

**Fuerza Aérea Colombiana, un análisis de su transformación organizacional de cara a los
nuevos desafíos de la institución**

William A. Benito

Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas, Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Programa Especialización Gestión Pública

Docente: Christian Álvarez

18 de Diciembre de 2019

Nota de aceptación

Firma del comité

Firma del Jurado

AGRADECIMIENTOS

A Dios por poner en mi camino las personas, recursos y herramientas necesarias para lograr cumplir una de las tantas metas que me he propuesto y seguiré persiguiendo.

ASPECTOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

El presente escrito es el compendio de una revisión de diversas fuentes con el objetivo que el producto final sea de utilidad en el desarrollo del trabajo de grado monografía para el programa de gestión pública de la universidad nacional abierta y a distancia.

De esta manera se ha tomado como principales fuentes para la construcción de este material los siguientes trabajos académicos:

- Normas apa séptima edición. Diseñado por el centro de escritura javeriano. El trabajo normas apa séptima edición fue realizado en el año 2020

- Guía para la construcción del documento de trabajo de grado (proyecto aplicado, proyecto de investigación y monografía). Diseñado por Luis Montañez Carrillo. El trabajo guía para la construcción del documento de trabajo de grado (proyecto aplicado, proyecto de investigación y monografía) fue realizado en el año 2016

- Metodología de la investigación sexta edición. Escrito por Roberto Hernández Sampieri. El libro metodología de la investigación sexta edición fue publicado en el año 2014

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de esta monografía pretende en primer lugar explicar los pormenores de lo que es la Fuerza Aérea Colombiana como entidad, su funcionamiento y estructura para posteriormente explicar los cambios organizacionales de la que fue objeto la entidad, con el fin de mejorar los procesos internos que logran la excelencia en la ejecución de las operaciones aéreas, en especial en las últimas dos décadas, en donde la tenacidad, innovación y gallardía de los hombres y mujeres del aire lograron implementar cambios significativos, los cuales la han transformado en aspectos operacionales y administrativos a tal punto de establecerse en una Fuerza Aérea referente regional.

Gracias a la oportunidad que tuvo el autor de este documento de participar en el proceso de transformación de la institución, se encuentra que dicho evento podría ser un tema perfecto para ser llevado al ámbito académico y ser digno de una tesis de grado para una especialización en Gestión Pública. Puesto que, se trataron temas perfectamente aplicables para este ramo teniendo en cuenta las problemáticas que se venían presentando y que pueden ser las mismas en otras entidades como lo son la duplicidad de funciones, la mala o inexistente comunicación entre los diferentes niveles, creación de cargos y funciones sin ninguna regularización, entre otras y visto desde el punto de vista de la administración pública en el funcionamiento de una entidad pública que corresponde a uno de los cuatro componentes de la fuerza pública en Colombia, que desempeña un papel vital dentro del contexto de nación, siendo además una entidad de carácter

militar, es sin duda una institución cuyo fin y propósito para la que fue creada está amparada en una estructura organizacional que permite el desempeño y funcionamiento de tan importantes fines y necesidades que debe cubrir. Para ello, se empleó sistemas que permitieron diseñar una nueva estructura teniendo en cuenta que la implementación debía ocurrir durante el desarrollo de las funciones de la Fuerza que opera los 365 días del año por lo que fue necesario usar métodos técnicos que disminuyeran el impacto, ejemplo de esto fue el empleo de la matriz PUGH la cual sirve como puente organizativo para determinar la ruta de trabajo y los puntos específicos a trabajar y que será explicado con más detalle en el transcurso de esta monografía.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	V
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
2.1. <i>Evolución organizacional</i>	5
3. ANTECEDENTES	7
3.1. <i>Estructuras y cargos no especializados</i>	7
3.2. <i>Tecno estructuras más grandes que la estructura funcional</i>	8
3.3. <i>Duplicidad de funciones, y nombramientos satélites</i>	8
3.3.1. <i>Ejemplo comités que generaban más procesos</i>	8
3.3.2. <i>Cargos duplicados que se consideraron aptos para centralizar y simplificar</i>	10
3.3.3. <i>Duplicidad de funciones en procedimientos como:</i>	10
3.4. <i>Homologación de estructuras del nivel operacional en el nivel táctico</i>	11
3.5. <i>Homologación de capacidades entre tipos de estructuras</i>	11
3.6. <i>Desapego a la TOE</i>	12
3.7. <i>Duplicidad de funciones, cargos y estructuras</i>	12
3.8. <i>Desconocimiento del procedimiento para la modificación de la organización</i>	13
3.9. <i>Trabajo desarticulado</i>	13
3.10. <i>Creación de estructuras sin estudios previos</i>	13
3.11. <i>Dificultad para implementar las modificaciones en la organización</i>	14

3.12. <i>Desaprovechamiento de la funcionabilidad de los sistemas y herramientas</i>	14
4. PROCESO DETERMINADO PARA LLEVAR A CABO LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA ENTIDAD	15
4.1. <i>Fases de la metodología</i>	15
4.1.1. Fase de diagnóstico	16
4.1.2. Fase análisis exterior	16
4.1.3. Fase análisis de proceso	16
4.1.4. Fase simulación:	17
4.1.4.1. Proceso de simulación	19
4.2. <i>Formato DOMPI:</i>	23
5. MATRIZ PUGH	24
6. ASPECTOS DE TIPO ORGANIZACIONAL ASOCIADOS AL PROYECTO	27
6.1. <i>Diagnóstico sobre la resistencia al cambio durante la ejecución del proyecto</i>	28
7. RESULTADOS	31
7.1. <i>Nueva estructura organizacional de la Fuerza Aérea Colombiana:</i>	32
8. CONCLUSIONES	34
9. REFERENCIAS	35

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Formato roles para la simulación. Equipo Transformación, 2018	21
Tabla 2 Formato evaluación de la simulación. Equipo Transformación, 2018	23
Tabla 3 Formato DOMPI. Equipo Transformación, 2018.....	23
Tabla 4 Matriz PUGH. Equipo Transformación, 2018	25
Tabla 5 Calificación matriz PUGH. Equipo Transformación, 2018	26

LISTADO DE GRÁFICOS

Ilustración 1 Ruta de Transformación. Tomado de <i>Diagnóstico, metodología y contexto</i> (p. 5), por Equipo transformación, 2018, Fuerza Aérea Colombiana	3
Ilustración 2 Ruta de Transformación. Tomado de <i>Diagnóstico, metodología y contexto</i> (p. 5), por Equipo transformación, 2018, Fuerza Aérea Colombiana	4
Ilustración 3 Evolución Organizacional. Tomado de <i>Diagnóstico, metodología y contexto</i> (p. 6), por Equipo transformación, 2018, Fuerza Aérea Colombiana).....	6
Ilustración 4 Esquema de trabajo. Adaptado de <i>Planeamiento Estratégico</i> (p. 108), por Subjefatura Estado Mayor de Estrategia y Planeación, 2018. 2018, https://www.fac.mil.co/planeamiento-estrategico	17
Ilustración 5 Nueva estructura organizacional FAC. Adaptado de <i>Fuerza Aérea Colombiana</i> , por Fuerza Aérea colombiana, 2018, https://www.fac.mil.co/	33

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la Fuerza Aérea se realizó una transformación organizacional que cambió su estructura funcional, se desea conocer los pormenores de dicha transformación, tanto su impacto positivo como negativo, si hubiese lugar a sugerir nuevos cambios y si es un modelo replicable en otras entidades del Estado. Esto, con el fin de mejorar sus procesos que están encaminados al éxito de las operaciones aéreas, siendo estas el objetivo general por la que existe.

