

PRIMERA PARTE**ORGANIZACIÓN MILITAR AERONAUTICA****CAPITULO I****PROPÓSITOS Y DEFINICIONES****A. PROPÓSITOS.**

1. Este Reglamento tiene los siguientes propósitos:
 - a. Proporcionar al personal de la FAB el documento que le permita conocer los principios fundamentales de la organización a fin de lograr el adoctrinamiento uniforme.
 - b. Fijar la doctrina de procedimientos del ámbito orgánico de la Aeronáutica Militar.
 - c. Estructurar la organización Institucional.
2. Como consecuencia de lo expresado la doctrina contenida en este manual será impartida en los distintos institutos de formación, capacitación y perfeccionamiento del personal y se tomará obligatoriamente como base para la solución de los problemas orgánicos.
3. En el mismo no se trata de dar solución a todos los problemas relacionados con la organización que puedan presentarse. El objetivo que se persigue es enunciar las bases y reglas a que deberá ajustarse toda solución concreta de problemas orgánicos de la Aeronáutica Militar, a fin de evitar situaciones que atenten contra la doctrina adoptada.
4. Con el propósito de facilitar la interpretación del contenido de éste Reglamento, se incluyen en esta parte definiciones derivadas de disposiciones vigentes y conceptos que fijan los puntos de partida para la presente doctrina orgánica. Su conocimiento es indispensable para la comprensión del Reglamento.

B. DEFINICIONES.

1. **Fuerzas Armadas** (Artículo 16 de la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas de la Nación, "Comandante de la Independencia), constituidas por

- Comando en Jefe de las FF.AA.
- Comando General del Ejército
- Comando General de la Fuerza Aérea
- Comando General de la Fuerza Naval

2. Categorías (Artículo 101 de la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas).

El personal militar de la aeronáutica Militar, dentro de la escala jerárquica, se agrupa por categorías, a saber:

- a. Oficiales Generales.
- b. Oficiales Superiores.
- c. Oficiales Subalternos.
- d. Caballeros Cadetes.
- e. Suboficiales.
- f. Sargentos.
- g. Alumnos.
- h. Tropa.

3. Jerarquía. (Artículo 99 de la Ley Orgánica de las Fuerza Armadas).

Es la denominación de cada una de las escalas de la jerarquía militar es el orden existente entre los grados. Esta determinada por el grado que posee el personal militar, por su antigüedad y por el cargo que desempeña.

4. Superioridad Militar

Es la que tiene un militar con respecto a otro por razones de jerarquía, cargo o antigüedad. En la superioridad militar se distingue:

- a. La superioridad jerárquica
- b. La superioridad por cargo
- c. La superioridad por antigüedad.
- d.

5. Superioridad por cargo

Es la que deriva de la dependencia orgánica y en virtud de la cual, un militar tiene superioridad sobre otro por la función transitoria que desempeña dentro de un mismo organismo o Unidad Militar.

6. Mando Militar

Mando Militar es la autoridad que ejerce el superior sobre sus subordinados, administrando el personal y los medios que se le pone a su disposición.

El cargo titular en las diferentes funciones militares será conferido al Personal Militar mediante Orden General, eventualmente por oficio o memorando con cargo a ratificación. Su tiempo de duración será de 2 años, excepto por razones de servicio, motivo de salud, estado de guerra o sanción disciplinaria.

7. Operación Aérea Militar

Es la actividad desarrollada en el espacio aéreo tendiente a la Defensa Militar de la Nación y constituye la razón de ser de la Aeronáutica Militar.

8. Logística Aérea.

Es aquella parte de la logística militar responsable de la determinación obtención, distribución, mantenimiento y reparación de los medios necesarios destinados a efectuar, posibilitar y mantener las operaciones aéreas militares.

Dada la preponderancia siempre creciente de los medios técnicos en el desarrollo de las operaciones aéreas y la constante e intensa inversión técnica, que los mismos requieren para su investigación, determinación, reparación y mantenimiento dentro del campo de acción de la Aeronáutica Militar, se impone como necesaria la separación del aspecto técnico de la órbita correspondiente a la logística aérea.

9. Ramas Operativa, Logística y Técnica.

Concretada en esta forma la diferencia que dentro de la Aeronáutica militar, existe entre los campos operativo, logístico y técnico, resulta necesario fijar clara y concretamente cuales son las esferas de acción que a cada uno le corresponde.

Queda establecido, pues como de responsabilidad operativa la actividad en el espacio aéreo.

Son de responsabilidad logística y técnica los siguientes elementos básicos:

- a. La obtención (investigación, determinación, fabricación o adquisición) de los medios técnicos.
- b. La recuperación y reparación de todos los medios técnicos.

- c. El mantenimiento del material de vuelo, equipos de a bordo y equipos de apoyo en tierra.

10. El Escalafón del Personal.

El Escalafón del Personal de la Fuerza Aérea en razón de la categoría profesional de sus miembros se clasifica en:

- Escalafón de Armas
- Escalafón de Servicios
- Escalafón de Personal Civil

- a. **El Escalafón de Armas para la Fuerza Aérea** se subdivide en Subescalafón Aéreo y Subescalafón General.

1) Subescalafón Aéreo

Pertencen todos los Oficiales con especialidad de aviador militar.

2) Subescalafón General

Comprende a todos los Oficiales, Suboficiales y Sargentos con especialidades concurrentes a la actividad aeronáutica excepto la de aviador militar.

El agrupamiento del personal en estos tres escalafones, sustenta el funcionalismo de la Fuerza Aérea.

11. Organismos

Son todas y cada una de las partes orgánicas que teniendo una misión o tarea particular forman el conjunto de la Aeronáutica Militar.

12. Comandos Superiores.

Son aquellos organismos que tienen como propósito la planificación y conducción superior de operaciones aéreas militares para el logro de los objetivos asignados. Son Comandos Superiores.

- a. El de la Fuerza Aérea boliviana.
- b. El de los Comando Aéreos (específicos y conjuntos)

- c. El de la Fuerza de Tarea (Caso de conflicto)

13. Organismos Logísticos Superiores.

Son aquellos organismos que tienen como propósito la planificación y conducción superior de operaciones logísticas para posibilitar la operación aérea militar, son organismos logísticos superiores:

- a. Comando General de la F.A.B.
- b. Las Direcciones Generales.

14. Grandes Unidades Aéreas

Son aquellos organismos que tienen como propósito la ejecución de actividades aéreas, operativas, logísticas y/o técnicas. Así en la Fuerza Aérea Boliviana son Grandes Unidades Aéreas:

- Institutos Militares Aeronáuticos.
- Unidades Aéreas.
- Unidades Logísticas.
- Unidades Técnicas.
- Unidades Auxiliares.
- Formas de Dependencia.
- Comandante.
- Director.
- Jefe.
- Mandos.
- Gabinete.
- Cadena de Mando.

CAPITULO II**ADMINISTRACIÓN AERONAUTICA****A. GENERALIDADES****1. Conducción (Gobierno)**

Es la ciencia y el arte de conducir la acción hacia el logro de un fin preestablecido. Es ciencia porque se funda en el conocimiento cierto de las cosas por sus principios y causas: es arte, por cuanto se realiza mediante la aplicación adecuada de un conjunto de reglas.

En consecuencia, quien tiene la responsabilidad de dirigir las actividades aeronáuticas debe hacerlo en procura de los objetivos fijados. Tales objetivos están establecidos en la Constitución Política del Estado.

Los Objetivos así determinados por la Constitución Política del Estado establecen los lineamientos generales de la política a seguir en materia aeronáutica, para el logro de los mismos.

2. Política.

Es la orientación o modalidad con que se ejecuta los actos de gobierno, para lograr el fin preestablecido. Luego la política aeronáutica a desarrollar para el logro de los objetivos fijados por la Constitución Política del Estado, esta determinada por las Leyes, Decretos, Resoluciones y demás actos de gobierno que, inspirados en ella, se dicten en tal sentido.

Todas las autoridades de la Fuerza Aérea Boliviana ejercen en parte, dentro de su esfera de acción, el gobierno de la misma por delegación de autoridad de la instancia inmediata superior y dentro de las atribuciones que para cada una de ellas fijan las disposiciones en vigor.

Teniendo en cuenta que la Aeronáutica Militar debe lograr sus fines preestablecidos (propósito), según se ha dicho en los párrafos anteriores, en ella debe realizarse un conjunto de tareas, que sumadas a aquel conforman su misión., Tales tareas a desarrollar para el cumplimiento de su misión configuran funciones de naturaleza distinta, que pueden clasificarse en los siguientes grupos

a. **Funciones Administrativas**

Previsión, organización, mando, coordinación y vigilancia

b. **Funciones Financieras.**

Consecución y empleo de los recursos necesarios.

c. **Funciones Técnicas.**

Capacitación especializada para la función específica.

d. **Funciones Contables.**

Conocimiento actualizado de los medios disponibles para obtener su mayor rendimiento.

e. **Funciones de Seguridad.**

Protección de las operaciones, las personas y los medios.

f. **Funciones Comerciales.:**

Adquisición de equipos, materiales, elementos etc.

Las seis funciones esenciales indicadas anteriormente existen siempre en todos los organismos constituyentes de la Fuerza Aérea Boliviana, sean estos grandes o pequeños, complejos o simples. Dichas funciones se desarrollan guardando entre sí una estrecha interdependencia.

B. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION AERONAUTICA.

1. Funciones Administrativas.

De acuerdo con lo expresado en el capítulo anterior administrar es una de las seis funciones esenciales de la acción de conducir (gobierno). Se administrará con éxitos, cuando los actos administrativos que se realicen inspirados siempre en la política aeronáutica a seguir para el logro de los propósitos preestablecidos, se ejecuten cediéndose eficientemente a las siguientes operaciones.

a. Operación de prevención

Acción y efecto de anticiparse a los factores que incidirán en la ejecución de las tareas por medio de la confección de planes de acción.

b. Operación de la Organización

Acción y efecto de estructurar los medios sociales y materiales vinculándolos y armonizándolos entre si, de tal forma que se obtenga de la manera más eficiente y al mas b ajo costo el cumplimiento de la misión asignada.

c. Operación del Mando

Acción y efecto de ejercer la autoridad y el poder que para conducir tienen los superiores con respecto a los subordinados, dirigiendo los esfuerzos al logro del propósito de la misión asignada.

d. Operación de la Coordinación

Acción y efecto de ordenar armónica y metódicamente los esfuerzos para el logro de la misión asignada.

e. Operación de la Vigilancia y Evaluación

Acción y efecto de verificar el cumplimiento de las tareas ordenadas y sus resultados.

En la misma forma expresada en el punto I con respecto a las funciones esenciales de gobierno, las operaciones administrativas se realizan siempre en todos los organismos constituyentes de la Aeronáutica Militar. Asimismo, las cinco operaciones administrativas se desarrollan guardando entre si una estrecha interdependencia.

