



Facultad del Ejército
Escuela Superior de Guerra
“Tte Gr1 Luis María Campos”



TRABAJO FINAL INTEGRADOR

**Título: “Sistema de calificación para oficiales subalternos del
Ejército Argentino”**

**Que para acceder al título de Especialista en Conducción Superior de
OOMMTT presenta el Mayor Estanislao Luis Eduardo Mouliá Pedrazzini.**

Director de TFI: Teniente Coronel (R) Walter Raúl Molina

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 20 de marzo de 2023.

Resumen

El presente trabajo final integrador busca abordar, desde la perspectiva de las ciencias sociales, la evaluación de desempeño de los oficiales subalternos del Ejército Argentino. La misma se materializa a través de un documento de antecedentes de calificación anual (DACA), el cual permite obtener un resultado numérico por medio de variables cuantitativas y, en mayor medida, cualitativas. Al tener esta última una marcada preponderancia en la ecuación final hace que el resultado obtenido sea en gran parte de carácter subjetivo y pueda recrear situaciones de inequidad. La comparación con documentos análogos de Fuerzas Armadas de otras naciones permitirá en parte obtener aquellos aspectos de experiencias ajenas que constituyan un aporte al problema de investigación.

Palabras clave: Ejército Argentino, oficiales subalternos, evaluación de desempeño.

Índice

Introducción	1
Objetivos	6
Objetivo general	6
Objetivos particulares.....	6
Capítulo 1	8
Evaluación de desempeño de los oficiales subalternos del Ejército Argentino	8
Ejército de Bolivia.....	10
Ejército de Chile.....	12
Ejército de EEUU	16
Ejército del Paraguay.....	17
Capítulo 2	24
Capítulo 3	30
Conclusiones	44
Referencias	47

Índice de Figuras, Tabla y Apéndice

Figura 1	13
Figura 2	14
Figura 3	15
Figura 4	19
Figura 5	19
Tabla 1.....	21
Apéndice.....	49

Introducción

La producción académica actual sobre el tema es variada, por lo cual, para dar un orden y facilitar el entendimiento agruparemos, los antecedentes en fuentes que han tratado sobre el tema desde la perspectiva del ámbito civil tanto en organizaciones con fines de lucro y sin fines de lucro, escritos militares del Ejército Argentino y de otros países de América.

Como se dijo anteriormente existen distintos trabajos elaborados sobre la evaluación de desempeño los cuales abordan el tema desde distintas perspectivas, aun así, coinciden, en general, que la misma debe ser dinámica, permitir detectar problemas de distinta índole, estar presente en las organizaciones, como una herramienta fundamental en la administración de los recursos humanos. A su vez, también se propone la finalidad de ésta, su impacto sobre la motivación y su importancia como potenciador de capacidades (Chiavenato, 2011). Además, algunos afirman que ésta debe ser de manera integral, es decir: contemplando tanto el plano actitudinal como el procedimental (Gil y otros, 2010).

Para obtener elementos de juicio sobre el desempeño de un individuo en el cumplimiento de sus funciones, a lo largo de un período, existen distintos métodos de evaluación de desempeño, los cuales fueron ideados para que las organizaciones puedan emplear el que mejor se ajuste a sus características y sus necesidades (Robbins & Judge, 2009).

Los sistemas de evaluación que en principio no fueron concebidos para un Ejército, cuya finalidad es la preparación para la guerra, diferente a las precedentemente mencionadas y que en la búsqueda de ésta el individuo deberá estar en capacidad de, si es necesario, dar la vida, permiten tener un punto de partida para poder determinar cuál podría ser el que mejor se ajuste. Sin embargo, esto nos da la pauta que en principio no lo abordan de manera integral, ni en su esencia ni en su forma de aplicación y que es preciso adecuarlo a la cultura organizacional singular del Ejército. Un claro ejemplo de esto es no tener la posibilidad de tercerizar la evaluación de desempeño a una entidad externa al Ejército, ya que permitir el acceso a una fuente

de información tan importante como lo es la configuración del desempeño profesional, y de las personalidades de los futuros conductores de la fuerza, vulneraría las medidas de seguridad de contrainteligencia.

Un antecedente importante se origina con motivo de un estudio etnográfico ordenado por el Ministerio de Defensa, en el cual los actores sociales considerados están inscriptos en el universo de la presente investigación. Este determina mediante una encuesta que un alto porcentaje de integrantes de la fuerza no está conforme con la forma en que es evaluado su desempeño. (Frederic y otros, 2015).

La ausencia de herramientas de uso laboral en el ámbito organizacional civil y la falta de objetividad o de aceptación del sistema de calificación vigente en la fuerza nos permiten dar continuidad en la aplicación del método científico sobre el tema del trabajo final integrador; es decir continuar investigando en un tema que se encuentra vacante y que resulta de interés, por cuanto la ponderación adecuada del esfuerzo y su materialización en la calificación deben ofrecer un justo sistema de reconocimiento a la persona por sus cualidades personales, profesionales y su rendimiento en el servicio.

De algunos autores contemporáneos que han demostrado interés por la evaluación de desempeño tomaremos aquellos que han aplicado el método científico y su investigación guarda relación con lo que se busca obtener como resultado en este trabajo desde el punto de vista militar y civil. La investigación de Anna Pérez Montejo, que validó su graduación de posgrado en ciencias de la administración, se acerca al tema desde la perspectiva de la importancia de contar con un sistema de calificación objetivo, el cual sirva, también, como un medio para la retroalimentación del departamento de recursos humanos. Si bien el camino recorrido por el autor se acerca sugestivamente al problema a investigar, la solución esta sugerida para una empresa manufacturera, con fines de lucro y con una cultura organizacional distinta. (Pérez Montejo, 2009)

El problema de investigación gira en torno a un documento específico denominado DACA (Documento de Antecedentes y Calificación Anual), en el cual convergen los aspectos cualitativos y cuantitativos a tener en cuenta. Los detalles técnicos del sistema de calificaciones están desarrollados en el Régimen de documentación del área de personal (REDOAPE) que se ocupa de los aspectos de detalle de la evaluación de personal, consignando también el diligenciamiento de toda aquella documentación administrativa del personal. Esta bibliografía, que considera todas las normas y pautas rectoras que tengan que ver con la confección y tramitación del área, a la vez que promueve la reducción de instancias en la cadena de comando, la diferenciación de funciones y la máxima rapidez, se actualiza anualmente. Si bien existen antecedentes de distintas herramientas empleadas a lo largo de la historia de la Institución y que, en algunos casos, distan sustancialmente del actualmente empleado sistema de calificación, para este trabajo no serán considerados, ya que la misma abarca el período comprendido desde el inicio del siglo XXI hasta el año 2022 (Ejército Argentino, 2021a).

Con respecto a la gestión de la evaluación: si bien el proceso es completo, no parecería favorecer a la objetividad. Cuenta con distintas instancias y tiempos que permiten visualizar un sistema en marcha. Los legajos personales son de tipo soporte registral y se confeccionan por duplicado, quedando un ejemplar en el destino de revista del causante y otro en el Estado Mayor General del Ejército. Los años que corresponde considerar personal para ascensos, cada DACA, junto con otros documentos se preparan para ser controlados y considerados por la Junta de Calificaciones, que, a través de un complejo proceso, gestiona los datos del personal que asciende. Este proceso se basa sobre un orden de mérito que tiene, entre sus principales componentes, la calificación numérica anual, principal elemento que motiva el presente trabajo final integrador (Ejército Argentino, 2021b).

Los ejércitos de América poseen una evaluación de desempeño resultante de su cultura organizacional, doctrina, características generales y particulares. Estos sistemas¹ de evaluación difieren del empleado por el Ejército Argentino, y para una perspectiva comparada, serán considerados como antecedentes. Algunos de estos tienen similitudes, en particular el de EEUU merced de que la doctrina propia, con frecuencia proviene de doctrina del Ejército norteamericano.

Algunos aspectos característicos del caso chileno, sobre los cuales probablemente resultará útil profundizar en la investigación, son el sistema de méritos y deméritos empleados para lograr una calificación numérica, partiendo de conceptos generales cualitativos, los cuales deben estar asentados en la oportunidad que se suscita el hecho, en una hoja de vida, teniendo que tomar conocimiento en forma inmediata el evaluado. (Ejército de Chile, 2013). Sobre este respecto no se han encontrado antecedentes académicos en el Ejército Argentino.

Distinto es el caso del Ejército del Paraguay el cual evalúa a sus oficiales de manera cuantitativa basándose en aspectos cualitativos y a su vez conceptualmente de acuerdo con sus fortalezas y debilidades sin llegar a una calificación numérica. Podemos decir que es un sistema que guarda gran similitud con el caso en estudio y, de la misma manera, tampoco da respuesta al problema.

Se considera importante aclarar que los sistemas de evaluación propuestos a comparar son herramientas generadas en un ambiente sociocultural diferente al propio.

Por otro lado, la Fuerza Aérea y la Armada Argentina en la forma de evaluar a sus oficiales subalternos, también ponderan variables cualitativas en forma cuantitativa. Este aspecto reviste una singular importancia ya que, si bien las competencias buscadas en los oficiales las dos fuerzas son significativamente distintas en cuanto a los valores y virtudes que se esperan, los procedimientos son de gran similitud.

¹ Los documentos empleados para la evaluación de desempeño a tener en cuenta en el análisis comparado son: del Ejército de Bolivia, del Ejército de Chile, del Ejército de EEUU y de las Fuerzas Armadas de Paraguay.

Uno de los aspectos contemplados para la evaluación de los oficiales subalternos son las cualidades personales. Estas se encuentran impresas en un recuadro en el DACA y sirven de orientación para el evaluador. Si bien representan lo contemplado en la doctrina que orienta el ejercicio del mando, se tornan dificultosas al ser mensuradas cuantitativamente en una escala del 0 al 100 ya que, en general: o se poseen o se adolecen. Asimismo, esta situación se agrava al no existir un procedimiento metodológico establecido que disminuya la subjetividad (siempre existente) y la amplitud de criterios (Ejército Argentino, 1968).

El rendimiento en el servicio es el otro de los componentes de gran relevancia a evaluar. Para este caso la doctrina vigente promueve un esquema de evaluación a lo largo del año, pero el mismo no logra cuantificar su resultado; por lo tanto, prevalece una propuesta cualitativa. (Ejército Argentino, 2020)

Algunos autores manifiestan que los problemas no provienen de la herramienta en sí, sino de una errónea implementación de esta. Entre los motivos que enumeran se pueden contemplar: la falta de capacitación de los evaluadores, desinterés, poca comprensión, parcialidad en las evaluaciones, por mencionar algunas de ellas.