La estrategia en la cual se basó el plan a llevar a cabo el proceso de transformación consistió en lograr fortalecer a la Fuerza Aérea Colombiana como una entidad de tipo militar que sea polivalente e interoperable, basada en estándares internacionales, con el alcance como para realizar un despliegue operacional total, llegando así a ser un referente regional en cuanto al ejercicio del poder aéreo y aeroespacial, cumpliendo con el mandato constitucional que pesa sobre ella de defender la soberanía y controlar el espacio aéreo, la independencia, integridad del territorio nacional y el orden constitucional

En el transcurso de los años la Fuerza Aérea Colombiana ha desarrollado y adquirido nuevas capacidades operativas que le han permitido mejorar su desempeño y lograr sus objetivos, tras lo cual se ha visto en la necesidad de reorganizarse y adaptarse para suplir sus obligaciones.

En la siguiente figura se puede apreciar la más reciente historia operativa y organizacional que ha tenido la institución:

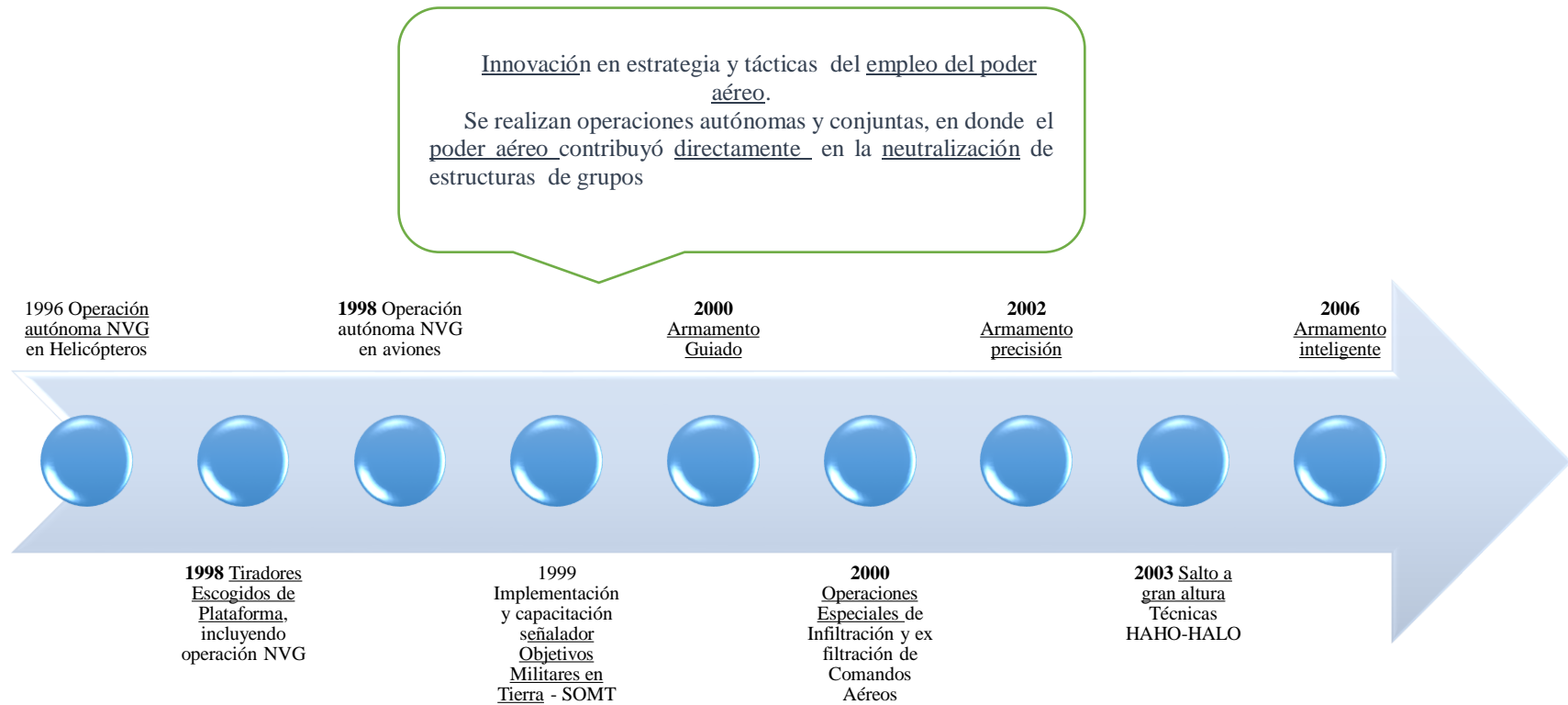
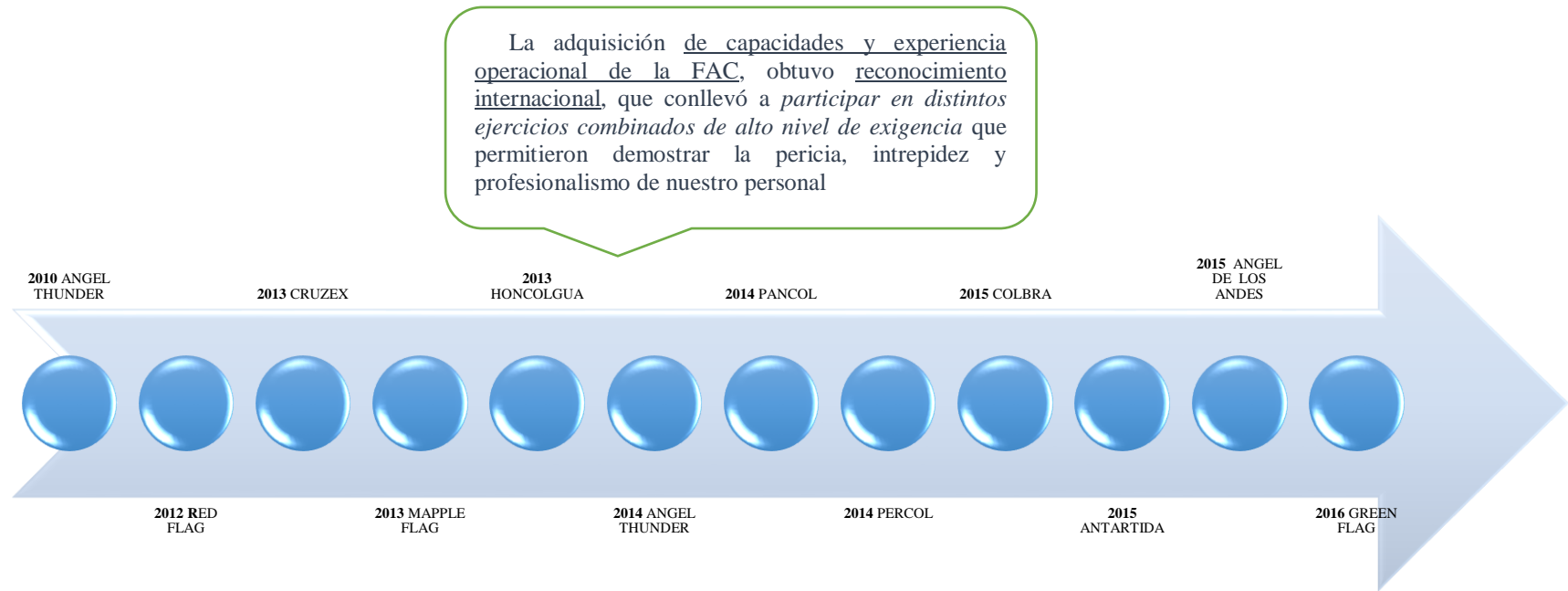


