

# Visión transformadora FAC, un modelo genuino

▣ **General Carlos Eduardo Bueno Vargas**

Comandante Fuerza Aérea Colombiana

▾ Foto: Archivo fotográfico Fuerza Aérea Colombiana



Volar, una de las grandes fascinaciones del ser humano...es una palabra definida por la Real Academia de la Lengua como “moverse por el aire”, sosteniéndose con las alas; pero podría significar una pasión que recorre los vasos sanguíneos de las personas que pertenecen a la Fuerza Aérea Colombiana, con la misión de ejercer y mantener el dominio del espacio aéreo, conducir operaciones aéreas, para la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional, el orden constitucional y el logro de los fines del Estado.

Más de 100 años de historia han pasado, desde aquella exclamación de José Vicente Concha, presidente de la República de la época que anunciaba: “*Está muy cercano el día en que Colombia tenga su propia aviación*”, debido a que el Congreso Nacional había expedido la novísima Ley 15 de 1916, por la cual se disponía el envío a Europa de una comisión de militares, para enterarse de los avances bélicos, pero principalmente de la aviación.

Serán 100 años de historia que se conmemorarán en noviembre de 2019, a partir del momento en que se sancionó la *Ley 126 del 31 de diciembre 1919* por la cual se creaba la Escuela Militar de Aviación.

Ley que tal como lo describió el presidente Marco Fidel Suárez permitió fortalecer las capacidades de las instituciones militares y que hoy en día destaca a la Institución, por definir de manera contundente y decisiva los conflictos.

Así nace la Fuerza Aérea Colombiana, primera Fuerza militar que certificó todos sus procesos y que evolucionará a lo largo de la historia del país, para beneficio de la Nación y siempre respetuosa de la normatividad nacional e internacional.

Durante casi seis décadas y tras haber desplegado y logrado la victoria con excelentes resultados operacionales a través de ofensivas militares autónomas, conjuntas con el Ejército y la Armada Nacional, coordinadas con la Policía Nacional y demás agencias del Estado para desarticular los actos delictivos y acciones criminales ejecutadas por los grupos armados ilegales, el Gobierno nacional reconoció mediante el *decreto número 1470 del 15 de septiembre de 2016*, la victoria

militar por la cual se crea y confiere la Citación Presidencial de la Victoria Militar y Policial que reza lo siguiente

“...Que esas Fuerzas Armadas del ayer y de hoy – la historia es testigo – han cumplido con su deber y asumieron el rol protagónico que la realidad les exigía, para llegar victoriosas, laureadas y firmes a las dimensiones del presente, cerrando un ciclo de dolor, de miedo y angustia, donde su sacrificio y voluntad de vencer fueron la prueba fehaciente de su extraordinaria calidad profesional...”

Es así como se tiene hoy una Fuerza Aérea Colombiana victoriosa, que ha experimentado diferentes cambios y transformaciones operacionales, tecnológicas, culturales y organizacionales. Su participación decisiva en el combate y contundente en las operaciones, abre paso a un nuevo panorama en el país, lo que conlleva al diseño de una Fuerza Aérea adaptable a los cambiantes entornos geopolíticos y con proyección para asumir con éxito los retos que enfrentará nuestra nación en el corto, mediano y largo plazo.

## Desarrollo: un proceso altamente complejo

Indudablemente, el Estado, los colombianos, la comunidad internacional y los hombres y mujeres que integran la FAC son quienes han participado en el desarrollo de la Institución más querida por los ciudadanos, desde los diversos roles que cumplen en la sociedad.

La palabra desarrollo está vinculada al actuar de la Fuerza o a las consecuencias del accionar. En una fotografía histórica de la Fuerza Aérea, el desarrollo de la Institución ha ido de la mano con el fortalecimiento de las capacidades distintivas que le permiten un accionar contundente y decisivo que no solo está disponible, sino también listo para el combate.

Las nuevas capacidades adquiridas han consolidado la Fuerza como una Institución ágil, flexible de rápida respuesta y de fácil adaptación a los nuevos desafíos. Avances como sistemas de navegación precisos, bombas inteligentes,



▲ Foto: Una Fuerza Aérea con excelentes resultados operacionales, ha evolucionado para continuar cumpliendo su misión constitucional - Archivo fotográfico Fuerza Aérea Colombiana

equipos de visión nocturna y un universo de operaciones, fueron las que inspiraron al Equipo de Transformación y a sus creativos para concebir la imagen del proceso organizacional de la Fuerza Aérea Colombiana: “Poder Aéreo, poder transformador, Así se va a las Alturas”, un Poder Aéreo otorgado constitucionalmente por el Artículo 217, que día a día se moderniza con tecnología de vanguardia y un talento humano dispuesto a sumar todas sus destrezas para la defensa de Colombia.

