



Cultura organizacional y gerencia militar en las fuerzas militares en Colombia

Organizational culture and military management in the military forces in Colombia

Tobias Alberto Mora Castañeda 

CITACIÓN APA:

Mora Castañeda, T. A. (2023). Cultura organizacional y gerencia militar en las fuerzas militares en Colombia. *Estrategia Poder y Desarrollo*, 2(4), 139-157.

<https://doi.org/10.25062/2955-0289.4807>



Publicado en línea: Diciembre 30 de 2023



[Enviar un artículo a la Revista](#)



Los artículos publicados por la *Revista Estrategia, Poder y Desarrollo* son de acceso abierto bajo una licencia *Creative Commons: Atribución - No Comercial - Sin Derivados*.

Cultura organizacional y gerencia militar en las fuerzas militares en Colombia

Organizational culture and military management in the military forces in Colombia

DOI: <https://doi.org/10.25062/2955-0289.4807>

Tobias Alberto Mora Castañeda 

Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto", Bogotá D. C., Colombia

Resumen

La cultura organizacional en las fuerzas militares es un campo muy poco trabajado desde una perspectiva de pensamiento estratégico gerencial. En ese sentido, el objetivo de este trabajo es determinar los principales desafíos de la gerencia militar con respecto a la cultura organizacional de las fuerzas militares desde un enfoque de competencias. Metodológicamente, se ha utilizado un enfoque cualitativo desde el método descriptivo. Como principales resultados, encontramos que las fuerzas militares tienen un componente de liderazgo muy fortalecido en el plano operativo, pero con muchas necesidades en el plano gerencial, en donde un enfoque de competencias puede ser una línea interesante de trabajar para fortalecer el panorama gerencial.

Palabras Clave: Cultura organizacional; fuerzas militares; gerencia; gerencia militar; competencias.

Organizational culture in military forces is a field that is institutionally addressed, but academically very little worked from a strategic managerial thinking perspective. In this sense, the objective of this work is to determine the main challenges of military management regarding the organizational culture of military forces from a competencies approach. Methodologically, a qualitative approach has been used from the descriptive method. As main results, we found that military forces have a very strong leadership component at the operational level, but with many needs at the managerial level where a competencies approach can be an interesting line of work to strengthen the managerial landscape.

Key words: Organizational culture; military forces; management; military management; competencies.

Abstract



Artículo de Debates

Recibido: 23 de noviembre de 2023 • Aceptado: 16 de diciembre de 2023
Contacto: Tobias Alberto Mora Castañeda  alberto.mora@esdeg.edu.co

Introducción

Toda organización está caracterizada por poseer una serie de aspectos culturales característicos de su propia dinámica, que le permite organizar su modelo administrativo y gerencial para cumplir a cabalidad sus propósitos planteados. En ese sentido, y teniendo en cuenta la naturaleza de las fuerzas militares en Colombia, la cultura organizacional militar está mediada por aspectos que ninguna otra organización en el territorio suele poseer, en la medida que su objetivo principal es la defensa de la soberanía, integridad e independencia nacional.

De esa manera, sus procesos organizacionales han estado fuertemente guiados por una cultura operativa (Carter, 2015) para afrontar los desafíos de los procesos específicos en el sector de la seguridad y defensa, que ha llevado a que las organizaciones estén lideradas por personal altamente capacitado para dirigir recursos humanos y físicos de acuerdo con los desafíos que se van presentando en el territorio, en medio de un amplio panorama de situaciones que rodean el concepto de seguridad, que va desde la lucha contra las organizaciones armadas ilegales hasta el apoyo humanitario o la defensa del medio ambiente.

Lo anterior se relaciona con que las fuerzas militares son organizaciones con un nivel de impacto en diversos campos del territorio nacional, que han evolucionado conforme lo han hecho los desafíos militares a fin de cuidar y proteger la integridad nacional. Esto ha hecho que el fortalecimiento de sus competencias militares estén desarrolladas a partir de un fuerte componente operacional ligado al amplio escenario educativo de las ciencias militares y el desarrollo profesional complementario producto de las nuevas dinámicas, como lo son el campo de los estudios administrativos, sociales y jurídicos referencias.

