



**“PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS PARA
LOS OFICIALES DE LA MARINA DE GUERRA DEL PERÚ
EGRESADOS DE LA ESCUELA NAVAL”**

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

Presentado por

Sr. Juan Carlos Jiménez Mendizábal

Asesor: Profesor José Antonio Vallarino

2006

A mi asesor José Antonio Vallarino y mis profesores Javier Flórez García Rada y César Pera Cáceres, quienes con su apoyo contribuyeron a la ejecución del presente trabajo de investigación.

Agradezco a mi esposa, por su incondicional apoyo durante el desarrollo del presente trabajo y a los oficiales de la Marina de Guerra del Perú, por brindarme la información requerida para realizarlo y participar con sus opiniones y sugerencias.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo aplicativo tiene como objetivo plantear una propuesta de implementación de un Modelo de Evaluación de desempeño por competencias administrativas para los oficiales egresados de la Escuela Naval del Perú que permita identificar su desempeño en el cumplimiento de sus funciones, a fin de que se efectúe la retroalimentación necesaria para la mejora de su rendimiento, alinear sus competencias con las de la institución, mejorar los criterios actuales en el hecho de ser considerada como un parámetro de los procesos de ascensos establecidos y poder contar con un criterio adicional para las asignaciones de futuras Dependencias o lugares de trabajo de los oficiales evaluados.

La propuesta se ha realizado tomando como punto de partida las evaluaciones de desempeño realizadas, en la actualidad, por las Fuerzas Armadas del Perú (Marina de Guerra, Ejército, Fuerza Aérea), Policía Nacional del Perú, la Marina de Guerra y Ejército de los Estados Unidos de América.

Posteriormente, se identificó las competencias requeridas analizando las cualidades, habilidades y conductas observables de mayor impacto en la Marina de Guerra del Perú, alineadas con su misión, visión, objetivos y cultura organizacional. Además, se efectuó un sondeo de percepción de competencias y se contó con la participación de grupos de discusión conformados por oficiales de la Marina de Guerra del Perú

Por último, se consideró la propuesta de capacitación de los oficiales evaluadores, el costo y su tiempo de implementación para la puesta en marcha.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de anexos	ix
Capítulo I. Introducción.....	1
1. Motivación del desarrollo del trabajo de investigación	1
2. Objetivos de la investigación	1
2.1 Principales.....	1
2.2 Secundarios.....	2
3. Metodología empleada.....	2
Capítulo II. Marco teórico.....	4
1. Competencia	4
2. Inteligencia emocional	4
3. Identificación de competencias.....	4
4. Sondeo de percepción y grupos de discusión.....	5
5. Niveles de las competencias	5
6. Modelos de evaluación de desempeño.....	5
7. Evaluación 360°	6
8. Capacitación a los evaluadores para efectuar la evaluación	6
9. Autoevaluación	7
10. Evaluación de desempeño.....	7
11. Retroalimentación	7
12. Capacitación de los evaluadores al momento de entrevistar al evaluado	7
13. Lineamientos para un plan de desarrollo de competencias.....	7
14. Glosario de términos	8
Capítulo III. Situación actual.....	10
1. La Marina de Guerra del Perú.....	10
1.1 Misión	10
1.2 Visión	10
1.3 Objetivos institucionales.....	10
1.4 Personal superior.....	11

1.5 Organigrama y funciones de las comandancias y direcciones de la Marina de Guerra del Perú.....	11
2. Postulantes a la Escuela Naval del Perú.....	11
3. Aspirantes y cadetes navales.....	11
3.1 Formación académica	11
3.2 Formación psicofísica.....	11
3.3 Formación militar	12
3.4 Formación ética y moral	12
3.5 Formación cultural.....	12
4. Oficiales de la Marina de Guerra del Perú.....	12
4.1 Oficiales subalternos.....	12
4.2 Oficiales superiores.....	13
4.3 Oficiales almirantes	13
Capítulo IV. Diagnóstico de modelos de evaluación de desempeño actuales.....	15
1. Evaluación de los oficiales de la Marina de Guerra del Perú	15
1.1 Informe de desempeño para oficiales subalternos	15
1.2 Foja de notas y conceptos para oficiales superiores	16
1.3 Formato colectivo de evaluación anual para el grado de contralmirante.....	16
2. Sistema de evaluación de otras instituciones	16
3. Ventajas y desventajas de los modelos de evaluación de desempeño	16
Capítulo V. Diagnóstico de competencias administrativas de los oficiales de la Marina de Guerra del Perú.....	18
1. Metodología empleada.....	18
1.1 La misión, visión y objetivos de la institución.....	18
1.2 Cultura organizacional.....	18
1.3 Sondeo de percepción de competencias.....	19
1.4 Grupos de discusión.....	21
2. Competencias.....	22
2.1 Intrapersonales	22
2.2 Interpersonales.....	23
2.3 Planeamiento y administración	25
2.4 De logro y acción.....	26

Capítulo VI. Propuesta del modelo de evaluación de desempeño.....	28
1. Objetivos	28
2. Características	28
3. Modelo de evaluación propuesto	28
4. Evaluación 360°	31
Capítulo VII. Implantación del modelo propuesto	32
1. Autoevaluación	32
2. Capacitación a evaluadores para efectuar la evaluación	32
3. Capacitación de evaluadores para efectuar la entrevista de retroalimentación con el evaluado	33
4. Lineamientos para el desarrollo de las competencias de los evaluados	34
4.1 Intrapersonales	34
4.2 Interpersonales	35
4.3 Planeamiento y administración	36
4.4 De logro y acción	37
5. Costos	37
5.1 Plan piloto	37
5.2 Ejecución	38
6. Beneficios	38
Conclusiones y recomendaciones	41
Bibliografía	42
Anexos	44
Nota biográfica	109

Índice de tablas

Tabla 1. Ventajas de los modelos de evaluación de desempeño.....	17
Tabla 2. Desventajas de los modelos de evaluación de desempeño	17
Tabla 3. Manejo de sí mismo.....	30
Tabla 4. Beneficios de la implementación de la propuesta del Modelo de evaluación de desempeño por competencias	39

Índice de anexos

Anexo 1.	Escala gráfica. Evaluación desempeño.....	45
Anexo 2.	Escala de observación del comportamiento.....	46
Anexo 3.	Organigrama estructural de la Marina de Guerra del Perú	47
Anexo 4.	Funciones de las comandancias y direcciones de la Marina de Guerra del Perú....	48
Anexo 5.	Proceso de admisión a la Escuela Naval del Perú	49
Anexo 6.	Informe de desempeño para oficiales de la Marina de Guerra del Perú	51
Anexo 7.	Foja de notas y conceptos para oficiales superiores y subalternos de la Marina de Guerra del Perú	58
Anexo 8.	Formato colectivo de evaluación anual para el grado de contralmirante de la Marina de Guerra del Perú.....	62
Anexo 9.	Informe de evaluación para oficiales del Ejército peruano.....	65
Anexo 10.	Informe de eficiencia para oficiales subalternos de Armas y Servicios de la Fuerza Aérea del Perú.....	69
Anexo 11.	Informe de eficiencia para oficiales superiores de Armas y Servicios de la Fuerza Aérea del Perú.....	74
Anexo 12.	Hoja anual de apreciación y calificación del oficial de la Policía Nacional del Perú...	79
Anexo 13.	Formato de evaluación de desempeño para los oficiales de la Marina de los Estados Unidos de América.....	83
Anexo 14.	Formato de evaluación de desempeño para los oficiales del Ejército de los Estados Unidos de América.....	91
Anexo 15.	Cuestionario de sondeo de percepción de competencias	93
Anexo 16.	Forma de llenado del modelo de evaluación propuesto y ejemplo.....	94
Anexo 17.	Cronograma de ejecución del plan piloto	107
Anexo 18.	Costos de implementación del modelo propuesto	108

Capítulo I. Introducción

1. Motivación del desarrollo del trabajo de investigación

El capital humano tiene cada vez mayor impacto en el desarrollo de las diversas organizaciones a nivel mundial y cumple un rol trascendental en la creación de ventajas competitivas para las organizaciones.

Existen teorías, investigaciones e información relacionada con su administración que buscan, de manera permanente, la planeación e implementación de una metodología que permita desarrollar al máximo las competencias del individuo y superar sus debilidades en el ámbito personal y laboral, con la finalidad de optimizar su desempeño. Así, se incrementará su productividad en la empresa o entidad donde labore; lo cual implica una contribución mayor en el alcance de objetivos.

En ese sentido, la Marina de Guerra del Perú, de acuerdo con su misión y visión, busca en forma permanente la optimización de la administración de sus recursos humanos, mediante la Dirección General del Personal de la Marina. Esta Dirección, como parte de sus funciones, debe satisfacer las necesidades de personal en cantidad, calidad y oportunidad, para lo cual debe planear, normar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades de los procesos de selección, capacitación, evaluación, ascensos y distribución de personal.

Además, sus oficiales requieren de formación militar, moral, intelectual y física cada vez más exigente, para poder desempeñarse con un elevado nivel profesional en las diversas dependencias de la Marina de Guerra del Perú, demandando, así, orientar todos los esfuerzos a mejorar su capacitación y entrenamiento. Para ello, es fundamental establecer una evaluación de desempeño por competencias, que permita su desarrollo profesional.

2. Objetivos de la investigación

El trabajo de investigación está orientado a alcanzar los siguientes objetivos.

2.1 Objetivos principales

- a) Proponer un Modelo de Evaluación de desempeño por competencias, que contribuya a una eficiente gestión integral del rendimiento de los oficiales de la Marina de Guerra del Perú con los objetivos de la institución.

- b) Identificar y evaluar, en forma idónea, las competencias de los oficiales de la Marina de Guerra del Perú.
- c) Obtener elementos objetivos adicionales, a fin de efectuar un proceso de ascenso para oficiales más justo, proyectar sus líneas de carrera y asignarles puestos adecuados.

2.2 Objetivos secundarios

- a) Crear un plan de capacitación para los evaluadores.
- b) Establecer los lineamientos para un plan de desarrollo de las competencias de los oficiales evaluados.
- c) Efectuar un análisis costo-beneficio y la propuesta de implementación del modelo.

3. Metodología empleada

El trabajo de investigación se realizó efectuando los siguientes pasos:

- a) Identificación de las competencias generales de los oficiales de la Marina de Guerra del Perú, sobre la base de:
 - Los requisitos exigidos a los postulantes a la Escuela Naval en el proceso de admisión, lo cual permitió contar con una idea referente de los valores básicos iniciales necesarios que deben tener para su formación como cadete naval, la capacitación progresiva recibida en ese centro de instrucción y a lo largo de su carrera naval.
 - La misión, la visión, los objetivos, los valores y la cultura organizacional de la institución.
 - Los resultados de la ejecución de un sondeo de percepción de competencias y la conformación de grupos de discusión.
- b) Agrupación de las competencias identificadas en función de los comportamientos y en escala descendente, de acuerdo con el grado de desempeño mostrado, considerando el hecho de que se incrementará el nivel de exigencia de las competencias en forma directamente proporcional al grado ostentado por los oficiales evaluados.

- c) Confección de la propuesta de un modelo único de evaluación de desempeño por competencias para los oficiales, relacionando las características individuales requeridas para el logro de objetivos y las conductas observables con su correspondiente criterio de ponderación o frecuencia, producto de la fusión de dos modelos de evaluación de desempeño, descritos en el marco teórico del presente trabajo de investigación, y los modelos existentes en las Fuerzas Armadas y Policiales del Perú, y la Marina y el Ejército de los Estados Unidos de América.

- d) Establecimiento de pautas para la capacitación de los evaluadores, que les permita observar al evaluado, llenar el formato propuesto y efectuar la retroalimentación mediante los lineamientos de un plan de desarrollo, de acuerdo con el grado de consecución de los objetivos del evaluado.

- e) Validación del modelo propuesto, a partir de un Plan Piloto de Aplicación dirigido a cuarenta oficiales (veinte evaluadores y veinte evaluados) de la Marina de Guerra del Perú.

- f) Análisis de los costos y beneficios que implica la implantación del modelo propuesto y su calendario de implementación.

- g) Conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

Capítulo II. Marco teórico

Para el presente trabajo de investigación se ha tomado en consideración las definiciones y los lineamientos que se presentan a continuación.

1. Competencia

A partir de los criterios de Lévy-Leboyer (1997), quien da suma importancia a la puesta en práctica de las cualidades individuales manifestadas en comportamientos observables para el logro de objetivos, y de Benavides Espíndola (2002), quien afirma que el hecho de poseer los conocimientos, las habilidades y las destrezas para efectuar una determinada función no implica necesariamente que estos sean aplicados en una determinada situación, se consideró como la concepción más adecuada de competencias: «Comportamientos observables basados en conocimientos, habilidades y actitudes que el oficial pone en manifiesto para el cumplimiento de una orden o la ejecución de alguna actividad que contribuya al éxito de su Dependencia».

2. Inteligencia emocional

Se ha rescatado el concepto de inteligencia emocional de Daniel Goleman (1999), definida como el manejo de los sentimientos, de tal forma que si son expresados de manera adecuada y con efectividad contribuyen, en forma significativa, a la consecución de objetivos. Este se constituye en un factor de gran impacto en las relaciones existentes entre el personal de la institución.

3. Identificación de competencias

- a) Se adaptó el proceso de identificación de competencias de Mitrani, Murray y Suárez de Puga (1992), para traducir los retos estratégicos en forma de comportamientos requeridos.

Consideran la misión y los objetivos de la organización; efectuar un cuestionario sobre conductas que se producen a menudo y una entrevista de incidentes críticos en situaciones concretas con un grupo del personal de la organización; validar, mediante otra entrevista de incidentes críticos, con un nuevo grupo de personas y, por último, planificar las acciones a seguir para su aplicación.

- b) Se tomó como referencia algunas de las definiciones de competencias descritas por Martha Alles (2004d), basadas en definir el comportamiento que han de tener los integrantes de una organización para ser exitosos en sus puestos de trabajo.
- c) Se consideró los criterios de Benavides Espíndola (2002: 79), referidos a enfocar las competencias en un nivel general, con una descripción simple, breve y utilizando un lenguaje cotidiano.
- d) Para la agrupación de competencias, se tuvo en cuenta las clasificaciones realizadas por los siguientes autores:
 - Spencer y Spencer (1993): de logro y acción, de ayuda y servicio, de influencia, gerenciales, cognitivas y de eficacia personal.
 - Lévy-Leboyer (1997: 56): intelectuales, interpersonales, de aceptabilidad y orientación a resultados.
 - Hellriegel, Jackson y Slocum (2000): de manejo de personal, acción estratégica, globalización, planeación y administración, trabajo en equipo y comunicación.

4. Sondeo de percepción y grupos de discusión

Se efectuó con el fin de buscar los conocimientos, las habilidades y las características personales, puestos de manifiesto por los oficiales en el cumplimiento de sus funciones (Alles, 2004c).

5. Niveles de las competencias

Bajo los lineamientos de Alles (2004c: 65), se establecieron cuatro niveles en escala descendente, con su correspondiente definición. El punto de partida es el comportamiento ideal que ha de poseer el oficial hasta llegar a un nivel insatisfactorio.

6. Modelos de evaluación de desempeño

Para la confección del modelo propuesto se fusionaron y adaptaron los métodos que se indican a continuación, agregándosele las características detalladas en el capítulo correspondiente a la Propuesta del Método de evaluación de desempeño.

- a) *Las escalas gráficas* (Chiavenato, 1996): consideran factores de evaluación previamente definidos y su correspondiente escala, en filas y columnas, respectivamente (ver anexo 1).

- b) *Las escalas de observación del comportamiento* (Alles, 2004b): para medir la frecuencia con que se producen cada uno de los comportamientos apreciados por el evaluador, para una mayor efectividad en la evaluación (ver anexo 2).
- c) *Los modelos utilizados* por las Fuerzas Armadas del país, Policía Nacional del Perú, y la Marina y el Ejército de los Estados Unidos.

7. Evaluación 360°

Sistema que incluye la evaluación de los jefes, pares y subordinados del evaluado.

Para descartar este tipo de evaluación, se ha tenido como base las consideraciones mencionadas por Bohlander, Snell y Sherman (2002). Adaptándolas a la cultura organizacional de la Marina de Guerra del Perú, los oficiales podrían coludirse o jugar con el sistema mediante evaluaciones que carezcan de validez. Los pares son oficiales, quienes, en la mayoría de los casos, compiten con el evaluado a lo largo de su carrera naval, razón por la cual podrían buscar perjudicarlo y que los evaluadores subordinados puedan tender a favorecer o perjudicar al evaluado, dependiendo de su relación con él.

8. Capacitación a los evaluadores para efectuar la evaluación

Se consideró como base algunos de los siguientes lineamientos:

- a) Los evaluadores deben de evitar los errores de tendencia central (calificar dentro de una misma medida) y los de suavidad o firmeza, la tendencia a efectuarla en función de los comportamientos más recientes, hacer comparaciones con otros empleados y beneficiarlos o perjudicarlos al dejarse influir por las relaciones personales (Bohlander, Snell y Sherman, 2002: 325).
- b) (...) la evaluación por competencias dentro de las metodologías de evaluación de desempeño representa un aporte valioso para evitar la subjetividad, si el evaluador se refiere a hechos concretos la subjetividad baja a un punto tal que se puede decir que casi se elimina (Alles, 2004b: 252).

9. Autoevaluación

El oficial calificado debe evaluarse a sí mismo con el modelo propuesto y con el resultado obtenido, puede medir sus competencias. De esa manera, diseña y ejecuta una estrategia de cambio (Quinn, Faermen, Thomson y McGrath, 1995).

10. Evaluación de desempeño

Es un instrumento para dirigir y supervisar al personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar: el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de los resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos (Alles, 2004b: 27).

11. Retroalimentación

Es la mejora del rendimiento del evaluado, a partir de una comunicación clara de su estándar de desempeño, discusión de planes, medidas al respecto y estímulo de relaciones (Chiavenato, 1996).

12. Capacitación de los evaluadores al momento de entrevistar al evaluado

Para que la entrevista sea efectiva, el evaluador debe invitar al evaluado a la participación, reconocer sus buenas acciones, minimizar la crítica, orientar la entrevista a lograr cambios en la conducta del evaluado, enfocarla a la resolución de problemas y elaborar planes conjuntos de mejora (Bohlander, Snell y Sherman, 2002: 341).

Por otro lado, se debe establecer la forma, la secuencia y el tiempo de la entrevista, considerando que el lugar en donde sea efectuada debe ser de mutuo agrado para ambos (un espacio con privacidad, donde no haya posibilidad de interrupciones) (Dessler y Varela, 2004).

13. Lineamientos para un plan de desarrollo de competencias

Se establecieron tomando en cuenta lo siguiente:

- a) La importancia del capital humano en la institución, la capacitación de su personal, la comunicación, el trabajo en equipo, las condiciones que deben brindar los superiores y el alineamiento de comportamientos con los objetivos de la Dependencia, sobre la base de la adaptación de algunos criterios de Benavides Espíndola (2002: 79).
- b) El concepto de la identificación de las fuentes de un desempeño ineficaz, de Bohlander, Snell y Sherman (2002: 343), que aplicado a la institución da como resultado que se producen por factores de motivación (egoísmo, conflictos con el personal, frustración, injusticia y

desigualdad, insatisfacción y carencia de expectativas), entorno (carencia de equipos y materiales adecuados, condiciones económicas desfavorables, normas y disposiciones vigentes inadecuadas y carencia de apoyo del superior) y capacidad (carencia de habilidades técnicas, interpersonales y analíticas).

- c) Algunas de las pautas de Mager y Pipe (1984), como las de ampliar las responsabilidades del personal, a partir de la delegación y supervisión efectiva, alentar las iniciativas y utilizar la interacción diaria.
- d) El punto de vista de Deming (1989), quien define el comportamiento como resultado de la combinación de muchas fuerzas: la misma persona, las personas con que trabaja, el trabajo, sus directivas, sus supervisores y las condiciones ambientales.

14. Glosario de términos

1. *Comportamiento*: conjunto de reacciones particulares de un individuo frente a una situación dada.
2. *Conocimiento*: información que una persona posee sobre áreas específicas.
3. *Habilidad*: la capacidad de desempeñar alguna tarea física o mental, a partir del procesamiento de información.
4. *Actitud*: es la disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a una realidad particular.
5. *Cualidades*: rasgos o características individuales específicas.
6. *Competencias*: comportamientos observables basados en conocimientos, habilidades y actitudes, puestos de manifiesto para contribuir al éxito de una organización.
7. *Competencias cardinales, generales, genéricas o core competences*: son aquellas que no están referidas a un puesto en particular sino, por el contrario, son un referente o modelo de toda una organización.
8. *Competencias intrapersonales*: comportamientos que muestran la eficacia personal del individuo, de acuerdo con el grado de conocimiento y aceptación que tiene la persona de sí mismo, puesto de manifiesto en su autocontrol, confianza y compromiso.
9. *Competencias interpersonales*: son los comportamientos que favorecen la consecución de objetivos mediante la relación satisfactoria con los demás, para la ejecución de trabajos en conjunto.
10. *Competencias de planeamiento y administración*: priorizar las acciones por seguir para la consecución de objetivos, definir la forma en que se lograrán, los medios a emplear y efectuar la supervisión correspondiente.

11. *Competencias de logro y acción*: son comportamientos orientados al alcance de objetivos, mediante la motivación, mejora continua y perseverancia.
12. *Cultura organizacional*: modo de vida, sistema de creencias, expectativas y valores, forma particular de interacción y de relación de una determinada organización.
13. *Clima laboral*: es el medioambiente, humano y físico, en donde se desarrolla el trabajo cotidiano.
14. *Dependencia*: lugar físico y organizacional donde laboran oficiales, personal subalterno y civil de la Marina de Guerra del Perú.
15. *Comando*: mando militar.
16. *Antigüedad*: escala jerárquica que posee el personal de las Fuerzas Armadas y Policiales, de acuerdo con el grado que ostenta y el puesto de egreso de su respectiva escuela.
17. *Calificación*: especialidad por la que opta el personal superior de la Marina de Guerra del Perú, cuando son oficiales subalternos.

Capítulo III. Situación actual¹

1. La Marina de Guerra del Perú

Institución creada el 8 de octubre de 1821 y que, con el Ejército y la Fuerza Aérea, compone las Fuerzas Armadas del Perú.

1.1 Misión

Ejercer la vigilancia, protección y defensa del patrimonio e Intereses Nacionales en el ámbito marítimo, fluvial y lacustre; asumir el Control Interno en los estados de emergencia cuando así lo decrete el Presidente de la República, participar en el desarrollo económico y social del país y en la Defensa Civil de acuerdo a ley con el fin de contribuir a garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República frente a cualquier amenaza externa o interna y al logro de los objetivos nacionales (www.marina.mil.pe, para 2006).

1.2 Visión

Ser una institución moderna, reconocida y respetada, con una organización flexible, eficiente y eficaz, sustentada en valores éticos y morales, que garantice la seguridad nacional en el ámbito marítimo, fluvial y lacustre, contribuyendo de esta manera con el desarrollo nacional (www.marina.mil.pe, para 2006).

1.3 Objetivos institucionales

- Mantener a las Fuerzas Navales que le permitan cumplir la misión.
- Alcanzar el máximo nivel de entrenamiento operativo.
- Ejercer el control y vigilancia de las actividades marítimas, fluviales y lacustres.
- Participar en operaciones multinacionales para el mantenimiento de la paz.
- Estar en condiciones de brindar apoyo en el control del orden interno.
- Poseer eficiente organización administrativa de las actividades de gestión institucional.
- Contar con el personal óptimamente capacitado en todos los niveles.
- Participar en el desarrollo económico y social del país.
- Fomentar la conciencia patriótica y marítima de la población.
- Impulsar la investigación y desarrollo científico-tecnológico (www.marina.mil.pe, 2006).

¹ Este capítulo se ha desarrollado sobre la base de www.marina.mil.pe, 2006.

1.4 Personal superior

Conformado por oficiales en los grados de vicealmirantes, contralmirantes, capitanes de navío, capitanes de fragata, capitanes de corbeta, tenientes primero, tenientes segundo y alféreces de fragata.

1.5 Organigrama y funciones de las comandancias y direcciones de la Marina de Guerra del Perú

Se detallan en los anexos 3 y 4.

2. Postulantes a la Escuela Naval del Perú

La Marina de Guerra del Perú en forma anual, en el período de diciembre a febrero, convoca a concurso de admisión para el ingreso a la escuela de oficiales, la Escuela Naval del Perú, según se detalla en el anexo 5. Se les exige a sus postulantes competencias básicas e indispensables, para luego desarrollarlas e incrementarlas durante la etapa formativa en dicho centro de formación (un año de aspirante a cadete naval y cuatro, de cadete) y, posteriormente, a lo largo de su carrera en la Escuela Superior de Guerra Naval.

3. Aspirantes y cadetes navales

Luego de ser admitidos, los aspirantes y cadetes navales tienen cinco años de formación integral: académica, psicofísica, militar, moral, ética y cultural.

3.1 Formación académica

Durante el período de permanencia en la Escuela Naval, reciben cursos de matemáticas, física, ingeniería naval, castellano, computación, inglés, navegación, ética, liderazgo y administración. A partir del segundo año, de acuerdo con el orden de mérito alcanzado, pueden optar por seguir estudios de ingeniería, ciencias políticas y humanidades, mediante los convenios existentes con universidades de prestigio a nivel nacional.

3.2 Formación psicofísica

El Área de Formación Psicofísica del Cadete Naval tiene como fin el desarrollo de un óptimo equilibrio físico y emocional, requerido para enfrentar y vencer las exigencias de la vida militar.

Esta formación es permanente, a partir de la práctica de deportes grupales, individuales y competitivos, así como de defensa personal y entrenamiento físico.

3.3 Formación militar

Se basa en el ejercicio del mando y liderazgo, en función de las doctrinas y los principios establecidos en la institución, con la finalidad de ejecutar en forma efectiva las acciones militares en el marco de los fundamentos éticos existentes.

3.4 Formación ética y moral

Los fundamentos de esta área se orientan a formar a los cadetes navales en los valores morales y cívico-patrióticos con el fin de lograr, en el futuro, un oficial con comportamiento ejemplar.

3.5 Formación cultural

Tiene por objeto contribuir a elevar la capacidad creativa, el nivel cultural y la mejora del comportamiento del aspirante y cadete naval, mediante asignaturas programadas y participación en diversas actividades formativas complementarias, como visitas culturales e institucionales, y conformación de grupos musicales y artísticos.

4. Oficiales de la Marina de Guerra del Perú

La Planta orgánica de los oficiales de la Marina de Guerra del Perú se agrupa en tres niveles: oficiales subalternos, oficiales superiores y oficiales almirantes.

Conforme el oficial ostente grados mayores, el nivel de las competencias requeridas, las responsabilidades y las exigencias aumentan. Por ello, en forma proporcional a su antigüedad, ocupan cargos en los que tienen un mayor manejo de personal y material.

4.1 Oficiales subalternos

El oficial, luego de egresar de la Escuela Naval del Perú, se encuentra apto para prestar servicios en cualquiera de las dependencias de la Marina de Guerra del Perú, ocupar cargos de jefatura dentro de una de sus subdivisiones y asumir la responsabilidad del manejo de personal y material.

A los oficiales que ostentan el grado de alférez de fragata, en su primer año, hasta teniente segundo, en su tercer año de antigüedad en el grado, la institución les exige optar por seguir un curso de calificación (especialización) en forma obligatoria, para desempeñarse con mayor eficiencia en determinadas áreas de la profesión naval, como en las unidades navales, direcciones técnicas, arsenales, servicios y talleres de la Marina de Guerra del Perú. De esa manera, se garantiza el conocimiento de las doctrinas y los procedimientos para el combate, así como la aplicación de técnicas de operación y mantenimiento de equipos y sistemas.

Las calificaciones se clasifican de la siguiente manera: a) Comando: superficie, aviación, submarinos, infantería y operaciones especiales; y b) Especialidad: ingeniería naval, aeronáutica, sistemas, armas, electrónica, hidrografía, guardacostas, buceo e inteligencia.

Además, el oficial subalterno, bajo la modalidad de tiempo parcial, durante un año (no residente), es decir en forma virtual, con algunas sesiones y exámenes presenciales, recibe el Curso Básico de Inteligencia y el Curso Básico de Estado Mayor.

4.2 Oficiales superiores

Los oficiales que ostentan este grado cuentan con un mínimo de trece años de servicios en la institución, han laborado en diversas unidades y dependencias, y han cubierto diversos puestos, tanto dentro como fuera del área de Lima y Callao.

A los capitanes de corbeta y capitanes de fragata se les exige instruirse en el Curso de Comando y Estado Mayor, dictado por la Escuela Superior de la Marina de Guerra del Perú, cuyo objetivo es impartirles conocimientos sobre Administración de Recursos para la Defensa, Operaciones, Estrategia Naval, Planeamiento y Defensa Nacional, con el fin de capacitarlos de manera adecuada para las funciones operacionales de Comando y formar parte de los Estados Mayores de la Marina.

Posteriormente, los oficiales que ostenten el grado de capitán de navío, luego de un concurso previo de admisión, pueden seguir el Curso de Guerra Naval con el fin de recibir capacitación para ejercer el Alto Mando de la Marina.