“Los evaluadores carecen de información respecto de lo que los evaluados han hecho durante el período a evaluar: este problema también se presenta cuando la información disponible, o que ha sido recolectada en el tiempo, hace imposible que la evaluación refleje de forma adecuada el desempeño real. No es frecuente que el evaluador cuente con buenas herramientas o mecanismos para acumular la información necesaria para llevar a cabo una evaluación que agregue valor. Al mismo tiempo, suele ocurrir que cada evaluador tiene absoluta libertad para evidenciar sus evaluaciones, lo que resulta irremediabilmente en una enorme disparidad en la calidad y profundidad del feedback provisto”.
(Chiavenato, 2011)

Los mencionados motivos que originan problemas en la implementación de la herramienta probablemente estén presentes también en el sistema de evaluación del Ejército Argentino. No obstante, su consideración para mejorar no contiene una solución para lograr una mayor objetividad; razón de ser de la presente investigación.

Objetivos

Objetivo general

Establecer parámetros de diseño para la elaboración de un documento de evaluación de desempeño de oficiales subalternos del Ejército Argentino que permita introducir mejoras en el actual documento de antecedentes y calificación anual.

Objetivos particulares

1. Valorar los documentos de evaluación de desempeño del Ejército de Bolivia, Chile, EEUU y Paraguay mediante una comparación con el DACA del Ejército Argentino para inferir los aspectos positivos susceptibles de ser incorporados al propio.
2. Determinar los atributos del evaluado a incluir en la parte antecedentes del DACA para facilitar el desarrollo de una evaluación desde la perspectiva de la objetividad.
3. Explicar qué se deberá tener en cuenta del rendimiento en el servicio y de las cualidades personales y profesionales para inferir qué mejoras pueden introducirse desde la perspectiva de la objetividad.

El abordaje del siguiente trabajo será deductivo, descriptivo, y comparativo. Consistirá en el análisis de la modalidad de evaluación utilizada en el Ejército de Argentina y su comparación con la de los Ejércitos de Bolivia, Chile, EEUU y Paraguay

El campo de investigación estará constituido por la documentación pertinente del sistema de calificación de los Ejércitos de Bolivia, Chile, EEUU, Paraguay y evaluaciones de desempeño del ámbito civil.

Tal como explica Hernández Sampieri (1991) se encuadra el trabajo en la clasificación de descriptivo, comparativo porque el propósito está dirigido a considerar la herramienta para la evaluación de desempeño estudiada y sus componentes, medir conceptos y definir variables, detallando como son y como se manifiestan, a su vez comparándolas, resaltando similitudes y diferencias y desde allí determinar qué características son perfectibles en el nuestro para poder proponer un modelo.

Capítulo 1

Comparación de evaluaciones de desempeño

En el presente capítulo se buscarán aspectos positivos susceptibles de ser incorporados en nuestra evaluación de desempeño, por medio de comparar el DACA con sus análogos de los Ejércitos de Bolivia, Chile, EEUU y Paraguay. Cabe aclarar que no es intención del presente trabajo adaptar lo diseñado por otro Ejército para ser empleado en el presente, ya que no sólo tienen contextos sino también culturas diferentes. Teniendo en cuenta esto, si bien se van a analizar en su totalidad, la atención va a estar centrada en los cuatro grandes grupos sobre los que se basa la evaluación de un oficial subalterno en el Ejército Argentino que son: los antecedentes, sus aspectos personales, su rendimiento en el servicio y su rendimiento físico, y de estos surgirán los parámetros de comparación.

La metodología a emplear para alcanzar el objetivo planteado será en primer lugar explicar brevemente en qué consisten las distintas evaluaciones de desempeño de los ejércitos mencionados y posteriormente usar un cuadro comparativo entre ellos.

Evaluación de desempeño de los oficiales subalternos del Ejército Argentino

Los oficiales subalternos² del Ejército Argentino son evaluados mediante un formulario DACA. Este documento busca proporcionar información en cantidad y calidad a las juntas de calificación, con el objeto de facilitar la comparación y otorgamiento de un orden de mérito justo. Este comprende un periodo anual que tendrá como fecha de inicio el 01 de diciembre y de finalización: el 30 de noviembre del año siguiente.

En particular para la jerarquía mencionada, se materializará por una calificación numérica que asentarán las instancias de calificación (dos como mínimo y de las cuales una debe ser

² El personal militar del Ejército Argentino está formado por Oficiales y Suboficiales agrupados de acuerdo con sus funciones específicas en: Cuerpo Comando y Cuerpo Profesional; y por el Personal de Tropa. A su vez los oficiales están conformados por oficiales superiores, oficiales jefes y oficiales subalternos. Estos últimos representados por los grados de Subteniente, Teniente, Teniente Primero y Capitán.

obligatoriamente un oficial superior o jefe) y una síntesis conceptual final por parte de una sola de estas instancias (generalmente será la 2da instancia de calificación).

Este documento está compuesto por dos partes. La primera relacionada con todos los antecedentes necesarios a tener en cuenta para posteriormente poder evaluar; y una segunda parte que busca reflejar, en el evaluado, su rendimiento en el servicio, las cualidades personales y profesionales y, por último, sus potencialidades. También dentro de esta parte se incluyen los resultados obtenidos en las comprobaciones físicas.

El rendimiento en el servicio se evaluará teniendo en cuenta la capacidad que evidenció para el puesto al cual fue asignado y, a su vez, los resultados que obtuvo en el mismo.

De las cualidades personales y profesionales se valorizarán los aspectos positivos y negativos que haya presentado en su relación con el perfil personal y profesional que para esa jerarquía se requiere. Cabe destacar que estos perfiles se encuentran en proceso de elaboración, como luego se verá en el Capítulo 3.

Tanto el rendimiento en el servicio como las cualidades personales y profesionales serán evaluadas en forma numérica del 0 al 100, pudiendo sólo imponerse calificaciones múltiplos de 5. Como aspecto orientador el REDOAPE establece que aquellos individuos que hayan cumplido las exigencias y objetivos impuestos serán considerados como Normales y, que, para dicha catalogación, les corresponde una calificación numérica de 70 a 95 puntos ambos inclusive. Asimismo, y para el personal que cumple las actividades, pero con alguna dificultad, le corresponderá el parámetro de Regular, el cual contemplará una escala de calificación de 40 a 65 puntos, ambos inclusive. Por último los oficiales subalternos que estén por encima o por debajo de los parámetros previamente mencionados serán ubicados en el parámetro de Supera las Expectativas a la cual le corresponde 100 puntos y No satisface que conlleva una calificación de 0 a 35. En estos dos últimos casos el evaluador deberá justificar mediante un concepto escrito.

La parte conceptual que habíamos mencionado con anterioridad y que se denomina Potencialidades deberá reflejar las condiciones que evidencie el evaluado, las tareas y/o actividades que tiene como fortaleza, aspectos que servirán tanto para la junta de calificaciones como para una futura asignación de destinos.

Por último y dentro de la segunda parte se asentarán los resultados obtenidos en las comprobaciones físicas, que tendrán como resultado final una calificación numérica de acuerdo con lo establecido en el REDOAPE.

El proceso que debe seguir el área de personal para determinar la calificación final del individuo consistirá primero en sacar los promedios por separado de las calificaciones impuestas por las distintas instancias, tanto en las cualidades personales y profesionales como en el rendimiento en el servicio. Ambas calificaciones serán trasladadas con un coeficiente de 2 puntos a un cuadro resumen que incluye la segunda parte del DACA. En ese lugar serán sumadas al promedio obtenido en las comprobaciones físicas, y divididas por 5, debiendo redondearse el resultado: si el decimal es inferior a 0,50, el número entero no varía; si el decimal es 0,50 o mayor, se redondeará al número entero mayor. De este modo se obtendrá una calificación que podrá o no, de haber sido sancionado o tener partes de enfermo el evaluado, sufrir algún descuento de acuerdo con lo detallado en el REDOAPE, convirtiéndose de esta forma en la calificación final.

Ejército de Bolivia

El Ejército de Bolivia califica a sus oficiales subalternos por medio de un documento denominado Hoja de Evaluación del Desempeño Profesional del Personal de Armas del Ejército.

El mismo contiene en primer lugar un apartado destinado a contemplar los datos personales del evaluado y relacionados al cargo que desempeña en el momento de su evaluación, llamado Datos Administrativos.

Otro aspecto contemplado dentro del documento son las Condiciones Militares. Dentro de este apartado se incluyen:

Los cursos regimentarios, o rendimiento académico: los cuales serán organizados y evaluados en forma semestral. Para estos últimos se tendrá en cuenta que la calificación será de acuerdo con el rendimiento académico del personal de alumnos, contemplándose para la hoja de calificaciones el promedio obtenido durante el semestre. En caso de haberse desempeñado como profesor o docente se tendrá en cuenta la Estrategia de las Aulas. En todos los casos mencionados esta calificación debe responder a la escala numérica del 1 al 100, considerando hasta 2 dígitos en los decimales.

Tiro con pistola y fusil. Se tendrá en cuenta que durante el primer semestre se evaluará el tiro con fusil y en el segundo el tiro con pistola y que para ambas se aplicará una regla de 3 simple sobre la base del máximo puntaje a lograr en el blanco correspondiente.

Revistas e Inspecciones. Si bien ambas serán llevadas a cabo por distintos entes dentro de las fuerzas, ambas serán calificadas numéricamente y teniendo en cuenta el mismo criterio empleado en los cursos regimentarios. Cabe aclarar que serán contempladas semestralmente y, en caso de existir más de una durante el mismo, la calificación se obtendrá por medio del promedio de éstas.

Disciplina. Todo el personal de oficiales subalternos comenzará el año con un puntaje de 35 puntos. Este puntaje sufrirá disminuciones a medida que el evaluado vaya obteniendo deméritos, teniendo en cuenta que veinticuatro horas están valorizadas con 1 punto, las llamadas de atención severas con 0,50 puntos, y las llamadas de atención simples con 0,25 puntos. La nota final será el producto de una regla de 3 simple. A su vez la Disciplina también tiene un apartado dentro del documento, y que sirve como base para obtener la calificación anteriormente mencionada, ya que es aquí donde se asienta la oportunidad de ocurrencia, el tipo y motivo e inclusive quién la impuso dando, de esta forma, mayor transparencia al procedimiento.

Rendimiento físico. La calificación estará sujeta al Reglamento de Rendimiento Físico y su ponderación será de acuerdo con el mismo régimen que los cursos regimentarios.

En el siguiente apartado y al cual denominan Méritos, se registran todas aquellas acciones que ameritan ser consideradas como tal y que como vimos anteriormente podrán influir sobre la calificación impuesta en Disciplina.

Asimismo, la Hoja de Evaluación del Desempeño Profesional tiene un apartado para las calificaciones conceptuales y lo contempla para que sea llevada a cabo por tres instancias de calificación, teniendo que ser la primera instancia: el inmediato superior, la segunda instancia: el segundo en mando y la tercera instancia: la máxima autoridad.

Esta calificación consiste en un concepto escrito y en una nota numérica. Para el llenado de la misma, el reglamento que regula su llenado impone como limitación que tanto el segundo y tercer evaluador no pueden tener una diferencia mayor a cinco puntos en relación con el primer evaluador, a su vez la calificación que impone el primer evaluador sólo puede diferir en diez puntos con respecto a la obtenida por el causante en su promedio final de Condiciones Militares.