Sin embargo, otro de los campos que también ha estado presente con una contundencia cada vez mayor, es el de la gerencia organizacional. Con el crecimiento de los desafíos para la fuerza militar, ha provocado que la organización crezca con mayores recursos financieros y humanos con distintas capacidades, ya no solo para operar en el ámbito de la seguridad y la defensa, sino también para gerenciar la misión y visión de las fuerzas militares, siendo un componente que cumple un rol estratégico para lo cual, los líderes militares deben estar preparados ya no solo para dirigir unidades militares, soldados, armas y estrategias en el sentido operativo, sino también para liderar civiles, ámbitos administrativos para la proyección y el fortalecimiento institucional, escuelas para la educación técnica y profesional, entre otros aspectos.

Es por ello que este artículo de reflexión tiene como objetivo general: determinar los principales desafíos de la gerencia militar con respecto a la cultura organizacional de las fuerzas militares desde un enfoque de competencias. Lo anterior, teniendo en cuenta

que el liderazgo militar debe poseer una serie de criterios que se permitan afrontar los desafíos que resultan de la comandancia ya no solo de unidades militares, soldados y armas, sino también de aspectos que tienen una cultura menos operativa y más gerencial, el cual requiere otro tipo de liderazgo, pensamiento y estrategia, puesto que sus contribuciones en la actualidad, van desde la defensa de la integridad nacional hasta la producción educativa, científica, tecnológica e intelectual; por tanto, se perciben una serie de cambios en la cultura organizacional que requieren atención, siendo este, uno de los principales aspectos que se busca indagar con el propósito de identificar cómo las fuerzas militares enfrentan y deben afrontar estos procesos propios de la naturaleza de una organización que evoluciona constantemente.

En ese sentido, este artículo está estructurado en varias secciones para el desarrollo del objetivo general: a) Problematización de la gerencia y la cultura organizacional en las fuerzas militares de Colombia; b) revisión teórica de la cultura organizacional y relación con la gerencia en las fuerzas militares; c) Revisión de los principales desafíos de la gerencia en las fuerzas militares y la cultura organizacional, y d) conclusiones y recomendaciones.

Metodología

Tipo de investigación

Para este trabajo, se parte de un enfoque de investigación cualitativo, a partir del método descriptivo.

Técnicas de recolección de información

Cómo técnicas de recolección de información, se utilizará el registro de información proveniente de fuentes primarias y secundarias, tales como: informes, boletines o publicaciones de organizaciones oficiales nacionales e internacionales. Así mismo, se revisaron artículos de investigación científica de revistas nacionales e internacionales, libros, capítulos de libro, entrevistas publicadas por terceros, documentales y prensa.

Por otro lado, ¿bajo la modalidad de bola de nieve?, se buscará personal para realizar entrevista semiestructurada como segunda fuente de información, a fin de enriquecer la información concerniente a los objetivos planteados.

Tratamiento de la información

Se utilizó la herramienta de resumen para analizar la información, el cual, busca discriminar la información para determinar las categorías de análisis, así como categorías

emergentes. Una vez se realice este análisis, se procederá con un ejercicio de triangulación entre la información analizada para los tres objetivos específicos con el ánimo de encontrar nuevos panoramas del objeto de estudio.

Problematización de la gerencia y la cultura organizacional en las fuerzas militares de Colombia

Como se ha señalado anteriormente, las organizaciones militares tienen una característica especial que las diferencia de cualquier otra organización pública y privada, teniendo en cuenta su rol en el Estado como uno de los principales actores en el escenario de la seguridad nacional y la protección de la integridad nacional.

Así mismo, Colombia, al igual que los diferentes países en el mundo y en la historia, ha estado caracterizado por un importante escenario de amenazas que han intentado quebrantar la estructura del régimen democrático, como lo ha sido su histórica lucha con los Grupos Armados Organizados al Margen de la Ley, a fin de salvaguardar los principios constitucionales del Estado colombiano. Lo anterior, ha provocado que las fuerzas militares colombianas constituidas por una fuerza terrestre (Ejército Nacional), naval (Armada Nacional) y aérea (Fuerza Aérea), hayan desarrollado una cultura organizacional centrada en la defensa de integridad nacional y el mantenimiento del orden constitucional, combatiendo diferentes amenazas a lo largo del territorio, a partir de una doctrina, estrategia y planeamiento operativo enfocado en afrontar y controlar las distintas amenazas que se han presentado en las últimas décadas entre el siglo XX y lo que va del siglo XXI.

