



Propuesta de un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Profesional del personal militar

Bonilla Salazar, Efraín Marcelo

Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

Centro de Posgrados

Maestría en Defensa y Seguridad

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Magíster en Defensa y Seguridad

mención Estrategia Militar

Msc. Bravo Terán, Germán Vinicio

26 de octubre del 2020

REPORTE DE VERIFICACIÓN

URKUND

Document Information

Analyzed document: Tesis maestría TornBonilla - copia.docx (D87143233)
 Submitted: 11/30/2020 1:46:00 AM
 Submitted by:
 Submitter email: marcobons@hotmail.com
 Similarity: 3%
 Analysis address: waaltamirano.espe@analysis.orkund.com

Sources included in the report

SA	Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE / PROYECTO QUINTERO-GRANDA.docx Document: PROYECTO QUINTERO-GRANDA.docx (D78130921) Submitted by: eegalarza@espe.edu.ec Receiver: eegalarza.espe@analysis.orkund.com	4
SA	Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE / Tesis Durán-Clavijo final.docx Document: Tesis Durán-Clavijo final.docx (D87107403) Submitted by: durancesar94@hotmail.com Receiver: waaltamirano.espe@analysis.orkund.com	2
SA	bf969909c1168067fc3f057d76261ba3b408c88.docx Document: bf969909c1168067fc3f057d76261ba3b408c88.docx (D62204266)	4
SA	Trabajo de Tesis completo_Elvi Plaza.docx Document: Trabajo de Tesis completo_Elvi Plaza.docx (D79664741)	5
W	URL: https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_FODA Fetched: 11/30/2020 1:48:00 AM	4
W	URL: https://docplayer.es/9966618-Universidad-politecnica-estatal-del-carchi-facultad-d... Fetched: 3/8/2020 6:27:57 PM	1
SA	Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE / TESIS KOTE NIDA URKUND.docx Document: TESIS KOTE NIDA URKUND.docx (D85417111) Submitted by: jdnida@espe.edu.ec Receiver: aidavalos.espe@analysis.orkund.com	1

Msc. Bravo Terán Germán Vinicio
 Director



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación Propuesta de un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Profesional del personal militar fue realizado por el Sr. Bonilla Salazar Efraín Marcelo, el mismo que ha sido revisado y analizado en su totalidad, por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 26 de octubre del 2020

Msc. Bravo Terán Germán Vinicio

Director

C.C. 0501483598



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Yo, **Bonilla Salazar Efraín Marcelo**, con cédula de ciudadanía No. 1710241488, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación **Propuesta de un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Profesional del personal militar** es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 26 de octubre del 2020

A handwritten signature in blue ink is centered on the page. The signature is enclosed within a circular stamp that has a double-line border. Below the signature, the name 'Bonilla Salazar Efraín Marcelo' and the identification number 'C.C. 1710241488' are printed in a small, black, sans-serif font.

Bonilla Salazar Efraín Marcelo
C.C. 1710241488



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Yo, **Bonilla Salazar Efraín Marcelo**, con cédula de ciudadanía No. 1710241488, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el presente trabajo de titulación **Propuesta de un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Profesional del personal militar**, en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolqui, 26 de octubre del 2020



Bonilla Salazar Efraín Marcelo
C.C. 1710241488

DEDICATORIA

A mi esposa Patricia Alexandra, a mis hijos David Alejandro y Camila Valentina, quienes han sido el motor y combustible que me impulsaron continuamente en esta etapa de mi vida para llegar con éxito a su culminación, a los cuales les dije, digo y diré siempre que no desmayen, sean valientes, no existen metas imposibles, solo hombres incapaces.

Su Esposo y Padre,

Marcelo Bonilla Salazar

AGRADECIMIENTO

Gracias Padre Amado y Dios Todopoderoso porque tú me has guiado por tus sendas y no has permitido que me extravíe, me has guiado y animado permanentemente; me has dado la convicción de que si estoy contigo, quien contra mí; me has colmado de bendiciones y durante este camino has puesto a cada una de las personas que me acompañaron y me guiaron para llegar a feliz término esta titulación.

A mi esposa e hijos, quienes tuvieron que soportar la ausencia de su esposo y padre para atender las obligaciones que esta preparación me exigía, tuvieron la paciencia necesaria para esperarme o soportarme. Salieron adelante durante este tiempo y sobrevivieron todas las dificultades y obstáculos que se fueron presentando, siendo valientes y esforzados, juntos como un puño.

A mis padres, que a pesar de la distancia, sé que siempre me estuvieron alentando para culminar la carrera y no desmayar cuando el camino se ponía agreste. A mi madre política, quien colaboró conmigo de cualquier manera y en cualquier instante, buscando que se cumpla la meta.

Al Ejército Ecuatoriano, que me ha brindado todas las experiencias y conocimientos que han alimentado el presente trabajo y para el cual retribuyo con mucha gratitud un granito de arena para su mejora y desarrollo institucional.

A mis tutores, que me han brindado su aporte valioso, me han guiado de forma efectiva para culminar con satisfacción esta investigación y me apoyaron como amigos y camaradas de las armas.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	1
REPORTE DE VERIFICACIÓN.....	2
DEDICATORIA.....	6
AGRADECIMIENTO.....	7
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	8
ÍNDICE DE TABLAS.....	11
ÍNDICE DE FIGURAS.....	13
RESUMEN.....	16
ABSTRACT.....	17
Capítulo I.....	18
Definición del problema.....	18
Planteamiento del problema de investigación.....	18
Formulación del problema.....	19
Preguntas de investigación.....	19
Objeto de estudio.....	20
Campo de acción.....	20
Delimitación de la investigación.....	20
Delimitación temática.....	20
Delimitación espacial.....	21
Delimitación temporal.....	21
Justificación de la investigación.....	21
Originalidad.....	21

Relevancia	22
Interés	22
Factibilidad	22
Objetivos de la investigación	22
Objetivo general	22
Objetivos específicos	23
Capítulo II.....	24
Marco Teórico	24
Antecedentes de la investigación	24
Fundamentación teórica	24
Fundamentación teórica general	24
Fundamentación teórica específica	26
Base legal	33
Hipótesis	33
Sistema de variables	33
Variable independiente	33
Variable dependiente	34
Conceptualización y operacionalización de las variables	34
Conceptualización de las variables.....	34
Operacionalización de las variables	34
Capítulo III.....	37
Marco Metodológico	37
Enfoque de la investigación	37
Tipo de investigación	37

Población	37
Muestra	38
Métodos de investigación.....	38
Técnicas de recolección de datos	39
Instrumentos de recolección de datos	39
Técnicas para el análisis e interpretación de datos	39
Capítulo IV	40
Desarrollo de los Objetivos	40
Objetivo general.....	40
Primer objetivo específico	40
Segundo objetivo específico	63
Tercer objetivo específico.....	68
Cuarto objetivo específico	72
Quinto objetivo específico	78
Capítulo V	82
Propuesta.....	82
Título de la propuesta	82
Objetivo de la propuesta	82
Alcance de la propuesta.....	82
Desarrollo de la propuesta.....	83
Redefinición de las listas de conceptos para evaluación del desempeño	83
Análisis de los coeficientes de calificación	87
para la determinación numérica de los grupos de competencias	87
Definición de grupos de competencias profesionales (4S)	88

Actualización del diccionario de competencias profesionales del personal militar	89
Rediseño de la matriz de seguimiento para el evaluado por parte del evaluador	90
Fundamentación doctrinaria, técnica, documental.....	91
Fundamentación histórica, filosófica, social, cultural.....	92
Validación de la propuesta	92
Conceptualización de la propuesta.....	92
Método y criterios de validación de la propuesta	93
Validación 94	
Matriz de cuadrícula.....	94
Estrategias95	
Capítulo VI	97
Conclusiones y Recomendaciones	97
Conclusiones	97
Recomendaciones.....	99
Bibliografía.....	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Niveles de mando.....	28
Tabla 2 Distribución propuesta de recopilación de encuestas por grados militares para la I D.E..	38

Tabla 3 <i>Comparación de las escalas de evaluación entre 1967 y 2007</i>	43
Tabla 4 <i>Comparación de los conceptos de calificación entre 1967 y 2007</i>	44
Tabla 5 <i>Comparación de los coeficientes para la ponderación del puntaje entre 1967 y 2007</i>	45
Tabla 6 <i>Semáforo para análisis de resultados</i>	46
Tabla 7 <i>Comparación de los conceptos y listas de calificación entre Ecuador y Chile</i>	51
Tabla 8 <i>Escalas de notas en el Ejército Chileno</i>	54
Tabla 9 <i>Listas de clasificación del Ejército Chileno</i>	54
Tabla 10 <i>Calificación médica anual en Ejército Chileno</i>	55
Tabla 11 <i>Pruebas de aptitud física básica en el Ejército Argentino</i>	57
Tabla 12 <i>Pruebas de aptitud física operativa en el Ejército Argentino.</i>	57
Tabla 13 <i>Escala de calificación de Pruebas Físicas</i>	57
Tabla 14 <i>Escala de calificación numérica en el Ejército Argentino</i>	58
Tabla 15 <i>Tipos de evaluación en el Ejército Brasileño</i>	60
Tabla 16 <i>Parámetros para autoevaluación para la Gestión del Desempeño en el Ejército Brasileño</i>	62
Tabla 17 <i>Procedimientos que disponen los evaluadores para la Gestión del Desempeño en el Ejército Brasileño</i>	62
Tabla 18 <i>Atributos de Evaluación en el Ejército Brasileño</i>	63
Tabla 19 <i>Promedio de Evaluación del Desempeño 5 últimos años</i>	84
Tabla 20 <i>Listas de Concepto para Evaluación</i>	84
Tabla 21 <i>Propuestas varias de listas de concepto</i>	85
Tabla 22 <i>Coeficientes de Calificación</i>	88
Tabla 23 <i>Matriz de seguimiento de la evaluación del desempeño profesional del personal militar</i>	91

Tabla 24 <i>Matriz FODA para la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño profesional del personal militar del Ejército</i>	94
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Objetividad vs. Subjetividad</i>	26
Figura 2 <i>Áreas de trabajo organizacional y Ejército</i>	28

Figura 3 <i>Niveles de una organización y del Ejército</i>	29
Figura 4 <i>Elementos de una competencia profesional</i>	30
Figura 5 <i>Evaluación integral o por competencias</i>	32
Figura 6 <i>Nivel de aceptación de atributos objetivos</i>	46
Figura 7 <i>Nivel de aceptación de atributos subjetivos</i>	47
Figura 8 <i>Otros atributos objetivos para evaluación</i>	48
Figura 9 <i>Otros atributos subjetivos para la evaluación</i>	49
Figura 10 <i>Opinión de efectividad del Sistema de Evaluación del Desempeño 2007</i>	64
Figura 11 <i>Imposibilidad de mostrar capacidades y potencialidades en la Evaluación del Desempeño 2007</i>	65
Figura 12 <i>Opinión sobre el cumplimiento de funciones</i>	66
Figura 13 <i>Opinión sobre aumentar atributos a la evaluación.</i>	67
Figura 14 <i>Frecuencia para evaluar el desempeño profesional</i>	69
Figura 15 <i>Coincidencia entre evaluación física y desempeño</i>	70
Figura 16 <i>Frecuencia de Evaluación Física</i>	71
Figura 17 <i>Conocimiento de la normativa de competencias</i>	71
Figura 18 <i>Aceptación de la evaluación acorde a la función</i>	74
Figura 19 <i>Aceptación de eficiencia y eficacia en evaluación</i>	75
Figura 20 <i>Conocimiento de las competencias profesionales</i>	76
Figura 21 <i>Evaluación por pares y subordinados</i>	77
Figura 22 <i>Criterio de aumento de atributos para evaluación</i>	78
Figura 23 <i>Consideración de condición médica en evaluación</i>	79
Figura 24 <i>Frecuencia de la Evaluación Psico-Médica</i> Frecuencia de la Evaluación Psico-Médica .	80
Figura 25 <i>Grupos de competencias 4's</i>	88

Figura 26 <i>Metodología para el levantamiento del diccionario de competencias profesionales del personal militar del Ejército</i>	89
---	----

RESUMEN

El actual sistema de evaluación del desempeño profesional del personal militar de la Fuerza Terrestre ha sido criticado por muchos efectivos de la fuerza al considerar que su metodología está orientada más a una valoración subjetiva que a una calificación objetiva y que las notas obtenidas por el personal militar está más ligada a la afinidad que el subordinado tenga con su superior que realmente de la eficiencia y eficacia de su trabajo. El presente trabajo está orientado a realizar un análisis del actual sistema de evaluación del desempeño profesional observando sus ventajas y desventajas, desde su creación, pasando por las reformas que ha tenido y realizando una comparación con otros Ejércitos y sus respectivos modelos de evaluación. De igual manera, busca obtener la opinión de los usuarios del sistema, especialmente determinando la objetividad o subjetividad por parte de quienes son los sujetos de la evaluación periódica y determinando los cambios que deberían existir para su mejora permanente. Finalmente propone cambiar el esquema de evaluación desde un modelo funcional hacia un modelo por competencias donde se postula el ser, el saber ser, el saber hacer y el saber estar, apegándose de esta manera tanto a la tendencia existente hoy en día en el mundo laboral como a la normativa legal pública que rige actualmente a la institución armada.

- Palabras clave:

- **SISTEMA**
- **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**
- **EJÉRCITO ECUATORIANO**
- **COMPARACIÓN**
- **MODELO**

ABSTRACT

The current system for evaluating the professional performance of the military personnel of the Land Force has been criticized by many members of the force, considering that its methodology is oriented more towards a subjective assessment than an objective qualification and that the marks obtained by military personnel it is more linked to the affinity that the subordinate has with his superior than actually to the efficiency and effectiveness of his work. The present work is oriented to carry out an analysis of the current professional performance evaluation system, observing its advantages and disadvantages, since its creation, going through the reforms it has had and making a comparison with other Armies and their respective evaluation models. Similarly, it seeks to obtain the opinion of the users of the system, especially by determining the objectivity or subjectivity of those who are the subjects of the periodic evaluation and determining the changes that should exist for its permanent improvement. Finally, he proposes to change the evaluation scheme from a functional model to a competency model where being, knowing how to be, knowing how to do and knowing how to be, is postulated, thus adhering to the current trend in the world of work. as well as the public legal regulations that currently govern the armed institution..

- Key words:

- **SYSTEM**
- **PERFORMANCE EVALUATION**
- **ECUADORIAN ARMY**
- **COMPARISON**
- **MODEL**

Capítulo I

Definición del problema

Planteamiento del problema de investigación

La Constitución de la República del Ecuador, en su artículo No. 141 menciona que la Función Ejecutiva *“está integrada por la Presidencia y Vicepresidencia de la República, los Ministerios de Estado y los demás organismos e instituciones necesarios”* (Registro Oficial 449 de 20-oct.-2008. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR). El artículo 229 indica que todas las personas que trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo público serán consideradas servidoras o servidores públicos.

También, en el artículo 159 menciona que todo el personal militar es considerado como *“servidoras y servidores de las FF.AA”*. El artículo 227 indica que el servicio público se regirá por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, evaluación, entre otros.

En virtud de ello, se expidió el Estatuto de Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva, que en su artículo 13 manifiesta que la Secretaría de la Administración Pública deberá establecer las políticas y metodologías para la implementación de la calidad de la gestión en las entidades y organismos de la Función Ejecutiva. En base a ello, el 13 de febrero del 2013, mediante Acuerdo Ministerial No. 1580 publicado en el Registro Oficial No. 895 del 20 de febrero del 2013 se expide la Norma Técnica de Administración por Procesos.

Igualmente se debe tener en cuenta que el 19 de diciembre del 2011, mediante acuerdo ministerial No. 996 y publicado en el Registro Oficial No. 599, se publica la Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional, la cual es de cumplimiento obligatorio para todas las instituciones públicas, entre las cuales se encuentra el Ejército.

Esta norma técnica indica que toda la gestión pública del Estado Ecuatoriano debe regirse a un modelo de reestructuración, basado en políticas que buscan optimizar con eficiencia la

gestión de los recursos y mejorar la calidad del desempeño de los miembros de una institución pública. Así mismo, plasma los principios que fundamentan esta reestructuración, como son: eficiencia, eficacia, calidad, coordinación, responsabilidad social, entre otros.

Por estos principios de eficiencia, eficacia, calidad, etc., se visualiza que los sistemas de evaluaciones del personal profesional, y en nuestro caso específico el personal militar, deben regirse a competencias y/o resultados, a medir el trabajo diario y permanente que realiza cada uno de sus miembros y buscar que su desempeño mejore, se efectivice en beneficio institucional.

Formulación del problema

El actual sistema de evaluación del desempeño profesional del personal militar de la Fuerza Terrestre ha sido criticado por muchos efectivos de la institución al considerar que su metodología está orientada más a una valoración subjetiva que a una calificación objetiva y que las notas obtenidas por el personal militar están más ligadas a la afinidad que el subordinado tenga con su superior que realmente de la eficiencia y eficacia de su trabajo.

Hay que recordar también que, este sistema de evaluación se encuentra en vigencia por más de 50 años (53 para ser preciso), teniendo ciertas reformas más en su forma de presentación que en sus atributos; es decir, en el fondo, lo que realmente se debe y se requiere evaluar al militar.

Preguntas de investigación

- ¿El actual sistema de evaluación del desempeño profesional del personal militar de la Fuerza Terrestre permite realizar una evaluación objetiva o subjetiva?
- ¿El actual sistema de evaluación del desempeño profesional del personal militar de la Fuerza Terrestre incide directa y considerablemente en el ejercicio laboral de los cargos y funciones asignados a oficiales y tropa?

- ¿El actual sistema de evaluación del desempeño profesional del personal militar de la Fuerza Terrestre permite medir los criterios de eficiencia, eficacia y calidad de los efectivos militares de acuerdo a lo estipulado en el artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador?
- ¿El actual sistema de evaluación del desempeño profesional del personal militar de la Fuerza Terrestre abarca los niveles de mando ascendente-descendente y las áreas de trabajo en las que se desenvuelve el efectivo militar?

Objeto de estudio

La metodología del sistema para la evaluación del desempeño profesional del personal militar vigente desde hace más 50 años, es una metodología obsoleta que no busca mejorar el desempeño profesional, sino que ha llevado, sin quererlo, a tender coyunturas entre superiores y subordinados para hacerse acreedor una calificación favorable.

Campo de acción

El desempeño profesional del personal militar de la Fuerza Terrestre durante el cumplimiento de sus misiones operativas y actividades diarias desarrolladas dentro de las unidades militares por áreas de trabajo y niveles de mando.

Delimitación de la investigación

Delimitación temática

La investigación se enfocará en determinar la validez o no del actual Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional del Personal Militar de la Fuerza Terrestre con los atributos y parámetros vigentes a la fecha, si este abarca todos los niveles de mando y áreas de trabajo, así como su incidencia en el ejercicio laboral de los miembros del Ejército Ecuatoriano.

Delimitación espacial

El área geográfica o espacial, es decir el área de interés para la investigación son las unidades militares pertenecientes a la Fuerza Terrestre en toda la República del Ecuador, ya que en ella se desenvuelven los miembros del Ejército y es en donde se busca evaluar su desempeño profesional.

Delimitación temporal

La propuesta de un nuevo Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional se realizará en las instalaciones de la Academia de Guerra del Ejército y el lapso de tiempo para esta investigación será inicialmente desde 1967 hasta el 2017 para estudiar la evolución de la evaluación del desempeño en el Ejército Ecuatoriano; y, en una segunda fase será desde el 2017 hasta la presente fecha para analizar una nueva metodología de evaluación del desempeño profesional.

Justificación de la investigación

Originalidad

Existen ya dos criterios anteriores, aunque parecidos en el fondo, pero diferentes en tiempo, forma y tecnología para la evaluación como son el Reglamento para la Calificación de Oficiales de las Fuerzas Armadas, clasificado en la serie "R:C"-2-VI publicado mediante Decreto Ejecutivo No. 1027 del 17 de noviembre de 1967 por el Dr. Otto Arosemena Gómez, Presidente Constitucional de la República del Ecuador y el Reglamento para la Evaluación del Desempeño Profesional del Personal Militar de las Fuerzas Armadas publicado mediante Orden General Ministerial No. 009 del 12 de enero del 2007 por el Grado (SP) Marcelo Delgado Alvear, Ministro de Defensa Nacional.

Por lo tanto, la evaluación del desempeño no es original, pero sí la metodología que se propone en la presente investigación, la cual no tiene similitud alguna.