La función administrativa no es exclusiva de quiénes ocupan los cargos mas elevados en la Aeronáutica Militar, la realizan todos sus miembros, tantos los directores como los ejecutores y en todos los grados de la escala jerárquica.

La función administrativa no debe se confundida con el gobierno, gobernar la Aeronáutica Militar significa la ejecución de los seis grupos de funciones esenciales mencionados en el capítulo anterior, administrarla no es sino

ejecutar una de dichas seis funciones esenciales cuya marcha debe asegurar el gobierno aeronáutico. Pero ello ocupa en la actuación de los niveles superiores un lugar predominante, que puede a veces parecer que su acción es exclusivamente administrativa.

En el Capítulo II de este Reglamento se trata en especial la operación de la organización, haciéndose en el capítulo siguiente solo una rápida mención de las otras operaciones, a fin de dar el encuadre necesario a aquella.

2. Funciones Financieras.

Las funciones financieras están destinadas a la consecución e inversión de los recursos necesarios para el cumplimiento de la misión asignada.

Es indispensable una hábil gestión financiera en procura de recursos para el mejor provecho de las disponibilidades y evitar compromisos imprudentes. Sin disponibilidades o sin crédito, no es posible la introducción de reformas, perfeccionamiento, ni mejoras. Es, en consecuencia, condición esencial para el éxito, llevar una fiscalización permanente de la situación financiera de cada uno de los organismos constituyentes de la Aeronáutica Militar.

3. Funciones Técnicas.

Las funciones técnicas comprenden la ejecución de aquellas tareas que, por su naturaleza o por los medios a emplear, exigen conocimientos especiales y particulares para su acertada y correcta realización.

Las funciones técnicas adquieren particular importancia en la Aeronáutica Militar, como consecuencia de la cantidad y variedad de operaciones, que requieren una particular preparación y entrenamiento y en razón del elevado y variado número de medios materiales, eminentemente técnicos, a emplear.

De acuerdo con el nivel jerárquico que se trate, la función técnica podrá o no ser la más importante, de cualquier manera se debe recordar que esta no debe llevarse a cabo sin las otras.

La función técnica no debe llevarse a cabo sin la previsión que la planifique, sin el organismo que la ejecute, sin los medios que posibiliten o sin la seguridad que la proteja.

4. Funciones Contables.

La función contable esta destina a permitir el permanente y exacto conocimiento de los medios disponibles en los distintos organismos, con el propósito de obtener de ellos el mejor rendimiento.

Esta función que incluye al personal, material y equipos, posibilita la acertada planificación de los complementos necesarios, la dosificación adecuada y el control del costo.

La realización de la función contable involucra fundamentalmente los trabajos estadísticos, inventarios, registros, etc.

5. Funciones de Seguridad.

Las funciones de seguridad están destinadas a proteger a un organismo y a las operaciones que éste realice, tratando de evitar las acciones perturbadores de carácter social o dirigidas por intereses extraños (huelgas, sabotajes, acción ofensiva, enemiga etc.) y de prevenir los siniestros y accidentes.

La función de seguridad se lleva a cabo mediante medidas de previsión y en algunos casos de simulación y de reserva sobre las propias acciones vinculadas con la marcha y desarrollo de la Aeronáutica Militar, tanto en lo que se refiere a sus operaciones a su personal y a su materia, como por la información de los planes y acciones dirigidos por intereses opuestos a ella.

6. Funciones Comerciales.

Para algunos organismos superiores adquiere esta función una gran importancia, porque saber comprar es tan importante como saber fabricar. La habilidad comercial, la sagacidad y la decisión, unidas a un cabal y completo conocimiento de los que se desea adquirir, permitirán que la compra realizada sea oportuna y adecuada a los fines que se destina y al mas bajo costo obtenible en los mercados tanto nacionales como extranjeros. En la elección de los mercados extranjeros hay que tener en cuenta la seguridad de que en cualquier situación la afluencia de material y repuestos sea continua.

La FAB no debe subvencionar la prestación de servicios, lo que incide negativamente en la administración presupuestaria de la Institución.

En general en los organismos estatales la función comercial difiere en algunos aspectos con la que debe cumplir una empresa particular. Los problemas de la Defensa Nacional y superiores razones de gobierno pueden obligar a tener o no en cuenta los mismos fines que, con esta función, se persiguen en una empresa particular.

C. OPERACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN AERONÁUTICA.

1. Operación de la Previsión.

Dentro de la doctrina establecida en este Reglamento, prever significa calcular el porvenir y prepararlo; por lo tanto prever es ya obrar. Si bien es cierto que la operación de previsión no constituye de por sí el total de las operaciones de la función administrativa, no es menos cierto que representa una parte fundamental de las mismas.

La previsión puede realizarse en infinitas formas. La principal, su signo sensible, su instrumento más eficaz, es el programa de acción o plan. La preparación de planes es una de las tareas más importantes y difíciles de toda empresa. Los planes exigen estudios de tal extensión y detalle que el personal que se dedique a los mismos no debe tener a su cargo, si es posible, tareas de otro carácter.

Todo plan nace de una apreciación y de un propósito y debe ser concebido por quien tiene la responsabilidad de ejecutarlo y de lograr éxito. Por ello los planes exigen estabilidad en los mandos, especialmente en quienes los concibieron y los deben llevar a cabo.

La apreciación de la situación para formular un plan exige un método de razonamiento que asegure la consideración que se planifica; este método debe comenzar por el conocimiento más completo posible del presente, el análisis de los acontecimientos pasados y su gravitación en la actualidad y una conjetura lógica y razonada de los posibles y probables efectos ulteriores a fin de poner en acción "causas apropiadas".

En consecuencia, para cumplir su función de administrador, el Comandante o Jefe concibe el plan, indica su finalidad y amplitud, armoniza el conjunto y decide finalmente la línea de conducta a seguir. Es necesario que dicha línea de conducta en nada afecte los principios y reglas de una buena

administración, sino que, por el contrario, las disposiciones adoptadas faciliten la aplicación de tales principios y reglas.

Un plan se compone normalmente de varias partes, las que constituyen a su vez sus planes contribuyentes. Todo plan, sea este general o contribuyente, debe contener:

- El resultado a obtener.
- El camino a seguir.
- La etapa a cubrir.
- Los medios a emplear

Un plan sea general o contribuyente, debe poseer las siguientes cualidades:

a. Unidad de Plan

Servir a un mismo propósito, considerar un solo objetivo; para dos propósitos deben hacerse dos planes; todo plan debe responder en su totalidad a un propósito, que es el objetivo preestablecido; la existencia de dos planes distintos para lograr un mismo propósito, da lugar a dualidades, con confusiones y desórdenes. Unidad de plan no significa que no esté o no sea susceptible de contemplar la posibilidad de variantes.

b. Continuidad de Acción.

(Fiel mantenimiento del propósito perseguido, a pesar de las variantes que se introduzcan en el plan). La acción directiva del plan debe ser continua, en determinados casos y no siendo posible la previsión exacta sobre el futuro del plan en un determinado período de tiempo, se deberá confeccionar éste nada más que hasta donde pueda asegurarse su cumplimiento. En tales casos, y a fin de asegurarse su continuidad de la acción directiva, es necesario que sin intervalos, un segundo plan suceda al primero, un tercero al segundo y así sucesivamente.

c. Flexibilidad.

(Adaptación a las modificaciones o variantes previsibles pero siempre orientados hacia el mismo propósito).- los planes deben ser lo suficientemente elásticos como para permitir su adaptación a las modificaciones que su misma ejecución aconseje como convenientes, o

que sean impuestas por acontecimientos no previstos o ajenos al plan mismo. Sin embargo esta flexibilidad no debe atender control a la Unidad del Plan.

d. Precisión.

(Exactitud máxima compatible con el futuro previsible). El plan de acción debe poder desarrollarse con la máxima exactitud posible. Por ello los planes de corta duración deben ser mas rígidos y precisos que los de largo alcance.

e. Practicabilidad

(Posibilidad de su ejecución en tiempo y espacio). El plan de acción debe poder desarrollarse de manera tal que el objetivo perseguido por el mismo se logre en tiempo y espacio oportuno y con la máxima economía posible, para ello debe guardar una estrecha relación con los recursos y necesidades del organismo o dependencia que lo habrá que ejecutar.

Nada puede perjudicar tanto a un organismo como un constante cambio de planes, asimismo, debe considerarse que siempre es mejor un plan mediocre que ninguno.

2. Operación de la Organización

Todo lo relativo a la operación de la Organización se trata en detalle en el Capítulo III – Organización Aeronáutica, de este reglamento.

3. Operación de Mando.

El desempeño de los cargos, funciones y comisiones del servicio ordenados por autoridad competente, y de conformidad con lo que las leyes y reglamentos militares prescriben para cada grado y destino, es deber y derecho esencial del personal militar en situación de actividad.

Los cargos y funciones surgen como consecuencia de la operación de la organización.

La operación del mando es el ejercicio de la autoridad inherente a la superioridad por cargo, la que deriva de la dependencia orgánica y en virtud

de la cual, un militar tiene superioridad sobre otro por la función que desempeña dentro de un mismo organismo militar.

La razón de ser de la operación del mando es dar vida a la estructura orgánica. El mando es la fuerza que pone en movimiento hacia sus objetivos, las distintas partes del conjunto organizado y es el medio para mantener en su correcto rumbo los elementos en marcha.

La finalidad esencial del mando es obtener la máxima eficiencia posible del organismo que cada Comandante o Jefe tiene bajo su responsabilidad.

El arte de mandar reposa sobre ciertas cualidades personales y sobre el conocimiento y correcta aplicación de los principios y reglas de una buena administración. Se manifiesta tanto en los organismos grandes como en los pequeños, en los complejos como en los simples y como en todas las artes tiene sus graduaciones. El mando se ejercita en todas las operaciones de la administración aeronáutica (previsión, organización, coordinación, vigilancia y evaluación).

La autoridad de un Comandante o Jefe incluye, en el orden moral y jurídico, la responsabilidad del mismo por las consecuencias de las órdenes que imparte, por otra parte la responsabilidad de la ejecución de una tarea debe estar acompañada de las atribuciones correspondientes para dirigir y fiscalizar los medios necesarios.

Para ejercitar eficazmente el mando, se requiere capacidad de mando en forma proporcional al escalón orgánico que se ocupa.

- a. Para niveles más altos de mando, dicha capacidad incluye la suma de todos los conocimientos de todas las funciones esenciales de gobierno (administrativas, financieras, técnicas, contables, de seguridad y comerciales) reunidas.
- b. Par los niveles menores de mando la capacidad de mando requerida es cada vez menor, hasta que la proporción de la capacidad técnica o manual se hace total en los últimos escalones con referencia al medio que se emplea o a la función específica que se ejecuta, en este escalón la eficacia está en el detalle.