Por último, cabe mencionar que este documento será confeccionado de manera semestral.

Ejército de Chile

Para lograr una eficiente y justa evaluación que permita conocer las competencias humanas que componen el personal de oficiales subalternos del Ejército de Chile, se adopta un sistema de calificación acorde al mismo, y que a continuación se buscará resumir, centrándonos en los aspectos más importantes del mismo.

La evaluación de desempeño que emplea el Ejército de Chile se efectúa en un periodo de doce meses con fecha de inicio el 01 de julio y fecha de cierre el 30 de junio del año siguiente.

Por cada evaluado se confeccionará un documento llamado Hoja de Vida donde el calificador directo registrará en forma cronológica, de puño y letra los méritos³ y deméritos correspondientes al accionar del evaluado, como así también se dejará asentado todo aquel antecedente que se considere necesario para poder efectuar posteriormente la evaluación con la mayor objetividad posible.

Cabe aclarar que se asentarán en la hoja la valorización de los méritos o deméritos de acuerdo con el siguiente cuadro (Figura 1) y que solo se registrarán los que hayan ocurrido en el período de calificación establecido, a excepción de aquellos que no tienen sentencia firme por estar sujetos a un proceso administrativo o proceso judicial, o que se encuentren en consideración por ser parte de un reclamo en curso.

Figura 1

Cuadro de méritos (ADMs) y deméritos (ADDMs).

ANOTACIÓN	PUNTAJE	
	Positivo	Negativo
ADMs	+ 0,50 puntos	
	+ 1,00 puntos	
ADDMs		- 0,50 puntos
		- 1,00 puntos
		- 1,50 puntos
		- 2,00 puntos
		- 2,50 puntos
		- 3,00 puntos
		- 3,50 puntos
		- 4,00 puntos
		- 4,50 puntos
		- 5,00 puntos

Nota. El gráfico forma parte de la Cartilla de Calificaciones y sirve como guía para los evaluadores, ya que explica tanto como se pueden efectuar los aumentos como los descuentos.

³ Característica atribuible al militar que se destaca entre sus pares en el ámbito de sus cualidades y trayectoria personales y profesional, cuyas acciones trascienden positivamente en el puesto o cargo que desempeña en la unidad a la cual sirve.

Una vez confeccionada la Hoja de Vida, y al finalizar el período de calificación se volcará un resumen valorizado de los datos obtenidos fundamentalmente del desempeño profesional y físico del evaluado en la Hoja de Calificación.

La Hoja de Calificación está compuesta por dos partes. Una, donde se asentarán todos aquellos antecedentes que permiten materializar la objetividad a lograr, la cual fue mencionada con anterioridad; y otra parte que comprenderá particularmente en valorizar cuantitativamente el desempeño particular y general del evaluado.

Para poder llevar adelante la cuantificación del desempeño se deberán tener en cuenta las áreas de evaluación con sus correspondientes conceptos de acuerdo con lo detallado a continuación (Figura 2).

Figura 2

Tabla de áreas de evaluación con sus respectivos conceptos de calificación.

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

Nota. Las áreas de evaluación constituyen la base del sistema de calificaciones. Los conceptos que la componen permiten al evaluador medir la conducta observada.

Hay que tener en cuenta que cada evaluado en cada uno de los conceptos descriptos en el cuadro precedente parte de una calificación numérica de seis puntos, que materializa un desempeño normal. A partir de esta puntuación y de acuerdo con los méritos y deméritos asentados previamente en la Hoja de Vida es que la calificación, por concepto, podrá incrementarse como máximo hasta siete puntos que representa un desempeño muy bueno, o disminuir hasta

alcanzar el punto que representa un comportamiento muy malo. Precedentemente en la Figura 1, se detallaron los intermedios que también podrían producirse tanto en el aumento como en la disminución de la calificación.

Cuantificado cada concepto de manera individual se sumarán todos y se dividirán por la cantidad de conceptos evaluados. Esto dará como resultado un promedio, el cual de acuerdo con la tabla de términos medios que se agrega como Figura 3, será modificado de manera definitiva representando la calificación final que se le ha asignado al oficial subalterno.

Figura 3

Tabla de términos medios.

LISTA N.º 1		LISTAS N.ºS 2, 3 Y 4	
TOTAL DE PUNTOS	NOTA T/M	TOTAL DE PUNTOS	NOTA T/M
63,00	7,00	54,50	6,05
62,50	6,94	54,00	6,00
62,00	6,88	53,50	5,94
61,50	6,83	53,00	5,88
61,00	6,77	52,50	5,83
60,50	6,72	52,00	5,77
60,00	6,66	51,50	5,72
59,50	6,61	51,00	5,66
59,00	6,55	50,50	5,61
58,50	6,50	50,00	5,55
58,00	6,44	49,50	5,50
57,50	6,38	49,00	5,44
57,00	6,33	48,50	5,38
56,50	6,27	48,00	5,33
56,00	6,22	47,50	5,27
55,50	6,16	47,00	5,22
55,00	6,11	46,50	5,16

Nota. El presente extracto tabla tiene por finalidad establecer el fraccionamiento definitivo del “total de puntos” y “nota término medio”, producto de la suma de notas de los nueve conceptos.

Por último y teniendo en cuenta la lista de clasificación se encuadrará al evaluado en una de las listas existentes. Lista Nro 1 Muy Buena, Lista Nro 2 Normal, Lista Nro 3 Condicional y Lista Nro 4 Deficiente.

Ejército de EEUU

El personal de oficiales subalternos del Ejército de EEUU es evaluado mediante un informe de evaluación denominado Formulario 67-9, el cual consta de siete partes.

La primera de ellas requiere información personal del calificado mediante el llenado de dieciséis casilleros que piden información específica entre la que podemos encontrar el nombre, su grado, arma, unidad a la que pertenece y el motivo de la evaluación

Seguidamente hay un apartado destinado a las instancias de calificación, en donde se consignan los nombres y firmas del supervisor inmediato, responsable de generar el informe, especificando cuál es su rol, el del evaluador intermedio, el cual cabe aclarar que no siempre será utilizado y por último el del evaluador superior, jefe del supervisor inmediato, especificando los mismos datos que las demás instancias de evaluación.

La tercera parte conlleva la descripción del deber del oficial calificado. Este apartado busca dejar constancia de cuál es el nombre del rol principal, sus deberes y responsabilidades más significativas.

Dentro del siguiente apartado que consiste en una de las dos partes de la evaluación en sí, lo primero que se busca es determinar si el evaluado cumple con los siete valores del Ejército Norteamericano. Con respecto a esto surgen dos aspectos interesantes, el primero es que los valores que se buscan son muy puntuales, y en segundo lugar que su determinación es por si o por no, y no: a través de una escala numérica buscando determinar en qué grado se poseen o se adolecen.

A continuación, y siguiendo dentro de la parte cuatro del formulario, hay una serie de atributos, habilidades, acciones de líder que por similitud a los valores anteriores son evaluados por si o por no, mediante el empleo de una cruz

Otro aspecto que se considera en esta parte son las pruebas físicas, donde, además de especificar los resultados, se debe anotar el peso y la altura del evaluado.

Por último, dentro de la parte cuatro, deja un espacio para detallar si al evaluado se le dio algún tipo de asesoramiento para el desempeño profesional de sus funciones.

Seguidamente se lleva a cabo la evaluación de desempeño y potencial para el oficial calificado, se debe seleccionar el nivel de desempeño y el potencial de ascenso. Para esto se establecen cuatro opciones que van desde qué debe ser promovido a qué no debe ser promovido, incluyendo una opción para otras causas la cual debe ser especificado el motivo.

Dentro de esta también se deberá dejar asentado el desempeño a lo largo del periodo evaluado haciendo énfasis en la parte cuatro y aclara que hay que emplear en este apartado medidas cuantitativas. Asimismo, se deben enumerar sus habilidades adicionales y en qué otras áreas podrían servir mejor.

Los demás apartados están destinados para el evaluador intermedio y el evaluador superior, quien determina quién tiene potencial para ascender al siguiente rango y cuántos oficiales de ese rango lo ocupan actualmente.

Ejército del Paraguay

El desempeño de los oficiales subalternos del Ejército del Paraguay que se compone de las actuaciones y de las calificaciones se asentarán en el documento denominado Libro de Registro de Anotaciones Personales y en la Hoja de Calificaciones respectivamente.

Contemplan como cualidades, al conjunto de aptitudes enumeradas en la Hoja de Calificaciones y que son:

Dentro de las Cualidades Físicas se contempla el Rendimiento Físico (Brazo/Abdominal/Carrera/IMC-IMG) como aptitud.

Las Cualidades Morales de Carácter, se evalúan de acuerdo con su actuación tanto militar como privada teniendo en cuenta las aptitudes de, Integridad y Rectitud, el Sentimiento del

Deber y de Justicia, el Sentimiento de Respeto, la Calidad de Tarea Realizada, la Firmeza, Abnegación y Energía en el Servicio y la Capacidad de Autocontrol.

Cabe aclarar que la permanencia en disponibilidad y sin servicio, las continuas excusas, disculpas y el incurrir en trasgresión de las normas que impliquen castigos u observaciones que afecten a las aptitudes enumeradas más arriba, son por lo general pruebas que revelan “Falta de Carácter “.

Las Cualidades Morales de Espíritu Militar, de acuerdo con su comportamiento se contemplarán las aptitudes de Responsabilidad y Celo, Puntualidad, Subordinación y Liderazgo.

Como aspectos a resaltar serán tenidos en cuenta: como Falta de Espíritu Militar, los continuos pedidos y cambios de destino, la irresponsabilidad y falta de minuciosidad en las tareas realizadas, los frecuentes partes de enfermos y permisos, el valerse de personas extrañas para obtener beneficios o privilegios que no le correspondan.

Dentro de las Cualidades Intelectuales y como Instructor. Servirá como base para evaluar las distintas aptitudes que la componen tener en cuenta la capacidad profesional demostrada en el ejercicio de sus funciones, los títulos obtenidos, el nivel de idioma tanto que hable como escriba y sus cualidades como investigador. Esta cualidad se integra por medio de las aptitudes de Espíritu de Iniciativa, la Capacidad de Previsión, el Espíritu Crítico y de Análisis y la Capacidad Profesional.

Por ultimo las cualidades Morales de Conducta se calificarán según el comportamiento general, en relación con el número de faltas cometidas, debiendo tenerse muy en cuenta: la rectitud, delicadeza y corrección de comportamiento en su vida privada, pues no hay sino una moral, tanto en la profesión como fuera de ella. Todas estas generalmente se exteriorizan por medio de los castigos, los embargos, la conducta en el servicio como en su vida privada, la camaradería, los partes de enfermo y permisos, por nombrar algunos de los más comunes que se pueden llegar a observar.

Esta cualidad está compuesta por las aptitudes de Conducta en el Servicio, Conducta Privada, Camaradería, Educación, y Porte y Corrección en el Uniforme.