Relevancia

Es importante la realización de esta investigación porque, la evaluación del desempeño profesional del personal militar es vital para definir su eficiencia y eficacia dentro de la institución, así como para retroalimentar la capacitación, la especialización y el perfeccionamiento académico que deben tener los miembros de la Fuerza Terrestre para mejorar permanentemente la labor de cada uno de sus efectivos.

Interés

El interés es para todos los miembros de la Fuerza Terrestre, pero en especial es para la Dirección General de Talento Humano del Ejército quien solicitó a la Academia de Guerra del Ejército realice un estudio con respecto al tema.

Factibilidad

Todo este análisis es factible porque partiendo de una realidad latente donde se ha observado que el actual sistema de evaluación del desempeño no es óptimo, se lo pretenderá realizar, comenzando por determinar las semejanzas y diferencias entre los procedimientos antes impuestos, realizar una comparación con ejército de países amigos, para finalmente realizar una propuesta de una nueva metodología de evaluación del desempeño en base a áreas de trabajo y niveles de mando, a fin de evitar la generalización de atributos y ponderaciones.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Establecer una Propuesta de un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Profesional del Personal Militar en base a áreas de trabajo y niveles de mando (vertical, ascendente - descendente, horizontal)

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de las bondades y problemas que tiene el actual Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional del Personal Militar de la Fuerza Terrestre.
- Determinar la incidencia en el ejercicio laboral de oficiales y voluntarios que tiene el actual sistema de evaluación.
- Verificar si el actual sistema de evaluación del desempeño profesional mide la eficiencia, eficacia y calidad del ejercicio laboral de los miembros del Ejército.
- Determinar si la evaluación por áreas de trabajo y niveles de mando es similar a una evaluación por competencias.
- Elaborar una propuesta metodológica para mejorar la evaluación del desempeño profesional.

Capítulo II

Marco Teórico

Antecedentes de la investigación

A través de mandato constitucional, toda institución dependiente del Estado debe comenzar a aplicar gestión de calidad en sus labores (el artículo 227 de la Carta Magna indica que el servicio público se regirá por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, evaluación, entre otros) (CRE. 2008).

Esto implica directamente que la organización institucional de la gestión pública debe estar orientada por procesos. El Ejército no queda fuera de esta consideración y por lo tanto debe también adherirse a este tipo de organización; situación que lo ha venido haciendo, aunque con tropiezos y contratiempo, pero sigue avanzado.

En base a ello, se ha observado que el sistema de evaluación del desempeño profesional que se encuentra en vigencia para el personal militar, no se alinea a este cometido y por lo tanto es necesario analizar su pertinencia en estos tiempos, de acuerdo a los mandatos constitucionales y al entorno actual en que nos desenvolvemos.

Fundamentación teórica

Fundamentación teórica general

a. ¿Qué es la evaluación del desempeño profesional?

La evaluación del desempeño es un instrumento que permite gerenciar, dirigir y supervisar al talento humano dentro de una organización con el fin de buscar su desarrollo personal y profesional, orientado a la mejora permanente de los resultados que estos logren en pos del beneficio de todos quienes conforman dicha organización. (Alles. 2008).

En el caso del Ejército Ecuatoriano, la evaluación del desempeño profesional del personal militar es un procedimiento de apreciación del desenvolvimiento del oficial o tropa en un cargo y su

potencial desarrollo, su idoneidad, permitiendo estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o destrezas de una persona en un período determinado y de forma continua durante toda su carrera profesional.

b. ¿Para qué sirve la evaluación del desempeño profesional?

La evaluación del desempeño profesional permite alinear a los miembros de una organización con sus objetivos institucionales, además de mejorar sus condiciones de trabajo, identificar sus necesidades de capacitación y fortalecimiento de los valores institucionales que debe poseer este personal.

c. Objetividad vs Subjetividad

Puede existir evaluación objetiva y evaluación subjetiva. En el primero se priorizan los resultados del evaluado, datos numéricos e investigaciones; en el segundo se privilegian los sentimientos, las ideas y las emociones del evaluador

La evaluación objetiva es el instrumento de medida, rigurosamente elaborado, que permite evaluar los conocimientos, capacidades, destrezas, rendimiento, aptitudes, actitudes, inteligencia y demás características que una persona puede demostrar en su desempeño profesional (Jornet, 2011).

La evaluación subjetiva es el conjunto de argumentos, basados en el punto de vista de un evaluador, y por lo tanto influenciado por intereses y deseos particulares del mismo. (Jornet, 2011).

Figura 1*Objetividad vs. Subjetividad*

Nota. En la imagen se observa una balanza de conexión entre la subjetividad y objetividad.

Tomado de (Marcelo Bonilla Salazar. 2020)

Fundamentación teórica específica

a. ¿Qué son las Áreas de Trabajo y Niveles de Mando?

En el mundo empresarial, las áreas de trabajo o áreas funcionales son el conjunto organizado de actividades y procedimientos de una institución por las cuales se plantean los objetivos y metas de la misma (Zapata, Pérez & Taboada. 2013).

Al hablar de objetivos y metas, se pueden diferenciar áreas:

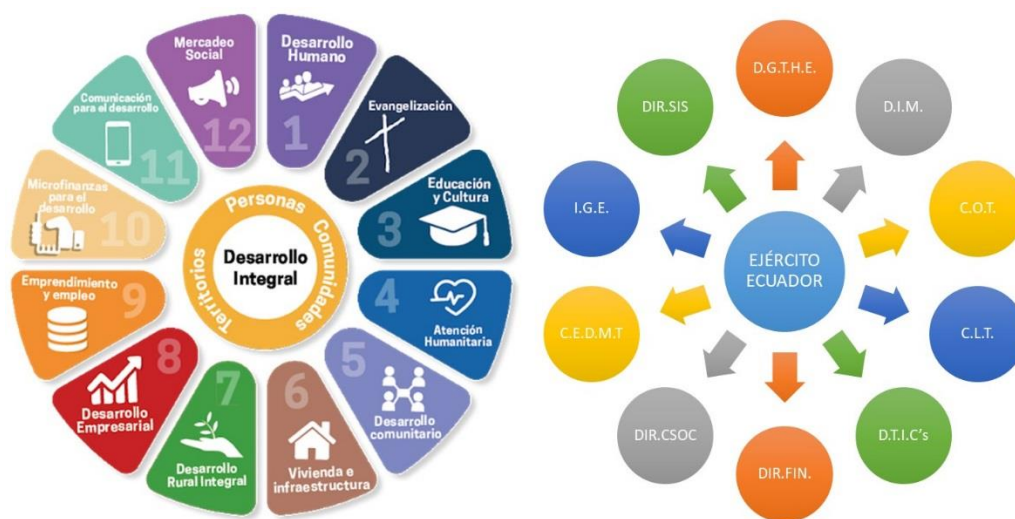
- Técnica
- De producción
- Comercial
- Financiera
- De seguridad
- Administrativa, etc.

La analogía para la institución armada, a fin de poder entender el significado de estas áreas funcionales sería:

- Comunicaciones
- Operaciones
- Logística
- Finanzas
- Inteligencia
- Personal, etc.

Al hablar de conjunto organizado de actividades, está relacionado directamente con los procesos de una organización (Zapata, Pérez & Taboada. 2013). La misma analogía para la milicia, de acuerdo al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos del COMACO 2016 y al Manual de Procesos de la Fuerza Terrestre 2016, se constituyen actualmente en:

- Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC)
- Gestión de Operaciones Militares Terrestres
- Gestión del Sostenimiento Logístico
- Gestión Financiera
- Gestión de Inteligencia Militar
- Gestión del Talento Humano, etc.

Figura 2*Áreas de trabajo organizacional y Ejército*

Nota. Clasificación de las áreas de trabajo. Tomado de (Un minuto & Marcelo Bonilla Salazar. 2020)

Los niveles de mando se refieren a la jerarquía de relaciones de dependencia de una organización, desde la parte inferior hasta los mandos superiores, permitiendo al mismo tiempo líneas de autoridad y poder en la toma de decisiones a través de una estructura organizacional. Se presentan normalmente la alta dirección, los mandos medios y el nivel operativo (Rivas Tovar, Luis Arturo. 2002. Nuevas formas de organización. Revista Estudios Gerenciales. 3-5). En el ámbito militar, la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas en el artículo 13 indica la clasificación específica del personal militar siendo:

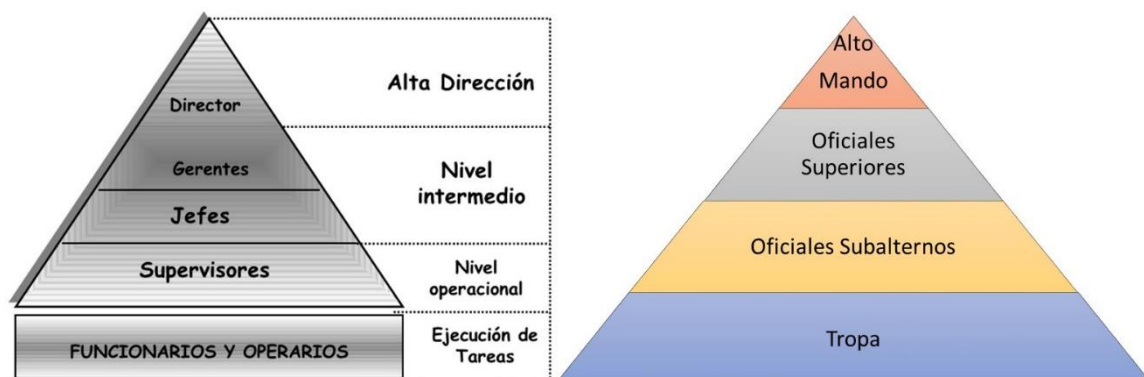
Tabla 1*Niveles de mando*

CLASIFICACIÓN MILITAR	CLASIFICACIÓN EMPRESARIAL
Oficiales Generales	Alta dirección
Oficiales Superiores	Mandos medios
Oficiales Subalternos y Tropa	Nivel operativo

Nota. Recuperado de (Marcelo Bonilla Salazar. 2020). Reimpreso con autorización.

Figura 3

Niveles de una organización y del Ejército



Nota. Tomado de (Slideshare.net & Marcelo Bonilla Salazar. 2020)

Esta disposición, es indispensable en toda organización para su funcionamiento ya que éstas permiten dar la estructura mínima indispensable, dividiendo los esfuerzos por áreas y a cada área dando niveles de responsabilidad encargados de planificar y ejecutar las tareas que cada uno debe resolver para el cumplimiento de la misión de la entidad a la cual pertenecen.

b. ¿Qué es la Gestión de Recursos Humanos por Competencias?

Se deberá empezar definiendo qué es una competencia: son las capacidades naturales de una persona que unidas a sus conductas o comportamientos permiten usar su razonamiento discrecional para resolución de problemas y la toma de decisiones que le permita ejecutar una tarea para alcanzar resultados (Alles. 2008) y está relacionada causalmente con un estándar de efectividad y un rendimiento superior en el quehacer cotidiano (Spencer. 1993).

Martha Alles señala que toda competencia tiene 4 elementos:

- Valores e intereses de las personas (SER)
- Compromiso con el trabajo o motivación (SABER SER)
- Conocimientos y habilidades requeridos para ese trabajo (SABER HACER)
- Nivel de complejidad de los procesos mentales (SABER ESTAR)

Figura 4

Elementos de una competencia profesional



Nota. Tomado de (Alles. 2008)

Por todo ello, Alles propone administrar las competencias profesionales de acuerdo a la siguiente distribución, las cuales tendrán cada una sus atributos:

- Competencias cardinales, transversales o genéricas
- Competencias de gestión, acorde a su nivel de mando o jerárquico
- Competencias específicas, de acuerdo a su área de trabajo o puesto posicional

c. Evaluación por Áreas de Trabajo y Niveles de mando vs Evaluación por Competencias.

Tradicionalmente la evaluación del desempeño se la ha venido realizando en forma descendente, de arriba hacia abajo, es decir desde los niveles más altos de dirección de las organizaciones hasta las bases, pero en el camino han venido quedando vacíos, como, por ejemplo, que la persona en una función no es la adecuada para la misma, o el trabajo realizado por un área no satisface a otra área de la misma organización, trayendo por consiguiente problemas internos.

Esto se producía porque la modalidad de desempeño de las organizaciones era funcional, donde cada área se preocupaba de su misión particular, pero desconocía o se despreocupaba de

la misión institucional, trayendo descoordinación, duplicación de tareas, retrasos o incumplimientos y por lo tanto insatisfacción para todos los involucrados internos y externos de la institución.

A partir de 1993, cuando Lyle Spencer propone el desempeño por competencias en las organizaciones, es cuando se pone atención en la coordinación interna, estrechar los lazos laborales entre áreas y niveles y por lo tanto también en la evaluación, procurando de esta manera motivar el trabajo en equipo, la eficiencia, la eficacia y especialmente la calidad total y mejora continua. (Spencer. 1993).

Todos estos términos se encuentran asociados a la ejecución de labores a través de procesos lo que conlleva a buscar la persona ideal con las competencias necesarias para asumir el puesto de trabajo que le corresponda. El mundo actual se encuentra enfocado en ello porque permite el ahorro de recursos humanos, materiales, tecnológicos y esfuerzos laborales.

La evaluación del desempeño tiene que, obligadamente, alinearse a los procesos, por lo tanto, no podemos hablar de que se evaluará primero a las áreas de trabajo y luego a los niveles de mando de la organización o viceversa. Todo es un conjunto, un engranaje que al mover una pieza se mueve otra, o, mejor dicho, las labores de un área de trabajo o un nivel de mando genera unos resultados y unos efectos indispensables como entradas para otras áreas y niveles.

Es un trabajo integral y por lo tanto se requiere de una evaluación integral para determinar las fortalezas y debilidades con el objetivo de, como se había dicho al inicio, mejorar las condiciones de trabajo, identificar las necesidades de capacitación y fortalecer los valores institucionales.

Esta evaluación integral es también conocida como evaluación por competencias porque esta permite aportar una perspectiva de desempeño de las personas lo más adecuado posible a la

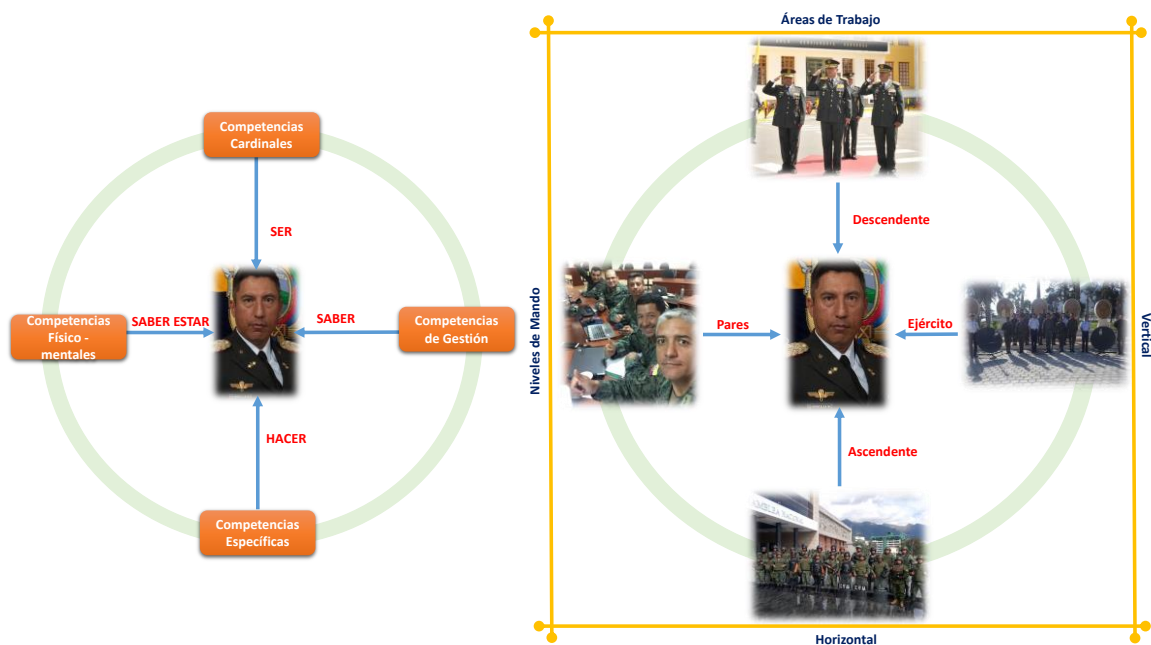
realidad, al obtener reportes desde todos los niveles y áreas de trabajo de la organización. (Lejarreta. 2018).

Por lo tanto, la evaluación por competencias, es una herramienta eficaz para el desarrollo de competencias profesionales entre los miembros de una misma organización, siempre buscando su mejor desempeño y por ende el desarrollo de la institución a la cual se deben.

También es un puente que une a las autoridades con sus subordinados de mutuo acuerdo y comprensión con un adecuado intercambio de ideas y buena predisposición por lo que esperan los unos de los otros para satisfacer las expectativas de cada uno procurando mejorar los resultados individuales y colectivos para beneficio de la organización (Alles. 2008).

Figura 5

Evaluación integral o por competencias



Nota. Tomado de (Marcelo Bonilla Salazar. 2020)

Entonces, se puede concluir que el trabajo por áreas y niveles de mando se encuentra actualmente ligado a los procesos y para su evaluación se requiere de un enfoque integral donde se aprecien los aspectos ascendentes, descendentes, horizontales y verticales, para lo cual la

herramienta ideal es la evaluación 360 grados del Desempeño Corporativo que promueve el trabajo por competencias profesionales.

Base legal

- Constitución de la República del Ecuador año 2008, arts. 141, 159 y 227
- Norma Técnica de Administración por Procesos del 13 de febrero del 2013, arts. 1, 2, 4, 9, 10, 14, 18, 19, 20, 21, 22 y 23.
- Norma técnica prestación de servicios y administración por procesos del 22 de abril del 2016, arts. 1,2, 3, 6, 20, 28, 30 y 33.
- Estatuto por procesos del COMACO año 2016, arts. 5, 6 y 12.
- Estatuto por procesos de la Fuerza Terrestre año 2016, núm. 2, 5, 6, 8, 13 y 14.
- Ley de Personal de las Fuerzas Armadas, arts. 8, 18, 91, 92, 93, 94, 95 y 98.
- Reglamento para la Calificación de Oficiales de las Fuerzas Armadas, clasificado en la serie "R:C"-2-VI publicado mediante Decreto Ejecutivo No. 1027 del 17 de noviembre de 1967 y su actualización del 12 de enero del 2007.

Hipótesis

El actual Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional del Personal Militar de la Fuerza Terrestre se encuentra diseñado con atributos subjetivos que no permiten cuantificar de manera concreta el ejercicio laboral de oficiales y tropa, además de tener metodología caduca vigente desde hace más de 50 años.

Sistema de variables

Ver "Anexo B"

Variable independiente

Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional del Personal Militar.

Variable dependiente

Desempeño Profesional del Personal Militar de la Fuerza Terrestre.

Conceptualización y operacionalización de las variables

Ver "Anexo A"

Conceptualización de las variables

- a. Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional del Personal Militar. - Es el conjunto de atributos cuidadosamente seleccionados y organizados, a través de una herramienta manual o un sistema automatizado, que le permite a un militar medir cualitativa y cuantitativamente la eficiencia, eficacia y calidad del desempeño profesional de los miembros de la Fuerza Terrestre a través de resultados observables.
- b. Desempeño Profesional del Personal Militar de la Fuerza Terrestre. - Es la eficacia, eficiencia y calidad que demuestra un militar al cumplir sus misiones operativas o actividades administrativas dentro de un período determinado y en base a un puesto o función asignado.

Operacionalización de las variables

- a. Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional del Personal Militar.

Dimensiones:

- Marco legal
- Doctrina
- Metodología de evaluación del desempeño profesional
- Militar
- Ciencia y tecnología

Indicadores:

- Constitución Política del Estado
- Norma Técnica de Administración por procesos 2013

- Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos 2016
- Gestión por procesos
- Gestión por competencias.
- Metodología.
- Atributos cualitativos y cuantitativos
- Reglamento para la calificación de oficiales de las Fuerzas Armadas
- Reglamento para la Evaluación del Desempeño Profesional del Personal Militar de las Fuerzas Armadas
- Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional del Personal Militar de las Fuerzas Armadas

b. Desempeño Profesional del Personal Militar de la Fuerza Terrestre.