Ilustración 1 Ruta de Transformación. Tomado de *Diagnóstico, metodología y contexto* (p. 5), por Equipo transformación, 2018, Fuerza Aérea Colombiana



ESTRATEGIA PROPUESTA CON LA TRANSFORMACIÓN:

LA FAC se fortalecerá como una organización militar polivalente e interoperable, bajo estándares internacionales, con capacidad de despliegue operacional de largo alcance, siendo referente regional en el empleo del poder aeroespacial y en programas de cooperación internacional; cumpliendo su mandato constitucional de defender la soberanía y controlar el espacio aéreo, la independencia, la integridad del territorio nacional y el orden constitucional, con una disuasión creíble, permanente y sostenible, apoyada principalmente en la búsqueda constante de la superioridad aérea, la producción de inteligencia y procesos de investigación e innovación en el campo aeroespacial, siendo una fuerza decisiva en el desarrollo y defensa de la Nación, así como el cumplimiento de los fines del estado.

2.1.Evolución organizacional

De igual manera, a la par que las capacidades tácticas y operativas de la Fuerza fueron creciendo en pos de los retos que presentaba el país, fue necesario dar un soporte a estas a través del mejoramiento continuo de sus procesos a través de cambios organizacionales.

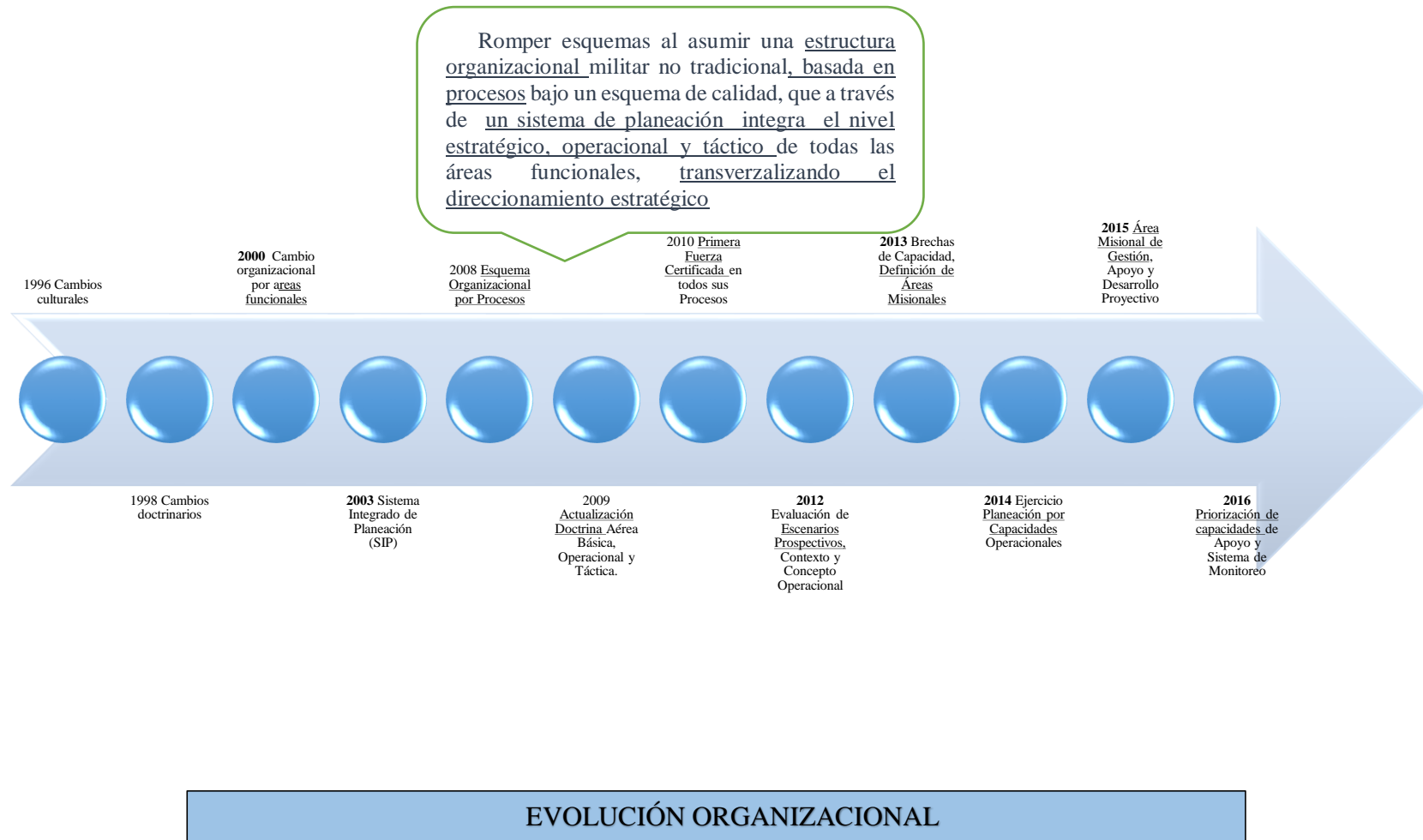


Ilustración 3 Evolución Organizacional. Tomado de *Diagnóstico, metodología y contexto* (p. 6), por Equipo transformación, 2018, Fuerza Aérea Colombiana)

3. ANTECEDENTES

Dentro del marco del diagnóstico realizado a la organización se logró identificar los factores que influían negativamente el correcto desarrollo de los procesos, aun cumpliendo eficazmente con los objetivos institucionales. Para ello la institución designó un grupo de oficiales de diferentes áreas para consolidar un listado basado en experiencias pasadas que evidenciaran dichos factores.

