



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



TRABAJO FINAL INTEGRADOR

Título: “Proceso de Evaluación de Oficiales - IIdo Ciclo - Capitanes.”

Que para acceder al título de Especialista en Planificación y Gestión de RRHH de OOMMTT presenta el Capitán JULIO CESAR DE LA BARRERA.

Director de TFI: Coronel (R) Carlos Alberto MARTIN.

Resumen

La finalidad de este trabajo final integrador, se centra en llevar a cabo un análisis del proceso de evaluación al que se someten los Oficiales del grado de Capitán, que luego de transcurrida su carrera como Oficial Subalterno, son evaluados para determinar su idoneidad para ascender al grado inmediato superior de Mayor como Oficial Jefe, el siguiente nivel jerárquico.

Este proceso de evaluación se rige por los diversos documentos y reglamentos en vigor dentro del Ejército Argentino, que especifican los criterios a tener en cuenta al evaluar a los Oficiales que están siendo considerados para el ascenso. Esta evaluación se divide en dos partes: una calificación objetiva y una calificación conceptual. La calificación conceptual, en particular, desempeña un papel crucial en la determinación del resultado final y puede dar lugar a situaciones de desigualdad debido a su naturaleza subjetiva.

Palabras clave: oficiales, capitán, evaluación.

Índice

Resumen.....	ii
Índice.....	iii
Lista de tablas	iv
Introducción.....	1
Objetivo General.....	3
Objetivos específicos.....	3
Metodología a Emplear.....	4
Capítulo 1.....	5
Cuantificación de Variables Subjetivas	5
Aspectos a tener en cuenta durante el proceso de evaluación.....	7
Responsabilidades	7
Excesivas sanciones disciplinarias a lo largo de la carrera.....	7
Clasificaciones posibles a colocar por las Comisiones	9
Fórmulas a aplicar.....	11
Referencias.....	11
Tareas a desarrollar por las distintas instancias	11
Comisiones de las Armas, Especialidades y/o Servicios	11
Capitanes:	13
Resumen de evaluación de las comisiones (Valorizaciones Positivas y Negativas) - Oficiales - Ido Ciclo.....	13
Planilla de Valorización Positiva Conceptual.....	14
Problemas en el proceso de evaluación.....	16

Análisis de la planilla de valorización positiva conceptual	20
Cuantificación de la planilla de valorización positiva conceptual.....	24
Capítulo 2.....	28
Nuevos indicadores de evaluación positiva y negativa.....	28
Valorizaciones Positivas y Negativas Objetivas.....	28
Ciclo de carrera de un oficial subalterno.....	36
Conclusiones.....	39
Aporte profesional.....	40
Bibliografía	42

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Ciclos de oficiales y suboficiales a evaluar</i>	6
Tabla 2 <i>Coeficiente disciplinario por grado</i>	7
Tabla 3 <i>Ejemplo de descuento por factor disciplinario</i>	8
Tabla 4 <i>Clasificación a colocar por las comisiones de las armas, especialidades o servicios</i>	9
Tabla 5 <i>Formula a aplicar</i>	13
Tabla 6 <i>Evaluación de las comisiones de las armas, especialidades o servicios</i>	13

Tabla 7 <i>Panilla da valorización conceptual</i>	14
Tabla 8 <i>Idoneidad profesional</i>	20
Tabla 9 <i>Méritos de carrera</i>	21
Tabla 10 <i>Cargos y funciones desarrolladas</i>	21
Tabla 11 <i>Formación militar</i>	22
Tabla 12 <i>Potencialidad para el grado inmediato superior</i>	23
Tabla 13 <i>Niveles de medición</i>	24
Tabla 14 <i>Planilla de valorización conceptual</i>	26
Tabla 15 <i>Distinciones</i>	28
Tabla 16 <i>Especializaciones</i>	29
Tabla 17 <i>Cargos ocupados</i>	31
Tabla 18 <i>Valorización positiva idioma</i>	32
Tabla 19 <i>Valorización positiva aptitud especial</i>	32
Tabla 20 <i>Valorización aptitud física</i>	34
Tabla 21 <i>Valorización por separación de cursos</i>	34
Tabla 22 <i>Ciclo de carrera de un oficial subalterno</i>	36

Introducción

El propósito central de este trabajo final integrador es realizar un análisis exhaustivo del proceso de evaluación de los oficiales con el fin de lograr una evaluación más justa y objetiva de su desempeño. Se busca implementar un enfoque metodológico que minimice la subjetividad inherente al proceso actual. Esto implica revisar y ajustar los criterios, los métodos de recolección de datos y los procedimientos de toma de decisiones con el objetivo de garantizar que las evaluaciones sean basadas en méritos tangibles y no estén influenciadas por prejuicios o percepciones personales.

Dentro de la comunidad de autores contemporáneos que han mostrado un interés notable en el campo de la evaluación de desempeño, se destaca la investigación de Anna Pérez Montejo. En su trabajo de posgrado en ciencias de la administración, se centra en la importancia de establecer un sistema de calificación objetivo. Este sistema no solo tiene el propósito de proporcionar una evaluación precisa del desempeño, sino que también actúa como un medio valioso para la retroalimentación proporcionada por el departamento de recursos humanos.

Es importante destacar que si bien el enfoque y los hallazgos de la investigación de Anna Pérez Montejo son relevantes para nuestro trabajo, debemos tener en cuenta algunas diferencias importantes. La investigación se enfocó en una empresa manufacturera con fines de lucro, lo que podría implicar una cultura organizacional distinta a la que encontramos en el contexto militar y que abordamos en nuestra investigación.

A pesar de estas diferencias contextuales, la investigación de Anna Pérez Montejo proporciona valiosos conocimientos y enfoques que podemos considerar en

nuestro propio trabajo para desarrollar un sistema de calificación más objetivo y eficaz en el contexto militar que exploramos.

El problema de investigación gira en torno a que en el actual sistema de calificación empleado en nuestra organización, se asigna un peso significativo del 60 % a la valorización positiva conceptual en la nota final, mientras que las valorizaciones positivas y negativas objetivas solo cuentan con un 40 %. Esta estructura de calificación ha generado inquietudes y cuestionamientos dentro de la organización, lo que nos impulsa a llevar a cabo el presente análisis.

La discrepancia en la ponderación de estos componentes en la calificación ha creado un ambiente de evaluación que muchos perciben como subjetivo y que no necesariamente refleja de manera precisa y equitativa el esfuerzo, las cualidades personales y profesionales de los individuos, así como su rendimiento a través de los años en que transcurre la carrera de un Oficial Subalterno¹. Esto ha generado inquietudes y descontento al momento que son evaluados para su ascenso al grado inmediato superior, lo que podría afectar la moral, la motivación y la retención de talento.

Los problemas que hemos identificado previamente, y que dificultan la efectiva implementación de esta herramienta de evaluación, probablemente estén presentes en el sistema empleado por el Ejército Argentino. Estos desafíos pueden incluir la subjetividad en el proceso, la falta de criterios claros y la percepción de que el sistema actual no refleja de manera justa el desempeño de los individuos.

¹ El personal militar del Ejército Argentino está formado por Oficiales y Suboficiales, 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.

Sin embargo, lo que distingue la presente investigación es que no se limita únicamente a identificar estos problemas, sino que se enfoca en abordarlos de manera activa y proponer soluciones concretas. El objetivo central de esta investigación es precisamente lidiar con la falta de objetividad en el proceso de evaluación y ofrecer enfoques y herramientas específicas para mejorar la calidad y la imparcialidad del sistema de evaluación empleado en el Ejército Argentino.

Se busca reconocer los desafíos existentes, también encontrar soluciones prácticas y efectivas para lograr un sistema de evaluación más objetivo y equitativo, en una institución como el Ejército Argentino.

Objetivo General.

Establecer un proceso de evaluación de los Oficiales del grado de Capitán al momento de su consideración para el ascenso al grado de Mayor, que permita mejorar el actual proceso y tornarlo de mayor eficiencia.

Objetivos específicos.