Dimensiones:

- Desempeño profesional
- Personal militar
- Fuerzas armadas
- Variación y medición del desempeño profesional

Indicadores:

- Cualidades, capacidades y atributos
- Competencias y valores
- Metodología 1967
- Metodología 2007
- Evaluador
- Evaluado
- Supervisor

- Administrador
- Organización
- Jerarquización
- Periodicidad de la evaluación del desempeño
- Conceptos y Coeficientes
- Escala de evaluación

Capítulo III

Marco Metodológico

Enfoque de la investigación

Se utilizará un enfoque mixto debido a que se valdrá del Método inductivo y deductivo para analizar, sintetizar y obtener resultados que nos permitan realizar una propuesta de un nuevo sistema de evaluación.

Tipo de investigación

Se utilizará la investigación documental para la obtención de toda la información relacionada con la evolución histórica de la evaluación del desempeño y comparar otros modelos de evaluación de los ejércitos de los países amigos.

También se utilizará la investigación empírica con encuestas que permitirán recopilar la opinión del personal involucrado directamente en la evaluación, en todos los grados.

Población

La población que se consideró inicialmente para la presente investigación, tanto para la aplicación de encuestas como para la obtención de información directa correspondía al personal militar en servicio activo del Ejército Ecuatoriano constituido por 25253 efectivos. Pero, debido a la emergencia sanitaria declarada por el Gobierno Nacional a causa de la pandemia producida por el Covid-19, que ha repercutido en el desarrollo de la investigación, la población a la cual se direcciona la presente investigación corresponde al que se encuentra prestando servicios en la jurisdicción de la Primera División de Ejército "Shyris" (I D.E) constituido por 6313 efectivos entre oficiales y tropa. Como la población es considerablemente grande, la investigación se realizará a nivel interno, por lo que se requiere realizar procedimientos muestrales.

Muestra

La muestra se ha calculado con un universo de 6313 efectivos, un nivel de confianza del 95%, un 95% de probabilidad de éxito y un 50% de heterogeneidad, obteniendo una muestra de 95 efectivos, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 2

Distribución propuesta de recopilación de encuestas por grados militares para la I D.E

GRADO	POBLACION REGIONAL I D.E	MUESTRA REGIONAL I D.E
CRNL	54	1
TCRN	111	2
MAYO	193	3
CAPT	199	3
TNTE	186	3
SUBT	157	2
SUBM	4	0
SUBP	49	1
SUBS	106	2
SGOP	548	8
SGOS	1676	25
CBOP	952	14
CBOS	1318	20
SLDO	756	11
TOTAL	6313	95

Nota. Recuperado de (Marcelo Bonilla Salazar. 2020). Reimpreso con autorización

Métodos de investigación

Para el presente trabajo de investigación se utilizarán los métodos inductivo y deductivo.

El método Deductivo (de lo universal a lo particular) se usará para hacer un estudio histórico de las varias metodologías empleadas en el país, así como en países amigos referentes como son el caso de Argentina, Brasil y Chile.

El método Inductivo (de lo particular a lo general) se usará para hacer el estudio y emitir una propuesta de sistema de evaluación integral del desempeño que permita agrupar criterios de verticalidad y horizontalidad.

Técnicas de recolección de datos

En la presente investigación se utilizará la técnica de la encuesta y la revisión bibliográfica en el análisis histórico.

Instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos se utilizará como instrumento de recolección de la información al cuestionario con la finalidad de recopilar los criterios y opiniones que emitan la muestra de la población militar de la I D.E “Shyris”.

Técnicas para el análisis e interpretación de datos

Para el procesamiento de los datos recopilados se usará las técnicas de la estadística descriptiva, utilizando las aplicaciones del paquete Office completo (Word, Excel, Visio, Project) para la tabulación de datos y la elaboración de tablas y gráficas estadísticas, así como cronogramas de actividades.

Para el tratamiento de la información de menor relevancia, que se dispone en tablas y gráficos estadísticos, simplemente se realizará el análisis correspondiente con respecto de la variable y las dimensiones establecidas.

Para el análisis de los resultados se describirán e interpretarán usando cuadros, gráficos y tablas, estableciendo conclusiones parciales para cada una de las preguntas planteadas en el cuestionario.

Capítulo IV

Desarrollo de los Objetivos

Objetivo general

Establecer una Propuesta de un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Profesional del Personal Militar en base a áreas de trabajo y niveles de mando (vertical, ascendente - descendente, horizontal).

Para desarrollar cada uno de los objetivos específicos propuestos, se planteó realizar una encuesta que recabe la opinión de los principales involucrados, el personal militar en servicio activo, tanto oficial como tropa, cuyo aporte fue muy valioso para analizar cada uno de los objetivos parciales, los cuales se examinarán a continuación:

Primer objetivo específico

Realizar un diagnóstico de las bondades y problemas que tiene el actual Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional del Personal Militar de la Fuerza Terrestre.

Se debe iniciar el análisis del Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional del personal militar del Ejército Ecuatoriano, comparándolo con su versión anterior, a fin de determinar cuáles fueron las diferencias que marcaron para su evolución.

La versión inmediatamente anterior fue el Reglamento para la calificación de Oficiales de las Fuerzas Armadas aprobado por Decreto Ejecutivo No. 1027 del 17 de noviembre de 1967 por el entonces Presidente Constitucional de la República, Dr. Otto Arosemena Gómez. Como bien lo menciona su título, este reglamento fue exclusivamente para oficiales.

Este documento tuvo varios puntos llamativos, como el art. 1 que indica que era un procedimiento previo para una selección, ya sea ascenso o eliminación del servicio; el art. 2 manifiesta que era un procedimiento anual; el art. 3 indica que contenía 3 grupos de atributos (cualidades morales, cualidades físico-intelectuales y cualidades técnico-profesionales) cada una

con un coeficiente determinado para su valoración numérica (COE 4, COE 3 y COE 2 respectivamente). Algo interesante en este reglamento, en su art. 28 considera, aunque no muy resaltado, el grupo de atributos de condiciones físicas y dentro de esta se consideraba de manera especial a la ficha médica anual como parte del estado físico que debía mantener el oficial. Los arts. 15 y 16 señalan 5 listas de calificación para ubicar los resultados obtenidos.

En resumen, este reglamento calificaba 25 atributos agrupados en 4 grupos, pero siendo valorados numéricamente solo los 3 primeros y el último grupo solo para constancia de su salud corporal (R.C.-2-VI. 1967).

Con este antecedente, y en vista que la versión de 1967 estaba dirigida únicamente para oficiales, mediante Orden General No. 181 del 22 de septiembre de 1983, el Comando General de la Fuerza Terrestre ordena y recuerda el cumplimiento de este reglamento para el personal de tropa. Cabe resaltar que este reglamento se implementó y sistematizó a través de la Hoja de Calificaciones con Registro Serie "R.C." – 2 VI (Fórmula No. 1), el cual estuvo en vigencia hasta el año 2007.

Mediante Orden General No. 009 de fecha 12 de enero del 2007, siendo Ministro de Defensa Nacional, el Sr. Grad (SP) Marcelo Delgado Alvear, se publica el Acuerdo Ministerial No. 026 donde expide el Reglamento para la Evaluación del Desempeño Profesional del personal militar de las Fuerzas Armadas, quedando sin efecto el reglamento de 1967.

Entre los aspectos más relevantes, en los arts. 1 y 2 se indica que el nuevo sistema de evaluación contiene una parte cuantitativa con tres grupos de atributos (cualidades técnico-profesionales, cualidades Psico-sociales y condición física) y una parte cualitativa con un grupo de atributos (valores básicos institucionales) buscando la "objetividad" en el proceso. El art. 15 indica que los coeficientes para los grupos de atributos cambian ostensiblemente con respecto a su predecesor (0.40, 0.40 y 0.20 respectivamente) en la parte cuantitativa.

De igual manera, el art. 3 menciona que este nuevo sistema ya es automatizado y en el art. 5 hace énfasis en que la evaluación se hará con una frecuencia semestral (junio 30 y diciembre 31). El Art. 14 hace referencia a las 5 listas de calificación para la ubicación de resultados. Llama la atención el art. 20 donde se da una valorización a cada lista de calificación variando en 0.50 de punto y con cualidades no muy diferenciadas. De igual manera, en el art. 24 se hace hincapié en que la evaluación física será solo para constatar el entrenamiento físico del militar y se quita la evaluación médica.

En resumen, este nuevo reglamento evalúa 30 atributos agrupados en 3 grupos de valoración cuantitativa y 1 grupo de valoración cualitativa (R.E.D.P.P.M.F.A. 2007). Del resto de articulados guardan mucha similitud con su antecesor de 1967, por lo que llama la atención sobremanera, siendo este el motivo por el cual se propone realizar un análisis comparativo entre ambos reglamentos para encontrar sus semejanzas y diferencias.

Una vez realizada esta comparación, se ha llegado a la conclusión de que el reglamento del 2007 tiene un 62,5% de similitud con su antecesor de 1967. Los cambios sustanciales en que se diferencian consiste en: (Anexo "C" Cuadro comparativo de cualidades y atributos del reglamento de calificaciones versiones 1967 y 2007).

- El reglamento de 1967 estaba direccionado específicamente para los oficiales. En el reglamento del 2007 ya se incluye al personal de tropa, pero con los mismos parámetros que tienen los oficiales.
- Aumento de 25 atributos a 30 los atributos a calificar para cada miembro de las Fuerzas Armadas.
- Se retira del reglamento del 2007 la Condición física que hacía énfasis, aparte del rendimiento físico, en la salud del individuo a través de su ficha médica.

- El reglamento de 1967 tenía una frecuencia anual mientras que el reglamento del 2007 tiene una frecuencia semestral.
- Como aspecto negativo, el 62.5% de los atributos del reglamento de 1967 pasan a constituirse parte del reglamento del 2007 y, en criterio personal, este último retira los atributos que realmente se podrían haber constituido en parámetros objetivos como son: Desempeño del cargo principal, Desempeño de funciones adicionales, Celo en el manejo y custodia de los bienes del Estado, Justicia, Cultura General, Aptitud del mando, Capacidad administrativa de personal y material y Capacidad profesional en el grado.
- El reglamento de 1967 mantiene 5 escalas de evaluación mientras que el reglamento del 2007 mantiene 14 escalas de evaluación, dificultando la apreciación en la valoración de cada atributo.

Tabla 3

Comparación de las escalas de evaluación entre 1967 y 2007

ESCALA DE EVALUACIÓN			
1967		2007	
20	Sobresaliente	20	EXCEPCIONAL Y VALIA EXTRAORDINARIA
19,5		19,5	MUY EFICIENTE Y VAN MÁS ALLA DE LAS NORMAS
19		19	EFICIENTE Y SUPERA EVENTUALMENTE LAS NORMAS
18,5		18,5	MUY SATISFACTORIO Y DENTRO DE LAS NORMAS
18		18	SATISFACTORIO Y DENTRO DE LAS NORMAS
17,5	Muy Buena	17,5	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO Y DENTRO DE NORMAS
17		17	POCO SATISFACTORIO Y DENTRO DE NORMAS
16,5		16,5	DENTRO DE LAS NORMAS
16		16	POR DEBAJO DE LAS NORMAS
15,5	Buena	15,5	MUY POR DEBAJO DE LAS NORMAS
15		15	BAJO DESEMPEÑO
14,5		14,5	MUY BAJO DESEMPEÑO
14		14	NO FUE CUMPLIDO Y NECESITA MEJORAR ACTITUD
13,5	Regular	13,5	N/D
13		13	N/D
12,5		12,5	N/D
12		12	N/D
11,99	Deficiente	11,99	NO FUE CUMPLIDO Y ANALISIS INTEGRAL PREVIO SEPARACION

Nota. Recuperado de Fuente (Marcelo Bonilla Salazar. 2020).

Como aspecto positivo, los reglamentos del 2007 incluyen dentro de los atributos el Liderazgo y la Organización, atributos que no constaban en el reglamento de 1967.

También, regula de manera acertada los conceptos de calificación en los aspectos de Sobresaliente y Excelente, ya que en el reglamento de 1967 el concepto era de 18 a 20, en el reglamento del 2007 los ubica de 19 a 20. Lo mismo sucede con el concepto Muy Buena, en el primero era de 16 a 17.99 y en el segundo lo corrige de 17 a 18.99. Igual situación sucede en el concepto Buena, mientras que los conceptos Regular y Deficiente se mantiene invariable.

Tabla 4

Comparación de los conceptos de calificación entre 1967 y 2007

CONCEPTOS DE CALIFICACIÓN				
1967			2007	
18,00 - 20,00	Sobresaliente	Lista 1	19,00 - 20,00	Excelente
16,00 - 17,99	Muy Buena	Lista 2	17,00 - 18,99	Muy Buena
14,00 - 15,99	Buena	Lista 3	14,00 - 16,99	Buena
12,00 - 13,99	Regular	Lista 4	12,00 - 13,99	Regular
00,00 - 11,99	Deficiente	Lista 5	00,00 - 11,99	Deficiente

Nota. Recuperado de (Marcelo Bonilla Salazar. 2020)

Los coeficientes para la ponderación de las calificaciones en el reglamento de 1967 se lo realizaban en base a 10 puntos mientras que en el reglamento del 2007 lo realiza en base a 1 punto. En la condición física no se obtenía puntuación alguna en el reglamento de 1967, mientras que en el reglamento del 2007 en a los valores instituciones a los que se les realiza una valoración cualitativa.

Tabla 5

Comparación de los coeficientes para la ponderación del puntaje entre 1967 y 2007

COEFICIENTES			
1967		2007	
Cualidades Morales	4	Cualidades Técnico - Profesionales	0,4
Cualidades Técnico - Profesionales	3	Cualidades Psico - Sociales	0,4
Cualidades Físico - Intelectuales	3	Condición Física	0,2
Condiciones Físicas	sin valor	Valores Básicos Institucionales	cualitativo

Nota. Recuperado de (Marcelo Bonilla Salazar. 2020)

Con estos aspectos analizados se decidió realizar una encuesta para recopilar las opiniones del personal militar del Ejército y recabar cuál era su apreciación con respecto a estos detalles encontrados. La encuesta estuvo dirigida inicialmente para todo el personal militar en servicio activo (25.253 efectivos), pero como ya se explicó en el capítulo anterior se optó por recabar la información en la I D.E (6313 efectivos), para lo cual, de acuerdo a los cálculos estadísticos se determinó que se debía encuestar a 95 militares, en los diferentes rangos (desde Soldado hasta Coronel), teniendo una gran acogida por parte del personal de Oficiales y muy escasa con la Tropa (solo 7 colaboraron con la encuesta), llegando a realizar 131 encuestas (más de lo programado); obteniendo los siguientes resultados:

Para recabar la información que nos permita encontrar respuestas que nos permita aclarar este primer objetivo, se realizó 4 preguntas de la siguiente manera y con los siguientes resultados:

- *PREGUNTA: “De los atributos existentes en la actual evaluación del desempeño profesional, ¿cuáles piensa que son atributos de valoración objetiva? (orientado a cantidades)”*

Para esta pregunta se estableció un semáforo que permita evidenciar el nivel de aceptación de los parámetros consultados, así:

Tabla 6

Semáforo para análisis de resultados

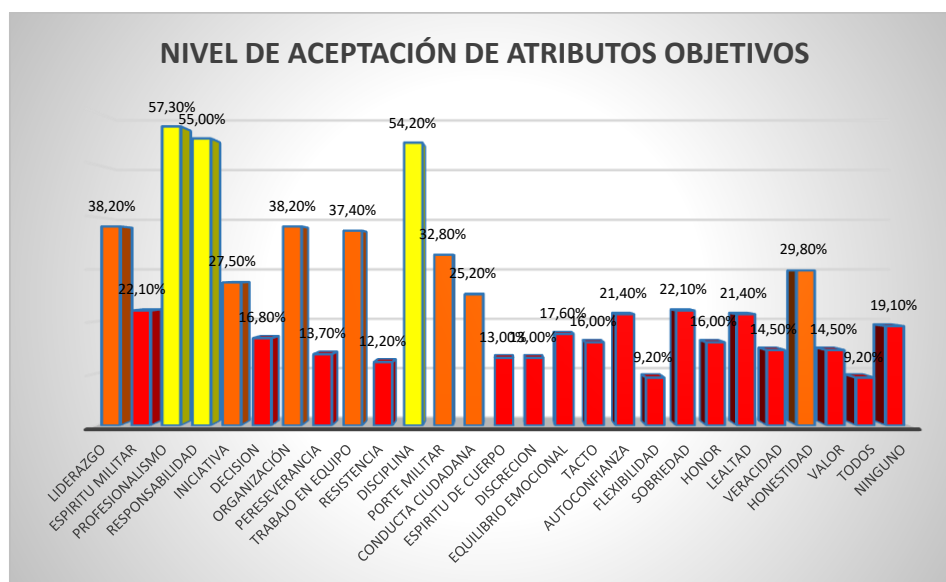
	75% ó más	VIA LIBRE
	50% ó más	PRECAUCION
	25% ó más	RIESGO
	24.99% ó menos	PELIGRO

Nota. Recuperado de (Marcelo Bonilla Salazar. 2020)

En base a los resultados obtenidos, se ha determinado lo siguiente:

Figura 6

Nivel de aceptación de atributos objetivos



Nota. Tomado de Fuente (Marcelo Bonilla. 2020)

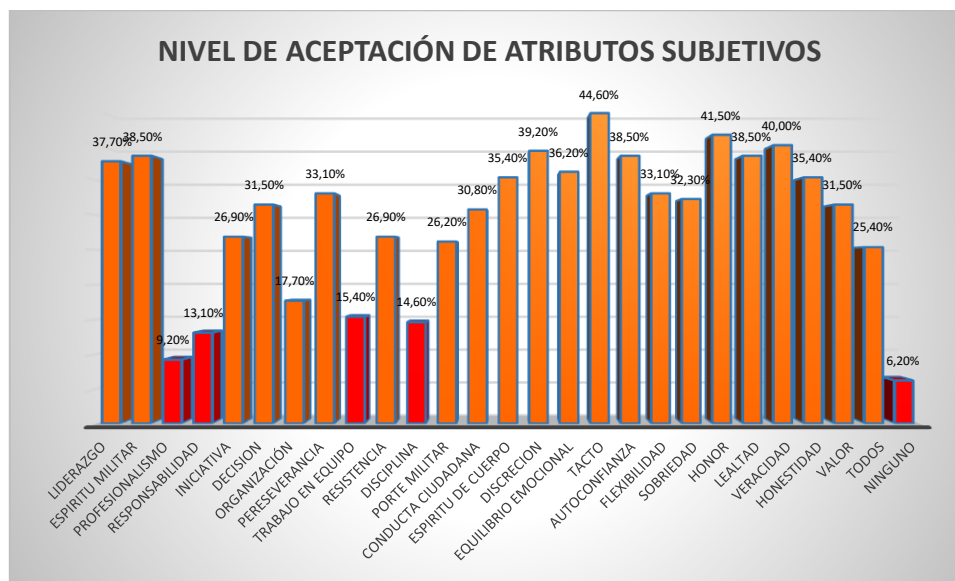
Los resultados arrojados nos indican que solo 3 atributos (Profesionalismo, Responsabilidad y Disciplina) consideró el personal encuestado que permiten evaluar en forma objetiva e imparcial, es decir que, no se encontraban muy convencidos de que este atributo se pueda medir a menos que se utilice un procedimiento que permita manejarlo de manera cuantitativa. El resto de atributos tuvieron niveles muy bajos de aceptación, es decir, el personal no estaba convencido de que estos atributos se puedan medir de forma objetiva.

- PREGUNTA: “De los atributos existentes en la evaluación del desempeño profesional, ¿cuáles piensa que son atributos de valoración subjetiva? (orientado a cualidades)”

En base a los resultados obtenidos, se ha determinado lo siguiente:

Figura 7

Nivel de aceptación de atributos subjetivos



Nota. Tomado de (Marcelo Bonilla. 2020)

De cierto modo, esta pregunta confirma los resultados obtenidos en la anterior pregunta ya que fueron ratificados los mismos 3 atributos (Profesionalismo, Responsabilidad y Disciplina) como parámetros de medición, pero en este caso se aumentó el atributo “Trabajo en Equipo” como parte de la medición cuantitativa. Llama la atención porque siguiendo un pensamiento lógico, los 26 atributos restantes debieron obtener un semáforo verde dando vía libre a la apreciación subjetiva de estos atributos, pero no sucedió así, sino que se localizaron en semáforo naranja manteniéndose en zona de riesgo, lo que nos daría a pensar dos opciones: 1) el personal militar no está convencido de que estos atributos sean los adecuados para una evaluación del desempeño profesional; o, 2) el personal militar no tiene una plena concepción de qué significan cada uno de estos 26 atributos. Preferiría quedarme con la opción 1 para efecto de esta investigación.