Este Equipo de Transformación es un grupo multidisciplinario conformado en mayo de 2016 por el Mayor General Luis Ignacio Barón Casas, Segundo Comandante y Jefe de Estado Mayor; está integrado por 24 Oficiales de diferentes áreas del conocimiento, con alta experiencia

operacional, logística, administrativa, entre quienes encontramos especialistas en estudios militares, estudios de pensamiento estratégico y prospectiva, desarrollo organizacional, entre otros perfiles militares y académicos que construyeron las bases de la nueva estructura organizacional de la Fuerza Aérea Colombiana, cimentados en el Código de Honor: “Servir con excelencia y profesionalismo, sintiendo que mi vocación contribuye a afirmar la gloria de la Fuerza y la grandeza de la Patria...” (Colombiana, s.f.). Compromiso que sella el trabajo realizado.

### “Suyo el avión, mío el avión, suyo el avión”

Esta frase hace parte de una técnica de manejo de recursos de cabina y se emplea en el campo aeronáutico militar para certificar cuándo el piloto le entrega los controles de la aeronave al copiloto; es una retroalimentación de comprobación de conciencia situacional efectiva en la comunicación. Se trae a la memoria, a manera de metáfora para el Equipo de Transformación con el objetivo de seguir contrarrestando las amenazas y cumpliendo con la misión constitucional de salvaguardar la soberanía del espacio aéreo nacional al aprovechar todas las capacidades distintivas de la Fuerza Aérea Colombiana.

“Así nace la Fuerza Aérea Colombiana, primera Fuerza militar que certificó todos sus procesos y que evolucionará a lo largo de la historia del país, para beneficio de la Nación y siempre respetuosa de la normatividad nacional e internacional”.

Para empezar el trabajo de reorganización institucional fue necesario realizar una revisión de la estrategia, replanteada de acuerdo con la nueva proyección de la FAC, por lo que determina así: La Fuerza Aérea es hoy una organización militar polivalente e interoperable, estandarizada internacionalmente, con capacidad de despliegue operacional de largo alcance, es referente regional en el empleo del Poder Aéreo, aeroespacial y en programas de cooperación internacional, cumpliendo así su mandato constitucional de garantizar la defensa de la soberanía y el control del espacio aéreo, la independencia, la integridad del territorio nacional y el orden constitucional. En la actualidad la Fuerza cuenta con una disuasión creíble, permanente y sostenible, apoyada principalmente en la búsqueda constante de la superioridad aérea, la producción de Inteligencia y con procesos de investigación e innovación en el campo aeroespacial y ciberespacial, siendo esencial para el desarrollo, la defensa de la Nación y los fines del Estado.

Posterior a trazar la nueva estrategia, el equipo se organizó en cuatro mesas de trabajo, guiados por el Departamento Planeación Estratégica FAC, en cabeza del Brigadier General José Mauricio Mancera Castaño: Nivel Estratégico, Comando de Operaciones Aéreas, Comando de Apoyo a la Fuerza y Comando de Personal, integradas por expertos que trabajaron de la mano con sus áreas funcionales, jefes de jefatura, directores y demás



Foto: En el Centro de Memoria Histórica el señor General Comandante de la Fuerza Aérea lanza oficialmente la nueva estructura organizacional de nivel estratégico y operacional. - Archivo fotográfico Fuerza Aérea Colombiana

especialistas en diversos temas, aeronáuticos, doctrinarios, médicos, jurídicos, sociales, tecnológicos, educativos, espaciales; cerca de

# ¡Visítanos!



Escuela Superior de Guerra  
"General Rafael Reyes Prieto"  
Unión, Proyección, Liderazgo



[www.esdegue.edu.co](http://www.esdegue.edu.co)



▲ Foto: Archivo fotográfico Fuerza Aérea Colombiana

600 personas, militares y civiles, participaron asesorando la creación de la nueva estructura.

En este trabajo transformador se exploraron organizaciones militares de Estados Unidos, Israel, Canadá, Chile, Argentina, España, Brasil, entre otras; igualmente, alianzas militares intergubernamentales como la Organización del Tratado del Atlántico Norte –OTAN, además de tener presente organizaciones internacionales como las Naciones Unidas – ONU, con el fin de observar conceptos, experiencias y resultados, de cada una de estas. Lo anterior, teniendo presente que el modelo de la Fuerza Aérea Colombiana debería ser genuino, basado en su propia historia,

cultura, personal, infraestructura, material y necesidades, factores determinantes acuñados de tal manera para conseguir el éxito del proyecto transformador.