En sentido, podríamos establecer que, a partir de ese enfoque de la cultura organizacional militar de las fuerzas militares colombianas, pensadas en las estrategias de defensa y seguridad, la guía y direccionamiento de estas organizaciones ha procurado el estudio y consolidación de un liderazgo militar que dialogue con los retos y desafíos del territorio colombiano.

Este enfoque operacional ha auspiciado y fortalecido el criterio del liderazgo militar como uno de los componentes más importantes dentro de las fuerzas militares desde un sentido de la cultura organizacional. Incluso, algunos trabajos de investigación han documentado su relevancia y discusión relacionadas con algunas organizaciones dentro de las fuerzas militares (Perilla, 2020; Poloche, et al., 2018; Monsalve-Castro, 2018), e inclusive, algunas de las fuerzas militares cuentan con sus propios manuales de liderazgo como el MFE 6-22 del Ejército Nacional (2017), en el que se da cuenta de la estructuración conceptual de la competencia y algunas condiciones especiales que se deben tener en cuenta en un modelo de liderazgo planteado en torno al contexto, las estrategias, las situaciones, el carácter, el intelecto, entre otros aspectos.

De la misma manera, cabe preguntarse si el criterio de gerencia en las fuerzas militares se ha desarrollado con la misma envergadura teniendo en cuenta la cultura organizacional y sus diferentes facetas tanto operativas como administrativas. Esto sin duda lleva a un interrogante previo dentro de este escenario: ¿Se puede hablar de gerencia dentro de las fuerzas militares? Algunos textos reflexivos como se evidencia en Moreno (2011), en torno a las similitudes y diferencias entre el gerente y el militar, establece que no hay ninguna diferencia entre uno y el otro, teniendo en cuenta los niveles de toma de decisiones, el manejo de recursos humanos y financieros, procesos contractuales, entre otros aspectos propios de la gerencia organizacional, sin embargo, advierte el autor, que el militar a pesar de tener diferentes insumos intelectuales y de experticia debido a los campos a los que se enfrenta en materia de liderazgo y organización, aún debe fortalecer algunos aspectos propios de la gerencia.

A pesar de la amplia experiencia y estudios que reciben las fuerzas militares para el desarrollo del liderazgo militar, se evidencia que es poco de lo que se habla con respecto a la gerencia y aún menos, a lo que podríamos denominar: "gerencia militar". Por tanto, con este estudio se ha pretendido profundizar la discusión en torno a la gerencia dentro de las fuerzas militares a partir de la cultura organizacional, la cual trae con el pasar del tiempo nuevos desafíos que van más allá de lo operativo. Es, en ese sentido, en donde este escrito encuentra su principal valor y aporte.

Cultura organizacional, gerencia y fuerzas militares

Esta sección tiene dos intenciones específicas: establecer la importancia de aproximarnos a una cultura organizacional militar y, segundo, describir su relación con la gerencia en las fuerzas militares en Colombia. En ese sentido, se inicia por el concepto ¿Qué interpretar sobre la cultura organizacional? En ese campo, Rincón y Aldana (2021), establece una definición de acuerdo con su trabajo y la revisión teórica realizada; entendida como una referencia a la construcción cognitiva o un panorama de sistemas de conocimientos desde donde los individuos interpretan, regulan comportamientos y actúan en un clima de una situación organizacional, es decir, que, en una organización determinada, existen unos hábitos, valores y normas que moldean la forma en cómo los miembros deben comportarse en el ambiente laboral tradicional.

Por otro lado, el estudio realizado por Reyes y Moros (2019), sobre los principales retos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional, advierte la importancia de aclarar que dicho concepto se ha trabajado por diversas disciplinas como la Antropología, la Sociología y la Psicología, en diferentes entornos y con distintas finalidades, por lo cual, es probable al estudiar dicho concepto, se encuentren un amplio marco conceptual, pues, la cultura organizacional puede aparecer en términos generales como

"Patrón de supuestos básicos [...] en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa" "conjunto de maneras tradicionales de pensar, sentir, decidir y reaccionar [...] ante problemas a los que se enfrenta una organización"... "poderoso mecanismo de control [...] para conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización"; "elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa" (Ocuhi, 1982; Leal, 1991; Freitas, 1991 y Soria, 2008, citados en Reyes y Moros, 2018, pp. 203-204).