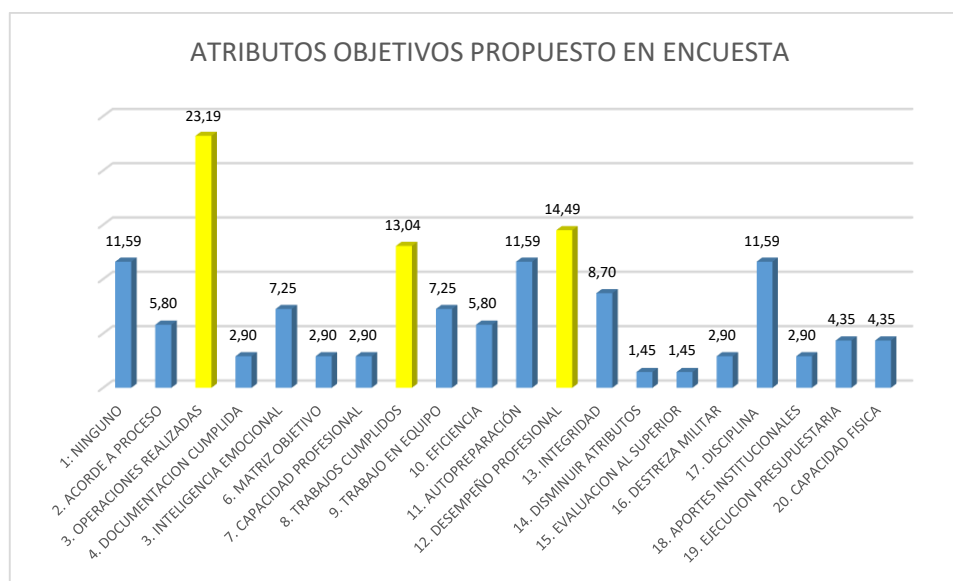
- PREGUNTA: "Indique si existen otros atributos que se pueden evaluar en forma objetiva.

Máximo 5"

En base a los resultados obtenidos, se ha determinado lo siguiente:

Figura 8

Otros atributos objetivos para evaluación



Nota. Tomado de Fuente (Marcelo Bonilla. 2020)

De acuerdo a la semaforización planteada, y a pesar de las muchas propuestas de evaluación objetiva, los encuestados no han logrado definir qué parámetros valdrían para una valoración objetiva. El semáforo amarillo nos muestra una intención de precaución al proponer 20 atributos objetivos, de los cuales solo 3 (Operaciones realizadas, Trabajos cumplidos y Desempeño profesional) serían los más aptos para evaluar al personal militar arrojando resultados medibles.

Aquí cabe una reflexión: realmente es preocupante que personal militar proponga atributos que ya constan en la hoja de evaluación automatizada y en vigencia como son Trabajo en Equipo, Disciplina, Capacidad Física. Digo que esto es preocupante porque daría a entender que no tienen noción de que se evalúa en el actual sistema y por eso proponen atributos iguales o similares.

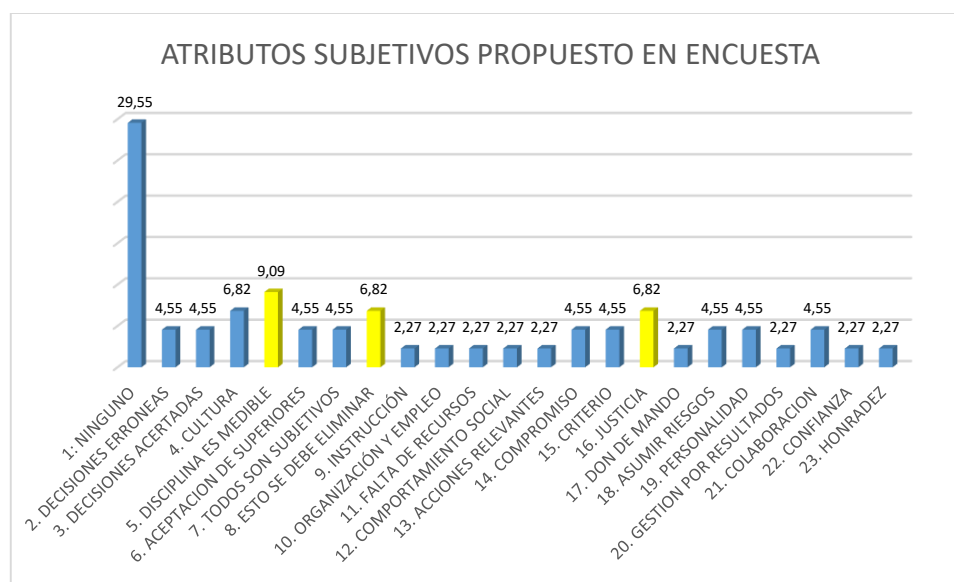
Pienso entonces, que sería necesario una capacitación sobre el sistema de evaluación actual y cada uno de los atributos constantes en él, para que tengan conciencia de qué es lo que se evalúa a cada uno de los efectivos militares, y, qué es lo que se espera en respuesta de ellos.

- *PREGUNTA: “De los atributos existentes en la evaluación del desempeño profesional, ¿cuáles piensa que son atributos de valoración subjetiva? (orientado a cualidades)”.*

En base a los resultados obtenidos, se ha determinado lo siguiente:

Figura 9

Otros atributos subjetivos para la evaluación



Nota. Tomado de (Marcelo Bonilla. 2020)

Las interpretaciones obtenidas de esta pregunta, concuerdan con la reflexión hecha en la pregunta anterior, debido a que de las 23 propuestas realizadas por los encuestados 10 ya constan en el sistema actual, ya sea con igual nombre (ej.: Disciplina) o sinónimos (ej.: Comportamiento Social = Conducta Ciudadana). En tal virtud, es preocupante el desconocimiento de los atributos, su significado y el sistema de evaluación que tiene el personal militar en servicio activo.

De todas formas, como resultado rescatable, se encuentra que la gran mayoría de las respuestas expresan que ningún atributo es aceptable para una evaluación del desempeño

(29.55%). De igual forma, el siguiente parámetro expresado con alto índice de aceptabilidad por los encuestados menciona que estos atributos se deben eliminar (9.09%). Se ratifica que la Disciplina es un atributo medible. Finalmente aparece el criterio de que se debería incluir dentro de los atributos de evaluación a la Justicia, dado que resalta debido a que ya existió este atributo en el reglamento de 1967 y para el actual reglamento fue eliminado, desconociendo la razón por la cual se tomó esa decisión.

Ahora bien, el espíritu de la presente investigación, a más de determinar la idoneidad del actual sistema de evaluación del desempeño profesional, es también observar y determinar las mejores prácticas que existen en otras instituciones militares, es decir, realizar un “benchmarking” a países referentes de los cuales se pueda obtener procedimientos o datos que sirvan de utilidad para mejorar nuestro sistema de evaluación.

Es así que se escogió como casos de estudio, a los ejércitos de las repúblicas hermanas de Chile, Argentina y Brasil, que son referentes dentro de nuestra región sudamericana. Se ha tenido acceso a importante documentación y reglamentos que nos han permitido determinar el procedimiento de evaluación del desempeño profesional que emplean con sus efectivos y de los cuales se hará a continuación un breve análisis:

CASO DE ESTUDIO. EJÉRCITO DE CHILE.

Para poder entender a profundidad la evaluación del desempeño profesional existen en el Ejército Chileno, se tuvo que empezar por el análisis del Estatuto de Personal de las Fuerzas Armadas, más conocido como DFL(G)1, publicado en el Diario Oficial 35.901 del 27 de octubre de 1997 y vigente hasta la presente fecha, el cual es el documento que contiene y regula todas las actividades relacionadas al manejo y administración del personal militar y empleados civiles a sus órdenes.

Entre los aspectos más importantes encontrados en este documento, recién en el art. 75 considera a lo que ellos llaman la “Calificación” del desempeño e indica que este procedimiento se realizará en base al empleo, grado jerárquico, especialidad y exigencias del cargo. Además, menciona que esta calificación servirá de base para resolver la permanencia, eliminación, prórroga de contrato y precedencia de ascensos, mandos, destinaciones y comisiones que deba cumplir el personal militar y civil (DFL(G)1. 1997).

El art. 76 hace referencia a las listas de calificación, que en nuestro país consta como conceptos y se declaran que existen 4 listas de calificación, con parámetros entendibles y fácilmente aplicables, sin extremismos, como consta en la siguiente tabla:

Tabla 7

Comparación de los conceptos y listas de calificación entre Ecuador y Chile

CONCEPTOS DE CALIFICACIÓN				
ECUADOR			CHILE	
19,00 - 20,00	Excelente	Lista 1	6,11 - 7,00	Muy Buena
17,00 - 18,99	Muy Buena	Lista 2	5,77 - 6,10	Normal
14,00 - 16,99	Buena	Lista 3	4,61 - 5,76	Condicional
12,00 - 13,99	Regular	Lista 4	0,00 - 4,60	Deficiente
00,00 - 11,99	Deficiente	Lista 5		

Nota. Recuperado de (DFL (G)1. 1997)

Me atrevo a decir que es fácil y entendible porque explica un marco de desempeño, dentro de un intervalo razonable y que no deja dudas de la condición en que se encuentre uno u otro miembro de las FF. AA Chilenas y los beneficios o perjuicios que tengan por constar en cada una de las listas. Es el caso, y el estatuto lo define claramente que, si un militar o civil ingresa en lista 4 o en lista 3 por dos veces consecutivas, será eliminado del servicio activo por convenir al buen servicio.

El art. 77 indica que los únicos exentos de esta calificación son los Generales, el personal que se ausente del servicio (comisiones especiales o fuera del país), el personal que haya alcanzado un desempeño profesional eficiente (lista 1) para los cuales se les conservará la calificación inmediatamente anterior (esta condición termina si recibe felicitaciones o sanciones para lo cual se debe actualizar la calificación) y aquel personal que se encuentre en lugares de difícil acceso. Cabe resaltar aquí, que la calificación se la realiza en forma manual y en documento físico, con puño y letra del evaluador.

El art. 78 indica que la frecuencia de la calificación es cada 12 meses de desempeño y el art. 79 señala que dentro de la hoja de vida se registra todos los méritos y deméritos que ayudan al sistema de calificación.

Ya específicamente para la calificación del desempeño, Chile creó la Cartilla para la Administración de Personal: Calificaciones, editada en el 2008 y conocida como CAP-01001. Este documento en el capítulo I numeral 1.2 habla de las premisas para la evaluación del desempeño las mismas que son: Evaluación de competencias, Necesidades reales de entrenamiento y capacitación, Evaluación objetiva, Administración de personal efectiva, Comunicación directa entre involucrados

Estas premisas denotan que la calificación del desempeño es netamente objetiva y orientada a las competencias profesionales (CAP-01001. 2008). Además, se conceptualiza que este proceso de calificación se desarrollará en 3 áreas de evaluación (Cualidades personales, Eficiencia profesional y Condiciones de Mando y Liderazgo) o grupos de atributos como se les conoce en nuestro país.

Ya adentrándose en la evaluación del desempeño misma, en el numeral 2.2.1 del capítulo II pasa a demostrar las áreas de evaluación antes citadas, siendo característica que cada área a su vez se divide en 3 conceptos, llegando a ser en total 9 conceptos alineados a sus áreas de

evaluación y a su vez cada concepto tiene varios atributos cada uno de estos alineados a sus respectivos conceptos, llegando a tener 32 atributos en total. (Anexo "D": Cuadro comparativo de cualidades y atributos de la evaluación del desempeño entre los ejércitos de Ecuador y Chile).

Lo destacable de esta organización del proceso es que tanto atributos cualitativos como cuantitativos se entremezclan en todas las áreas, pero es en la primera área de evaluación se centran los atributos morales y personales mientras que en el resto de áreas se ubican las competencias profesionales con resultados medibles. También es digno de resaltar que la Condiciones Físicas del personal es un atributo que se encuentra dentro del concepto Preparación Profesional en el área de Eficiencia Profesional. Nuestro ejército lo trata como un grupo de atributos independiente.

El numeral 2.2.2 habla sobre la forma de evaluación de cada una de las áreas de evaluación, se observa que la forma de evaluación es sobre 7 puntos con una base de 6 puntos, y puede hacerse acreedor a méritos de +0.50 puntos o deméritos de -0.50 puntos; es decir, todo el personal parte de la nota base de 6 puntos pudiendo ser acreedor a máximo 2 méritos (ADM) para sumar y alcanzar la nota sobre 7 y los deméritos necesarios (ADDM) que restarán su puntaje de la nota base. Esta nota 6 puntos es el equivalente a un desempeño NORMAL en la escala de notas y de ella parten todos los miembros de las Fuerzas Armadas al inicio del período de calificaciones.

Tabla 8*Escalas de notas en el Ejército Chileno*

ESCALA DE NOTAS	
7	Muy Bueno
6,5	Bueno
6	Normal
5,5	Más que suficiente
5	Suficiente
4,5	Más que regular
4	Regular
3,5	Menos que regular
3	Deficiente
2,5	Malo
2	
1,5	Muy Malo
1	

Nota. Recuperado de (DFL (G)1. 1997)

El numeral 2.2.3.3 en cambio muestra como son las listas de clasificación para las notas obtenidas por el personal, así:

Tabla 9*Listas de clasificación del Ejército Chileno*

LISTAS DE CLASIFICACIÓN		
Lista 1	6,11 - 7,00	Excepcional
Lista 2	5,77 - 6,10	Satisfactorio
Lista 3	4,61 - 5,76	Insuficiente
Lista 4	0,00 - 4,60	Inaceptable

Nota. Recuperado de (DFL (G)1. 1997)

El numeral 2.2.4.4 menciona un procedimiento saludable, si cabe el término, que consiste en realizar 3 reuniones entre calificador y calificado. Estas tienen por objetivo el establecer las pautas y dar las orientaciones generales en las áreas conductuales. La primera se realiza previo al inicio del proceso de calificación donde se da a conocer al calificado las tareas, comisiones,

desafíos y lo que se espera de este durante el período inmediato a evaluar con una retroalimentación del período anterior. La segunda, que se desarrolla en medio período (5to. o 6to. mes), sirve para revisar los avances o retrocesos en el cumplimiento de las tareas para orientar potencialidades o corregir conductas inadecuadas, de haberlas. La tercera reunión, que es al final del periodo, se socializa la apreciación del desempeño a través de una revisión detallada y su respectiva retroalimentación.

Con respecto a las ADM y ADDM, en el numeral 2.2.4.6 indica que el personal militar se puede hacer acreedor a un mérito de +0.50 puntos cuando obtiene la clasificación de Muy Buena en la Condición Física y si se repite al siguiente período será acreedor a +1.00 puntos. Pero en cambio si sucediera lo contrario y tiene la clasificación de Insuficiente tendrá un demérito de -0.50 puntos y si se repitiera por 2 períodos consecutivos el demérito será de -1.00 puntos. Se puede asignar otra ADM por primera antigüedad en cursos, por mejor compañero, por destacarse en unidades militares o en cuadro de honor.

Finalmente, el numeral 2.2.5.2 hace un análisis y clasificación de la calificación médica anual considerando los siguientes parámetros:

Tabla 10

Calificación médica anual en Ejército Chileno

CALIFICACIÓN MÉDICA ANUAL		
Estado de Salud	AP	Apto
	CL	Capacidad limitada
	CD	Capacidad deficiente
	MP	Acogido a medicina preventiva
Medidas pondero estructurales	N	Normal
	SP	Sobrepeso
	BP	Bajo peso
	D	Desnutrido
	OB	Obeso
Calificación Odontológica	S	Sano
	DR	De riesgo
	DA	De alto riesgo
Calificación física anual	A	Acreditado
	AM	Muy Buena
	AB	Buena
	AN	Normal
	AI	Insuficiente
	NA	No Acreditado

Nota. Recuperado de (DFL (G)1. 1997)

CASO DE ESTUDIO: EJÉRCITO DE ARGENTINA

Para el estudio del Ejército Argentino, nos basamos en el Apéndice 13 al Anexo 3 DACA (Documento de Antecedentes y Calificación Anual) del Reglamento para el Ejército de la Ley de Personal Militar publicado en el 2017.

En el numeral 2 de la situación II del apéndice se indica que la frecuencia de la evaluación del desempeño será de 1 año, en el período comprendido del 01 de diciembre al 30 de noviembre del siguiente año, para el personal militar que cumpla con este período de tiempo de forma ininterrumpida en la unidad y con el mismo evaluador. En el caso de no suceder este condicionante, sea que el evaluador o el evaluado pasen a prestar servicio en otro reparto o cumplimiento de comisión, el evaluador está en la obligación de emitir un informe de calificación conceptual que deberá acompañar a la hoja de vida del militar, cualquiera sea el destino del evaluado.

En el numeral 4 literal g se especifica los 4 rubros a evaluar (grupos de atributos), siendo los 3 primeros netamente cualitativos (Rendimiento en el servicio, Cualidades personales y profesionales, Potencialidades) mientras que el 4to. rubro es cuantitativo (Aspecto físico). Adicional realiza observaciones a las potencialidades y desempeño como evaluador, los cuales no tienen carácter de calificación, pero su consideración orienta al futuro desempeño del militar. A estos se puede agregar otros rubros según se creyere conveniente.

Este último grupo se caracteriza por que tiene dos grupos de pruebas: las pruebas de aptitud física básica (PAFB) dirigidas al personal militar que labora en unidades e institutos administrativos, y, las pruebas de aptitud física operativa (PAFO) dirigidas al personal militar que presta servicios en las unidades militares operativas, así:

Tabla 11

Pruebas de aptitud física básica en el Ejército Argentino

PRUEBAS DE APTITUD FÍSICA BÁSICA		
PRUEBA	COEFICIENTE	EDAD
Flexiones de codo	2	menores de 45 años
Flexiones de tronco	2	
Carrera de 3200 mts.	3	
Natación	si ó no	exentos máyores de 45 años
Flexiones en la barra fija	1	
Flexibilidad tronco y piernas	si ó no	
Trepar la cuerda 4 mts.	si ó no	

Nota. Recuperado de (DACA. 2007)

Tabla 12

Pruebas de aptitud física operativa en el Ejército Argentino.

PRUEBAS DE APTITUD FÍSICA OPERATIVA	
PRUEBA	OBSERVACIÓN
Marchas armado y equipado	Estas pruebas las rinden únicamente personal con el pase en unidades operativas y menores de 45 años.
Tiro de precisión	
Lanzamiento de granada	

Nota. Recuperado de (DACA. 2007)

Tabla 13

Escala de calificación de Pruebas Físicas

ESCALA DE CALIFICACIÓN EN PAFB Y PAFO		
CONCEPTO	PUNTOS	CALIF.
Adiestrado	80 - 100	A
Necesita práctica	50 - 79,99	NP
No adiestrado	0 - 49,99	NA

Nota. Recuperado de (DACA. 2007)

Con respecto al cómputo para obtener la nota final, cada prueba física se califica sobre 100 puntos. La norma establecida indica que, para todo el personal militar menor de 45 años, la nota alcanzada se multiplica por el coeficiente y el resultado es dividido para 8, mientras que el personal mayor de 45 años el resultado es dividido para 7. Por cada prueba que no alcance el mínimo de 50 puntos o la condición de “no aprobó” se restará 10 puntos. Algo digno de destacar es que cada prueba física se rinde 2 veces en la misma evaluación.

Tabla 14

Escala de calificación numérica en el Ejército Argentino

ESCALA DE CALIFICACIÓN	
CALIFICACIÓN CONCEPTUAL	CALIFICACIÓN NUMÉRICA
Supera las expectativas	100 puntos
Normal	70 - 95 puntos
Regular	40 - 65 puntos
No satisface	0 - 35 puntos

Nota. Recuperado de (DACA. 2007)

Los literales i y j del numeral 4 hablan sobre la escala de calificación y enfatiza en que todo el personal parte siempre de la apreciación “NORMAL” para crear la expectativa de calificación real que debe concebir todo el personal, así como desalentar la tendencia “abusiva” de imponer las máximas calificaciones por parte del calificador (DACA. 2007).

De igual manera, manifiesta que existen 2 tipos de calificaciones: la conceptual aplicada únicamente a oficiales superiores (CRNL) y la numérica que junto con la conceptual se aplica a oficiales jefes (TCRN y MAYO), oficiales subalternos (SUBT-CAPT), suboficiales superiores (SUBS-SUBM) y suboficiales subalternos (SLDO-SGOP).