Así mismo, se utilizaron algunas herramientas de gerencia estratégica: Matriz de Pugh: "...Se utiliza para la toma de decisiones sobre el desarrollo de un nuevo producto o servicio..." (Home, s.f.); Micmac: "...Permite, a partir de una lista de variables estructurales y una matriz...extraer e identificar las variables claves..." (Prospectiva, eu, s.f.); ambas permiten analizar con el grupo de trabajo, las diferentes posibilidades que intervienen en una decisión, con la finalidad de priorizarlas objetivamente, para optar por la más favorable para la organización.

Basados en los anteriores insumos y luego de estudiar un sin número de posturas firmes en todos los temas argumentados doctrinaria, histórica y jurídicamente, y en la cual las personas de la Institución tuvieron la oportunidad de participar de manera presencial o por escrito plasmando sus expectativas, inquietudes y recomendaciones, la nueva estructura se sometió a pruebas ácidas,

**"Es así como se tiene hoy una Fuerza Aérea Colombiana victoriosa, que ha experimentado diferentes cambios y transformaciones operacionales, tecnológicas, culturales y organizacionales".**

simulando situaciones reales para su posterior aprobación.

Para tener una idea de la retroalimentación entre el Equipo de Transformación y las áreas funcionales se puede puntualizar el resultado que se dio como consecuencia de las socializaciones realizadas en el mes de febrero de 2017, en las que se recibieron 127 preguntas que fueron contestadas de manera personalizada y detallada por el Equipo de Transformación, tras discutir y verificar en diversas reuniones el tema con los expertos.

Transformación fue un trabajo engranado a tal nivel, que simultáneamente a la creación de la nueva estructura se modificó la Tabla de Organización y Equipo – TOE, basada en bienes y servicios, se realizaron los manuales de funciones del personal militar, y actualmente se trabaja en los procedimientos, instructivos, formatos y demás documentos de los procesos, una ardua labor en la que se involucraron aproximadamente 50 personas adicionales al Equipo de Transformación entre personal civil y militar.

Luego de estos esfuerzos acuciosos, la organización es validada por parte del Alto Mando de la Institución. El General Comandante de la Fuerza Aérea, el día primero de junio de 2017, en el Centro de Memoria Histórica de la FAC, lanzó oficialmente la primera fase, es decir, el nivel estratégico y operacional, ante la opinión pública; allí los Generales firmaron la carta de compromiso: “...apoyar, facilitar, apalancar y mantener la implementación del proyecto de transformación”. (Fuerza Aérea Colombiana, 2017).

Así nació la nueva organización en el nivel estratégico y operacional de la Fuerza Aérea Colombiana; mediante *Resolución del Ministerio de Defensa Nacional Número 1014 del 19 de febrero de 2018*, por la cual se aprueba la *Disposición No. 060 del 28 de diciembre de 2017* expedida por el Comandante General de las Fuerzas Militares. El fuselaje organizacional se constituye en cinco partes principales, que se crearon para cumplir roles definidos que en adelante se desglosan.

Estado Mayor. Encargado de asesorar al Comandante y Segundo Comandante de

Foto: Archivo fotográfico Fuerza Aérea Colombiana



“En una fotografía histórica de la Fuerza Aérea, el desarrollo de la Institución ha ido de la mano con el fortalecimiento de las capacidades distintivas que le permiten un accionar contundente y decisivo que no solo está disponible, sino también listo para el combate”.

Fuerza en la toma de decisiones y de orientar la administración de los recursos financieros, tecnológicos, humanos y de infraestructura para el cumplimiento de la estrategia.

Inspección General FAC. Cumple la misión de verificar todos los procesos y garantiza la Seguridad Operacional, para el mejoramiento continuo de la Institución.

Comando de Operaciones Aéreas. Encargado de conducir operaciones aéreas en contribución

Foto: La transición al cambio representada en la nueva imagen de la Fuerza. - Archivo fotográfico Fuerza Aérea Colombiana



a los objetivos nacionales, en esta parte de la estructura se destaca el Centro Nacional de Recuperación de Personal – CNRP, el cual coordina las operaciones aéreas de recuperación de personal y gestión del riesgo de desastres para preservar la vida.