4.3 Oficiales almirantes

Conformado por quienes han conseguido alcanzar el más alto nivel dentro de la escala jerárquica de la Marina de Guerra del Perú. Como el número de oficiales que logra obtener ese privilegio es

muy reducido, tienen que cumplir exigencias bastante rigurosas, poseer condiciones excepcionales, un excelente desempeño, una impecable foja de servicios y contar con una vasta experiencia en diversidad de funciones.

Toman decisiones de alto nivel y su gestión cobra gran importancia para el cumplimiento de los objetivos de la institución, al tener bajo su responsabilidad las comandancias y direcciones.

Reciben instrucción en materia de seguridad y defensa nacional, a fin de formarse y capacitarse como líderes en desarrollo y defensa nacional, efectuando actividades de investigación en dicho ámbito para fundamentar, innovar y transmitir la doctrina y los planteamientos con una metodología acorde con la política de defensa nacional y las directivas del Ministerio de Defensa.

Capítulo IV. Diagnóstico de modelos de evaluación de desempeño actuales

Se han identificado las ventajas y desventajas de los modelos de evaluación de la Marina de Guerra, Ejército, Fuerza Aérea y Policía Nacional del Perú, y de la Marina de Guerra y Ejército de los Estados Unidos de América, con la finalidad que contribuyan a la confección del modelo propuesto.

1. Evaluación de los oficiales de la Marina de Guerra del Perú

La Dirección General del Personal de la institución, como parte de sus funciones, establece los procedimientos para la ejecución de las evaluaciones de desempeño para los oficiales y verifica su cumplimiento.

Estas evaluaciones se efectúan con la finalidad de calificar el desempeño de los oficiales de la Marina de Guerra del Perú en la Dependencia donde presten servicios, para proyectar la línea de carrera del oficial de acuerdo con sus capacidades y aptitudes, ubicarlo en el puesto adecuado, capacitarlo para mejorar su desempeño y obtener su nota de calificación; la que será considerada como un parámetro más y el de mayor coeficiente, para la obtención del promedio final con el que se presentará al proceso de ascenso cuando le corresponda. Este, muchas veces, también es considerado como un factor para poder estudiar algún curso de especialización o hacer uso de alguna beca en la Marina de Guerra o fuera de ella.

Existen tres formatos de evaluación: un informe de desempeño para oficiales subalternos, una foja de notas y conceptos para oficiales superiores y un formato colectivo de evaluación anual para los oficiales almirantes. Los dos primeros son efectuados en forma semestral y el tercero anualmente, obteniendo el oficial calificado una nota final en la escala vigesimal.

1.1 Informe de desempeño para oficiales subalternos

La Dirección General del Personal remite, en forma semestral, a los comandantes o jefes de unidades, un formato denominado “Informe de Evaluación de Desempeño para Oficiales Subalternos” (quienes ostentan el grado de alférez de fragata, teniente segundo y teniente primero), tal como se detalla en el anexo 6.

1.2 Foja de notas y conceptos para oficiales superiores

La Dirección General de Personal remite, en forma semestral, a los comandantes o jefes de unidades, un formato denominado “Foja de Notas y Conceptos para Oficiales Superiores” (para los grados de capitán de corbeta, capitán de fragata y capitán de navío) (ver anexo 7). Este formato debe ser llenado por los calificadores y enviado al emisor para la recopilación y el almacenamiento de los datos correspondientes.

1.3 Formato colectivo de evaluación anual para el grado de contralmirante

En el caso de los señores contralmirantes, la Dirección General de Personal remite anualmente a los oficiales almirantes, integrantes del Consejo Superior de Marina (cinco oficiales que ostentan el grado de vicealmirante), los “Formatos Colectivos de Evaluación anual para el grado de Contralmirante” (ver anexo 8) para que en una sesión procedan a efectuar la evaluación, tomando en cuenta las disposiciones específicas establecidas para su correcto llenado.

2. Sistema de evaluación de otras instituciones

Los modelos se detallan en los anexos 9 al 14.

3. Ventajas y desventajas de los modelos de evaluación de desempeño

a) Ventajas: estas se presentan en la tabla 1.

b) Desventajas: la tabla 2 muestra las principales desventajas.

Tabla 1. Ventajas de los modelos de evaluación de desempeño

Institución	MARINA DE GUERRA DEL PERÚ			EP ^{1/}	FAP ^{2/}	PNP ^{3/}	MARINA DE LOS ESTADOS UNIDOS	EJÉRCITO DE LOS ESTADOS UNIDOS
	Subalternos	Superiores	Almirantes					
Ventajas								
1. Evaluación sencilla y no exige mayores cálculos al evaluador.	X	X	X	X		X	X	X
2. Facilita el registro de control de los evaluados.	X	X	X	X	X	X	X	X
3. Considera una definición simple, objetiva y específica para cada uno de los valores, las capacidades y las habilidades consideradas.	X		X		X	X	X	X
4. Existe un anexo de instrucciones para su llenado.			X	X	X			
5. Existe una sección en donde el evaluador describe el concepto general sobre el oficial evaluado, haciendo una síntesis de la justificación de sus apreciaciones, resaltando las particularidades positivas y los aspectos negativos.	X	X		X			X	X
6. Existe un reglamento de instrucciones específicas para su llenado, en donde se detallan conceptos específicos de cada uno de los aspectos considerados para la evaluación.						X	X	X
7. Considera una sección en la que el evaluador debe detallar las metas y logros alcanzados por el evaluado.								X

1/: Ejército del Perú.

2/: Fuerza Aérea del Perú.

3/: Policía Nacional del Perú.

Fuente: Elaboración propia, 2006.

Tabla 2. Desventajas de los modelos de evaluación de desempeño

Institución	MARINA DE GUERRA DEL PERÚ			EP ^{1/}	FAP ^{2/}	PNP ^{3/}	MARINA DE LOS ESTADOS UNIDOS	EJÉRCITO DE LOS ESTADOS UNIDOS
	Subalternos	Superiores	Almirantes					
Desventajas								
1. En algunos de los parámetros por evaluar, se considera características de personalidad que solo pueden predecir sus comportamientos frente a determinadas situaciones.	X	X	X	X	X	X	X	X
2. No existe una sección específica que permita recomendar, por parte del evaluador, los lineamientos para un plan de desarrollo al evaluado.	X	X	X	X	X	X	X	X
3. No se ha considerado la frecuencia con que el evaluado muestra un determinado nivel de calificación, lo que permitiría hacer más objetiva la calificación.	X	X	X	X	X	X	X	X
4. No existe un manual de entrenamiento previo para los evaluadores.	X	X	X	X				
5. Existen doce niveles de calificación para cada uno de los factores considerados, generando que el evaluador realice una evaluación bastante subjetiva.		X						
6. No existen definiciones de cada uno de los ítems de los factores de evaluación, razón por la cual los evaluadores de diferentes dependencias pueden tener conceptos diversos al respecto, generando así calificaciones desiguales, por existir variados criterios. Por lo tanto, no es un sistema de evaluación equitativo. Por otro lado, los evaluadores no tienen una idea exacta de cada uno de los aspectos considerados para su calificación.		X		X				
7. Algunos de los ítems son aspectos muy difíciles de evaluar y en otros, en función de la Dependencia en donde se encuentre prestando servicios, es imposible (como, por ejemplo, guardias de puerto y guardias de mar).								
8. Presenta tres niveles de calificación para los ítems de cada uno de los factores, generando ambigüedad porque origina una escala muy amplia.			X					
9. La evaluación anual es muy amplia. Un período de observación muy amplio no permite al evaluador calificar con objetividad y puede causar una tendencia a evaluar en función de conductas más recientes.			X	X		X		
10. Las definiciones de cada uno de los ítems considerados, en cada uno de los factores de evaluación, no son muy precisas, razón por la cual el evaluador puede tener conceptos diferentes al respecto, generando así calificaciones diferentes, por existir criterios diferentes. Por ello, no es un sistema de evaluación equitativo.	X	X	X	X	X	X	X	X

1/: Ejército del Perú.

2/: Fuerza Aérea del Perú.

3/: Policía Nacional del Perú.

Fuente: Elaboración propia, 2006.

Capítulo V. Diagnóstico de competencias administrativas de los oficiales de la Marina de Guerra del Perú

El diagnóstico se ha efectuado sobre la base de los conceptos definidos en el marco teórico del presente trabajo de investigación y realizando un análisis de las cualidades y habilidades requeridas para que los oficiales de la Marina de Guerra del Perú ejerzan sus funciones en forma eficaz, reflejando sus actitudes y rasgos de personalidad en conductas o comportamientos observables en las unidades o dependencias en donde se encuentren prestando servicios.

Para ello es fundamental que los oficiales posean un óptimo estado psicosomático, buena condición física, excelente nivel de instrucción, destreza, características personales acordes con lo exigido, motivación vocacional y experiencia.

Dado que se ha definido a la competencia como el comportamiento observable frente a un hecho o situación puesto de manifiesto por el oficial para alcanzar los objetivos trazados, se le da mayor importancia a la forma en que actúa y no al hecho de saber si cuenta con determinados conocimientos y habilidades para hacerlo de la mejor manera, pues estos pueden servir para predecir su comportamiento, pero no para determinarlo con certeza.

1. Metodología empleada

La identificación de las competencias administrativas de los oficiales de la Marina de Guerra del Perú tomó en consideración las conductas observables con mayor impacto en los objetivos del instituto. Estas se rescataron de los aspectos que se describen a continuación.

1.1 La misión, visión y objetivos de la institución

Los requerimientos de determinados rasgos de personalidad, aptitudes, conocimientos y experiencia exigidos para el cumplimiento de la misión y visión, así como el alcance de los objetivos de la institución, han de incrementarse a medida que el oficial ostente mayor grado.

1.2 Cultura organizacional

La cultura de la institución comprende las creencias, los valores y las normas de comportamiento que determinan la manera de actuar de su personal. Estas se basan en cómo se toman las

decisiones, se solucionan los problemas y se comparte la información; el ritmo del trabajo; la delegación de las responsabilidades y la autoridad; el tipo de relación entre el personal y el sistema de comunicación existente.

Al respecto, la Marina de Guerra del Perú posee una cultura en donde se valora el grado y experiencia de los oficiales (se entiende, claramente, que los oficiales que ostentan un determinado grado es porque reúnen todos los requisitos para ello), se promueve la lealtad y el compromiso (valores indispensables para formar el espíritu de cuerpo dentro de la institución), es un empleo seguro y estable (el personal, a menos que cometa una falta grave de disciplina, no será retirado y tendrá estabilidad laboral), y el ascenso de su personal es lento y continuo (existen reglamentos y disposiciones en donde se establece un número fijo de años de permanencia en todos los grados existentes, para poder tener opción a participar en los procesos de ascenso).

La mayoría de las decisiones se toman en forma descendente (burocrática y autoritaria) y es poco participativa (la mayoría de veces, el oficial de mayor grado no suele dar oportunidades para expresarse a los menos antiguos).

La toma de decisiones y las soluciones de los problemas se realizan en forma rápida. En ocasiones, se presentan situaciones no programadas en las que, en forma obligatoria, se deben tomar decisiones sin efectuar las consultas del caso a los superiores. Cuando la situación lo amerita, la información muchas veces no es compartida y llega solo a los niveles superiores. Por ello, su ritmo de trabajo se torna muchas veces intenso, se deben solucionar problemas impredecibles y actuar en un tiempo muy reducido.

Se delega la autoridad con un análisis previo y, de acuerdo con sus capacidades, el personal recibe el empoderamiento correspondiente. La relación con el personal y la comunicación es formal y de respeto, se tiene en consideración los reglamentos, las normas establecidas y la escala jerárquica de su personal.

1.3 Sondeo de percepción de competencias

Veinte oficiales de la Marina de Guerra del Perú de diferentes dependencias y especialidades (dos contralmirantes, tres capitanes de navío, tres capitanes de fragata, tres capitanes de corbeta, tres tenientes primero, tres tenientes segundo y tres alféreces de fragata) contestaron un cuestionario (ver anexo 15) orientado a identificar las competencias de los oficiales. Este incluía los motivos por los

que postularon a la Escuela Naval del Perú, sus comportamientos frente a diversas situaciones o incidentes comunes, hechos concretos presentados en la institución y sus expectativas.

De esta manera, sus opiniones, la descripción de conductas y las situaciones fueron de gran utilidad, coincidiendo la mayoría en los siguientes puntos:

- Poseen vocación de servicio a la patria, buscan la perfección y el grado más alto en su carrera.
- Exponen a sus superiores sus puntos de vista y sugerencias, relacionadas con una situación determinada, con mucho respeto.
- Cuando están en desacuerdo en algún aspecto con sus superiores, manifiestan su opinión. Si ellos insisten en mantener la orden, mientras no vaya contra sus principios morales, la cumplen.
- Suelen mantener comunicación con el personal a su cargo, conocerlo, saber sus problemas y preocuparse por su desarrollo.
- Mantienen el control ante situaciones difíciles, no se desaniman cuando sus ideas no son tomadas en cuenta.
- Toman decisiones poniendo en práctica sus conocimientos, habilidades, experiencia y criterio, muchas veces bajo los mismos lineamientos de sus superiores, actuando en forma analítica, pero con rapidez.
- Opinan que el clima laboral es un factor muy importante para lograr los objetivos de la Dependencia.
- Manifiestan que se debe actuar bajo las normas y los reglamentos establecidos, sobre todo en el aspecto disciplinario.
- Afirman que el problema principal del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú es el siguiente: la mayoría permite que sus problemas personales (principalmente económicos) influyan en su desempeño laboral.
- Están seguros de que para el cumplimiento de las órdenes es vital la asignación de medios y la optimización de los recursos.
- Sostienen que el planeamiento desempeña un papel muy importante para actuar con éxito. Para ello, es vital optimizar los medios asignados y buscar la forma ideal para obtener los recursos necesarios, en el caso de no contar con ellos.
- Afirman que los jefes ideales son disciplinados, dan el ejemplo, se comunican con su personal y trabajan en equipo.
- Opinan que el líder debe inspirar confianza, dar el ejemplo, saber escuchar y aconsejar a su personal.

1.4 Grupos de discusión

Se formó dos grupos de discusión, constituidos por un número de diez oficiales (entre superiores y subalternos) de diversas dependencias de la institución. Sobre la base de los testimonios acerca de las funciones realizadas, la descripción de las situaciones presentadas en sus labores cotidianas, las acciones adoptadas frente a ellas, las experiencias y los hechos ocurridos en otras dependencias, se identificaron las competencias más importantes que ha de tener el oficial de la Marina de Guerra del Perú. Entre las principales conclusiones, se encuentran:

- Es conveniente que el oficial siempre exprese sus puntos de vista y sugerencias con relación a las órdenes recibidas.
- Es más importante, para la Dependencia, la forma en que el oficial actúa frente a determinadas situaciones. En muchos casos, el oficial solo cuenta con conocimientos teóricos de variados aspectos, pero no sabe tomar la mejor decisión, tanto en situaciones de paz como en situaciones de guerra. Los oficiales mencionaron, como ejemplos, hechos presentados en sus labores cotidianas, operativos de práctica (ejercicios con situaciones simuladas) y operativos reales (conflictos con el Ecuador y en la Zona de Emergencia-El Frente Ucayali en Pucallpa y en el Departamento de Ayacucho).
- El liderazgo y la comunicación con el personal es de vital importancia para el cumplimiento de las órdenes, sobre todo en la actualidad, pues existe un mayor número de problemas personales debido, principalmente, a la situación económica.
- La reducción del presupuesto en la Marina de Guerra exige al oficial un excelente manejo de los recursos asignados, tanto del personal como material; debe conocer las competencias de sus subalternos y determinar en qué se desempeñan mejor para asignarles tareas que le permitan obtener provecho; tener conocimiento de las bondades del material a su cargo y preocuparse por su mantenimiento, con la finalidad de conservarlo en óptimas condiciones.
- Los oficiales deben preocuparse por la innovación de procedimientos, las actualizaciones de reglamentos y disposiciones, así como por la modernización del material a su cargo, con el fin que se modifiquen de acuerdo con los cambios presentados, como los de la Planta del personal (cantidad) y los avances tecnológicos.
- La manera cómo se efectúa un trabajo depende, de manera directa, de la relación que existe entre el oficial y su personal. El trabajo en equipo es muy importante y, para ello, se requiere de la compenetración de todos.
- A medida que el grado de los oficiales es mayor, las responsabilidades y el manejo de recursos se incrementan. Por lo tanto, su preparación y exigencias deben ser cada vez mayores.

- Es decepcionante observar cuando los superiores no tienen una conducta ejemplar y, pese a ello, son bastante exigentes con el personal a su cargo.

2. Competencias

A continuación, se indican las competencias administrativas identificadas, con sus correspondientes conceptos y niveles.

2.1 Intrapersonales

a) Manejo de sí mismo

Adecua sus actitudes y el empleo de sus capacidades para cumplir, en forma eficiente, las órdenes impartidas por su Comando, adaptándose a situaciones y medios cambiantes.

Mantiene el control positivo de sus emociones, evita reacciones negativas ante situaciones desfavorables, muestra confianza en sus acciones y no se frustra ante el fracaso.

- A. Responde con efectividad a situaciones adversas y cambiantes, denotando excelente manejo de sus capacidades y actitudes en situaciones adversas.
- B. Controla sus emociones y actúa con confianza en sí mismo, satisface las expectativas del Comando.
- C. Se desalienta cuando el resultado de una tarea asignada no le es del todo satisfactorio al Comando, transmitiendo ese sentimiento al personal a su cargo.
- D. Reacciona en forma negativa frente a situaciones adversas.

b) Disciplina

Entiende y acata las órdenes de sus superiores, reglamentos y disposiciones vigentes de la institución.

Mantiene una conducta ejemplar acorde con las exigencias establecidas, mostrando obediencia al superior, orden y puntualidad.

- A. Cumple a cabalidad las órdenes de sus superiores, actúa con porte militar y respeta los reglamentos y las disposiciones vigentes.
- B. Su conducta cumple con las expectativas del Comando.
- C. Cuestiona las órdenes recibidas; las cumple, pero con cierta reacción negativa a situaciones adversas y cambiantes.
- D. Muestra ciertas actitudes de indisciplina.

c) Toma de decisiones

Responde, en forma oportuna, a situaciones de diversa índole, maneja en forma idónea las habilidades para definir acciones favorables en las que existen límites reducidos de tiempo y carencia de medios.

Clasifica de manera correcta las acciones que, necesariamente, debe consultar a sus superiores, antes de efectuarlas, y las que puede realizar en forma independiente.

Incluye el uso correcto de la iniciativa para actuar en forma proactiva y rápida, aprovechando las oportunidades de mejora y evitando la demora del cumplimiento de actividades, ocasionada por consultas innecesarias al superior.

- A. Responde, en forma oportuna y eficaz, a situaciones difíciles y normales, mostrando firmeza y seguridad. Inspira confianza.
- B. Opta por decisiones correctas en situaciones de condiciones normales.
- C. No se desenvuelve con confianza, ocasionando que las decisiones no las tome en forma oportuna.
- D. Para tomar acción frente a un hecho determinado, que por su importancia es obvio que no lo requiere, consulta previamente a sus superiores.

d) Responsabilidad

Cumple con las tareas asignadas y actúa con convicción, mostrando un elevado sentido de deber y compromiso con la institución, asume las consecuencias de sus actos y se esfuerza por brindar cada vez más de sí mismo.

Su comportamiento se orienta a buscar la mejora permanente.

- A. Cumple con las tareas encomendadas en los plazos establecidos, muestra un alto sentido del deber y compromiso. Actúa por convicción y asume las consecuencias de sus actos.
- B. Es consciente de sus deberes y obligaciones, se esfuerza por lograr los objetivos de la Dependencia.
- C. Ejecuta las órdenes sin tener sentido del deber y compromiso.
- D. No cumple con las tareas asignadas en los tiempos establecidos.

2.2 Interpersonales

a) Trabajo en equipo

Asigna tareas específicas a los subordinados, en función de sus competencias, con la finalidad de optimizar su rendimiento y crear sinergia; actúa como capacitador, asesor y mentor; desarrolla el espíritu de cuerpo en el personal a cargo, promoviendo la cooperación mutua y dando sentido e importancia al actuar de cada uno de ellos.

- A. Asigna tareas específicas al personal a su cargo, acorde con sus capacidades, optimizando el rendimiento de sus subordinados. Promueve la cooperación mutua y le da sentido e importancia al aporte de sus subordinados.
- B. Participa, en forma activa, con su personal para la consecución de una meta.
- C. En lo posible, evita la participación conjunta del personal para el logro de objetivos.
- D. No logra la integración de su personal para la ejecución de tareas y no busca la sinergia.

b) Comunicación

Transmite información en forma eficaz, oportuna y respetuosa en ambos sentidos (con sus jefes y subordinados); imparte las órdenes en forma clara y precisa, sin dudas ni titubeos; mantiene al personal informado sobre asuntos que competen a la Dependencia y los exhorta a compartir la información. Posee ascendencia con sus superiores y siempre se encuentra llano a escuchar las sugerencias e inquietudes de sus subordinados.

- A. Mantiene informado a sus superiores del cumplimiento de sus funciones y la situación del personal y material a su cargo, imparte las órdenes en forma clara, comparte con ellos la información sobre asuntos que atañen a la Dependencia y a la institución. Se expresa con respeto y escucha las sugerencias e inquietudes de su personal.
- B. Busca mejorar las relaciones con sus superiores y subalternos.
- C. Evita la comunicación con sus superiores.
- D. No expresa en forma clara sus reportes e ideas.

c) Liderazgo

Influye, en forma exitosa, en el personal a su mando con la finalidad de lograr objetivos que lleven al cumplimiento de las funciones de su Dependencia, manejando sus emociones en una dirección positiva.

Facilita la interdependencia e interacción del personal, buscando de manera permanente oportunidades de mejora, sobre la base de la inspiración de confianza, compromiso y el ejemplo.

- A. Influye en el personal a su mando para lograr el éxito, maneja sus emociones en forma positiva e inspira confianza, sus exigencias son coherentes con los medios que asigna y se distingue por la ascendencia que genera.
- B. Se preocupa por el bienestar de su personal.
- C. Orienta el accionar del grupo a su cargo con cierto grado de dificultad.
- D. Sus comportamientos no son coherentes con lo que dice.

d) Desarrollo del personal

Resuelve las necesidades e inquietudes de los subordinados, mantiene una estrecha relación con ellos, se preocupa por su capacitación y es un excelente motivador. Se identifica con el personal, conoce sus capacidades y debilidades, y, en función de ello, efectúa la retroalimentación correspondiente.

A. Mantiene una estrecha relación con sus subordinados y les brinda la retroalimentación correspondiente.

Siempre está pendiente de sus necesidades e inquietudes.

B. Dedicar tiempo a observar el desempeño de su personal y muestra preocupación por su desarrollo.

C. Se conforma con el rendimiento del personal a su cargo y no busca conocer más a fondo sus capacidades, para así poderles delegar funciones acordes con ellas.

D. No mantiene buena relación con sus subordinados y no muestra interés por sus asuntos.

2.3 Planeamiento y administración

a) Planeamiento

Define objetivos y, en función de los recursos asignados, decide qué actividades son necesarias para lograrlos y la forma cómo se ejecutarán.

Recopila la información relevante para ese fin, la analiza y, sobre la base de ello, opta por diseñar un plan que contenga el mejor curso de acción.

A. Tiene bien definida sus funciones y compromisos. A partir de los recursos asignados, opta por la mejor alternativa a ejecutar.

Selecciona la información relevante y propone planeamientos coherentes.

B. Muestra seguridad de sí mismo al efectuar un planeamiento.

C. No efectúa los planeamientos en forma oportuna.

D. No es capaz de efectuar planeamientos acordes con los medios asignados y los objetivos buscados.

b) Manejo de recursos

Dirige al personal y administra, de manera eficaz, los materiales y equipos de su Dependencia. Asigna a sus subordinados tareas específicas, de acuerdo con sus competencias, para aprovecharlas al máximo, seleccionando al personal idóneo para efectuar determinados tipos de funciones y aprovecha al máximo el tiempo disponible.

- A. Hace uso eficiente de los medios asignados, aprovecha al máximo las habilidades de cada integrante del efectivo de la Dependencia, mantiene y controla el material a su cargo.
- B. Es celoso con el material a su cargo.
- C. Da cumplimiento a las órdenes recibidas, pero sin tener sentido de austeridad.
- D. No utiliza correctamente los medios asignados y, como consecuencia, en ocasiones, no puede cumplir con las tareas asignadas.

c) Asesoramiento

Brinda apoyo, orientación y sugerencias efectivas, que contribuyan a la mejor toma de decisiones de su Comando, garantizando el cumplimiento de la misión de la Dependencia, y al logro de objetivos. Apoya al Comando en las decisiones tomadas y manifiesta con respeto su punto de vista, en caso de considerar que podría contribuir a su mejora.

- A. Brinda sugerencias efectivas al Comando, está dispuesto a apoyarlo en forma incondicional para lograr los objetivos de la Dependencia.
- B. Asesora al Comando en la toma de decisiones.
- C. Solo se limita al cumplimiento de las órdenes, no expresa sus puntos de vista y no brinda ninguna sugerencia al respecto.
- D. No muestra interés por apoyar al Comando.

2.4 De logro y acción

a) Motivación y deseos de éxito

Refleja disposición para efectuar las labores encomendadas por sus superiores, mantiene un comportamiento orientado a la consecución de objetivos y se siente impulsado a lograr lo que se proponen, brindando lo mejor de sí mismo y actuando en forma persistente. Muestra superación personal y exhorta a sus subordinados a buscar, de manera permanente, el logro de los objetivos de la Dependencia.

- A. Se encuentra dispuesto a efectuar todo tipo de labores en cualquier condición, denota en sus actos identificación con la Dependencia y deseos de superación.
Incita al logro.
- B. Cumple con los objetivos y busca la mejora constante.
- C. Para cumplir sus funciones, necesita un control permanente de sus superiores.
- D. No refleja motivación y deseos de éxito.

b) Calidad de trabajo

Ejecuta las tareas encomendadas en forma eficiente, responde a las expectativas de los superiores, cumple con los tiempos establecidos y optimiza los recursos asignados. Actúa con firmeza y decisión frente a las órdenes recibidas.

- A. Busca la excelencia en el cumplimiento de sus funciones, actúa con firmeza y decisión para su ejecución, se preocupa por que se le brinde la retroalimentación correspondiente.
- B. Cumple con los tiempos establecidos.
- C. Da cumplimiento a los trabajos, pero con ciertas deficiencias.
- D. La ejecución de las tareas no cumple con las expectativas de sus superiores.

c) Innovación

Propone cambios y nuevas soluciones acordes con la situación, entorno y medios asignados, favoreciendo al cumplimiento de las funciones de la Dependencia.

Se comporta como agente de cambio y formula propuestas concretas, efectuando un análisis veraz de las ventajas que se obtendrían con su implantación.

- A. No solo se limita a dar cumplimiento a lo establecido, sugiere cambios en las normas y los procedimientos que son acordes con los medios y el entorno actual.
- B. No es reacio al cambio.
- C. No denota interés por efectuar alguna sugerencia de cambio, pese a estar en desacuerdo con algunas de las normas y los procedimientos establecidos.
- D. Cumple solamente la función de crítico y, en repetidas oportunidades, manifiesta su inconformidad al personal a su cargo.

Capítulo VI. Propuesta del modelo de evaluación de desempeño

1. Objetivos

- Identificar el nivel de las competencias del oficial, con la finalidad de establecer criterios para capacitarlo en los aspectos necesarios para su desarrollo.
- Servir de apoyo al oficial evaluado para alinear sus competencias con las requeridas por la institución.
- Servir como herramienta a ser considerada como un parámetro del proceso de ascenso y la designación de alguna tarea especial.
- Estimar el potencial de los oficiales y conocer sus expectativas, con la finalidad que la Dirección General del Personal designe al oficial, a prestar servicios, en dependencias en donde pueda desarrollar al máximo sus competencias y proyectar su línea de carrera.

2. Características

El método propuesto debe poseer las siguientes características:

- Proporcionar resultados confiables, y que todos los evaluados sean medidos bajo las mismas consideraciones y en forma equitativa.
- Ser lo más objetivo posible, evitar el favoritismo o severidad; y que el evaluador no se guíe simplemente por prejuicios o información de terceros.
- Evitar la tendencia de algunos de los evaluadores a la medición central, basada en no colocar calificaciones muy altas ni muy bajas, y considerar siempre el promedio.
- Eliminar los errores de inmediatez; es decir, evitar que el evaluador la efectúe tomando en consideración solamente los comportamientos del evaluado frente a acontecimientos recientes y no a los de la totalidad del período en evaluación.
- Sencillez en el método; es decir, que sea comprensible por todo el personal de la institución, no implique cálculos complejos y el llenado del formato no demande mucho tiempo.
- Que oriente al evaluador a seleccionar el nivel de conducta observable y frecuencia con que el oficial calificado presenta la competencia descrita.
- Incluir los lineamientos para el desarrollo de las competencias del evaluado.