- **Primero:** Definir los parámetros de evaluación en la planilla de valorización positiva conceptual Suplemento 1 del Anexo 2 del proceso de evaluación de Oficiales - Ido Ciclo – Capitanes, cuantificando las variables.
- **Segundo:** Proponer nuevos indicadores de evaluación a tener en cuenta en el Suplemento 2 del Anexo 2 del proceso de evaluación de Oficiales - Ido Ciclo – Capitanes, Planilla de Valorizaciones Positivas y Negativas Objetivas.

Metodología a Emplear.

Durante el desarrollo del presente trabajo final integrador, podemos decir que el método seleccionado será el DEDUCTIVO, que el diseño será el EXPLICATIVO y que las técnicas de validación que se utilizarán serán las siguientes:

- 1) Análisis bibliográfico.
- 2) Análisis documental.
- 3) Análisis lógico.

Capítulo 1

Cuantificación de Variables Subjetivas

En el presente capítulo se buscara realizar un análisis del proceso de evaluación de Oficiales - Ido Ciclo – Capitanes, cuando es considerado para ascender a grado inmediato superior, por parte de la Junta de Calificaciones de Oficiales y Suboficiales².

Para lograr nuestro objetivo, comenzaremos por proporcionar una descripción concisa de la naturaleza de este proceso de evaluación. Esto nos servirá como punto de partida para iniciar un análisis en profundidad. Este estudio se centrará en identificar diversas variables claves que nos permitirán llevar a cabo una evaluación más completa y objetiva del proceso.

Normas y procedimientos de evaluación de las Juntas de Calificación de Oficiales y de Suboficiales.

Las normas y procedimientos de las Juntas de Calificación de Oficiales y de Suboficiales están establecidas en el Procedimiento Operativo Normal del Jefe de Estado Mayor General del Ejército Numero 01/23 cuya finalidad es asegurar la correcta evaluación del personal militar incluido en las propuestas de ascenso, confirmación, permanencia o eliminación.

La evaluación se ejecutará en función de las jerarquías que se expresan en los ciclos siguientes:

² Juntas de Calificaciones de Oficiales y de Suboficiales es la organización donde se realiza el estudio y análisis de antecedentes del personal en condiciones de ascenso, confirmación y/o tratamiento para su permanencia o eliminación.

Tabla 1*Ciclos de oficiales y suboficiales a evaluar*

1) <u>Oficiales</u> a) Ier Ciclo: ST(s), TT(s) y TP(s). b) IIdo Ciclo: CT(s), MY(s) y TC(s). c) IIIdo Ciclo: Coroneles en todas las fracciones.
2) <u>Suboficiales</u> a) Ier Ciclo: CB(s), CI(s) y SG(s). b) IIdo Ciclo: SI(s) y SA(s). c) IIIdo Ciclo: SP(s) y SM(s).

Fuente: Procedimiento Operativo Normal para las Juntas de Calificaciones Nro 01/23. Ejército Argentino (2023).

Solo analizaremos el proceso de evaluación de Oficiales - IIdo Ciclo – Capitanes.

Para efectuar los estudios y la evaluación comparativa de los antecedentes acreditados por el personal en cada jerarquía, los miembros de la Junta dispondrán de los siguientes documentos básicos:

1. Legajos personales
2. Resumen de Legajo.
3. Anexo 27 (Informe del Examen Médico Periódico). Test de detección del consumo de sustancias prohibidas y alcohol en la Fuerza.
4. Registro de la comprobación de natación – flotación (solo para Capitanes).

Aspectos a tener en cuenta durante el proceso de evaluación

Responsabilidades

Las comisiones de las armas, especialidades y/o servicios constituirán el último nivel de control para constatar errores u omisiones en los antecedentes de legajo de los considerados; por ello, deberán verificar que los asientos realizados por las distintas instancias en los Documentos de Antecedentes de Calificación Anual (DACA)³ sean los correctos.

Excesivas sanciones disciplinarias a lo largo de la carrera

Será condición de ascenso a los grados de Mayor, Teniente Coronel y Coronel no acreditar un “Factor Disciplinario” superior a 25.

Tabla 2

Coefficiente disciplinario por grado

GRADO	COEFICIENTE
Subteniente	0,20
Teniente	0,25
Teniente Primero	0,30
Capitán	0,35
Mayor	0,50
Teniente Coronel	0,60

Fuente: Procedimiento Operativo Normal para las Juntas de Calificaciones Nro 01/23. Ejército Argentino (2023).

A este factor disciplinario se le debe aplicar una bonificación de CERO CON CINCUENTA (0,50) puntos por año que no haya tenido días de arresto ni de apercibimiento, considerando todas las jerarquías.

³ Documento en donde se evalúa el desempeño del hombre en su puesto durante el período de un año.

Tabla 3*Ejemplo de descuento por factor disciplinario*

<u>Ejemplo</u>
Un oficial fue sancionado... • como Subteniente, con 40 días de arresto en la 3ra y 2da fracción y sin días de arresto en la 1ra Fracción. • como Teniente, con 30 días de arresto en la 3ra y 1ra fracción y sin días de arresto en la 2da Fracción. • como Teniente 1ro no tuvo ningún día de arresto en ninguna de las 4 fracciones • como Capitán, con 14 días de arresto y 5 días de apercibimiento en la 5ta fracción y sin días de arresto en las restantes 5 fracciones. • como Mayor, con 10 días de arresto en la 3ra y 4ta fracción y sin días de arresto en las otras 4 fracciones. <u>Total:</u> 94 días de arresto y 15 años sin días de arresto. Factor disciplinario (FD) $= (40 \times 0,20) + (30 \times 0,25) + (14 \times 0,35) + (10 \times 0,50) = 25,4$ Bonificación Especial (BE) = 15 (Años sin días de arresto ni apercibimiento) x 0,50 (BE x Año) = 7,5 Factor Disciplinario Final = $FD - BE = 25,4 - 7,5 = 17,9$ En consecuencia, este oficial estaría en condiciones de ser considerado ya que su factor disciplinario es inferior a 25,

Fuente: Procedimiento Operativo Normal para las Juntas de Calificaciones Nro 01/23. Ejército Argentino (2023).

Clasificaciones posibles a colocar por las Comisiones

Tabla 4

Clasificación a colocar por las comisiones de las armas, especialidades o servicios

CLASIFICACION	OBSERVACIONES
AGIS: Apto para el grado inmediato superior	1) Al personal militar considerado para el ascenso, que a juicio de la Junta respectiva, de acuerdo con lo actuado por ésta en el estudio de los antecedentes del causante, reúna las condiciones necesarias para ascender al grado inmediato superior. 2) Se impondrá esta clasificación cuando no existan elementos de juicio con entidad suficiente para proponer otra clasificación. La Comisión de Grado de las Armas asignarán la de AGIS, al igual que las Comisiones de las Especialidades y/o Servicios, al no existir ensamble.
ECA: En condiciones de ascenso	Será utilizado exclusivamente por las comisiones de las armas en su propuesta a la comisión de grado, cuando no existan elementos de juicio con entidad suficiente para proponer otra clasificación.
ACG: Apto para continuar en el grado	Al personal del cuerpo de comando y cuerpo profesional, considerado para el ascenso, cuando a juicio de la Junta respectiva, de acuerdo con lo actuado por ésta en el estudio de los antecedentes del causante reúna las condiciones necesarias para continuar desempeñándose con eficiencia en su grado. Reuniendo las condiciones para el grado inmediato superior, no alcanzar un orden de mérito que le permita acceder a una vacante.
ACG (NSCA): Apto para continuar en el grado (no satisface condiciones de ascenso)	1) Será un derivado de la clasificación ACG, para señalar aquellos Oficiales que no pueden ascender porque no satisfacen las condiciones de ascenso, pero que están aptos para continuar en el grado. 2) Se incluirán en esta clasificación al personal de Oficiales, siempre y cuando no le corresponda la clasificación IFG, DPS o ITS, que se encuentren comprendidos en las siguientes situaciones: a) Personal que supera los 25 puntos de factor disciplinario. b) Quienes no hayan aprobado un curso que es condición de ascenso. c) Toda otra situación que sea condición de ascenso y no sea satisfecha. 3) Esta clasificación deberá ser incluida en las planillas a