Comando de Apoyo a la Fuerza. Como su nombre lo indica en términos generales es el encargado de proporcionar la logística, el soporte y los servicios para el combate, ejemplo de ello es suministrar combustible, repuestos, armamento, seguridad y tecnologías de la información y comunicaciones, TIC’S, para las operaciones aéreas.

Comando de Personal. Es el encargado de gestionar el desarrollo integral del talento humano, es decir se ocupa de las personas y sus familias, desde su ingreso hasta su salida de la Institución.

Esta nueva estructura conforma un sistema integrado que le permitirá a la Fuerza trabajar de manera especializada por procesos: estrategia y planeación, inspección y control, operaciones aéreas, soporte logístico y talento humano, centralizando esfuerzos, optimizando recursos, para responder de forma rápida, oportuna y eficiente a los nuevos retos. Para ilustrar un cambio en la metodología organizacional de la Fuerza, se puede mencionar que anteriormente la Institución funcionaba con 13 procesos, que al articularse bajo el nuevo modelo han pasado a ser 5, lo que demuestra la sinergia del esquema implementado.

Después de haber obtenido la aprobación por parte del Ministerio de Defensa Nacional, el General Carlos Eduardo Bueno Vargas, Comandante de Fuerza, el día lunes 26 de marzo de 2018, realizó en las instalaciones del Comando FAC la ceremonia interna de implementación de la nueva estructura en los niveles estratégico y operacional.

Un momento histórico publicado en medios de comunicación así: “...A partir de este lunes se oficializó el despegue de su transformación, un hecho que se venía preparando desde hace dos años...es el día histórico que la Fuerza tiene una nueva organización administrativa diferente, otra organización operacional, es decir hacer

más tareas de una mejor manera...manifestó el general [sic] Bueno..." (El Tiempo, 2018).

## Fase de implementación

El cambio organizacional exigía más que crear, actualizar, estructurar, corregir tablas de organización y equipo, manuales de funciones y procedimientos, entre otras tareas; demandaba realizar una gestión del cambio y una estrategia de comunicaciones la cual estaba dividida en dos fases y consistía en interiorizar el cambio generado en cada uno de los individuos que constituyen la familia aérea.

Primera fase. Preparar al personal para asimilar el proceso de transformación de la Institución, esta primera fase se conoció con el nombre de Campaña de expectativa. Consistió en utilizar medios efectivos e inmediatos para difundir mensajes sobre la transformación y los cambios que se generarían a partir de la nueva estructura, a través de pantallas digitales, correos institucionales, videos, plataforma de intranet, discurso de comandantes y algo que obviamente no podía faltar para darle identidad: al logo y eslogan de la transformación representado por la transición del águila calva, anterior imagen de la FAC al águila arpía, actual emblema de la Institución, acompañada de la frase "*Poder Aéreo, poder transformador, Así se va a las Alturas*".

Segunda fase. Socializar al personal de toda la Fuerza la estructura definida para ser implementada.

En esta segunda fase comenzaron las socializaciones, con el cuerpo de Generales FAC para explicarles de manera focalizada la nueva organización, seguidas por las presentaciones en las Unidades Militares Aéreas y escuelas de formación, a través de las cuales más de 5.000 personas comprendieron el qué, el por qué, y el para qué de la nueva estructura.

En cuanto se superaron limitaciones administrativas y operacionales fue necesario realizar un plan traslados de acuerdo con el perfil del personal y al cargo de las Dependencias del Estado Mayor y de los Comandos, que promovidos por estos

.....  
 "En la actualidad la Fuerza cuenta con una disuasión creíble, permanente y sostenible, apoyada principalmente en la búsqueda constante de la superioridad aérea, la producción de Inteligencia y con procesos de investigación e innovación en el campo aeroespacial y ciberespacial, siendo esencial para el desarrollo, la defensa de la Nación y los fines del Estado".  
 .....

y sus áreas funcionales, garantizarían el buen funcionamiento de la estructura.

Adicionalmente, a estos cambios se reajustó la distribución de las instalaciones físicas de Dependencias y Comandos para agruparlos por misiones y capacidades con la intención de facilitar su comunicación e interacción laboral.

A la vez fue necesario reacomodar el material y equipo, ejemplo de esto fueron los puestos de trabajo, computadores, puntos de red, archivadores fijos y flotantes, y demás herramientas necesarias para poder funcionar de acuerdo con la tabla de organización y equipo de transformación.