3. Modelo de evaluación propuesto

Considerando la identificación de las competencias genéricas con que han de contar los oficiales de la Marina de Guerra del Perú y los niveles de cada una de ellas, los métodos de la escala gráfica

y escala de observación del comportamiento descritos en el marco teórico, los aspectos rescatables de las ventajas de los actuales modelos de evaluación existentes en la Marina de Guerra, Ejército, Fuerza Aérea y Policía Nacional del Perú y en la Marina de Guerra y Ejército de los Estados Unidos de América, así como los lineamientos para el desarrollo de las competencias del evaluado (detallados en el siguiente capítulo), se ha propuesto un modelo de evaluación único para todos los grados (ver anexo 16). Este modelo toma en cuenta, lógicamente, que las exigencias de desarrollo de cada una de las competencias se incrementan junto con el grado jerárquico ostentado por el evaluado.

La evaluación de los señores contralmirantes continuará siendo efectuada por los oficiales almirantes integrantes del Consejo Superior de la Marina (cinco oficiales que ostentan el grado de vicealmirante), que en sesión procederán a calificarlo en forma semestral.

Por último, el oficial más antiguo del Consejo remitirá a la Dirección General del Personal un formato adicional, en donde se registra el promedio de las notas obtenidas por los calificados.

El modelo propuesto consta de las siguientes partes:

a) Datos del evaluado

El oficial calificado detalla su grado y nombre, Dependencia en donde se encuentra prestando servicios, los cargos que ocupa y la preferencia de su próximo destino.

b) Competencias del evaluado

El oficial evaluador califica el nivel y la frecuencia con que el evaluado muestra las competencias identificadas.

Para ello, se cuenta con la definición de cada una de ellas y su correspondiente nivel (parte vertical), con una escala de frecuencias (parte horizontal).

A los casilleros del cruce de ambos, se le ha asignado una nota en la escala vigesimal, que es el resultado de la semisuma de las calificaciones de los niveles (A = 20, B = 16, C = 12 y D = 08) y las frecuencias (siempre = 20, frecuentemente = 16, la mitad de las veces = 12 y ocasionalmente = 08).

Para los niveles C y D, las notas de la escala de frecuencia se invierten porque mientras menos veces presente el evaluado esos tipos de comportamiento, es más conveniente; y mientras menos lo haga, menos perjudicial.

Al respecto, en la tabla 3 se presenta un ejemplo para la competencia Manejo de sí mismo.

Tabla 3. Manejo de sí mismo

NIVELES				FRECUENCIAS			
A: 20	B: 16	C: 12	D: 08	Siempre (100%) 20	Frecuentemente (75%) 16	La mitad de las veces (50%) 12	Ocasionalmente (25%) 8
A. Responde con efectividad a situaciones adversas y cambiantes, denotando excelente manejo de sus capacidades y actitudes en situaciones adversas.				○ 20	○ 18	○ 16	○ 14
B. Controla sus emociones y actúa con confianza en sí mismo, satisface las expectativas del Comando.				○ 18	○ 16	○ 14	○ 12
C. Se desalienta cuando el resultado de una tarea asignada no le es del todo satisfactorio al Comando, transmitiendo ese sentimiento al personal a su cargo.				○ 10	○ 12	○ 14	○ 16
D. Reacciona en forma negativa frente a situaciones adversas.				○ 08	○ 10	○ 12	○ 14

Fuente: Elaboración propia.

c) Calificación del evaluado

Luego, el evaluador coloca las notas obtenidas por el oficial evaluado en el casillero correspondiente al nombre de cada una de las competencias descritas y obtiene el promedio final.

d) Concepto general sobre el oficial evaluado

A continuación, el oficial evaluador escribe una síntesis del desempeño del evaluado, considerando aspectos favorables y desfavorables basados en hechos concretos, y, a su criterio, sugiere la próxima Dependencia en donde debe laborar el evaluado, sobre la base de sus competencias.

e) Lineamientos para el desarrollo de las competencias del evaluado

El evaluador y el evaluado establecen, en la entrevista de retroalimentación, las acciones que ambos deben seguir para desarrollar las competencias del evaluado, basándose en los lineamientos establecidos en la implementación del presente trabajo de investigación.

f) Evaluación y conformidad

El oficial calificador registra su grado, nombre, Dependencia, cargo que desempeña, fecha en la que finaliza la evaluación y su firma.

El oficial calificado indica si está conforme o no con la evaluación, agregando la fecha de la entrevista y su firma.

g) Trámite

En el legajo personal del evaluado se detallan las siguientes fechas: remisión de la evaluación a la Dirección General del Personal, recepción de la evaluación y registro de información.

Por último, se registra el grado, nombre y firma del oficial que efectuó el registro.

4. Evaluación 360°

A pesar de que este sistema de evaluación permite conocer el nivel de desarrollo de las competencias del evaluado desde varias perspectivas de su entorno –del jefe, de los oficiales que tengan cargos de igual o similar nivel de responsabilidad y del personal subordinado–, no se consideró conveniente su implementación por los siguientes motivos:

- Es una herramienta bastante sofisticada, demanda un proceso complejo y requiere de una excelente capacitación del personal.
- El evaluado suele incomodarse al ser observado y calificado por sus pares y subalternos; aun más, si tiene conocimiento de que los resultados servirán de base para crear un plan de acción que permita desarrollar sus competencias.
- Los evaluadores pares pueden tender a asignar calificaciones que no son acordes con lo apreciado, pues los oficiales compiten con los evaluados en los procesos de ascenso a lo largo de su trayectoria en la institución.
- La evaluación efectuada por los subordinados puede tender a favorecer o perjudicar al evaluado, presentar la tendencia a que los evaluadores esperen algún tipo de compensación o tengan temor a represalias, dependiendo de cómo se relacionen con el oficial, dejando de lado el objetivo real de evaluar cómo se comporta el evaluado ante diversas situaciones.

Capítulo VII. Implantación del modelo propuesto

En este capítulo se presentan los aspectos considerados para la implementación del modelo propuesto.

1. Autoevaluación

El oficial calificado debe conocer el modelo propuesto, efectuarse la autoevaluación teniendo presente que el resultado será solamente de su conocimiento y tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Conocer la misión, la visión y las funciones de la Dependencia en donde se encuentra prestando servicios, definiendo sus objetivos y responsabilidades.
- Realizar las consultas del caso a sus superiores, cuando tenga alguna duda relacionada con los trabajos que ha de efectuar u órdenes por cumplir.
- Capacitarse en los procedimientos por seguir para el cumplimiento de una determinada función.
- Discutir, de manera informal, con sus pares y subordinados aspectos relacionados con su conducta frente a determinadas situaciones.
- Ser sincero en la calificación y reflexionar acerca de los motivos por los cuales ha obtenido una calificación determinada en las competencias evaluadas, con la finalidad de orientar sus esfuerzos a alcanzar la superación personal.
- Llevar un diario de sus acciones más saltantes y el impacto que tuvo cada una de ellas.

2. Capacitación a evaluadores para efectuar la evaluación

Es requisito fundamental, para el cumplimiento de los objetivos del Modelo de Evaluación de desempeño por competencias, que los evaluadores conozcan con precisión qué se evaluará, el propósito, la forma (ver anexo16) y la frecuencia con que calificarán a los oficiales subordinados. Además, considerarán lo siguiente:

- Exponer, con anticipación, a los evaluados cuáles son los objetivos de la Dependencia, cuál es el rendimiento esperado de ellos, la finalidad, la forma y el momento en que se efectuará la evaluación, poniendo énfasis en los criterios por tener en cuenta.
- Comunicar las ventajas del modelo de evaluación, resaltando la forma en que contribuye al desarrollo personal del evaluado y al de la Dependencia.
- Enfocar la evaluación en el comportamiento del oficial y no en sus rasgos de personalidad, considerar su desempeño durante todo el período de evaluación y no solo basarse en las últimas conductas observadas días antes de la calificación.

- Efectuar la evaluación a partir de hechos concretos, no considerar las relaciones personales con el evaluado, no realizar comparaciones con los comportamientos de otros oficiales, no generalizar el nivel de sus competencias (en cada una de ellas, puede obtener calificaciones diferentes) y orientar sus esfuerzos a evitar los errores de subjetividad mencionados, buscando así que esta sea lo más justa y equitativa posible.
- Recordar que calificar favoreciendo a los subordinados, para causar una buena impresión ante los superiores, perjudica el rendimiento del oficial evaluado y el de la Dependencia.
- Debe existir el firme compromiso de todos los participantes de llevar a cabo el proceso de evaluación de la mejor manera posible.

3. Capacitación de evaluadores para efectuar la entrevista de retroalimentación con el evaluado

Luego de que el evaluador ha terminado de completar la cuarta parte del modelo propuesto (Síntesis del comportamiento del evaluado), se debe entrevistar con el oficial evaluado para darle a conocer la información relacionada con su desempeño durante el período de evaluación. Así como, sobre las brechas existentes entre la forma cómo percibe el superior el comportamiento del evaluado y lo que se espera de él, con la finalidad que oriente sus esfuerzos a reducirlas y busque alcanzar a plenitud los objetivos de la Dependencia.

Al respecto, para que la entrevista sea exitosa, el evaluador debe tener en cuenta lo siguiente:

- Tratar temas relevantes para ambos y ser concreta, realizarse con respeto, en privado, en una atmósfera de confianza, sin ninguna interrupción, y utilizando un lenguaje claro y comprensible.
- Comunicar al evaluado el objetivo de la entrevista, la forma en que se llevará y el tiempo aproximado de duración.
- Invitar al oficial subordinado a la participación mediante la confianza y expresión de aprecio, con el reconocimiento de sus buenas acciones y la minimización de la crítica.
- Comunicar al evaluado cuáles son las competencias que superan, satisfacen y aquellas que no, y las expectativas del Comando, considerando aspectos de comportamiento y no de personalidad, orientándose a efectuar cambios en la conducta del evaluado y a la solución de problemas.
- Manifestar sus críticas en forma clara y sutil, con la finalidad que el evaluado no se sienta examinado ni juzgado. Los aspectos negativos o los que no satisfacen las expectativas deben ser tratados con mucha sutileza. Asimismo, felicitar los aspectos positivos del comportamiento del evaluado y considerar su potencial para su futuro desempeño.

- El estado emocional es muy importante porque puede influir, de manera directa, en el futuro accionar del evaluado (lo puede desmoralizar). Por ello, es recomendable efectuar la evaluación en momentos en que este es estable y cuidando el lenguaje verbal y corporal.
- Programar, adicionalmente, una entrevista con el evaluado en forma trimestral, con la finalidad de efectuar la retroalimentación correspondiente con relación al desempeño mostrado a la fecha, discutir los comportamientos del oficial calificado en diversos aspectos y situaciones, con información y ejemplos específicos, recomendándose llevar un registro de estos detalles.
- Culminar la entrevista con la elaboración de un plan de acción para el desarrollo de las competencias del evaluado, brindando el apoyo necesario para conseguirlo.

4. Lineamientos para el desarrollo de las competencias de los evaluados

Con la finalidad de mejorar el nivel de competencias obtenido por los evaluados en el modelo propuesto, se han considerado tanto las acciones que tomarán los evaluadores para con los evaluados, como las de los propios calificados. A continuación, se detallan dichas acciones.

4.1 Intrapersonales

a) Evaluador

- Sobre la base de los niveles de las competencias del evaluado, asignarle tareas específicas, aprovechando al máximo aquellas en las que ha demostrado el más alto nivel.
- Otorgarle, en forma gradual, mayores responsabilidades mediante la delegación de funciones, con una supervisión efectiva.
- Programar inspecciones quincenales al personal, equipo y material a su cargo.
- Solicitar a la Dirección General de Instrucción de la Marina de Guerra del Perú, la programación de talleres de capacitación en función de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño. Estos talleres podrían llevarse en grupos, de acuerdo con el nivel de competencias obtenido por los oficiales.
- Exigirle la lectura de reglamentos y procedimientos de la Dependencia en donde prestan servicios y con las que tienen permanente relación.
- Reconocer sus esfuerzos para alcanzar los objetivos de la Dependencia y por la disciplina mostrada en una ceremonia especial de felicitación, e imposición de un distintivo.
- Alentarlo en situaciones difíciles y en las que no cumplió con las expectativas del Comando.

b) *Evaluado*

- Conocer sus emociones y la magnitud de su influencia en sus comportamientos, con la finalidad que pueda controlarlas para mejorarlo; efectuar el análisis de las decisiones tomadas dejándose influir por las emociones y los resultados que hubiera alcanzado, si no hubiera sido así.
- Organizar su tiempo para poder escuchar las novedades y los requerimientos del personal a su cargo.

4.2 Interpersonales

a) *Evaluador*

- Identificar el motivo por el que presenta un determinado comportamiento ante una situación dada, con la finalidad que sobre la base de ello pueda elaborar, en forma conjunta, un plan de acción dirigido a desarrollar las competencias del evaluado.
- Crear un clima laboral agradable, brindándole confianza y bienestar al evaluado y al personal a su cargo, buscando la solución de sus inquietudes.
- Rescatar los aspectos positivos del resultado de la evaluación de su comportamiento.
- Promover la participación del oficial en la toma de decisiones que influyan, de manera directa, en sus responsabilidades y funciones mediante la conversación en ambos sentidos, y el reconocimiento correspondiente.
- Comunicar y compartir con los subordinados la situación y los objetivos de la Dependencia, para obtener su alineamiento y compromiso, dialogando en forma permanente con el evaluado los temas que competen al trabajo cotidiano y a sus asuntos personales, compartiendo experiencias, sugerencias y opiniones.
- Solicitar a la Dirección General de Instrucción de la Marina de Guerra del Perú, la programación de cursos para el personal a su cargo y que sean aplicables a los requerimientos de la Dependencia, brindarles facilidades para que puedan seguir algún curso extrainstitucional de interés (considerar cierta flexibilidad en los horarios de trabajo) y de ser posible solventarlos, en parte o en su totalidad, si son de provecho para la institución.
- Promover reuniones de camaradería con el personal de la Dependencia (clubes, paseos, etcétera) para fomentar la motivación, comunicación e integración.

b) *Evaluado*

- Mantener buena relación con el personal a su cargo, mediante la comunicación y confianza mutua.

- Conocer más a fondo al personal a su cargo, para encomendarles tareas de acuerdo con sus comportamientos y ponerse en la situación de ellos, considerando que la comprensión ayuda a lograr objetivos comunes.
- Programar reuniones informales con el personal, a fin de conocer sus aspectos personales y mantenerse siempre dispuesto a escuchar sus problemas y brindarles el apoyo del caso.
- Promover el trabajo en equipo, mediante tareas en las que de manera obligatoria deban involucrarse todas las áreas de la Dependencia.
- Reunirse de manera informal con el personal a su cargo y debatir, en conjunto, los resultados, las dificultades y los beneficios del cumplimiento de una tarea dada.
- Cumplir con sus compromisos (si al personal a su cargo les asegura que realizará una determinada acción o tomará algún tipo de medida, lo tiene que cumplir).

4.3 Planeamiento y administración

a) *Evaluador*

- Dar las pautas de los procedimientos que deben de seguir para cumplir con sus funciones, optimizando los recursos asignados y obteniendo resultados por las vías adecuadas.
- Explicarle, en forma detallada, el objetivo que se quiere alcanzar con una determinada decisión o tarea, y el impacto de su labor en la Dependencia.
- Asignarles tareas acordes con los medios asignados.
- Planificar reuniones con el evaluado para conocer los avances de las tareas asignadas, así como escuchar las sugerencias e inquietudes del caso.
- Hacer de su conocimiento la importancia y el impacto de sus sugerencias.

b) *Evaluado*

- Efectuar un análisis exhaustivo de los medios con que cuenta, los costos que implicarían y los beneficios que se obtendrían antes de brindar una sugerencia, siendo consciente de que si tiene sustento, es provechosa.
- Trazarse objetivos y comparar su forma de actuar utilizando los medios disponibles, para comprobar si su comportamiento es coherente con los objetivos buscados.
- Considerar que la innovación es sinónimo de mejora (llevar un control de las veces en que sus sugerencias fueron consideradas y los beneficios logrados).
- Inspeccionar, en forma permanente, el equipo y material a su cargo, y efectuarle el mantenimiento correctivo y preventivo correspondiente.
- Realizar inspecciones constantes al personal a su cargo.
- Controlar y verificar las labores de su personal, mediante un seguimiento permanente.

4.4 De logro y acción

a) *Evaluador*

- Establecerle objetivos específicos con sus correspondientes plazos de término.
- De ser posible, buscar la rotación del evaluado por el mayor número de áreas, con la finalidad que conozca el manejo y las dificultades de cada una de ellas.
- Instruir al oficial en la actualización de los avances tecnológicos de los sistemas de armas y equipos de las dependencias.
- Promover concursos de ideas innovadoras en forma mensual.
- Efectuar el inventario de los equipos obsoletos existentes en la Dependencia y sugerir a sus superiores su renovación, sustentando el impacto positivo que se lograría.

b) *Evaluado*

- Conocer y aprender el manejo y la utilidad de los sistemas de armas, equipo y material en general de la Dependencia, con la finalidad de aprovechar sus bondades para reducir el empleo de medios para el cumplimiento de una determinada función.
- Efectuar inspecciones programadas e inopinadas para evaluar el trabajo efectuado por sus subordinados y conversar, de manera directa, con ellos temas relacionados con las dificultades y los requerimientos necesarios para el cumplimiento eficiente de sus funciones.
- Fijar sus propias metas y plazos para lograr un determinado objetivo.
- Escribir sus objetivos de manera concreta, en presente y en primera persona, como si los hubiera alcanzado (por ejemplo: “El comandante felicitó a toda la compañía por el puntaje obtenido en la práctica de tiro”).
- Buscar oportunidades de aprendizaje en el trabajo cotidiano; por ejemplo, realizar alguna función inherente a la Dependencia, mientras se explican los procedimientos a seguir y se incentiva la participación en equipo para lograrlo.

5. Costos

Con la finalidad de validar el modelo propuesto, se ha considerado ejecutar previamente un plan piloto.

5.1 Plan piloto

Demanda la participación de un oficial vicealmirante, tres contralmirantes, seis capitanes de navío y diez capitanes de fragata, quienes actuarán como oficiales evaluadores; y un

contralmirante y capitán de navío, tres capitanes de fragata y capitanes de corbeta, cuatro tenientes primero, tenientes segundo y alféreces de fragata, como evaluados.

Se ha de tener en cuenta que el evaluador y el evaluado deben pertenecer a la misma Dependencia, y los grupos de oficiales deben ser de diversas especialidades.

Recibirán la capacitación correspondiente, a cargo de dos oficiales de la Dirección General del Personal en el auditorio de la Escuela Naval del Perú, en un período de cuatro horas. Luego, efectuarán un ensayo de su aplicación evaluando a un oficial de su Dependencia, durante dos meses (sin que la calificación resultante sea considerada en el legajo personal de los oficiales evaluados), y brindarán sus opiniones y sugerencias con la finalidad que la Dirección General del Personal las tome en consideración para efectuar las mejoras del modelo e iniciar su implementación.

Los gastos para la capacitación de oficiales son de, aproximadamente, quinientos treinta y seis dólares americanos (US\$ 536), correspondiente a la elaboración de cuadernillos, y el tiempo empleado es de cien días (ver el detalle en el anexo 17).

5.2 Ejecución

Luego de haberse efectuado las modificaciones al modelo propuesto, se realizará su ejecución considerando los gastos de capacitación (tiempo y dinero) para la totalidad de oficiales, según se detalla en el anexo 18.

6. Beneficios

De acuerdo con los lineamientos para el desarrollo del evaluado antes mencionados, la implementación de la propuesta del Modelo de evaluación de desempeño por competencias permitirá obtener los beneficios que se detallan en la tabla 4.

Tabla 4. Beneficios de la implementación de la propuesta del Modelo de evaluación de desempeño por competencias

COMPETENCIAS	RESULTADOS	BENEFICIOS
INTRAPERSONALES		
Manejo de sí mismo	1. Reducción del número de críticas y reclamos a sus superiores.	Contribución a la consecución de objetivos, mediante la cohesión entre superiores y subordinados.
	2. Reducción de rotación, fuera de lo planificado, del evaluado por diversas dependencias (normalmente, por un período de uno a dos años).	Cumplimiento al planeamiento efectuado por la Dirección General del Personal.
Disciplina	3. Reducción del número de sanciones disciplinarias.	Contribución del evaluado al alcance de objetivos.
	4. Reducción del índice de ausentismo y tardanzas.	El uso de la totalidad de horas laborables en la institución.
Toma de decisiones	5. Reducción de empleo de medios (personal, material y costos, en general) para la ejecución de las órdenes.	Economizar los medios con que cuenta la Dependencia.
	6. Incremento del número de toma de decisiones, en forma adecuada y oportuna.	Contribución a la eficiencia de la Dependencia.
	7. Disminución del número de consultas innecesarias al Comando.	Ganar tiempo en la ejecución de las decisiones y funciones.
	8. Reducción del tiempo empleado por el superior para efectuar modificaciones y correcciones en las labores del evaluado.	
Responsabilidad	9. Reducción de elusión de responsabilidades.	Mejorar la eficiencia en el cumplimiento de una determinada tarea, al emplear al oficial idóneo para ello.
	10. Mejora del estado de operatividad y conservación del equipo y material a su cargo.	Optimización del empleo de recursos para contribuir a la eficiencia.
INTERPERSONALES		
Trabajo en equipo	11. Aumento de la participación del oficial evaluado en la toma de decisiones y asuntos relacionados con la Dependencia.	Compenetración y alineamiento para la consecución de objetivos.
	12. Erradicación de conflictos internos.	
	13. Reducción del tiempo de espera del evaluado para poder informar a su superior de algún asunto relacionado con la Dependencia.	Rapidez de respuesta con relación a asuntos que atañen a la Dependencia.
Liderazgo	14. Aumento del número de soluciones a los problemas e inquietudes del evaluado.	Compromiso del evaluado y consiguiente aumento de su rendimiento.
Desarrollo del personal	15. Mejora del índice de satisfacción laboral (información obtenida mediante una encuesta al evaluado y al personal a su cargo).	Compromiso del evaluado y subordinados, con el fin de incrementar sus rendimientos.
	16. Incremento del número de evaluados siguiendo cursos de capacitación, dentro y fuera de la institución.	Emplear la capacitación adquirida por el oficial en provecho de la Dependencia.

Continúa

Continuación

COMPETENCIAS	RESULTADOS	BENEFICIOS
PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN		
Planeamiento	17. Reducción de errores en el planeamiento.	Contribuir a la consecución de objetivos.
	18. Anticipación de acontecimientos que permita ahorro de medios.	Contribuir a la eficiencia.
Manejo de recursos	19. Disminución del número de novedades relacionadas con la presentación de los subordinados.	Compenetración del personal con los objetivos de la Dependencia.
	20. Reducción de cantidad de personal y material empleado, así como gastos de combustible, energía eléctrica, tarifas telefónicas y otros.	Optimización de recursos empleados para el desempeño de funciones y consecución de objetivos.
	21. Incremento del uso de sistemas y equipos asignados en beneficio de la Dependencia.	
	22. Incremento de la operatividad de los equipos y material, así como la reducción del número de fallas imprevistas.	
Asesoramiento	23. Aumento del número de procedimientos mejorados.	Incremento de eficiencia.
	24. Aumento del número de sugerencias y proyectos remitidos al Comando de aspectos relacionados con el desarrollo de la Dependencia.	Contar con alternativas que permitan contribuir a la eficiencia de la Dependencia.
	25. Incremento del número de propuestas del evaluado, alineadas con los objetivos, funciones y medios con que cuenta la Dependencia.	
LOGRO Y ACCIÓN		
Motivación y deseo de éxito	26. Definición de metas y objetivos concretos.	Compenetración del evaluado y subordinados a la consecución de metas y objetivos.
	27. Incremento de la motivación de los oficiales, al saber que la institución está interesada en el incremento del nivel de rendimiento.	Empleo al máximo de las competencias del evaluado para la consecución de objetivos.
	28. Aumento de colaboración eficaz.	Crear sinergia.
Calidad de trabajo	29. Reducción del tiempo de ejecución de las órdenes.	Uso del tiempo restante en otras actividades, en provecho de la Dependencia.
	30. Reducción de defectos y mejora de la capacidad operativa de la Dependencia.	Contribución a la eficiencia de la Dependencia.
	31. Reducción del número de accidentes y novedades de los evaluados y el personal, en el cumplimiento de sus funciones.	
	32. Incremento del número de detecciones de problemas a tiempo.	Contribución a la eficiencia de la Dependencia.
Innovación	33. Renovación de material y equipo obsoleto, de acuerdo con las prioridades y el presupuesto.	Empleo de tecnología adecuada, que permita la mejora de resultados y el ahorro de tiempo.
	34. Incremento de participación de los evaluados en actividades de la institución (proyectos de investigación y desarrollo, competencias deportivas, paseos, etcétera).	Creación de sinergia del evaluado y el personal para la consecución de los objetivos de la Dependencia.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones

- a) La formación integral del cadete naval y oficial de la Marina está alineada con la misión, la visión y los objetivos de la institución, incrementándose sus exigencias en forma directa con el grado que ostente, siendo sus procesos de ascenso cada vez más rigurosos.
- b) La Marina de Guerra del Perú posee una cultura organizacional bien definida, que influye de manera directa en la forma de actuar de sus oficiales y personal subalterno.
- c) El sistema actual de Evaluación de desempeño para los oficiales de la Marina de Guerra del Perú está orientado a evaluar características de personalidad, conocimientos y habilidades que pueden predecir, pero no asegurar, sus comportamientos frente a determinadas situaciones.
- d) El modelo propuesto contiene un único formato de Evaluación de desempeño por competencias para los oficiales de diferentes grados. Es muy sencillo de manejar, no requiere de herramientas especiales y está orientado a calificar la forma de actuar frente a determinadas situaciones, que es lo que tendrá mayor impacto en la institución.
- e) Definiendo previamente las competencias por evaluar, considerando sus niveles de desarrollo y el factor de ponderación (frecuencia con que el evaluado muestra un tipo determinado de conducta), se minimizan las subjetividades y, por lo tanto, se realiza una evaluación más justa.
- f) La inclusión de la percepción de conductas favorables y desfavorables del evaluado durante el período de evaluación, y los lineamientos para un plan de desarrollo del evaluador y evaluado, son importantes para la competitividad del evaluado y la eficiencia de la Dependencia.
- g) El desarrollo del evaluado requiere de un plan de acción del evaluador, orientado a proporcionarle los medios para el mejoramiento de su desempeño.
- h) Para el cumplimiento de los objetivos del modelo propuesto es de suma importancia la participación de todas las Dependencias de la Marina de Guerra del Perú; en especial, las que contribuyen de manera directa a la asignación de medios.
- i) Tomando en cuenta las ventajas ofrecidas por el modelo de evaluación propuesto y el costo que implica su implementación, se recomienda su aplicación.
- j) El modelo puede ser mejorado en forma permanente, requiriéndose para ello efectuar un seguimiento del desarrollo de las competencias de los oficiales.
- k) Es recomendable efectuar, bajo los mismos lineamientos, un Modelo de Evaluación por competencias para el personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú.

Bibliografía

Alles, M. A. (2004a). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. A. (2004b). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. A. (2004c). *Diccionario de preguntas: gestión por competencias. Cómo planificar la entrevista por competencias*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. A. (2004d). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. A. (1999). *La entrevista laboral: 287 buenas respuestas a todas las preguntas laborales*. Buenos Aires: Granica.

Benavides Espíndola, O. (2002). *Competencias y competitividad: diseño para organizaciones latinoamericanas*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2002). *Administración de recursos humanos*. 12ª ed. Thomson Learning 2002.

Chiavenato, I. (1996). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. 2ª ed. Bogotá: McGraw Hill.

Cummings, L. L. y Schwab, D. P. (1985). *Recursos humanos: desempeño y evaluación*. 3ª ed. México: Trillas.

Davis, K. y Newstrom, J. W. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo*. 11ª ed. México: McGraw Hill.

Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.

Dessler, G. y Varela, R. (2004). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. 2ª ed. México: Prentice.

- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Javier Vergara.
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2004). *El líder resonante crea más: el poder de la inteligencia emocional*. España: Plaza Janés Editores.
- González, M. y Olivares, S. (2005). *Administración de recursos humanos: diversidad-caos*. México: Continental.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2000). *Administración, un enfoque basado en competencias*. 9ª ed. México: Thomson Learning.
- Kamp, D. (1996). *Aprenda a evaluar el rendimiento de sus empleados: en una semana*. 1ª ed. España: Plaza & Janés.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1999). *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kouzes, J. M. y Posner, B. Z. (2003). *The Leadership Challenge*. 3ª ed. San Francisco: Jossey Bass.
- Lévy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Mitrani, A., Dalziel, M. y Suarez de Puga, I. (coord.) (1992). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. España: Deusto.
- Nadler, D. A. (1982). *La retroalimentación y el desarrollo organizacional*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Mager, R. F. y Pipe, P. (1984). *Analyzing Performance Problems*. Belmont, CA: Lake Publishing.
- Quinn, R. E, Faerman, S. R., Thomson, M. P. y McGrath, M. R. (1995). *Maestría en la gestión de organizaciones: un modelo operativo de competencias*. Madrid: Díaz de Santos.
- Spencer, J. y Constance, J. (1987). *El profesor al minuto, cómo enseñar a los demás a enseñarse a sí mismos*. Barcelona: Grijalbo.
- Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Nueva York: John Wiley & Sons.