	confeccionar para cada clasificación (Apéndices 2, 3 y 8) y seguirán los mismos procedimientos que la documentación correspondiente a los IFG, desde las actividades de las Comisiones de las Armas, Especialidades y/o Servicios y en todas las etapas de Junta, con la única excepción que los listados (ACG (NSCA)) se confeccionarán según el orden dado por el Promedio de Calificación en el Grado (PCG), para cada jerarquía. 4) Una vez que el JEMGE aprueba el orden de mérito definitivo, la Secretaría de Junta eliminará la aclaración NSCA. La calificación correspondiente surgirá de la aplicación del COME definitivo. 5) Para el Personal de Oficiales que conforma el Agrupamiento B, su clasificación correspondiente será ACG durante todo el proceso, su calificación será la que otorgue cada comisión, de acuerdo al COME correspondiente.
DPS: Disminuido para el servicio	El personal que presente limitaciones psicofísicas avaladas por dictamen de la Junta Médica pertinente, pero pese a sus limitaciones, pueda continuar prestando servicio.
ITS: Incapacitado para todo servicio	El personal que presente limitaciones psicofísicas avaladas por dictamen de la Junta Médica y cuyo grado de incapacidad no le permita prestar servicio alguno y deba pasar a situación de retiro obligatorio.
IFG: Inepto para las funciones del grado	1) Al personal de Oficiales que ha demostrado incapacidad profesional en su grado y convenga separarlo del servicio en actividad. Esta clasificación se alcanza mediante una calificación de 40 puntos o menos, para Oficiales Jefes y de 30 puntos o menos, para Oficiales Subalternos en el promedio de algunos de los rubros de los informes de calificación (DACA). 2) Al personal que resulte clasificado IFG no se le asignará calificación ni orden de mérito.
PPV: Propuesto para producir vacantes	Será utilizado por la Junta de Calificación para el personal que ocupe los órdenes de mérito más bajos y sea necesario producir vacantes en el grado. En este caso, la eliminación del servicio efectivo se llevará a cabo al tratarse de la última consideración.

Fuente: Procedimiento Operativo Normal para las Juntas de Calificaciones Nro 01/23. Ejército Argentino (2023).

Fórmulas a aplicar

Fórmula para Capitanes.

$$\frac{\text{CAG} + (\text{PCG} \times 1,5)}{2,5} + \text{COME} = \text{Calificación de Comisión de Grado}$$

$$\frac{\quad}{2}$$

Referencias

- CAG = Calificación de ascenso al grado.
- PCG = Promedio de calificaciones en el grado.
- COME = Calificación según orden de mérito y efectivos a considerar.

Los promedios resultantes de la aplicación de las fórmulas precedentes, deberán ser obtenidos con tres decimales.

Tareas a desarrollar por las distintas instancias

Comisiones de las Armas, Especialidades y/o Servicios

1. Evaluarán, en primer lugar, al personal de Oficiales del Escalafón General y, a su término, se evaluarán a los oficiales de los escalafones Complemento de las Armas, Complementario y Reclutamiento Local.
2. En ese sentido, deberán tener en cuenta las pautas señaladas en la tabla del Apéndice 1 (Resumen de Evaluación de las Comisiones), en el Suplemento 1 (Planilla de Valorización Positiva Conceptual) y el Suplemento 2 (Planilla de Valorizaciones Positivas y Negativas Objetivas).

3. Impondrán una calificación numérica conceptual (Valorización Positiva Conceptual) (A), teniendo en cuenta los ítems del Suplemento 1 al Apéndice 1.
4. Determinarán una calificación numérica objetiva (Valorización Positiva Objetiva) (B), según los antecedentes acreditados por los considerados y en función de los valores que se establecen en el Suplemento 2 al Apéndice 1.
5. El resultado final de la Valorización Positiva Objetiva (B) se multiplica por 2.
6. Sumarán a las Valorizaciones Positivas Conceptual (A) y Objetiva (ésta última, ya multiplicada por 2) (B), la Valorización Positiva de Idioma (VPI (C)), la Valorización Positiva de Aptitud Física Individual (AFI (F)) y la Valorización Positiva de Aptitud Aplicativa al Combate (AAC (G)), en caso que las hubiere.
7. Sólo para la jerarquía de Capitán sumará también a los valores positivos conceptuales y objetivos la Valorización Positiva de Aptitud Especial (VPAE (D)) y la Valorización Positiva de Servicio en Institutos de Formación (VPIF (E)), si las hubiere.
8. Obtendrán la Valorización Negativa (H) determinada por las Separaciones de Cursos por fraude o por razones disciplinarias (- 6 puntos cada uno) y por día de Servicio interrumpido en: Situación Pasiva (excepto el condenado a pena por delito), en Disponibilidad (excepto en espera de designación de funciones del servicio efectivo) y en Licencia Especial para trámites de Baja o Retiro dejada sin efecto por el causante (no incluye suspensión de Servicio). (- 0,05 puntos por día)

9. Restarán de la sumatoria de los valores positivos (A, B, C, D, E, F y G), los valores negativos (H) y este resultado determinará la Calificación de Antecedentes. Ejemplos:

Capitanes:

Tabla 5

Formula a aplicar

$$\text{Val Concep (A)} + [\text{Val Objet (B)} \times 2] + \text{VPI (C)} + \text{VPAE (D)} + \text{VPIF (E)} + \text{AFI (F)} + \text{AAC (G)} = \text{Total Valorización Positiva}$$

$$\text{Total Valorización Positiva (TVP)} - \text{Valorización Negativa (H)} = \text{Calificación de antecedentes}$$

Fuente: Procedimiento Operativo Normal para las Juntas de Calificaciones Nro 01/23. Ejército Argentino (2023).

10. Por último, en función de los efectivos considerados en cada arma, especialidad y/o servicio, las respectivas Comisiones aplicarán el valor COME (Calificación según Orden de Mérito y Efectivos).

Resumen de evaluación de las comisiones (Valorizaciones Positivas y Negativas) - Oficiales - Ido Ciclo

Tabla 6

Evaluación de las comisiones de las armas, especialidades o servicios

VALORIZACIÓN POSITIVA										
CONCEPTUAL						OBJETIVA				
Idoneidad Profesional	Méritos de Carrera	Cargos y Funciones Desarrolladas	Formación Militar	Potencialidad para el Grado Inmediato Superior	Subtotal (A)	Distinciones	Especializaciones	Desempeño de cargos	Suma valores objetivos (B)	(1) Subtotal (B x 2)
10	15	15	10	10	60	4.25	2.5	1 (3)	7.75	15.5

					Total Valorización Positiva (TVP)	VALORIZAC IÓN NEGATIVA		Total Valorización Negativa (H)	Calificación Antecedentes (TVP) – (H)	OM	Calificación de Comisión (COME)
VPI (C)	(2) VPAE (D)	(2) VPIF (E)	AFI (F)	AAC (G)	CT: (A)+(Bx2)+(C)+(D)+(E)+ (F)+(G) MY y TC: (A)+(Bx2)+(C)+(F)+(G)	OBJETIVA					
1	1	1 (3)	0.2	0.3	83	Separaci ón de Cursos	Interrupci ón de Servicios			1	100

Fuente: Procedimiento Operativo Normal para las Juntas de Calificaciones Nro 01/23. Ejército Argentino (2023).