Así mismo, los autores hacen un interesante análisis sobre la importancia del liderazgo en la cultura organizacional, partiendo de la idea que el líder en la forma de directivo, es el agente multiplicador de una cultura organizacional en cuanto a gestión y administración teniendo en cuenta la finalidad de la organización. De ese modo, la forma en que se lleva a cabo un escenario directivo, normalmente liderada por gerentes en las organizaciones, es la esencia en donde se representa una cultura organizacional.

En esa misma línea, Méndez (2019), hace una reflexión más profunda del liderazgo y la cultura organizacional, teniendo como interlocutor a la estrategia desde un punto de vista particular: la adaptación al cambio. El autor llega a esta premisa estableciendo que toda organización se enfrenta a cambios de diferente índole, que, a su vez, requieren un proceso de reconocimiento y adaptación en donde la estrategia responde a estos retos para identificar oportunidades, cursos de acción y cambios del comportamiento organizacional, los cuales serán definidos por los líderes o directivos y desarrollar ventajas ante los retos internos y externos.

Ahora, una vez nos aproximamos al concepto de cultura organizacional, es importante revisar a qué aspectos se refiere cuando se habla de cultura organizacional en las fuerzas militares en Colombia y bajo qué premisas esto, tiene relación directa e indirecta con la gerencia, y si cabe aquí un concepto de gerencia militar.

En primer lugar, definir la cultura organizacional en las fuerzas militares no es un aspecto estrictamente definido por un manual o documento que desarrolle el concepto, lo confronte y lo estipule a partir de una estructura. Por tanto, en este trabajo no se piensa que la clave sea definir la cultura organizacional de las fuerzas, sino, comprender sus dinámicas culturales (hábitos, principios, clima) para evidenciar su relación con la gerencia. En ese sentido, diversas fuentes de información en las fuerzas militares colombianas, tales como los sitios web del Ejército Nacional o el Comando General de las Fuerzas Militares, si bien no establecen un criterio de cultura organizacional, aborda brevemente el criterio de cultura militar, el cual, podríamos encajar en un panorama de principios y valores.

Así las cosas, ambos sitios web explican en términos generales la historia de cada una de las instituciones, su organización jerárquica, los niveles de mando que cada uno tiene, su visión, misión, unidades militares o dependencias y por último y no menos importante, una serie de principios y valores transversales mediadas por reconocer su

misionalidad definidas en la Constitución Política, el respeto por esta, el honor y sentido de pertenencia institucional, el respeto y defensa de los derechos humanos y el derecho internacional humanitario (Comando General de las Fuerzas Militares, s. f.; Ejército Nacional de Colombia, 2022).

Definido lo anterior, es claro que se requiere mayor especificidad para intentar ser aún más específicos. Un informe de cultura institucional de la Fuerza Aérea Colombiana (2019), puede servir de guía para este propósito. Dicho informe, tuvo el propósito de describir la cultura institucional de la organización a partir de la metodología del ábaco de Regnier aplicado en 16 unidades militares, bajo la técnica de recolección de información conocida como grupos focales, caracterizada por oficiales, suboficiales y personal civil pertenecientes a cuerpos logísticos, administrativos y profesionales, consistente en la aplicación de encuestas para jerarquizar problemas y percepciones sobre algunos campos específicos de la organización.

Es en ese punto donde se encuentra su principal aporte, ya que, el concepto que usa el informe sobre cultura institucional coincide con los componentes anteriormente socializados sobre cultura organizacional (principios, valores, creencias, pautas de comportamiento, entre otros, al interior de la organización).

En síntesis, la medición de la cultura institucional, que la interpreta como cultura organizacional, estudia seis macro variables para entender como la materialización de la cultura organizacional en dicha fuerza militar y que puede ampliarse al resto de las fuerzas militares.