Anexos

Anexo 1. Escala gráfica. Evaluación desempeño

<p>Cooperación. Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Posee excelente espíritu de colaboración. Es diligente.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Colabora, normalmente, en el trabajo de equipo.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>No demuestra buena voluntad. Solo colabora cuando es muy necesario.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Se muestra renuente a colaborar.</p>
<p>Características individuales: considere solo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional, dentro y fuera de su cargo.</p>					
<p>Comprensión de situaciones. Grado en que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar situaciones y captar hechos.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Óptima capacidad de intuición y percepción.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Buena capacidad de intuición y percepción.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Capacidad de intuición y percepción satisfactorias.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Poca capacidad de intuición y percepción.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Nulas capacidades de intuición y percepción.</p>
<p>Creatividad. Ingenio. Capacidad de crear ideas y proyectos.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Tiene siempre ideas excelentes. Es creativo y original.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Algunas veces hace sugerencias.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Tipo rutinario. Carece de ideas propias.</p>
<p>Capacidad de realización. Capacidad de llevar a cabo ideas y proyectos.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Óptima capacidad de concretar ideas nuevas.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Buena capacidad de concretar ideas nuevas.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Pone en práctica ideas nuevas con habilidad satisfactoria.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Tiene cierta dificultad para concretar nuevos proyectos.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Incapaz de llevar a cabo una idea o proyecto.</p>

Fuente: Elaboración propia.

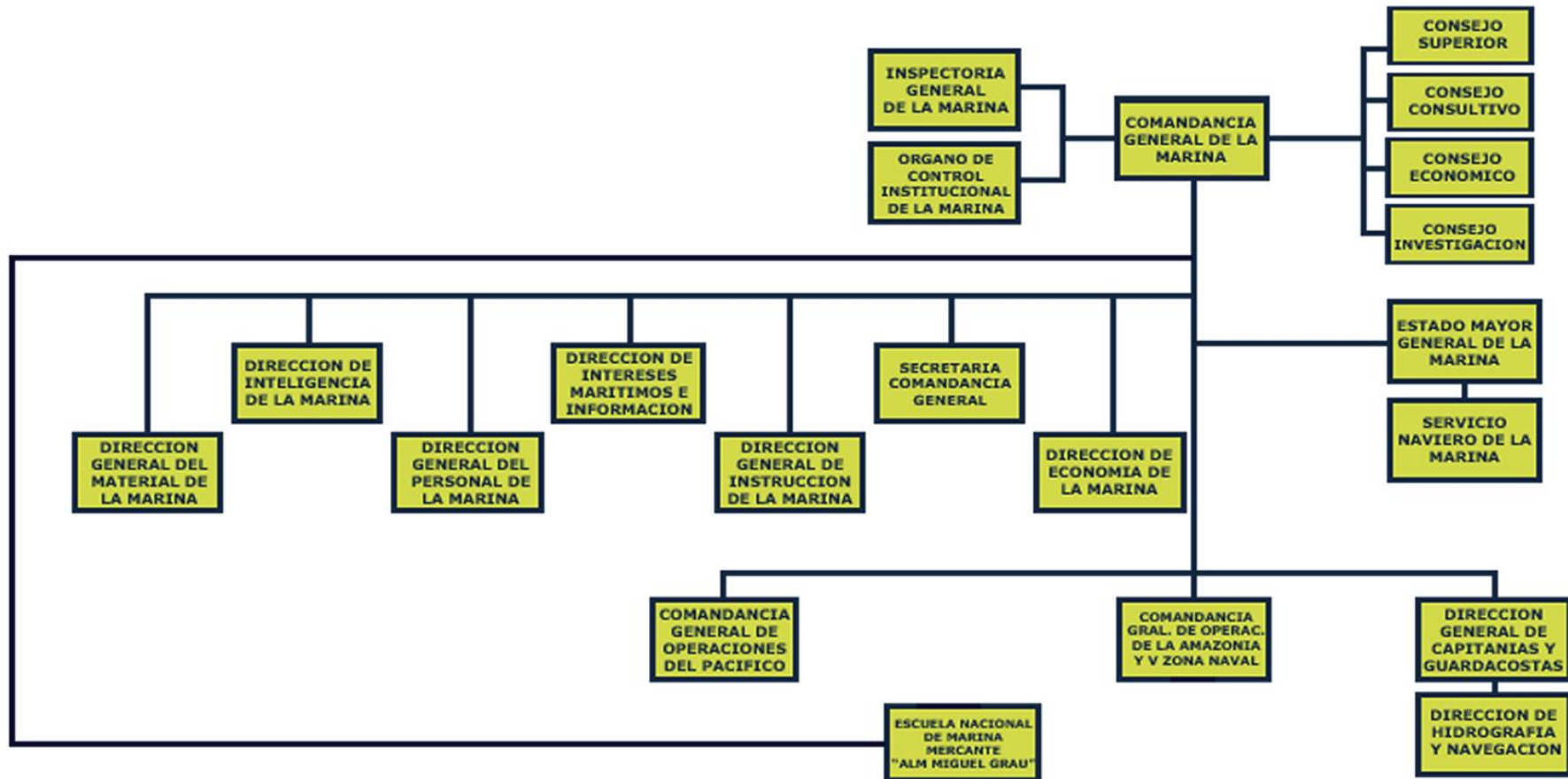
Anexo 2. Escala de observación del comportamiento

En la implementación de este formulario, se sugiere incluir la definición de la competencia (además del nombre).

Evaluación por competencias										
EVALUADO										
COMPETENCIA	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No desarrollada	Ponderación por frecuencia				
	100%	75%	50%	25%		SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	LA MITAD DEL TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%	
Competencias cardinales										
Integridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Empowerment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Competencias específicas										
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Orientación a los resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Desarrollo de las personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Modalidades de contacto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Organigrama estructural de la Marina de Guerra del Perú



Fuente: www.marina.mil.pe, 2006.

Anexo 4. Funciones de las comandancias y direcciones de la Marina de Guerra del Perú

Comandancia General de la Marina Cumplir la misión de la institución. Subordinada al Ministerio de Defensa.		
Dependencias de apoyo	Comandancias operativas	Direcciones
<ul style="list-style-type: none"> - Secretaría: tramitar la correspondencia oficial. - Estado Mayor General: efectuar y brindar asesoramiento para el planeamiento operativo y administrativo. - Inspectoría: controlar y evaluar el cumplimiento de las funciones de las dependencias de la MGP. - Servicio naviero: administrar las Unidades Auxiliares de la MGP para obtener recursos en beneficio de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comandancia General de Operaciones del Pacífico: ejercer el comando de las Zonas Navales del país para la vigilancia y defensa del territorio. - Comandancia General de Operaciones de la Amazonía: ejercer el comando de las Zonas Navales de la Amazonía para la vigilancia y defensa del territorio. 	<ul style="list-style-type: none"> - General del Personal: administrar el personal de la MGP. - General del Material de la Marina: administrar los sistemas de armas e ingeniería, adquirir bienes, efectuar proyectos de obras y actividades de investigación y desarrollo de la institución. - Economía de la Marina: gestionar y proveer los recursos económicos y financieros para el cumplimiento de la misión de la institución. - General de Instrucción: manejar las actividades de formación, capacitación y perfeccionamiento del personal de la MGP. - Inteligencia: manejar las actividades de inteligencia y contrainteligencia de la MGP. - Hidrografía y Navegación: administrar las actividades relacionadas con el medio acuático y el ecosistema. - Capitanías y Guardacostas: planear y controlar las actividades desarrolladas en el ámbito marítimo, fluvial y lacustre. - Intereses Marítimos e Información: coordinar las actividades que relacionan a la MGP con la sociedad.

Fuente: www.marina.mil.pe, 2006.

Anexo 5. Proceso de admisión a la Escuela Naval del Perú

1. Expediente de ingreso

Para formar parte del Concurso de Admisión, el postulante debe presentar previamente un expediente de ingreso, a fin de proporcionar información sobre su persona, familia y antecedentes personales a la Junta Calificadora del Proceso de Admisión.

Al respecto, se mencionan algunos de los requisitos que debe cumplir el postulante y que han sido de interés para realizar el presente trabajo de investigación:

- Contar con Certificado de Buena Conducta, emitido por su colegio o centro superior de estudios de procedencia.
- Estar físicamente y mentalmente sano (a).
- Haber culminado satisfactoriamente el 5to. año de secundaria común.
- No haber sido dado de baja por medida disciplinaria o deficiencia psicofísica de alguna escuela de las Fuerzas Armadas o Policía Nacional.
- No haber sido expulsado de algún colegio o centro superior de estudios.

2. Exámenes

El concurso de admisión propiamente dicho, de acuerdo con el calendario establecido por la Escuela Naval del Perú, constará de los exámenes que se detallan a continuación.

2.1 Examen médico

- Efectuado por especialistas del Departamento de Sanidad de la Escuela Naval del Perú.
- Es eliminatorio y tiene por finalidad establecer si los postulantes poseen la aptitud psicósomática para afrontar las exigencias requeridas para la formación militar.
- Las tallas y pesos mínimos exigidos son: 1.65 m y 54 kg para los postulantes de sexo masculino y 1.62 m y 48 kg para las del sexo opuesto. De cumplir con este requisito, de inmediato serán evaluados en los exámenes de medicina general, odontología, cardiología, otorrinolaringología, psiquiatría, oftalmología, psicología, radiología, traumatología y laboratorio, considerando en forma adicional los de ginecología y test de embarazo para el personal femenino.
- Los postulantes cuyos resultados sean satisfactorios podrán rendir el examen de aptitud física, de acuerdo con el calendario de programación.

2.2 Examen de aptitud física

- Busca precisar la condición física con que el postulante se presenta al Concurso de Admisión, a fin de determinar si cumple con los requisitos mínimos para poder adaptarse a las exigencias físicas establecidas a lo largo de su permanencia en la Escuela Naval y a lo largo de su carrera naval.

- Consta de las siguientes pruebas:

	Hombres	Mujeres
Fuerza de brazos	Flexiones de barra toma directa	Semiplanchas
Fuerza de piernas	Salto largo sin impulso	Salto largo sin impulso
Resistencia	Carrera de 1.500 m	Carrera de 800 m
Natación	Cincuenta (50) metros en cualquier estilo	Cincuenta (50) metros en cualquier estilo

2.3 Examen de conocimientos

- Evalúa el grado de instrucción de los postulantes y determina si están o no aptos para iniciar, con probabilidades de éxito, los estudios como aspirante a Cadete Naval.
- Comprende exámenes de aritmética, álgebra, geometría plana y del espacio, trigonometría, física, química, castellano, literatura, historia y geografía del Perú.

2.4 Examen de aptitud académica

- Mide el grado de destreza del postulante en el manejo de la información básica requerida para cursar estudios superiores y determina su habilidad para el aprendizaje sistemático.
- Consiste en una prueba escrita de tiempo limitado, que comprende un conjunto de preguntas de razonamiento lógico, verbal, numérico y abstracto.

2.5 Examen psicológico

- Efectuado mediante una prueba escrita y una entrevista orientada a determinar el estado de desarrollo de las aptitudes intelectuales, la personalidad y las motivaciones vocacionales del postulante.

2.6 Examen de Apreciación General

- Consiste en una entrevista individual en la que un jurado, presidido por el Director de la Escuela Naval, efectúa preguntas bajo un mismo estándar y en forma individual a los postulantes para formarse una idea, lo más completa posible, de ellos con relación a su vocación militar, grado de cultura general, personalidad, don de gente, facilidad de expresión, dominio de sí mismo, sistema de vida, perspicacia, origen del entusiasmo por su carrera, educación y preocupación por asuntos relacionados con la Marina de Guerra del Perú y del país.

3. Resultado de los exámenes y admisión de los nuevos aspirantes

- Concluidos los exámenes, se establece el Rol de Mérito Final, aplicando a los exámenes de aptitud física, conocimientos y apreciación general, sus coeficientes correspondientes.
- Los nuevos aspirantes a Cadete Naval serán admitidos por riguroso orden de mérito, hasta cubrir el número de vacantes establecido, y serán notificados sobre la fecha y hora en que deberán presentarse a la Escuela Naval.

Fuente: www.marina.mil.pe, 2006.

Anexo 6. Informe de desempeño para oficiales de la Marina de Guerra del Perú



PRIMERA PARTE DATOS GENERALES Y CARGOS DESEMPEÑADOS

DIRECCIÓN GENERAL DEL
PERSONAL DE LA MARINA

1.- Apellido Paterno - Apellido Materno - Nombres

2.- CIP

3.- Grado

4.- Sub-Clasificación/Calificación

5.- Unidad o Dependencia

6.- Año en el Grado

7.- Fecha de presentación a la Unidad o Dependencia Día: ____ Mes: ____ Año: ____

8. Motivo (marca con x) Semestral Por cambio de colocación del Oficial calificador Por cambio de colocación del Oficial calificado

9. Período desde el

Día	Mes	Año
-----	-----	-----

 Hasta el

Día	Mes	Año
-----	-----	-----

10.- Cargos o puestos principales desempeñados en la Unidad o Dependencia durante el período (expresar tiempo en meses). (Empezar con el cargo actual).

11.- Cargos colaterales desempeñados en la Unidad o Dependencia durante el período (expresar tiempo en meses).

12.- Comisiones o trabajos especiales que ha desempeñado durante el período.

13. Días de inasistencia durante el período.

Motivos (indicar con números)

Permiso Vacaciones Enfermedad Comisiones o trabajos especiales

Destaque menor de 60 días Otros Indicar el total en letras

Continúa

Continuación

14. En el período	Millas navegadas	Horas de navegación	Horas de vuelo	Días de Campaña

15. Idiomas (indicar porcentaje)				
Idiomas				
Habla				
Traduce				

16.- Preferencia para el próximo destino (indicar solo uno en cada condición).

	Unidad / Dependencia	Cargo a Desempeñar
Embarcado		
Tierra		

Nota: Los datos contenidos en esta parte deberán ser verificados por el Oficial Calificador.

SEGUNDA PARTE CONCEPTOS DE CALIFICACIÓN

(Para ser llenado por el Oficial Calificador - Marca con "X" en el recuadro correspondiente para cada concepto)

ASPECTO I: APTITUD PARA EL MANDO

SOBRESALIENTE	SOBRE EL ESTÁNDAR	ESTÁNDAR	PROGRESANDO	BAJO EL ESTÁNDAR
1.- LIDERAZGO: Grado de influencia de su personalidad sobre los demás. Capacidad de producir resultados, seguimiento y credibilidad en sus subordinados.				
Excepcionales condiciones de líder. Se distingue por la confianza y ascendencia que inspira, permitiendo influir con facilidad sobre sus subordinados e interactuar eficazmente con sus pares y superiores. <input type="checkbox"/>	Apreciables condiciones como líder, lo que permite influir con facilidad sobre sus subordinados. <input type="checkbox"/>	Demuestra habilidades personales de comunicación y manejo de los grupos. Condiciones de líder. <input type="checkbox"/>	Vacilante con recursos limitados para inspirar confianza y ánimos de seguirlo. <input type="checkbox"/>	Sin capacidad de liderazgo. No inspira confianza en sus subordinados. <input type="checkbox"/>
2.- DOMINIO PROPIO Y DE CARÁCTER: Grado de control sobre personalidad para afrontar diversas situaciones Firmeza de carácter.				
Excelente control sobre sus manifestaciones propias de su carácter. Muestra siempre gran serenidad y firmeza de carácter al afrontar situaciones complejas o imprevistas. <input type="checkbox"/>	Buen control sobre su persona, generalmente sereno y firme de carácter. Capaz de hacer frente a situaciones difíciles y previsibles. <input type="checkbox"/>	Manifiesta dominio propio. Se mantiene sereno y muestra carácter firme. <input type="checkbox"/>	Demuestra poco dominio de su personalidad. Su carácter y serenidad se afectan al afrontar situaciones comunes. <input type="checkbox"/>	Carece de dominio propio, se descontrola fácilmente Débil de carácter. <input type="checkbox"/>
3.- CAPACIDAD PARA TOMAR DECISIONES: Aptitud para decidir oportuna y acertadamente.				
Gran capacidad para tomar decisiones oportunas y acertadas, aun bajo presión y en circunstancias complejas y difíciles. <input type="checkbox"/>	Adopta decisiones en circunstancias complejas y difíciles. <input type="checkbox"/>	Adopta decisiones en situaciones normales. <input type="checkbox"/>	Adopta algunas decisiones. <input type="checkbox"/>	Dificultad en la toma de decisiones, no toma decisiones. <input type="checkbox"/>
4.- DELEGACIÓN DE FUNCIONES: Capacidad para asignar a sus subordinados diversas tareas, asumiendo plena responsabilidad y control sobre las mismas.				
Excepcional capacidad para asignar tareas y delegar funciones, controlando su ejecución, da confianza y motivación mostrando un gran interés para el cumplimiento de los objetivos. <input type="checkbox"/>	Muy buena capacidad para asignar tareas y delegar funciones. Mostrando interés por su cumplimiento. <input type="checkbox"/>	Capacidad para asignar tareas y delegar funciones, mostrando interés por su cumplimiento. <input type="checkbox"/>	Limitada capacidad para delegar tareas y funciones a sus subordinados. <input type="checkbox"/>	No tiene capacidad para delegar tareas y funciones a sus subordinados. <input type="checkbox"/>

Continúa

Continuación

SOBRESALIENTE	SOBRE EL ESTÁNDAR	ESTÁNDAR	PROGRESANDO	BAJO EL ESTÁNDAR
5.- ADAPTABILIDAD: Capacidad para entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a media que la situación cambiante lo requiera.				
Excelente capacidad para responder con rapidez a los cambios organizacionales o de prioridad. Acepta de buen grado los cambios en la política, estrategia sus comandos superiores.	Buena capacidad de decisión, en función de la situación cambiante. Modifica su comportamiento para adaptarse a diferentes situaciones o a las personas, buscando favorecer la calidad del proceso en la organización.	Demuestra capacidad para hacer frente a los cambios. Acepta puntos de vista de superiores y reconoce que los puntos de vista de los demás son tan válidos como los suyos.	Es capaz de cambiar su opinión ante nuevos argumentos o evidencias, pese a haber demostrado previamente cierta resistencia a los cambios de políticas y estrategias en la institución.	No acepta puntos de vista de superiores y no reconoce puntos de vista de los demás Alta resistencia al cambio.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

ASPECTO II: RENDIMIENTO PROFESIONAL

SOBRESALIENTE	SOBRE EL ESTÁNDAR	ESTÁNDAR	PROGRESANDO	BAJO EL ESTÁNDAR
1.- CAPACIDAD PROFESIONAL: Empleo de sus conocimientos, habilidades y actitudes en la actividad profesional diaria para el buen desempeño de las actividades encomendadas.				
Excepcional empleo de sus competencias profesionales con resultados siempre exitosos.	Demuestra buena aplicación de sus competencias profesionales a la solución de problemas, obteniendo generalmente resultados satisfactorios.	Emplea convenientemente sus conocimientos, habilidades y actitudes.	Encuentra dificultad en el empleo de sus conocimientos para satisfacer los requerimientos del trabajo profesional.	No demuestra contar con las competencias profesionales que exige el puesto asignado.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2.- HABILIDAD DE PLANEAMIENTO: Capacidad para organizar y proyectar acciones.				
Excepcionalmente hábil para organizar, proyectar y controlar acciones que implican gran cantidad de variables de cualquier nivel, de manera flexible y detallada.	Gran habilidad para organizar, proyectar y controlar las acciones que corresponden a su nivel profesional o grado.	Habilidad para organizar, proyectar y controlar las acciones que corresponden a su nivel.	Demuestra habilidad, pero requiere de otros para organizar, proyectar y controlar acciones.	No tiene habilidad para organizar, proyectar y controlar las acciones que correspondan a su nivel, prefiere delegar la responsabilidad a otro.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3.- EFICIENCIA EN EL TRABAJO: Cumplimiento de los objetivos encomendados teniendo en consideración la buena administración de los recursos asignados.				
Hace excelente empleo del tiempo, Recursos Humanos y de los medios materiales que se le confían para el cumplimiento de su misión, produciendo economías que benefician a la institución con el cumplimiento de objetivos altamente rentables.	Demuestra buen empleo del tiempo, Recursos Humanos y de los medios que se le confían, produciendo normalmente economías que benefician a la institución.	Demuestra empleo satisfactorio de los medios que se le confían para cumplir la misión, sin causar dispendio de ellos.	Cumple con la misión, pero actúa en forma dispendiosa, no haciendo un empleo conveniente de los medios que se le confían.	Actúa siempre en forma dispendiosa, sin necesariamente cumplir la misión.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4.- SENTIDO DE RESPONSABILIDAD: Capacidad para reconocer y aceptar las consecuencias de sus decisiones. Obligación de responder con exactitud y puntualidad con sus funciones.				
Excelente cumplidor de sus funciones y obligaciones, las que realiza con mucho entusiasmo. Siempre responde en forma sobresaliente. Proactiva y oportuna a las tareas asignadas, asumiendo las consecuencias de sus decisiones.	Gran sentido de responsabilidad y puntualidad sobre las obligaciones normales del servicio y las tareas asignadas.	Puntual en las obligaciones del servicio. Reconoce y acepta las consecuencias de sus decisiones.	A veces impuntual. Propenso a anteponer intereses personales antes de asumir su responsabilidad.	No tiene sentido de responsabilidad alguna. No asume las consecuencias de sus actos. Impuntual.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Continúa

Continuación

SOBRESALIENTE	SOBRE EL ESTÁNDAR	ESTÁNDAR	PROGRESANDO	BAJO EL ESTÁNDAR
---------------	-------------------	----------	-------------	------------------

5.- PENSAMIENTO ANALÍTICO: Entender una situación, dividiéndola en pequeñas partes o identificando paso a paso sus implicaciones, identificando la sucesión de hechos en una secuencia y las relaciones causa-efecto de los hechos. Capacidad de análisis y síntesis para la resolución de problemas.

Demuestra excelente capacidad de análisis y síntesis ante situaciones complejas, coyunturales y rutinarias. Es minucioso en el estudio del problema, proactivo e innovador en las soluciones que plantea.	Ha demostrado buena capacidad de análisis en la solución de problemas, estableciendo vínculos causales complejos. Cuenta con gran visión al futuro.	Capacidad de análisis y síntesis en el estudio del problema que se presenta para determinar sus causas y buscar la solución satisfactoria.	Divide los problemas o situaciones en partes sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados. No es proactivo.	No posee las habilidades para analizar situaciones, ni recomendar soluciones a los problemas que se puedan presentar.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

6.- COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA: Condiciones para la transmisión de ideas en forma verbal y escrita.

Excepcional habilidad para transmitir las ideas en forma clara, rápida y precisa.	Facilidad para transmitir ideas en forma clara rápida y precisa.	Transmite sus ideas en forma clara y precisa.	Transmite sus ideas con dificultad.	Carece de habilidad para transmitir ideas.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

7.- HABILIDAD PARA TRABAJOS EN EQUIPO: Capacidad para contribuir activamente a la labor y toma de decisiones al integrarse a un equipo humano con fines comunes.

Excelente integrador y conductor para la toma de decisiones en equipo.	Colabora en forma activa a la consecución de los objetivos con otras personas, áreas y organización.	Contribuye a la toma de decisión en equipo y se integra fácilmente.	Presenta dificultad para integrarse a un grupo o equipo humano con fines comunes.	No logra integrarse a equipo humano alguno y si lo hace, no participa en la toma de decisiones.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

ASPECTO III: CUALIDADES PERSONALES

SOBRESALIENTE	SOBRE EL ESTÁNDAR	ESTÁNDAR	PROGRESANDO	BAJO EL ESTÁNDAR
---------------	-------------------	----------	-------------	------------------

1.- INICIATIVA: Grado de aptitud para efectuar acciones necesarias sin que le sean requeridas. Establece objetivos que agregan valor a su labor rutinaria, exponiéndolos con sus superiores y personal subordinado.

Excepcionalmente ingenioso, actúa siempre con rapidez e iniciativa propia y sin temor a asumir su responsabilidad. Cumple con los objetivos adicionando valor a las expectativas trazadas.	Es proactivo y resuelve situaciones imprevistas, alcanzando muy buenos resultados y asumiendo la responsabilidad consiguiente.	Efectúa acciones necesarias sin que le sean requeridas y agrega valor.	Hace uso de su iniciativa ocasionalmente.	Carente de iniciativa.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2.- TACTO: Habilidad, acierto y cordura para resolver cuestiones inherentes a sus funciones y trato con los demás.

Excelente habilidad en su trato y en la forma de resolver cualquier asunto. Cuenta con gran capacidad de mediación y negociación ante situaciones difíciles.	Posee gran sentido de cortesía y respeto para acercarse y tratar con los demás.	Correcto, cortés y considerado en su trato con los demás.	Desatinado, en la mayoría de los casos, en su trato con los demás.	Demuestra falta de tacto y tino en su trato, genera situaciones difíciles.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Continúa

Continuación

SOBRESALIENTE	SOBRE EL ESTÁNDAR	ESTÁNDAR	PROGRESANDO	BAJO EL ESTÁNDAR
3.- JUICIO: Capacidad para comparar los valores y relaciones de cosas y hechos.				
Excepcionalmente preciso en apreciar cualquier situación y tomar decisiones justas. <input type="text"/>	Merece confianza en la apreciación de cualquier situación y en la adaptación de decisiones adecuadas. <input type="text"/>	En situaciones de rutina hace juicios correctos y decide con conocimiento. <input type="text"/>	Requiere consulta para juzgar situaciones. <input type="text"/>	Sus juicios son pobres y sus conclusiones erróneas o confusas. <input type="text"/>
4.- COOPERACIÓN Y ENTUSIASMO: Facultad de trabajar en armonía con otros. Apoya funciones que no necesariamente son de su responsabilidad.				
Actúa en forma excepcional en cualquier trabajo en conjunto, trabaja desinteresada y eficientemente, cooperando ampliamente con los demás. <input type="text"/>	Demuestra buena cooperación en cualquier trabajo en conjunto, fomenta armonía en el trabajo con los otros. <input type="text"/>	Su desempeño en trabajos en conjunto, generalmente, es satisfactorio. Es cooperador. <input type="text"/>	Tiene mucha dificultad para realizar trabajos en conjunto. Su cooperación es esporádica. <input type="text"/>	Incapaz de colaborar con sus compañeros y subordinados. Es personalista, obstaculiza la labor Conflictivo. <input type="text"/>
5.- COMPORTAMIENTO SOCIAL: Comportamiento y desenvolvimiento en las actividades sociales y protocolares.				
Excelente conocedor y cumplidor de las normas que rigen las actividades sociales y protocolares. Prestigia a la institución y a su persona. <input type="text"/>	Muy sociable y conocedor de las reglas de este atributo, sin dificultad a enfrentarse a cualquier situación. <input type="text"/>	Tiene buenos modales y se desenvuelve satisfactoriamente en cualquier actividad social y protocolar. <input type="text"/>	Se desenvuelve en cualquier ambiente social, pero su educación y modales deben mejorar. <input type="text"/>	Desconoce las normas de educación y protocolo. Carece de buenos modales. Desprestigia a la institución. <input type="text"/>
6.- CULTURA GENERAL: Diversidad de conocimientos diferentes a los de su profesión.				
De amplia cultura general. Por sus conocimientos, prestigia a su institución. <input type="text"/>	Posee conocimientos generales, diversificados y los mejora constantemente. <input type="text"/>	Posee conocimientos generales. <input type="text"/>	Posee algunos conocimientos generales y no trata de mejorarlos. <input type="text"/>	Conocimientos generales muy incipientes. <input type="text"/>
7.- CREATIVIDAD E INNOVACIÓN: Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto.				
Presenta soluciones novedosas y originales, a la medida de los requerimientos de la institución. <input type="text"/>	Presenta soluciones a problemas o situaciones que no se habían ofrecido nunca. <input type="text"/>	Aplica / recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares. <input type="text"/>	Aplica / recomienda respuestas estándar que el entorno u otros utilizarán para resolver problemas / situaciones similares a los presentados en su área. <input type="text"/>	No posee creatividad ni capacidad innovadora. <input type="text"/>
8.- PRESENTACIÓN PERSONAL: Preocupación por su apariencia personal y en el vestir, sea con uniforme militar o tenida civil.				
Irreprochable en su persona y en el vestir. <input type="text"/>	Tiene preocupación por mantener presentable su persona y el vestir. <input type="text"/>	Su presentación personal y manera de vestir es aceptable. <input type="text"/>	Su presentación personal y manera de vestir no es la apropiada para un oficial de la Marina. Obesidad clase I o bajo de peso. <input type="text"/>	Su presentación personal y manera de vestir deja mucho que desear. Obesidad clase II o III. <input type="text"/>

Continúa

Continuación

**TERCERA PARTE
CALIFICATIVOS**

Resumen de conceptos (Se indicarán los números de conceptos marcados en la Segunda Parte)

Número de:	Conceptos "SOBRESALIENTE"	_____	X 20 =	_____
	Conceptos "SOBRE EL ESTÁNDAR"	_____	X 18 =	_____
	Conceptos "ESTÁNDAR"	_____	X 15 =	_____
	Conceptos "PROGRESANDO"	_____	X 12 =	_____
	Conceptos "BAJO EL ESTÁNDAR"	_____	X 10 =	_____
	TOTAL CONCEPTOS:	<input type="text"/>	SUMA:	<input type="text"/>
	NOTA FINAL: (2 decimales)	<input type="text"/>	SUMA / 20	

**CUARTA PARTE
CONCEPTO GENERAL SOBRE EL OFICIAL CALIFICADO**

1.- Será emitido obligatoriamente.- Se sustentarán las cualidades del Oficial que destacan o que atentan contra el prestigio de la institución en los siguientes aspectos: Lealtad, Honestidad y Moralidad.