Planilla de Valorización Positiva Conceptual

Tabla 7

Panilla da valorización conceptual

IDONEIDAD PROFESIONAL		PUNTAJE MÁXIMO
1	<u>Mando / Liderazgo:</u> Capacidad para influir sobre el comportamiento humano de la organización que comanda a fin de lograr el éxito de la función o misión.	10
2	<u>Autocontrol:</u> Capacidad para controlar las emociones personales y evitar las manifestaciones de las emociones fuertes frente a los superiores o subalternos.	
3	<u>Comunicación:</u> Capacidad para comunicarse con claridad y precisión en cualquier circunstancia frente a los superiores o pares, aún en situaciones complejas.	
4	<u>Ejemplo e integridad:</u> Actuar con rectitud y probidad, siendo un ejemplo para los subalternos. Actuar con independencia de juicio, desechando la obsecuencia.	
5	<u>Criterio:</u> Habilidad para comprender rápidamente los cambios de situaciones, las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de su propia organización para la toma de decisiones	
MÉRITOS DE CARRERA		PUNTAJE MÁXIMO
1	<u>Capacidad para el trabajo en equipo:</u> Capacidad para determinar eficazmente las metas y prioridades, estipulando plazos y recursos necesarios al personal a su cargo.	15
2	<u>Calificaciones durante su carrera profesional:</u> Promedio de calificaciones obtenidas durante su carrera profesional. Calificaciones conceptuales.	
3	<u>Desempeño en Cursos:</u> Tanto en Cursos Militares dentro de la Fuerza como con otras Fuerzas y en el exterior. Calificaciones objetivas, orden de mérito y calificación conceptual.	
4	<u>Dominio de la tarea propia de su cargo:</u> Capacidad para conocer y llevar a cabo eficientemente lo que puede dar su organización	

	ante exigencias impuestas.	
CARGOS Y FUNCIONES DESARROLLADAS		PUNTAJE MÁXIMO
1	<u>Eficiencia en puestos ocupados:</u> Desempeño en los puestos ocupados de acuerdo a los perfiles deseados. Rendimiento como Jefe de Elemento (solo para TC).	15
2	<u>Aptitud para la conducción de elementos:</u> Habilidad para fijar objetivos a su organización, realizar su seguimiento y brindar retroalimentación sobre su avance. Demostrar iniciativa y resolución en su conducción (solo para TC).	
3	<u>Conocimientos técnicos profesionales:</u> Capacidad para conocer lo que puede dar su organización para el mejor logro de los objetivos planteados.	
FORMACIÓN MILITAR		PUNTAJE MÁXIMO
1	<u>Aptitudes especiales adquiridas durante su carrera profesional y cursos complementarios:</u> Que le permitieron desarrollarse profesionalmente en actividades de carácter operativo durante el desarrollo de su carrera profesional.	10
2	<u>Puestos ocupados:</u> Aquellos roles de relevancia institucional ocupados durante su carrera profesional. Conceptos y notas de Inspecciones (solo para TC).	
3	<u>Otros estudios:</u> Capacidad para llevar a la práctica los títulos obtenidos y aportes realizados que generan valor agregado a la Fuerza.	
POTENCIALIDAD PARA EL GRADO INMEDIATO SUPERIOR		PUNTAJE MÁXIMO
1	<u>Capacidad de mando y comando:</u> Capacidad para determinar eficientemente las metas y prioridades de la organización estipulando plazos y dando los recursos para su cumplimiento.	10
2	<u>Grado de potencialidad para el grado inmediato superior:</u> Capacidad para desempeñarse eficientemente en el grado inmediato superior. Capacidad para el pensamiento estratégico (solo para TC).	
3	<u>Prestigio personal:</u> Concepto sobre su desempeño profesional.	
4	<u>Iniciativa e innovación:</u> Capacidad para anticiparse a los problemas y situaciones a través de ideas innovadoras. Capacidad para anticiparse a cambios de situación.	

II CICLO: CAPITANES, MAYORES Y TENIENTES CORONELES					
ANÁLISIS DE APTITUD DE IDONEIDAD PROFESIONAL PARA EL GRADO INMEDIATO SUPERIOR	IDONEIDAD PROFESIONAL	MÉRITOS DE CARRERA	CARGOS Y FUNCIONES DESARROLLADAS	FORMACIÓN MILITAR	POTENCIALIDAD PARA EL GRADO INMEDIATO SUPERIOR
	Puntaje Máximo: 10	Puntaje Máximo: 15	Puntaje Máximo: 15	Puntaje máximo: 10	Puntaje máximo: 10
PUNTAJE TOTAL: 60					

Como podemos apreciar en esta tabla se otorga una importancia considerable de hasta 60 puntos a la valorización positiva conceptual en la nota final, mientras que para el resto de las valorizaciones solo se le asignan 40 puntos. Esta distribución de calificaciones ha generado preocupaciones y dudas entre los oficiales que son evaluados.

El objetivo de la Evaluación del Desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. (Pérez Montejó, 2009, pág. 24)

“Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. La evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia o conflicto”
(Wayne Mondy, 2010)

Problemas en el proceso de evaluación.

Como se mencionó al comienzo de este capítulo, el proceso de evaluación ha sido objeto de críticas constantes, pero es importante destacar que muchos de los problemas que a menudo se señalan no son intrínsecos a este proceso, sino que en realidad provienen de una implementación deficiente. Por ejemplo, en ciertas ocasiones, la organización no proporciona una formación adecuada a quienes deban realizar las evaluaciones, o tal vez se emplea criterios de evaluación que son excesivamente subjetivos, algunos de estos problemas los mencionaremos a continuación;

1. **Incomodidad del evaluador:** La realización de evaluaciones del desempeño es con frecuencia una tarea frustrante de administración de recursos humanos. Si un sistema de administración del desempeño tiene un diseño defectuoso, o si se administra indebidamente, los empleados tendrán temor de recibir evaluaciones, y los administradores se resistirán a aplicarlas. De hecho, algunos administradores detestan el consumo de tiempo, el papeleo, las decisiones difíciles y la incomodidad que acompañan con frecuencia al proceso de evaluación. (Wayne Mondy, 2010, pág. 254), claro es el ejemplo de los Oficiales Jefes que son designados para integrar las distintas comisiones de las armas al momento ejecutar este proceso de evaluación, dejando de lado, en muchos de los casos sus respectivas funciones y tareas en los elementos que prestan servicio.
2. **Falta de objetividad:** Una deficiencia potencial de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño es que carecen de objetividad. En las escalas de calificación, por ejemplo, los factores que se usan comúnmente, como las actitudes, la apariencia y la personalidad son difíciles de medir. Además, estos factores pueden tener poco que ver con el desempeño en el trabajo de un empleado. Aunque siempre habrá subjetividad en los métodos de evaluación, la evaluación de los empleados basada principalmente en las características personales puede colocar al evaluador y a la compañía en posiciones indefendibles ante el empleado. (Wayne Mondy, 2010, pág. 254)
3. **Error o efecto de halo:** Un error de halo ocurre cuando un administrador generaliza una característica del desempeño, ya sea positiva o negativa, o un incidente positivo o negativo, a todos los aspectos de la evaluación del

desempeño, dando como resultado una evaluación más alta o más baja de la que merecería el empleado. (Wayne Mondy, 2010, pág. 254)

4. **Indulgencia/Severidad:** El hecho de otorgar altas evaluaciones inmerecidas se conoce como indulgencia. Este comportamiento a menudo está motivado por un deseo de evitar controversias sobre una evaluación. Es más común cuando se usan criterios de desempeño altamente subjetivos. Una investigación descubrió que cuando los administradores saben que están evaluando a los empleados con propósitos administrativos, como aumentos de sueldo, es probable que sean más indulgentes que cuando evalúan el desempeño con la finalidad de impulsar el desarrollo del empleado. El hecho de ser indebidamente crítico en relación con el trabajo de un empleado se denomina severidad algunos administradores, por su propia iniciativa, aplican las evaluaciones de una manera más rigurosa que lo que establecen las normas de la compañía. Este comportamiento se debe, en muchos casos, a una falta de comprensión de diversos factores de evaluación (Wayne Mondy, 2010, pág. 254)
5. **Tendencia central:** El error de tendencia central es aquel que ocurre cuando el evaluador, incorrectamente, califica a todos los empleados cerca del promedio o de la parte media de una escala. Esta práctica se ve motivada por algunos sistemas de escalas de calificación que requieren que el evaluador justifique por escrito aquellas calificaciones que sean extremadamente altas o extremadamente bajas. Con tal sistema, el evaluador, en su afán por evitar controversias o críticas, otorga únicamente calificaciones promedio. Sin embargo, ya que estas calificaciones tienden a agruparse dentro de la categoría denominada como plenamente satisfactoria, los empleados no se

quejan con frecuencia acerca de esto. Sin embargo, este error existe e influye en la exactitud de las evaluaciones. (Wayne Mondy, 2010, pág. 255)