Tabla 1. Macro variables del informe de cultura institucional de la Fuerza Aérea

Macro variables	Definición
Sistema estratégico	Percepción sobre el plan estratégico institucional (despliegue, alineación, ejecución, seguimiento, riesgos).
Organización interna	Percepción sobre el sistema de gestión de calidad (desarrollo humano, gestión del cargo, satisfacción laboral, efectividad comunicacional).
Estructura orgánica	Percepción de la estructura y su cumplimiento, autoridad, fluidez administrativa, entre otros.
Demandas del entorno	Percepción del cumplimiento del Plan Estratégico a largo plazo (amenazas, investigación y científicidad, confianza)
Gestión del cambio	Adaptación y velocidad a procesos de cambio
Prioridades culturales	Percepción sobre lealtad, compromiso y disposición a la defensa nacional, liderazgo, identidad, honor y sentido de pertenencia.

Fuente: Elaboración propia con base en la Fuerza Aérea Colombiana (2019).

De acuerdo con el informe señalado, las anteriores macro variables nos permiten comprender aún mejor, que la cultura organizacional (desde el enfoque particular de la

Fuerza Aérea Colombiana) en las fuerzas militares, no solo se limita a principios, valores y formas de pensar la organización producto las tradiciones y las normas; también conducen a comprender como está organizada una organización, cómo funciona y hacia donde se dirige, también, cómo responde a las necesidades institucionales.

Así mismo, permite inferir que toda cultura organizacional militar tiene un componente muy marcado hacia lo operativo en términos de estrategia militar (sistema estratégico), pero que, a su vez, reconoce una línea muy importante sobre los escenarios administrativos, de eficiencia, gestión, comunicación, satisfacción y adaptación (organización interna, estructura orgánica y gestión del cambio). Es estos componentes de la cultura organizacional militar en el que evidenciamos una relación directa e indirecta la importancia de la gerencia, en donde ya no solo las funciones de las distintas unidades y dependencias militares requieren un liderazgo militar, sino también, una gerencia militar.

Gerencia y cultura organizacional: ¿hacia una gerencia militar?

Desarrollar el término de gerencia en un trabajo sobre las fuerzas militares no es un aspecto común. Parece alejado de las tradiciones y cultura militar que siempre ha estado caracterizado por el liderazgo militar y las propias costumbres de una jerarquía históricamente establecida, sin que exista la necesidad de abordar la gerencia como algo necesario dentro de este objeto de estudio.

Sin embargo, como mencionó antes, las fuerzas militares han tenido un cambio en su cultura organizacional desde el ámbito administrativo más allá del operativo. Por tanto, este trabajo considera importante aproximarnos a las fuerzas militares desde la gerencia.

Este término, al igual que el de cultura organizacional o como muchos en el plano de las diferentes disciplinas del conocimiento, no cuenta con un solo concepto, enfoque, modelo o disciplina de estudio; puesto que, dependiendo del punto de vista que se quiera abordar el amplio margen de acción de la gerencia (empresario, supervisor o subalterno), se permitirá construir una definición (Olea y Pacheco, 2012).

En ese mismo sentido, Ortiz (2010) hace una precisión importante y es que la gerencia ha aparecido en el ejercicio de las organizaciones, a partir de una necesidad de guía, especialmente en los momentos de crisis. De ahí a que revise la gerencia ya no solo como un término que se refiere a una descripción de una tarea o una serie de actividades, sino también como una tarea multidisciplinar que agrupa una serie de condiciones epistemológicas dentro de la administración como ciencia de la dirección.

En esa misma línea podríamos continuar desarrollando toda una serie de precisiones sobre lo que es la gerencia y los enfoques de aplicación que se pueden encontrar en

la literatura; habilidades gerenciales, gerencia estratégica, liderazgo, proyectos, talento humano, entre otros (Ipinza, 2019; Arroyo, 2017; Toro, 2012). No obstante, y para efectos del desarrollo de trabajo, uno de los enfoques de la gerencia tiene una prevalencia e injerencia más directa que otros sobre el objeto de estudio: la gerencia pública.

Tomando la definición de Gómez (2017), comprender la gerencia pública como una función caracterizada por la conducción de recursos humanos y físicos desde una perspectiva dinámica para la consecución de objetivos para satisfacer las necesidades de sus demandantes, con un alto sentido de la moral y la virtud pública. Sin embargo, el autor advierte que en ese desarrollo de las actividades públicas en donde la gerencia se retroalimenta de nuevas experiencias teniendo en cuenta las complejidades de lo público, los conocimientos y los procesos a fortalecer o innovar.