2.- Orientación o puesto que a criterio del calificador del calificador se le debe asignar al Oficial calificado.

3.- Capacitación y/o Entrenamiento que debe seguir el Oficial calificado para mejorar su desempeño.

**QUINTA PARTE
EVALUACIÓN Y CONFORMIDAD**

1.- Del Oficial Calificador

Grado y Nombre:

C.I.P Unidad o Dependencia:

Puesto que Desempeña:

Fecha del Informe: Día: Mes: Año:

Firma _____

Continúa

Continuación

2.- Del Oficial Calificado

Tome conocimiento de mi nota y

Me declaro conforme

Reclamaré

Fecha que tome
conocimiento

Día	Mes	Año

Firma

SEXTA PARTE ELEVACIÓN Y TRAMITACIÓN

1.- El presente informe de Calificación ha sido revisado por el inmediato superior al Oficial calificador

Grado y Nombre:

C.I.P

Unidad o Dependencia:

Puesto que Desempeña:

2.- Comentario (Indicar su aprobación o desaprobación fundamentando en caso de desaprobación) (1)

3.- Fecha de Calificación

Día	Mes	Año

Firma del Inmediato Superior al Calificador

4.- Tramitado a la Dirección General del Personal de la Marina (Fecha)

Recibido en la Dirección General del Personal de la Marina (Fecha)

Tramitado al Consejo de Investigación (Fecha) (1)

Agregado al Legajo Personal Especial (Fecha) (1)

5.- Fallo del Consejo de Investigación

ADVERSO

FAVORABLE

Firma del Director General del Personal de la Marina _____

- NOTA: (1). En caso de desaprobación por el Oficial Superior al Calificador, esta Foja será tramitada por la Dirección General del Personal de la Marina al Consejo de Investigación que le corresponde, para su resolución conforme al procedimiento del Reglamento del Personal Superior de la Marina de Guerra del Perú.
- (2). Es responsabilidad del Oficial Calificador, el calificar oportunamente y, del inmediato Superior, el tramitar esta Foja en las fechas reglamentarias.
- (3). La Dirección General del Personal de la Marina, a los 30 días de las fechas de calificación reglamentaria, exigirá por oficio las Notas de los Oficiales cuyas fojas no han sido recibidas.
- (4). Es obligación del Oficial Calificado, Calificar y del inmediato Superior al Calificador informarse del contenido de la Sección correspondiente del Reglamento del Personal Superior de la Marina de Guerra del Perú, antes de proceder al llenado de los datos.

CARGADO POR:

Día	Mes	Año

Fuente: Marina de Guerra del Perú - Dirección General del Personal

Anexo 7. Foja de notas y conceptos para oficiales superiores y subalternos de la Marina de Guerra del Perú



DIRECCIÓN GENERAL
DEL PERSONAL DE LA MARINA

No. DE FOLIO DEL LEGAJO

No. DE FOLIO DE LA
SECCIÓN EN EL LEGAJO

**FOJAS DE NOTAS Y CONCEPTOS
PARA OFICIALES SUPERIORES Y SUBALTERNOS
PRIMERA PARTE
DATOS GENERALES Y CARGOS DESEMPEÑADOS**

1.- 2.- 3.- 4.-
Apellido Paterno- Apellido Materno- C.I.P. Grado Clasificación
Nombre

5.- Unidad o Dependencia:

6.- Fecha de presentación a la Unidad o Dependencia

7.- MOTIVO
(Marcar con X) SEMESTRAL Por cambio de Colocación de Calificador Por cambio de Colocación de Calificador Por cambio de Colocación de días

8.- Período desde el Hasta el

9.- Cargos desempeñados en la Unidad o Dependencia durante el período (expresar tiempo en meses) Según Lista de Revista (Empezar con el cargo actual e incluir guardias)

10.- Cargos colaterales o adicionales desempeñados en la Unidad o Dependencia durante el período (expresar tiempo en meses)

11.- Comisiones o trabajos especiales que ha desempeñado durante el período

12.- Situación de la Unidad durante este período

13.- Millas navegadas durante el período Días Navegados Días de campaña Guardia en la mar Guardia en puerto

14.- Si es Aviador indique la habilitación en este periodo y número de horas de vuelo
Habilitación Horas de vuelo
Tipo de Aeronave Semestre
Clases de vuelo Total desde Calificación

15.- Idiomas (Indicar)
Habla Inglés Francés Portugués
Traduce

16.- Días de inasistencia durante el período (en letras)

Continúa

Continuación

Motivos (indicar con números)

Permiso	<input type="text"/>	Vacaciones	<input type="text"/>	Enfermedad	<input type="text"/>	Comisiones o Trabajos Especiales	<input type="text"/>
		Destaque (menor de 60 días)	<input type="text"/>	Otros	<input type="text"/>		

17.- Preferencia de próximo destino (indicar solo en cada condición)

		Clases de Servicio		Lugar
Embarcado	<input type="text"/>		<input type="text"/>	
Tierra	<input type="text"/>		<input type="text"/>	

Nota: Los datos contenidos en esta parte deberán ser verificados por el Oficial Calificador.

SEGUNDA PARTE CONCEPTO

(Para ser llenado por el Oficial Calificador - Marca con "x" en el recuadro bajo la letra correspondiente para cada concepto)

		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
FACTOR I CAPACITACIÓN PROFESIONAL	I 2 CAPACIDAD PROFESIONAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	I 3 HABILIDAD DE PLANEAMIENTO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	I 4 HABILIDAD EJECUTIVA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	I 5 HABILIDAD ADMINISTRATIVA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	I 6 HABILIDAD EN LA MANIOBRA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	I 7 ESPÍRITU DE SUPERACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FACTOR II APTITUD PARA EL MANDO	II 1 LIDERAZGO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	II 2 CAPACIDAD PARA TOMAR DECISIONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	II 3 DISCIPLINA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	II 4 APTITUD PARA CON LOS SUBORDINADOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	II 5 APTITUD PARA EL SERVICIO NAVAL EMBARC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	II 6 DOMINIO PROPIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	II 7 PORTE MILITAR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	II 8 ACEPTACIÓN POR SUS SUBORDINADOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	II 9 DELEGACIÓN DE FUNCIONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FACTOR III RENDIMIENTO	III 1 ADMIN. DE LOS RECURSOS HUMANOS Y MATE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	III 2 MANTENIMIENTO DEL MATERIAL A SU CARGO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	III 3 OPERACIÓN DEL MATERIAL A SU CARGO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	III 4 CUMPLIMIENTO DE PLAZOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	III 5 CARGOS COLATERALES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	III 6 GUARDIAS DE PUERTOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	III 7 GUARDIAS DE MAR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	III 8 PRESENTACIÓN DEL PERSONAL A SUS ÓRDENES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	III 9 RENDIMIENTO DEL PERSONAL A SUS ÓRDENES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	III 10 HABILIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	III 11 SATISFACCIÓN CON LOS OFICIALES DE SU GRADO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	III 12 COMPARADO CON LOS OFICIALES DE SU GRADO EN QUE CUARTO LO UBICARÍA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Continúa

Continuación

		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
FACTOR IV CUALIDADES PERSONALES	IV 1 SENTIDO DEL CUMPLIMIENTO DEL DEBER												
	IV 2 TACTO												
	IV 3 INICIATIVA												
	IV 4 JUICIO												
	IV 5 MORALIDAD Y CONDUCTA												
	IV 6 PRESENTACIÓN PERSONAL												
	IV 7 CONOCIMIENTOS GENERALES												
	IV 8 SOCIABILIDAD Y EDUCACIÓN												
	IV 9 COOPERACIÓN												
	IV 10 EXPRESIÓN ORAL												
	IV 11 EXPRESIÓN ESCRITA												
	IV 12 ASUME PLENAMENTE SUS RESPONSABILIDADES												
	IV 13 GRADO DE PRESTIGIO												
	IV 14 ENTUSIASMO												
	IV 15 RESISTENCIA												
	IV 16 ESTADO FÍSICO												
	IV 17 DISCRECIÓN												
	IV 18 PROPENSIÓN AL LICOR												
TOTAL													

**TERCERA PARTE
CALIFICATIVOS**

1.- Resumen de conceptos (Se indicarán los números de conceptos marcados en la Segunda a Parte)

Número de:

Conceptos "A" :		x 20 =	
Conceptos "B" :		x 19 =	
Conceptos "C" :		x 18 =	
Conceptos "D" :		x 17 =	
Conceptos "E" :		x 16 =	
Conceptos "F" :		x 15 =	
Conceptos "G" :		x 14 =	
Conceptos "H" :		x 13 =	
Conceptos "I" :		x 12 =	
Conceptos "J" :		x 11 =	
Conceptos "K" :		x 10 =	
Conceptos "L" :		x 09 =	

SUMA 1: SUMA 2:

2.- NOTA FINAL (SUMA 2/ SUMA 1)

3.- Promedio de las notas de Oficiales en la Unidad o Dependencia durante el período _____

4.- Orden de Mérito en su grado en la Unidad o Dependencia _____ entre _____

**CUARTA PARTE
CONCEPTO GENERAL SOBRE EL OFICIAL CALIFICADO**

1.- Será emitido obligatoriamente.- Se indicará si el Calificado tiene alguna debilidad moral y si ha cometido faltas que atenten contra el prestigio de la institución

(Emplear hoja adicional si este espacio no es suficiente)

Continúa

Continuación

FOJA DE EVALUACIÓN ANUAL PARA EL GRADO DE CONTRALMIRANTE

A.- DATOS GENERALES DEL OFICIAL CALIFICADO

1.-	<input type="text"/>	2.-	<input type="text"/>
	Apellido Paterno - Materno - Nombre		Grado
3.-	<input type="text"/>	4.-	<input type="text"/>
	C.I.P.		Clasificación
5.-	Período desde el <input type="text"/>	Hasta el	<input type="text"/>

B.- Calificación de Evaluación anual, correspondiente al período indicado

C.- Información sobre Calificación de los Contralmirantes, en el período indicado:

Nota Máxima	<input type="text"/>
Nota Promedio	<input type="text"/>
Nota Mínima	<input type="text"/>

D.- Conformidad.

Como Oficial Calificado, tomé conocimiento de mi calificativo, y

Me declaro conforme

Reclamaré

Firma

E.- Tramitado al consejo de Investigación de Oficiales Almirantes.

(Fecha) _____

F.- Fallo del Consejo de Investigación

Adverso

Favorable

G.- Agregado al Legajo Personal

(Fecha) _____

Firma Director General del Personal _____

CODIFICADOR:

CARGADO POR:

FECHA:

FECHA:

Continúa

Continuación

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO

Consideraciones para cada Factor

Factor I: (Desempeño como Estratega)

- 1.- Capacidad para mejorar, la eficacia de la Dirección, Fuerza, cargo operacional o administrativo que se ha encomendado.
- 2.- Habilidad para captar y aprovechar oportunidades que se dan en el entorno para lograr el cumplimiento de su misión.
- 3.- Habilidad para fijar metas operativas, objetivos concretos para la Dirección, Fuerza, cargo operativo administrativo encomendado, en concordancia con la Política General de la Marina.

Factor II: (Desempeño como Ejecutivo)

- 1.- Capacidad para mejorar la cohesión de la Dirección, Fuerza, cargo operacional o administrativo que se ha encomendado.
- 2.- Habilidad para adaptar las acciones que han de realizarse dentro de su organización a aquellas que el personal bajo su mando esté inclinado a realizar por motivación interna.
- 3.- Capacidad para emplear los talentos y habilidades del personal a su mando en el logro de los objetivos trazados para la Dirección, Fuerza, cargo operativo o administrativo a su mando.

Factor III: (Desempeño como Líder)

- 1.- Grado de influencia de su personalidad sobre los demás, para impulsar al personal a su mando a la realización de acciones positivas.
- 2.- Grado de ascendencia y espíritu motivador sobre el personal a su cargo, de manera tal que los haga actuar por convicción.
- 3.- Capacidad para percibir las necesidades reales de sus subordinados.

A = Sobresaliente x 20

B = Promedio x 18

C = Menos que promedio x 16

NOTA FINAL = SUMATORIA DE LAS NOTAS DE SUB FACTORES

9

Los Oficiales no observados, no tendrán nota.

Fuente: Marina de Guerra del Perú - Dirección General del Personal.

Anexo 9. Informe de evaluación para oficiales del Ejército peruano



**EJÉRCITO DEL PERÚ
INFORME DE EVALUACIÓN PARA OFICIALES**

Sección I. DATOS PERSONALES									
1. No. ADMINISTRATIVO			2. GRADO			3. ARMA O SERVICIO		4. APELLIDOS O NOMBRES	
5. UNIDAD			GU			RM		6. CÓDIGO, LUGAR Y TIPO DE GUARNICIÓN	
Sección II. PERÍODO QUE ABARCA EL INFORME Y DATOS DE BASE									
I. PERÍODO QUE ABARCA EL INFORME					2. MOTIVO DEL INFORME			3. OME PRINCIPAL	
DEL		AL			ANUAL		6. PUESTO PRINCIPAL DESEMPEÑADO		
Día	Mes	Año	Día	Mes	Año	CAMBIO DEL EVALUADO		7. PUESTO ADICIONAL DESEMPEÑADO	
						CAMBIO DEL EVALUADOR			
4. DÍAS FUERA DEL PUESTO					CAMBIO DEL PUESTO DEL EVALUADO				
5. DÍAS DE SERVICIOS REALES EN EL PUESTO					OTRAS RAZONES			8. OME SECUNDARIO	
9. ATRIBUTOS PARA LA INFORMACIÓN									
SOBRESALIENTE 95.01 a 100.000 (*)			MUY BUENO 90.01 A 95.00		BUENO 85.00 A 90.00		REGULAR 75.00 A 84.99		DEFICIENTE 50.00 a 74.99 (*)
Sección III. CUALIDADES PERSONALES (Evaluar obligatoriamente los 8 aspectos en números enteros)									
ASPECTOS POR EVALUAR					PRIMER EVALUADOR			SEGUNDO EVALUADOR	
1. LEALTAD 2. SERENIDAD Y TACTO 3. MORALIDAD Y HONESTIDAD 4. INTELIGENCIA Y JUICIO 5. VOLUNTAD Y ENTUSIASMO 6. SUPERACIÓN 7. JUSTICIA 8. SOCIABILIDAD Y EDUCACIÓN									
Promedio de las 8 notas del 1er Evaluador y global del 2do. Evaluador, en números y letras, hasta milésimos.									
Sección IV. RENDIMIENTO (Evaluar obligatoriamente los 7 aspectos en números enteros)									
1. DISCIPLINA									
2. CAPACIDAD PROFESIONAL, INGENIO E INICIATIVA									
3. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD									
4. SEGURIDAD MILITAR									
5. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES									
6. INSPECCIONES									
7. APTITUD PARA CAMPAÑA									

(*) REQUIERE OBLIGATORIAMENTE HOJA EXPLICATORIA.

Continúa

Continuación

NOTA: EVALUAR LOS TRES (03) ASPECTOS DE UNO DE LOS PÁRRAFOS (A, B, C, D, E, F) DE ACUERDO A LA ACTIVIDAD QUE REALIZA EL EVALUADO		
ASPECTOS POR EVALUAR	PRIMER EVALUADOR	SEGUNDO EVALUADOR
A. SOLO PARA LOS QUE SE DEMPEÑAN PUESTOS EN UU DE TROPA - EMU (EN GUARNICIÓN)		
8. ASCENDIENTE PROFESIONAL		
9. LIDERAZGO		
10. ASESORAMIENTO		
B. SOLO PARA LOS QUE DEMPEÑAN PUESTOS EN EL (GUC, AGRUP, DESTO, RMM. CGE)		
8. ASESORAMIENTO		
9. PLANEAMIENTO Y COORDINACIÓN		
10. CONTROL Y SUPERVISIÓN		
C. SOLO PARA AQUELLOS QUE DESEMPEÑAN DOCENCIA ACADÉMICA (EN EL PAÍS - EXTRANJERO)		
8. MÉTODO, ORGANIZACIÓN E INGENIO		
9. PROFESORADO		
10. LIDERAZGO		
D. SOLO PARA AQUELLOS QUE SE DESEMPEÑAN COMO ALUMNOS (EN EL PAÍS - EXTRANJERO)		
8. RENDIMIENTO ACADÉMICO		
9. COOPERACIÓN		
10. LIDERAZGO		
E. SOLO PARA AQUELLOS QUE PRESTAN SERVICIO FUERA DEL INSTITUTO (AGREGADURÍAS, CCFFAA. MINDEF Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA)		
8. PLANEAMIENTO ACADÉMICO		
9. ASESORAMIENTO		
10. CONTROL Y SUPERVISIÓN		
F. SOLO PARA OPERACIONES (FRENTE INTERNO FRENTE EXTERNO)		
8. VALOR Y ESPÍRITU DE SACRIFICIO		
9. ASESORAMIENTO		
10. LIDERAZGO		
Promedio de las 10 notas del 1er Evaluador y global del 2do. Evaluador, en números y letras, hasta milésimos		
Sección V. VALOR POTENCIAL (Evaluar obligatoriamente los 10 aspectos en números enteros)		
1. CAPACIDAD PROFESIONAL		
2. LIDERAZGO		
3. ESPÍRITU DE SUPERACIÓN Y EMPRESA		
4. EXPERIENCIA PROFESIONAL		
5. CONDICIONES COMO ADMINISTRADOR		
6. INTELIGENCIA, IMAGINACIÓN Y CRITERIO		
7. ABNEGACIÓN, DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD		
8. ÉTICA PROFESIONAL Y PERSONAL		
9. PERSONALIDAD Y CARÁCTER		
10. SALUD, APTITUD PARA CAMPAÑA Y VIGOR FÍSICO		
Promedio de las 10 notas del 1er. Evaluador y global del 2do. Evaluador, en números y letras, hasta milésimas		

Continúa

Continuación

Sección VI. CONCEPTO GENERAL SOBRE EL OFICIAL EVALUADO		
El 1er. y el 2do. Evaluador obligatoriamente explicarán y justificarán la apreciación de las Secciones III, IV, V, estableciendo una síntesis del Evaluado, haciendo resaltar aquellas particularidades positivas, acciones meritorias y objetivas que han dado prestigio, al instituto y que tengan influencia en la persona como en el desempeño de sus funciones, considerar también las debilidades morales y las faltas que atentan contra el prestigio de la institución como aspectos negativos.		
PRIMER EVALUADOR		
..... GRADO NOMBRES Y APELLIDOS PUESTO DESEMPEÑADO
..... N° ADMINISTRATIVO FECHA FIRMA

SEGUNDO EVALUADOR		
..... GRADO NOMBRES Y APELLIDOS PUESTO DESEMPEÑADO
..... N° ADMINISTRATIVO FECHA FIRMA

Sección VII	RESUMEN DE NOTAS (Responsabilidad del Oficial de Personal)		
A. SECCIÓN III	1er EVALUADOR	2do. EVALUADOR	PROMEDIO PARCIAL
En números			
En letras			
B. SECCIÓN IV	1er EVALUADOR	2do. EVALUADOR	PROMEDIO PARCIAL
En números			
En letras			
PROMEDIO FINAL	1er EVALUADOR	2do. EVALUADOR	PROMEDIO PARCIAL
En números			
En letras			
C. SECCIÓN V	1er EVALUADOR	2do. EVALUADOR	PROMEDIO PARCIAL
En números			
En letras			

Continúa

Continuación

Sección VIII. ANOTACIONES DE CONTROL DEL SUPERIOR JERÁRQUICO AL 2do. EVALUADOR				
.....
GRADO	NOMBRES Y APELLIDOS		PUESTO DESEMPEÑADO	
.....
Nº ADMINISTRATIVO		FECHA		FIRMA
Sección IX. OFICIALES EVALUADO TOMÓ CONOCIMIENTO DE SU NOTA FINAL				
.....
GRADO	NOMBRES Y APELLIDOS	Nº ADMINISTRATIVO	FECHA	FIRMA
Sección X. REGISTRO DE LA SECCIÓN CONTROL DE NOTAS		Sección XI. ANOTACIÓN DEL JEFE DEL DACO		

Fuente: Ejército del Perú.

Anexo 10. Informe de eficiencia para oficiales subalternos de Armas y Servicios de la Fuerza Aérea del Perú



N.S.A.
 CP - 695 - 1
 Ordenanza FAP 35 - 2
 Anexo N° 2
 21 de Mayo de 1973

**INFORME DE EFICIENCIA
 PARA
 OFICIALES SUBALTERNOS
 DE
 ARMAS Y SERVICIOS**

GRADO: _____ APELLIDOS: _____
 _____ NOMBRE: _____
 UNIDAD: _____
 E.F.A.: _____ AÑO: _____

INFORME DE EFICIENCIA PARA OFICIALES SUBALTERNOS DE ARMAS Y DE SERVICIOS					
A	Grado, apellidos y nombres		N.S.A.	Unidad o Dependencia	Años en el Grado
	ESPECIALIDAD		Cargo que desempeña		
	EFA Primaria	EFA Secundaria			
B	SEMESTRE DEL INFORME:		1er. <input type="text"/>	2do. <input type="text"/>	
C	INSTRUCCIONES 1.- Antes de iniciar la calificación, el Oficial Evaluador deberá leer cuidadosamente la Ordenanza FAP 35-2 y el contenido de cada casillero del presente formato; luego procederá a marcar con una X sobre el casillero pequeño colocado para el efecto, según sea el calificativo que a su juicio le corresponda al Oficial para evaluar.				
D	I.- CUALIDADES PERSONALES				
	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
SENTIDO DEL DEBER: Observar si antepone el Servicio al interés personal o viceversa.					
1	Excelente cumplidor de sus deberes, los que realiza con entusiasmo y responsabilidad, posponiendo todo interés personal. <input type="checkbox"/>	Desempeña sus deberes en forma consciente y a entera satisfacción. <input type="checkbox"/>	Cumple con las obligaciones normales del servicio. <input type="checkbox"/>	Propenso a anteponer intereses personales, descuidando obligaciones del servicio. <input type="checkbox"/>	Antepone el interés personal a las obligaciones del servicio. <input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Continúa

Continuación

D	I.- CUALIDADES PERSONALES				
	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
	MORALIDAD: Considerar su comportamiento en el Servicio y fuera de él. Observar si regula su vida de acuerdo con el sentido de lo correcto de lo incorrecto y si se puede contar con el apoyo cuando las órdenes estén en contra de su opinión.				
2	De excelente conducta y elevados principios morales. Es un constante y permanente buen ejemplo para los demás. <input type="text" value="5"/>	Tiene apreciable conducta y principios morales. De muy buenas costumbres. <input type="text" value="4"/>	Conducta normal y de buenas costumbres. <input type="text" value="3"/>	Su conducta es discreta y ha dado motivo para llamarlo al orden. Sus costumbres no siempre se ajustan a los principios morales. <input type="text" value="2"/>	Su conducta ha dejado mucho que desear, habiendo dado lugar a que se le sancione. No es temperante. Puede ser un mal ejemplo para sus compañeros. <input type="text" value="1"/>
	PERSONALIDAD: Considerar el impacto e influencia que causa su persona en los demás.				
3	Definida prestancia y excepcional ascendiente sobre los demás. <input type="text" value="5"/>	De fuerte personalidad, capaz de influenciar sobre los demás. <input type="text" value="4"/>	La influencia de su personalidad se deja sentir en todas las situaciones normales. <input type="text" value="3"/>	De relativa personalidad. Moderada capacidad influenciante. <input type="text" value="2"/>	De escasa personalidad, la que se altera en determinadas circunstancias. <input type="text" value="1"/>
	ESTADO FÍSICO: Considerar en qué estado físico se encuentra para desempeñar las funciones del Servicio.				
4	Apto en forma absoluta para cumplir las más arduas labores en cualquier circunstancia. Atlético. <input type="text" value="5"/>	Su estado físico le permite cumplir cualquier tipo de misión. Deportista. <input type="text" value="4"/>	Su estado físico le permite cumplir misiones normales. Practica deportes. <input type="text" value="3"/>	Su estado físico le limita el cumplimiento de misiones en las diversas regiones naturales. <input type="text" value="2"/>	Estado físico deficiente por falta de interés para la práctica de ejercicios. <input type="text" value="1"/>
	COMPORTAMIENTO SOCIAL: Considerar su desenvolvimiento social dentro de la FAP y con la colectividad.				
5	Excelente conocedor y cumplidor de las normas que rigen las actividades sociales. <input type="text" value="5"/>	Muy sociable y conocedor de las reglas de este atributo. Se adapta sin dificultad a las situaciones que se le presentan. <input type="text" value="4"/>	Normalmente sociable. Sabe conducirse en sociedad. <input type="text" value="3"/>	Poco sociable, prefiere el ambiente interno. De escasos recursos en su trato con los demás. <input type="text" value="2"/>	Insociable, retraído, acomplejado. Evita los compromisos. <input type="text" value="1"/>
D1	NO USE ESTOS ESPACIOS				
D2	<input type="text" value="5"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="1"/>
	D3				
	D4				
E	II-HABILIDAD				
	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
	RESOLUCIÓN: Considerar la decisión con que emprende su trabajo.				
1	Excepcionalmente decidido para el mando y trabajo. Activo y muy perseverante. <input type="text" value="A"/> <input type="text" value="T"/> <input type="text" value="5"/> <input type="text" value="5"/>	Emprende su trabajo con mucho ahínco y perseverancia. <input type="text" value="A"/> <input type="text" value="T"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="4"/>	Realiza su trabajo con eficiencia, empeño y perseverancia. <input type="text" value="A"/> <input type="text" value="T"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="3"/>	Le falta interés en su trabajo. Limita su acción a lo rutinario. <input type="text" value="A"/> <input type="text" value="T"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="2"/>	Falta completa de interés en su trabajo. Evade hasta las labores más simples. <input type="text" value="A"/> <input type="text" value="T"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="1"/>
	CRITERIO: Considerar la rapidez con que comprende y el grado de eficiencia con que resuelve las diversas situaciones.				
2	Excepcionalmente inteligente, estudioso y excelente discernimiento. Apto para misiones de investigación y desarrollo. <input type="text" value="A"/> <input type="text" value="T"/> <input type="text" value="5"/> <input type="text" value="5"/>	Muy inteligente y de gran discernimiento. Rápido para captar los problemas y solucionarlos adecuadamente. <input type="text" value="A"/> <input type="text" value="T"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="4"/>	Inteligente y razonable sentido común. Normalmente alcanza soluciones correctas. <input type="text" value="A"/> <input type="text" value="T"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="3"/>	Normalmente actúa con propia iniciativa, pero es algo lento. <input type="text" value="A"/> <input type="text" value="T"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="2"/>	Indeciso. No actúa sin previa ayuda o instrucciones. <input type="text" value="A"/> <input type="text" value="T"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="1"/>
	INICIATIVA: Considerar el grado de actitud para tomar decisiones que le sean requeridas.				
3	Excepcionalmente ingenioso, actúa siempre con rapidez a iniciativa propia y sin temor a las responsabilidades. <input type="text" value="A"/> <input type="text" value="T"/> <input type="text" value="5"/> <input type="text" value="5"/>	Pone en juego su iniciativa para resolver situaciones imprevistas, alcanzando muy buenos resultados y asumiendo la responsabilidad consiguiente. <input type="text" value="A"/> <input type="text" value="T"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="4"/>	Hace uso de su iniciativa para solución de los problemas que no implican gran responsabilidad. <input type="text" value="A"/> <input type="text" value="T"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="3"/>	Normalmente actúa con propia iniciativa, pero es algo lento. <input type="text" value="A"/> <input type="text" value="T"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="2"/>	Indeciso. No actúa sin previa ayuda o instrucciones. <input type="text" value="A"/> <input type="text" value="T"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="1"/>