6. **Sesgos del comportamiento reciente:** Prácticamente todos los empleados saben de una manera precisa para qué fechas se ha programado una revisión del desempeño. Aunque sus acciones tal vez no sean conscientes, el comportamiento de un empleado mejora con frecuencia, y la productividad tiende a aumentar varios días o semanas antes de la evaluación programada. Es natural que un evaluador recuerde los comportamientos recientes de una manera más clara que las acciones de un pasado más distante. Sin embargo, las evaluaciones formales del desempeño por lo regular cubren un tiempo especificado, y se debe considerar el desempeño de un individuo durante la totalidad del periodo. Llevar registros de desempeño que abarquen todo el periodo de evaluación ayuda a evitar este problema. (Wayne Mondy, 2010, pág. 255)
7. **Sesgo personal (formación de estereotipos):** Esta dificultad ocurre cuando los administradores permiten que las diferencias individuales influyan en las calificaciones que otorgan. Si bien hay que evitar que factores como el género, la raza o la edad influyan en las evaluaciones, este problema no solamente es dañino para la moral de los empleados, sino que es ostensiblemente ilegal y puede dar como resultado costosos litigios. Los efectos de los sesgos culturales, o de la formación de estereotipos, definitivamente pueden influir en las evaluaciones. Los administradores establecen imágenes mentales de lo que consideran trabajadores ideales, y es probable que los empleados que no se ajusten a esta imagen sean evaluados injustamente. (Wayne Mondy, 2010, pág. 255)

8. Manipulación de las evaluaciones: En algunas situaciones, los administradores controlan prácticamente todos los aspectos del proceso de evaluación y, por ende, están en una posición que les permite manipular el sistema. Por ejemplo, tal vez un supervisor desee otorgar un aumento de sueldo a cierto empleado, o quizá sienta más simpatía por un trabajador que por otro. Para justificar esta acción, el supervisor otorga al empleado una alta e innecesaria evaluación del desempeño. O bien, tal vez el supervisor esté interesado en deshacerse de un empleado y por eso le otorga una innecesaria baja evaluación. En cualquier situación, el sistema se verá distorsionado y las metas de evaluación del desempeño no podrán lograrse. (Wayne Mondy, 2010, pág. 255)

Análisis de la planilla de valorización positiva conceptual

Como podemos apreciar en la tabla 7 en donde se establecen los diferentes parámetros y criterios de evaluación en la cual influye hasta 60 puntos a la valorización positiva conceptual en la nota final, podemos analizar que:

Tabla 8

Idoneidad profesional

IDONEIDAD PROFESIONAL		Subtotal	PUNTAJE MÁXIMO
1	Mando / Liderazgo	2	10
2	Autocontrol	2	
3	Comunicación	2	
4	Ejemplo e integridad	2	
5	Criterio	2	

Fuente: Procedimiento Operativo Normal para las Juntas de Calificaciones Nro 01/23. Ejército Argentino (2023).

En la tabla 8 idoneidad profesional en donde se califica con un puntaje máximo de diez puntos, comprendida por cinco variables de calificación, mando y liderazgo, autocontrol, comunicación, ejemplo e integridad y criterio, en donde se otorgaría un puntaje máximo de dos puntos cada uno.

Tabla 9

Méritos de carrera

MÉRITOS DE CARRERA		Subtotal	PUNTAJE MÁXIMO
1	Capacidad para el trabajo en equipo	3.75	15
2	Calificaciones durante su carrera profesional	3.75	
3	Desempeño en Cursos	3.75	
4	Dominio de la tarea propia de su cargo:	3.75	

Fuente: Procedimiento Operativo Normal para las Juntas de Calificaciones Nro 01/23. Ejército Argentino (2023).

En la tabla 9 méritos de carrera en donde se califica con un puntaje máximo de quince puntos, comprendida por cuatro variables de calificación, capacidad para el trabajo en equipo, calificaciones durante su carrera profesional, desempeño en cursos, dominio de la tarea propia de su cargo, en donde se otorgaría un puntaje máximo de tres con setenta y cinco puntos cada uno.

Tabla 10

Cargos y funciones desarrolladas

CARGOS Y FUNCIONES DESARROLLADAS		Subtotal	PUNTAJE MÁXIMO
1	Eficiencia en puestos ocupados (solo para TC).	5	15
2	Aptitud para la conducción de elementos (solo para TC).	5	
3	Conocimientos técnicos profesionales	5	

Fuente: Procedimiento Operativo Normal para las Juntas de Calificaciones Nro 01/23. Ejército Argentino (2023).

En la tabla 10 cargos y funciones desarrolladas en donde se califica con un puntaje máximo de quince puntos, comprendida por tres variables de calificación, eficiencia en puestos ocupados, aptitud para la conducción de elementos, conocimientos técnicos profesionales, en donde se otorgaría un puntaje máximo de cinco puntos cada uno y teniendo en cuenta que las variables eficiencia en puestos ocupados y aptitud para la conducción de elementos solo serán tenidas en cuenta para el grado de Teniente Coronel, quedando solamente para calificar para el grado de Capitán la variable conocimientos técnicos profesionales con un puntaje máximo de quince puntos.

Tabla 11

Formación militar

FORMACIÓN MILITAR		Subtotal	PUNTAJE MÁXIMO
1	Aptitudes especiales adquiridas durante su carrera profesional y cursos complementarios	3.33	10
2	Puestos ocupados: (solo para TC).	3.33	
3	Otros estudios	3.33	

Fuente: Procedimiento Operativo Normal para las Juntas de Calificaciones Nro 01/23. Ejército Argentino (2023).

En la tabla 11 formación militar en donde se califica con un puntaje máximo de diez puntos, comprendida por tres variables de calificación, aptitudes especiales adquiridas durante su carrera profesional y cursos complementarios, puestos ocupados, otros estudios, en donde se otorgaría un puntaje máximo de tres con treinta y tres cada uno y teniendo en cuenta que la variable puestos ocupados solo será tenidas en cuenta para el grado de Teniente Coronel, quedando solamente para calificar para el grado de Capitán las otras variables con un puntaje máximo de cinco puntos cada una.

Tabla 12*Potencialidad para el grado inmediato superior*

POTENCIALIDAD PARA EL GRADO INMEDIATO SUPERIOR		Subtotal	PUNTAJE MÁXIMO
1	Capacidad de mando y comando	2.5	10
2	Grado de potencialidad para el grado inmediato superior: (solo para TC).	2.5	
3	Prestigio personal	2.5	
4	Iniciativa e innovación	2.5	

Fuente: Procedimiento Operativo Normal para las Juntas de Calificaciones Nro 01/23. Ejército Argentino (2023).

En la tabla 12 potencialidad para el grado inmediato superior en donde se califica con un puntaje máximo de diez puntos, comprendida por cuatro variables de calificación, capacidad de mando y comando, grado de potencialidad para el grado inmediato superior, prestigio personal, iniciativa e innovación en donde se otorgaría un puntaje máximo de dos con cinco cada uno y teniendo en cuenta que la variable puestos ocupados solo será tenidas en cuenta para el grado de Teniente Coronel, quedando solamente para calificar para el grado de Capitán las otras variables con un puntaje máximo de tres con treinta y tres puntos cada una.

Como se puede observar, el evaluador tiene la capacidad de asignar una puntuación máxima en la calificación, pero no se establece ni se detalla el rango de calificación para los diferentes criterios. Esto significa que el evaluador tiene una gran flexibilidad a la hora de otorgar una calificación. Aunque cuenta con la información del legajo personal de cada oficial que está siendo evaluado, no se dispone de una escala clara que le permita emitir una evaluación más precisa y objetiva.