Debe establecerse un medio único competente y vigoroso, indispensable para que todos los esfuerzos del organismo que se manda se orienten de acuerdo con el plan de acción.

Mando único no significa centralización de tareas.

El mando se ejercita con mayores probabilidades de éxito cuando:

- 1). Se imparten órdenes y directivas claras, concretas y concisas. Para ello es necesario seguir un método lógico de razonamiento antes de impartirlas y revisar antes de su emisión si son escritas. Colocándose quién las imparte en el lugar del subordinado que ha de cumplirlas, para comprobar su posibilidad de interpretación y su practicabilidad.
- 2). Se mantiene una adecuada disciplina. Para ello es necesario:
 - a). Dar el buen ejemplo.
 - b). Conocer profundamente el organismo y al personal.
 - c). Inspeccionar al organismo.
 - d). Castigar las faltas y eliminar a los incompetentes.
 - e). Ejercer una acertada fiscalización del cumplimiento de las ordenes impartidas.
- 3). Se mantiene una elevada moral. Para ello es necesario:
 - a). Alentar y premiar a los competentes, reconociendo sus méritos.
 - b). Dejar cierta iniciativa a los niveles subordinados de mando.
 - c). Obtener que los subordinados pospongan sus propios intereses a los del organismo.
 - d). Crear espíritu de cuerpo.
 - e). Procurar que reine en el personal la iniciativa, la actividad y la abnegación.
- 4). Se inspira autoridad, la autoridad, la autoridad legal acordada al cargo debe materializarse e inspirarse en los subordinados a través de las siguientes cualidades personales del Comandante o Jefe.
 - a). Salud y vigor físico.
 - b). Inteligencia y vigor físico.
 - c). Cualidades morales, voluntad reflexiva, firme y perseverante.
 - d). Actividad.
 - e). Energía, y si es necesario audacia.
 - f). Valor para sobrellevar las responsabilidades.
 - g). Sentimiento del deber.
 - h). Cultura general.
 - i). Capacidad para el mando.
 - k). La mayor competencia posible en la especialidad y profesional en especial.

- 5). Se evitan pérdidas de tiempo. Para ello es necesario:
 - a). Evitar pérdidas de tiempo a los subalternos.
 - b). Ser accesibles a los subalternos.
 - c). No dejarse absorber por los detalles.

- 6). Se eligen los hombres mas adecuados para cada puesto o cargo y donde mas puedan rendir por sus aptitudes profesionales e inclinaciones naturales.

El mando se perjudica, cuando no se tiene en cuenta los puntos considerados en el párrafo anterior y además cuando:

- a) Las órdenes no se imparten por la vía jerárquica.

- b) No existe una cadena bien definida de mandos.

El mando se pone en práctica mediante la impartición de órdenes, directivas, regulaciones, instrucciones, etc. Las que pueden ser expresadas en forma verbal o escrita.

4. Operación de la Coordinación.

Al establecer una organización debe preverse que la misma permita una eficiente coordinación de las tareas a desarrollar a fin de asegurar acuerdo y entendimiento en sus partes integrantes. Una vez en marcha el organismo, el Comandante o Jefe debe dirigir las tareas en forma tal que su propia acción complementa y asegure esa coordinación.

Los procedimientos mediante los cuales se puede lograr una adecuada coordinación son los siguientes:

- La doctrina.
- Los planes.
- Las instrucciones complementarias.
- Los registros de actividades.
- La vigilancia.

La Doctrina

Impone una común manera de ver, apreciar y actuar. Ese conjunto de reglas reunidas en leyes, reglamentos, manuales, etc. Permite:

- (1). Uniformar los procedimientos.
- (2). Coordinar las tareas.
- (3). Proveer la información necesaria para el empleo de los medios.
- (4). Eliminar las improvisaciones en las tareas de rutina.

Los Planes.

Estos permiten:

- (1). Distribuir las tareas.
- (2). Fijar las responsabilidades y atribuciones de los que dirigen y de los que ejecutan, en forma tal que no pueda durarse de su situación en la organización.
- (3). Eliminar las fricciones inevitables que surjan de la puesta en marcha de gran cantidad de planes contribuyentes, obligando a la coordinación de los mismos.
- (4). Conocer la estructura del organismo por medio de los Esquemas Orgánicos.

Las instrucciones complementarias.

Estas permiten:

- (1). Prescribir los procedimientos que deben seguir los integrantes de cada organismo en la realización de sus tareas o en coordinación con los demás.
 - (a). Determinar el orden y secuencia en que cada uno realiza su tarea y la forma en que debe facilitar el trabajo de los demás.
 - (b). Fijar los procedimientos "tipo" de mas rendimiento a través de la programación.

Los registros de actividades.

Permiten recopilar información sobre el trabajo realizado, eliminándose la superposición de tareas.

La vigilancia

Permite señalar los aciertos y errores, a los fines de mejorar la coordinación se puede apreciar en los posteriores al tratarse en forma detallada la Operación de la Vigilancia.

5. Operación de la Vigilancia y Evaluación

Puesto en marcha el organismo hacia el logro del objetivo pre establecido por la acción de mando, es necesario vigilar el cumplimiento de las órdenes impartidas y el resultado de las operaciones realizadas, a fin de:

- a. Mantener informado del progreso del plan de acción.
- b. Encontrar las fallas del organismo, a fin de eliminarlas, para lograr el objetivo pre establecido:
 - 1) Por el modo de acción mas apto y mas aceptable en cuanto al costo.
 - 2) Dentro del tiempo prefijado.
 - 3) Con la calidad requerida.
- c. Conocer la capacidad y rendimiento del organismo y personal subordinado.
- d. Mantenerse informado de la acción opuesta al plan dirigido por intereses antagónicos o por factores ajenos al mismo, a fin de introducir las variantes que la situación aconseje o imponga como necesarias.

La vigilancia y evaluación se debe ejercer por medio de órganos de inspección. Toda acción de inspección requiere conocimientos y experiencia.

Las formas de realizar las inspecciones son diferentes: Ellas variarán de acuerdo con los resultados que se desean obtener. Los diversos

órganos de inspección deben depender del Comandante responsable de la tarea a realizar por el organismo.

e. La vigilancia y evaluación debe aplicarse a:

- El personal
- El material
- Las actividades.

1) **Personal.**

La vigilancia y evaluación sobre el personal tiene por finalidad determinar la eficacia de cada uno de los subordinados, el aprovechamiento del tiempo, el estudio de las tolerancias y de la fatiga humana. Se realiza por el método directo o escrito.

Vigilancia directa.

Este método de vigilancia se ejecuta mediante:

- La ubicación permanente del personal bajo el control directo de un Jefe subordinado.
- Inspecciones.
- Juntas consultivas.

Vigilancia escrita.

Este método de vigilancia se ejecuta mediante los partes e informes (inclusive informes de calificación o evaluación).

2) **Material.**

La vigilancia y evaluación sobre el material se realiza en distintas etapas y en diferentes aspectos.

a) Etapas.

- En la recepción del material
- Durante el uso del material
- Al ponerse fuera de uso el material.

b) Aspectos.

- Cantidad.
- Calidad.
- Dimensiones y calibrado.
- Utilidad.
- Posibilidades

3) Actividades.

La vigilancia y evaluación sobre las actividades tiene por finalidad; eliminar tareas inútiles, determinar movimientos uniformes o “tipos” para cada actividad con el objeto de simplificar las tareas, ganar tiempo y facilitar el cumplimiento del plan de acción. Se realiza por el método directo o el escrito:

- Vigilancia directa.

Se ejecuta mediante:

- La comparación de los rendimientos.
- Juntas consultivas.

- Vigilancia escrita.

Se ejecuta mediante estados financieros, control del costo y estadísticas.

La vigilancia y evaluación puede realizarse en un local, oficina o gabinete especialmente destinado para ello, o mediante un cuerpo de inspectores que concurren normalmente donde realizan las actividades a inspeccionar, o donde se encuentra el personal o el material que se empleará en dichas actividades.

Un complemento de utilidad para la vigilancia, es la realización de ejercicios o ensayos referentes a la ejecución del plan de acción que permita introducir el perfeccionamiento, variantes o eliminaciones de sus fallas.

La operación de la vigilancia es inútil, si sus conclusiones prácticas no se aplican o se aplican tardíamente en tareas futuras

o en las instrucciones sobre procedimientos para la ejecución del plan de acción.

CAPITULO III

ORGANIZACIÓN AERONAUTICA

A. GENERALIDADES

El análisis de numerosos grupos de acciones y de esfuerzos humanos organizados, clasificados por categorías, revelan que aun cuando existían diferentes factores que inciden en el moldeamiento de las estructuras orgánicas, algunos de dichos factores son comunes a todas las asociaciones eficientes. Por ello, cuando se llega a la conclusión de que un factor determinado es aplicable a cualquier estructura orgánica sólida y eficiente, se puede considerar a dicho factor como un principio de la organización.

La historia atestigua evidentemente la practicabilidad del arte de organizar, las instituciones y los Estados se han engrandecido gracias a la correcta aplicación de dicho arte, han decaído o han fracasado como consecuencia de negar o no practicarlo. La aplicación de los principios de la organización es inherente a cualquier técnica que se emplee en el acto de organizar, tanto cuando quien organice lo haga consciente o inconscientemente.

Los estudios críticos realizados sobre las estructuras orgánicas de cualquier naturaleza, demuestran que cuando se han aplicado inteligentemente los principios orgánicos, los organismos resultantes han sido instrumentos eficaces para el logro del objetivo propuesto o a la inversa, cuando en ellas se ha violado la aplicación de los mismos, se han obtenido organismos inseguros y poco o nada eficaces.

Un estudio elemental sobre organización enseña que numerosos autores en la materia, clasifican a distintos aspectos del proceso de organización como si fuesen principios asignándoles nombres a cada grupo de actos y operaciones que reúnen cierta analogía entre si. Sin embargo, un análisis mas detenido demuestra que no existen variantes fundamentales en los conceptos básicos rectores del arte de organizar. Por lo general, la mayoría de las altas autoridades en este aspecto coinciden en cuanto se refiere a los principios orgánicos y las diferencias que

sustentan son mas bien relativas a la clasificaron de los mismos que en cuanto al concepto por ellos contenidos.

La aeronáutica Militar sustenta una clasificación de los principios orgánicos, basada en los siguientes criterios.

- Los conceptos contenidos en principios, deben constituir características esenciales de cualquier procedimiento orgánico eficiente.
- Dichos conceptos deben ser agrupados en un número conveniente de principios, debiendo estos comprender ideas afines o análogas.
- Tales principios deben ser de una naturaleza tal, que en cualquier caso se pueda demostrar su aplicabilidad a las estructuras orgánicas.

Sobre la base expuesta en el párrafo anterior, la Aeronáutica Militar acepta los siguientes principios orgánicos:

- Unidad de Mando.
- Alcance de Control.
- Asignación Homogénea.
- Delegación de Autoridad.