Continúa

Continuación

E	II-HABILIDAD				
	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
NIVEL DE CONOCIMIENTOS PROFESIONALES: Considerar al grado de conocimientos profesionales que posee.					
4	Excepcional conocedor de asuntos profesionales. Se mantiene constantemente informado de los últimos adelantos en este aspecto. <input type="text" value="5"/>	Posee sólidos conocimientos sobre asuntos profesionales y se mantiene constantemente informado. <input type="text" value="4"/>	Conoce los asuntos de su profesión y se mantiene normalmente informado. <input type="text" value="3"/>	Poca preparación profesional y comprensión de los problemas de esta índole. <input type="text" value="2"/>	Descuida su preparación profesional y demuestra poco interés en los problemas relacionados con su profesión. <input type="text" value="1"/>
NIVEL DE CONOCIMIENTO DE CULTURA GENERAL: Considerar el grado de Cultura General que posee.					
5	Excelente conocedor de asuntos de cultura general. Hace gala de conocimientos muy amplios en este aspecto. <input type="text" value="5"/>	Posee sólidos conocimientos de cultura general y se mantiene constantemente informado. <input type="text" value="4"/>	Posee normales conocimientos de cultura general y se mantiene informado. <input type="text" value="3"/>	Su cultura general deja mucho que desear y demuestra poco interés por mejorarla. <input type="text" value="2"/>	Muy escasa cultura general y falta de interés por adquirirla. <input type="text" value="1"/>
EFICIENCIA EN EL TRABAJO: Evaluar el rendimiento en el servicio y en comisiones que se le encomienden fuera del trabajo.					
6	Desempeño excelente, es un ejemplo para los demás en cualquier circunstancia. <input type="text" value="5"/>	Apreciable rendimiento en todos los actos. <input type="text" value="4"/>	Su rendimiento es normal, tanto en el servicio como fuera de él. <input type="text" value="3"/>	Su rendimiento deja mucho que desear. Necesita constante control. <input type="text" value="2"/>	Desempeño muy pobre. Falta de interés por mejorar. Es objeto de frecuentes sanciones. <input type="text" value="1"/>
COOPERACIÓN: Considerar su trabajo en conjunto.					
7	Actúa en forma excepcional en cualquier trabajo en conjunto. <input type="text" value="5"/>	Despliega hábilmente su colaboración en cualquier trabajo de conjunto. <input type="text" value="4"/>	Su desempeño en trabajos de conjunto es satisfactorio. <input type="text" value="3"/>	Tiene mucha dificultad para realizar trabajos en conjunto. Es personalista. <input type="text" value="2"/>	Incapaz de efectuar trabajos en conjunto. Obstaculiza la labor. <input type="text" value="1"/>
TACTO: Considerar si tiene éxito al tratar con los demás.					
8	Excelente habilidad en su trato y forma de resolver cualquier asunto. <input type="text" value="5"/>	Posee gran sentido de corrección para acercarse y tratar a los demás. <input type="text" value="4"/>	Correcto, cortés y considerado en su trato con los demás. <input type="text" value="3"/>	Desatinado, en la mayoría de los casos, en su trato con los demás. <input type="text" value="2"/>	Extremadamente falto de tacto y tino. <input type="text" value="1"/>
EXPRESIÓN ORAL: Considerar sus condiciones de orador.					
9	Excepcional orador, de cualidades innatas. Posee fluente, lúcida y elocuente expresión. <input type="text" value="5"/>	Posee las condiciones indispensables de un orador elocuente. <input type="text" value="4"/>	Se expresa claramente, sin llegar ser elocuente. <input type="text" value="3"/>	Pocos dotes de orador. Su expresión es confusa. <input type="text" value="2"/>	Sin condiciones para oratoria. Mala dicción. <input type="text" value="1"/>
EXPRESIÓN ESCRITA: Considerar su habilidad para redactar.					
10	Excelente habilidad para redactar en forma clara y concisa. <input type="text" value="5"/>	Apreciable habilidad para redactar en forma clara y concisa. <input type="text" value="4"/>	Expresa sus pensamientos en forma clara. <input type="text" value="3"/>	Su redacción en muchas oportunidades es confusa. <input type="text" value="2"/>	Carece de habilidad para expresar sus pensamientos. <input type="text" value="1"/>
E1	NO USE ESTOS ESPACIOS				
E2	NO USE ESTOS ESPACIOS				
E1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
E2	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
E3	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
E4	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
E5	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
E6	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
E7	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
E8	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Continúa

Continuación

F	III-DON DE MANDO																							
	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO																			
1	LIDERAZGO: Considerar el grado de influencia que tiene su personalidad y entusiasmo sobre los demás.																							
	Excepcionales condiciones de líder. Se distingue por la confianza y ascendiente que inspira. Posee poder para imponer su voluntad. <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"><tr><td>A</td><td>T</td></tr><tr><td>5</td><td>5</td></tr></table>	A	T	5	5	Apreciables condiciones como líder. Se distingue por la acción y su instinto. Muy capaz de imponer su voluntad. <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"><tr><td>A</td><td>T</td></tr><tr><td>4</td><td>4</td></tr></table>	A	T	4	4	Normales condiciones de líder. <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"><tr><td>A</td><td>T</td></tr><tr><td>3</td><td>3</td></tr></table>	A	T	3	3	Discretas condiciones de líder. Vacilante, sin mayores recursos que inspiren confianza y ánimo de seguirlo. <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"><tr><td>A</td><td>T</td></tr><tr><td>2</td><td>2</td></tr></table>	A	T	2	2	Sin capacidad de líder. Incapaz de inspirar la menor confianza. <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"><tr><td>A</td><td>T</td></tr><tr><td>1</td><td>1</td></tr></table>	A	T	1
A	T																							
5	5																							
A	T																							
4	4																							
A	T																							
3	3																							
A	T																							
2	2																							
A	T																							
1	1																							
2	CAPACIDAD PARA TOMAR DECISIONES: Considerar la aptitud que posee para tomar decisiones correctas.																							
	Magníficamente dotado para tomar decisiones correctas, aun en circunstancias difíciles. <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"><tr><td>A</td><td>T</td></tr><tr><td>5</td><td>5</td></tr></table>	A	T	5	5	Adopta buenas decisiones en cualquier situación. <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"><tr><td>A</td><td>T</td></tr><tr><td>4</td><td>4</td></tr></table>	A	T	4	4	Adopta buenas decisiones, pero solo en circunstancia normales. <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"><tr><td>A</td><td>T</td></tr><tr><td>3</td><td>3</td></tr></table>	A	T	3	3	Eventualmente adopta buenas decisiones, aunque se trate de situaciones normales. <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"><tr><td>A</td><td>T</td></tr><tr><td>2</td><td>2</td></tr></table>	A	T	2	2	Adopta malas decisiones con demasiada frecuencia. <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"><tr><td>A</td><td>T</td></tr><tr><td>1</td><td>1</td></tr></table>	A	T	1
A	T																							
5	5																							
A	T																							
4	4																							
A	T																							
3	3																							
A	T																							
2	2																							
A	T																							
1	1																							
3	DISCIPLINA: Considerar la aceptación y ejecución de órdenes del Servicio y Reglamentaciones disciplinaria.																							
	Excepcional porte militar, respetuoso, acata y cumple las órdenes con criterio de conciencia y sin dilaciones. <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"><tr><td>A</td><td>T</td></tr><tr><td>5</td><td>5</td></tr></table>	A	T	5	5	Muy buen comportamiento militar, exige igual a los demás. <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"><tr><td>A</td><td>T</td></tr><tr><td>4</td><td>4</td></tr></table>	A	T	4	4	Normalmente disciplinado; obtiene lo mismo de sus subalternos. <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"><tr><td>A</td><td>T</td></tr><tr><td>3</td><td>3</td></tr></table>	A	T	3	3	Tiende a ser indisciplinado y a permitir la indisciplina de sus subordinados. <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"><tr><td>A</td><td>T</td></tr><tr><td>2</td><td>2</td></tr></table>	A	T	2	2	Escasamente disciplinado. <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"><tr><td>A</td><td>T</td></tr><tr><td>1</td><td>1</td></tr></table>	A	T	1
A	T																							
5	5																							
A	T																							
4	4																							
A	T																							
3	3																							
A	T																							
2	2																							
A	T																							
1	1																							
4	ACTITUD PARA CON LOS SUBORDINADOS: Considerar la firmeza, justicia y maneras con que trata al personal a sus órdenes.																							
	Muy justo en sus apreciaciones y recompensas. Trato mesurado pero muy firme. <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"><tr><td>5</td></tr></table>	5	Con equidad en sus apreciaciones y recompensas. Mesurado y firme. <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"><tr><td>4</td></tr></table>	4	Firme, justo y considerado. <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"><tr><td>3</td></tr></table>	3	Parcial en sus apreciaciones. Tacto duro e intransigente. <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"><tr><td>2</td></tr></table>	2	Injusto, falto de consideración. Terco. <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"><tr><td>1</td></tr></table>	1														
5																								
4																								
3																								
2																								
1																								
5	CUMPLIMIENTO DE PLAZOS: Considerar la exactitud con que cumple los plazos que le fijan.																							
	Excepcional puntualidad y escritez en los plazos que se fijan para los trabajos encomendados. <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"><tr><td>5</td></tr></table>	5	Muy buen cumplidor de los plazos que se le fijan para los trabajos encomendados. <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"><tr><td>4</td></tr></table>	4	Normalmente, cumple con los plazos que le fijan, retrasándose algunas veces. <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"><tr><td>3</td></tr></table>	3	Frecuentemente, no cumple con los plazos que le fijan. <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"><tr><td>2</td></tr></table>	2	Incumplido en los plazos para presentación. <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"><tr><td>1</td></tr></table>	1														
5																								
4																								
3																								
2																								
1																								
F1	NO USE ESTOS ESPACIOS				F3	F4	NO USE ESTOS ESPACIOS				F7	F8												
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
F2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>														
G	G1		G2		G3																			
	TOTAL:	<input type="text"/>	TOTAL:	<input type="text"/>	TOTAL:	<input type="text"/>																		
H	Indicar si el Oficial debe ser retenido en su actual cargo o debe ser cambiado de colocación.																							

Continúa

Continuación

I	Situación del Oficial evaluado con respecto al Oficial que evalúa.	Fecha del Informe
J	Grado, Nombre, Apellidos, NSA del Oficial que evalúa.	Firma del Oficial que evalúa
K	Grado, Nombre, Apellidos, NSA del Oficial que aprueba este Informe.	Firma del Oficial que aprueba este Informe

Fuente: Fuerza Aérea del Perú.

Anexo 11. Informe de eficiencia para oficiales superiores de Armas y Servicios de la Fuerza Aérea del Perú



N.S.A.
 CP - 695 - 1
 Ordenanza FAP 35 - 2
 Anexo N° 1
 21 de Mayo de 1973

**INFORME DE EFICIENCIA
 PARA
 OFICIALES SUPERIORES
 DE
 ARMAS Y SERVICIOS**

GRADO: _____ APELLIDOS: _____
 _____ NOMBRE: _____
 UNIDAD: _____
 E.F.A.: _____ AÑO: _____

INFORME DE EFICIENCIA PARA OFICIALES SUPERIORES DE ARMAS Y DE SERVICIOS					
A	Grado, apellidos y nombres		N.S.A.	Unidad o Dependencia	Años en el Grado
	ESPECIALIDAD		Cargo que desempeña		
	EFA Primaria	EFA Secundaria			
B	SEMESTRE DEL INFORME:		1er. <input type="text"/>	2do. <input type="text"/>	
C	INSTRUCCIONES 1.- Antes de iniciar la calificación, el Oficial Evaluador deberá leer cuidadosamente la Ordenanza FAP 35-2 y el contenido de cada casillero del presente formato; luego procederá a marcar con una X sobre el casillero pequeño colocado para el efecto, según sea el calificativo que a su juicio le corresponda al Oficial para evaluar.				
D	I.- CUALIDADES PERSONALES				
	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
SENTIDO DEL DEBER: Observar si antepone el Servicio al interés personal o viceversa.					
1	Excelente cumplidor de sus deberes, los que realiza con entusiasmo y responsabilidad, posponiendo todo interés personal.	Desempeña sus deberes en forma consciente y a entera satisfacción.	Cumple con las obligaciones normales del servicio	Propenso a anteponer intereses personales, descuidando obligaciones del servicio.	Antepone el interés personal a las obligaciones del servicio
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	5	4	3	2	1

Continúa

Continuación

D	I.- CUALIDADES PERSONALES				
	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
	MORALIDAD: Considerar su comportamiento en el Servicio y fuera de él. Observar si regula su vida de acuerdo con el sentido de lo correcto de lo incorrecto y si se puede contar con el apoyo cuando las órdenes estén en contra de su opinión.				
2	De excelente conducta y elevados principios morales. Es un constante y permanente buen ejemplo para los demás. <input type="text" value="5"/>	Tiene apreciable conducta y principios morales. De muy buenas costumbres. <input type="text" value="4"/>	Conducta normal y de buenas costumbres. <input type="text" value="3"/>	Su conducta es discreta y ha dado motivo para llamarlo al orden. Sus costumbres no siempre se ajustan a los principios morales. <input type="text" value="2"/>	Su conducta ha dejado mucho que desear, habiendo dado lugar a que se le sancione. No es temperante. Puede ser un mal ejemplo para sus compañeros. <input type="text" value="1"/>
	PERSONALIDAD: Considerar el impacto e influencia que causa su persona en los demás.				
3	Definida prestancia y excepcional ascendiente sobre los demás. <input type="text" value="5"/>	De fuerte personalidad, capaz de influenciar sobre los demás. <input type="text" value="4"/>	La influencia de su personalidad se deja sentir en todas las situaciones normales <input type="text" value="3"/>	De relativa personalidad. Moderada capacidad influenciante. <input type="text" value="2"/>	De escasa personalidad, la que se altera en determinadas circunstancias. <input type="text" value="1"/>
	ESTADO FÍSICO: Considerar en qué estado físico se encuentra para desempeñar las funciones del Servicio.				
4	Apto en forma absoluta para cumplir las más arduas labores en cualquier circunstancia. Atlético. <input type="text" value="5"/>	Su estado físico le permite cumplir cualquier tipo de misión. Deportista. <input type="text" value="4"/>	Su estado físico le permite cumplir misiones normales. Practica deportes. <input type="text" value="3"/>	Su estado físico le limita el cumplimiento de misiones en las diversas regiones naturales. <input type="text" value="2"/>	Estado físico deficiente por falta de interés para la práctica de ejercicios. <input type="text" value="1"/>
	COMPORTAMIENTO SOCIAL: Considerar su desenvolvimiento social dentro de la FAP y con la colectividad.				
	Excelente conocedor y cumplidor de las normas que rigen las actividades sociales. <input type="text" value="5"/>	Muy sociable y conocedor de las reglas de este atributo. Se adapta sin dificultad a las situaciones que se le presentan. <input type="text" value="4"/>	Normalmente sociable. Sabe conducirse en sociedad. <input type="text" value="3"/>	Poco sociable, prefiere el ambiente interno. De escasos recursos en su trato con los demás. <input type="text" value="2"/>	Insociable, retraído, acomplejado. Evita los compromisos. <input type="text" value="1"/>
D1	NO USE ESTOS ESPACIOS				
D2	<input type="text" value="5"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="1"/>
				D3	D4
E	II-HABILIDAD				
	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
	RESOLUCIÓN: Considerar la decisión con que emprende su trabajo.				
1	Excepcionalmente decidido para el mando y trabajo. Activo y muy perseverante. A T <input type="text" value="5"/> <input type="text" value="5"/>	Emprende su trabajo con mucho ahínco y perseverancia. A T <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="4"/>	Realiza su trabajo con eficiencia empeño y perseverancia. A T <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="3"/>	Le falta interés en su trabajo. Limita su acción a lo rutinario. A T <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="2"/>	Falta completa de interés en su trabajo. Evade hasta las labores más simples. A T <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="1"/>
	CRITERIO: Considerar la rapidez con que comprende y el grado de eficiencia con que resuelve las diversas situaciones.				
2	Excepcionalmente inteligente, estudioso y excelente discernimiento. Apto para misiones de investigación y desarrollo. A T <input type="text" value="5"/> <input type="text" value="5"/>	Muy inteligente y de gran discernimiento. Rápido para captar los problemas y solucionarlos adecuadamente. A T <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="4"/>	Inteligente y razonable sentido común. Normalmente alcanza soluciones correctas. A T <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="3"/>	Normalmente actúa con propia iniciativa, pero es algo lento. A T <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="2"/>	Indeciso. No actúa sin previa ayuda o instrucciones. A T <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="1"/>
	INICIATIVA: Considerar el grado de actitud para tomar decisiones que le sean requeridas.				
3	Excepcionalmente ingenioso, actúa siempre con rapidez a iniciativa propia y sin temor a las responsabilidades. A T <input type="text" value="5"/> <input type="text" value="5"/>	Pone en juego su iniciativa para resolver situaciones imprevistas, alcanzando muy buenos resultados y asumiendo la responsabilidad consiguiente. A T <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="4"/>	Hace uso de su iniciativa para solución de los problemas que no implican gran responsabilidad. A T <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="3"/>	Normalmente actúa con propia iniciativa, pero es algo lento. A T <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="2"/>	Indeciso. No actúa sin previa ayuda o instrucciones. A T <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="1"/>

Continúa

Continuación

	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO														
NIVEL DE CONOCIMIENTOS PROFESIONALES: Considerar al grado de conocimientos profesionales que posee.																			
4	Excepcional conocedor de asuntos profesionales. Se mantiene constantemente informado de los últimos adelantos en este aspecto. <input type="text" value="5"/>	Posee sólidos conocimientos sobre asuntos profesionales y se mantiene constantemente informado. <input type="text" value="4"/>	Conoce los asuntos de su profesión y se mantiene normalmente informado. <input type="text" value="3"/>	Poca preparación profesional y comprensión de los problemas de esta índole. <input type="text" value="2"/>	Descuida su preparación profesional y demuestra poco interés en los problemas relacionados con su profesión. <input type="text" value="1"/>														
NIVEL DE CONOCIMIENTO DE CULTURA GENERAL: Considerar el grado de Cultura General que posee.																			
5	Excelente conocedor de asuntos de cultura general. Hace gala de conocimientos muy amplios en este aspecto. <input type="text" value="5"/>	Posee sólidos conocimientos de cultura general y se mantiene constantemente informado. <input type="text" value="4"/>	Posee normales conocimientos de cultura general y se mantiene informado. <input type="text" value="3"/>	Su cultura general deja mucho que desear y demuestra poco interés por mejorarla. <input type="text" value="2"/>	Muy escasa cultura general y falta de interés por adquirirla. <input type="text" value="1"/>														
EFICIENCIA EN EL TRABAJO: Evaluar el rendimiento en el servicio y en comisiones que se le encomienden fuera del trabajo.																			
6	Desempeño excelente, es un ejemplo para los demás en cualquier circunstancia. <input type="text" value="5"/>	Apreciable rendimiento en todos los actos. <input type="text" value="4"/>	Su rendimiento es normal, tanto en el servicio como fuera de él. <input type="text" value="3"/>	Su rendimiento deja mucho que desear. Necesita constante control. <input type="text" value="2"/>	Desempeño muy pobre. Falta de interés por mejorar. Es objeto de frecuentes sanciones. <input type="text" value="1"/>														
COOPERACIÓN: Considerar su trabajo en conjunto.																			
7	Actúa en forma excepcional en cualquier trabajo en conjunto. <input type="text" value="5"/>	Despliega hábilmente su colaboración en cualquier trabajo de conjunto. <input type="text" value="4"/>	Su desempeño en trabajos de conjunto es satisfactorio. <input type="text" value="3"/>	Tiene mucha dificultad para realizar trabajos en conjunto. Es personalista. <input type="text" value="2"/>	Incapaz de efectuar trabajos en conjunto. Obstaculiza la labor. <input type="text" value="1"/>														
TACTO: Considerar si tiene éxito al tratar con los demás.																			
8	Excelente habilidad en su trato y forma de resolver cualquier asunto. <input type="text" value="5"/>	Posee gran sentido de corrección para acercarse y tratar a los demás. <input type="text" value="4"/>	Correcto, cortés y considerado en su trato con los demás. <input type="text" value="3"/>	Desatinado, en la mayoría de los casos, en su trato con los demás. <input type="text" value="2"/>	Extremadamente falto de tacto y tino. <input type="text" value="1"/>														
EXPRESIÓN ORAL: Considerar sus condiciones de orador.																			
9	Excepcional orador, de cualidades innatas. Posee fluente, lúcida y elocuente expresión. <input type="text" value="5"/>	Posee las condiciones indispensables de un orador elocuente. <input type="text" value="4"/>	Se expresa claramente, sin llegar a ser elocuente. <input type="text" value="3"/>	Pocos dotes de orador. Su expresión es confusa. <input type="text" value="2"/>	Sin condiciones para oratoria. Mala dicción. <input type="text" value="1"/>														
EXPRESIÓN ESCRITA: Considerar su habilidad para redactar.																			
10	Excelente habilidad para redactar en forma clara y concisa. <input type="text" value="5"/>	Apreciable habilidad para redactar en forma clara y concisa. <input type="text" value="4"/>	Expresa sus pensamientos en forma clara. <input type="text" value="3"/>	Su redacción en muchas oportunidades es confusa. <input type="text" value="2"/>	Carece de habilidad para expresar sus pensamientos. <input type="text" value="1"/>														
E1	NO USE ESTOS ESPACIOS					NO USE ESTOS ESPACIOS													
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	E3	<input type="text"/>	E4	<input type="text"/>	E5	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	E7	<input type="text"/>	E8	<input type="text"/>
	5	4	3	2	1						5	4	3	2	1				
E2	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>						<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				

Continúa

Continuación

F	III - DON DE MANDO					
	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	
1	LIDERAZGO: Considerar el grado de influencia que tiene su personalidad y entusiasmo sobre los demás.					
	Excepcionales condiciones de líder. Se distingue por la confianza y ascendiente que inspira. Posee poder para imponer su voluntad. A T <input type="text"/> 5 <input type="text"/> 5	Apreciables condiciones como líder. Se distingue por la acción y su instinto. Muy capaz de imponer su voluntad. A T <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 4	Normales condiciones de líder. A T <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 3	Discretas condiciones de líder. Vacilante, sin mayores recursos que inspiren confianza y ánimo de seguirlo. A T <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 2	Sin capacidad de líder. Incapaz de inspirar la menor confianza. A T <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 1	
2	CAPACIDAD PARA TOMAR DECISIONES: Considerar la aptitud que posee para tomar decisiones correctas.					
	Magníficamente dotado para tomar decisiones correctas, aun en circunstancias difíciles. A T <input type="text"/> 5 <input type="text"/> 5	Adopta buenas decisiones en cualquier situación. A T <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 4	Adopta buenas decisiones, pero solo en circunstancias normales. A T <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 3	Eventualmente adopta buenas decisiones, aunque se trate de situaciones normales. A T <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 2	Adopta malas decisiones con demasiada frecuencia. A T <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 1	
3	DISCIPLINA: Considerar la aceptación y ejecución de órdenes del Servicio y Reglamentaciones disciplinaria.					
	Excepcional porte militar, respetuoso, acata y cumple las órdenes con criterio de conciencia y sin dilaciones. A T <input type="text"/> 5 <input type="text"/> 5	Muy buen comportamiento militar, exige igual a los demás. A T <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 4	Inteligente y razonable sentido común. Normalmente alcanza soluciones correctas. A T <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 3	Tiende a ser indisciplinado y a permitir la indisciplina de sus subordinados. A T <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 2	Escasamente disciplinado. A T <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 1	
4	ACTITUD PARA CON LOS SUBORDINADOS: Considerar la firmeza, justicia y maneras con que trata al personal a sus órdenes.					
	Muy justo en sus apreciaciones y recompensas. Trato mesurado pero muy firme. <input type="text"/> 5	Con equidad en sus apreciaciones y recompensas. Mesurado y firme. <input type="text"/> 4	Firme, justo y considerado. <input type="text"/> 3	Parcial en sus apreciaciones. Tacto duro e intransigente. <input type="text"/> 2	Injusto, falta de consideración. Terco. <input type="text"/> 1	
F1	NO USE ESTOS ESPACIOS				NO USE ESTOS ESPACIOS	
	<input type="text"/> 5 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 1	<input type="text"/> F3 <input type="text"/> F4	<input type="text"/> F5 <input type="text"/> F6	<input type="text"/> F7 <input type="text"/> F8		
G	G1 TOTAL: <input type="text"/>		G2 TOTAL: <input type="text"/>		G3 TOTAL: <input type="text"/>	
H	Indicar si el Oficial debe ser retenido en su actual cargo o debe ser cambiado de colocación.					
I	Situación del Oficial evaluado con respecto al Oficial que evalúa.			Fecha del Informe		

Continúa

Continuación

J	Grado, Nombre, Apellidos, NSA del Oficial que evalúa.	Firma del Oficial que evalúa
K	Grado, Nombre, Apellidos, NSA del Oficial que aprueba este Informe.	Firma del Oficial que aprueba este Informe

Fuente: Fuerza Aérea del Perú.

Anexo 12. Hoja anual de apreciación y calificación del oficial de la Policía Nacional del Perú

POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ N°

AÑO:DIR. REG.:UNIDAD:

**HOJA ANUAL DE APRECIACIÓN Y CALIFICACIÓN DEL OFICIAL DE LA PNP
INFORMACIÓN GENERAL**

- 1.- Apellidos y Nombres:
2.- Grado: 3.- Fecha del último Ascenso:
4.- Apreciado desde el 11 Dic.hasta el Dic.

INFORMACIÓN ESPECIAL

5.- Actos o hechos importantes apreciados durante el período.
.....
.....
.....

6.- Comisiones o trabajos especiales que ha realizado durante al período. Así como los estudios que siga, que no sean a tiempo completo, tanto institucionales como extrainstitucionales.
.....
.....
.....

7.- Cargos desempeñados en la Dependencia, Unidad o Centro, durante el período de calificación con indicación de tiempo en meses, en orden cronológico.
.....
.....
.....

8.- Días desempeñados durante el período:

Motivos	Permisos:.....	Vacaciones:.....	Enfermedad:.....
	Licencia:.....	Tránsito:.....	Faltó:.....
Otros	(Especificar).....		

.....
.....

9.- Deméritos:
.....
.....
.....

Continúa

Continuación

INFORME DE LA CALIFICACIÓN

I. FACTOR CUALIDADES PERSONALES		1ra. Calif.	2da. Calif.
PARA TODOS LOS OFICIALES DE COMANDANTE A ALFÉREZ	COMPRESIÓN CULTURA GENERAL INICIATIVA E INGENIO EXPRESIÓN ESPÍRITU DE SUPERACIÓN CARÁCTER MORALIDAD Y HONRADEZ ENTEREZA SOCIALIBILIDAD PRESENCIA CAPACIDAD FÍSICA		
	SUB - TOTAL: I		

II. FACTOR CUALIDADES PROFESIONALES		1ra. Calif.	2da. Calif.
EXCEPTO LOS QUE ESTUDIAN A TIEMPO COMPLETO	APTITUD PARA EL MANDO ADMINISTRACIÓN ASESORAMIENTO CONTROL Y SUPERVISIÓN EJECUCIÓN Y/O CUMPLIMIENTO DE TAREAS PERSEVERANCIA RESPONSABILIDAD COOPERACIÓN ASISTENCIA PUNTUALIDAD DISCIPLINA		
NOTA: CONSIDERAR SOLO UN RUBRO PARA CADA OFICIAL	A. SOLO PARA OFICIALES QUE DESEMPEÑAN CARGOS OPERATIVOS CAPACIDAD POLICIAL PROFESIONAL TINO Y TACTO EN SUS INTERVENCIONES EQUIDAD Y JUSTICIA B. SOLO PARA OFICIALES QUE DESEMPEÑAN CARGOS ADMINISTRATIVOS CAPACIDAD ADMINISTRATIVA DELEGACIÓN DE FUNCIONES CALIDAD DE TRABAJO C. SOLO PARA OFICIALES QUE SE DESEMPEÑAN COMO INSTRUCTORES CAPACIDAD EDUCATIVA COMUNICACIÓN ACTITUD CON LOS ALUMNOS D. SOLO PARA OFICIALES DE SERVICIO (Abogados, Sanidad, Otros) y con estatus de Ofic. (Prof. Educ. Fís. y Esgr.) CAPACIDAD EN LA ESPECIALIDAD RENDIMIENTO CONOCIMIENTOS POLICIALES E. SOLO PARA OFICIALES QUE ESTUDIAN A TIEMPO COMPLETO APRENDIZAJE RENDIMIENTO ACADÉMICO ENTUSIASMO COOPERACIÓN COMPORTAMIENTO RESPONSABILIDAD ASISTENCIA PUNTUALIDAD DISCIPLINA		
	SUB TOTAL: II		

III. FACTORES INHERENTES AL CARGO		1ra. Calif.	2da. Calif.
	AMBIENTE Y/O CONDICIÓN DE TRABAJO RIESGO SACRIFICIO		
	SUB - TOTAL: III		

Continúa

Continuación

RESOLUCION DE LA JUNTA REVISORA	
NOTA:.....	
(en letras)	(en cifras)
FIRMA DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA REVISORA	
PRESIDENTE	
.....	
VOCAL	VOCAL
.....
SECRETARIO	
.....	

Fuente: Policía Nacional del Perú.