En este documento se plasman los resultados obtenidos en las reuniones que generaron los documentos con la descripción de las problemáticas que posteriormente darían origen el inicio del proceso de transformación organizacional.

De esta manera los factores que generan un impacto negativo son los siguientes:

3.1. Estructuras y cargos no especializados

Confusión en los roles que existen entre la jerarquía de la institución. Puesto que, el nivel estratégico que es el que debe asumir el papel de conducir a la Fuerza, se ocupaba en reiteradas ocasiones de funciones de tipo táctico. El nivel operacional o de gestión se ocupaba de revisar y

controlar, cuando la función de ese nivel organizacional es efectuar seguimiento y evaluación de los procesos para un mejoramiento constante.

3.2. Tecno estructuras más grandes que la estructura funcional

Como áreas que aportan en el asesoramiento y capacitación directa específica, se halló muchas de estas que habían sido creadas de manera arbitraria y sin un estudio, fruto de la necesidad a corto plazo, llevando en que en mucha ocasiones fueran dichas áreas más grandes aunque la propias a las que apoyaban

3.3. Duplicidad de funciones, y nombramientos satélites

Cargos repetidos en diferentes procesos e incluso en el mismo nivel organizacional, además, la creación de comités, juntas y consejos que hacía a los procesos incluir actividades y tareas diferentes a sus funciones naturales.

3.3.1. Ejemplo comités que generaban más procesos

- Junta Investigadora de Accidentes (ART 033 ODG COFAC 005/15).

- Junta Clasificadora.
- Junta de Combustibles de Aviación (DP 040/2014).
- Junta Educativa.
- Junta Directiva del Casino Central de Oficiales.
- Junta Evaluación de Tripulantes.
- Juntas de Selección Cursos Oficiales y Suboficiales.
- Junta Médico Laboral.
- Consejo Cuerpo de Bomberos.
- Consejo de Condecoraciones.
- Consejo Académico.
- Comité de Salud Ocupacional (ART 44 ODG COFAC 006/15).
- Comité de Asuntos Internacionales (ART 006 ODG COFAC 001/15).
- Comité de Convivencia Laboral (RES. FAC 200 10-ABR-2014).
- Comité de Bienestar (Jefatura, UMA).
- Comité de Ciencia y Tecnología de la FAC.
- Comité de Seguridad Operacional para el cuartel general COFAC (ART 033 ODG COFAC 005/15).
- Comité de Seguridad del cuartel general COFAC (ART 024 ODG COFAC 004/15).

3.3.2. Cargos duplicados que se consideraron aptos para centralizar y simplificar

- Oficial de deportes.
- Gestor Educativo (ART 047 ODG COFAC 006/15).
- Gestor de Doctrina.
- Oficial/Suboficial de seguridad.
- Oficial/Suboficial custodio.
- Supervisor de contrato.
- Supervisor de proyecto.
- Oficial/Suboficial inventarios.

3.3.3. Duplicidad de funciones en procedimientos como:

- Contratación:
- Ejecución de obras Jefatura de Apoyo Logístico
- Armamento Jefatura Operaciones Logísticas y Jefatura Seguridad y Defensa de Bases
- Combustibles Jefatura Operaciones Logísticas y Jefatura Apoyo Logístico

- Proyectos: Jefaturas, Sección Gestión Proyectos
- Otras: Tareas de bienestar ejecutadas por JED y Escuadrón Desarrollo Humano GADCO

Oficial de Seguridad Operacional.

3.4. Homologación de estructuras del nivel operacional en el nivel táctico

El nivel operacional se redundaba en el nivel táctico en procesos que no requieren explícitamente del primero, Se observa más aplicable y funcional un lineamiento doctrinario que permita cumplir con los objetivos, por lo que una de las premisas ahora establecidas para cada uno de los procesos al momento de construir la estructura es primero analizar el flujo de los procesos con líneas doctrinarias y no con estructuras.

3.5. Homologación de capacidades entre tipos de estructuras

Aunque en principio el ideal organizativo en una estructura tiende a ser estandariza los niveles que la componen, también es importante analizar primero las misiones de cada uno de esos niveles, puesto que, al llevar al extremo la homogeneidad de dependencias y procesos se saltó el hecho de que existe una diferenciación entre por ejemplo las unidades militares y los grupos aéreos, cuyos fines son totalmente distintos al tener un concepto doctrinario único

3.6. Desapego a la TOE

En primer lugar, se define TOE (Tabla de Organización y Equipo) en las fuerzas armadas nacionales, como el documento que detalla los niveles autorizados de personal y equipo pesado en formaciones y sus y define el orden de batalla.

Bajo el sistema de estructura de la ONU, las tablas de organización y equipo de la lista los componentes pueden ser usados para las operaciones de mantenimiento de la paz, proporcionar directrices sobre tareas, organización, tamaño y equipamiento

Ahora bien, teniendo en cuenta el concepto de TOE, se evidenció que existían dependencias que efectivamente se encontraban funcionando, sin una resolución ministerial que avale su estructura organizacional. Culturalmente se percibe la Tabla de Organización y Equipo TOE no es un documento con el cual se gestione la creación o modificación de estructuras, dependencias o cargos.

3.7. Duplicidad de funciones, cargos y estructuras

Este aspecto hacia que las áreas funcionales no diligencien los procesos de forma eficiente, cumpliendo de forma irregular con las metas de los objetivos estratégicos.

3.8. Desconocimiento del procedimiento para la modificación de la organización

Debido a esto, ocurrió que varias dependencias modificaran su organización sin que exista una resolución ministerial previa que avale dichos cambios, causando automáticamente que ni los cargos ni las funciones se encontrarían aprobadas por Ministerio de Defensa, máximo ente para las instituciones militares.

3.9. Trabajo desarticulado

Este es un aspecto esencial que afecta directamente a la estructura organizacional de la Fuerza, ya que no permite operar por procesos, lo que resulta en duplicidad de funciones, de cargos y procedimientos, como también ralentización de los mismos.