Cuantificación de la planilla de valorización positiva conceptual

Como se puede notar previamente, el evaluador posee cierta flexibilidad al otorgar puntajes en la planilla de valoración positiva conceptual. Sin embargo, con el objetivo de garantizar una evaluación más objetiva, se propone la implementación de una escala de calificación que establezca niveles de medición o estándares claros para los evaluadores. Esta escala será más práctica y comprensible tanto para los evaluadores como para los evaluados. Nos basaremos en la escala de calificación utilizada en el DACA como referencia para esta propuesta:

Tabla 13

Niveles de medición

SUPERA LAS EXPECTATIVAS	NORMAL						REGULAR				
100	95	90	85	80	75	70	60	55	50	45	40

NO SATISFACE							
35	30	25	20	15	10	5	0

Fuente: Elaboración propia (2023).

1. **Supera las expectativas:** Se asignará esta calificación exclusivamente cuando el evaluado supere notoriamente las exigencias impuestas o las cualidades normales que se requieren para la jerarquía. La calificación numérica será de 100 puntos.
2. **Normal:** Comprenderá a todos aquellos que satisfagan los objetivos impuestos, aún con distinto grado de excelencia o que acredite cualidades

adaptadas a los requerimientos propios de la jerarquía. No requiere justificación especial. El rango numérico de calificación abarca de 70 a 95 puntos. Múltiplos de CINCO (5), es decir que se lo podrá calificar con 70; 75; 80; 85; 90 ó 95 puntos, exclusivamente.

3. **Regular:** Incluirá a quienes no alcancen los objetivos impuestos o los alcancen parcialmente, sin que pueda considerarse un fracaso total en su gestión o una total falta de cualidades para el cumplimiento de su misión. No requiere justificación especial. El rango numérico de calificación abarca de 40 a 65 puntos. Múltiplos de CINCO (5), por analogía a la calificación normal.
4. **No *satisface*:** Deberá comprender a aquellos que no alcancen los mínimos objetivos y/o que no acrediten las elementales cualidades requeridas para la jerarquía. En general reflejarán conductas acompañadas de desidia, desgano, falta de espíritu y mediocridad. Su asignación requerirá una justificación especial, en la cual, en forma literal, se expresarán las deficiencias, errores o falencias que motiven la imposición de esta calificación. El rango numérico de calificación abarca de 0 a 35 puntos. Múltiplos de CINCO (5), por analogía a la calificación normal.

En el caso que se califique con CIEN (100) puntos su asignación requerirá una justificación especial, en la cual, en forma literal, deberán expresarse en forma clara y concreta, los hechos, circunstancias o evidencias personales que justifiquen atribuirle al evaluado una calificación que lo distinga por sobre sus pares.

Las variables de evaluación y aquellas vinculadas al DACA podrían incluir:

Tabla 14*Planilla de valorización conceptual*

DESEMPEÑO EN EL SERVICIO																				
VARIABLES A EVALUAR	SUPERA LAS EXPECTATIVAS	NORMAL						REGULAR						NO SATISFACE						
	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	15	10	5	0
Competencia en el mando																				
Conocimiento de sus funciones																				
Vida en campaña																				
Administración																				
Educador																				
COMPETENCIAS PERSONALES Y PROFESIONALES																				
Iniciativa																				
Responsabilidad																				
Capacidad para afrontar esfuerzos																				
Previsión																				
Ascendiente																				

Fuente: Elaboración propia (2023).

La finalidad de esta escala de calificación es proporcionar al evaluador una base más sólida para emitir sus juicios al evaluar, ya que cuenta con el respaldo del legajo personal de cada oficial, que registra las calificaciones anuales obtenidas a lo largo de su carrera.

En consecuencia, si un oficial ha recibido calificaciones que oscilan entre 80 y 100 a lo largo de los años, el evaluador podrá asignar puntajes dentro de ese intervalo para cada variable, lo que contribuirá a lograr una evaluación más imparcial y comprensible.

El puntaje promedio de esta planilla no superará los 100 puntos, y para hacerla comparable con la planilla de valoración positiva objetiva, dividiremos este resultado entre dos, lo que la limitará a un puntaje máximo de 50 puntos. De esta manera, ambas planillas tendrán un puntaje máximo equivalente de 50 puntos cada una.

Es importante destacar que la elección de un sistema de evaluación no puede ser arbitraria. El sistema debe cumplir con ciertos requisitos fundamentales, incluyendo validez y confiabilidad, efectividad y aceptación. El enfoque empleado debe identificar los aspectos relevantes del oficial que es evaluado, medirlos de manera precisa. Además, es crucial que el sistema de evaluación sea claro y comprensible tanto para los evaluadores como para los evaluados. La simplicidad y la transparencia en el proceso de evaluación ayudan a evitar confusiones, sospechas o conflictos innecesarios.

La escala de clasificación propuesta se considera importante por varias razones:

1. **Objetividad:** proporciona un marco objetivo para medir y comparar las diferentes variables. Esto ayuda a evitar la subjetividad y los sesgos en la toma de decisiones.
2. **Estandarización:** facilita la estandarización y la consistencia en las evaluaciones y calificaciones. Esto es especialmente valioso cuando varias personas están involucradas en la evaluación de un mismo objeto o aspecto.
3. **Comparación:** Permite la comparación fácil y efectiva entre diferentes elementos, puede ayudar a comparar el desempeño del evaluado de manera justa y equitativa.
4. **Transparencia:** al establecer cuáles son los estándares y criterios a la hora de evaluar.

En resumen, la escala de clasificación puede ser una herramienta fundamental que mejora la objetividad, la consistencia y la claridad en la evaluación. Ayuda a establecer estándares, promueve la mejora continua y contribuye a la equidad y la transparencia.

Capítulo 2

Nuevos indicadores de evaluación positiva y negativa

En el presente capítulo, continuaremos profundizando el análisis del proceso de evaluación que la Junta de Calificaciones lleva a cabo. Nos centraremos de manera particular en la planilla de valorizaciones positiva y negativa objetiva. Durante esta sección, no solo describiremos minuciosamente los rubros que componen estas evaluaciones, sino que también analizaremos detenidamente cómo se estructuran y cuál es su ponderación positiva.

Este enfoque exhaustivo nos proporcionará una comprensión profunda de todo el proceso de evaluación. Además, nos permitirá proponer nuevos indicadores que pueden ser incorporados al proceso de evaluación actual, para enriquecerlo y hacerlo aún más completo y objetivo. Estos nuevos indicadores están destinados a mejorar la calidad y la integridad de la evaluación, asegurando que se reflejen de manera precisa y equitativa las habilidades y méritos de los evaluados.

Valorizaciones Positivas y Negativas Objetivas

Tabla 15

Distinciones

Distinciones	
Ítem	Valor
Medalla “En Reconocimiento”	4,25
Orden de los Servicios Distinguidos	3
Cruz Púrpura	2

Mención especial por acciones destacadas y/o acciones individuales destacadas	2
---	----------

Fuente: Procedimiento Operativo Normal para las Juntas de Calificaciones Nro 01/23. Ejército Argentino (2023).

Se asignará puntaje por única vez en el grado otorgado. En el caso de haber recibido dos distinciones en el mismo grado suma la de mayor valor.

Tabla 16

Especializaciones

Especializaciones	
Ítem	Valor
OEM – OIM (Esp Avanz) (2)	7
Esp Pers – Log – Icia (2)	5
Ases EM – Ases EME (2)	3
Título universitario (Esp Compl Avanz) (nivel de grado) (2) (3)	2
Título terciario universitario o no universitario (Esp Compl Bás) (2) (3) (4).	1
Título de posgrado (Esp Sup y Esp Compl Sup) (2) (3) (5) (6) (7)	0,50

Fuente: Procedimiento Operativo Normal para las Juntas de Calificaciones Nro 01/23. Ejército Argentino (2023).

Se considerará un solo título (el de mayor valor), no pudiendo sumarse 2 puntajes, a excepción del título de posgrado, que será acumulativo al título de mayor valor.

Se computa un sólo título de grado. Para el grado de Capitán no se consideran especializaciones avanzadas (OEM/OIM) ni particulares (Log/Pers/Icia/Aux EM o EME).

Sólo se considerarán los títulos o certificaciones reconocidas oficialmente en el ámbito nacional y cuyo certificado analítico conste en el legajo del causante a la fecha de inicio del trabajo de la Junta de Calificaciones y las obtenidas en el exterior debidamente homologado por el Ministerio de Educación (incluso apostilla de La Haya) o a través de Universidades Nacionales (según corresponda). Caso contrario no será considerado.