Podría afirmarse que en determinadas situaciones uno de los cuatro principios enunciados es más importante que los otros, sin embargo, como resultado de una comparación cuidadosa y exacta, se desprende que ninguno de ellos tiene preponderancia sobre los demás, la consideración total de los cuatro es necesaria para lograr un buen resultado.

La lógica y la experiencia enseñan que es mas fácil adquirir la capacidad necesaria para organizar eficazmente, cuando se conoce y se domina el significado y aplicación de los cuatro principios mencionados.

1. Principio de Unidad de Mando.

Unidad de Mando significa que una sola persona debe ejercer la dirección de la acción a desarrollar por el organismo para el logro de su objetivo. La aplicación de este principio permite el establecimiento de una cadena bien definida de mando. Este concepto incluye dos corolarios.

- El conocimiento del superior de quien se depende.
- El conocimiento de los subalternos a quienes se manda.

- a. Conocimiento del superior de quien se depende. Para que una persona pueda realizar su tarea de dirección o de supervisión, es fundamental que sepa de quien depende. De otra manera no podría saber de quien reciben órdenes ni a quien debe dirigirse para informarle del resultado del cumplimiento de las mismas. A pesar de que esta idea resulta elemental y básica, es muchas veces ignorada o mal interpretada y las relaciones de mando hacen incurrir frecuentemente en errores que perjudican seriamente la eficiencia del organismo.

Es un hecho bien conocido que la confusión en el personal origina pérdidas de su eficiencia, considérese el problema que resulta para un Jefe de tripulación o de equipo a quien se le imparten ordenes contrarias por tres o cuatro vías distintas.

- b. Conocimiento de los subalternos a quienes se manda. Todo superior debe conocer a qué organismo y a que personas el dirige, quienes son ellos que trabajan para el y le secundan en la realización de sus tareas. Por otra parte el conocimiento detallado de su personal permite al superior efectuar una asignación correcta de responsabilidades y delegación de autoridad.

La aplicación de dichos corolarios se manifiesta en la actitud que asume cada persona que ingresa a un nuevo organismo, ante la necesidad de saber a donde se incorpora, cual es su tarea, quien es su superior y a quien o quienes debe mandar.

A pesar de lo lógico y simple que resulta este principio , sus violaciones son numerosas y frecuentes.

Existen personas que en su entusiasmo por realizar una determinada tarea pasan frecuentemente por alto a los superiores de quienes dependen, o bien cuando tropiezan con algo que no funciona correctamente, tratan de solucionarlo por si, aun cuando ello escape a sus atribuciones. Otra forma de violar este principio se manifiesta por la evasión a la responsabilidad. una tercera clase de violación es aquella originada por los mandos que tienen un sentido exagerado de la autoridad sin informar a sus superiores sobre lo que planean realizar cuando ello cae dentro de la jurisdicción de estos.

En determinadas circunstancias criticas, pueden ser necesarias las violaciones a este principio, pero siempre que la autoridad superior

responsable sea informada, lo antes posible, de la decisión que se haya adoptado.

Todo superior puede asegurar la aplicación del principio de Unidad de Mando, mediante:

- 1) El establecimiento de una cadena de mando bien definida y clara y que pueda ser fácilmente comprendida por todos sus subalternos.
- 2) “La educación e instrucción de todo su personal en el concepto básico de un comandante o jefe y solo uno en cada nivel de mando”; esta educación e instrucción se puede lograr por medio del empleo de esquemas orgánicos y por una fiscalización destinada a comprobar si se cumplen las líneas de mando que dichos esquemas establecen.
- 3) La exigencia del cumplimiento de las responsabilidades y atribuciones que compete a todo el personal del organismo, fijadas por los reglamentos orgánicos complementados por medio de las órdenes que imparten los comandantes o jefes de cada organismo.

2. Principio de Alcance de Control

Alcance de Control significa que dentro de toda organización hay un número limitado de subordinados que pueden ser supervisados en forma directa por el superior. **En toda función directiva existen tres factores limitantes del Alcance de Control, que deben considerarse cuidadosamente.** Ellos son:

- La cantidad de Personal
- El Espacio o distancia
- El Tiempo Disponible

a. La Cantidad de Personal

Con relación a la influencia que ejerce el factor personal, la experiencia ha demostrado que una sola persona no debe dirigir a menos de tres subordinados directos, ni a más de siete. Si se mandan a menos de tres, no se obtendría de ellos el máximo rendimiento de su capacidad de mando; si se mandan a más de siete, no lo podrían hacer

eficientemente por el esfuerzo desproporcionado que ello implicaría, con relación a sus propias energías y capacidad.

Un análisis detenido de numerosos tipos de organizaciones militares, revela que las mas eficientes han limitado la extensión del control a una cantidad máxima de siete subordinados directos y que casi en la totalidad de los casos, la extensión del control de las Unidades de combate se limitó a un máximo de cinco.

La razón que aconseja limitar la cantidad de personal u organismos bajo control directo, se basa en la cantidad de relaciones de dependencia y enlaces que deben existir entre el superior y sus subordinados y de estos entre si.

Cuando la cantidad de personal y organismos bajos control directo es reducida, la tarea directiva es de ejecución relativamente fácil, como consecuencia de las reducidas líneas de dependencia y de enlaces que tal cantidad implica. Debe tenerse siempre en cuenta que por cada persona u organismo que se agregue el número de relaciones de dependencias y enlaces aumentara en progresión geométrica dentro del organismo.

Este factor limitativo del Alcance de Control se aplica principalmente en organismos de carácter ejecutivo.

En aquellos en que solo se requiere la supervisión de tareas cuya naturaleza contenga una elevada característica de repetición, este factor limitativo es una excepción y en ellos un solo hombre puede supervisar eficientemente a numerosas acciones de tales características.

Este factor esta relacionado por otra parte con la naturaleza de las tareas que se realizan. Es generalmente más fácil ejercer la supervisión de 10 tareas de importancia relativamente reducida, que de cinco de mayor importancia.

b. El espacio o distancia.

Con relación a la influencia que ejerce este factor, es necesario considerar la ubicación del personal, las instalaciones y el lugar donde se desarrollan las actividades de manera que dicha ubicación permita una fácil supervisión de las mismas. Si las actividades que se deben

controlar requieren el contacto personal y frecuente, al organizarlas se debe tener en cuenta la accesibilidad a ellas.

La distancia que separe las actividades a controlar de quien debe controlar las incidirá considerablemente en la capacidad de mando. Si esa distancia es demasiado grande, el tiempo que se necesitara para llegar hasta el lugar donde se desarrollan las actividades, será excesivo y por lo tanto la necesidad de transporte insumirá gran parte de aquel, desperdiándose energía y recursos y la efectividad del control estará en proporción inversa al tiempo que se requiera para llegar hasta ellas y a las energías y recursos consumidos.

Es tan perjudicial ubicar a los subordinados demasiado lejos del superior, como excesivamente cerca. Si se los tiene muy cerca se puede caer en el defecto de un sobre control, es una tendencia natural humana el sobre controlar todo aquello que se tiene cerca. El sobre control significa de pro si interferencia en las tareas del subordinado, y frecuentemente termina convirtiendo a este en una persona que solo ejecuta o sabe ejecutar nada mas que lo que estrictamente se le ordene.

Por el contrario, ubicado el superior demasiado lejos, solo efectuara un control débil y escaso, habrá "falta de control" y el subordinado, en consecuencia actuara independiente en grado tal que la influencia del superior solamente será accidental.

La distancia óptima entre el superior y el subordinado debe ser aquella que reduzca al máximo el "Sobre control" y "la falta de control"; esta distancia se determina mas con buen juicio y razonamiento que con medidas. Con medios de comunicaciones fáciles y cómodos, tales como el teléfono, el teletipo, el facsímil, el MODEM, etc. El principio de alcance de Control debe ser aplicado en una graduación adecuada a las necesidades y requerimientos de los distintos escalones de la cadena de mando; tal graduación puede concentrarse así:

- 1) En los niveles más bajos de la misma, se requiere una supervisión más continua y permanente y por tanto la distancia entre el superior y el subordinado se debe establecer de manera tal que el control se pueda realizar en forma fácil y económica.

- 2) En los niveles mas elevados de la cadena de mando, tal distancia y la ubicación de los organismos subordinados puede responder a requerimientos de orden estratégico, geográfico, político, de transportes, de abastecimientos, demográficos, o a otros factores que afecten el movimiento del personal y el material.

En todos los casos, la razón fundamental a tener en cuenta es que la distancia facilite las tareas de supervisión y control.

c. El tiempo disponible

Este factor limitado se refiere a la disponibilidad de tiempo que cada superior tiene para el desarrollo de sus tareas. Ello no significa que el superior deba controlar al tiempo en si, sino la forma como debe utilizar el que tiene disponible. Todas las tareas que se deben realizar pueden clasificarse, en una forma general, en:

1) Tareas de rutina

Son aquellas periódicas y corrientes cuya ejecución debe estar generalmente a cargo de los subordinados.

2) Tareas normales

Son aquellas que consisten fundamentalmente en la supervisión de las actividades del organismo y de su personal y aquellas otras que solamente pueden ser ejecutadas pro el superior.

3) Tareas especiales

Son aquellas encomendadas al Comandante o Jefe, por un superior o hincadas por el mismo y que no están relacionados con sus tareas normales.

4) Tareas creativas.

Son aquellas que se realizan a fin de obtener mayor rendimiento de las tareas de rutina, normales o especiales y constituyen las que fundamente promueven la evolución y progreso de todo organismo. Ejemplo de tareas creativas son la concepción de sistemas destinados a mejorar las relaciones de dependencia y

enlace entre el personal y el organismo, el planteo de procedimiento nuevos para mejorar la eficiencia del mismo, el desarrollo de métodos nuevos y mas perfeccionado para la ejecución de los trabajos, etc.

El factor limitativo del tiempo en el Alcance de Control implica que el superior debe estudiar la inversión de su tiempo disponibles para cumplir eficientemente con todas las tareas (de rutina, normales, especiales y creativas) a su cargo.

Ello presupone la confección de un plan de utilización del tiempo; si un comandante o jefe tiene a su cargo numerosas tareas que cumplir le debe asignar a cada una de ellas un tiempo proporcional a su importancia relativa.

A fin de poder realizar una aplicación correcta del principio de Alcance de Control, es necesario tener en cuenta el número de personas, el espacio dentro del cual estas se encuentran y el tiempo que el Comandante o Jefe dispone para el Control.

3. Principio de Asignación Homogénea

Asignación Homogénea significa que las funciones que debe cumplir un organismo para el logro de su objetivo, deben ser agrupadas homogéneamente en las distintas dependencias que lo constituyen y que el personal del mismo debe ser asignado a las mismas de acuerdo con su identidad.