En el numeral 5, ya comienza a explicar cómo se realiza la confección de la DACA y hace notar que existen 5 formatos para calificar a los oficiales superiores, oficiales jefes, oficiales

subalternos, suboficiales superiores y suboficiales subalternos, cada uno con sus respectivos atributos acorde a su grado, responsabilidad y nivel de desempeño (Anexo "E": Cuadro comparativo de cualidades y atributos de la evaluación del desempeño entre los ejércitos de Ecuador y Argentina).

Comparando los atributos del sistema de evaluación del Ejército Ecuatoriano con los del Ejército Argentino, se puede observar, además de que se repiten el 56% de los atributos. Además, se toman en cuenta en Argentina atributos que se habían perdido en la actualización de nuestro sistema de evaluación del 2007, como son: Competencia en el Comando, Competencia en la Administración, Conocimiento de sus Funciones, Cultural General.

Además, se agrega un atributo interesante: la Expresión Oral y Escrita para los oficiales superiores; quiere decir, que a este nivel el oficial debe tener todo el conocimiento, experiencia y habilidad para dictar conferencias, elaborar artículos de opinión o científicos, dar discursos, etc. Se evalúa la Conducción en la Campaña y se toma muy en cuenta en todos los grados de oficiales la Independencia de Juicio (impartición de justicia).

En resumen, los oficiales superiores son evaluados en 32 atributos, los oficiales jefes en 37, los oficiales subalternos en 43, los suboficiales superiores en 35 y los suboficiales subalternos en 34 atributos, agrupados en 4 rubros. Esto refleja que tienen claramente concebido que no se puede evaluar a todos por igual, no se puede generalizar un procedimiento de evaluación y que cada grado, arma, servicio o especialidad tiene sus particularidades a las que hay que apuntar y atender.

CASO DE ESTUDIO: EJERCITO DE BRASIL

Para la evaluación del desempeño profesional del personal militar, el Ejército Brasileño creó las Instrucciones Generales para el Sistema de Gestión del desempeño del personal militar del

Ejército (EB10-IG-02.007) publicado en el 2014, documento que da los lineamientos generales para la evaluación del desempeño.

Como el Ejército Brasileño está compuesto por personal temporal y personal permanente, los arts. 7 y 8 indican que solo el personal permanente podrá ser considerado como evaluadores excepto los Generales; y, en casos excepcionales, siempre que haya cumplido más de 1 año de servicio y no exista otro militar permanente, el personal temporal será considerado en esta condición (EB10-IG-02.007. 2014).

También emitieron las Instrucciones Regulatorias para el Sistema de Gestión del desempeño profesional del personal militar del Ejército (EB10-IR-60.007) publicado en el 2017. Este documento es más explícito porque en su art. 4 indica que la Gestión del Desempeño se basará por las competencias militares, las mismas que se dividen en básicas (comunes para todos independientemente del grado y función) y específicas (características del grado y función) (EB10-IR-60.007. 2017).

El art. 6 menciona que los tipos de evaluación se clasifican de la siguiente manera:

Tabla 15

Tipos de evaluación en el Ejército Brasileño

TIPOS DE EVALUACIÓN	
De proceso	Formativa
	Sumativa
De ambiente	Interna
	Externa
Jerárquica	Vertical
	Lateral
	Escolar
	De aspirante a oficial

Nota. Recuperado de (EB10-IR-60.007. 2017)

El art. 7 en cambio declara la frecuencia de evaluación que será anual y soportada sobre una plataforma informática, pero con una variante: la Evaluación Formativa se realizará en el I semestre y la Evaluación Sumativa, en el período comprendido del 01 de enero al 22 de diciembre de cada año.

Los arts. 8 y 9 ya se adentran en explicar cada uno de los 26 atributos agrupados en los dos tipos de competencias profesionales que se han planteado. (Anexo "F": Cuadro comparativo de cualidades y atributos de la evaluación del desempeño entre los ejércitos de Ecuador y Brasil).

Es digno de destacar los arts. 12 y 15 porque en este se dispone un principio muy válido para la evaluación: la designación de un equipo de evaluadores de cada unidad militar, los cuales deben ser de preferencia los más antiguos de la unidad, quedando exentos de este privilegio los subtenientes salvo que sea comandante de una unidad tipo pelotón independiente y solo si fuere estrictamente necesario. También dispone al comandante designar un máximo de 20 evaluados por cada evaluador, buscando siempre el menor número posible; no de ser así el caso, se requerirá de una autorización con justificación al gerente del sistema de evaluación.

El art. 18 nos muestra que, para realizar el diagnóstico del personal, se puede ocupar dos procedimientos: la ficha de diagnóstico personal con la cual se recopila el conocimiento que tienen los evaluados con respecto a sus competencias (se califica con SI o NO); y, la ficha de autoevaluación que permite parametrizar el desempeño profesional.

Tabla 16

Parámetros para autoevaluación para la Gestión del Desempeño en el Ejército Brasileño

PARÁMETROS PARA AUTOEVALUACIÓN			
ATRIB.	APRECIACIÓN	PAUTA	VALOR
I	Siempre por encima de lo esperado	6	8
II	Frecuentemente por encima de lo esperado	5	7,14
III	Algunas veces por encima de lo esperado	4	6,73
IV	Esperado de su competencia - adecuado	3	6,19
V	Algunas veces debajo de lo esperado	2	4,68
VI	Frecuentemente por debajo de lo esperado	1	3,74

Nota. Recuperado de (EB10-IR-60.007. 2017)

En el art. 20 se indica los instrumentos que tienen a disposición los evaluadores para dar cumplimiento a la Gestión del Desempeño:

Tabla 17

Procedimientos que disponen los evaluadores para la Gestión del Desempeño en el Ejército Brasileño.

PROCEDIMIENTOS DISPONIBLES PARA EVALUACIÓN	
SIGLA	DEFINICIÓN
FIV	Evaluación Formativa Interna Vertical
SIV	Evaluación Sumativa Interna Vertical
SEV	Evaluación Sumativa Externa Vertical
FIA	Evaluación Formativa Interna del Aspirante a Oficial
SIA	Evaluación Sumativa Interna del Aspirante a Oficial
SEA	Evaluación Sumativa Externa del Aspirante a Oficial
SIL	Evaluación Sumativa Interna Lateral
SIE	Evaluación Sumativa Interna Escolar

Nota. Recuperado de (EB10-IR-60.007. 2017)

El art. 60 se encarga de presentar los atributos para Gestión del desempeño, siendo:

Tabla 18

Atributos de Evaluación en el Ejército Brasileño

ATRIBUTOS PARA EVALUACIÓN	
ATRIB.	DEFINICION
I	Alto desempeño
II	Superior
III	Adecuado
IV	Oportunidades de mejora
V	Situación especial

Nota. Recuperado de (EB10-IR-60.007. 2017)

Estos son los datos más característicos que se han detectado de los tres casos de estudio que, junto con lo analizado en nuestro propio país, nos permitirán deducir un nuevo sistema de evaluación del desempeño, más flexible y acorde a la realidad actual que vive el Ejército, siempre buscando las mejores prácticas y la mejora continua permanente.

Segundo objetivo específico

Determinar la incidencia en el ejercicio laboral de oficiales y voluntarios que tiene el actual sistema de evaluación.

Partamos definiendo algunos términos que se requieren conocer en este punto. La Real Academia Española de la Lengua define a la objetividad como la información que se encuentra libre de prejuicios e intereses personales; y, la subjetividad como aquella información que contiene el punto de vista de una persona o está influenciada por intereses y deseos (RAE. 2020).

De igual manera, el desempeño profesional de un individuo está concebido como la actuación que demuestra una persona en un puesto de trabajo al cumplir sus funciones y tareas principales que exige su cargo demostrando su idoneidad para el mismo (Morales. 2009).

Tomando como referencia estas definiciones, este segundo objetivo específico pretende identificar si, de acuerdo a la apreciación sentida por el personal militar a lo largo de los 53 años

de existencia del sistema de evaluación, haya sido este por objetividad o subjetividad, incidió en el desempeño profesional a lo largo de su trayectoria.

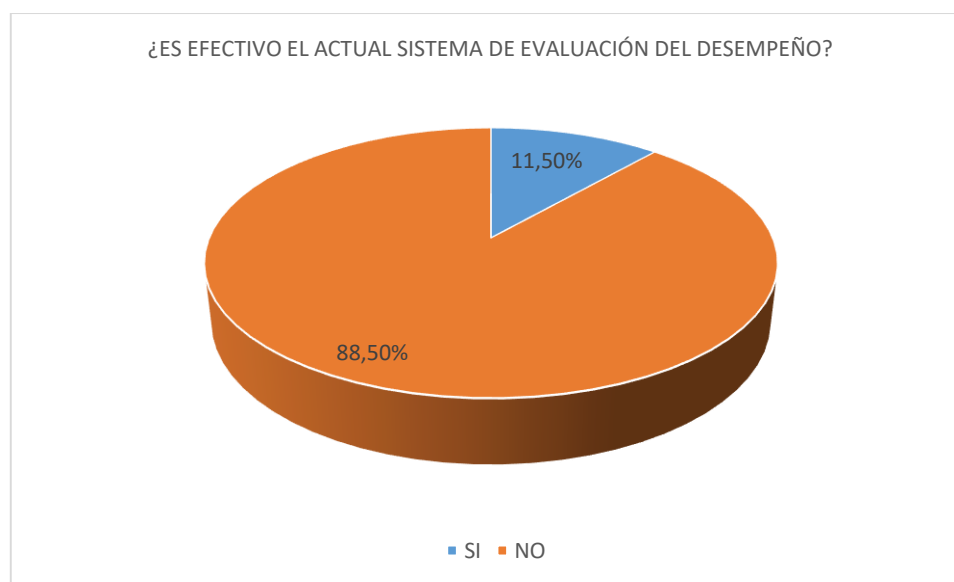
No está por demás mencionar, que, dentro de la institución armada, desde hace mucho tiempo atrás, ha existido un debate latente y permanente sobre el tema, sin lograr llegar a un consenso; por lo tanto, se desea obtener un registro inicial sobre las diferentes opiniones que han surgido al respecto, para lo cual se han planteado las siguientes preguntas:

- *PREGUNTA: ¿Piensa Ud. que el actual sistema de evaluación del desempeño profesional demuestra el trabajo real y efectivo que hace el personal militar de forma cotidiana?*

En base a los resultados obtenidos, se ha determinado lo siguiente:

Figura 10

Opinión de efectividad del Sistema de Evaluación del Desempeño 2007



Nota. Tomado de Fuente (Marcelo Bonilla. 2020)

A pesar de que existe un sector conservador de las Fuerzas Armadas que cree en la idoneidad del Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional, la muestra ha determinado que el 88,50% de los encuestados ha mencionado que no permite demostrar el trabajo real, diario y efectivo de sus miembros, por lo que existe una gran inconformidad.

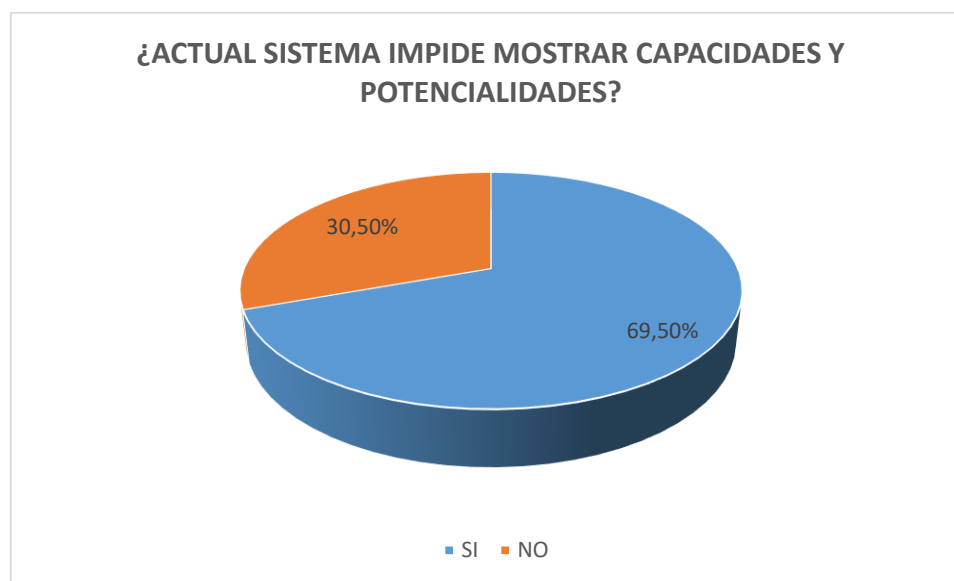
A este resultado habrá que añadir que el 91.20% de los encuestados se encuentran en el rango de 28 a 45 años de edad, es decir, son generaciones jóvenes de oficiales y tropa que nacieron en la profesión militar con este sistema, que tienen aproximadamente entre 10 y 20 años de experiencia y han podido determinar las ventajas y desventajas del mismo.

- *PREGUNTA: ¿Cree Ud. que la actual evaluación del desempeño profesional le impide demostrar las capacidades físico-intelectuales y potencialidades que posee?*

En base a los resultados obtenidos, se ha determinado lo siguiente:

Figura 11

Imposibilidad de mostrar capacidades y potencialidades en la Evaluación del Desempeño 2007



Nota. Tomado de (Marcelo Bonilla. 2020)

Con respecto a esta pregunta, ya se ratifican los resultados demostrados en la pregunta anterior con el 69.50% de los encuestados cuando opinaron que no tienen satisfacción con el sistema de evaluación del desempeño 2007 porque en toda su trayectoria les ha sido difícil demostrar sus destrezas y habilidades físico intelectuales, es decir, que sus capacidades y potencialidades no han sido valoradas positivamente a través de él.

Ahora bien, con respecto a la pregunta anterior, existe aproximadamente un 10% faltante para que los resultados de ambas preguntas sean similares. Esto podría entenderse como que este porcentaje tiene dudas sobre su autovaloración o desconoce sus potencialidades.

- *PREGUNTA: ¿Cree Ud. que todo el personal militar realiza las mismas tareas y actividades?*

En base a los resultados obtenidos, se ha determinado lo siguiente:

Figura 12

Opinión sobre el cumplimiento de funciones



Nota. Tomado de (Marcelo Bonilla. 2020)

Esta pregunta se la hizo para ratificar una realidad indiscutible, que no se la puede negar ni tampoco omitir. El 95,40% de los encuestados es consciente de que nadie en la institución hace el mismo trabajo que otro, pueden tener funciones o cargos parecidos, pero no iguales, por lo tanto, se debe evaluar su desempeño de forma diferencia; no se puede ni se debe estandarizar a todos por igual.

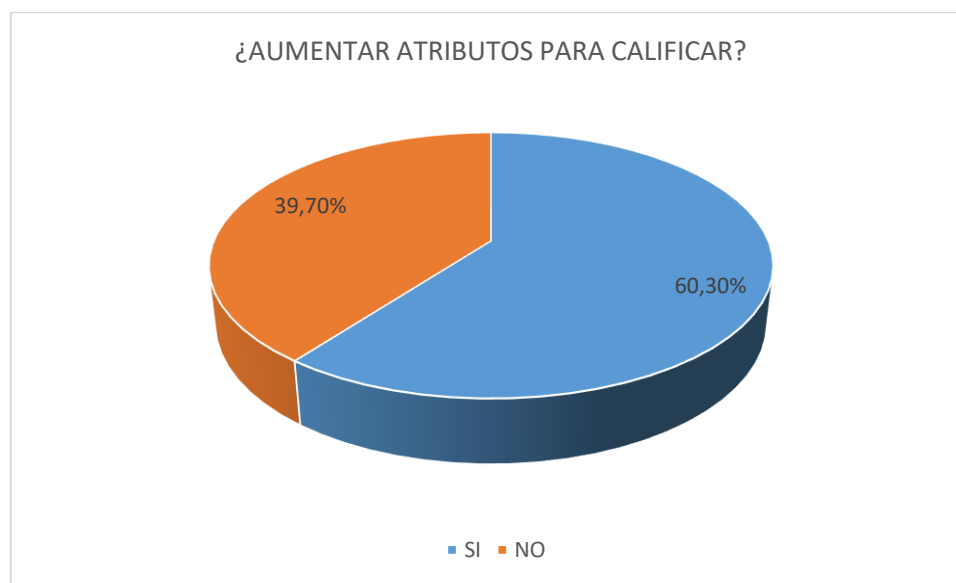
Es aquí donde debe hacerse presente la habilidad del evaluador o de los encargados de personal para calificar a sus evaluados de acuerdo a sus capacidades, destrezas, potencialidades y conocimiento. Esto convierte a la calificación en un procedimiento más justo y equitativo.

- *PREGUNTA: ¿Está de acuerdo en que se incluya un cuarto grupo de atributos para que la ponderación de cada cualidad sea sobre 5 puntos?*

En base a los resultados obtenidos, se ha determinado lo siguiente:

Figura 13

Opinión sobre aumentar atributos a la evaluación.



Nota. Tomado de (Marcelo Bonilla. 2020)

Como parte del estudio para diseñar una nueva propuesta de evaluación del desempeño, se recopiló el criterio de los encuestados si estaban de acuerdo o no en incluir un grupo adicional de atributos para hacer más equitativa y objetiva la evaluación del desempeño, teniendo una aceptación del 60.30%.

Estos resultados tienen consistencia y concuerdan con la propuesta que hacen los encuestados para incrementar atributos que permitan hacer una evaluación objetiva del desempeño donde el 52.7% opinó que se deberían aumentar atributos relacionados al desempeño profesional, a los trabajos administrativos cumplidos y con las operaciones militares que se ejecutan.

En resumen, este segundo objetivo nos permitió demostrar que existe un alto grado de subjetividad en la evaluación del desempeño, recogido de la opinión de los encuestados, y están de acuerdo que se incremente un grupo de atributos que permita realizar una evaluación objetiva enfocada a las tareas y obligaciones que debemos cumplir el personal en el trabajo diario.

Tercer objetivo específico

Verificar si el actual sistema de evaluación del desempeño profesional mide la eficiencia, eficacia y calidad del ejercicio laboral de los miembros del Ejército.

El espíritu, desarrollo y aplicación de la encuesta ha estado enfocado permanentemente hacia este objetivo, pero muchas de las preguntas han tenido validez para aclarar los otros objetivos y por ello se los ha tratado y tratará a su debido momento.

Como la normativa, el desarrollo y la sociedad en sí ha seguido la tendencia de orientarse a los procesos, ha denotado que el estudio realizado debe definir primero las características que sobresalen de la Teoría de Procesos, es decir sobre la eficiencia, eficacia y calidad; y, por lo tanto, demostrar si nuestro sistema de evaluación está orientado a ello.

Lyle Spencer, en su obra "Selección por Competencias" nos indica que la EFICACIA, orientada al aspecto personal, es el desempeño superior de una persona en un puesto de trabajo, el cual puede ser observado y medido objetivamente (Spencer, Lyle, 1993).

Martha Alles en su obra "Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias" nos habla de que la EFICIENCIA es la condición que representa la motivación permanente que tiene un individuo para hacer su trabajo de algo mejor, es decir, para que los resultados obtenidos de su desempeño sean los mismos con menos esfuerzo, o, tener mayores resultados con el mismo esfuerzo, o mejor que todo, obtener mayores resultados con menor esfuerzo (Alles, Martha, 2009).

Finalmente, Alles en su obra “Dirección Estratégica de Recursos Humanos. El Diccionario” manifiesta que la CALIDAD orientada al trabajo, es la excelencia en el trabajo a realizar, es decir, tener todos los conocimientos del área de empleo o de responsabilidad y la experiencia suficiente para que le permita adquirir la capacidad para entender la esencia de los aspectos complejos de la misma para transformarlos en soluciones para la institución, para uno mismo y para los que lo rodean (Alles, Martha, 2002).