3.10. Creación de estructuras sin estudios previos

Una modificación en la organización requiere de un análisis previo exhaustivo que determine si es necesario hacer cambios en la doctrina, la organización, el material y equipo, personal e infraestructura.

3.11. Dificultad para implementar las modificaciones en la organización

Los manuales de funciones y modificación en los cargos no han sido productos que se entreguen a la vez que se realizaron con la modificación a la organización. Lo que conlleva, por supuesto, a un desconocimiento de muchas de dichas modificaciones al menos de forma oficial.

3.12. Desaprovechamiento de la funcionalidad de los sistemas y herramientas

En este sentido, fue imperativo lograr que la FAC sea una organización más eficiente y simple en su funcionamiento con el fin de lograr hacer más con menos. Tanto así, que fue necesario analizar estructuras organizacionales homólogas en otros países, para así evaluar la mejor opción con el fin de alinear la nueva estructura a parámetros OTAN.

4. PROCESO DETERMINADO PARA LLEVAR A CABO LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA ENTIDAD

El nuevo diseño de la Fuerza desde el punto de vista estructural se realizó con el fin de mejorar y permitir cumplir con los objetivos de una manera más eficiente, con los recursos que disponga lograr hacer más y mejor.

Para tal fin, se diseñó una metodología propia basada en fases. Esto, tomando como referencia la “Guía de rediseño de entidades del orden territorial” del Departamento de la Función Pública. Así pues, se designaron un grupo de oficiales de la Fuerza Aérea Colombiana quienes a la postre conformarían el “Equipo de Transformación”, cuyo fin sería el de llevar a cabo una reestructuración organizacional de la Fuerza que permitiera consolidar todos los procesos de una forma eficiente.

Luego de un análisis detallado dividido en cuatro macro procesos conformado por el Estado Mayor, Operaciones Aéreas, Apoyo y Personal, se determinaron las siguientes fases:

4.1. Fases de la metodología

4.1.1. Fase de diagnóstico

Se identificaron e individualizaron todos los problemas que afectaban directamente a la organización, así como las causas posibles de su origen y sus efectos colaterales de vista al cumplimiento efectivo de los objetivos estratégicos.

4.1.2. Fase análisis exterior

Se tuvo en cuenta las variables y condiciones del entorno que inciden directa o indirectamente en las capacidades y estrategia de la Fuerza, aspecto que conllevó ineludiblemente a un cambio en la estrategia.

4.1.3. Fase análisis de proceso

Estudiados los procesos de la Fuerza, estos se agruparon en cuatro macro procesos: Estado Mayor, Operaciones Aéreas, Apoyo y Personal con el propósito de iniciar la reestructuración organizacional dividiendo el equipo de trabajo en cuatro mesas de trabajo, la cuales presentaban informes semanales de acuerdo a tareas derivadas de un plan de trabajo definido de la siguiente manera:

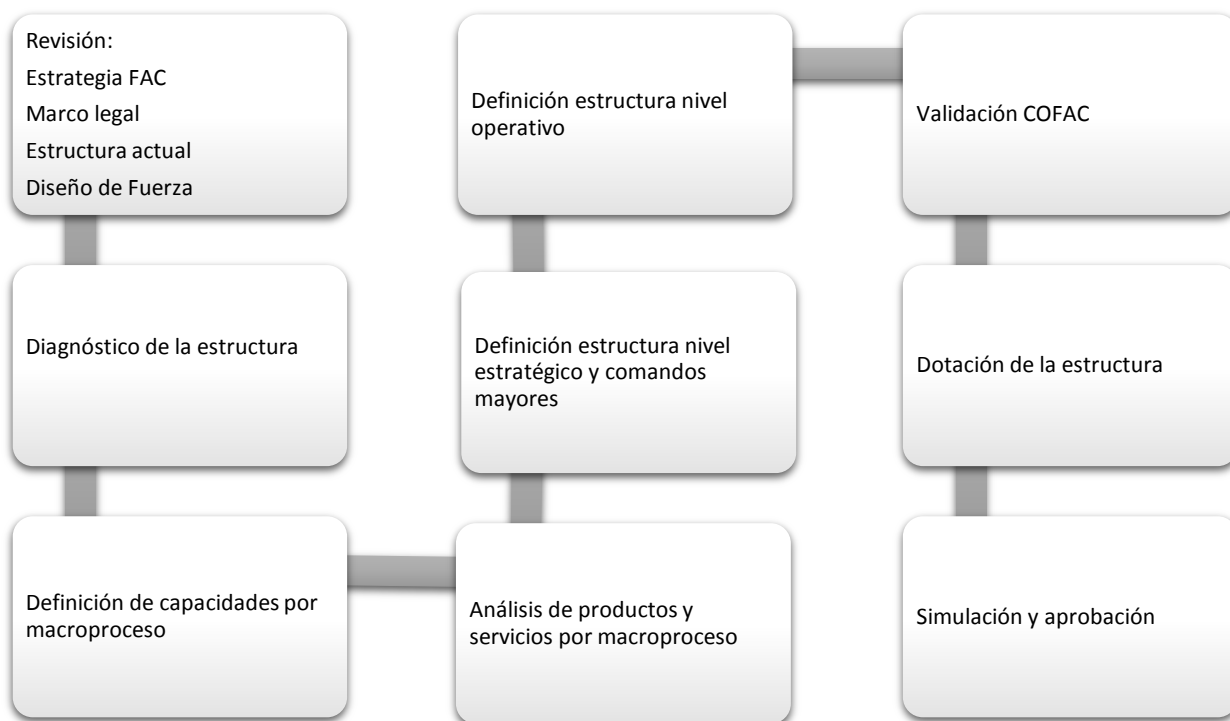


Ilustración 4 Esquema de trabajo. Adaptado de *Planeamiento Estratégico* (p. 108), por Subjefatura Estado Mayor de Estrategia y Planeación, 2018. 2018, <https://www.fac.mil.co/planeamiento-estrategico>

4.1.4. Fase simulación:

Esta fase condensa todas las anteriores fases puesto que su función es recrear un escenario posible en donde se pueda validar la estructura, un caso hipotético frente al cual se midan las relaciones de mando, capacidades de cada una de las dependencias y mecanismos de coordinación.

- **Objetivos:**

- Comprobar la correcta fluidez en la comunicación, cadena de mando y relaciones de mando, así como la identificación de puntos estratégicos de coordinación para el desarrollo de actividades.

- Identificar aspectos del DOMPI (Doctrina, Organización, Material y Equipo, Personal e Infraestructura) necesarios para la reestructuración organizacional. DOMPI se define como el concepto principal sobre el que se desarrolla la metodología a través de una combinación de sus respectivos componentes. Estas habilidades se clasifican en diferentes niveles de importancia de acuerdo a su naturaleza y propósito. Pineda (2017).