Todas estas cualidades se califican teniendo en cuenta la Escala Padrón de Méritos y Desméritos. A continuación, para facilitar su comprensión se agrega un extracto como Figura 4 de las faltas leves y de faltas graves como Figura 5.

Figura 4

Escala Padrón de Méritos y Desméritos. Faltas leves.

Nº	ACCIONES U OMISIONES	Incidencia en las Aptitudes	Descuento Calificación
01.	Incorrección en el uniforme.	8 - 13 - 20	0.15
02.	Adoptar postura incorrecta en la formación, reuniones sociales, conferencias, exposiciones.	4 - 16 - 17 - 19	0.10
03.	No comunicar al superior la ejecución o no de una orden recibida.	3 - 4 - 8 - 10	0,20
04.	Cumplir con deficiencia un servicio, cuando no constituya una falta más grave.	2 - 3 - 6 - 8 - 16	0.20
05.	Salir de la Unidad momentáneamente, en horas de actividad, sin la debida autorización.	2 - 3 - 4 - 8 - 10	0.20
06.	Dormir en horas de actividad.	2 - 3 - 8 - 10	0.20

Nota. La presente es una parte de la tabla original de faltas leves, donde se puede apreciar en primer lugar que están contempladas distintas acciones como como faltas y que a su vez las mismas, también tienen preestablecido sobre que aptitudes inciden y con que descuento.

Figura 5

Escala Padrón de Méritos y Desméritos. Faltas graves.

Nº	ACCIONES U OMISIONES	Incidencia en las Aptitudes	Descuento Calificación
1	Dirigir notas, peticiones o informes a sus superiores sin seguir el conducto correspondiente.	3 - 4 - 8 - 10 - 14	0.30
2	Dar parte falso.	2 - 3 - 8 - 10 - 14	0.30
3	Confabularse con personal subalterno para realizar actividades no autorizadas.	2 - 3 - 8 - 11	0.30
4	Fumar en el interior de la oficina, cuadra o comedor.	3 - 4 - 7 - 19	0.20
5	Distraer al personal de servicio para fines ajenos al mismo.	3 - 4 - 6 - 8	0,20
6	Presentarse con uniforme distinto al indicado, en actos de servicio o sociales.	3 - 4 - 13 - 16 - 20	0,20

Nota. Con la siguiente tabla se puede apreciar lo mismo que con la Figura 4 con la salvedad que esta es un ejemplo de las faltas graves.

De acuerdo con la escala mencionada en el párrafo anterior, se obtendrá un valor cuantitativo, el cual deberá estar previamente registrados en el Libro de Registro de Anotaciones Personales y el cual se indicará en cada aptitud según corresponda. Cabe aclarar que en el caso de que el oficial subalterno no hubiere cometido ningún acto plausible de ser considerado como un desmerito, se mantendrá la calificación máxima establecida.

Una vez asignados los valores a cada una de las aptitudes correspondientes a cada cualidad se procederá a realizar la sumatoria y posteriormente su división por la cantidad de aptitudes, alcanzando de este modo el promedio de cada cualidad.

Finalmente, para obtener el promedio general el cual tendrá que redondearse, se deberán sumar los promedios de cada Cualidad, y estos, a su vez, dividirlos por la cantidad de cualidades existentes.

Asimismo, la evaluación de desempeño contempla una Hoja de Concepto, resultante de las cinco cualidades calificadas en la “Hoja de Calificaciones” y en la cual el calificador debe resaltar por escrito las fortalezas y las potencialidades a ser desarrolladas por el calificado. Para el llenado de estas se tendrá en cuenta:

Dentro de la Competencia en el Mando y en los Cargos que desempeñó, los resultados obtenidos más su capacidad para desempeñarse en el cargo.

En la Competencia en la Administración de su Unidad, solamente cuando sus funciones lo permitan.

Su Condición de salud ya sea como fortaleza o debilidad.

Y, por último, el Concepto del comandante donde se determina si es Apto para el Grado Inmediato Superior, detallando asimismo su desempeño en el cargo.

Tabla 1*Cuadro comparativo de los países considerados*

Ejércitos / Concep.	ARGENTINA	BOLIVIA	CHILE	EEUU	PARAGUAY
ANTECEDENTES	Grado- Arma-Aptitudes-Apellido y nombre	✓	✓	✓	✓
	Motivo de la calificación			✓	
	DNI			✓	
	Alta-Baja-Retiro			✓	
	Destino interno	✓	✓	✓	✓
	Condecoración -distinción	✓			✓
	Título-aptitud-denominación	✓		✓	
	Situación de revista			✓	
	Comisiones ordenadas ⁴			✓	✓
	Operaciones/ Ejercitaciones en terreno ⁵				
	Exigencia de tiro	✓			
	Inspecciones-comprobaciones	✓			
	Licencia				
	Curso denominación	✓	✓		✓
	Estudios/ idioma				
	Tipo sanciones	✓			✓
	Partes de enfermo			✓	✓
	Situación procesal				✓
	Documentos agregados				
	Observaciones				
CALIFICACIÓN					
	ARGENTINA	BOLIVIA	CHILE	EEUU	PARAGUAY
Instancias de calificación (3, 1 of jefe o sup)		3	1	3	1
Rendimiento en el servicio		✓	✓	✓	✓
Calificación numérica (supera las expectativas 100, normal 70/95, regular 40/65, no satisface 0/35)		✓	✓		✓ (0/10)
Calificación conceptual (competencia en el mando y comando, capacidad para administración, capacidad de resolución, capacidad como educador, conocimiento de sus funciones, capacidad para la vida en campaña, capacidad de organización e impartición de órdenes, capacidad como alumno, capacidad para el cuidado y conservación de los medios)		✓	✓	✓	✓
Cualidades personales y profesionales			✓	✓	✓
Calificación numérica (supera las expectativas 100, normal 70/95, regular 40/65, no satisface 0/35)			✓		✓ (0/10)
Calificación conceptual (integridad, lealtad, ascendiente, creatividad, capacidad para afrontar esfuerzos, dominio de sí mismo, comportamiento general, voluntad, entusiasmo, previsión, liderazgo, iniciativa, responsabilidad)			✓	✓	✓
Síntesis conceptual (solo 1 instancia preferentemente la 1ra)		✓	✓	✓	
Potencialidades (solo 2da instancia)				✓	
2 instancias de calificación (1 of jefe o sup)			✓		
Periodo de evaluación 1 año		Semestral	✓	✓	✓

⁴ Mayores a diez días⁵ Mayores a dos días

A modo de conclusión parcial los aspectos positivos susceptibles de ser incorporados al propio sistema de evaluación que surgen de la comparación con el análogo del Ejército de Bolivia son:

- Considerar dentro del documento una cierta cantidad de aspectos, que suceden en general en todo el ámbito de la fuerza, como lo son los cinco que el Ejército de Bolivia contempla en las Condiciones Militares, y que conllevan una calificación cuantitativa que está directamente relacionado con el rendimiento que el evaluado tuvo al realizar la actividad; de esta forma se logra una mayor objetividad general.
- Contemplar un apartado para establecer los méritos que el oficial subalterno alcanzó a lo largo del período a evaluar.

Los aspectos positivos por incorporar que surgen de lo comparado con el Ejército de Chile como aspectos positivos plausibles de ser incorporados son:

- Incorporar la hoja de vida como un apartado a la Parte I Antecedentes donde se puedan asentar todos aquellos aspectos de relevancia llevados a cabo por el evaluado en oportunidad de sucedido el hecho y que a su vez sirven como elementos de juicio para las distintas instancias de calificación que no tienen un contacto directo con el causante.
- Adoptar el sistema de méritos y deméritos preestablecidos como aspectos que suman o restan al promedio final.

De lo comparado con el Ejército de EEUU surgen como aspectos positivos a ser incorporados los siguientes:

- Evaluar valores y cualidades por medio de un sí o un no; de esta forma: dejando en claro si lo posee o si lo adolece, en vez de buscar su cuantificación con una escala numérica del 0 al 100, donde se torna muy difícil poder determinar, por ejemplo, si la abnegación es 80 u 90.

- Poseer un apartado en el documento donde se permita detallar el accionar del causante a lo largo del período de evaluación.

De lo comparado con la evaluación de desempeño del Ejército del Paraguay surge como aspecto positivo a incorporar el hecho de que establecen de antemano cuáles son las cualidades que se evaluarán las cuales no están sujetas a la interpretación o criterio del evaluador, sino que son el fiel reflejo de lo que la Institución establece como valores necesarios para los oficiales subalternos de su Ejército.

Capítulo 2

Atributos componentes de los antecedentes

Se pretende determinar los atributos del evaluado a incluir, en la parte, antecedentes del DACA para facilitar el desarrollo de una evaluación desde la perspectiva de la objetividad.

Luego de haber descripto y comparado, en el capítulo anterior diferentes sistemas de calificación, se obtienen parte de las bases para poder iniciar el proceso de análisis que podrá permitir arribar a distintos aspectos necesarios a ser incluidos para facilitar una posterior evaluación con la mayor cantidad de elementos de juicio posible, y de esta forma llegar a un producto objetivo.

El REDOAPE contempla en su Anexo 3, Apéndice 13, las instrucciones para el llenado de los datos incluidos en el apartado: Antecedentes. Dentro de estas instrucciones se ordenan los rubros que conforman el documento, como deben ser llenados cada uno de los casilleros, especificando el tipo de letra y forma a emplear, y las particularidades de cada caso. También, y como recordatorio, realiza una serie de recomendaciones generales que deben regir, y aclara que de no existir información en algún rubro no se completará el casillero.

Los rubros que lo conforman son algunos referidos a los datos personales como, nombre apellido y DNI que permiten identificar a quién pertenece el documento, otros tratan de los atributos propios del plan de carrera, que incluye: grado, arma, aptitudes, títulos, distinciones, condecoraciones, idiomas, estudios, último ascenso, escalafón. El destino, destino interno y motivo de la evaluación, son para dar a conocer no sólo el rol que ocupó sino dentro de qué contexto y cuál fue la causa de su evaluación.

Estos datos, al compararlos con el perfil jerárquico y académico, permiten saber si el evaluado está ocupando un rol acorde a su grado, especialidad y capacitación o no. Son de suma importancia, ya que no deberían ser considerados de la misma forma los resultados obtenidos en el rol de jefe de compañía mecanizada de un subteniente montañés con 2 años de servicio,

que no realizó el curso de jefe de subunidad, y el de un capitán mecanizado con 13 años de servicio, y con el curso de jefe de subunidad realizado y aprobado.

Cabe aclarar que, si bien los datos comparados sólo forman una parte de la totalidad de aspectos a considerar, sirven para hacer una primera aproximación como atenuantes o agravantes. El primer caso representa al de un oficial que ocupa un rol que excede a su perfil profesional y académico por ende es lógico que adolezca de los conocimientos necesarios para desenvolverse excepcionalmente. De esta forma la comparación serviría como un atenuante para el mismo. Por el contrario, en el segundo caso el capitán fue instruido por la institución para cubrir con normalidad ese rol y posee los años de experiencia y jerarquía acordes, lo que permite presumir que es una persona idónea para ocupar el puesto.