Este esfuerzo organizacional de Fuerza fue puesto a consideración del Departamento Nacional de Planeación que lo tomó como referente e insumo para trabajar con el Ministerio de Defensa Nacional y demás Fuerzas militares, además de ser presentado en Colombia ante una delegación de la presidencia de Brasil en donde fue reconocida con mérito la visión transformadora institucional.

Actualmente, el Equipo de Transformación trabaja simultáneamente en el proceso de acompañamiento e implementación del nuevo modelo, ajustando procesos y procedimientos, haciendo las correcciones a las que haya lugar en el nivel estratégico y operacional, para luego diseñar el cambio estructural en el nivel táctico y



▲ Foto: Archivo fotográfico Fuerza Aérea Colombiana

de esta manera celebrar los 100 años de la Fuerza con un nuevo esquema organizacional, basado en una estrategia institucional.

Fruto del proceso transformador la Fuerza Aérea Colombiana se renueva y evoluciona, para continuar comprometida con cada colombiano, estará lista para responder a las necesidades de seguridad del país y siempre con una mano extendida cuando más se necesite.

## Referencias

➤ (s.f.). Obtenido de Definición de: <https://definicion.de/desarrollo/>

➤ “Victorias desde el aire”: La Fuerza Aérea Colombiana y el término del conflicto armado. (s.f.).

➤ autores, V. (s.f.). La Fuerza Aérea Colombiana y el término del conflicto armado: Victorias desde el aire.

➤ Colombiana, F. A. (s.f.). Fuerza Aérea Colombiana - Incorporación. Obtenido de <https://www.incorporacion.mil.co/c%C3%B3digo-de-honor>

➤ El Tiempo. (26 de marzo de 2018). Obtenido de <http://www.eltiempo.com> 🐦

**General Carlos Eduardo Bueno :** (Comandante Fuerza Aérea Colombiana). Profesional en Administración Aeronáutica (Instituto Militar Aeronáutico “Capitán José Edmundo Sandoval”); Especialista en Seguridad y Defensa Nacional (Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdoba”). Máster en: Administración con especialidad en Alta Dirección (Universidad Autónoma de Guadalajara); Ciencias de la Administración (Universidad Autónoma del Caribe); Seguridad y Defensa Nacionales (Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”); Estudios Estratégicos (Air War College). Con estudios en Seguridad Industrial y de Piloto CTT-C130 B/H-P (FAC); Negociaciones Internacionales para Ejecutivos (Universidad de Georgetown). Entrenamiento como Piloto con más de 8.000 horas tripulando todas las especialidades del vuelo militar en equipos de transporte: Pilatus PC-6, CASA 212, Cessna 550 Citation y C-130; de Inteligencia como Turbo Commander y Super King 350; en equipos de instrucción como el T-34 y el T-41; en equipos de combate T-33 y KFIR, y en helicópteros OH13, UH-1H, y Bell 412 presidencial.

En su desempeño figuran los cargos de Coordinador de Vuelos Sección Operaciones de Vuelo (Jefatura de Operaciones Aéreas); Segundo Comandante (Comando Aéreo de Combate No.5); Comandante (Comando Aéreo de Combate No. 3); Comandante (Comando Aéreo de Combate No.1); Agregado Aéreo (Embajada Colombia en Washington D.C.) y Jefe de Operaciones Aéreas.

Entre sus múltiples condecoraciones destacan: Medalla Militar Francisco José de Caldas; Medalla Militar Guardia Presidencial; Orden Cruz de la Fuerza Aérea al Mérito Aeronáutico; Orden al Mérito Coronel Guillermo Fergusson; Orden de San Carlos; Medalla Águila de Gules; Orden del Mérito Militar José María Córdoba; Medalla Servicios Distinguidos Policía Nacional; Medalla General Rafael Reyes; Medalla Minerva; Medalla Simil de Oro; Medalla Militar Escuela Superior de Guerra, y la Orden del Mérito Militar Antonio Nariño. Igualmente, el distintivo Notable en Seguridad Aérea; Distintivo Air War College; Medalla Coronel Atanasio Girardot; Medalla Marco Fidel Suárez; Medalla Servicios Distinguidos a la Infantería de Marina; Medalla Servicios Distinguidos a la Fuerza de Superficie; Mención de Honor Grado a la Excelencia; Medalla Servicios Distinguidos en Orden Público; Medalla Servicios Distinguidos a la Armada Nacional; Medalla Puerta de Oro de Colombia; Medalla Militar Al Mérito de la Reserva, y la Medalla Servicios Distinguidos a la Seguridad y Defensa de Bases.