Existen dos aspectos distintos en la aplicación de este principio que se refieren, a la estructuración orgánica uno y otro a la distribución de personal; ambos aspectos están íntimamente vinculados entre si. En la estructura orgánica el principio se aplica mediante una adecuada distribución homogénea de funciones y relaciones de dependencia y enlaces. En la distribución del personal, el principio se aplica por la asignación del mismo en razón de su idoneidad, a fin de conformar las funciones homogéneas agrupadas en las distintas dependencias del organismo.

a. Estructuración orgánica

En este aspecto el principio de Asignación Homogénea se aplica mediante el establecimiento de un sistema de grupos de funciones similares o afines, este sistema se logra por:

- 1) La reunión de actividades de naturaleza similar en una dependencia orgánica.
- 2) La reunión dentro de la dependencia mencionada anteriormente, de las actividades relacionadas entre si en dependencias menores.
- 3) La reunión, dentro de una dependencia orgánica menor de aquellas actividades que sean iguales o específicamente vinculadas unas con otras, bajo la responsabilidad de una sola persona.

El proceso de segregar funciones y agruparlas homogéneamente, se desarrolla en forma continua descendiente a través de todo el organismo hasta llegar a un punto en que todo un grupo homogéneo de funciones se asigna a la responsabilidad específica de un solo individuo.

Así se puede llegar a la vinculación de dos factores fundamentales para el aprovechamiento integral de todos los recursos. Estos factores son: el agrupamiento homogéneo de las obligaciones y que las obligaciones sean específicas y no se superpongan. Si el organismo incorpora estos dos factores se habrá aplicado inteligentemente la estructuración orgánica del principio de Asignación Homogénea.

b. Distribución del personal.

En este aspecto el principio de Asignación Homogénea se fundamenta en el hecho de que para cumplir una tarea cada individuo hace uso de un conocimiento o de una aptitud básica.

Se obtendrán mejores resultados cuando las tareas o responsabilidades adicionales que se asignen al personal, exijan a éste el empleo total o parcial de dichos conocimientos o aptitudes básicas.

Es precisamente determinar si la tarea que se asigna a una persona es o no homogénea con las que ya tiene asignadas, para ello se debe analizar si dichas tareas llevan aparejadas obligaciones homogéneas entre si. Si a una persona se le asigna mas de una tarea, el conocimiento y aptitud que tenga para realizar la primera le facilitará el cumplimiento de la segunda; si se le asigna una tercera, su conocimiento y aptitud para realizar las dos primeras le facilitará el cumplimiento de esta última.

Es necesario determinar el trabajo que es capaz de realizar todo componente de un organismo. En las tareas exclusivamente de rutina puede fijarse cual es la posibilidad diaria de una persona, pero no ocurre lo mismo con otras clases de trabajos, tales como los creativos. En esta dificultad reside precisamente el problema de la distribución del personal; es en este aspecto que se debe aplicar el principio de asignación homogénea si se trata de obtener el rendimiento mas efectivo y eficiente de la posibilidad de cada individuo.

En las tareas donde se requiere capacidad física o mental, agudeza visual, destreza, etc., es sobre las limitaciones que estas condiciones imponen que debe considerarse especialmente el problema.

Existe por otra parte un límite a la variedad de trabajos que una persona puede realizar con éxito; si una persona se la recarga con la obligación de diversas tareas además de su función principal, no se podrá obtener de ella su óptimo rendimiento. El asignar tareas heterogéneas como funciones secundarias a los subordinados, es común y frecuente en todos los niveles de mando, y que especial en los escalones más bajos, lo cual está en contraposición con el principio de asignación homogénea.

La acertada distribución del personal, significará:

- 1) Una adecuada asignación de funciones al personal, destinando al especialista a su especialidad.
- 2) Mayor eficiencia y rapidez en la preparación del personal, por la limitación de la cantidad de tareas.

- 3) La posibilidad de asignar responsabilidades adecuadas, la seguridad en el cumplimiento de las tareas y la disminución a un mínimo de las fallas probables.

4. Principio de Delegación de Autoridad.

El desdoblamiento de la tarea integral de un organismo en tareas parciales significa la asignación de la correspondiente responsabilidad de su ejecución en los miembros integrantes del organismo.

Como a toda responsabilidad corresponde la proporcionada autoridad, la delegación de autoridad significa la concesión de las atribuciones imprescindibles en una persona subordinada a efectos de asegurar el cumplimiento de su tarea o función, mediante la necesaria y suficiente libertad de acción e iniciativa.

La delegación de autoridad es aplicable a cualquier organización (militar, política, industrial, religiosa, etc.) y se aplica en todos los niveles de la cadena de mando, siendo mayor a medida que aumenta el grado de la responsabilidad.

El superior debe delegar autoridad a su subordinado, para que éste cumpla la tarea encomendada; pero esa delegación debe ser acorde con la responsabilidad asignada. Normalmente la autoridad está delimitada por la doctrina, traducida en leyes y reglamentos y complementada mediante directivas y órdenes.

En la aplicación de este principio orgánico deben considerarse dos aspectos: la forma como afecta al superior y como al subordinado.

Se presentan comúnmente tres gradaciones de delegación de autoridad; existen superiores que delegan excesiva autoridad, los que la delegan escasamente y los que realizan un correcto balance entre la autoridad delegada y la responsabilidad asignada.

Quién delega excesiva autoridad está arriesgando su propia responsabilidad. Ello incide perjudicialmente sobre la Unidad de Mando, el alcance de control y la autoridad que por ascendiente personal debe tener un superior eficiente.

Por el contrario, quien delega escasa autoridad con relación a la responsabilidad que asigna a sus subalternos, esta incapacitado para obtener

de estos su aprovechamiento integral. Este defecto resulta más evidentes en los niveles mas elevados de la cadena de mando.

En este caso se coarta la iniciativa y libertad de acción del subordinado, el cual se concreta a realizar exclusivamente las tareas que su superior le ordena. Esta absorción de las tareas que el superior realiza determinada que en su ausencia, el que lo reemplace, será incapaz de ejecutarlas eficientemente. Existe finalmente el superior que realiza un balance exacto de la autoridad que debe delegar con relación a la responsabilidad que ha asignado a sus subalternos. El sabrá delegar la autoridad suficiente y necesaria en cuanto perciba la necesidad de hacerlo, **pero siempre tendrá plena conciencia de que algo que no puede nunca delegar; su propia responsabilidad.** Tal procedimiento al superior utilizar al máximo su propia capacidad y la de sus subalternos.

La delegación de autoridad es también de importancia en su aplicación desde el punto de vista subordinado. La persona a la cual se le delega autoridad no debe hacer uso de ella imprimiendo un “sello personal” en las tareas que ejecuta o dirige sino que, por el contrario, debe emplearlas “subordinándose con autodisciplina” a la doctrina y reglamentaciones en vigor y a las directivas recibidas.

Cuando el superior delega excesiva autoridad el subordinado tomará decisiones sin tener la responsabilidad final de sus resultados, resolverá solo todos los problemas que se le presenten sin consultar con su superior.

Cuando el superior delega insuficientemente autoridad, el subordinado llevara todos sus problemas a su superior y el no resolverá ninguna. Muchas veces ocurrirá que estos subordinados se sentirán capaces de facilitar con su acción las tareas de sus superiores pero su reacción natural será no hacer nada ya que estos realizan sus tareas por ellos.

Cuando el superior delega suficiente y adecuada autoridad en concordancia con la responsabilidad que asigna a sus subordinados éstos tendrán noción plena de la cual es su dominio y su esfera de acción. En tales condiciones el éxito del cumplimiento de la misión radicara en las aptitudes del personal para la ejecución de sus tareas normales.

Cada Comandante es responsable ante una autoridad superior del cumplimiento de alguna función contribuyente a la misión total de este, y esta responsabilidad no puede nunca será delegada. El superior puede hacer

responsable ante él a sus subordinados por el logro del objetivo parcial que les asigna, y para ello les debe delegar la autoridad necesaria, pero no puede renunciar a nada que sea de su propia y exclusiva responsabilidad.

CAPITULO IV

PROCESO DE ORGANIZACIÓN

Todo proceso de organización requiere además de una consciente aplicación de los principios orgánicos adoptados, la consideración de dos factores elementales: la misión y la situación.

A. LA MISIÓN

Es obvio que todo organismo existe en razón de la existencia de una misión a cumplir. Por lo tanto, el proceso de ordenamiento de los elementos constituyen, personal y material –adjuntados a determinados principios sólo tiene por objeto y ultimo fin facilitar el cumplimiento de dicha misión, vale decir, facilitar la ejecución de la o las tareas que permitan el logro del propósito que formara toda misión.

Es pues, condición y guía imprescindible en el proceso orgánico, un claro y concreto concepto de la misión para pretender lograr una estructura o mecanismo cuyo funcionamiento sea eficiente y económico.

Esta exigencia, elemental en la iniciación de un proceso orgánico, debe ser considerada con igual importancia en el estudio de toda reforma o modificación posterior que se desee introducir en la estructura inicial

B. LA SITUACIÓN

La situación conjunto de circunstancias y factores que afectan el logro del propósito de la misión exige un estudio detenido a fin de que, en conocimiento de tales circunstancias y factores favorables o desfavorables, el proceso orgánico constituya una explotación de los primeros y una neutralización de los últimos, provocando en consecuencia efectos deseados que en ultima instancia significaran el logro del propósito de la misión. Razón de ser del organismo estructurado.

C. LAS UNIDADES TIPO

Las Unidades Tipo constituyen un árbitro tendiente a facilitar la solución del problema orgánico. Estas Unidades cuyas funciones y estructura orgánica no están sujetas a variaciones frecuentes, permiten lograr rapidez, facilidad y economía en el proceso de estructuración de organismos mayores afectados por una nueva misión o por una distinta situación.

La constitución de Unidades tipo esta determinada en los correspondientes Cuadros de Dotación, que especifican las cantidades y características del personal y del material que ha de integrarlas. La revisión y modificación de dichos Cuadros deben ser propuestos por todos los organismos que adviertan tal necesidad, pero su rectificación sólo podrá ser dispuesta por aquellos mandos autorizados a tal efecto.

Los Cuadros de Dotación están constituidos por:

1. Una Sección General: que sirva para indicar breve y concisamente, cual es la función normal que se le asigna a la Unidad.
2. Un esquema orgánico: que sirva para mostrar en forma gráfica cuáles son las relaciones internas, externas y enlaces entre las dependencias de la Unidad, entre éste y su superior inmediato y con los organismos que se le fije.
3. Una Sección Personal y Equipos: Que sirve para indicar:
 - a. La cantidad, grados, clasificación y capacitación del personal necesario en cada una de las dependencias de la Unidad;
 - b. La cantidad de equipos, materiales y elementos, con sus características, que son necesarios en cada una de las dependencias de la Unidad.