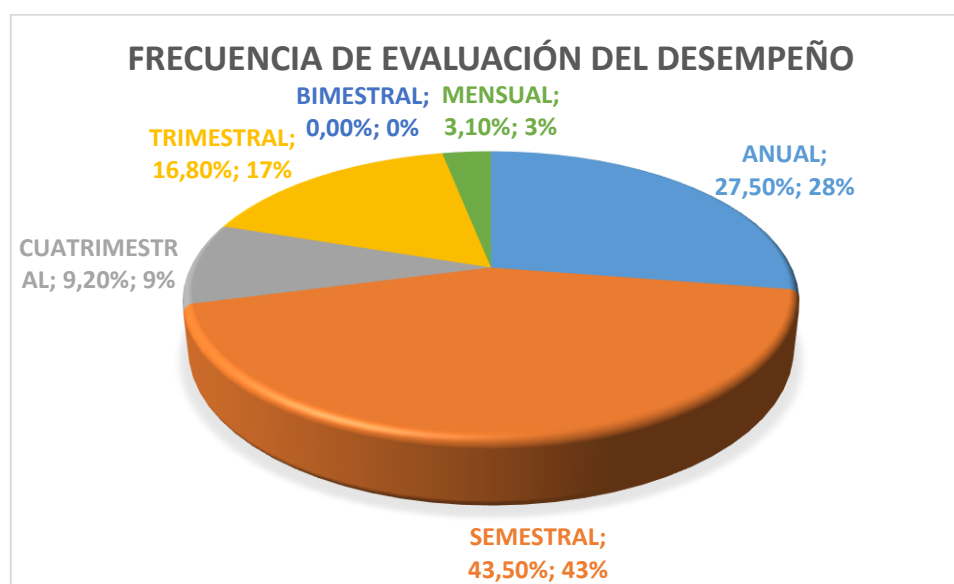
Tomando como estas definiciones esenciales para entender la investigación, se planteó las siguientes preguntas en la encuesta:

- PREGUNTA: ¿Cree Ud. que la evaluación del desempeño profesional debería ser de forma?

En base a los resultados obtenidos, se ha determinado lo siguiente:

Figura 14

Frecuencia para evaluar el desempeño profesional



Nota. Tomado de (Marcelo Bonilla. 2020)

El personal encuestado ha manifestado que no desea abandonar la frecuencia actual de la evaluación del desempeño y se encuentran satisfechos el 43,50% de que se continúe con la

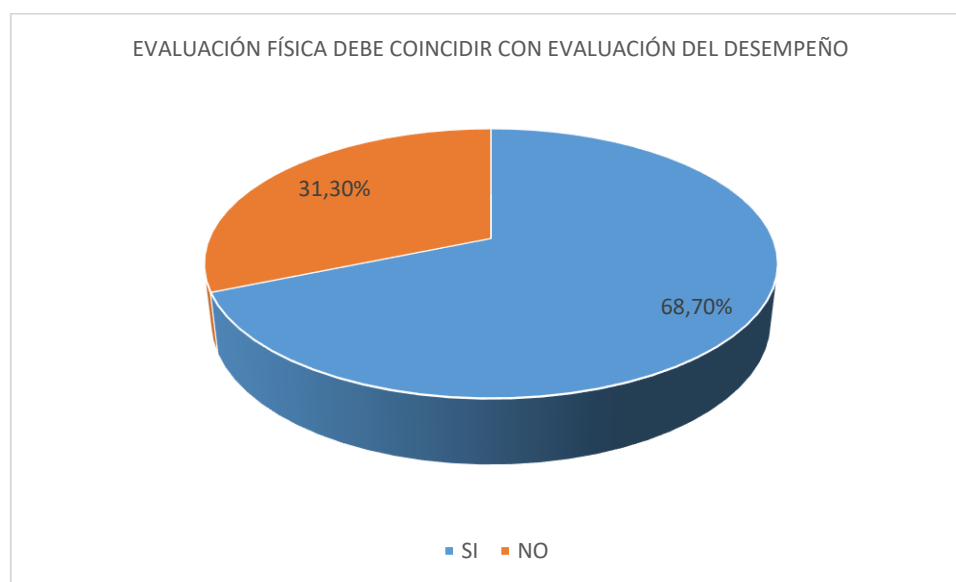
periodicidad semestral de la evaluación. Aunque existe un porcentaje considerable que ha manifestado (27.50%) para que la periodicidad sea anual.

- *PREGUNTA: ¿Piensa usted que el período de evaluación de las condiciones físicas debería ser igual al período de evaluación del desempeño profesional?*

En base a los resultados obtenidos, se ha determinado lo siguiente:

Figura 15

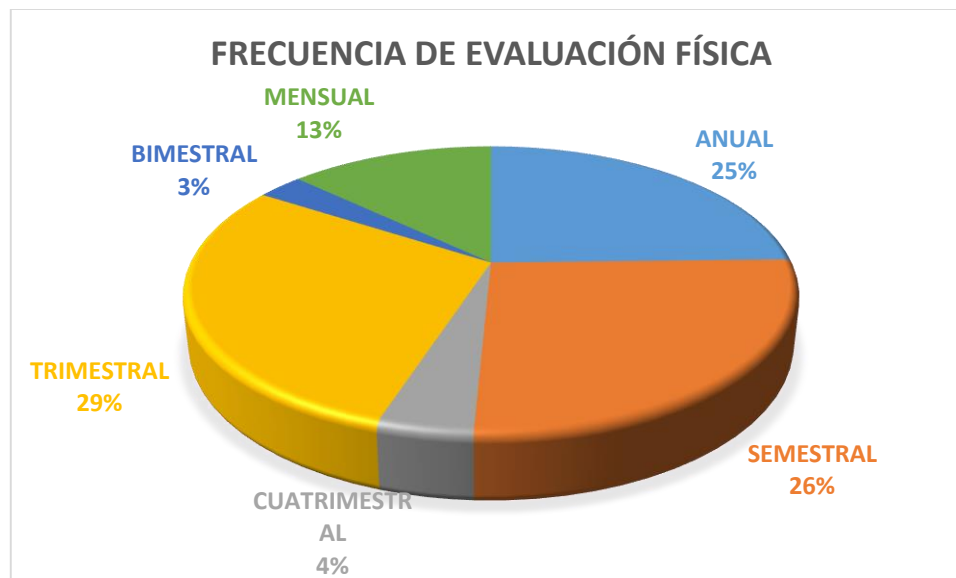
Coincidencia entre evaluación física y desempeño



Nota. Tomado de (Marcelo Bonilla. 2020)

PREGUNTA: De ser negativa la respuesta anterior, ¿qué periodicidad debería tener la evaluación de las condiciones físicas?

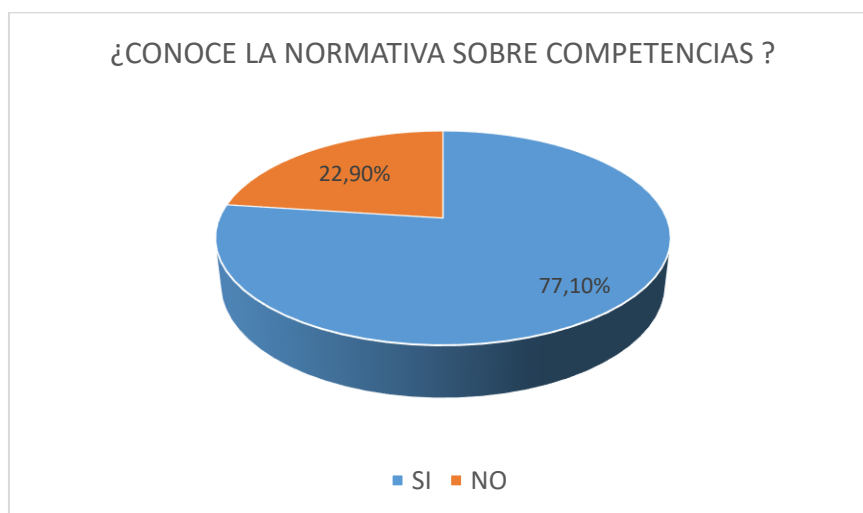
En base a los resultados obtenidos, se ha determinado lo siguiente:

Figura 16*Frecuencia de Evaluación Física*

Nota. Tomado de (Marcelo Bonilla. 2020)

PREGUNTA: ¿Conoce Ud. que la normativa gubernamental actual exige trabajar a todo el sector público en base a procesos y deben ser evaluados en base a competencias?

En base a los resultados obtenidos, se ha determinado lo siguiente:

Figura 17*Conocimiento de la normativa de competencias*

Nota. Tomado de (Marcelo Bonilla. 2020)

Estos resultados llaman la atención porque un alto 77.10% de los encuestados conocen sobre la normativa legal vigente que impone el trabajo por procesos y la evaluación por competencias, a pesar de ello, existe mucha oposición en la institución para su implementación.

Cuarto objetivo específico

Determinar si la evaluación por áreas de trabajo y niveles de mando es similar a una evaluación por competencias.

Ya en el capítulo II de la presente investigación se ha definido lo que es la evaluación del desempeño como el instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar al talento humano con el objetivo de buscar la mejora de resultados para la organización a la que pertenecen (Alles, Martha, 2008). De igual forma se dijo que para el caso de nuestro ejército este procedimiento constituye una apreciación del desenvolvimiento del personal militar en un cargo buscando obtener de él sus potencialidades, excelencia, cualidades y destrezas que le permitan forjar su carrera.

De igual manera, se señaló que las áreas de trabajo son la organización de actividades, procedimientos y procesos de una institución que se plantean metas y objetivos a alcanzar, es decir es la estructura flexible y dinámica que la mueve y le da vida (Zapata, Pérez & Taboada, 2013). En cambio, los niveles de mando es la jerarquización de las relaciones de dependencia de esta organización donde se establecen líneas de autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones y obtención de resultados (Rivas Tovar, Luis Arturo, 2002).

De ahí nace la interrogación: ¿qué relación tiene todo lo anteriormente escrito con las competencias profesionales? Pues tiene mucho que ver, porque las organizaciones se estructuran de un modo funcional para su desarrollo, lastimosamente, cada área de trabajo se preocupaba de cumplir su función y no se interrelacionaba con el resto de la organización ocasionando duplicidad de esfuerzos o esfuerzos innecesarios.

A partir de la década anterior se comenzó a considerar que, para evitar este trabajo vano, se debía organizarse de tal manera que los resultados de un área de trabajo sean el insumo que necesita otra para producir valor agregado y esto en una cadena de sucesos que busquen alcanzar la meta de la organización. Todo esto se denominó el desempeño por procesos, los cuales buscan que sus miembros tengan las competencias debidas para cumplir con su labor dentro del engranaje de la organización.

Así comienza a considerarse que cada individuo debe tener un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas (es decir, competencias profesionales) para desarrollar su labor dentro del conjunto, y si no las tiene, hay que potenciarlas para que su esfuerzo no sea desperdiciado.

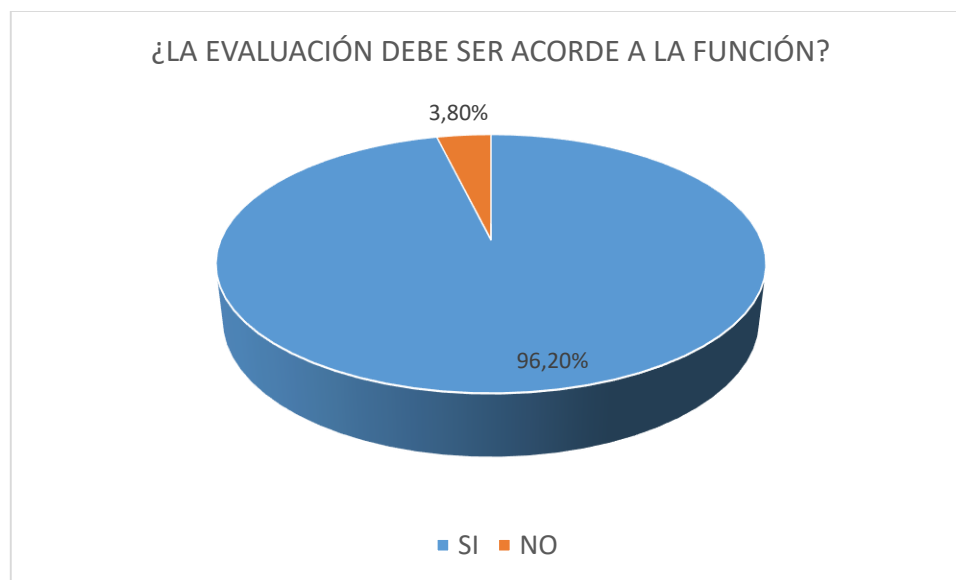
Con este antecedente se plantearon las diferentes preguntas para determinar cuál es la forma correcta en que debería desenvolverse el Ejército Ecuatoriano, recolectando la opinión de todos los encuestados a fin de obtener la mejor práctica o la más conveniente para nuestra institución armada.

PREGUNTA: ¿Cree Ud. que se debería evaluar el desempeño de acuerdo a lo que cada uno realiza en su función o lugar de trabajo?

En base a los resultados obtenidos, se ha determinado lo siguiente:

Figura 18

Aceptación de la evaluación acorde a la función



Nota. Tomado de (Marcelo Bonilla. 2020)

La opinión de los encuestados es abrumante ya que el 96.20% de los encuestados piensan que no se puede generalizar una evaluación del desempeño debido a que cada miembro del Ejército desempeña una función diferente, ya sea por su rango o cargo, y, por lo tanto, se debería observar que es lo que cada uno hace.

Ese fue el espíritu y el objetivo del Diccionario de Competencias elaborado por la Dirección de Talento Humano del Ejército, en el cual se recopiló, en una base de datos, cada una de las competencias profesionales existentes en el Ejército para todos sus miembros y en detalle la actividad esencial que cada uno cumple dentro de su puesto posicional o cargo.

- *PREGUNTA: ¿Piensa Ud. que se debe evaluar la eficiencia y eficacia del trabajo que realiza cada militar, de acuerdo a sus competencias profesionales?*

En base a los resultados obtenidos, se ha determinado lo siguiente:

Figura 19

Aceptación de eficiencia y eficacia en evaluación



Nota. Tomado de (Marcelo Bonilla. 2020)

Cuando se habló de procesos y competencias se definió estas 2 cualidades y al ser consultadas, al respecto, el personal encuestado volvió a ratificar con un contundente 96.20% la aceptación de que sí se debe medir la eficiencia y eficacia de cada individuo dentro de su puesto posicional.

- *PREGUNTA: ¿Piensa Ud. que las competencias profesionales que tiene una personal son el conjunto de: 1) Intereses personales, ¿aspiraciones, ambiciones y habilidades? 2) Conocimientos, habilidades, conductas y motivaciones? 3) Intereses institucionales, aspiraciones personales, conocimientos y valores?*

En base a los resultados obtenidos, se ha determinado lo siguiente:

Figura 20

Conocimiento de las competencias profesionales



Nota. Tomado de (Marcelo Bonilla. 2020)

Esta pregunta se la realizó con el afán de averiguar si el personal militar tiene conocimiento de lo que se tratan las competencias profesionales, tomando en consideración que esta corriente ideológica de organización se la comenzó a difundir en la institución, y a nivel alta dirección, recién en el 2017, pero la respuesta superó la expectativa ya que el 51% del personal encuestado si tiene conocimiento de este tema.

Ahora bien, es preocupante sobremanera el otro 49% ya que confunden lo que es el rendimiento para el interés institucional que, para el interés personal, por lo que se deberá realizar una capacitación urgente en este tema.

- *PREGUNTA: ¿Está de acuerdo en que Ud. sea evaluado su desempeño profesional por sus pares y subordinados? (Entiéndase por pares a quienes comparten su misma función y/o compañeros de promoción).*

En base a los resultados obtenidos, se ha determinado lo siguiente:

Figura 21*Evaluación por pares y subordinados*

Nota. Tomado de (Marcelo Bonilla. 2020)

Si bien es cierto que, para alcanzar una mayoría, generalmente se requiere de la mitad más uno, pero en este caso hay que tener precaución ya que solo el 52.70% estaría dispuesto a que menos antiguos, compañeros o pares les evalúen. El resto generaría una corriente de resistencia que podría acarrear problemas de toda índole en el futuro.

En resumen, con este objetivo se ha pretendido verificar si el personal militar estaría dispuesto a recibir una evaluación vertical, horizontal y lateral a través de las áreas de trabajo y niveles de mando. Hubiera sido factible esto si los resultados de la última pregunta tenían similitud a las primeras preguntas del objetivo, pero se corre el riesgo de adquirir una fuerte oposición al sistema y por ende a su implementación definitiva.

En tal virtud, se debería iniciar capacitando al personal en estos temas para que vayan tomando conciencia de los beneficios y posteriormente ir induciendo a este tipo de evaluación que sería de mucha valía para el mejoramiento del desempeño profesional del personal militar.

Quinto objetivo específico

Elaborar una propuesta metodológica para mejorar la evaluación del desempeño profesional.

En este último objetivo particular se ha querido recopilar la opinión de los encuestados sobre algunos aspectos que podrían incluir en la nueva metodología de evaluación del desempeño. Estos aspectos no han sido considerados en los sistemas de evaluación anteriores y por su innovación es muy valioso obtener el criterio de los posibles usuarios de este nuevo sistema sobre la forma cómo les gustaría ser evaluados.

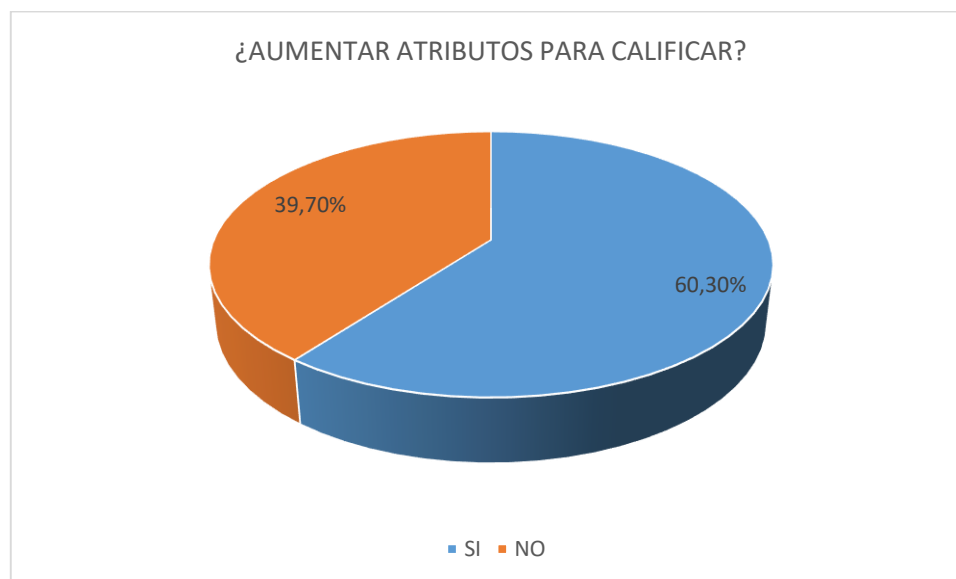
Para darle una opción más viable a un nuevo sistema de evaluación del desempeño se plasmaron las siguientes preguntas con el fin de determinar las bases para un nuevo sistema, así:

- *PREGUNTA: ¿Está de acuerdo en que se incluya un cuarto grupo de atributos para que la ponderación de cada cualidad sea sobre 5 puntos?*

En base a los resultados obtenidos, se ha determinado lo siguiente:

Figura 22

Criterio de aumento de atributos para evaluación



Nota. Tomado de (Marcelo Bonilla. 2020)

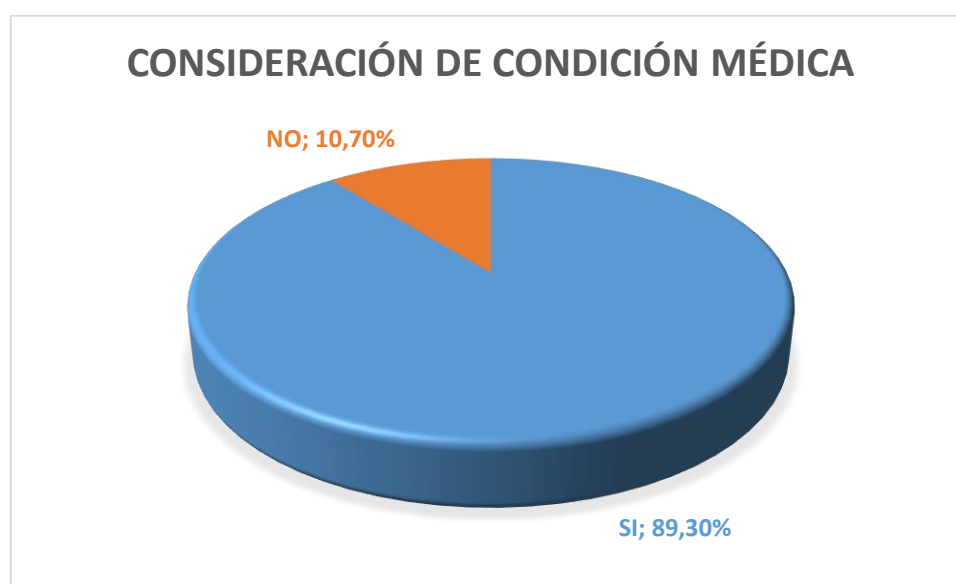
Los resultados de la encuesta indican que una buena mayoría (60.30%) está dispuesto a tener nuevos atributos de evaluación pero que estén orientados a objetivos o resultados medibles.