Carrera terciaria no universitaria, título intermedio universitario o tecnicatura (no inferior a 3 años de duración), como así también los profesorados no inferiores a dos años (Salvo aquellos realizados en el ámbito de la Fuerza de un año de duración). Se excluyen los cursos u otros títulos menores a dos años de duración.

Se considera un sólo título de posgrado (Especialización, Maestría y Doctorado), siendo acumulativo al título de mayor valor incluyendo:

- a. Especialización en Estado Mayor y Planeamiento Conjunto (Nivel I).
- b. Maestría de Estrategia y Conducción Superior (Nivel II) dictados por la ESGC.
- c. Diplomatura de Género y Gestión Institucional de la Facultad de la Fuerza Aérea.
- d. Diplomatura de Transversalización de la perspectiva de Género en las Fuerzas Armadas.
- e. Especialización en Políticas de Género en Gestión Institucional de la Universidad de la Defensa Nacional.

Para el Escalafón Auditores sólo se considerará alguna de las siguientes Especializaciones para otorgar puntaje, acumulativas al Título de Grado:

- a. Doctorado en Derecho.
- b. Especialización en Asesoramiento Jurídico del Estado.
- c. Especialización en Derecho Procesal y Defensa del Estado.
- d. Especialización en Contratos Administrativos.
- e. Especialización en Abogacía del Estado.

Sólo para el Escalafón Auditores se considerará alguna de las siguientes Diplomaturas con un puntaje de 0,25 puntos, acumulativas al Título de Grado y a las especializaciones detalladas anteriormente:

- a. Diplomatura en Derecho Administrativo
- b. Diplomatura en Derecho Procesal y Defensa del Estado

Tabla 17

Cargos ocupados

Cargos ocupados	
Ítem	Valor
Cargos de Capitanes	1

Fuente: Procedimiento Operativo Normal para las Juntas de Calificaciones Nro 01/23. Ejército Argentino (2023).

Se asignará como puntaje de cargos a capitanes pertenecientes al Cuerpo Comando/Profesional, por haber prestado servicio como Jefe de Subunidad de Cadetes/Aspirantes en el CMN/ESESC por un periodo de DOS (2) Años y como Jefe de Base Antártica, asignándole UN (1) punto.

Se considerará como valor positivo (VPIF) de UN (1) punto, el haber prestado servicio como Oficial Instructor en CMN/ESESC por un período de TRES (3) años o CINCO (5) años alterados.

Ninguno de los puntajes consignados es acumulativo, siendo el máximo puntaje posible a obtener el de UN (1) punto.

Tabla 18

Valorización positiva idioma

VPI	
Ítem	Valor
Nivel I	0,10
Nivel II	0,20
Nivel III	0,40
Nivel IV	0,60
Nivel V	0,80
Nivel VI	1

Fuente: Procedimiento Operativo Normal para las Juntas de Calificaciones Nro 01/23. Ejército Argentino (2023).

Se considerará un solo idioma, el de mayor nivel.

Tabla 19

Valorización positiva aptitud especial

VP AE	
Ítem	Valor
Paracaidista Militar	0,80

Comando	
Buzo de Ejército	
Tropas Blindadas	
Tropas Mecanizadas	
Asalto Aéreo	
Antiaérea	
Montaña	
Monte	
Capacidad Antártica	
Aviador de Ejército	
Inteligencia	
Cazador de Montaña	
Cazador de Monte	

Fuente: Procedimiento Operativo Normal para las Juntas de Calificaciones Nro 01/23. Ejército Argentino (2023).

Sólo para Capitanes, para la primera AE se otorgará 0,80 Puntos y si tuviera una segunda AE se le otorgará 0,20 Puntos acumulables a la anterior.

Ejemplos:

- a. El evaluado sólo posee la AE de Monte: le corresponde 0,80 Puntos de VPAE.
- b. El evaluado posee la AE de Capacidad Antártica y la AE de Paracaidista Militar: 0,80 Puntos por la primera y 0,20 Puntos por la segunda, Total UNO (1) Punto de VPAE.

Tabla 20*Valorización aptitud física*

AFI	AAC
Valor	Valor
0,20	0,30

Fuente: Procedimiento Operativo Normal para las Juntas de Calificaciones Nro 01/23. Ejército Argentino (2023).

Aptitud Física Individual (AFI)

Aptitud Aplicativa al Combate (AAC)

Tabla 21*Valorización por separación de cursos*

Separación de Cursos	Interrupción de Servicio
Valor	Valor
- 6	- 0,05 por día Servicio interrumpido

Fuente: Procedimiento Operativo Normal para las Juntas de Calificaciones Nro 01/23. Ejército Argentino (2023).

Causas de separación de cursos por fraude o por razones disciplinarias. Los casos por enfermedad no serán tenidos en cuenta.

Por día de servicio interrumpido solo para situación pasiva, disponibilidad y licencia Especial para trámites de baja o retiro dejada sin efecto por el causante. No incluye suspensión del servicio.

El desarrollo de los rubros que se toman en cuenta para la valorización positiva y negativa objetiva ha sido un proceso meticuloso, diseñado con el objetivo de proporcionar una comprensión clara y accesible tanto para los evaluadores como para

los evaluados. Al sumergirnos profundamente en estos rubros, podemos expresar con mayor detalle lo siguiente:

1. Cada rubro tiene un puntaje máximo en forma individual o acumulativa.
2. A lo largo de su carrera, un oficial subalterno experimenta un crecimiento profesional a través de una serie de carreras y cursos, algunos de los cuales son obligatorios y otros complementarios. Durante este proceso, puede obtener diversos reconocimientos, aptitudes especiales, títulos universitarios, posgrados y otros logros. Como ejemplo, es importante destacar que se pueden adquirir tres (3) o más aptitudes especiales, sin embargo, en el proceso de evaluación se reconocerán únicamente un máximo de dos (2) de ellas y dejando de lado también las aptitudes especiales doradas. En cuanto a los títulos universitarios o posgrados, se considerará solo el de mayor puntaje para su valoración.
3. En lo que respecta al cargo desempeñado en institutos de formación, como el Colegio Militar de la Nación o la Escuela de Suboficiales Sargento Cabral, es importante destacar los cargos ocupados en los Liceos Militares, aunque igualmente son instituciones de formación de gran importancia, no se tienen en cuenta en este contexto específico de evaluación.
4. Es importante resaltar que el servicio en institutos de capacitación como la Escuela Militar de Monte, la Escuela Militar de Montaña, la Escuela de Paracaidistas y Comandos, así como la Escuela de las Armas (Infantería, Caballería, Artillería, Ingenieros y Especialidades), no se tiene en cuenta en el proceso de evaluación, a pesar de la gran relevancia de los cursos y los puestos que se desempeñan en estos institutos. Tanto los cursos como las funciones ejercidas en estos institutos son de gran importancia tanto para el

oficial que es destinado en ese elemento como para aquellos que van a adquirir una capacitación.

En cuanto a la valorización positiva, ha sido concebida de manera que permita identificar y destacar los logros, habilidades y contribuciones sobresalientes de los evaluados. Cada uno de estos aspectos ha sido desglosado y evaluado de manera rigurosa para asegurar que se reconozcan de manera justa y precisa.

Ciclo de carrera de un oficial subalterno

Desarrollaremos como sería la evolución de la carrera de un oficial subalterno desde que egresa como subteniente del Colegio Militar de la Nación, se presenta en su primer destino hasta que llega al grado de capitán

Tomaremos como ejemplo un subteniente del arma de infantería cuyo primer destino es un elemento del ambiente geográfico particular de monte y como se desarrollaría si carrera hasta que es considerado para su ascenso al grado de mayor.

