIA EN TGCF

(Media aritmética de las cuatro competencias)

2.2. DESEMPEÑO**2.2.1. INICIATIVA**

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

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	
Observaciones:									

**2.2.2. TRABAJO EN EQUIPO**

- Cooperación dentro del grupo y modo en que se gana la confianza de los demás.
- Autocontrol de las ambiciones profesionales subordinándolas al compañerismo.
- Anteposición de los objetivos del grupo a los particulares.
- Conciliación del punto de vista propio con los restantes del grupo.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	
Observaciones:									

2.2.3. EFICACIA

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

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	
Observaciones:									

**2.2.4. 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 medios.
- Tiempo invertido en el cumplimiento de objetivos.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	
Observaciones:									

2.2.5. ADAPTACIÓN

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

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	
Observaciones:									

2.2.6. CALIFICACIÓN MEDIA EN DESEMPEÑO

(Media aritmética de las cinco competencias)

**2.2.7. INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

(Calificaciones obtenidas en base al PAP de la Unidad del calificado)

2.2.7.1 CONTINUADAS %2.2.7.2 PROLONGADAS %2.2.7.3 MANIOBRAS %**2.2.8. CALIFICACIÓN MEDIA EN I/A**

(Media aritmética de las tres competencias)

2.2.9. CAPACIDADES DE MANDO

(A evaluar a Cuadros de Mando)

2.2.9.1. ASIGNACIÓN DE COMETIDOS

- Identificación de tareas a asignar a los subordinados.
- Distribución de las tareas conforme a las capacidades de sus subordinados.
- Delimitación clara de las responsabilidades con establecimiento de metas individuales y colectivas.
- Medida, acierto y oportunidad en la delegación del trabajo.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	
Observaciones:									

**2.2.9.2. DECISIÓN Y MANDO**

- Acierto, prudencia e iniciativa demostradas en la toma de decisiones.
- Ejercicio de la autoridad con justicia, equidad y responsabilidad.
- Grado en que ejerce su autoridad con firmeza sin necesidad de acudir habitualmente a otros procedimientos.
- Verificación y control de la ejecución y cumplimiento de las órdenes.
- Ejemplaridad y capacidad de influencia en los subordinados.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	
Observaciones:									

2.2.9.3. INSTRUCCIÓN Y FORMACIÓN DE SUS SUBORDINADOS

- Capacidad de mantener la operatividad y formación del personal a su mando.
- Mantener la moral y el conocimiento sobre las funciones de sus subordinados.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	
Observaciones:									

2.2.10. CALIFICACIÓN MEDIA EN CAPACIDADES DE MANDO

(Media aritmética de las tres competencias)

2.3. PRESTIGIO PROFESIONAL.**2.3.1. Reconocimiento entre sus superiores respecto de su trayectoria y méritos profesionales.**

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	
Observaciones:									



2.3.2. Respeto y admiración que despierta entre sus subordinados por sus cualidades y desempeño profesional.

(Evaluar a los Cuadros de Mando)

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Excelente		Bueno		Normal		Insuficiente		Muy deficiente	
Observaciones:									

2.3.3. CALIFICACIÓN MEDIA EN PRESTIGIO PROFESIONAL

(Media aritmética de las dos competencias)

2.4. CAPACIDADES POTENCIALES

2.4.1. 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.

2.4.2. Capacidad para desempeñar otras actividades diferentes a las que le corresponden en su destino. Elija tres, marcando con 1º, 2º y 3º el orden de preferencia.

	• Mando/dirección.		• Operaciones.		• Técnicas.
	• Asesoramiento.		• Inteligencia.		• Comunicación social/Representación.
	• Administrativa.		• Recursos humanos.		• Pedagógicas.
			• Recursos materiales.		• Investigación y estudios.

En caso de ser otra actividad:



3. OBSERVACIONES DEL CALIFICADOR

4. ORIENTACIONES AL CALIFICADO.

4.1. ASPECTOS GENERALES POSITIVOS

4.2. PUNTOS CONCRETOS DE MEJORA



5. RESULTADOS

5.1. CALIFICACIÓN PROVISIONAL CONCEPTOS

5.1.1. CUALIDADES

5.1.2. DESEMPEÑO

5.1.3. CAPACIDADES DE MANDO
(Solo Cuadros de Mando)

5.1.4. PRESTIGIO PROFESIONAL

5.2. CÁLCULO NOTA RESPECTO MEDIA

5.2.1. MEDIA DE CALIFICACIÓN PROVISIONAL CONCEPTOS
(Media en base a porcentajes de los cuatro conceptos anteriores)

5.2.2. MEDIA DE CALIFICACIÓN CONCEPTOS TIPIFICADA A LA MEDIA

5.3. CALIFICACIÓN FINAL

5.3.1. FÍSICAS

5.3.2. INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO

5.3.3. NOTA FINAL
(Media en base a porcentajes de los tres conceptos anteriores)

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

FIRMA DEL 1º CALIFICADOR	FIRMA DEL 2º CALIFICADOR

ENTERADO:

FIRMA DEL CALIFICADO

ALEGA:

SI ☐ NO ☐



Anexo XIII Diagrama de Pareto

Fuente: (Elaboración propia)