Teniendo en cuenta esta apreciación, la gerencia y especialmente en lo público se manifiesta como el factor transversal por el que inicia, se ejecuta y evalúa las estrategias de implementación de las políticas del Estado a partir del enfoque social, político o económico que caracteriza las organizaciones. Por tanto, su valor y experticia son cruciales para dirigir dichas políticas y transformar la realidad social, para lo cual se ha requerido dicha labor gerencial. Es así como en la cotidianidad de los Estados democráticos los principales gerentes del Estado son los presidentes, ministros, secretarios, alcaldes, y a partir de allí, todos aquellos funcionarios que tienen a su cargo la administración y gestión de los recursos.

A partir de este contexto, es de entender a las fuerzas militares como organismos públicos del Estado con una misión única, en el que también administran, gestionan y ejecutan recursos públicos con una misión especial de seguridad y defensa. Es por ello por lo que este trabajo se pregunta por una gerencia militar para los organismos armados que detentan el monopolio legítimo de las armas.

Sin embargo, a partir de la búsqueda de literatura realizada por este trabajo, el concepto de gerencia no ha sido utilizado como un criterio bien definido dentro de sus procesos de gestión administrativa, aunque esto no quiere decir que no hayan desarrollado ya procesos en el que la gerencia es transversal; por lo tanto, como práctica, la gerencia está en la mayoría de los procesos administrativos de las fuerzas militares, en la medida en que muchas de sus unidades están dedicadas exclusivamente a dinámicas de organización presupuestal, financiera, de talento humano y de toma de decisiones.

Teniendo en cuenta este contexto, llama la atención un documento en particular emitido por el sector defensa en cabeza del Ministerio de Defensa (2008) (oficina de control interno), denominado como: *política de gerencia pública activa*. Esto fue una iniciativa del entonces ministro de defensa, Juan Manuel Santos, quien tuvo una visión sobre la gerencia de los recursos de este sector desde un enfoque de buen gobierno (gestión gubernamental eficaz y transparente (El Tiempo, 2008).

Este documento resulta ser clave para identificar conceptos, estructuras y planes alrededor de una necesidad de gerencia en el sector defensa, siendo uno de los pocos documentos en Colombia que se refieren con tal contundencia sobre el tema.

La política de gerencia pública estuvo pensada para establecer la necesidad de un cambio en la cultura organizacional del sector defensa en torno a la gerencia: ¿Por qué? Desde luego, la oficina de control interno del Ministerio de Defensa ya venía identificando algunos desafíos en este contexto: la innegable evolución de los retos de las organizaciones que hacen parte de este sector (con especial énfasis en la fuerza pública) y cómo una gerencia activa podría hacer parte de un plan estratégico de fortalecimiento institucional para afrontar los retos. Es decir, aunque explícitamente no se señale que dicho sector presentaba (y quizá aun presenta) una debilidad en el marco de la gerencia y la gestión pública eficaz, implícitamente sí se evidencia que el objetivo de esta política de gerencia tenía un propósito de fortalecimiento de las aptitudes gerenciales en las organizaciones públicas centradas en la seguridad y defensa del Estado.

En esa línea, dicha política deja en claro hacia quiénes iba dirigida esta política, pues aclara específicamente quienes son los gerentes en el sector defensa:

[...] Los gerentes públicos tienen un importante significado en el sector defensa, en primer lugar, por lo que representan para el gobierno y el país, y en segundo lugar por lo que deben hacer para cumplir con sus responsabilidades. Desde el Ministro y su gabinete, el Alto Mando, pasando por los comandantes militares en todos sus niveles, hasta comandantes de escuadra, directores, jefes de oficina y coordinadores, son los gerentes públicos del sector defensa (Ministerio de Defensa, 2008, p. 12).