También, dentro de los rubros que componen los antecedentes, se contemplan los partes de enfermo y las sanciones. Dentro de los primeros se asientan los días que el causante se ausentó por encontrarse enfermo, especificando si la enfermedad corresponde o no a actos del servicio. En el segundo caso se anotan la cantidad de días, la causa de la sanción disciplinaria y quién fue el que la impuso.

Se considera que ambos son pertinentes ya que le permiten al evaluador tener mayor cantidad de elementos de juicio y que guardan relación con cualidades importantes que debe poseer un oficial subalterno como la disciplina y el cuidado y conservación de la salud.

Asimismo, un aspecto importante a tener en cuenta es que tanto para las sanciones como para los partes de enfermo está contemplado que impacten sobre la calificación final como descuentos del total alcanzado. Esto, de acuerdo con la óptica del evaluador y del criterio particular, puede ser analizado de distintas maneras y por ende llevar a subjetividades, ya que al igual que el resto de los rubros que forman parte de los antecedentes, son lo que se va a tener en cuenta para, posteriormente y de forma cuantitativa, evaluar en la Parte II Calificaciones.

Una muestra del impacto de lo expresado a partir de dos casos podría ser como se relata a continuación:

En el primer caso el subteniente 1 en su primer año de servicio es sancionado con cinco (05) días de arresto por llegar tarde. Ante esta falta y, al momento de calificarlo, su jefe de subunidad decide no ponerle la máxima calificación en rendimiento en el servicio, porque tuvo una sanción disciplinaria. A su vez el área personal, al cerrar la calificación, le ejecuta el descuento ordenado y de acuerdo con las tablas preestablecidas.

En el segundo caso el subteniente 2 también es sancionado en las mismas condiciones y por la misma causa que el subteniente 1, pero en este caso su jefe de subunidad decide evaluarlo con la máxima calificación en rendimiento en el servicio porque considera que la sanción ya está prevista que impacte sobre la calificación final y no quiere al evaluarlo producirle un doble descuento por una misma falta.

Este ejemplo sirve también para analizar los partes de enfermo, ya que, si bien se tratan de distintos rubros, ambos impactan sobre la calificación final y de la misma forma ambos forman parte de los antecedentes a tener en cuenta a la hora de evaluar el rendimiento en el servicio.

Con lo ejemplificado con anterioridad se puede ver cómo en el primer caso el subteniente 1 es perjudicado en relación con la idéntica situación que vivió el subteniente 2. De esta forma se puede decir que, si bien tanto las sanciones como los partes de enfermo son necesarios de ser considerados como antecedentes, la forma en que se prevé su descuento adiciona subjetividad al proceso, que ya de por sí y naturalmente así lo va a ser, provocando una situación de inequidad.

Si bien se opina que tanto las sanciones como los partes de enfermo son aspectos muy importantes a tener en cuenta dentro de los antecedentes y así deben permanecer, se considera que la forma de impacto debería cambiar, y en vez de impactar directamente sobre la

calificación final deberían hacerlo sobre el apartado Rendimiento en el Servicio, buscando de este modo evitar que una sanción pueda descontar dos (02) veces, tanto en la calificación final, como en el Rendimiento en el Servicio y, simplemente, por el hecho de estar sujeto al criterio de quien toma la decisión.

Por último, el documento también contempla dos (02) rubros muy importantes a tener en cuenta, y que deberían permanecer como están previstos, que son las exigencias en tiro y las ejercitaciones en el terreno que ejecutó el evaluado a lo largo del año.

Luego de haber analizado y descripto los rubros que posee actualmente nuestro sistema de calificación y teniendo en cuenta los análisis y comparaciones del Capítulo 1, permite apreciar que toda la información relevante que pueda llegar a surgir y que no pertenezca a alguno de los rubros existentes, no quedará asentada como antecedente dentro del documento.

Esto, analizándolo así presentado, no parece tener la relevancia que realmente reviste, sin embargo, al hacerlo con mayor profundidad, si lo es.

Para entenderlo mejor en principio, es preciso recordar que una de las finalidades de los antecedentes es servir de base para la futura evaluación y que todo aquel dato que no está contemplado en los rubros a simple vista se omitiría, al menos por el área de personal, privando de este modo a las instancias de calificaciones, de esos elementos de juicio.

Por un lado, decimos que el área de personal lo omitiría porque si bien el área de personal es quien completa la totalidad de los datos incluidos en los antecedentes librando de este modo de una carga administrativa y facilitando el desempeño de los evaluadores en sus roles, personal, no tiene contacto directo con cada uno de los evaluados de una organización. A su vez, tampoco podría estar en conocimiento del accionar diario de cada uno de ellos.

Por otro lado, las distintas instancias podrían llegar a privarse de elementos de juicio de relevancia, ya sea por haberse ausentado durante un tiempo determinado por razones de distinta índole, por ser responsable de la calificación de una gran cantidad de personas distribuidas

físicamente en lugares alejados o simplemente por no poseer un contacto diario y directo como es el caso, en general, de las segundas y terceras instancias.

Con respecto a esto, y como probable solución, el Ejército de Chile contempla como parte de su calificación de desempeños un documento destinado como herramienta para que los evaluadores dejen asentado, en el momento de ocurrencia del hecho, cada una de las actividades que va ejecutando su subalterno. Asimismo, también anotan las entrevistas destinadas a dar una crítica parcial sobre lo actuado hasta el momento.

La incorporación de un rubro o apartado que emule lo aplicado por el Ejército de Chile que podría denominarse Varios o Aspectos generales relevantes por dar algún nombre ya que lo importante no es cómo denominarlo sino para qué esté destinado.

Este rubro no sólo permitiría dar respuesta a las omisiones que puedan surgir, logrando de este modo que la totalidad de los antecedentes queden asentados, sino, también, en caso de ser necesario y evitando sobrecargar el documento, podría incluir las ejercitaciones en el terreno y las exigencias de tiro realizadas.

No es un dato menor aclarar que el llenado de ese rubro tiene que hacerlo la primera instancia de calificación, ya que es la que está en contacto directo y diario con el evaluado. En caso de ausentarse el evaluador directo deberá llenarlo el que lo reemplace en su ausencia.

Otro aspecto importante para destacar de esta incorporación es que al remitir los DACA a las segundas y terceras instancias, las mismas contarían con un detalle de lo realizado que contribuiría a conformar un concepto con mayor cantidad de elementos de juicio.

Como resultado de lo tratado se puede concluir que es necesario tener en cuenta algunos aspectos particulares, ya que estos facilitan el proceso de evaluación, dando una mayor cantidad de elementos de juicio y asimismo permiten que la misma sea el producto de un proceso que se acerque en mayor medida a la objetividad.

En primer lugar, se considera que es necesario transformar las sanciones y partes de enfermo en descuentos que en vez de impactar directamente sobre la calificación final lo hagan sobre los apartados de Cualidades Personales y Profesionales y el Rendimiento en el Servicio respectivamente, buscando de este modo evitar que una sanción o los partes de enfermo no relacionados a actos del servicio puedan llegar a descontar en dos oportunidades, por el simple hecho de estar sujeto al criterio de quien toma la decisión.

Por último: incorporar un rubro o un apartado donde se puedan dejar asentadas todas las acciones del evaluado de relevancia y que ya no estén contempladas en los demás rubros existentes.

Capítulo 3

Perspectiva desde la objetividad

Dentro del apartado Cualidades Personales y Profesionales que contempla la Parte II Calificaciones del DACA, a través de distintos aspectos positivos o negativos relacionados con el perfil personal y profesional se valoriza numérico y conceptualmente al oficial subalterno.

A través del REDOAPE, el cual regula el empleo de la herramienta por medio de una serie de recomendaciones, se incorporan parámetros a tener en cuenta y se aclara que, si bien sirven de orientación, de ningún modo son la totalidad a recurrir al llevar adelante una evaluación de desempeño, autorizando a cada evaluador a considerar los que a su criterio convengan y agregar todos aquellos aspectos que a su juicio resulten necesarios incluir.

En otra de sus partes indica que no sólo se debe evaluar por las cualidades personales que el oficial subalterno posee sino también por aquellas que adolece.

Cuando se presenta el modelo de evaluación los parámetros incluidos y que precedentemente se mencionaron, y que son exactamente los mismos para todos los grados y cargos que posee y ocupan los oficiales subalternos, incluye los de: integridad, lealtad, ascendiente, creatividad, capacidad para afrontar esfuerzos, dominio de sí mismo, comportamiento general, voluntad, entusiasmo, previsión, liderazgo, iniciativa, responsabilidad, sentido de pertenencia y compromiso institucional.

Por último, establece que, fundamentalmente, serán considerados los que guarden relación con los perfiles y, que todo deberá ser a la luz del criterio del evaluador.

Al analizar todo lo establecido por el reglamento que regula la ejecución de la evaluación en relación con la evaluación de las cualidades personales y profesionales, se puede apreciar que se le atribuye, al responsable de calificar, de un alto grado de flexibilidad y libertad de acción.

Yendo un poco más en profundidad, no está en discusión que el evaluador deba o no poseer libertad de acción y flexibilidad, ambas son necesarias y forman parte del grado de autonomía y autoridad que debe tener todo aquél que lleva la responsabilidad de medir el desempeño de individuos. Esto también trae aparejado que los sistemas de evaluación de desempeño sean, en parte, subjetivos, lo cual es lógico y natural.

De este modo, se entiende: ni que el sistema sea en parte subjetivo, ni que los evaluadores posean libertad de acción, son los hechos que configuran la estructura del problema.

El problema, se entiende que, radica en que el grado de libertad de acción otorgado a través de parámetros muy amplios, conduce a desalentar la objetividad necesaria. Lo que inevitablemente lleva a la inequidad.

Una muestra de la amplitud de la herramienta es que la misma sirve tanto para evaluar a un capitán en su sexto año en el grado, desempeñándose como Oficial de Operaciones de una unidad y con 19 años de servicio, como a un Subteniente recién egresado del instituto de formación, desempeñándose como Jefe de Sección de Tiradores.

Como parte de la tarea de este capítulo se dedicará una descripción de los aspectos mencionados y que, en su conjunto, conforman el problema.

Uno de ellos y de suma importancia a considerar es que los perfiles mencionados (REDOAPE, 2015, p) a los que se hace alusión y sobre los cuales se sugiere que se valore el desempeño de los oficiales subalternos al momento de confeccionar el presente documento, en el Ejército Argentino aún no están realizados.

Sabiendo esto, la evaluación de las cualidades personales y profesionales se acota únicamente al criterio del evaluador y a los parámetros orientativos.

Como se dijo: otra de las partes del problema está materializada por los parámetros orientativos precedentemente enumerados.

Con respecto a los aparentes vacíos que tiene el marco conceptual vigente, existe el Código de Ética Militar (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2019), el cual es un documento de mayor consistencia y relación con el marco conceptual buscado.