- Comprobar la pertinencia y efectividad de la estructura propuesta.

- Evaluar individualmente las capacidades de cada una de las dependencias.

- Identificar los puntos de coordinación de las diferentes dependencias para el correcto flujo de información.

- Evaluar la capacidad de respuesta ante diferentes situaciones.

- Características metodológicas:
 - En la simulación se realiza un ejercicio que incide manejo de información, se centra en el flujo de información y toma de decisiones dentro de la estructura organizacional propuesta.

- Se desarrolla a partir de un escenario que propone sucesos que transcurren en escalas de tiempo simulado determinadas previamente en un cronograma de simulación, el cual es determinado por el líder del equipo.

Los escenarios utilizados para este ejercicio con el fin de validar la estructura propuesta fueron:

- Desastre natural: Tsunami en el Pacífico, desbordamiento río Magdalena en la zona de Barrancabermeja y Puerto Wilches, terremoto zona cafetera, huracán en San Andrés.
- Escenario internacional: Situación crítica en la frontera con Venezuela, ejercicio operacional internacional, cumplimiento de algunas de las hipótesis.

4.1.4.1. Proceso de simulación

1. Cada situación será registrada en dos días bajo parámetros preestablecidos para todas las partes.

2. Asignación de roles: Es necesario establecer un líder del equipo el cual conoce el ejercicio de simulación con sus retos propuesto y recursos disponibles, así mismo cada uno de los

integrantes asume el rol en cada Comando en el nivel operacional y su despliegue en el nivel táctico correspondiente.

Los roles de más alto nivel seleccionan el personal requerido para el despliegue de la situación.

Formato asignación de roles:

SITUACIÓN	
COFAC (Comando Fuerza Aérea Colombiana)	1.
IGEFA (Inspección General Fuerza Aérea)	1.
JEMFA (Jefatura Estado Mayor Fuerza Aérea)	1. 2. 3. 4.
COA (Comando Operaciones Aéreas)	1. 2. 3. 4. 5.
CAF (Comando Apoyo a la Fuerza)	1. 2. 3. 4. 5.
COP (Comando de Personal)	1. 2. 3. 4. 5.
OBSERVADORES	1. 2.

Tabla 1 Formato roles para la simulación. Equipo Transformación, 2018

Las normas, reglamentos, leyes y procedimientos debían ser contemplados en su totalidad en cada una de las situaciones de los escenarios descritos. De esta manera, se contempló cada uno de los ítems descritos a continuación:

- Doctrina de la Fuerza Aérea
 - Contexto político
 - Cultura organizacional
 - Situación económica
 - Recursos
 - Condiciones de riesgo
 - Identificación de agencias y organismos internacionales que pudieran afectar la simulación
-
- El ejercicio comenzó desde el momento en que la información es ingresada a la FAC, se realiza el respectivo procedimiento y se genera un producto representado en una solución. Por lo tanto, el objetivo del ejercicio fue cualificar la estructura propuesta hallando posibles fallas, puntos de coordinación y cadena de mando.

- Para cada una de las simulaciones el equipo debió construir una matriz DOMPI donde se plasmaran necesidades y requerimientos producto del ejercicio, las cuales se enlazaran al DOMPI general que se fue diseñando producto de las ponencias y plenarias en las mesas de trabajo.

Para lograr condensar la información producto de los ejercicios de simulación se ideó el siguiente formato:

Situación	
Dependencias con capacidades insuficientes	
Dependencias con duplicidad de funciones	
Dependencias inoficiosas	
Cadena de mando	<p>Fluidez de la información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Alguna dependencia involucrada no tiene claro el objetivo de su existencia y pertinencia dentro de la estructura organizacional en el ejercicio de simulación? • ¿Se encontró algún tipo de duplicidad entre dos o más dependencias encargadas de gestionarlo, cuando el procedimiento dictamina que es solo una dependencia la encargada? • ¿Se evidenció algún conflicto con las capacidades reales de las dependencias al momento de efectuar el ejercicio de simulación? <p>Fluidez en la toma de decisiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Alguna decisión fue tomada sin previamente tener en cuenta dependencias que deberían estar involucradas?

Enumere comités evidenciados en los ejercicios de simulación	
Enumere los cargos satélite evidenciados en los ejercicios de simulación	
Definición de niveles	¿Se establecieron capacidades que generan coherencia con el nivel organizacional donde fueron ubicadas?

Tabla 2 Formato evaluación de la simulación. Equipo Transformación, 2018

4.2. Formato DOMPI:

DOCTRINA	Manuales, reglamentos, procedimientos
ORGANIZACIÓN	Estructura organizacional
MATERIAL Y EQUIPO	Adquisición de equipos, aeronaves, software, etc.
PERSONAL	Capacitación, tamaño de fuerza
INFRAESTRUCTURA	Bienes inmuebles

Tabla 3 Formato DOMPI. Equipo Transformación, 2018

Los ejercicios lograron alimentar aspectos relevantes que están establecidos en el DOMPI (Doctrina, Organización, Material y equipo, Personal e infraestructura)

5. MATRIZ PUGH

Para empezar a tomar una ruta que permita tomar las mejores decisiones se emplea el sistema de Matriz PUGH, la cual se define como “Este tipo de herramientas se utiliza para la toma de decisiones sobre el desarrollo de un nuevo producto o servicio, diferenciar los criterios que van a aportar más valor de una manera cuantitativa, es decir, una manera rápida de poder priorizar las características del producto que se pretende lanzar o mejorar.” González (2012).

Dicha matriz se construyó en base a las variables detectadas en los ejercicios como las más relevantes para la organización, dando como resultado la siguiente tabla:

Variables	Org actual	Propuesta 1	Propuesta 2	Propuesta 3	Propuesta 4
Línea de subordinación dentro de la organización					
Especialización de roles					
Menor resistencia al cambio					
Mayor Cohesión y trabajo en equipo					
Simplificación de la estructura					
Eliminación de la duplicidad de funciones					
Reducción de comités periódicos					
Funcionamiento por procesos					
Celeridad toma de decisiones					

Celeridad en la comunicación					
Autonomía toma de decisiones					
Claridad de la representación ante ente regional externo					
Facilidad para el despliegue operacional					
Facilidad para la proyección profesional del TH					

Tabla 4 Matriz PUGH. Equipo Transformación, 2018

Para entender la tabla anterior es necesario tener en cuenta que se usó como base referencial la organización actual teniendo esta la calificación neutral, y a partir de esta se dio una valoración ya sea positiva, cero o negativa de acuerdo a la calificación concertada. Por lo tanto, se obtuvieron los siguientes resultados:

	Org actual	Propuesta 1	Propuesta 2	Propuesta 3	Propuesta 4
Línea de subordinación dentro de la organización	0	-	0	-	-
Especialización de roles	0	+	+	+	+
Menor resistencia al cambio	0	-	0	-	-
Mayor Cohesión y trabajo en equipo	0	-	0	-	-
Simplificación de la estructura	0	-	0	-	0
Eliminación de la duplicidad de funciones	0	-	+	+	-
Reducción de comités periódicos	0	-	+	0	+
Funcionamiento por procesos	0	+	+	+	+
Celeridad toma de decisiones	0	-	0	+	0

Celeridad en la comunicación	0	-	0	+	0
Autonomía toma de decisiones	0	-	0	+	+
Claridad de la representación ante ente regional externo	0	0	0	-	-
Facilidad para el despliegue operacional	0	+	0	+	+
Facilidad para la proyección profesional del TH	0	+	0	+	-

Tabla 5 Calificación matriz PUGH. Equipo Transformación, 2018

6. ASPECTOS DE TIPO ORGANIZACIONAL ASOCIADOS AL PROYECTO

Como parte de la construcción de una organización que permita generar un impacto positivo en los procesos administrativos de la institución fue necesario realizar una serie de actividades que hicieron posible realizar la transformación de la Fuerza:

- Proceso de toma de decisiones para definir las propuestas con más viabilidad y favorabilidad para la Fuerza.

Avances de actividades asociadas a la toma de decisiones relacionadas con el proyecto y los niveles de participación de los involucrados.

- Diagnóstico de la situación actual

Solución a diagnóstico actual de la organización.

- Proceso de planificación (estrategia)

Avance en el cronograma

- Conformación del equipo de trabajo

Mantenimiento del conjunto de equipos de trabajo necesarios para el desarrollo del proyecto.

- Proceso de seguimiento y control

Monitoreo constante de los planes y el equipo encargado de su desarrollo.

- Proceso de asesoría/consultoría

Asesoría y consultoría necesaria.

- Proceso de comunicación y feedback

Avances de actividades asociadas a la retroalimentación necesaria para el desarrollo del proyecto.

- DOMPI, cubrimiento de factores que se requieran por DOMPI (Diagnostico, metodología y contexto. 2017)

6.1. Diagnóstico sobre la resistencia al cambio durante la ejecución del proyecto

El correcto manejo que se pueda dar ante el fenómeno resistivo que se puede presentar ante las propuestas de cambio resulta de vital importancia para la etapa de implementación. Para así, encontrar las variables a tener en cuenta para adelantar los cambios organizacionales.

Una metodología efectiva para lograr determinar el nivel en el que se encuentra la institución para asimilar la recepción de un cambio organizacional consiste en identificar las variables clave que vislumbren la estabilidad de la organización para soportar y superar los cambios originados de la transformación:

- Comunicación organizacional: nivel de eficiencia del sistema de comunicación en el que se maneja, transmite y se recibe información de la institución.
- Clima organizacional: Condiciones y características puntuales del ambiente laboral que generan percepciones en el personal e influyen directamente en su desempeño.
- Flexibilidad en la organización: Capacidad y adaptación ante cambios externos, es decir, la respuesta real en medio de un ambiente competitivo, cambiante y repentino en algunas ocasiones pero que siempre lleve a que la institución cumpla con sus propósitos primordiales como lo son el control del espacio aéreo, la contribución a los fines del estado, el índice de competitividad espacial, el fortalecimiento de capacidades distintivas y el nivel de Investigación, Desarrollo e Innovación.
- Legitimidad del poder: percepción del personal sobre las capacidades y competencia del alto mando, con lo cual se evidencia la imperativa necesidad que dicho alto mando asimile y valide el proceso de cambio para generar una concordancia entre el proceso y el nivel directivo.
- Índice de competitividad del talento humano: el esfuerzo humano y capacidad resulta ser el eje principal para la institución, por lo que este indicador permite visualizar el impulso al potencial del talento humano confirmándolo en el índice de competitividad, el cual concierne, conocimiento, experiencia, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.
- Diagnóstico de la situación actual: una vez individualizados los factores más importantes que impactan negativamente la organización, el indicador identifica los factores que se

corregirían y/o solucionarían con la implementación de la nueva organización con respecto a los identificados en el diagnóstico

7. RESULTADOS

Con el claro propósito de mejorar los resultados de sus procesos, la Fuerza inició un proceso de reestructuración organizacional con el propósito de impulsar capacidades y solucionar los problemas identificados en el diagnóstico realizado al interior de la organización.

El alcance de la transformación abarcó:

- Especialización en roles y funciones distintivas,
- Focalizando esfuerzos en investigación, desarrollo e innovación, Gestión del talento humano, para que mediante el planeamiento se logre eficiencia operacional
- Simplificando procesos manteniendo los principios y axiomas del poder aéreo
- Incrementando la capacidad operacional con homologación OTAN
- Permitir ejercer las funciones como autoridad aeronáutica de la aviación de estado, de acuerdo a lo establecido mediante decreto 2937 de 2010

Logrando:

- Especialización del talento humano mediante la focalización de procesos hacia la excelencia
- Mantener alineación a la Estrategia de Seguridad y Defensa
- Preservación del liderazgo regional por medio de la aplicación de capacidades distintivas con alcance Global

- Transformación de la Organización para adaptar su capacidad actual y afrontar con efectividad retos futuros
- Optimización en el empleo de los recursos mediante economías de escala
- Consolidación de esfuerzos estratégicos de transformación institucional, proyectando la Fuerza Aérea en su centenario y a futuro

7.1. Nueva estructura organizacional de la Fuerza Aérea Colombiana:

Como resultado del magnífico trabajo hecho por el equipo de transformación y con la aprobación del comandante de la institución “A partir del 26 de marzo de 2018 la Fuerza Aérea Colombiana, mediante resolución No. 1014 de fecha 19 de febrero de 2018, expedida por el Ministerio de Defensa Nacional, mediante la cual se aprueba la disposición No. 060 del 28 de diciembre de 2017 del Comando General de las Fuerzas Militares, en la que se reestructura la organización de las dependencias de la Fuerza Aérea Colombiana, después de un proceso de transformación que requirió de un equipo de trabajo, el cual planeó y analizó rigurosamente los procesos y procedimientos para lograr finalmente la estructuración de tres comandos y un estado mayor, teniendo en cuenta el establecimiento total del manual de funciones de cada una de las dependencias.” Fuerza Aérea Colombiana. (2018). La nueva estructura, hace referencia a la mejora continua de los diferentes procedimientos encaminados al control del espacio aéreo y defensa de la soberanía, logística, administración del talento humano y entrenamiento militar.