Queda claro entonces que, al interior de las fuerzas militares, no se tiene solamente líderes militares con el propósito de llevar a cabo la misión institucional establecida para estos organismos, sino, que, en su interior, estos mismos líderes tendrán que enfrentarse a retos organizacionales en donde su desempeño requiere competencias gerenciales. Es precisamente allí, donde se fortalece la idea de una gerencia militar para las fuerzas militares, teniendo en cuenta, que si bien esta política de gerencia activa está pensada para todo el sector defensa, las fuerzas militares tienen particularidades en sus procesos de gestión pública, que requiere así mismo, un enfoque diferenciado a partir de las necesidades gerenciales manifestadas por el Ministerio de Defensa.

No obstante, dicho documento de política gerencial activa establece dos criterios interesantes que apoyan la idea de una gerencia militar en las fuerzas militares: el perfil y las competencias del gerente público en el sector defensa.

Como se evidencia, varios factores como la actividad, el liderazgo, la responsabilidad, la eficiencia y las competencias son aspectos que el Ministerio de Defensa establece como marco general del perfil que debe tener un gerente público en este sector, es decir, que, al momento de buscar el talento humano para algún puesto gerencial dentro

Figura 1. Perfil del gerente público

Fuente: Ministerio de Defensa (2008).

de las fuerzas militares, deben demostrar conocimiento y experiencia al respecto que acredite que dicho perfil es apto para un cargo que requiera gerencia.

Evidentemente, el perfil podría confundirse con competencias, teniendo en cuenta que ambos requieren aptitudes específicas para el desempeño de algún cargo gerencial, pero, para el Ministerio de Defensa, las competencias son aquellos elementos personales que demuestran un desempeño excelente en el desarrollo de una actividad profesional en el marco de una cultura, estrategia y estructura bien definida (Ministerio de Defensa, 2008). Es por ello, que también se establecen los criterios específicos que deben tener un gerente público en términos de competencias en el sector defensa.

A partir de lo anterior, el intento del Ministerio de Defensa por recrear un plan estratégico de gerencia pública para el sector defensa, es insumo valioso como guía institucional y teórica, desde el cual se pueden tomar diferentes elementos para crear una cultura de gerencia en las fuerzas militares. Esto es necesario, en la medida en que las fuerzas militares, que a pesar la existencia de una práctica gerencial en la cotidianidad de la cultura organizacional, no tiene unos lineamientos claros al respecto, aun cuando los retos y desafíos están presentes y aumentan con el tiempo; por lo que se requiere avanzar en este tema a fin de tener una cultura gerencial al nivel de la evolución de las fuerzas militares.

Figura 2. Competencias del gerente público



Fuente: Ministerio de Defensa (2008)

Es por ello, que, con el propósito de aproximarnos a una conciencia de la gerencia militar, en este sentido se ha realizado una serie de entrevistas a fin de conocer algunas opiniones por parte de miembros de las fuerzas militares (activos y retirados) sobre este tema, para comprender un poco más la ausencia de las aptitudes gerenciales, su necesidad y conveniencia, así como unas posibles retroalimentaciones como insumo para nuevas líneas de trabajo al interior de estas.

Los desafíos de la gerencia en las fuerzas militares

Como se señaló antes, esta sección se ocupará de aproximarnos a la realidad de las fuerzas militares desde el punto de vista de la gerencia pública, a partir de algunas narrativas de miembros de la fuerza pública, a los cuales se les realizó una entrevista semiestructurada¹, cuyo instrumento fue elaborado a partir de cinco categorías construidas a fin de tener un insumo desde la experiencia y concepción de la realidad de algunos miembros que pasaron por cargos con necesidades gerenciales:

1 Para conocer la estructura del instrumento aplicado.

Tabla 2. Categorías de aproximación a la visión de la gerencia pública en las fuerzas militares.

Ítem	Categoría	Propósito
1	Cambio y cultura organizacional	Identificar si existen criterios para reconocer los cambios en la cultura organizacional de las fuerzas militares
2	Cultura organizacional, liderazgo y gestión	Establecer la existencia los nuevos retos gerenciales desde el liderazgo y la gestión
3	Competencias para la gerencia en las fuerzas militares	Determinar cómo las fuerzas militares han creado o no escenarios para el fortalecimiento institucional en un sentido gerencial
4	Experiencias, gerencia y cultura organizacional	Establecer desde la experiencia los retos de la gerencia pública en las fuerzas militares
5	Gerencia militar	Determinar la aceptación o rechazo de un concepto de gerencia militar dese la perspectiva de los miembros de las fuerzas militares

Fuente: Elaboración propia.