- *PREGUNTA: ¿Piensa Ud. que además a la condición física que posee el personal militar se debe considerar también la condición médica y psicológica?*

En base a los resultados obtenidos, se ha determinado lo siguiente:

Figura 23

Consideración de condición médica en evaluación



Nota. Tomado de (Marcelo Bonilla. 2020)

Dados los últimos antecedentes, de personal militar que ha permanecido por largo tiempo en rehabilitación psicológica en especial, se indagó a las encuestas si creen pertinente considerar este factor más las condiciones de salud como un parámetro de evaluación del desempeño, obteniendo una gran mayoría de 89.30%, sin dejar lugar a dudas.

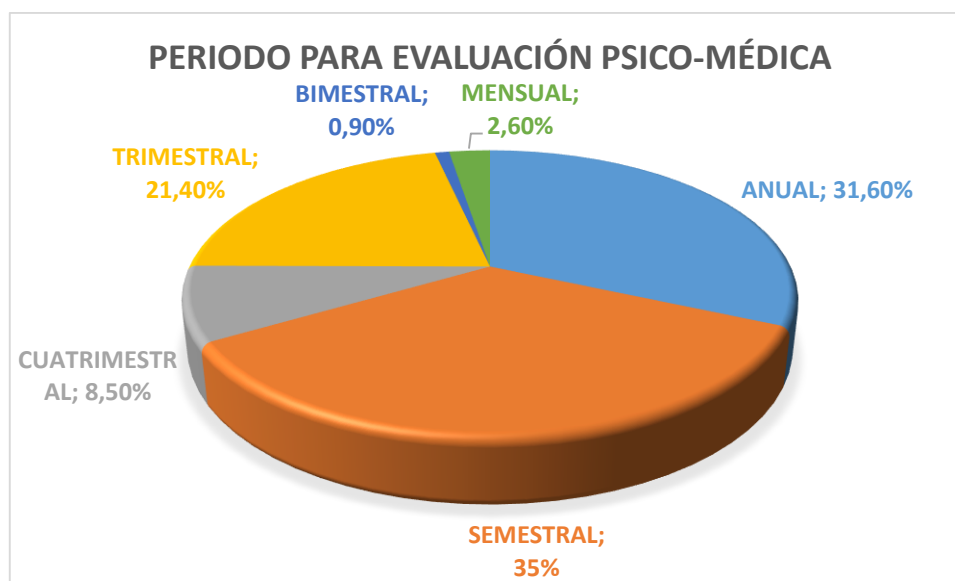
Con esta premisa, lo que se ha observado es que vuelve a adquirir importancia un atributo que sin justificación alguna fue retirado de la evaluación del desempeño en el 2007 y que presumiblemente fue la base para alcanzar el éxito que se obtuvo en el Conflicto del Cenepa.

- *PREGUNTA: De ser positiva la pregunta anterior, ¿qué periodicidad debería tener la evaluación a la condición médica y psicológica?*

En base a los resultados obtenidos, se ha determinado lo siguiente:

Figura 24

Frecuencia de la Evaluación Psico-Médica



Nota. Tomado de (Marcelo Bonilla. 2020)

Con esta pregunta se ha obtenido dos resultados llamativos: el primero un resultado conservador de los últimos tiempos que, podría ser por costumbre, se mantiene que la frecuencia de la evaluación del desempeño debe seguir siendo semestral (35%), mientras que el segundo resultado, con muy poca diferencia, piensa que la evaluación debería ser anual.

Esta última se podría sustentar en la misma frecuencia que tiene la evaluación médica que a su vez se encuentra condicionada por el gasto económico que implica realizar este tipo de pruebas. De todas formas, queda planteada la propuesta por parte de los encuestados para ser considerada ya cuando se formule un nuevo sistema de evaluación.

Todo esto quedaría supeditado a la disponibilidad de recursos económicos que se asignen al sistema de salud de Fuerzas Armadas, o también se podría considerar solo a la evaluación psicológica como parte de esta frecuencia.

- *PREGUNTA: ¿Está de acuerdo en ingresar dentro del sistema de evaluación del desempeño profesional las competencias profesionales que tiene y cumple cada militar en su debido momento?*

En base a los resultados obtenidos, se ha determinado lo siguiente:

Finalmente, esta pregunta y sus resultados nos permite deducir que el anhelo del personal militar es que no sea evaluado de forma generalizada, con una misma matriz única, sino que al contrario se evalúe con las particularidades que cada militar tiene en la unidad donde preste servicios, en el puesto posicional al él asignado y que se valore sus potencialidades, sus fortalezas y también sus debilidades.

El 94.70% de los encuestados son partícipes de que se evalúe lo que cada uno hace en su labor cotidiana, sea operativa y/o administrativamente, y para ello ya tenemos avances significativos a través del Diccionario de Competencias.

Viene a la memoria el sabio Aristóteles, quien al definir la palabra Justicia indicaba que no era nada más que dar a cada quien lo que se merece. Entonces, se implantaría una “justicia profesional” porque se estaría midiendo lo que cada uno hace en su ámbito de desempeño y sin caer en la tendencia abusiva por parte de los evaluadores de imponer máximas calificaciones sin ser merecedores, creando de esta manera una evaluación real.

Capítulo V

Propuesta

Título de la propuesta

Diseño de un Modelo de Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional del personal militar en base a Competencias.

Objetivo de la propuesta

Facilitar, desarrollar y potenciar un Modelo de Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional del Personal Militar en base a Competencias.

Alcance de la propuesta

La investigación pretende proponer cambios en algunos aspectos fundamentales del sistema de evaluación del desempeño enmarcado en el Reglamento de Evaluación Profesional del personal militar de Fuerzas Armadas del 2007, el cual tiene raíces en el Reglamento de Calificación de Oficiales de las Fuerzas Armadas de 1967 a fin de determinar grupos de atributos equilibrados entre factores cuantitativos y factores cualitativos, buscando sintetizar los últimos en base a los atributos históricos que se han venido desarrollando desde 1967 y proponiendo los primeros con nuevos atributos en base a competencias profesionales.

El primer grupo de factores se basará en el Diccionario de Competencias Profesionales del personal militar del Ejército Ecuatoriano, cuyas actividades esenciales permiten levantar indicadores de desempeño, limitándome a sugerir el procedimiento para levantar mencionados indicadores, mas, no es afán de este trabajo el realizar modificaciones, eliminaciones o mejoras a este diccionario. Estos serán de carácter cuantitativo.

El segundo grupo de factores se limitarán a la evaluación física, psicológica y médica del personal militar que tendrá un carácter cualitativo – cuantitativo.

El tercer grupo de factores buscará parametrizar y sintetizar los valores militares que debe tener todo militar. Este será de carácter cualitativo.

El cuarto grupo de factores lo hará en cambio con respecto a los valores personales propios de todo militar (honor, disciplina, lealtad, honestidad, etc.) que busquen su eficiencia y eficacia. Este será de carácter cuantitativo.

También se considerará aspectos generales pero fundamentales como son las listas de conceptos y los coeficientes de calificación numérica entre grupos de atributos que, aparentemente no influyen considerablemente, pero la cultura organizacional ha permitido que estos se afiancen de tal manera que hayan influido determinadamente en la carrera profesional del personal militar.

Desarrollo de la propuesta

Redefinición de las listas de conceptos para evaluación del desempeño

A pesar de que no ha sido considerado como tema de análisis al inicio de la presente investigación, para la propuesta que se pretende recomendar es necesario considerar la reforma a las listas de conceptos para la evaluación del desempeño profesional, no tanto porque no sea buena la definición, sino porque la cultura organizacional del Ejército ha hecho que la lista 1 se haya convertido en la única opción de evaluación del desempeño, sin haber variaciones considerables y los márgenes de diferencia tengan que definirse hasta por milésimas.

Tabla 19*Promedio de Evaluación del Desempeño 5 últimos años*

CLASIFICACIÓN	Parámetro	AÑOS (Promedios)				
		2015	2016	2017	2018	2019
OFICIALES	Promedio	19,462	19,523	19,612	19,668	19,696
	Desviación Estándar	0,417	0,454	0,371	0,320	0,402
TROPA	Promedio	19,165	19,239	19,316	19,383	19,430
	Desviación Estándar	0,513	0,468	0,460	0,512	0,468

Nota. Recuperado de (DGTHE. 2020). Reimpreso con autorización.

El Boletín Estadístico del segundo trimestre del 2020 (Ingenio Empresa, 2020; Ingenio Empresa, 2020) nos da una alerta al respecto, al indicar que la media de calificaciones de oficiales es de 19,656 puntos, la media de voluntarios es 19.427 puntos, dando un promedio general para todo el Ejército por evaluación del desempeño profesional de los cinco últimos años de 19.542 puntos constituyéndose esta nota para el 90,50% del personal militar.

Tabla 20*Listas de Concepto para Evaluación*

LISTA 1	19 - 20
LISTA 2	17 - 18,99
LISTA 3	14 - 16,99
LISTA 4	12 - 13,99
LISTA 5	00 - 11,99

Nota. Recuperado de (MIDENA. 2007). Reimpreso con autorización

Para poder cambiar esta cultura organizacional y erradicar el criterio del personal militar, que si no tiene una nota mínima de 19.500 se constituye en una deficiente calificación, se debe buscar una nueva lista de conceptos basados sobre 10, sobre 100, sobre 12 o alguna otra opción que permita eliminar la percepción de calificación adecuada, pudiendo ser, como se describe en los siguientes ejemplos:

Tabla 21

Propuestas varias de listas de concepto

CON LETRA	SOBRE 100	SOBRE 20	SOBRE 10	SOBRE 5	SOBRE 6	SOBRE 7	SOBRE 8	SOBRE 12
A	100	20	10	5	6	7	8	12
A	99	19,8	9,9	4,95	5,94	6,93	7,92	11,88
A	98	19,6	9,8	4,9	5,88	6,86	7,84	11,76
A	97	19,4	9,7	4,85	5,82	6,79	7,76	11,64
A	96	19,2	9,6	4,8	5,76	6,72	7,68	11,52
A	95	19	9,5	4,75	5,7	6,65	7,6	11,4
A	94	18,8	9,4	4,7	5,64	6,58	7,52	11,28
A	93	18,6	9,3	4,65	5,58	6,51	7,44	11,16
A	92	18,4	9,2	4,6	5,52	6,44	7,36	11,04
A	91	18,2	9,1	4,55	5,46	6,37	7,28	10,92
A	90	18	9	4,5	5,4	6,3	7,2	10,8
B	89	17,8	8,9	4,45	5,34	6,23	7,12	10,68
B	88	17,6	8,8	4,4	5,28	6,16	7,04	10,56
B	87	17,4	8,7	4,35	5,22	6,09	6,96	10,44
B	86	17,2	8,6	4,3	5,16	6,02	6,88	10,32
B	85	17	8,5	4,25	5,1	5,95	6,8	10,2
B	84	16,8	8,4	4,2	5,04	5,88	6,72	10,08
B	83	16,6	8,3	4,15	4,98	5,81	6,64	9,96
B	82	16,4	8,2	4,1	4,92	5,74	6,56	9,84
B	81	16,2	8,1	4,05	4,86	5,67	6,48	9,72
B	80	16	8	4	4,8	5,6	6,4	9,6
C	79	15,8	7,9	3,95	4,74	5,53	6,32	9,48
C	78	15,6	7,8	3,9	4,68	5,46	6,24	9,36
C	77	15,4	7,7	3,85	4,62	5,39	6,16	9,24
C	76	15,2	7,6	3,8	4,56	5,32	6,08	9,12
C	75	15	7,5	3,75	4,5	5,25	6	9
C	74	14,8	7,4	3,7	4,44	5,18	5,92	8,88
C	73	14,6	7,3	3,65	4,38	5,11	5,84	8,76
C	72	14,4	7,2	3,6	4,32	5,04	5,76	8,64
C	71	14,2	7,1	3,55	4,26	4,97	5,68	8,52
C	70	14	7	3,5	4,2	4,9	5,6	8,4
D	69	13,8	6,9	3,45	4,14	4,83	5,52	8,28
D	68	13,6	6,8	3,4	4,08	4,76	5,44	8,16
D	67	13,4	6,7	3,35	4,02	4,69	5,36	8,04
D	66	13,2	6,6	3,3	3,96	4,62	5,28	7,92
D	65	13	6,5	3,25	3,9	4,55	5,2	7,8
D	64	12,8	6,4	3,2	3,84	4,48	5,12	7,68

D	63	12,6	6,3	3,15	3,78	4,41	5,04	7,56
D	62	12,4	6,2	3,1	3,72	4,34	4,96	7,44
D	61	12,2	6,1	3,05	3,66	4,27	4,88	7,32
D	60	12	6	3	3,6	4,2	4,8	7,2
F	59	11,8	5,9	2,95	3,54	4,13	4,72	7,08
F	58	11,6	5,8	2,9	3,48	4,06	4,64	6,96
F	57	11,4	5,7	2,85	3,42	3,99	4,56	6,84
F	56	11,2	5,6	2,8	3,36	3,92	4,48	6,72
F	55	11	5,5	2,75	3,3	3,85	4,4	6,6
F	54	10,8	5,4	2,7	3,24	3,78	4,32	6,48
F	53	10,6	5,3	2,65	3,18	3,71	4,24	6,36
F	52	10,4	5,2	2,6	3,12	3,64	4,16	6,24
F	51	10,2	5,1	2,55	3,06	3,57	4,08	6,12
F	50	10	5	2,5	3	3,5	4	6
F	49	9,8	4,9	2,45	2,94	3,43	3,92	5,88
F	48	9,6	4,8	2,4	2,88	3,36	3,84	5,76
F	47	9,4	4,7	2,35	2,82	3,29	3,76	5,64
F	46	9,2	4,6	2,3	2,76	3,22	3,68	5,52
F	45	9	4,5	2,25	2,7	3,15	3,6	5,4
F	44	8,8	4,4	2,2	2,64	3,08	3,52	5,28
F	43	8,6	4,3	2,15	2,58	3,01	3,44	5,16
F	42	8,4	4,2	2,1	2,52	2,94	3,36	5,04
F	41	8,2	4,1	2,05	2,46	2,87	3,28	4,92
F	40	8	4	2	2,4	2,8	3,2	4,8
F	39	7,8	3,9	1,95	2,34	2,73	3,12	4,68
F	38	7,6	3,8	1,9	2,28	2,66	3,04	4,56
F	37	7,4	3,7	1,85	2,22	2,59	2,96	4,44
F	36	7,2	3,6	1,8	2,16	2,52	2,88	4,32
F	35	7	3,5	1,75	2,1	2,45	2,8	4,2
F	34	6,8	3,4	1,7	2,04	2,38	2,72	4,08
F	33	6,6	3,3	1,65	1,98	2,31	2,64	3,96
F	32	6,4	3,2	1,6	1,92	2,24	2,56	3,84
F	31	6,2	3,1	1,55	1,86	2,17	2,48	3,72
F	30	6	3	1,5	1,8	2,1	2,4	3,6
F	29	5,8	2,9	1,45	1,74	2,03	2,32	3,48
F	28	5,6	2,8	1,4	1,68	1,96	2,24	3,36
F	27	5,4	2,7	1,35	1,62	1,89	2,16	3,24
F	26	5,2	2,6	1,3	1,56	1,82	2,08	3,12
F	25	5	2,5	1,25	1,5	1,75	2	3
F	24	4,8	2,4	1,2	1,44	1,68	1,92	2,88
F	23	4,6	2,3	1,15	1,38	1,61	1,84	2,76

F	22	4,4	2,2	1,1	1,32	1,54	1,76	2,64
F	21	4,2	2,1	1,05	1,26	1,47	1,68	2,52
F	20	4	2	1	1,2	1,4	1,6	2,4
F	19	3,8	1,9	0,95	1,14	1,33	1,52	2,28
F	18	3,6	1,8	0,9	1,08	1,26	1,44	2,16
F	17	3,4	1,7	0,85	1,02	1,19	1,36	2,04
F	16	3,2	1,6	0,8	0,96	1,12	1,28	1,92
F	15	3	1,5	0,75	0,9	1,05	1,2	1,8
F	14	2,8	1,4	0,7	0,84	0,98	1,12	1,68
F	13	2,6	1,3	0,65	0,78	0,91	1,04	1,56
F	12	2,4	1,2	0,6	0,72	0,84	0,96	1,44
F	11	2,2	1,1	0,55	0,66	0,77	0,88	1,32
F	10	2	1	0,5	0,6	0,7	0,8	1,2
F	9	1,8	0,9	0,45	0,54	0,63	0,72	1,08
F	8	1,6	0,8	0,4	0,48	0,56	0,64	0,96
F	7	1,4	0,7	0,35	0,42	0,49	0,56	0,84
F	6	1,2	0,6	0,3	0,36	0,42	0,48	0,72
F	5	1	0,5	0,25	0,3	0,35	0,4	0,6
F	4	0,8	0,4	0,2	0,24	0,28	0,32	0,48
F	3	0,6	0,3	0,15	0,18	0,21	0,24	0,36
F	2	0,4	0,2	0,1	0,12	0,14	0,16	0,24
F	1	0,2	0,1	0,05	0,06	0,07	0,08	0,12
F	0	0	0	0	0	0	0	0

Nota. Recuperado de (Marcelo Bonilla. 2020)

Por lo tanto, se deberá realizar un estudio técnico e incluso psicosocial, para determinar cuál puede ser la opción más adecuada a fin de alcanzar este objetivo y desvanecerse esa percepción de subjetividad.

Análisis de los coeficientes de calificación para la determinación numérica de los grupos de competencias

Se ha realizado aproximaciones con varios oficiales, en especial en servicio pasivo para determinar los motivos por los cuales se adoptaron tal o cual coeficiente de evaluación, pero no se ha encontrado justificativo alguno, dando la percepción de haberlos fijados de acuerdo a la conveniencia de personas y momentos determinados.

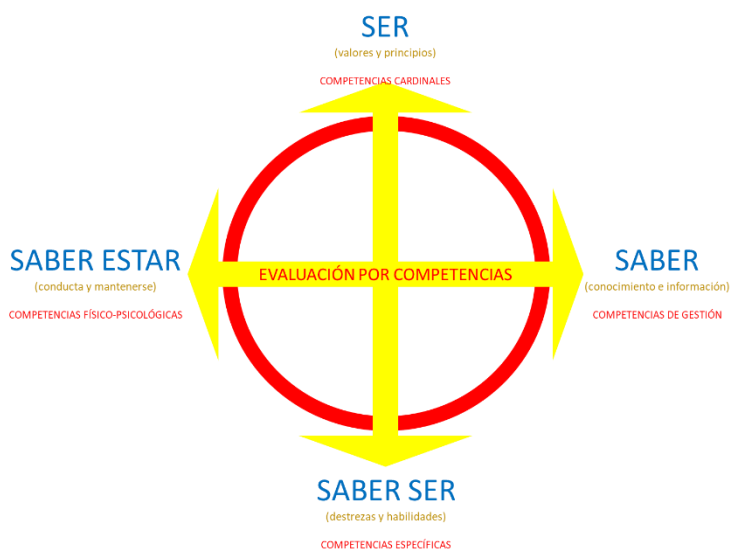
Tabla 22*Coefficientes de Calificación***COEFICIENTES DE CALIFICACIÓN**

1967		2007	
Cualidades Morales	4	Competencias Técnico-Profesionales	0,40
Cualidades Técnico - Profesionales	3	Competencias Psico-Sociales	0,40
Cualidades Físico - Intelectuales	3	Condición Física	0,20

Nota. Recuperado de (MIDENA. 1967 y 2007). Reimpreso con autorización.

Al igual de lo mencionado en la estrategia anterior, tampoco se analizó este punto, pero es conveniente realizar un estudio técnico estadístico para fijar los coeficientes de calificación e incluso justificar la adopción de tal o cual coeficiente.