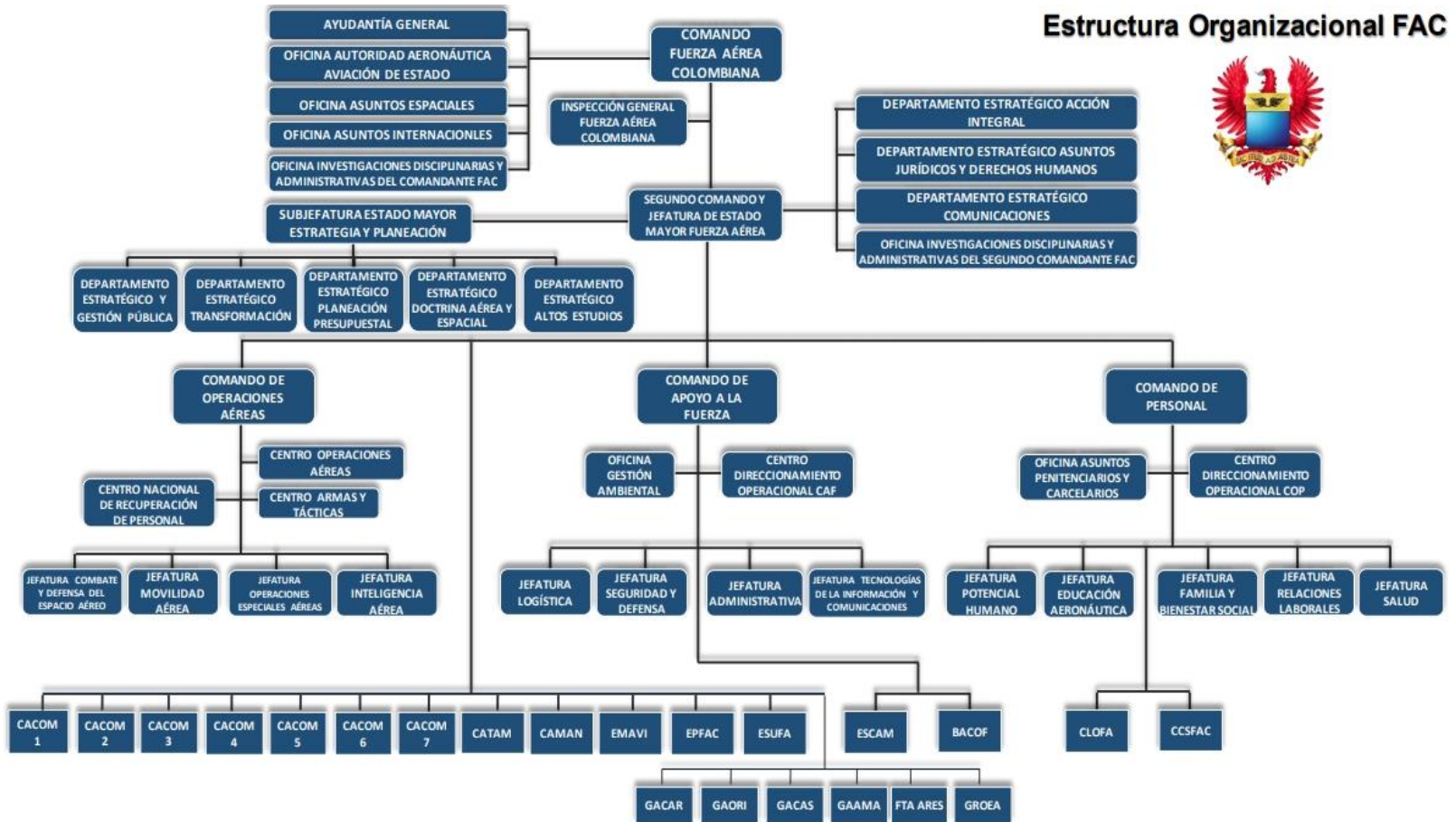


Ilustración 5 Nueva estructura organizacional FAC. Adaptado de *Fuerza Aérea Colombiana*, por Fuerza Aérea colombiana, 2018, <https://www.fac.mil.co/>

8. CONCLUSIONES

El cambio organizacional que se diseñó para la Fuerza Aérea Colombiana partió de una base de conocimiento y aprendizaje, el cambio no se da fortuitamente, se originó como contra partida de los nuevos retos a los que constantemente se ha tenido que enfrentar la institución. Por ello, es posible determinar al talento humano como la base fundamental de todo proceso, son las personas las que determinan el rumbo del cambio, aquellas audaces y valientes, las que se atreven a soñar que las cosas pueden ser distintas, trabajando de la mano con los procesos de educación y doctrina al interior de la institución militar, es la semilla de un cambio que se produjo en un tiempo relativamente corto y sin detener o afectar en ningún momento el desempeño y cumplimiento de la misión y visión de la entidad que está plasmada en la constitución de Colombia.

El entorno del país, que siempre es directamente proporcional a su propia situación política y más en las últimas décadas se ha convertido en la fuente para determinar las premisas para estos planteamientos de transformación, y es que cuando no se tiene claro por qué se cambia se incurre en incertidumbres, prácticas y procesos administrativos que bajan la eficiencia en el cumplimiento de las metas propuestas. Habiendo tratado el modelo de cambio desde la perspectiva del talento humano, fines y roles de las jefaturas y dependencias, organización de funciones y líneas de mando, es posible concretar un modelo que puede ser perfectamente aplicable a otra entidad, en especial de carácter militar.

9. REFERENCIAS

- Bernal, C. (2017). *Objetivos y Justificación de la Investigación*. 2018,
<https://alfredoquiroz.wordpress.com/2017/02/15/objetivos-de-investigacion/>
- Colombiana, F. (2018). *Diagnóstico, metodología y contexto*. Fuerza Aérea Colombiana
- Colombiana, F. (2018). *Misión y Visión*. 2018. <https://www.fac.mil.co/31-misi%C3%B3n-y-visi%C3%B3n>
- Colombiana, F. (2018). *Organigrama*. <https://www.fac.mil.co/>
- Dieterich, Heinz. (1999). *Nueva guía para la investigación científica*. (pp. 85-110)
AlfaOmega
- Estado Mayor de Estrategia y Planeación, S. (2018). *Planeamiento Estratégico*.
<https://www.fac.mil.co/planeamiento-estrategico>
- García, D. (2005). *Manual de Estado Mayor y mando conjunto para las FFMM*, Primera edición, Comando General de las Fuerzas Militares
- López, B. (2011). *Redacción de justificación, objetivos y alcance*.
<https://es.slideshare.net/BarbieLpez/redaccin-de-justificacin-objetivos-y-alcance>
- Militares, F. (2012). *Organización de la Fuerza Aérea Colombiana*.
<https://www.fuerzasmilitares.org/opinion/69-colombia/informacion-institucional/886-organizacion-de-la-fuerza-aerea-colombiana.html>