Existen tres tipos diferentes de Cuadros de Dotación:

- Cuadros Normales de Dotación.
- Cuadros Especiales de dotación.
- Cuadros Experimentales de Dotación

Los Cuadros Especiales de Dotación son los correspondientes a aquellas Unidades destinadas a ciertas tareas particulares y que, por lo tanto, presentan requerimientos orgánicos distintos a los de las Unidades. El empleo de estos Cuadros puede hacerse únicamente con autorización del Comandante de la Fuerza Aérea Boliviana; se identifican con el prefijo "E".

Los Cuadros experimentales de Dotación son aquellos que corresponden Unidades cuyas estructuras orgánicas son nuevas y están en el periodo de experimentación o prueba. Estos Cuadros pueden eventualmente ser convertidos en Cuadros normales de dotación o en Cuadros Especiales de Dotación, y se identifican con el prefijo “Ex”.

Los organismos que no se estructuran como “unidades tipo”. (Ejemplo Institutos, Servicios, Reparticiones) confeccionan los denominados Cuadros de Requerimientos, que presentan las siguientes características:

- Se confeccionan sobre la base de su misión específica.
- En general serán de categoría única conforme con las características del organismo a que corresponden.
- A similitud de los Cuadros de Dotación. Se clasifican y están sujetos a las mismas variantes de éstos.

CAPITULO V**ORGANIZACIÓN OPERATIVA****A. ORGANIZACIÓN DE LOS GABINETES MILITARES**

En la organización de los diferentes tipos de Gabinetes Militares debe tenerse principalmente en cuenta: el agrupamiento de las funciones afines del Gabinete (Asignación Homogénea); la cantidad de dependencias utilizadas en la estructuración orgánica del Gabinete (Alcance de Control), la relación de dependencia de estas con el Comandante, Director o Jefe de Estado Mayor y entre si (Unidad de Mando); y autoridad que se le otorga a cada uno de los miembros del Gabinete (Delegación de Autoridad).

La organización de los Gabinetes debe contemplar algo mas profundo que su estructura relativamente estática; un estudio bien realizado debe incluir las consideraciones necesarias para lograr la coordinación dinámica de todas sus partes constitutivas, referidas a su propósito fundamental; el logro exitoso de la misión del Comandante, Director o Jefe.

Las funciones primordiales de un Gabinete militar son el asesoramiento al superior, la transmisión de sus instrucciones y la supervisión de la ejecución de sus decisiones.

En forma más detallada se puede enunciar en la siguiente forma:

- Obtener y proveer información.
- Estudiar y planificar.
- Preparar requerimientos de personal y material.
- Proponer la acción apropiada y oportuna
- Preparar instrucciones para la ejecución de la decisión del superior.
- Transmitir sus órdenes.

Todo gabinete militar debe tener un alto grado de coordinación y apropiada asignación de las tareas para el logro de su misión. Para estar capacitado a lograr eficazmente su propósito, la organización del Gabinete Militar debe permitir relaciones armónicas rápidas y permanentes basadas en la interdependencia de sus tareas.

B. TIPOS ORGÁNICOS DE GABINETES MILITARES

Tres son los tipos orgánicos de gabinetes utilizados por la mayor parte de las organizaciones militares para prestar la asistencia necesaria al comandante director o jefe en sus funciones; el Gabinete Personal, el Estado Mayor y las Plana Mayor.

1. Gabinete Personal

Estos elementos constitutivos no son necesarios en todos los niveles de la cadena de mando, en ciertos escalones pueden faltar algunas de estas dependencias, y en otros, puede ocurrir que no se cuente con Gabinete Personal por no ser necesario. Un Gabinete puede incluir también otras dependencias que conforman determinadas funciones específicas, tales como el control del costo, estadísticas, Relaciones públicas, Cuartel General.

El Jefe del Gabinete Personal del Comandante es el Ayudante General del Comando.

Por tratarse de tareas relacionadas con las actividades “personales” de la función de mando, es necesario que el control y supervisión de sus actividades las realice el superior en forma directa o inmediata. (Un ejemplo de estructura orgánica de Gabinete Personal para un comando superior.

2. Gabinete asesor

El Gabinete Asesor está compuesto de profesionales libres que asesoran al Comandante en temas profesionales especializados, tales como: Economía – Finanzas, Organización y Métodos, Ingeniería de sistemas de Informática, Ingeniería Aeroespacial, etc.

El jefe del Gabinete Asesor es el más antiguo Jerárquicamente, normalmente estas funciones las cumple el Inspector General de la Fuerza Aérea.

Un ejemplo de estructura del Gabinete asesor del comandante (para un Comando superior).

3. Estado Mayor

El Estado mayor tiene por función específica asistir al comandante en el ejercicio de su función de comando. Este tipo de gabinete es aplicable y

apropiado para todos los Comandos Superiores de la Fuerza Aérea Boliviana y puede ser clasificado en Estado Mayor Coordinador, director y Especializado. El Estado Mayor es controlado y supervisado directamente por el Jefe del Estado Mayor.

El nivel especializado consta normalmente de agrupamientos (Departamento, Secciones, Subsecciones, Etc.) en los cuales se ha realizado una asignación homogénea de funciones. Cada uno de estos agrupamientos de funciones homogéneas, debe mantener un estrecho contacto con los otros, y con las agrupaciones del nivel coordinador.

El Jefe del Estado Mayor se encuentra en la cadena de Comando, siendo el asesor principal y directo del Comandante, y el Director de la coordinación de todos los agrupamientos del nivel coordinador y del nivel especializado, a fin de que aquél pueda dedicar todo su tiempo a planificar, establecer su político de acción, ejecutar personalmente la conducción, y adoptar las resoluciones que resulten vitales para el cumplimiento de sus misión.

En determinadas organizaciones del Estado mayor puede incluirse asimismo otra dependencia del Jefe de Estado Mayor; ésta se denomina normalmente la Secretaría General, y tiene por función primordial asistir al jefe del Estado Mayor en las tareas relativas al control y supervisión de los servicios propios del Comando.

4. Plana mayor

La Plana mayor, que tiene por función específica asistir al Director o Jefe en el ejercicio de su función de mando, debe ser estructurada de acuerdo con un criterio similar al expuesto para el Estado Mayor.

El Organismo más elevado que cuenta con Plana Mayor es el grupo aéreo

CAPITULO VI**ORGANIZACIÓN DE LAS GRANDES Y PEQUEÑAS UNIDADES AÉREAS****A. INTRODUCCIÓN.**

Las Grandes Unidades Aéreas en la FAB son las Brigadas Aéreas y las pequeñas unidades aéreas son los grupos aéreos y los Escuadrones.

La Brigada Aérea es una estructura organizada en base a los principios orgánicos con el objeto de constituir el elemento ejecutivo de la conducción de los Comandos superiores mediante la coordinación de los esfuerzos de sus elementos componentes.

Los principios orgánicos en que se basa la estructura de la Brigada Aérea son los establecidos y comentados anteriormente en este Reglamento al referirnos a la Organización Aérea a saber: Unidad de Mando, alcance de control, asignación homogénea y Delegación de autoridad.

Ellos han sido satisfechos mediante la subordinación de todos los componentes de la Brigada aérea a un único jefe; la división interna en dependencias (Grupos) funcionalmente homogéneos – operativos, logísticos y técnicos los que incluyen también funciones homogéneas; la delimitación exacta y definida de la dependencia de sus estructuras orgánicas componentes e individuos para su adecuado control; y la fijación de las responsabilidades y atribuciones correspondientes que concretan la delegación de autoridad necesaria y suficiente.

La constitución de un elemento ejecutivo de la conducción de los Comandos Superiores evidencia una clara diferencia entre el organismo que planifica y conduce y el que ejecuta y coordina la acción.

B. COMANDOS SUPERIORES.

Se entienden por tales los del Comando General, comandos Específicos y conjuntos y Comandos de Brigadas Aéreas, así como los de las Fuerzas de Tarea Aérea, organizados en caso de conflicto bélico o de otro tipo.

La actuación ejecutiva de la Brigada Aérea tiende al Logro de objetivos materiales mientras que la planificación y conducción de los comandos Superiores tienden al logro de propósitos o efectos deseados también llamados objetivos.

Los grupos funcionales que integran las Brigadas Aéreas constituyen los verdaderos ejecutores de todas las funciones posibles de llevar a cabo por la misma, asignadas en razón de su carácter; operativo, logístico o técnico.

La coordinación de los medios y esfuerzos para su ejecución es responsabilidad del Comando de la Brigada Aérea.

En consecuencia, la función de la Brigadas Aérea es eminentemente ejecutiva y fundamentalmente coordinadora, excepto en el caso que actúe independientemente, situación en la cual se constituirá en un organismo planificador, para ello cuenta en su organización con un **Estado Mayor**.

De acuerdo con lo expresado, la Brigada Aérea constituye la cristalización de una Unidad operativa por excelencia.

Para el cumplimiento de su función específica normalmente cuenta con Unidades "subordinadas". De acuerdo con la situación operativa, puede contar con Unidades "agregadas". Esta última condición es resorte del Comando Superior inmediato por propia iniciativa o a requerimiento de la Brigada Aérea interesada.

Ello materializa la flexibilidad orgánica de la Fuerza Aérea, permitiendo la adaptación de los medios a las exigencias de la situación operativa.

De acuerdo con su finalidad particular las Brigadas pueden ser:

1. De combate; que incluyen Grupos Aéreos de Bombardeo, Ataque, Observación, Caza, etc.
2. De transporte; que incluyen Grupos Aéreos de esa especialidad.
3. De Adiestramiento; Que incluyen Grupos Aéreos destinados a tal fin, agregándoseles las dependencias que su misión les asigne.

C. LA BRIGADA AÉREA TIPO

La organización de la Brigada Aérea Tipo permite su aplicación ya sea en una Brigada Aérea de Combate, de Transporte o de Adiestramiento y/o Mixta. Su flexibilidad orgánica permite que sirva tanto para una como para otra de las finalidades antedichas, mediante el cambio del Grupo Aéreo que la constituye y modificaciones adecuadas en el Grupo Base.

La Brigada Aérea Tipo cuya organización se compone del Comando, Estado mayor, de uno o más Grupos Aéreos (rama operativa) un Grupo de Base Aérea

(rama logística) y GS (rama de seguridad). Si bien es cierto que la Brigada Aérea esta organizada para actuar en un teatro de operaciones como una Unidad integra autosuficiente, habrá circunstancias en que uno o mas de sus Escuadrones Aéreos se han Organizado en Escuadrillas, y los Escuadrones del Grupo Base Aérea: en servicios, Secciones, Subsecciones, Depósitos, etc. y de los G.S., en Compañías, Secciones, Escuadras, etc. según corresponda: esta organización permite que cada uno de los Escuadrones Aéreos que opere cuente con el sostén logístico, apoyo técnico y seguridad necesarios.

El Comando de la Brigada Aérea incluye al Comandante, su Estado Mayor y su Gabinete personal. Este último tiene como propósito fundamental asesorar al Comandante en los aspectos administrativos del conjunto de sus unidades.