Anexo 13. Formato de evaluación de desempeño para los oficiales de la Marina de los Estados Unidos de América

OFFICER EVALUATION REPORT SUPPORT FORM (ARMY) Read Privacy Act Statement on Reverse before Completing this form			
PART I - RATED OFFICER IDENTIFICATION			
NAME OF RATED OFFICER (Last, First, MI)	RANK	ORGANIZATION	
PART II - RATING CHAIN - YOUR RATING CHAIN FOR THE EVALUATION PERIOD IS:			
RATER	NAME	RANK	POSITION
INTERMEDIATE RATER	NAME	RANK	POSITION
SENIOR RATER	NAME	RANK	POSITION
PART III - VERIFICATION OF FACE-TO-FACE DISCUSSION			
MANDATORY RATER / RATED OFFICER INITIAL FACE-TO FACE COUNSELING ON DUTIES, RESPONSIBILITIES AND PERFORMANCE OBJECTIVES FOR THE CURRENT RATING PERIOD TOOK PLACE ON _____ (Date) Rater Initials _____ Rater Initials _____ Senior Rater Initials _____ (Review)			
PERIODIC RATER / RATED OFFICER FOLLOW-UP FACE-TO-FACE COUNSELINGS: _____ _____ Dates _____ Rater Initials _____ Rater Initials _____ Senior Rater Initials _____ _____ _____			
PART IV - RATED OFFICER (Complete a, b, and c below for this rating period)			
PRINCIPAL DUTY TITLE		POSITION AOC / BR	
a. STATE YOUR SIGNIFICANT DUTIES AND RESPONSIBILITIES			
b. INDICATE YOUR MAJOR PERFORMANCE OBJECTIVES			

REPLACES DA FORM 67-8-1, FEB 85, WHICH IS OBSOLETE, 1 OCT 97
 DA FORM 67-9-1, OCT 97

Continúa

Continuación

c. LIST YOUR SIGNIFICANT CONTRIBUTIONS
_____ SIGNATURE AND DATE
PART V - RATER AND/ OR INTERMEDIATE RATER (Review and comment on Part IVa, b, and c above). Insure remarks are consistent with your performance and potential evaluation on DA Form 67-9.)
a. RATER COMMENTS (Optional)
_____ SIGNATURE AND DATE (Mandatory)
b. INTERMEDIATE RATER COMMENTS (Optional)
_____ SIGNATURE AND DATE (Mandatory)
DATA REQUIRED BY THE PRIVACY ACT (U.S.C. 552a)
<p>1. AUTHORITY: Sec 301 Title 5 USC; Sec 3012 Title 10</p> <p>2. PURPOSE: DA Form 67-9, Officer Evaluation Report, serves as the primary source of information for officer personnel management decisions. DA Form 67-9-1, Officer Evaluation Support Form, serves as a guide for the rated officer's performance and development, enhances the accomplishment of the organization mission, and provides additional performance information to the rating chain. DA Form 67-9-1a, Junior Officer Developmental Support Form, serves as a common framework for Junior Officer Development and standardizes Junior Officer counseling.</p> <p>3. ROUTINE USE: DA Form 67-9 will be maintained in the rated officer's Official Military Personnel File (OMPF) and Career Management Individual File (CMIF). A copy will be provided to the rated officer either directly or forwarded to the rated officer. DA Form 67-9-1 and DA Form 67-9-1a are for organizational use only and will be returned to the rated officer after review by the rating chain.</p> <p>4. DISCLOSURE: Disclosure of the rated officer's SSN (Part I, DA Form 67-9) is voluntary. However, failure to verify the SSN may result in a delayed or erroneous processing of the officer's OER. Disclosure of the information in Part IV, DA Form 67-9-1 is voluntary. However, failure to provide the information requested will result in an evaluation of the rated officer without the benefits of that officer's comments. Should the rated officer use the Privacy Act as a basis not to provide the information requested in Part IV, the Support Form will contain the rated officer's statement to that effect and be forwarded through the rating chain in accordance with AR 623-105.</p>

Continúa

Continuación

JUNIOR OFFICER DEVELOPMENTAL SUPPORT FORM For use of this form, see AR 623-105; the proponent agency is ODCSPER			
NAME OF RATED OFFICER (Last, First, MI)	SSN	GRADE	ORGANIZATION
PART I - INSTRUCTIONS. Use of this form is mandatory for Lieutenants and WO1s; optional for all other ranks.			
<p style="text-align: center;">Initial face-to-face (Part II and III)</p> <ul style="list-style-type: none"> Discuss duty description/major performance objectives from DA Form 67-9-1. Discuss Army leader values, attributes and skills as related to future duty performance and professional development (Part II: Leader Character) Complete Developmental Action Plan (Part III)- Record at least one developmental task for each leadership action that targets major performance objectives listed on DA Form 67-9-1. Upon completion of the initial face-to-face counseling, date and initial Part IV (verification). Obtain senior rater's initials. Rated officer and rater retain file copy for use during later follow-up counselings. 		<p style="text-align: center;">Quarterly Follow-up Counselings (Part V - Reverse)</p> <ul style="list-style-type: none"> Discuss major performance objectives and progress made. Adjust as needed. Discuss progress made on developmental tasks; update/modify tasks as needed to continue developmental process. Rater summarize key points in appropriate block of Part V. Rater and rated officer initial, date, and keep a file copy for use during later counselings. <p>NOTE: Reference for Army Leadership Doctrine is FM 22-100.</p>	
PART II CHARACTER. Disposition of the leader: combination of values, attributes, and skills affecting leader actions. (See FM 22-100)			
ARMY VALUES			
1. HONOR: Adherence to the Army's publicly declared code of values		5. RESPECT: Promotes dignity, consideration, fairness, & EO	
2. INTEGRITY: Possesses high personal moral standards; honest in word and deed		6. SELFLESS-SERVICE: Places Army priorities before self	
3. COURAGE: Manifests physical and moral bravery		7. DUTY: Fulfills professional, legal, and moral obligations	
4. LOYALTY: Bears true faith and allegiance to the U.S. Constitution, the ARMY, the unit, and the soldier			
ATTRIBUTES Fundamental qualities and characteristics	MENTAL Possesses desire, will, initiative, and discipline	PHYSICAL Maintains appropriate level of physical fitness and military bearing	EMOTIONAL Displays self-control; calm under pressure
SKILLS (Competence) Skill development is part of selfdevelopment; prerequisite to action	CONCEPTUAL Demonstrates sound judgment, critical / creative thinking, moral reasoning	INTERPERSONAL Shows skill with people: coaching, teaching, counseling, motivating and empowering	TECHNICAL Possesses the necessary expertise to accomplish all tasks and functions
	TACTICAL Demonstrates proficiency in required professional knowledge, judgment, and warfighting		
PART III - DEVELOPMENTAL ACTION PLAN. Development tasks that target major performance objectives on the DA Form 67-9-1. (See FM 22-100)			
INFLUENCING: Communicating, Decision Making, Motivating			
COMMUNICATING. Articulates written and oral ideas/concepts clearly and concisely. Message received equals message sent.			
DECISION MAKING. Reaches sound, logical decisions based on analysis/synthesis of information, and uses sound judgement to allocate resources and select appropriate course(s) of action.			
MOTIVATING. Inspires, motivates, and guides others towards mission accomplishment. Sets the example by being in excellent physical / mental condition and consistently displaying proper military bearing.			
OPERATING: Planning, Executing, Assessing Communicating, Decision Making, Motivating			
PLANNING. Uses critical and creative thinking to develop executable plans that are suitable, acceptable, and feasible.			
EXECUTING. Shows tactical and technical proficiency; meets mission standards; takes care of people/resources. Maximizes the use of available systems and technology. Performs well under physical and mental stress.			

Continúa

Continuación

OFFICER EVALUATION REPORT For use of this form, see AR 623-105; the proponent agency is ODCSPER					SEE PRIVACY ACT STATEMENT ON DA FORM 67-9-1									
PART I - ADMINISTRATIVE DATA														
a. NAME (Last, First, Middle Initial)					b. SSN		c. RANK		d. DATE OF RANK Year Month Day		e. BRANCH	f. DESIG- / PMOS NATED (WO SPECIALTIES		
g. UNIT, ORG., STATION, ZIP CODE OR APO, MAJOR COMMAND							h. REASON FOR SUBMISSION							
i. PERIOD COVERED					j. RATED MONTHS	k. NONRATED CODES	l. NO. OF ENCL	m. RATED OFFICER COPY (Check one and date)		n. PSB INITIALS	o. CMD CODE	p. PSB CODE		
														FROM
Year	Month	Day	Year	Month	Day			1. Given to Officer	Date					
								2. Forwarded to Officer						
PART II - AUTHENTICATION (Rated officer's signature verifies officer has seen completed Parts I-VII and the admin data is correct)														
a. NAME OF RATER (Last, First, MI)				SSN		RANK	POSITION			SIGNATURE		DATE		
b. NAME OF INTERMEDIATE RATER (Last, First, MI)				SSN		RANK	POSITION			SIGNATURE		DATE		
c. NAME OF SENIOR RATER (Last, First, MI)				SSN		RANK	POSITION			SIGNATURE		DATE		
SENIOR RATER'S ORGANIZATION						BRANCH	SENIOR RATER TELEPHONE NUMBER			E-MAIL ADDRESS				
							d. This is a referred report, do you wish to make comments? <input type="checkbox"/>			e. SIGNATURE OF RATED OFFICER		DATE		
							<input type="checkbox"/> Yes, comments are attached <input type="checkbox"/> No							
PART III - DUTY DESCRIPTION														
a. PRINCIPAL DUTY TITLE										b. POSITION AOC / BR				
c. SIGNIFICANT DUTIES AND RESPONSIBILITIES. REFER TO PART IVa, DA FORM 67- 9-1														

Continúa

Continuación

PART IV - PERFORMANCE EVALUATION - PROFESSIONALISM (Rater)
CHARACTER Disposition of the leader: combination of values, attributes, and skills affecting leader actions

a. ARMY VALUES (Comments mandatory for all "NO" entries. Use PART Vb.)	Yes	Not		Yes	Not
1. HONOR: Adherence to the Army's publicly declared code of values	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. RESPECT: Promotes dignity, consideration, fairness, & EO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. INTEGRITY: Possesses high personal moral standards; honest in word and deed	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. SELFLESS-SERVICE: Places Army priorities before self	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. COURAGE: Manifests physical and moral bravery	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7. DUTY: Fulfills professional, legal, and moral obligations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. LOYALTY: Bears true faith and allegiance to the U.S. Constitution, the Army, the unit, and the soldier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b. LEADER ATTRIBUTES / SKILLS / ACTIONS: First, mark "YES" or "NO" for each block. Second, choose a total of six that best describe the rated officer. Select one from ATTRIBUTES, two from SKILLS (Competence), and three from ACTIONS (LEADERSHIP). Place an "X" in the appropriate numbered box with optional comments in PART Vb. Comments are mandatory in Part Vb for all "No" entries.

b.1. ATTRIBUTES (Select 1) Fundamental qualities and characteristics	1	MENTAL	YES	NO	2	PHYSICAL	YES	NO	3	EMOTIONAL	YES	NO
	Possesses desire, will, initiative, and discipline				Maintains appropriate level of physical fitness and military bearing				Displays self-control; calm under pressure			
b.2. SKILLS (Competence) Skill development is part of selfdevelopment; prerequisite to action	1	CONCEPTUAL	YES	NO	2	INTERPERSONAL	YES	NO	3	TECHNICAL	YES	NO
	Demonstrates sound judgment, critical/creative thinking, moral reasoning				Shows skill with people: coaching, teaching, counseling, motivating and empowering				Possesses the necessary expertise to accomplish all tasks and functions			
	1	TACTICAL Demonstrates proficiency in required professional knowledge, judgment, and warfighting									YES	NO
b.3. ACTIONS (LEADERSHIP) (Select 3) Major activities leaders perform: influencing, operating, and improving												
INFLUENCING Method of reaching goals while operating / improving	1	COMMUNICATING	YES	NO	2	DECISION-MAKING	YES	NO	3	MOTIVATING	YES	NO
	Displays good oral, written, and listening skills for individuals / groups				Employs sound judgment, logical reasoning and uses resources wisely				Inspires, motivates, and guides others toward mission accomplishment			
OPERATING Short-term mission accomplishment	4	PLANNING	YES	NO	5	EXECUTING	YES	NO	6	ASSESSING	YES	NO
	Develops detailed, executable plans that are feasible, acceptable, and suitable				Shows tactical proficiency, meets mission standards, and takes care of people/resources				Uses after-action and evaluation tools to facilitate consistent improvement			
IMPROVING Long-term improvement in the Army, its people and organizations	7	DEVELOPING	YES	NO	8	BUILDING	YES	NO	9	LEARNING	YES	NO
	Invests adequate time and effort to develop individual subordinates as leaders				Spends time and resources improving teams, groups, and units; fosters ethical climate				Seeks self-improvement and organizational growth; envisioning, adapting and leading change			

c. APFT: DATE: HEIGHT: WEIGHT:

d. JUNIOR OFFICER DEVELOPMENT - MANDATORY YES OR NO ENTRY FOR RATERS OF LTs AND WO1s. YES NO NA

WERE DEVELOPMENTAL TASKS RECORDED ON DA FORM 67-9-1a AND QUARTERLY FOLLOW-UP COUNSELINGS CONDUCTED?

NAME	SSN	PERIOD COVERED
PART V - PERFORMANCE AND POTENTIAL EVALUATION (Rater)		
a. EVALUATE THE RATED OFFICER'S PERFORMANCE DURING THE RATING PERIOD AND HIS/ HER POTENTIAL FOR PROMOTION		
<input type="checkbox"/> OUTSTANDING PERFORMANCE, MUST PROMOTE	<input type="checkbox"/> SATISFACTORY PERFORMANCE, PROMOTE	<input type="checkbox"/> UNSATISFACTORY PERFORMANCE, DO NOT PROMOTE
		<input type="checkbox"/> OTHER (Explain)

Continúa

Continuación

b. COMMENT ON SPECIFIC ASPECTS OF THE PERFORMANCE AND POTENTIAL FOR PROMOTION. REFER TO PART III, DA FORM 67-9 AND PART IVa, b, AND c DA FORM 67-9-1.

c. IDENTIFY ANY UNIQUE PROFESSIONAL SKILLS OR AREAS OF EXPERTISE OF VALUE TO THE ARMY THAT THIS OFFICER POSSESSES. FOR ARMY COMPETITIVE CATEGORY CPT THROUGH LTC, ALSO INDICATE A POTENTIAL

PART VI - INTERMEDIATE RATER

Continúa

Continuación

PART VII - SENIOR RATER	
a. EVALUATE THE RATED OFFICER'S PROMOTION POTENTIAL TO THE NEXT HIGHER GRADE	
I currently senior rate _____ officer(s) in this grade A completed DA Form 67-9-1 was received with this report and considered in my evaluation and review	
<input type="checkbox"/> BEST QUALIFIED <input type="checkbox"/> FULLY QUALIFIED <input type="checkbox"/> DO NOT PROMOTE <input type="checkbox"/> OTHER (Explain below)	
<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO (Explain in c)	
b. POTENTIAL COMPARED WITH OFFICERS SENIOR	c. COMMENT ON PERFORMANCE / POTENTIAL
<input type="checkbox"/> ABOVE CENTER OF MASS (Less than 50% in top box; Center of Mass if 50% or more in top box)	
<input type="checkbox"/> CENTER OF MASS	
<input type="checkbox"/> BELOW CENTER OF MASS RETAIN	
<input type="checkbox"/> BELOW CENTER OF MASS DO NOT RETAIN	
	d. LIST 3 FUTURE ASSIGNMENTS FOR WHICH THIS OFFICER IS BEST SUITED. FOR ARMY COMPETITIVE CATEGORY CPT THROUGH LTC, ALSO INDICATE A POTENTIAL

Fuente: Marina de los Estados Unidos.

Anexo 14. Formato de evaluación de desempeño para los oficiales del Ejército de los Estados Unidos de América

FITNESS REPORT & COUNSELING RECORD (E7-O6) (NAVY)

1. Name (Last, First MI Suffix)		2. Grade/Rade		3. Desig		4. SSN						
5. ACT <input type="checkbox"/> TAR <input type="checkbox"/> INACT <input type="checkbox"/> AT/ADSW/ <input type="checkbox"/>		6. UIC		7. Ship/Station		8. Promotion Status		9. Date Reported				
Occasion for Report Detachment Detachment of				Period of Report								
10. Periodic <input type="checkbox"/>		11. Of Individual <input type="checkbox"/>		12. Reporting Senior <input type="checkbox"/>		13. Special <input type="checkbox"/>		14. From: 15. To:				
16. Not Observed Report <input type="checkbox"/>		Type of Report				20. Physical Readiness		21. Billet Subcategory (if any)				
Report <input type="checkbox"/>		17. Regular <input type="checkbox"/>		18. Concurrent <input type="checkbox"/>		19. Ops Cdr <input type="checkbox"/>						
22. Reporting Senior (Last, FI MI)			23. Grade		24. Desig		25. Title		26. UIC		27. SSN	
28. Command employment and command achievements.												
29. Primary /Collateral/Watchstanding duties. (Enter primary duty abbreviation in box.) <input type="text"/>												
For Mid-term Counseling Use. (When completing FITREP, enter 30 and 31 from counseling worksheet, sign 32.)				30. Date Counseled		31. Counselor			32. Signature of Individual Counseled			
PERFORMANCE TRAITS: 1.0 - Below standards/not progressing or UNSAT in any one standard; 2.0 - Does not yet meet all 3.0 standards; 3.0 - Meets all 3.0 standards; 4.0 - Exceeds most 3.0 standards; 5.0 - Meets overall criteria and most of the specific standards for; 5.0 Standards are not all inclusive.												
PERFORMANCE TRAITS		1.0* Below Standards		2.0 Progressing		3.0 Meets Standards		4.0 Above Standards		5.0 Greatly Exceeds Standards		
33. PROFESSIONAL EXPERTISE: Professional knowledge proficiency, and qualifications.		- Lacks basic professional knowledge to perform effectively. - Cannot apply basic skills. - Fails to develop professionally or achieve timely qualifications.				- Has thorough professional knowledge. - Competently performs both routine and new tasks. - Steadily improves skills, achieves timely qualifications.				- Recognized expert, sought after to solve difficult problems. - Exceptionally skilled, develops and executes innovative ideas. - Achieves early/highly advanced qualifications.		
NOB <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
34. COMMAND OR ORGANIZATIONAL CLIMATE/EQUAL OPPORTUNITY: Contributing to growth and development, human worth, community.		- Actions counter to Navy's retention/reenlistment goals. - Uninvolved with mentoring or professional development of subordinates. - Actions counter to good order and discipline and negatively affect Command/ Organizational climate. - Demonstrates exclusionary behavior. Fails to value differences from cultural diversity.				- Positive leadership supports Navy's increased retention goals. Active in decreasing attrition. - Actions adequately encourage/support subordinates' personal/professional growth. - Demonstrates appreciation for contributions of Navy personnel. Positive influence on Command climate. - Values differences as strengths. Fosters atmosphere of acceptance/inclusion per EO/EEO policy.				- Measurably contributes to Navy's increased retention and reduced attrition objectives. - Proactive leader/exemplary mentor. Involved in subordinates' personal development leading to professional growth/sustained commitment. - Initiates support programs for military, civilian, and families to achieve exceptional Command and Organizational climate. - The model of achievement. Develops unit cohesion by valuing differences as strengths.		
NOB <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
35. MILITARY BEARING/CHARACTER: Appearance, conduct, physical fitness, adherence to Navy Core Values.		- Consistently unsatisfactory appearance. - Unsatisfactory demeanor or conduct. - Unable to meet one or more physical readiness standards. - Fails to live up to one or more Navy Core values: HONOR, COURAGE, COMMITMENT.				- Excellent personal appearance. - Excellent demeanor or conduct. - Complies with physical readiness program. - Always lives up to Navy Core Values: HONOR, COURAGE, COMMITMENT.				- Exemplary personal appearance. - Exemplary representative of Navy. - A leader in physical readiness. - Exemplifies Navy Core Values: HONOR, COURAGE, COMMITMENT.		
NOB <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
36. TEAMWORK: Contributions towards team building and team results.		- Creates conflict, unwilling to work with others, puts self above team. - Fails to understand team goals or teamwork techniques. - Does not take direction well.				- Reinforces others' efforts, meets personal commitments to team. - Understands team goals, employs good teamwork techniques. - Accepts and offers team direction.				- Team builder, inspires, inspires cooperation and progress. - Talented mentor, focuses goals and techniques for team. - The best at accepting and offering team direction.		
NOB <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
37. MISSION ACCOMPLISHMENT AND INITIATIVE: Taking initiative, planning/prioritizing, achieving mission.		- Lacks initiative. - Unable to plan or prioritize. - Does not maintain readiness. - Fails to get the job done.				- Takes initiative to meet goals. - Plans/prioritizes effectively. - Maintains high state of readiness. - Always gets the job done.				- Develops innovative ways to accomplish mission. - Plans/prioritizes with exceptional skill and foresight. - Maintains superior readiness, even with limited resources. - Gets jobs done earlier and far better than expected.		
NOB <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		

FITNESS REPORTS AND COUNSELING RECORD (E7-06) (cont 'd)

1. Name (Last, First MI Suffix)		2. Grade/Rade		3. Desig		4. SSN									
PERFORMANCE TRAITS		1.0* Below Standards		2.0 Progressing		3.0 Meets Standards		4.0 Above Standards		5.0 Greatly Exceeds Standards					
38. LEADERSHIP: Organizing, motivating and developing others to accomplish goals.		- Neglects growth/development or welfare of subordinates. - Fails to organize, creates problems for subordinates. - Does not set or achieve goals relevant to command mission and vision. - Lacks ability to cope with or tolerate stress. - Inadequate communicator. - Tolerates hazards or unsafe practices.		-		- Effectively stimulates growth/development in subordinates. - Organizes successfully, implementing process improvements and efficiencies. - Sets/achieves useful, realistic goals that support command mission. - Performs well in stressful situations. - Clear, timely communicator. - Ensures safety of personnel and equipment.		-		- Inspiring motivator and trainer, subordinates reach highest level of growth and development. - Superb organizer, great foresight, develops process improvements and efficiencies. - Leadership achievements dramatically further command mission and vision. - Perseveres through the toughest challenges and inspires others. - Exceptional communicator. - Makes subordinates safety record. - Constantly improves the personal and professional lives of others.					
NOB <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>					
39. TACTICAL PERFORMANCE: (Warfare qualified officers only) Basic and tactical employment of weapons systems.		- Has difficulty attaining qualification expected for the rank and experience. - Has difficulty in ship(s), aircraft or weapons systems employment. Below others in knowledge and employment. - Warfare skills in specialty are below standards compared to others of same rank and experience.		-		- Attains qualifications as required and expected. - Capably employs ship(s), aircraft, or weapons systems. Equal to others in warfare knowledge and employment. - Warfare skills in specialty equal to others of same rank and experience.		-		- Fully qualified an appropriate level for rank and experience. - Innovatively employs ship(s), aircraft, or weapons systems. Well above others in warfare knowledge and employment. - Warfare skills in specialty exceed others of same rank and experience.					
NOB <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>					
40. I recommend screening this individual for next career milestone (s) as follows: (maximum of two) Recommendations may be for competitive schools or duty assignments such as: LCPO, DEPT CPO, SEA, CMC, CWO, LDO, Dept Head, XO, OIC, CO, Major Command, War College, PG School.															
41. COMMENTS PERFORMANCE: * All 1.0 marks, three 2.0 marks, and 2.0 marks in Block 34 must be specifically substantiated in comments must be verifiable. Font must be 10 or 12 Pitch (10 or 12 Point) only. Use upper and lower case.															
Promotion Recommendation		NOB		Significant Problems		Progressing		Promotable		Must Promote		Early Promote		44. Reporting Senior Address	
42. INDIVIDUAL.															
43. SUMMARY.		X													
45. Signature of Reporting Senior								Date:				46. Signature of Individual Evaluated. "I have seen this report, been apprised of my performance, and understand my right to make a statement,"			
Member Trait Average:				Summary Group Average:				I intend to submit a statement. <input type="checkbox"/>		Do not intend to submit a statement. <input type="checkbox"/>		Date:			
47. Typed name, grade, command, UIC, and signature of Regular Reporting Senior on Concurrent Report Signature of Reporting Senior															
Date															

Anexo 15. Cuestionario de sondeo de percepción de competencias

1. ¿Por qué decidió ingresar a la Marina de Guerra del Perú?
2. ¿Cuáles son sus expectativas en la Marina de Guerra del Perú?
3. ¿Cómo enfrenta las situaciones desafiantes presentadas en su Dependencia?
4. Cuando está en desacuerdo con su superior, ¿Cómo maneja esa situación?
5. Cuando tiene en su personal a cargo alguien difícil de manejar, ¿Qué actitud emplea?
6. ¿Qué considera usted que es más importante para lograr un trabajo de calidad?
7. Cuando sus ideas no son consideradas, ¿Cómo lo enfrenta?
8. ¿Cómo toma las decisiones cuando su superior está ausente?
9. ¿Qué actitud toma frente a una orden recibida en donde no cuenta con los medios necesarios para cumplirla?
10. ¿Qué actitud toma cuando no está de acuerdo con una decisión tomada por su superior?
11. ¿Qué considera usted como principales requisitos para ser un líder?
12. ¿Qué habilidades ha aplicado para tomar una decisión?
13. ¿Cómo afronta las situaciones de crisis?
14. ¿Cómo resuelve los problemas de disciplina del personal en su Dependencia?
15. ¿Cuál cree que es el mayor problema de manejo del personal a su cargo?
16. ¿Qué recursos cree que son necesarios para la existencia de una buena relación entre el jefe y sus subordinados?
17. Describa un jefe ideal.
18. Describa, brevemente, a un subordinado ideal.
19. ¿Cómo se define usted?
20. ¿Qué actitudes han tenido mayor impacto positivo en los logros de su Dependencia?

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 16. Forma de llenado del modelo de evaluación propuesto y ejemplo

A continuación, se detallan los pasos a seguir para el correcto llenado del Modelo de evaluación de desempeño propuesto.

1. Primera parte: datos del evaluado

El oficial evaluado llenará, quince días antes que el evaluador, la primera parte, referida a sus datos generales, cargos desempeñados durante el período de calificación y la preferencia de su próximo destino.

2. Segunda parte: competencias del evaluado

Debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Leer las definiciones de cada una de las competencias y sus correspondientes niveles para tener un concepto claro de lo que se evaluará.
- Efectuar un cruce del nivel y frecuencia mostrada por el evaluado en cada una de las competencias, optando por la alternativa que más se asemeje en ambos aspectos, con relación al comportamiento del oficial calificado.
- Marcar con una X la opción elegida.

3. Tercera parte: calificación del evaluado

La nota obtenida por el evaluado se calcula de la siguiente manera:

- Se coloca el puntaje establecido en el formato (la semisuma de los puntajes de cada uno de los niveles con los puntajes de las frecuencias dadas en el modelo) de acuerdo con la elección que ha creído conveniente en cada una de las competencias de la relación, se efectúa la sumatoria de puntajes y se divide entre el número de competencias.

4. Cuarta parte: concepto general sobre el oficial evaluado

El evaluador debe realizar una síntesis del comportamiento del evaluado, resaltando sus logros y aspectos positivos y negativos de su comportamiento, y dar una recomendación de la próxima Dependencia en donde debe laborar el oficial calificado, sobre la base de sus competencias.

5. Quinta parte: lineamientos para el desarrollo de las competencias del evaluado

En la entrevista, ambos deben definir las acciones por realizar, en función de los resultados obtenidos de la evaluación y de los lineamientos de desarrollo propuestos, con la finalidad de mejorar el desempeño del evaluado.

6. Sexta parte: evaluación y conformidad

El evaluador registrará sus datos generales y firma, así como la fecha en que se culminó la evaluación. El evaluado marcará con una X si está conforme o no con la evaluación efectuada y registrará su firma. De no ser así, realizará el reclamo correspondiente al jefe inmediato superior al evaluador.

7. Séptima parte: forma de tramitar el formato para ser remitido a la Dirección General del Personal de la Marina

A continuación, se detalla el Modelo de evaluación propuesto lleno, con datos supuestos en letra cursiva.



MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PROPUESTO

DIRECCIÓN GENERAL DEL
PERSONAL DE LA MARINA

I. DATOS DEL EVALUADO.

1.-	<i>Mendoza Rengifo Julio César</i>		
	Apellido Paterno - Apellido Materno - Nombres		
2.-	<i>C. de C.</i>	3.-	<i>00297311</i>
	Grado		Nº CIP.
4.- CALIFICACIÓN	<i>INFANTE DE MARINA</i>		
5.- DEPENDENCIA	<i>BATALLÓN DE INFANTERÍA Nº 1</i>	6.- AÑO EN EL GRADO	<i>4º</i>
7.- FECHA DE PRESENTACIÓN A LA DEPENDENCIA	Día: <i>05</i> Mes: <i>ENERO</i> Año: <i>2006</i>		
8.- SEMESTRE DEL INFORME	1er.	2do.	
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9.- CARGOS DESEMPEÑADOS EN EL PERÍODO DE EVALUACIÓN EN ORDEN CRONOLÓGICO. (EXPRESAR EL TIEMPO EN MESES)	<i>SEGUNDO COMANDANTE (06 MESES)</i>		
10.- CARGOS COLATERALES DESEMPEÑADOS EN EL PERÍODO DE EVALUACIÓN. (EXPRESAR EL TIEMPO EN MESES)	<i>OFICIAL DE PERSONAL (06 MESES)</i> <i>OFICIAL DE INTELIGENCIA Y CONTRAINTELIGENCIA (06 MESES)</i> <i>OFICIAL DE RELACIONES PÚBLICAS (06 MESES)</i>		
11.- PREFERENCIA DE PRÓXIMO DESTINO			
DEPENDENCIA	<i>BASE DE INFANTERÍA DE MARINA</i>		
CARGO	<i>SEGUNDO COMANDANTE</i>		

Continúa

Continuación

II. COMPETENCIAS DEL EVALUADO

A.- COMPETENCIAS INTRAPERSONALES

1. MANEJO DE SÍ MISMO

Adecua sus actitudes y el empleo de sus capacidades para cumplir en forma eficiente las órdenes impartidas por su Comando y se adapta a situaciones y medios cambiantes. Mantiene el control positivo de sus emociones, evita reacciones negativas ante situaciones desfavorables, muestra confianza en sus acciones y no muestra frustración por el fracaso.							
NIVELES				FRECUENCIAS			
A : 20	B : 16	C : 12	D : 08	Siempre (100%) 20	Frecuentemente (75%) 16	La mitad de las veces (50%) 12	Ocasionalmente (25%) 08
A.- Responde con eficiencia frente a situaciones adversas y cambiantes, denotando excelente manejo de sus capacidades y actitudes en situaciones adversas.				<input type="radio"/> 20	<input type="radio"/> 18	<input type="radio"/> 16	<input type="radio"/> 14
B.- Controla sus emociones y actúa con confianza en sí mismo, satisface las expectativas del Comando.				<input type="radio"/> 18	<input checked="" type="radio"/> 16	<input type="radio"/> 14	<input type="radio"/> 12
C.- Se desalienta cuando el resultado de una tarea asignada no le es del todo satisfactorio al Comando, transmitiendo ese sentimiento al personal a su cargo.				<input type="radio"/> 10	<input type="radio"/> 12	<input type="radio"/> 14	<input type="radio"/> 16
D.- Reacciona en forma negativa frente a situaciones adversas.				<input type="radio"/> 08	<input type="radio"/> 10	<input type="radio"/> 12	<input type="radio"/> 14

2. DISCIPLINA

Entiende y acata las órdenes de sus superiores, reglamentos y disposiciones vigentes de la institución. Mantiene una conducta ejemplar acorde con las exigencias establecidas, primando la obediencia al superior, el orden y la puntualidad.							
NIVELES				FRECUENCIAS			
A : 20	B : 16	C : 12	D : 08	Siempre (100%) 20	Frecuentemente (75%) 16	La mitad de las veces (50%) 12	Ocasionalmente (25%) 08
A.- Cumple a cabalidad las órdenes de sus superiores, respeta los reglamentos y las disposiciones vigentes y actúa con porte militar.				<input checked="" type="radio"/> 20	<input type="radio"/> 18	<input type="radio"/> 16	<input type="radio"/> 14
B.- Su conducta cumple con las expectativas del Comando.				<input type="radio"/> 18	<input type="radio"/> 16	<input type="radio"/> 14	<input type="radio"/> 12
C.- Cuestiona las órdenes recibidas, las cumple, pero con cierta reacción negativa a situaciones adversas y cambiantes.				<input type="radio"/> 10	<input type="radio"/> 12	<input type="radio"/> 14	<input type="radio"/> 16
D.- Muestra ciertas actitudes de indisciplina.				<input type="radio"/> 08	<input type="radio"/> 10	<input type="radio"/> 12	<input type="radio"/> 14

Continúa

Continuación

3. TOMA DE DECISIONES

Responde, en forma oportuna, a situaciones de diversa índole, maneja en forma idónea las habilidades para definir acciones favorables en las que existen límites reducidos de tiempo y carencia de medios.
 Clasifica de manera correcta, por su importancia, las acciones que, necesariamente, debe consultar a sus superiores, antes de efectuarlas, y las que puede realizar en forma independiente.
 Incluye el uso correcto de la iniciativa para actuar en forma proactiva y rápida, aprovechando las oportunidades de mejora y evitando, así, el retardo del cumplimiento de actividades, ocasionadas por consultas innecesarias.

NIVELES				FRECUENCIAS			
A : 20	B : 16	C : 12	D : 08	Siempre (100%) 20	Frecuentemente (75%) 16	La mitad de las veces (50%) 12	Ocasionalmente (25%) 08
A.- Responde, en forma oportuna y eficaz, a situaciones difíciles y normales, mostrando firmeza y seguridad.				<input type="radio"/> 20	<input type="radio"/> 18	<input type="radio"/> 16	<input type="radio"/> 14
B.- Opta por decisiones correctas en situaciones de condiciones normales.				<input type="radio"/> 18	<input checked="" type="radio"/> 16	<input type="radio"/> 14	<input type="radio"/> 12
C.- No se desenvuelve con confianza, ocasionando que las decisiones no las tome en forma oportuna.				<input type="radio"/> 10	<input type="radio"/> 12	<input type="radio"/> 14	<input type="radio"/> 16
D.- Para tomar acción frente a un hecho determinado, que por su importancia es obvio que no lo requiere, consulta previamente a sus superiores.				<input type="radio"/> 08	<input type="radio"/> 10	<input type="radio"/> 12	<input type="radio"/> 14

4. RESPONSABILIDAD

Cumple con sus deberes y actúa con convicción, mostrando un alto sentido del deber y compromiso con la institución, asume las consecuencias de sus actos y se esfuerza por brindar cada vez más de sí mismo.
 Su comportamiento se orienta a buscar la mejora permanente.

NIVELES				FRECUENCIAS			
A : 20	B : 16	C : 12	D : 08	Siempre (100%) 20	Frecuentemente (75%) 16	La mitad de las veces (50%) 12	Ocasionalmente (25%) 08
A.- Cumple con las tareas encomendadas en los plazos establecidos, muestra un alto sentido del deber y compromiso. Actúa por convicción y asume las consecuencias de sus actos.				<input checked="" type="radio"/> 20	<input type="radio"/> 18	<input type="radio"/> 16	<input type="radio"/> 14
B.- Es consciente de sus deberes y obligaciones, esforzándose para lograr los objetivos de la Dependencia.				<input type="radio"/> 18	<input type="radio"/> 16	<input type="radio"/> 14	<input type="radio"/> 12
C.- Ejecuta las órdenes sin tener sentido del deber y compromiso.				<input type="radio"/> 10	<input type="radio"/> 12	<input type="radio"/> 14	<input type="radio"/> 16
D.- No da cumplimiento a las tareas asignadas en el tiempo establecido.				<input type="radio"/> 08	<input type="radio"/> 10	<input type="radio"/> 12	<input type="radio"/> 14

Continúa

Continuación

B.- INTERPERSONALES

1. TRABAJO EN EQUIPO

NIVELES				FRECUENCIAS			
A : 20	B : 16	C : 12	D : 08	Siempre (100%) 20	Frecuentemente (75%) 16	La mitad de las veces (50%) 12	Ocasionalmente (25%) 08
Asigna tareas específicas a los subordinados, en función de sus capacidades, con la finalidad de optimizar su rendimiento y crear sinergia; actúa como capacitador, asesor y mentor; desarrolla el espíritu de cuerpo en el personal a cargo, promoviendo la cooperación mutua y dando sentido e importancia al actuar de cada uno de ellos.							
A.- Asigna tareas específicas al personal a su cargo, acorde con sus capacidades, optimizando el rendimiento de sus subalternos. Promueve la cooperación mutua y le da sentido e importancia al aporte de sus subordinados.				○ 20	○ 18	○ 16	○ 14
B.- Participa, en forma activa, con su personal para la consecución de una meta.				○ 18	⊗ 16	○ 14	○ 12
C.- Alcanza los objetivos trazados, pero ejerciendo presión sobre su personal.				○ 10	○ 12	○ 14	○ 16
D.- No logra la integración de su personal, para la ejecución de tareas y no busca la sinergia.				○ 08	○ 10	○ 12	○ 14

2. COMUNICACIÓN

NIVELES				FRECUENCIAS			
A : 20	B : 16	C : 12	D : 08	Siempre (100%) 20	Frecuentemente (75%) 16	La mitad de las veces (50%) 12	Ocasionalmente (25%) 08
Transmite información en forma eficaz y respetuosa en ambos sentidos (con sus jefes y subordinados); imparte las órdenes en forma clara y precisa, sin dudas ni titubeos; mantiene al personal informado sobre asuntos que competen a la Dependencia y los incentiva a compartir la información. Posee ascendencia con los superiores y siempre se encuentra llano a escuchar las sugerencias o inquietudes de los subalternos.							
A.- Reporta e imparte las órdenes en forma clara, mantiene informado al personal a su cargo sobre asuntos que atañen a la Dependencia y a la Institución. Se expresa con respeto y escucha las sugerencias e inquietudes de su personal.				○ 20	○ 18	○ 16	⊗ 14
B.- Se comunica permanentemente con el personal, pero el modo de hacerlo y su tono de voz en la mayoría de ocasiones es demasiado rígido.				○ 18	○ 16	○ 14	○ 12
C.- Evita la comunicación con sus superiores.				○ 10	○ 12	○ 14	○ 16
D.- No expresa en forma clara sus ideas y reportes.				○ 08	○ 10	○ 12	○ 14

Continúa

Continuación

3. LIDERAZGO

Influye, en forma exitosa, en el personal a su mando con la finalidad de lograr objetivos que lleven al cumplimiento de las funciones de su Dependencia, manejando sus emociones en una dirección positiva. Tiene metas definidas coherentes con los recursos asignados por el Comando, facilita la interdependencia e interacción del personal, buscando de manera permanente oportunidades de mejora, sobre la base de la inspiración de confianza, compromiso y el ejemplo.							
NIVELES				FRECUENCIAS			
A : 20	B : 16	C : 12	D : 08	Siempre (100%) 20	Frecuentemente (75%) 16	La mitad de las veces (50%) 12	Ocasionalmente (25%) 08
A.- Influye con éxito en el personal a su mando, manejando sus emociones en forma positiva e inspira confianza, sus exigencias son coherentes con los medios que asigna y se distingue por la ascendencia que genera.				○ 20	○ 18	○ 16	○ 14
B.- Sus subordinados se identifican con el evaluado y tienen un buen concepto de él.				○ 18	○ 16	○ 14	○ 12
C.- Orienta el accionar del grupo a su cargo con cierto grado de dificultad.				○ 10	○ 12	○ 14	⊗ 16
D.- El personal a su cargo no se encuentra conforme con alguna de las conductas del evaluado.				○ 08	○ 10	○ 12	○ 14

4. DESARROLLO DEL PERSONAL

Resuelve las necesidades e inquietudes de los subordinados, mantiene una estrecha relación con ellos, se preocupa por su capacitación y es un excelente motivador. Se identifica con el personal, conoce sus capacidades y debilidades, y, en función de ello, efectúa la retroalimentación correspondiente.							
NIVELES				FRECUENCIAS			
A : 20	B : 16	C : 12	D : 08	Siempre (100%) 20	Frecuentemente (75%) 16	La mitad de las veces (50%) 12	Ocasionalmente (25%) 08
A.- Mantiene una estrecha relación con sus subordinados y les brinda la retroalimentación correspondiente. Siempre está pendiente de sus necesidades e inquietudes.				○ 20	○ 18	○ 16	○ 14
B.- Dedicar tiempo a observar el desempeño de su personal y muestra preocupación por su desarrollo.				○ 18	○ 16	⊗ 14	○ 12
C.- Se conforma con el rendimiento del personal a su cargo y no busca conocer más a fondo sus capacidades, para así poderles delegar funciones acordes con ellas.				○ 10	○ 12	○ 14	○ 16
D.- No mantiene buena relación con sus subordinados y no muestra interés por sus asuntos.				○ 08	○ 10	○ 12	○ 14

Continúa

Continuación

C.- PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN

1. PLANEAMIENTO

Define los objetivos de interés y, en función de los recursos asignados, decide qué actividades son necesarias para lograrlos y la forma cómo se ejecutarán. Recopila la información relevante para ese fin, la analiza y, sobre la base de ello, opta por diseñar un plan que contenga el mejor curso de acción.							
NIVELES				FRECUENCIAS			
A : 20	B : 16	C : 12	D : 08	Siempre (100%) 20	Frecuentemente (75%) 16	La mitad de las veces (50%) 12	Ocasionalmente (25%) 08
A.- Tiene los objetivos de la Dependencia bien definidos y, a partir de los recursos asignados, opta por la mejor alternativa a ejecutar. Selecciona la información relevante y propone planeamientos coherentes.				○ 20	○ 18	○ 16	○ 14
B.- No presenta dudas para efectuar un planeamiento y muestra seguridad de sí mismo.				○ 18	⊗ 16	○ 14	○ 12
C.- No efectúa los planeamientos en forma oportuna.				○ 10	○ 12	○ 14	○ 16
D.- No es capaz de efectuar planeamientos acordes con los medios asignados y los objetivos buscados.				○ 08	○ 10	○ 12	○ 14

2. MANEJO DE RECURSOS

Dirige al personal y administra, de manera eficaz, los materiales y equipos de la Dependencia. Asigna a sus subalternos tareas específicas, de acuerdo con sus capacidades, para aprovecharlas al máximo, escogiendo al personal idóneo para efectuar determinados tipos de funciones y optimiza los bienes a su cargo. Ejerce control efectivo de los recursos y aprovecha al máximo el tiempo disponible.							
NIVELES				FRECUENCIAS			
A : 20	B : 16	C : 12	D : 08	Siempre (100%) 20	Frecuentemente (75%) 16	La mitad de las veces (50%) 12	Ocasionalmente (25%) 08
A.- Hace uso eficiente de los medios asignados, aprovecha al máximo las habilidades de cada integrante del efectivo de la Dependencia, mantiene y controla el material a su cargo.				○ 20	○ 18	⊗ 16	○ 14
B.- Muestra interés por el óptimo manejo de sus subalternos y es celoso con el material a su cargo.				○ 18	○ 16	○ 14	○ 12
C.- Da cumplimiento a las órdenes recibidas, pero sin tener sentido de austeridad.				○ 10	○ 12	○ 14	○ 16
D.- No utiliza correctamente los medios asignados y, como consecuencia, en ocasiones, no puede cumplir con las tareas asignadas.				○ 08	○ 10	○ 12	○ 14

Continúa

Continuación

3. ASESORAMIENTO

Brinda apoyo, orientación y sugerencias efectivas, que contribuyan al cumplimiento de la misión de la Dependencia y al alcance de objetivos. Apoya al Comando en las decisiones tomadas y manifiesta con respeto su punto de vista, en caso de considerar que estos podrían contribuir a mejorar en ciertos aspectos.							
NIVELES				FRECUENCIAS			
A : 20	B : 16	C : 12	D : 08	Siempre (100%) 20	Frecuentemente (75%) 16	La mitad de las veces (50%) 12	Ocasionalmente (25%) 08
A.- Brinda sugerencias efectivas al Comando, está dispuesto a apoyarlo en forma incondicional para lograr los objetivos de la Dependencia.				○ 20	○ 18	○ 16	○ 14
B.- Asesora al Comando en la toma de decisiones.				○ 18	○ 16	○ 14	⊗ 12
C.- Solo se limita al cumplimiento de las órdenes, no expresa sus puntos de vista y no brinda ninguna sugerencia al respecto.				○ 10	○ 12	○ 14	○ 16
D.- No muestra interés por apoyar al Comando.				○ 08	○ 10	○ 12	○ 14

D.- DE LOGRO Y ACCIÓN

1. MOTIVACIÓN Y DESEOS DE ÉXITO

Refleja disposición para efectuar las labores encomendadas por sus superiores, mantiene un comportamiento orientado a la consecución de objetivos y se siente impulsado a lograr lo que se proponen, brindando lo mejor de sí mismo y actuando en forma persistente. Mediante hechos concretos, muestra superación personal e incentiva a los subordinados a buscar, de manera permanente, el logro de los objetivos de la Dependencia.							
NIVELES				FRECUENCIAS			
A : 20	B : 16	C : 12	D : 08	Siempre (100%) 20	Frecuentemente (75%) 16	La mitad de las veces (50%) 12	Ocasionalmente (25%) 08
A.- Se encuentra dispuesto a efectuar todo tipo de labores en cualquier condición, denota en sus actos identificación con la Dependencia y deseos de superación. Incita al logro.				○ 20	⊗ 18	○ 16	○ 14
B.- Cumple con los objetivos, pero no muestra deseos de superación.				○ 18	○ 16	○ 14	○ 12
C.- Para cumplir sus funciones, necesita un control permanente de sus superiores.				○ 10	○ 12	○ 14	○ 16
D.- No refleja motivación y deseos de éxito.				○ 08	○ 10	○ 12	○ 14

Continúa

Continuación

2. CALIDAD DE TRABAJO

Ejecuta las tareas encomendadas en forma eficiente, responde a las expectativas de los superiores, cumple con los tiempos establecidos y optimiza los recursos asignados. Actúa con firmeza y decisión frente a las órdenes recibidas.							
NIVELES				FRECUENCIAS			
A : 20	B : 16	C : 12	D : 08	Siempre (100%) 20	Frecuentemente (75%) 16	La mitad de las veces (50%) 12	Ocasionalmente (25%) 08
A.- Busca la excelencia en el cumplimiento de sus funciones, actúa con firmeza y decisión para su ejecución, se preocupa por que se le brinde la retroalimentación correspondiente.				○ 20	○ 18	○ 16	○ 14
B.- Cumple con los tiempos establecidos y busca la mejora constante.				○ 18	⊗ 16	○ 14	○ 12
C.- Da cumplimiento a los trabajos, pero con ciertas deficiencias.				○ 10	○ 12	○ 14	○ 16
D.- La ejecución de las tareas no cumple las expectativas de sus superiores.				○ 08	○ 10	○ 12	○ 14

3. INNOVACIÓN

Propone cambios y nuevas soluciones acordes con la situación, entorno y medios asignados, favoreciendo al cumplimiento de las funciones de la Dependencia. Se comporta como agente de cambio y formula propuestas concretas, efectuando un análisis veraz de las ventajas que se obtendrían con su implementación.							
NIVELES				FRECUENCIAS			
A : 20	B : 16	C : 12	D : 08	Siempre (100%) 20	Frecuentemente (75%) 16	La mitad de las veces (50%) 12	Ocasionalmente (25%) 08
A.- Sugiere cambios en las normas y los procedimientos establecidos, que son acordes con los medios y el entorno actual, no solo se limita a dar cumplimiento a lo vigente.				○ 20	○ 18	○ 16	○ 14
B.- Propone mejoras y se preocupa por ser un agente de cambio, pero sus propuestas aún no son muy concretas.				○ 18	○ 16	○ 14	○ 12
C.- No denota interés por efectuar alguna sugerencia de cambio, pese a estar en desacuerdo con algunas normas y procedimientos establecidos.				○ 10	⊗ 12	○ 14	○ 16
D.- Cumple solamente la función de crítico y, en repetidas oportunidades, manifiesta su inconformidad al personal a su cargo.				○ 08	○ 10	○ 12	○ 14

Continúa

Continuación

III. CALIFICACIÓN DEL EVALUADO

COMPETENCIAS:	CALIFICACIÓN
Manejo de sí mismo	16
Disciplina	20
Toma de decisiones	16
Responsabilidad	20
Trabajo en equipo	16
Comunicación	14
Liderazgo	16
Desarrollo del personal	14
Planeamiento	16
Manejo de Recursos	16
Asesoramiento	12
Motivación y Deseo de éxito	18
Calidad de Trabajo	16
Innovación	12
SUMATORIA:	222
SUMATORIA/14:	15.86
RESULTADO:	15.86

NOTA FINAL (2 Decimales)

IV. CONCEPTO GENERAL SOBRE EL OFICIAL EVALUADO.

1. APRECIACIÓN DEL EVALUADOR

(síntesis del desempeño del evaluado: aspectos favorables y desfavorables basados en hechos concretos).

*El oficial muestra muy buena conducta y porte militar, conoce los reglamentos y los respeta.
Cumple las órdenes en los plazos establecidos y se esfuerza por alcanzar los objetivos de la Dependencia, pese a que en ciertas ocasiones se carece de los medios adecuados.
En la mayoría de ocasiones, solo se limita al cumplimiento de las órdenes, pero no ofrece ninguna sugerencia para su cumplimiento.
Es poco comunicativo con su Comando y el personal a su cargo.*

(EMPLEAR HOJA ADICIONAL, SI EL ESPACIO NO ES SUFICIENTE)

2. RECOMENDACIÓN DEL EVALUADOR DE LA PRÓXIMA DEPENDENCIA A LA QUE DEBE SER DESTACADO EL OFICIAL CALIFICADO EN BASE A SUS COMPETENCIAS.

DEPENDENCIA	COMANDANCIA DE INFANTERÍA DE MARINA
CARGO	JEFE DE SECCIÓN DE LOGÍSTICA

Continúa

Continuación

V. LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DEL EVALUADO

(Acciones que ambos deben seguir para desarrollar sus competencias)

INTRAPERSONALES	
ACCIÓN SUGERIDA	
EVALUADOR	EVALUADO
<p>1. Otorgarle en forma gradual mayores responsabilidades, mediante la delegación de funciones con una supervisión efectiva.</p>	<p>Conocer sus emociones y la magnitud en que influyen en sus comportamientos, con la finalidad que pueda controlarlas para mejorar su capacidad de discernimiento, efectuando un análisis de las decisiones que tomó dejándose influir por las emociones y los resultados que hubiera obtenido de no ser así.</p>
<p>2. Reconocer sus esfuerzos para alcanzar los objetivos de la Dependencia y la disciplina mostrada en una ceremonia especial de felicitación e imposición de un distintivo.</p>	
INTERPERSONAL	
ACCIÓN SUGERIDA	
EVALUADOR	EVALUADO
<p>1. Brindarle bienestar y confianza al evaluado y a su personal, y buscar la forma de solucionarle sus inquietudes.</p>	<p>Programar reuniones informales con el personal, a fin de conocer sus aspectos personales, mantenerse siempre dispuesto a escuchar sus problemas y brindarles apoyo.</p>
<p>2. Comunicar y compartir con los subordinados la situación y los objetivos de la Dependencia, para obtener su alineamiento y compromiso, interactuando, en forma permanente, con el evaluado asuntos que competen al trabajo cotidiano y a sus asuntos personales, compartiendo experiencias, sugerencias y opiniones.</p>	<p>Reunirse con el personal a su cargo y debatir en conjunto los resultados, dificultades y beneficios del cumplimiento de una tarea dada.</p>
<p>3. Promover reuniones de camaradería con el personal de la Dependencia (clubes, paseos, etcétera), para fomentar la motivación, comunicación e integración.</p>	<p>Cumplir con sus compromisos (si al personal a su cargo les asegura que realizará una determinada acción o tomará algún tipo de medida, lo tiene que cumplir).</p>
<p>4. Solicitar a la Dirección de Instrucción de la Marina de Guerra del Perú, la programación de cursos para el personal a su cargo y que sean aplicables a los requerimientos de la Dependencia, brindarles facilidades para que puedan seguir algún curso extra institucional de interés (considerar cierta flexibilidad en los horarios de trabajo) y de ser posible solventarlos, en parte o en su totalidad, si son de provecho para la institución.</p>	

Continúa

Continuación


PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN	
ACCIÓN SUGERIDA	
EVALUADOR	EVALUADO
1. Proporcionarle al evaluado tareas acordes con los medios asignados.	<i>Efectuar un análisis exhaustivo de los medios con que cuenta, los costos que implicarían y los beneficios que se obtendrían antes de brindar una sugerencia, siendo consciente de que si tiene sustento, es provechosa y la innovación permanente es sinónimo de mejora (llevar un control de las veces en que sus sugerencias fueron consideradas y los beneficios que se lograron).</i>
2. Planificar reuniones con el evaluado para conocer los avances de las tareas asignadas, así como escuchar las sugerencias e inquietudes del caso.	<i>Inspeccionar, en forma permanente, el equipo y material a su cargo, y efectuarle el mantenimiento correctivo y preventivo correspondiente.</i>
3. Hacer de conocimiento del evaluado la importancia y el impacto que tienen sus sugerencias.	
DE LOGRO Y ACCIÓN	
ACCIÓN SUGERIDA	
EVALUADOR	EVALUADO
1. Instruir al oficial en la actualización de los avances tecnológicos de los sistemas de armas y equipos de las dependencias.	<i>Aprender el manejo y la utilidad de los sistemas de armas, equipo y material en general de la Dependencia; conocer y aprovechar al máximo sus bondades para tomar conciencia de la reducción de medios que se obtiene con ello y que sus innovaciones generarían mayores ventajas.</i>
2. Promover concursos de ideas innovadores en forma mensual.	
3. De ser posible, buscar la rotación del evaluado por el mayor número de áreas, con la finalidad que conozca el manejo cada una de ellas.	

Continúa

Continuación

VI. EVALUACIÓN CONFORMIDAD

1. DEL OFICIAL CALIFICADOR

<i>Gutiérrez Méndez Fernando Juan</i>	
Apellido Paterno - Apellido Materno - Nombres	
<i>C. de F.</i>	00889920
Grado	N° CIP.
<i>Infantería de Marina</i>	<i>Batallón de Infantería N°01</i>
Calificación	Dependencia
<i>Comandante de Batallón</i>	Día: 12 Mes: 07 Año: 2006
Calificación	Dependencia
	
	Firma

2.- DEL OFICIAL CALIFICADO

Al tomar conocimiento de mi evaluación:

Estoy conforme

No estoy conforme
Reclamaré

Día: 12 Mes: 07 Año: 2006

Fecha que tomé conocimiento



Firma

VII. TRÁMITE

1. Fecha de remisión de la evaluación a la Dirección
- General del Personal
2. Fecha de recepción en la Dirección General del
Personal.
3. Fecha de registro de información en el legajo personal
- del oficial evaluado.
4. Oficial que efectuó el registro.

Día: 14 Mes: 07 Año: 2006

Día: 16 Mes: 07 Año: 2006

Día: 18 Mes: 07 Año: 2006

Tte 1° Gonzales Zevallos Javier Alberto

Grado - Apellido Paterno - Apellido Materno - Nombres



Firma

Nota: El plazo máximo de remisión del formato lleno es de siete meses y quince días (llenado de datos del evaluado, observación de competencias, calificación y entrevista).

Anexo 17. Cronograma de ejecución del plan piloto

ACTIVIDAD	TIEMPO	1er Mes				2do. Mes				3er. Mes				4to. Mes			
		1ra.	2da.	3ra.	4ta.	1ra.	2da.	3ra.	4ta.	1ra.	2da.	3ra.	4ta.	1ra.	2da.	3ra.	4ta.
1. Capacitación de oficiales (evaluadores y evaluados) para efectuar el plan piloto.	1 día																
2.- Entrega del modelo propuesto a los oficiales evaluados.	15 días																
3.- Período de evaluación.	60 días																
4.- Llenado de las cuatro primeras secciones por parte del evaluador.	1 día																
5.- Entrevista de los evaluadores con el oficial evaluado y término del llenado de evaluación del modelo propuesto.	1 día																
6.- Elaboración y remisión del informe de opiniones y recomendaciones relacionadas al modelo de Evaluación a la Dirección General del Personal.	7 días																
7.- Confección del modelo a aplicarse, considerando las opiniones y recomendaciones del Plan Piloto por la Dirección General del Personal.	30 días																

Duración: cien días (tres meses y diez días)

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 18. Costos de implementación del modelo propuesto

GASTOS DE CAPACITACIÓN DE LOS OFICIALES PARA LA EJECUCIÓN DEL MODELO (en US\$)

GASTOS \ ÁREA	ÁREA DE LIMA Y CALLAO	PRIMERA ZONA NAVAL	SEGUNDA ZONA NAVAL (PROVINCIA)	TERCERA ZONA NAVAL	CUARTA ZONA NAVAL	QUINTA ZONA NAVAL	EXTRANJERO	GASTOS TOTALES
Haberes capacitadores	515.28	425.80	300.86	214.90	644.70	429.80	-----	2,531.34
Pasajes capacitadores ^{1/}	-----	52.94	29.41	29.41	251.76	219.41	-----	582.93
Viáticos para capacitadores	-----	541.17	378.82	270.58	811.76	541.17	-----	2,543.50
Cuadernillos de capacitación y formatos	9,362.00	288.30	16.92	113.80	333.83	379.35	128.98	10,623.00
Total por área	9,877.00	1,308.21	726.01	628.69	2,042.05	1,569.73	128.98	16,280.95

Días de traslado de capacitadores	-----	3	2	3	7	4	-----	19
Días de capacitación	14	7	5	2	8	6	1	43
Total de días	14	10	7	5	15	10	1	62

Duración: sesenta y dos días (dos meses y dos días)

1/: Los dos capacitadores aprovecharán al máximo los vuelos de apoyo logístico programados por la Comandancia de Aviación Naval de la Marina de Guerra del Perú.

Fuente: Elaboración propia.

Nota biográfica

Juan Carlos Jiménez Mendizábal

Oficial de la Marina de Guerra del Perú en situación de retiro, formado en la Escuela Naval, bachiller en Ciencias Marítimas Navales, calificado en Infantería de Marina y Electrónica y Comunicaciones, siguió el Curso Básico de Inteligencia y de Estado Mayor.

Su experiencia laboral se inicia en el año 1992, prestó servicios en los Batallones Operativos, la Escuela de Infantería de Marina y en Bases Administrativas.

Posteriormente, se desempeñó en cargos jefaturales en Servicios Generales, en empresas como Sodexo, Telefónica Gestión de Servicios Compartidos, Colegio Franklin Delano Roosevelt y la Unidad Minera Shahuindo. En la actualidad, labora en la Subdirección de Servicios y Seguridad del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.