Este surge como respuesta a una necesidad de incorporar un documento que contemple y profundice los valores éticos que deben poseer los integrantes de las Fuerzas Armadas, como así también establecer un criterio regulatorio para aquel comportamiento que sea contrario a la ética. Todo esto a su vez respaldado por el marco legal vigente.

Para poder abordar al punto de interés que se pretende alcanzar, será necesario definir algunas cuestiones que permiten entender más acabadamente la razón de ser de su estudio.

Estas atienden a la profesión militar, la ética militar y los valores adoptados por las Fuerzas Armadas.

Con respecto a la primera, la mencionada doctrina estipula lo siguiente.

“La función principal de la profesión militar es contribuir a la defensa nacional con el objetivo de garantizar la paz. En cumplimiento de esta función, el profesional está dispuesto a entregar su propia vida y hacer uso de la fuerza de manera letal en custodia de los intereses vitales de la Nación Argentina a la cual sirve”. (Dirección de Doctrina del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2019, p 1)

De esto se desprende que, a través de un adiestramiento riguroso, estilo de vida, régimen de conducta y disciplinario y ética profesional particulares, podrá materializar el empleo de la fuerza responsable ante una situación legal.

En relación con la ética militar, indica que, más allá de las particularidades de cada fuerza, todos somos personal militar y debemos estar regidos por los mismos lineamientos éticos estableciendo como entendimiento de ésta.

“La ética proporciona el convencimiento moral en la propia causa a la vez que funciona como una guía de conducta, distinguiendo entre acciones correctas e incorrectas. Los puntos de referencia de esta guía son los valores profesionales, los cuales actúan como parámetros para el buen ejercicio e indican el camino para cumplir con el deber de la manera adecuada. La profesión, ejercida como cuerpo orgánico, requiere que los valores sean compartidos y ejercidos por todos sus integrantes sin distinciones, transmitidos mediante el ejemplo personal”. (Dirección de Doctrina del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2019, pp 1-2)

Por último, estos conceptos se operativizan a través de la adopción de nueve valores perfectamente detallados y acompañados por las conductas que atentan o van en desmedro del cumplimiento de estos.

Uno de ellos es el *patriotismo*. *“Es el amor a la Patria, que estimula al militar a obrar en procura del bien de ésta, sacrificando el propio interés por el bien común”.* (Dirección de Doctrina del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2019, p 2).

De este modo se puede ver como esta definición incluye desde el acto máximo de entrega, que es el de dar la vida por la Patria, hasta algo tan sencillo, y que debería surgir de forma natural en un militar, como lo es el respeto a los Símbolos Patrios.

Como conductas contrarias se identifican: el desgano, la falta de respeto y toda aquella que sea incompatible con las tradiciones militares.

Al hablar del *honor* dice que es una “*calidad moral que impulsa al personal militar a cumplir con sus deberes ante la Patria, sus camaradas y ante sí mismo, respetando la investidura militar, obrando con nobleza y ecuanimidad, de acuerdo con normas y reglamentos castrenses*”. (Dirección de Doctrina del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2019, pp 2-3).

Serán tenidos en cuenta como comportamientos en desmedro del honor, todo comentario o acto que atente su imagen, su prestigio como militar, contrarios a los usos y costumbres, como así también los de sus camaradas o la Institución.

El profesional militar, y bajo cualquier circunstancia, aun cuando tenga que sobreponerse a las condiciones más adversas, deberá priorizar por medio de la máxima entrega, el bien del servicio por sobre el personal.

Otro de los valores es la *disciplina* entendida como:

“el estado de orden y obediencia existentes en la organización militar que se manifiesta por la subordinación y el respeto en el cumplimiento de las órdenes, en la adecuada conducta y en la estricta observancia de las leyes y reglamentos militares. Resulta fundamental para el logro de la eficiencia en todas las acciones”. (Dirección de Doctrina del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2019, p 3).

Como menoscabo de la disciplina se puede resumir que serán considerados como tales, a todo acto que vaya en contra de la observancia de las normas, reglamentos y órdenes que rigen la vida militar.

El siguiente valor es la *abnegación*, que es el “*sacrificio personal mediante el cual deliberadamente se renuncia a los propios intereses en pos de un objetivo superior*”. (Dirección de Doctrina del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2019, p 3).

En este caso, los comportamientos que pueden encuadrarse como falta de abnegación están relacionados a acciones que van en contra del cumplimiento del servicio. Como ejemplos se pueden mencionar: el evitar órdenes o tareas sin una causa que lo justifique, quejarse de las exigencias o demostrar falta de interés y compromiso.

Seguidamente se entiende al *valor* como la

“*cualidad que nos capacita para enfrentar los obstáculos, dificultades, desafíos y peligros que nos presenta la cotidianidad de la vida militar y del servicio ayudándonos a superar el miedo, sobreponiéndonos con coraje y gallardía, fortaleciendo el carácter y forjando la personalidad*”. (Dirección de Doctrina del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2019, p 3).

Las actividades propias de la profesión militar, que generalmente se desarrollan durante la instrucción y el adiestramiento, conllevan un riesgo. Éste, si bien debe ser calculado, exige en primer lugar, una predisposición a asumirlos. A su vez implican arrojo, calma, compostura, y estar dispuesto a tomar decisiones de acuerdo con su cargo y jerarquía. Como se puede apreciar están establecidas en función de la fortaleza espiritual necesaria para superar miedos y adversidades, tanto ante el peligro físico como moral. La ausencia de estos comportamientos en aquellas actividades que así lo requieran serán consideradas como acciones contrarias al valor.

El sexto valor que se contempla es la *integridad*, “*cualidad que lleva a obrar con rectitud y probidad. La honradez que este valor engendra hace digno de confianza a quien lo*

encarna, pues no deja dudas en su proceder". (Dirección de Doctrina del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2019, p 3).

Esta busca, en los integrantes de las Fuerzas Armadas, su manejo con coherencia, respetando y aplicando los valores de la profesión militar y sin incurrir en faltas a la verdad, plagios, o impartiendo órdenes en perjuicio del servicio u obligando a un subalterno a actuar en contra de su honradez intelectual. También se consideran la transparencia y austeridad en el manejo de fondos, la rectitud y honradez en el accionar cotidiano.

Otro de los valores es la *lealtad* entendiendo a ésta como "*la cualidad que impulsa a ser fiel a la causa que se custodia y sostiene, al superior, a los camaradas que lo apoyan y a los subordinados que contribuyen a su defensa*". (Dirección de Doctrina del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2019, p 4).

Con respecto a comportamientos contrarios a la lealtad, se pueden agrupar en aquellos que llevan al engaño, perjuicio, críticas y hechos que afecten la imagen, tanto de superiores y camaradas, como también de subalternos. Es así como se puede apreciar a la lealtad como un valor multidireccional y no sólo un comportamiento hacia arriba.

El siguiente valor contemplado es: el *espíritu de cuerpo*. Éste "*se manifiesta cuando la totalidad o la mayoría de los individuos que integran la organización están identificados con sus valores, intereses y objetivos, y los adoptan como si fueran propios*". (Dirección de Doctrina del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2019, p 4).

Se puede resumir a éste como el orgullo que tienen los integrantes de la fuerza por pertenecer y apreciar que los comportamientos contrarios a ella son, entre otros, la falta de interés, menosprecio, desconocimiento por los símbolos, las tradiciones, y las actividades grupales. También serán consideradas acciones en desmedro del Espíritu de Cuerpo, el generar divisiones entre las distintas armas y especialidades y las actitudes corporativas, favoreciendo a unos miembros y desfavoreciendo a otros.

Por último, se contempla el *profesionalismo*, como “*la actitud permanente de querer alcanzar y mantener el más alto nivel de conocimiento, adiestramiento y alistamiento profesional a fin de ejercer sus funciones con la máxima capacidad y compromiso*”. (Dirección de Doctrina del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2019, p 4).

Como comportamientos contrarios al profesionalismo menciona la falta de compromiso por adquirir conocimientos, no ser proactivo, y el fomentar y/o favorecer la ocupación de puestos por terceros no idóneos para tal fin.

Luego de haber analizado cómo está compuesto actualmente el DACA y su instructivo de llenado, el Código de Ética, elaborado en el año 2019 y los distintos sistemas de evaluación de los Ejércitos comparados, y teniendo en cuenta este nuevo escenario en el cual existe un Código de Ética será necesario replantear todos aquellos parámetros orientativos que componen el apartado de las Cualidades Personales y Profesionales, pues ya no se pueden considerar ponderaciones sobre aspectos de la persona que no consideren o estén de acuerdo con la nueva perspectiva que rige y que, por su carácter de doctrina conjunta, posee una precedencia anterior a los procedimientos técnicos evaluados en esta investigación. Asimismo dicho código de ética se convertiría en un aporte de una visión conjunta materializada en la evaluación de desempeño de los oficiales subalternos del Ejército Argentino que contribuiría a su vez a facilitar desde el campo actitudinal el accionar militar conjunto. Aspecto que surge como de total relevancia principalmente desde la Guerra de Malvinas y que hasta el momento no tiene su impacto en la actual herramienta.

Si bien la investigación representa un aporte al campo disciplinar que será oportunamente descripta en las conclusiones del presente trabajo, se presenta aquí la discusión académica para potencialmente ser tratada en futuras investigaciones, sobre si los sistemas de ponderación numérica pueden ser mejorados por herramientas distintas.

En relación, y, por ejemplo, cuando buscamos evaluar valores como la lealtad, quedará el interrogante si ésta se puede medir en una escala del 0 al 100 como está actualmente contemplado en nuestro sistema de evaluación, dando a entender que existen grados de lealtad, o si deberá ser evaluada por sí o por no.

Si bien en el Capítulo 2 fue propuesto, es necesario también aclararlo en el presente debido a que el impacto se produciría aquí. El hecho de que las sanciones disciplinarias descuenten sobre el promedio final puede causar - como fue expuesto a través de un ejemplo -, un doble impacto sobre el rendimiento del evaluado y perjudicar en mayor medida al mismo. Recordemos que esto podía suceder en el caso de que un evaluador, más allá de saber que ya se produce el descuento sobre el promedio final, le aplicaba un descuento sobre las Cualidades Personales y Profesionales por la misma sanción. Esto sabemos que es factible por el simple hecho de que no está prohibido que suceda y, muy por el contrario, sólo está sujeto y expresamente aclarado así al criterio de quien lleva la responsabilidad de calificar.

Es por ello que, realizando una pequeña modificación y logrando que en vez de descontar sobre el promedio final lo hagan sobre las Cualidades Personales y Profesionales se evitaría la ocurrencia de estos casos, que se perjudique sólo a aquellos que fueron evaluados con este criterio. Todo en pos de un sistema de evaluación de desempeño lo más objetivo posible.

Otra de los aspectos que forma parte del objetivo planteado es el análisis de lo que se deberá tener en cuenta sobre el rendimiento en el servicio, para de este modo explicar qué mejoras pueden introducirse desde la perspectiva de la objetividad.