D. EL GRUPO AÉREO TIPO

Tiene como propósito de su tarea desarrollar operaciones aéreas a fin de cumplir la tarea de la misión de la Brigada Aérea de la cual depende.

La estructura orgánica del Grupo Aéreo incluye un comando y dos o mas Escuadrones Aéreos, los cuales se subdividen en dos o más escuadrillas. Los Grupos Aéreos están constituidos por: UN escuadrón de Base Aérea, un Escuadrón de Mantenimiento y un Escuadrón de Seguridad.

El Grupo Aéreo no tiene Estado Mayor sino de Plana Mayor, que para efectos de planeamiento de las operaciones será constituido por los comandantes de Escuadrón del Grupo Aéreo.

1. El Comando del Grupo Aéreo comprende a su comandante y a su Gabinete personal. Este último esta compuesto por la Ayudantía del que depende la Sección de Personal.
2. Los Escuadrones Aéreos: tienen un grado de flexibilidad orgánica limitada y un grado máximo de movilidad, además responden a las siguientes características:
 - a. El número de aviones que corresponde asignar orgánicamente a los Escuadrones Aéreos Escuadrillas y Elementos, depende de la especialidad del Grupo, finalidad, etc. y hasta en ciertos casos, del tipo del material aéreo. Es función del organizador fijar el número definitivo de aviones que corresponde en cada uno de los casos citados anteriormente, debiendo ser fijado luego en los Cuadros de Dotación

Correspondientes. En términos generales de acuerdo con la tarea asignada a cada una de las especialidades, la dotación de doce aviones como mínimo.

- b. Los Escuadrones correspondientes a los Grupos Aéreos de Caza y de Transporte tienen normalmente tipos de aviones idénticos, mientras que los Grupos de Adiestramiento Pueden tener Escuadrones dotados de distinto material de vuelo respondiendo este a las finalidades particulares de las Brigadas de las que dependen (aviones para adiestramiento primario, básico, avanzado, etc.)

E. EL GRUPO DE SEGUIMIENTO TIPO

Tiene como propósito primario desarrollar operaciones de seguridad y defensa de instalaciones aéreas, proporcionando también el adiestramiento en la especialidad de avioneros.

La estructura orgánica del Grupo de Seguridad incluye un comando y dos o mas Escuadrones.

- COMANDO.
- COMANDO DE ESCUADRONES OPERATIVOS.
- COMANDO DE ESCUADRONES BASE
- COMANDOS DE COMPAÑÍA
- COMANDO DE ESCUADRON.

El Grupo de Seguridad no consta de Estado Mayor sino de Plana Mayor, que para efectos de planeamiento de las operaciones será constituido por los Comandantes de Escuadrón.

El Grupo de Seguridad es una Unidad, cuya organización en la Fuerza Aérea Boliviana cuenta con efectivo y medios materiales que están previstos de acuerdo a la especialidad y también por tablas de organización, dotación, equipo, armamento para el cumplimiento de la misión asignada

El grupo depende directamente de la Brigada Aérea y horizontalmente mantiene relación de coordinación de otros Institutos y Unidades de la Fuerza Aérea Boliviana.

La organización de un GRUPO DE SEGURIDAD TIPO, está formulada en la forma más práctica, de manera que, satisfaga plenamente las necesidades orgánicas y operativas de una Unidad de Tropa en la Fuerza Aérea Boliviana.

F. EL GRUPO BASE AÉREA TIPO.

Tiene como propósito de su misión proveer a la Brigada de la cual forma parte el sostén logístico y, a fin de asegurar el cumplimiento de la tarea de la misión de la misma. Su estructura orgánica es similar en las Brigadas Aéreas de Caza, de Transporte y de adiestramiento; sus dotaciones están relacionadas con la clase y la cantidad de Grupos Aéreos que constituyen la Brigada Aérea:

1. **El comando:** Esta compuesto por el Comandante del Grupo Base y su Gabinete Personal. Este a su vez, esta integrado por la Ayudantía que incluye la Sección Personal cuyas funciones son de tramitación interna del Grupo Base.
2. **Los Escuadrones del Grupo Base:** Responden fundamentalmente al principio de Asignación Homogénea, agrupan al personal de los servicios y los depósitos que tienen una finalidad común o similar. Son las siguientes:
 - a. **Escuadrón Servicios Especiales**
Reúne todos aquellos servicios destinados a satisfacer necesidades operatorias de la Brigada Aérea, ya a proporcionar el apoyo de toda actividad de vuelo que se desarrolla dentro de la zona de influencia de la misma. Esta constituida por Servicios en el numero y tipo que se determinen en los Cuadros de Dotación.
 - b. **Escuadrón Servicios Generales**
Reúne todos aquellos servicios que tienen como finalidades satisfacer las necesidades de convivencia en la Brigada Aérea. Esta constituido por servicios en el numero y tipo que se determinen en los cuadros de Dotación.
 - c. **Escuadrón Depósitos (Almacenes)**
Reúne todos los depósitos o Almacenes destinados a satisfacer las necesidades de abastecimiento de la Brigada Aérea. Esta constituido por Depósitos en el número y tipo que se fijen en los Cuadros de Dotación.

G. LOS SERVICIOS DE MANTENIMIENTO AÉREO

Tienen como propósito primario asegurar el apoyo técnico del material de vuelo y terrestre de las Brigadas Aéreas, a fin de capacitarlas para el cumplimiento de las tareas de las misiones asignadas a las mismas.

Los servicios de Mantenimiento Aéreo están constituidos por un Comando y tres Escuadrones:

1. **El Comando.**

Comprende al Comandante del Servicio de Mantenimiento y a su Gabinete Personal. Este está integrado por la Ayudantía, de la cual depende la Sección Personal, con funciones similares a la del Comando del Grupo Base Aérea Tipo

2. **Los Escuadrones del Servicio de Mantenimiento Aéreo**

Respondiendo fundamentalmente al principio de Asignación Homogénea, agrupan al personal los servicios y los talleres. Son los siguientes:

a. **Escuadrón Talleres.**

Agrupar a los talleres del Servicio de Mantenimiento Aéreo.

b. **Escuadrón de Mantenimiento.**

Agrupar a los Servicios de Mantenimiento, cuyo número varía de acuerdo con la cantidad y tipos de aviones y equipos Técnicos.

c. **Escuadrón de Planificación y Control.**

Agrupar a los servicios destinados a las tareas de planificación y control técnico y administrativo.

H. EL SERVICIO DE ABASTECIMIENTO AÉREO

El propósito es el proveer sostén logístico de partes, repuestos, combustible, lubricantes y refrigerantes al material aéreo de la FAB a fin de mantener la capacidad operativa para el cumplimiento de las misiones asignadas.

Su estructura orgánica cuenta con un comando y tres Escuadrones además de Secciones distribuidas en las Unidades Operativas encargadas de proveer el sostén logístico necesario, que coordinan el flujo de abastecimiento con el servicio.

1. **El Comando:** comprende al Comandante del Servicio de Abastecimiento y a su Gabinete personal. Este está integrado por la Ayudantía, de la cual depende la sección personal con funciones similares a la del Servicio de Mantenimiento Aéreo.
2. **Los Escuadrones:** del Servicio de Abastecimiento Aéreo respondiendo fundamentalmente al principio de asignación homogénea, agrupan al personal, los servicios y depósitos o almacenes, son los siguientes:
 - a. **Escuadrón Técnico:** Agrupa las Secciones de Recepción, despacho y recuperables así con los almacenes y Sub Almacenes ubicados en las unidades operativas.
 - b. **Escuadrón de Estadísticas y Control:** Agrupa las secciones encargadas del registro de existencia, de los procedimientos de pedidos, inventarios, publicaciones técnicas y documentos.
 - c. **Escuadrón de Base Aérea:** Agrupa las secciones encargadas de intendencias, instalaciones, transportes terrestres, equipos de apoyo en tierra, carburantes, lubricantes y refrigerantes terrestres y los servicios menores.

I. LA BRIGADA AÉREA TIPO SIMPLE, SIMPLE MIXTA, REFORZADA O REFORZADA MIXTA.

De acuerdo con la cantidad de Grupos Aéreos y tipo de material de éstos que una Brigada Aérea incluya en su organización, puede ser:

- Simple.
- Simple Mixta.
- Reforzada.
- Reforzada Mixta

1. **Brigada Aérea Simple.**

Es aquella que, en su estructura orgánica, incluye un solo Grupo Aéreo de un mismo tipo de material de vuelo

2. **Brigada Aérea Simple Mixta**

Es aquella que en su estructura orgánica incluye un Grupo Aéreo, cuyos Escuadrones están integrados por material de vuelo de distintas características (Ejemplo: una Brigada Aérea de Adiestramiento que debe satisfacer las variadas exigencias de la enseñanza: primaria, básica, avanzada, etc.)

3. **Brigada Aérea Reforzada**

Es aquella que en su estructura orgánica, incluye mas de un Grupo Aéreo, cuyos materiales de vuelo son de características homogéneas.

Una Brigada Aérea Reforzada, por principio no deberá contar con mas de tres Grupos Aéreos. Sus posibilidades de sostén logístico, apoyo técnico y en algunos casos la infraestructura de Aeródromo Militar, son los factores que limitan a tres números de grupos aéreos.

El Comandante de la Brigada Aérea Reforzada, coordina la acción de los Grupos Aéreos entre si y su relación con os Grupos Base. La estructura orgánica de la Brigada Aérea Reforzada será idéntica a la de la Brigada Simple, sin modificar dicha estructura, cuando la cantidad de Grupos Aéreos incluidos en la Brigada Determinen las necesidad de un mayor sostén logístico o apoyo técnico, deberá incrementarse la capacidad de trabajo de los Grupos Base mediante la asignación adecuada de personal especializado, maquinas, afluencia de abastecimiento, etc.

Al aumentar el número de Grupos Aéreos subordinados el Comandante de la Brigada Aérea cuenta con mayor número de asesores directos. Ningún Comandante de Grupo asumirá representación de los otros ante el comandante de la Brigadas en cuestiones de asesoramiento especializado

4. **Brigada Aérea Reforzada Mixta**

Es aquella que, en su organización incluye mas un Grupo Aéreo, cuyos materiales de vuelo son de características heterogéneas.

La heterogeneidad del material de vuelo podrá llegar normalmente al nivel de los grupos aéreos y excepcionalmente al de los Escuadrones Aéreos.

El organizar Brigada Aéreas Reforzadas Mixtas no es un procedimiento normal pero, cuando así se proceda, deberá tenerse en cuenta especialmente el capacitar a los Grupos Base y Servicios de Mantenimiento Aéreo para satisfacer los variados requerimientos de vuelo

Aeródromo Militar

Se denomina Aeródromo Militar a toda área, delimitada con inclusión de edificios e instalaciones, utilizables para la actividad de aeronaves militares.