Definición de grupos de competencias profesionales (4S)

Figura 25*Grupos de competencias 4's*

Nota. Tomado de (Marcelo Bonilla Salazar. 2020)

A estos parámetros se los debe asociar a ciertos atributos fundamentales para el personal profesional de la Institución como son:

- Valores (competencias militares)

- Conocimientos (competencias personales)
- Habilidades (competencias técnico - profesionales)
- Conducta personal y profesional (competencias físicas, psicológicas y médicas)

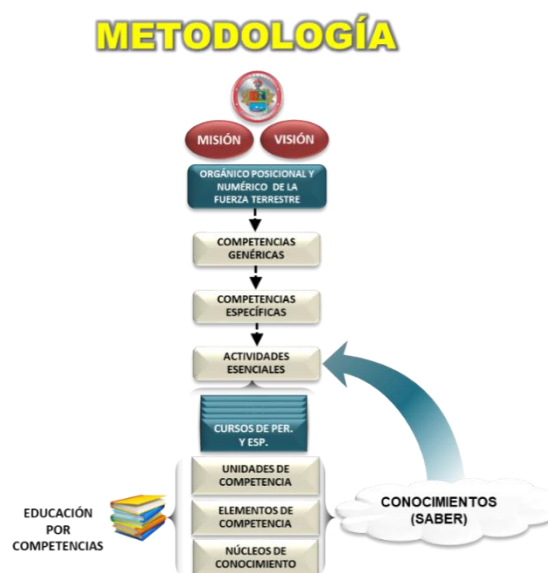
Por lo tanto, se deberá definir los atributos pertinentes que permitan medir y objetivar cada uno de estos grupos de competencias profesionales a fin de efectuar una evaluación del desempeño más adecuada a la realidad de nuestra institución.

Actualización del diccionario de competencias profesionales del personal militar

En el año 2017, se dio un gran paso al implementar el primer Diccionario de Competencias Profesionales del personal militar del Ejército Ecuatoriano, el mismo que fue diseñado manualmente por los sistemas de armas, servicios y especialidades.

Figura 26

Metodología para el levantamiento del diccionario de competencias profesionales del personal militar del Ejército.



Nota. Tomado de (Marco Delgado Castillo. 2016)

Este instrumento puede constituirse en uno de los grupos de competencias profesionales, específicamente el grupo de competencias técnico – profesionales que vienen a instaurar el SABER HACER, en donde se valorarían las habilidades y destrezas que posee el personal militar y aplican en el cumplimiento de las operaciones militares.

Pero como se indicó, fue elaborado en el 2017; adicionalmente, este diccionario se basó en una propuesta de Reglamento Orgánico Posicional de agosto de ese año, el cual se han realizado varias modificaciones y que todavía no se han aprobado e implementado. Una ventaja de este instrumento es que permite las actividades esenciales constituirse en indicadores de desempeño, he ahí el valor y la importancia para la evaluación del desempeño ya que permita trabajar en función de resultados y tener una clara visión del desempeño del personal militar acorde a su grado y puesto posicional.

Entonces, adquiere gran valor su actualización y aprobación, resaltando que el mismo ya fue automatizado en el año 2018, lo que facilitaría cualquier reforma, con el objetivo de determinar lo que debe hacer cada militar y medir lo ejecutado, sin mayor dificultad.

Rediseño de la matriz de seguimiento para el evaluado por parte del evaluador

Un aspecto negativo que se ha podido determinar del actual sistema de evaluación del desempeño, es que cuando el evaluador registra las calificaciones de sus evaluados, estos últimos no pueden apreciar los motivos o circunstancias que influyeron para haber obtenido dichos puntajes.

El sistema automatizado de evaluación del desempeño 2007, permite apreciar una matriz de seguimiento solo al evaluador, pero no al evaluado, lo que ha causado inconformidad en muchas ocasiones, pero no ha logrado entregar los sustentos al evaluado, los cuales permitan expresar formalmente esta inconformidad.

Tabla 23

Matriz de seguimiento de la evaluación del desempeño profesional del personal militar

ORD.	FECHA (DÍA Y HORA DEL INCIDENTE POSITIVO O NEGATIVO)	NOVEDAD (DESCRIPCIÓN OBJETIVA DE QUÉ OCURRIÓ Y BAJO QUÉ CIRCUNSTANCIAS SE OBSERVÓ LA CONDUCTA DESCRITA)	OBSERVACIONES (INTERPRETACIÓN DEL INCIDENTE Y ACCIONES TOMADAS)

Nota. Recuperado de (MIDENA. 2007). Reimpreso con autorización

Por lo tanto, es necesario rediseñar este sistema automático, primero para que el registro en la matriz de seguimiento sea con mayor simplicidad; y segundo, permita registrar las observaciones al evaluador y visualizar al evaluado, para poder sustentar de manera documental el asentamiento de las diferentes calificaciones.

Fundamentación doctrinaria, técnica, documental

- Constitución de la República del Ecuador 2008
- Desarrollo del Talento Humano basado en competencias
- Aplicación de la evaluación por competencias a las organizaciones
- Estatuto orgánico de gestión por procesos del Comando Conjunto de las FF. AA
- Manual de procesos de la Fuerza Terrestre
- Reglamento para la evaluación del desempeño del personal militar de las FF. AA 2007

Fundamentación histórica, filosófica, social, cultural

- Ley orgánica de educación intercultural 2011
- Reglamento para la calificación de Oficiales de las Fuerzas Armadas 1967
- Instrucciones particulares para la confección del documento de antecedentes y calificación del Ejército Argentino.
- Estatuto del Personal de las Fuerzas Armadas de Chile
- Sistema de gestión del desempeño del personal militar del Ejército Brasileño
- Evaluación de competencias en el trabajo 1993
- Boletines estadísticos de la Dirección General de Talento Humano del Ejército

Validación de la propuesta

Esta propuesta permitirá sustentar de forma objetiva la evaluación del desempeño profesional permitiendo que el personal militar enfoque su trabajo diario en resultados óptimos en beneficio de la institución y cumplir con los objetivos propuestos de la cultura organizacional del ejército ecuatoriano.

Conceptualización de la propuesta

La evaluación del desempeño profesional del personal militar es un procedimiento de apreciación del desenvolvimiento del oficial o tropa en un cargo y su potencial desarrollo, su idoneidad, permitiendo estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o destrezas de una persona en un período determinado y de forma continua durante toda su carrera profesional (Alles, Martha. 2008. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. 23-24).

Puede existir evaluación objetiva y evaluación subjetiva. La evaluación objetiva es el instrumento de medida, rigurosamente elaborado, que permite evaluar los conocimientos, capacidades, destrezas, rendimiento, aptitudes, actitudes, inteligencia y demás características que

una persona puede demostrar en su desempeño profesional. La evaluación subjetiva es el conjunto de argumentos, basados en el punto de vista de un evaluador, y por lo tanto influenciado por intereses y deseos particulares del mismo. En el primero se priorizan los resultados del evaluado, datos numéricos e investigaciones; en el segundo se privilegian los sentimientos, las ideas y las emociones del evaluador (Jornet, José María; Perales, María Jesús; Sánchez-Delgado, Purificación.2011. El valor social de la educación: entre la subjetividad y la objetividad. Consideraciones teórico-metodológicas para su evaluación. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa 4.1 (2011): 51-77).

El Desempeño Profesional del Personal Militar de la Fuerza Terrestre es la eficacia, eficiencia y calidad que demuestra un militar al cumplir sus misiones operativas o actividades administrativas dentro de un período determinado y en base a un puesto o función asignado.

Un Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional del Personal Militar es el conjunto de atributos cuidadosamente seleccionados y organizados, a través de una herramienta manual o un sistema automatizado, que le permite a un militar medir cualitativa y cuantitativamente la eficiencia, eficacia y calidad del desempeño profesional de los miembros de la Fuerza Terrestre a través de resultados observables.

Método y criterios de validación de la propuesta

Para validar la propuesta planteada nos valdremos del método FODA ya que este constituye una herramienta de estudio de la situación real de una organización, proyecto o persona que analiza las características internas (fortalezas y debilidades) y su situación externa (oportunidades y amenazas) y de esta manera planear una estrategia de futuro. (WIKIPEDIA, 2020)

El objetivo de este método es determinar las ventajas competitivas de la organización y la estrategia genérica que más le convenga en función de las características propias y las del entorno en el que se desenvuelve.

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización. En cambio, aparecen las limitaciones que son el resultante de la combinación de las debilidades y amenazas las cuales son una seria advertencia. (Ponce Talacón, 2007)

Igualmente, de la combinación de las fortalezas con las amenazas aparecen los riesgos, y los desafíos en cambio son el resultado de la combinación de debilidades y oportunidades, estos dos requerirán una cuidadosa atención a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable que se haya propuesto. (Ponce Talacón, 2007).

Para finalizar el análisis se utilizará el método CAME que permite poner en práctica lo obtenido en el análisis FODA realizando una transición entre estos dos métodos al definir líneas de acción que permitan corregir, afrontar, mantener y explotar, es decir, proponer estrategias para el desarrollo futuro de la organización (Ingenio Empresa, 2020).

Validación

Matriz de cuadrícula

Tabla 24

Matriz FODA para la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño profesional del personal militar del Ejército

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

		FORTALEZAS	OPORTUNIDADES		
INTERNO		F1: Creación del Diccionario de Competencias del Ejército Ecuatoriano	O1: El Ejército Ecuatoriano se encuentra en un proceso de transformación	EXTERNO	
		F2: Los creación de grupos de competencias permiten parametrizar los atributos de forma objetiva	O2: El Gobierno Nacional impulsa la evaluación por competencias en el servicio público		
		F3: El sistema de evaluación propone la evaluación en base a resultados e indicadores de desempeño	O3: Creación y difusión de la normativa legal que incentiva las competencias profesionales		

DEBILIDADES	AMENAZAS
D1: El Consejo de Generales no ha aprobado el Reglamento Orgánico Posicional del Ejército	A1: El personal militar no desee abandonar su zona de confort
D2: Desaparición del Comité de Armas, Servicios y Especialistas	A2: Inestabilidad de los mandos militares que han iniciado la transformación del Ejército
	A3: Aparición de detractores de todos los cambios que se pretenden implementar en la institución
	A4: Falta de apoyo político y económico a las reformas que pretende llevar a cabo Fuerzas Armadas.

Nota. Recuperado de (Marcelo Bonilla Salazar. 2020)

Estrategias

a. Estrategia de ataque

Promover e impulsar la implementación de la evaluación del desempeño profesional del personal militar en base a competencias como parte de las líneas de transformación del Ejército para el 2033, apoyándose en la Norma Técnica de prestación de servicios y administración por procesos.

b. Estrategia de reorientación

Demostrar y enfatizar al Consejo de Generales de la Fuerza Terrestre la necesidad de la aprobación del Reglamento Orgánico Posicional como parte de los instrumentos normativos legales que permitan orientar a la institución una transformación con personal competente y eficaz.

c. Estrategia defensiva

Gestionar y proponer la creación de grupos de competencias profesionales permita obtener un sistema de evaluación del desempeño objetivo por parte del personal militar profesional, basado en indicadores de desempeño y orientados a resultados.

d. Estrategia de supervivencia

Diseñar y promocionar campañas publicitarias y de acción psicológica que promuevan los beneficios personales e institucionales de la evaluación del desempeño profesional basado en competencias.

Reinstituir el Comité de Armas, Servicios y Especialistas, como órgano rector para el desarrollo y modernización del Diccionario de Competencias Profesionales del personal militar del Ejército Ecuatoriano.

Capítulo VI

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

La investigación realizada, se ha dividido en dos fases claramente definidos, de las que se extraen las siguientes conclusiones:

Para la primera fase (indagación):

1. El análisis comparativo entre el sistema de evaluación del desempeño 2007 y su predecesor 1967 ha evidenciado que existe el 62.5% de similitud entre ambos sistemas, siendo las diferencias únicamente el cambio de nombre del atributo de un sistema a otro o la desaparición de varios atributos. En el fondo siguen manejando la misma metodología. Además, de la comparación realizada con países amigos se pudo evidenciar que nuestro sistema tiene mucha similitud con el sistema argentino variando en la frecuencia de evaluación y en las plantillas de acuerdo a los grados. Con el sistema chileno la diferencia es sustancial porque este tiene muchas valoraciones objetivas y una parte de competencias profesionales. Con el sistema brasileño, este se encuentra completamente orientado a las competencias profesionales y se forma un equipo de evaluadores para su ejecución, no está supeditado a una sola persona.
2. De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta, se pudo evidenciar que el personal militar de la institución piensa que el actual sistema de evaluación del desempeño profesional es demasiado subjetivo y que no permite demostrar con resultados el trabajo real y efectivo que cada militar realizar en la institución. Además, opinan que no todos realizamos las mismas tareas y funciones por las cuales deberíamos ser medidos.
3. De igual manera, los encuestados han opinado que sí conocen la normativa legal vigente que emitió el Gobierno Nacional para el desempeño profesional por resultados y la

evaluación por competencias que lastimosamente todavía no se ha aplicado en el Ejército. Además, son partícipes de que los periodos de evaluación del desempeño deben mantenerse como se lo ha venido realizando en los últimos años.

4. Con respecto a la forma de evaluación, existe una muy alta aceptación por parte de los encuestados para ser evaluados de acuerdo a lo que cada uno cumple dentro de su grado y función. No existe una gran diferencia en cambio al deseo de ser evaluados por pares o subordinados, se podría decir que existe una división de criterios casi pareja, por lo que se debería analizar la conveniencia de ampliar la encuesta para saber el criterio de todos los efectivos de la institución.
5. Finalmente existe una gran aceptación por parte del personal para ser evaluados de acuerdo a las competencias profesionales que cada uno cumple dentro de su grado y función, así como la comprensión y aceptación de que se debe considerar a la evaluación psicológica dentro de la evaluación del desempeño profesional.

Para la segunda fase (propuesta):

6. Se utilizó la herramienta FODA para determinar la situación real de la propuesta de diseño de un modelo de evaluación del desempeño profesional del personal militar analizando sus características internas y su situación externa a fin de planear una estrategia de futuro.
7. Con la herramienta CAME se ha podido establecer las potencialidades y desafíos a los cual deberá enfrentarse la implementación de este modelo de evaluación del desempeño, pero de igual manera se ha podido identificar las limitaciones y riesgos a los cuales deberá enfrentarse siendo estos:
 8. Se establecieron 4 estrategias o líneas de acción a seguir para explotar las potencialidades, mantener las fortalezas, corregir las debilidades y afrontar las amenazas a las que se encuentra envuelta la propuesta de sistema de evaluación del desempeño profesional,

Recomendaciones

1. Realizar una redefinición de las listas de conceptos para la evaluación del desempeño, debido a que en los últimos años ha aparecido una tendencia a subestimar el desempeño profesional del personal militar.
2. Efectuar un análisis de los coeficientes de calificación para la determinación numérica de los grupos de competencias, obteniéndolos en base a parámetros reales, históricos y no por la simple apreciación o conveniencia de interesados en sus beneficios.
3. Definir grupos de competencias profesionales (4s) que permitan evaluar las motivaciones, conocimientos, destrezas y responsabilidad del personal militar, es decir, lo que propone la evaluación por competencias; **Ser, Saber Ser, Saber Hacer y Saber Estar**.
4. Impulsar la actualización del diccionario de competencias profesionales del personal militar, tomando como base un Reglamento Orgánico Posicional definido, definitivo y aprobado.
5. Rediseñar la matriz de seguimiento para el evaluado por parte del evaluador, a fin de tener un sustento documental que permita fundamentar cualquier tipo de recompensa o inconformidad por parte del personal militar.
6. Analizar e implementar las estrategias planteadas para afrontar los efectos visualizados mediante el método CAME, como son:
 - a. Promover e impulsar la implementación de la evaluación del desempeño profesional del personal militar en base a competencias como parte de las líneas de transformación del Ejército para el 2033, apoyándose en la Norma Técnica de prestación de servicios y administración por procesos.
 - b. Demostrar y enfatizar al Consejo de Generales de la Fuerza Terrestre la necesidad de la aprobación del Reglamento Orgánico Posicional como parte de los instrumentos

normativos legales que permitan orientar a la institución una transformación con personal competente y eficaz.

- c. Gestionar y proponer la creación de grupos de competencias profesionales permita obtener un sistema de evaluación del desempeño objetivo por parte del personal militar profesional, basado en indicadores de desempeño y orientados a resultados.
- d. Diseñar y promocionar campañas publicitarias y de acción psicológica que promuevan los beneficios personales e institucionales de la evaluación del desempeño profesional basado en competencias.
- e. Reinstaurar el Comité de Armas, Servicios y Especialistas, como órgano rector para el desarrollo y modernización del Diccionario de Competencias Profesionales del personal militar del Ejército Ecuatoriano.

Bibliografía

- Alles, Martha. (2002). *Diccionario. Gestión por Competencias*. Buenos Aires.
- Alles, Martha. (2005). *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias*. Buenos Aires.
- Alles, Martha. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires.
- Alles, Martha. (2008). *Cómo ser un buen jefe en 12 pasos*. Buenos Aires.
- Alles, Martha. (2009). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*. Buenos Aires.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución Política de la República del Ecuador*. Montecristi, Ecuador.
- Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación de la evaluación del desempeño por competencias a las organizaciones*. Mendoza.
- CACES. (02 de agosto de 2018). Registro Oficial. *Ley Orgánica de Educación Superior*. Quito, Ecuador.
- CACES. (06 de junio de 2019). Registro Oficial. *Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior*. Quito, Ecuador.
- Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2016). *Estatuto Orgánico de gestión organizacional por procesos*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Fuerza Terrestre. (2016). *Manual de procesos de la Fuerza Terrestre*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- GMR. (22 de febrero de 2020). *hsunitedstates*. Obtenido de Gestión de curso escolar en Estados Unidos: <https://www.hsunitedstates.com/es/programa/sistema/el-metodo-de-notas-o-calificaciones-en-la-educacion-americana>
- Ingenio Empresa. (2020). *Análisis CAME. del DAFO al CAME*. Obtenido de <https://ingenioempresa.com/analisis-came/>
- Jornet, José María; Perales, María Jesús; Sánchez-Delgado, Purificación. (2011). El valor social de la educación: entre la subjetividad y la objetividad. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*.
- Lejarreta, I. (22 de junio de 2018). Evaluación 360 grados del Trabajo Corporativo. *Evaluación 360 grados del Trabajo Corporativo*. Madrid, España.
- MEC. (31 de marzo de 2011). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Registro Oficial. Quito, Ecuador.
- MEC. (05 de enero de 2015). Registro Oficial. *Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Quito, Ecuador.
- MIDENA. (17 de noviembre de 1967). *Reglamento para la calificación de Oficiales de las Fuerzas Armadas*. Quito, Ecuador.

- MIDENA. (12 de enero de 2007). *Reglamento para la Evaluación del Desempeño Profesional del Personal Militar de las Fuerzas Armadas*. Quito, Ecuador.
- MIDENA. (16 de marzo de 2011). Registro Oficial. *Reglamento a la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas*. Quito, Ecuador.
- MIDENA. (20 de febrero de 2015). Registro Oficial. *Ley de Personal de las Fuerzas Armadas*. Quito, Ecuador.
- Ministerio de Defensa Argentina. (2017). Instrucciones particulares para la confección del documento de antecedentes y calificación (DACA). Argentina.
- Ministerio de Defensa Brasil. (2015). *Sistema de Gestão de Desempenho do Pessoal Militar do Exército*. Brasil.
- Ministerio de Defensa Chile. (1997). *Estatuto del Personal de las Fuerzas Armadas*. Chile.
- Orozco, Irene. (28 de febrero de 2017). ICADE. *Evaluación del Desempeño*. Madrid, España.
- Ponce Talacón, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 113-130.
- Rivas Tovar, Luis Arturo. (2002). Nuevas formas de organización. *Revista Estudios Gerenciales*, 3-5.
- Rubén, M. (Julio de 2020). *Cómo hacer una análisis DAFO*. Obtenido de <https://rubenmanez.com/como-hacer-analisis-dafo-empresa/>
- SENPLADES. (28 de febrero de 2019). Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. *Estructura Orgánica de la Función Ejecutiva de la República del Ecuador*. Quito, Ecuador.
- SNAP. (22 de abril de 2016). Registro Oficial. *Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos*. Quito, Ecuador.
- Spencer, Lyle. (1993). *Evaluación de Competencias en el trabajo*. Boston.
- Wikipedia. (mayo de 2018). *Wikiwand*. Obtenido de Calificación del Desempeño: https://www.wikiwand.com/es/Calificaci%C3%B3n_escolar
- WIKIPEDIA. (2020). *WIKIPEDIA*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_FODA

ANEXOS