Tabla 22

Ciclo de carrera de un oficial subalterno

Grado	Puesto a ocupar	Curso de capacitación	Curso obligatorio	Aptitudes Especiales
Subteniente	Jefe de Sección	Adaptación al Monte		
		Curso de Especialista de Combate en el Monte		
Teniente	Jefe de Sección/ Jefe de Compañía	Curso de Instructor de Monte	Curso de Jefe de Subunidad	Monte
		Curso de Cazadores de Monte		Cazador de Monte
		Curso de Paracaidista Militar		Paracaidista Militar
		Curso de Buzo de		Buzo de

		Ejército		Ejército
Teniente Primero	Jefe de Compañía/ Plana Mayor	Curso de Asalto Aéreo	Curso de Plana Mayor	Asalto Aéreo
		Curso de Instructor de Cazadores de Monte		
Capitán	Plana Mayor		Curso Básico de Unidad Táctica	Dorada de Monte

Fuente: Elaboración propia (2023).

Al analizar este ciclo de carrera y teniendo en cuenta que sería lo ideal para un oficial subalterno que desarrolla su carrera en el ambiente particular de monte, prestando servicio en unidades, subunidades independientes e instituto de capacitación, destacamos que puede realizar OCHO (8) cursos de capacitación y obtener CINCO (5) aptitudes especiales, pero al momento de ser evaluado solo se le considerara como valorización positiva objetiva DOS (2) aptitudes especiales con un puntaje máximo de UNO (1).

La valorización positiva es un enfoque o proceso diseñado para reconocer y resaltar los logros, habilidades y contribuciones excepcionales de los oficiales que están siendo evaluados, se lleva a cabo un análisis detallado y exhaustivo de los aspectos relevantes que se desean evaluar. Esto implica desglosar cada uno de estos aspectos en sus componentes individuales para evaluarlos de manera objetiva. A continuación, se describen algunos elementos clave de la valorización positiva:

1. **Identificación de logros:** Se busca identificar y destacar los logros significativos alcanzados por los oficiales evaluados. Estos logros pueden estar relacionados con metas profesionales, personales, académicas o de otro tipo.

2. **Evaluación justa y precisa:** Se lleva a cabo de manera rigurosa y objetiva. Se utilizan criterios y estándares claros para garantizar que el reconocimiento se otorgue de manera justa y precisa.
3. **Motivación y empoderamiento:** La valorización positiva no solo reconoce lo que ya se ha logrado, sino que también puede servir como una fuente de motivación y empoderamiento. Puede inspirar a la persona a seguir esforzándose y trabajando hacia metas aún más ambiciosas.

En resumen, la valorización positiva se centra en resaltar lo mejor en la carrera del oficial, ya sea en un contexto profesional, educativo o personal. Se basa en un proceso de evaluación cuidadoso y objetivo que busca reconocer y celebrar los logros, habilidades y contribuciones sobresalientes de los evaluados, al tiempo que proporciona una orientación para el crecimiento y el desarrollo constante. Este enfoque puede tener un impacto positivo en la motivación y la autoestima de los oficiales, alentándolos a alcanzar su máximo potencial.

Es de suma importancia destacar la necesidad de que la planilla de valorización positiva y negativa objetiva refleje con detalle la trayectoria y los logros de cada oficial a lo largo de su carrera. Esto incluye todos los cursos y programas que ha realizado, las aptitudes especiales que ha adquirido, los servicios prestados en institutos de formación y capacitación, así como sus esfuerzos en la obtención de títulos académicos, ya sean de nivel terciario, universitario o de posgrado, implica asignar un valor a cada uno de estos logros sin poner restricciones en su reconocimiento basado únicamente en el nivel más alto alcanzado.

Conclusiones

El presente trabajo final integrador ha permitido proporcionar una herramienta para mejorar el proceso de evaluación de oficiales del grado de Capitán con miras a su ascenso al grado de Mayor. Estas mejoras se centran en la eficiencia del proceso, lo que es crucial para asegurar que las decisiones de ascenso se tomen de manera justa y efectiva.

Se han definido parámetros de evaluación claramente establecidos para la planilla de valorización positiva conceptual, que forma parte del proceso de evaluación. Estos parámetros permiten cuantificar las variables y brindan una base objetiva en cuanto a los ascensos.

El estudio también ha conducido a la propuesta de nuevos indicadores de evaluación que deben ser considerados en el proceso. Estos indicadores, incluidos en el Suplemento 2 del Anexo 2, Planilla de Valorizaciones Positivas y Negativas Objetivas, contribuyen a una evaluación más completa y precisa de los Oficiales del grado de Capitán.

La implementación de los cambios sugeridos en el proceso de evaluación tiene el potencial de aumentar la eficiencia en la promoción de Oficiales al grado de Mayor. Al contar con parámetros más claros una evaluación completa y objetiva, lo que beneficia tanto a los oficiales evaluados como a la organización en su conjunto.

La valorización positiva se destaca como un enfoque clave en la mejora del proceso de evaluación. Al destacar los logros y habilidades sobresalientes de los Oficiales del grado de Capitán, se fomenta la motivación, lo que puede tener un impacto positivo en la moral y el rendimiento.

Aporte profesional

Basándonos en la información proporcionada sobre la implementación de una escala de calificación en la planilla de valorización positiva conceptual (Tabla 14), podemos extraer lo siguiente:

1. **Mayor objetividad en la evaluación:** La introducción de una escala de calificación con niveles de medición claros, como "Supera las expectativas", "Normal", "Regular" y "No satisface", tiene como objetivo principal mejorar la objetividad en el proceso de evaluación. Esto proporciona una base más sólida y comprensible para que los evaluadores emitan sus juicios sobre el desempeño de los Oficiales del grado de Capitán.
2. **Criterios claros y transparentes:** La definición de los niveles de medición y los rangos numéricos asociados proporciona criterios claros y transparentes para la calificación. Esto ayuda tanto a los evaluadores como a los evaluados a comprender mejor las expectativas y estándares de desempeño requeridos para ascender al grado de Mayor.
3. **Justificación especial para calificaciones:** La escala de calificación propuesta también incluye la posibilidad de asignar una calificación de "CIEN (100) puntos" o "0 a 35 puntos" con justificaciones especiales. Esto asegura que, en casos excepcionales, donde un oficial se destaque notablemente o tenga deficiencias significativas, se proporcione una explicación clara y concreta para respaldar la calificación.
4. **Equidad con otras planillas de evaluación:** La limitación del puntaje promedio de la planilla de valorización positiva conceptual a 50 puntos asegura la comparabilidad con otras planillas de evaluación, como la planilla

de valoración positiva objetiva. Esto permite una evaluación más equitativa y coherente en todo el proceso de evaluación.

La implementación de esta escala de calificación en la planilla de valorización positiva conceptual tiene el potencial de mejorar significativamente la objetividad y la transparencia en el proceso de evaluación de Oficiales del grado de Capitán para su ascenso al grado de Mayor. Proporciona criterios claros, permite justificaciones especiales para calificaciones extremas y garantiza la comparabilidad con otras planillas de evaluación, contribuyendo así a un proceso más justo y equitativo.

La planilla de valorización positiva y negativa objetiva debe reflejar de manera integral la trayectoria y los logros de los oficiales a lo largo de su carrera. Esto incluye cursos, aptitudes especiales, servicios prestados en institutos de formación y estudios académicos de diversos niveles y no debe limitarse solo al nivel más alto de alcanzado.

Bibliografía

Armada Argentina. (2023). *Guía para la Calificación de Oficiales*. Buenos Aires.

Armada Argentina.

Ejército Argentino. (2023). *Procedimiento Operativo Normal para las Juntas de Calificaciones Nro 01/23*. Buenos Aires: Ejército Argentino.

Ejército Argentino. (2023a). *Orden Especial del Jefe de Estado Mayor General del Ejército Nro 1168/23*. Buenos Aires: Ejército Argentino.

Fuerza Aérea Argentina. (2014). *Reglamento para la Evaluación del Personal Militar de la Fuerza Aérea (RAG 17)*. Buenos Aires: Departamento Doctrina.

Honorable Congreso de la Nación. (1971, 30 de junio). *Ley para el Personal Militar*. Boletín Oficial de la Nación.

Pérez Montejo, A. (2009). *Propuesta de un Sistema para evaluación del desempeño laboral en una empresa manufacturera*. México D.F.: Instituto Politécnico Nacional.

Wayne Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Prentice-Hall.