Las Brigadas Aéreas y Grupos Aéreas tienen asiento en aeródromos Militares.

Los Aeródromos militares no ocupados por Brigadas Aéreas o Grupos Aéreas; con ocupados por Destacamentos Aeronáuticos Militares.

Destacamento Aeronáutico Militar

Los Destacamentos Militares tienen por objeto dar a la Fuerza Aérea un incremento apreciable a su flexibilidad orgánica y operativa.

Para aclarar este concepto es necesario tener presente que la integración de toda Fuerza Aérea está limitada por las restricciones que impone el potencial nacional. En consecuencia, si bien el número de Unidades Aéreas no puede exceder la capacidad disponible de un país, es posible dar a la Fuerza Aérea una gran Flexibilidad orgánica manteniendo en estado embrionario futuros Grupos Aéreas, a Desarrollarse cuando los medios lo permitan o la situación lo imponga; y es factible incrementar su flexibilidad operativa asegurando a las Unidades Aéreas existentes una mayor disponibilidad de aeródromos aptos para su empleo alternativo según las exigencias de la situación.

La constitución de Destacamento Aeronáutico Militar tiende pues a lograr ambos efectos deseados, es decir, obtener la base de un posible completamiento para adquirir orgánica y funcionalmente la categoría de Grupos Aéreas, a la vez de cumplir una misión inmediata, y determinada. Cual es la seguridad, conservación y mantenimiento en condiciones de empleo en el Aeródromo Militar que tiene por asiento.

Por lo expresado se apreciará que el Destacamento tiene primordialmente una función logística, técnica y operativa la que gravita en su estructura orgánica. La cual se ajustará a los mismos principios orgánicos del Grupo Aéreo.

Las dependencias internas de un Destacamento interno surgen en base a estas tareas de la misión y a la importancia y amplitud y esfuerzo de cada una de ellas.

La seguridad y conservación de las instalaciones del Aeródromo Militar son funcionalmente similares en todos los casos, variando únicamente la amplitud del esfuerzo necesario en proporción a las dimensiones y

número de instalaciones del mismo. Este requerimiento se satisface mediante la distinta asignación de dotaciones mayores o menores

El eventual empleo de Aeródromo Militar por aeronaves militares exige la prestación de los servicios que requiere.

El eventual empleo del Aeródromo Militar por aeronaves militares exige la prestación de los servicios que requiere la actividad aérea prevista para cada aeródromo militar determinara distinta asignación de dotaciones mayores o menores, para cubrir los correspondientes servicios.

Sumadas las dos consideraciones efectuadas, que el Destacamento en el cumplimiento de su misión tiene tareas y por otra parte, el Destacamento es base de posible completamiento para transformarse en Grupo, la solución orgánica mas adecuada es clasificar los Destacamentos aeronáuticos en categorías.

Estas categorías deben contar con una estructura orgánica básica similar, que permita la transición de una categoría a otra mediante la sola modificación de sus dotaciones, y por lo tanto del escalón orgánico correspondiente (Escuadrón, Compañía o Sección, etc.) y el reajuste de su dependencia orgánica.

En la organización del Destacamento Aeronáutico Militar, se debe contemplar la posibilidad de que este cuente con Escuadrón de Base Aérea. Si bien ellos afectan al carácter primordialmente logístico y técnico del Destacamento dándole una tarea operativa, esta es excepcional y no modifica en absoluto la finalidad del mismo.

CAPITULO VII**NORMAS PARA LA REDACCIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

La escritura, formato y presentación de los Manuales de Organización y Funciones, deberán ajustarse a las disposiciones del presente Reglamento.

Sus capítulos serán ordenados en la siguiente forma:

- Introducción
- Aclaraciones
- Capitulo I – Misión
- Capitulo II – Funciones
- Capitulo III - Relaciones de Dependencia y Administrativas.
- Capitulo IV- Estructura Orgánica.
- Capitulo V – Responsabilidades y Atribuciones del Personal.
- Capitulo VI – Disposiciones Particulares.
- Capitulo VII - Disposiciones Complementarias.
- Capitulo VIII- Disposiciones Transitorias

Los Capítulos I al V serán obligatorios, los Capítulos VI, VII, VIII, la Introducción y las Aclaraciones serán optativos.

Cuando se considere imposible ceñirse a este esquema se deberá dar cuenta en el oficio de presentación del proyecto, detallando las razones que aconsejan la adopción de otros criterios.

Los manuales de organización y funciones aprobados por Resolución interna de Comando General de la FAB, tendrán validez de dos años, durante los cuales podrán ser revisados y actualizados para luego constituirse en Reglamentos orgánicos mediante Resolución respectiva.

El departamento III-OPS, mediante la Sección pertinente, será el encargado de efectuar el seguimiento.

A. MISIÓN.

Deberá consignarse en este capítulo exclusivamente la misión del organismo.

La misión se formula mediante la expresión conjunta de la tarea asignada por el organismo superior y el propósito que se persigue con la misma. Los verbos que

determinan la tarea y el propósito se expresan siempre en definitivo, ligados entre si y por la expresión: “a fin de” por ejemplo: capacitarse para opera con las unidades de su dependencia, a fin de asegura el logro de los objetivos que se le asignen.

Si la ley, decreto o resolución de creación del organismo fija la misión del mismo, esta será transcrita textualmente, asiendo constar a continuación y entre paréntesis el documento legal que la original

Se deberá fijar misión a los organismos hasta el escalón de brigadas Aéreas y equivalentes inclusive, no así para las personas que desempeñan su comandancia o jefatura, a quienes se les asignara responsabilidades y atribuciones.

A los organismos, grupos o equivalentes y otras de menor jerarquía, se les fijara solo la tarea de la misión de los mismos ya que para ellas el propósito es común y permanente y consiste, exactamente en la tarea del grupo o equivalentes.

B. FUNCIONES

La tarea a desarrollar para el cumplimiento de la misión configura las funciones de naturaleza distinta.

Las funciones esenciales existen siempre en todos los organismos constituyentes de la aeronáutica boliviana, sean estos grandes o pequeños, complejos o simples. Dichas funciones se desarrollan guardando entre si una estricta interdependencia.

Por lo tanto, las funciones serán determinadas para todos los organismos y ellas deben expresar las diversas ejecuciones y etapas a realizar para llevar a cabo la tarea de la misión, evitando incluir entre ellas las responsabilidades o atribuciones que corresponden al cargo responsable de su realización.

Dado que es prácticamente imposible, efectuar el detalle exhaustivo de las funciones de cada organismo deberán expresarse solo las especificas principales, aclarando que desarrollara, además todas las funciones que surjan de su misión, las complementarias de la mismas y las necesarias para su administración interna.

C. RELACIONES DE DEPENDENCIA Y ADMINISTRATIVAS

1. Relaciones De Dependencia

Se consignara en esta parte del manual, la dependencia directa del organismo.

2. Relaciones Administrativas

Se expresaran en esta parte las relaciones de contacto del organismos, en sentido lateral y don fines raramente administrativos o de tramite, con los demás organismos del Comando en Jefe, Gobierno del Ministerio de Defensa y de Participaciones Departamentos, provinciales o municipales.

Deberá establecerse claramente en forma enunciativa, en el trámite en que asuntos podrán mantener tales relaciones. Los mismos involucrar cuestiones doctrinarias o cuyo despacho no sea facultar del Ministerio de Defensa, manteniéndose únicamente a efectos de solicitar antecedentes, informes, etc.; o en cumplimiento de disposiciones reglamentarias.

A estos efectos, regirá lo dispuesto en el Reglamento de Documentación y Correspondencia de las FAB.

D. ESTRUCTURA ORGANICA

Este capítulo deberá abarcar el esquema fundamental de la estructura del organismos pero sin llegar a establecer el régimen interno o funcional, en que será establecido por el titular, si es que no esta fijado en los respectivos Cuadros de Dotación. Se enumeraran las dependencias internas del mismo que dependan directamente del titular.

De cada una de estas dependencias se indicara en forma clara, breve y precisa:

1. Su Misión o Tarea, según corresponda. Para ambos aspectos deberán tenerse en cuenta las directivas impartidas para la confección de los acápites A y B, respectivamente.
2. Sus Funciones.
3. Las Dependencias que la integran, detallando las Tareas y Funciones que se estima conveniente a establecer.

No se entenderá, que debe fijarse la organización hasta en su menor detalle por cuanto como propósito general se trata de conseguir que el titular de cada organismos no se encuentre coartado en el ejercicio de sus funciones por las disposiciones del reglamento y no pueda, por el mismo de disponer por si mismo la creación de secciones u oficinas o establecer cual debe ser la forma y el ritmo en que deben ensamblar su acción las diversas dependencias que integran el organismos. Esto no rige para aquellas dependencias cuya organización esta fijada por cuadros de Dotación aprobados por la superioridad.

E. RESPONSABILIDADES Y ATRIBUCIONES DEL PERSONAL

En este capítulo deberá expresarse:

1. Grado, Cuerpo, Escalafón y Especialidad (Categoría para el Personal Civil) el titular del organismo (o dependencia interna) y forma de designación del mismo, en los casos que corresponda decreto o resolución.
2. Responsabilidades.
3. Atribuciones
4. Por quien será reemplazado en caso de su ausencia (exclusivamente para el titular del organismo).

Al consignarse las responsabilidades del titular del organismo y las atribuciones inherentes a dicho cargo, deberá evitarse la enunciación de las que son comunes y generales por el Estado Militar, la Jerarquía o disposiciones legales generales en vigencia

A si mismo deberá consignarse a sin de reunir las en el mismo cuerpo, las responsabilidades y atribuciones que las Leyes, Decretos, etc., asigna particularmente al titular del organismo.

F. DISPOSICIONES PARTICULARES

En este capítulo se incluirán todas las disposiciones específicas del organismo que no tienen cabida en los capítulos ya enumerados.

Los Institutos deberán consignar en este capítulo (que de ser necesario, podrá dividirse en subcapítulos) los siguientes asuntos:

1. Condiciones y Programa de Ingreso
2. Categoría del Personal (Becados, Medios Becados y Pensionistas) con la declaración de los requisitos para cuadrarse dentro de cada categoría.
3. Cursos, Exámenes y Calificaciones.
4. Aprobación de Cursos, Bajas y Egresos.
5. Recompensas
6. Faltas Graves, Delitos y su Penas.
7. Etc.

También se agregara en este capítulo la lista de los manuales de Organización y Funcionamiento de cada una de las dependencias internas del organismo motivo

del reglamento orgánico: Dichos manuales completarán el instrumento necesario para el manejo de la misma.

G. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

Como su nombre indica, son las que completan los aspectos científicos legales, económicos, financieros, etc., de todas las otras disposiciones contenidas en el reglamento

H. DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Son aquellas que tienen validez temporal, al término, finalización o cumplimiento de lo dispuesto, desaparece automáticamente