En relación con esto el REDOAPE establece que se va a requerir del evaluador la formación de un juicio objetivo de las capacidades que el evaluado haya puesto en evidencia durante el desempeño de sus funciones en el rol asignado. Para esto, y al igual que en el caso de las Cualidades Personales y Profesionales, se brindan una serie de parámetros orientativos a tener en cuenta para llevar adelante la evaluación. Estos son: la Competencia en el mando y

comando, Competencia en la administración y gobierno, Capacidad de resolución, Capacidad de planeamiento, Organización e Impartición de órdenes, Liderazgo, Profundidad y creatividad, Capacidad para coordinar equipos de trabajo y el Conocimiento de sus funciones.

El recientemente publicado marco normativo estipula que los perfiles son:

“el conjunto de competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) que el personal militar deberá alcanzar al finalizar un proceso de capacitación, o poseer como condición para ocupar o acceder a un determinado rol, cargo o jerarquía. Por consiguiente, se entiende que los perfiles serán de utilidad tanto en el ámbito de personal como en el educativo”. (Ejército Argentino, 2022a)

A su vez, los subdivide de acuerdo con su ámbito de competencia en: los perfiles profesionales jerárquicos, los que engloban a un grado, arma y especialidad, los perfiles profesionales operativos que hacen alusión a un rol, cargo o función y, por último, los perfiles educativos, como el conjunto de competencias que deberán desarrollar los educandos como condición para acceder a un determinado rol, cargo o jerarquía avalado por los alcances definidos en las carreras y cursos.

Ahondando más en el tema, establece que las competencias, que en conjunto forman parte de un perfil, son un *“conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el desempeño eficaz de la persona en el ejercicio de los roles y cargos. Se orienta al desarrollo integral de la persona”.* (Ejército Argentino, 2022a)

Al hablar de competencias existen tres formas: en primer lugar, están las que son básicas que generalmente tiene su origen en la educación obligatoria. Incluyen las operaciones matemáticas, las habilidades de lecto comprensión; los valores de la formación ciudadana, etc. Estas sirven de sostén a las requeridas para el desempeño profesional. Por otro lado, están las

competencias genéricas que serán aquellas relacionadas con características comunes del personal sin distinción de arma, servicio o escalafón y que se deberán tener en cuenta como base común en el diseño de las carreras y cursos en el ámbito militar. Por último, las relacionadas a un rol particular y denominadas competencias específicas.

Otra vertiente normativa que abona el marco conceptual estipula que

“los perfiles profesionales normalmente son elaborados, en todos los ámbitos, por el área de los RRHH de la institución considerada. En el caso del EA, su confección corresponde a la Dirección General de Personal y Bienestar (DGPB), integrándose y articulándose coherentemente con el Plan de Carrera, bajo lineamientos de la Dirección General de Organización y Doctrina (DGOD)”. (Ejército Argentino, 2022b)

También, cuando menciona los perfiles profesionales jerárquicos y operativos, afirma que estos resumirán las competencias esperadas del personal de cuadros en cada jerarquía y rol, y por consiguientes, ambos perfiles orientarán las evaluaciones objetivas y conceptuales que dieran lugar.

Esta reglamentación establece un primer acercamiento a buscar objetividad en el documento. Es intención, entonces, del presente trabajo a partir de este nivel alcanzado, profundizar la misma buscando dar mayor detalle.

Volviendo a los parámetros orientativos del Rendimiento en el Servicio y al analizarlos a la luz de las definiciones plasmadas de la doctrina recientemente vigente y citada en párrafos anteriores, se puede apreciar que si bien no existe una relación entre el DACA y esta doctrina en cuanto al vocabulario empleado parecería ser que el lenguaje técnico es el mismo.

Este primer acercamiento llega solo a determinar que los perfiles contribuyen a la objetividad de la evaluación. Se considera que esto es así, siempre y cuando se hagan algunas adaptaciones a los mismos, no en su elaboración, sino en su instrumentación como evaluación de desempeño. Esto entendiendo que los perfiles nacen como una respuesta del Sistema Educativo del Ejército a una problemática proveniente de los roles de combate.

Cabe aclarar que, al momento de desarrollar el presente trabajo, los únicos perfiles confeccionados y publicados son los del arma de Artillería. Partiendo de estos y ahondando en el tema, deben ser adaptados porque los mismos están confeccionados de acuerdo con un estándar muy general. Es así como se considera que de ser empleados como está propuesto, si bien logran un nivel mayor de objetividad, no lo hacen en la medida pretendida.

En primer lugar, y como fue expuesto y propuesto en el Capítulo 2 Antecedentes, es necesario que quede asentado, en ese apartado, el perfil jerárquico que posee el individuo al momento de la evaluación.

La situación real de recursos humanos del Ejército Argentino exterioriza que los cargos en distintas situaciones son ocupados por personal que, en principio, posee un perfil jerárquico menor al ideal e histórico de los distintos cargos, y que está establecido en los cuadros de organización de las distintas unidades.

Atendiendo a esta necesidad es que una forma de lograr mayor objetividad es al adaptar los perfiles para su empleo como parámetro de evaluación.

Una forma de lograrlo sería al comparar el perfil real que posee el oficial subalterno y previamente, como se mencionó en los párrafos anteriores, anexado o incluido en los antecedentes con el perfil que debe poseer para ocupar el cargo. De realizar esta comparación surgirían como aspectos a tener en cuenta por el evaluador, todos aquellos que el evaluado adolece por motivos ajenos a su voluntad y todos aquellos en los cuales posee las competencias necesarias y requeridas.

Al contemplar todas las competencias que el oficial subalterno adolece y que son por razones ajenas a su propia voluntad como atenuantes a la hora de calificarlo, entendemos que son una aproximación mayor a la objetividad.

Lo mencionado podemos verlo con mayor claridad a través de un ejemplo: un oficial, cuyo perfil jerárquico entre otras cosas está compuesto por ser un Teniente en el primer año que aún no ha realizado el Curso de Jefe de Subunidad de las Armas y Especialidades (CJSAE), que nunca ha sido designado para el rol de Jefe de Subunidad y que, en sus roles anteriores, sólo se desempeñó como Jefe de Sección de Tiradores, ha sido designado para ocupar el puesto de Jefe de la Compañía A. El motivo de su designación es que es el que se acerca en mayor medida al perfil requerido.

A su vez vamos a suponer que el perfil de un Jefe de Subunidad, decimos: suponer - por que al momento no están confeccionados-, es el de un Teniente en el tercer año que se ha desempeñado en los roles de Jefe de Sección de Tiradores y Jefe de Sección Apoyo con anterioridad, y que ha realizado y aprobado el CJSAE como aspectos más importantes.

En este caso, y al comparar los perfiles, podemos apreciar como aspectos más importantes que el Teniente tiene varios atenuantes entre ellos, que no posee la cantidad establecida de años en el grado, no condujo el elemento de apoyo de fuego de la subunidad al nunca haber ocupado el rol de Jefe de Sección Apoyo, y no fue instruido en todos aquellos aspectos que el Ejército considera que debe saber un oficial para ocupar el rol y que están contemplados dentro de la currícula del CJSAE. Asimismo, también, el hecho de que no tiene la experiencia práctica de haber ocupado el puesto.

Entonces se puede decir que es lógico que para lograr que este procedimiento se transforme en un dato numérico como está actualmente establecido, se debe buscar la forma de cuantificar variables cualitativas como las expuestas en los perfiles. Asimismo, este hecho no forma parte de la problemática encarada con la investigación. Aun así, se puede apreciar que si

a la objetividad lograda por el simple hecho de tener en cuenta los perfiles, le sumamos su comparación con el perfil real del evaluado, sin dudas se logre una mayor objetividad en la evaluación de desempeño de los oficiales subalternos.

Otro aspecto de importancia y que contribuye a la objetividad es contemplar como descuento en este apartado, los partes de enfermo que no guardan relación con actos del servicio (NORAS).

Como se había tratado en el Capítulo 2, el hecho de que los partes de enfermo NORAS descuenten por medio del accionar del área de personal, sobre el promedio final, puede causar un doble impacto y de esta forma perjudicar, en mayor medida, si en algún caso también es tenido en cuenta por el evaluador, en el momento de considerar el Rendimiento en el Servicio.

Es aquí donde realizando una pequeña modificación y logrando que en vez de descontar sobre el promedio final lo hagan sobre el Rendimiento en el Servicio, se evitarían estos casos, en pos de un sistema de evaluación de desempeño lo más objetivo posible.

Conclusiones

Teniendo en cuenta lo investigado y a la luz de los objetivos planteados, se arriba a las siguientes conclusiones:

1. Para poder llevar adelante una evaluación de desempeño con la mayor cantidad de elementos de juicio y de este modo facilitar la objetividad, se considera que es necesario incorporar en la “*Parte I Antecedentes*”, dos aspectos.

En primer lugar, es preciso agregar un parámetro de diseño que permita dejar por sentadas todas las acciones del evaluado, a medida que vayan sucediendo, y por quien lleva la responsabilidad de ser el evaluador directo. De esta forma, por un lado, se cuenta con mayor cantidad de información y, por otro lado, las demás instancias de calificación que no tienen contacto directo con el evaluado pueden también contar con dicha información para realizar la misma con mayor cantidad de elementos de juicio.

En segundo lugar, se considera necesario que esta parte contenga, todos los ítems que el evaluado ha logrado alcanzar del perfil jerárquico que la Institución considere que debe poseer de acuerdo con el grado que ostenta.

Asimismo, y aunque no es un aspecto para incorporar, es necesario tener en cuenta la factibilidad de modificar la forma en que impactan tanto las sanciones disciplinarias como los partes de enfermo (no relacionados a actos del servicio), por contribuir con esto a una mayor objetividad. En ambos casos se considera que, en vez de impactar sobre el promedio final de la evaluación de desempeño, deben hacerlo de manera parcial sobre las Cualidades Personales y Profesionales y sobre el Rendimiento en el Servicio respectivamente. De este modo, y como ya se ha expuesto, se evita que una misma sanción o parte de enfermo sea considerado dos veces para el mismo cálculo.

2. También se arriba a la conclusión que las mejoras que pueden introducirse desde la perspectiva de la objetividad y que surgen del análisis y comparación de los distintos sistemas de evaluación de los Ejércitos en cuestión son:

- En relación con las Cualidades Personales y Profesionales, se considera que contribuye a una mayor objetividad reemplazar los parámetros orientativos actuales por los valores adoptados por las Fuerzas Armadas, como nuevos parámetros de diseño.

De esta forma se materializaría trazabilidad y coherencia, ya que se estarían evaluando aquellas cualidades que la Institución considera necesarias en sus integrantes y que están debidamente reglamentadas. Asimismo, tan importante componente de la evaluación no queda sujeto a la libertad de acción y criterio de los evaluadores, sino a lo que la Organización estableció como cualidades necesarias e indispensables.

Por otro lado, surge como un aspecto interesante para ser incorporado, producto de la comparación realizada con el Ejército de EEUU, la evaluación del cumplimiento de los valores por si o por no, y evitar la cuantificación de variables de naturaleza cualitativa.

- En relación con el Rendimiento en el Servicio se opina, que será necesario en el momento de su concreción, incorporar el empleo de los perfiles jerárquicos y operativos para evaluar este apartado. Es preciso destacar que los perfiles jerárquicos y operativos se encuentran en proceso de confección.

A su vez, se considera que el logro de la objetividad, no se alcanza simplemente con la incorporación de los perfiles como herramienta, sino con el procedimiento propuesto de empleo. Es decir, obtener un resultado producto, no sólo del grado de cumplimiento del perfil jerárquico y operativo que la Institución

determina para el desempeño de un rol, sino también de sopesar como atenuantes o agravantes aspectos que surgen de la realidad del perfil individual. Entendiendo a este, como el perfil que se configura en función no solo de las acciones que realizó por su propia voluntad, sino de las posibilidades profesionales a las que tuvo acceso por propuesta institucional.

3. Finalmente, es preciso advertir que el presente trabajo permite dar continuidad a nuevas áreas de vacancia que se circunscriben al problema abordado. La herramienta de uso actual para el desempeño profesional podría encontrarse al límite de su vigencia por cuanto existen cambios sustantivos en los documentos rectores institucionales tales como aquellos que comprenden la misión, la visión y los valores que deben sustentar los integrantes de la institución, y que están directamente vinculados a la evolución de los conflictos y las características que estos requieren que posean los militares.

Los atributos que componen el perfil militar argentino, como se vio, son dinámicos, y en tal sentido, las herramientas y los indicadores asociados a su observación, deben ser capaces de obtener la información apropiada, genuina y oportuna.

Por lo expresado, se enfatiza la necesidad de estimular la investigación y producción académica en relación con el fenómeno estudiado.

Referencias

- Brundrett, M., & Burton, N. (2000). *The Beacon School Experience: Case Studies in Excellence*. Liverpool: SAGE Publications.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico DF: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores.
- Ejército Argentino. (1968). *Manual del Ejercicio del Mando*. Buenos Aires: Departamento Doctrina.
- Ejército Argentino. (2004). *Educación en el Ejército*. Buenos Aires: Departamento Doctrina.
- Ejército Argentino. (2007). *Educación Profesional Militar Tomo II - Educación Operacional*. Buenos Aires: Departamento Doctrina.
- Ejército Argentino. (2019). *Proyecto Educativo Institucional del Ejército 2019 - 2029*. Buenos Aires: EMGE.
- Ejército Argentino. (2020). *Acciones Educativas*. Buenos Aires: Departamento Doctrina.
- Ejército Argentino. (2020a). *Educación en el Ejército*. Buenos Aires: Departamento Doctrina.
- Ejército Argentino. (2020b). *Acciones Educativas*. Buenos Aires: Departamento Doctrina.
- Ejército Argentino. (2020c). *Didáctica Especial Militar*. Buenos Aires: Departamento Doctrina.
- Ejército Argentino. (2021a). *Reglamento de Documentación del Área de Personal*. Buenos Aires: Ejército Argentino.
- Ejército Argentino. (2021b). *Procedimiento Operativo Normal para las Juntas de Calificaciones*. Buenos Aires: Ejército Argentino.
- Ejército Argentino. (2022a). *Educación en el Ejército*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Departamento Doctrina.
- Ejército Argentino. (2022b). *Acciones Educativas*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Departamento Doctrina.

- Ejército de Chile. (2013). *Cartilla Calificaciones*. La Reina: División Doctrina.
- Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas . (2019). *Código de Ética Militar*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Dirección de Doctrina del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas.
- Frederic, S., Masson, L., & Soprano, G. (2015). *Fuerzas Armadas en democracia. Percepciones de los militares argentinos sobre su reconocimiento*. Rosario: Prohistoria Ediciones.
- Gil, A., Junca, J. J., Mendez, M., & Meneses, E. (2010). *Academia.edu*.
<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31591202/29939697-EVALUACION-DE-DESEMPENO-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1648497678&Signature=M0pue62osVDnBiki5I7HCQodUULyKweXo~jHITVkh019i0499oMZrCSqGG33IJMf2WcAmHxvq9HLXJgPQQxMqgK6th5kBFykd0UgrmkXFZKTsj5akfzuy~u7pTg>
- Hernandez Sampieri, R. (1991). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill.
- Honorable Congreso de la Nación. (1971, 30 de junio). *Ley para el personal militar*. Boletín Oficial de la Nación.
- Honorable Congreso de la Nación. (1995, 07 de agosto). *Ley de Educación Superior 24.521*. Boletín Oficial de la Nación.
- Pérez Montejó, A. (2009). Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera. (*Tesis de Maestría*). Instituto Politécnico Nacional, Mexico DF.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Tyburec, G. (Diciembre de 2013). Liderazgo ¿Qué se espera de un jefe? *Revista de la Escuela de Guerra Naval*, 59, pp 103-114.

Apéndice Documento de Antecedentes y Calificación Anual para Oficiales Subalternos

FORM Nro 01 - OF SUBAL

CONFIDENCIAL
EJÉRCITO ARGENTINO AÑO
ANEXO 14 - DOCUMENTO DE ANTECEDENTES Y CALIFICACIÓN ANUAL (DACA)
OFICIALES SUBALTERNOS
PERÍODO DESDE: HASTA:

I. ANTECEDENTES

*	GRADO	ARMA - SERVICIO - ESPECIALIDAD	APTITUDES	APELLIDO Y NOMBRES		
MOTIVO DE LA CALIFICACIÓN		<input type="checkbox"/> ACTUAL <input type="checkbox"/> BAJA <input type="checkbox"/> FAMILAR <input type="checkbox"/> RETIRO				
*	NI	LE - LC - DNI	ESCALAFÓN	DESTINO	SIT REVISTA	
*	ALTA - BAJA - RETIRO	FECHA	BM	ASCENSO	FECHA	BM
*	DESTINO INTERNO	FECHA	O DÍA	OTROS CARGOS	FECHA	O DÍA
CONDECORACIÓN - DISTINCIÓN	DENOMINACIÓN	OTORGADA POR	FECHA	BM		
TÍTULO - APTITUD - DENOMINACIÓN	OTORGADA POR	FECHA	BM			
SITUACIÓN DE REVISTA	FECHA	BM	FECHA	BM	OBS	
DISPONIBILIDAD						
PASIVA						
COMISIONES ORDENADAS (MAYORES DE 10 DÍAS)	FECHA	TIEMPO	LUGAR	CAUSA		
OPERACIONES EJERCITACIONES EN EL TERRENO (MAYOR DE 1 DÍAS)	FECHA	TIEMPO	LUGAR	CARGO		
ENGENCIA DE TIRO	FECHA	COMUNES DEL ARMA DE DOTACIÓN INDIVIDUAL	CONDICIÓN	APROBÓ SÍ - NO		
	D M A					
*	INSPECCIONES - COMPROBACIONES	FECHA	DENOMINACIÓN	CALIFICACIÓN	INSPECTOR	

La zona grisada debe ser llenada obligatoriamente.

II. CALIFICACIÓN

NBA No 03 -SE SREAL

INSTANCIAS DE CALIFICACIÓN

INSTANCIA	GRADO	APELLIDO Y NOMBRES	CARGO
1ra			
2da			
3ra (oprativa)			

CALIFICACIONES DE REFERENCIA (sólo podrán imponerse calificaciones con números enteros múltiplos de CINCO (5)).

Supera las expectativas -100 (1)	Regular - 40/65
Normal - 70/95	No satisface - 0/35 (1)

(1) Solamente se impondrá en aquellos casos en que el calificado produzca hechos o acciones positivas/negativas fuera de lo normal o mantenga comportamientos que excedan notoriamente lo que se espera de él. En tal caso se deberá describir brevemente y exactamente la causa de su adjudicación.

1. RENDIMIENTO EN EL SERVICIO (1ra y 2da instancia)

		Calificación	
		1ra	2da
Justificación (1)	1ra		
	2da		
	Prom (*)		

Competencia en el mando y comando - Capacidad para la administración - Capacidad de resolución - Capacidad como educador - Conocimientos de sus funciones - Capacidad para la vida en campaña - Capacidad de organización e impartición de órdenes - Capacidad como alumno (sólo quien cumpla ese rol) - Capacidad para el cuidado y conservación de los medios.

(*) La suma dividida por el número de instancias que calificó.

2. CUALIDADES PERSONALES Y PROFESIONALES (1ra y 2da instancia)

		Calificación	
		1ra	2da
Justificación (1)	1ra		
	2da		
	Prom (*)		

Integridad - Lealtad - Ascendiente - Creatividad - Capacidad para afrontar esfuerzos - Dominio de sí mismo - Comportamiento general - Voluntad - Entusiasmo - Previsión - Liderazgo - Iniciativa - Responsabilidad - Sentido de pertenencia - Compromiso Institucional.

(*) La suma dividida por el número de instancias que calificó.

SINTESIS CONCEPTUAL (Sólo una instancia, preferentemente la 1ra).

--

NSA Nro 04 - 02 SUREL

POTENCIALIDADES (Sólo la 2da instancia).

Capacidad para: Comando, asesoramiento, educación, comunicación, trabajos de investigación, actividades en campaña, trabajos técnicos, actividades administrativas.

Su mayor capacidad (colocar solo una):

2.		ASPECTO FÍSICO (A llenar por el órgano de personal)													
Fecha de nacimiento		Estatura		Peso		IMC									
		ACTIVIDADES FÍSICAS								DESCUENTO		CALIFICACIÓN		Flexibilidad	
Cat	Flexión de brazos	Flexión de tronco		Carrera		Flexión de brazos en barra fija (*)		DESCUENTO	CALIFICACIÓN	1ra		A - NA			
		Secula	Espe	Secula	Espe	Secula	Espe			Secula	Espe	2da	A - NA		
Comprobación	1ra									Tregar cuerda (*)		1ra		A - NA	
												2da		A - NA	
	2da									Natación (**)		A - NA		CALIFICACIÓN FINAL	
												AUTORIDAD QUE CONTROLÓ			

(*) Sólo rinde el personal hasta 45 años inclusive.
 (***) Sólo rinden los Tenientes Coronales, Capitanes, Suboficiales Principales y Sargentos que se encuentran en condiciones de ascenso.

RESÚMEN DE CALIFICACIONES

RUBRO	PROMEDIO	COEFICIENTE	PROMEDIO CON COEFICIENTE
1. RENDIMIENTO EN EL SERVICIO		x 2	
2. CUALIDADES PERSONALES Y PROFESIONALES		x 2	
3. ASPECTO FÍSICO		x 1	
SUMA DE PROMEDIOS			
PROMEDIO FINAL (*)			
DESCUENTOS (**)			
CALIFICACIÓN FINAL			

(*) La suma debe dividirse por CINCO (5). (**) Por parte de enfermo y/o sanciones disciplinarias.

Lugar y fecha:.....

FIRMAS Y ACLARACIONES

1ra instancia	2da instancia	3ra instancia
ENTERADO		