Análisis categoría 1: De las entrevistas realizadas, la mayoría coincidieron en que las fuerzas militares han cambiado su cultura organizacional, teniendo en cuenta que estas organizaciones están evolucionando en sus políticas y en sus avances tecnológicos, los cuales los obligan a mantenerse a la vanguardia de los desafíos, puesto que, una organización que no se adapta a los cambios requeridos, tenderá a desaparecer:

[...] Indudablemente las fuerzas militares no son ajenas a los impactos derivados de los múltiples factores que tienen incidencia en las organizaciones, para el caso de este tipo particular de entidades se destacan factores como políticas públicas y avances tecnológicos, las cuales obligan a mantenerse en la vanguardia, dado que las organizaciones que no tiene la capacidad de adaptarse en términos administrativos, operativos y/o de gestión del talento humano, tienen a desaparecer. Es por ello que, como entidades públicas de vital importancia para el desarrollo integral del país, las fuerzas militares mediante el fortalecimiento continuo de la cultura organizacional han estado y estarán comprometidas con el propósito mayor contenido en la carta magna, interiorizado en cada uno de los objetivos descritos por el gobierno de turno en los Planes Nacionales de Desarrollo (Entrevista 02, comunicación personal, 17 de mayo de 2023).

No obstante, uno de los entrevistados, estableció con escepticismo que las fuerzas militares no han evolucionado conforme los desafíos y dinámicas de cambio requeridos, para lo cual propone nuevas metodologías que lleven a la organización a entrar en una dinámica diferente para ser más eficaz:

[...] la administración requiere de dinámicas de cambio y mejoramiento continuo. La administración militar está en mora de aplicar y recurrir a métodos y modelos que ya existen e igualmente se aplican en otros escenarios. Los recursos e infraestructura e.n (sic) la actualidad requiere romper paradigmas para obtener mayor eficiencia (sic) y eficacia a partir de la administración (Entrevista 03, comunicación personal, 17 de mayo de 2023).

Análisis categoría 2: En esta categoría se evidencian diferentes posturas frente a cómo las fuerzas militares asumen los retos de la organización desde el punto de vista del liderazgo y la gestión. Para algunos, uno de los principales obstáculos está en los recursos económicos, teniendo en cuenta, que muchos de estos retos requieren inversiones que previamente no están presupuestadas por las fuerzas, pues estos requieren un reconocimiento y justificación para anticiparse a aquellos escenarios en los cuales se toman las decisiones del presupuesto.

Por otro lado, surgen posiciones más críticas al respecto, al mencionar que las fuerzas militares por lo general están en una lógica limitada y rigurosamente alineada con las pautas que dicta el Estado; por tanto, impide que asuma nuevos retos de una manera más acelerada, pero implica mayor autonomía para la toma de decisiones frente a la organización y a su estructura: “[...] no obstante, es evidente que algunas de las limitantes se derivan de su propia naturaleza, al estar sujeta a la paquidérmica gestión normalizadora del estado” (Entrevista 02, comunicación personal, 17 de mayo de 2023).

Otra visión de los entrevistados se centra con mayor detenimiento en el liderazgo y la gestión como elementos centrales que sí mismos, crean un obstáculo para afrontar los nuevos escenarios de las organizaciones en relación con su cultura organizacional:

[...] Hay varios aspectos que afectan el pleno desarrollo de esos nuevos escenarios organizacionales. Me voy a centrar en tres de ellos: Cultura Organizacional de liderazgo transaccional, Individualismo, y ética social. El primero, se refiere a que en la institución predomina el modelo de liderazgo transaccional sobre otros tipos de liderazgos que permitirían mayor grado de autonomía y más libertad de maniobra para la actuación de todos los miembros de la institución. Debido a esto, la mayoría de los integrantes operan bajo la lógica del premio/castigo no desarrollando ni el pleno de sus capacidades, ni el pleno de las capacidades de sus subalternos. Lo segundo, el individualismo, hace que la confianza al interior de la institución no fluya y por ende, asociado a lo primero, cada quien sobrepone su beneficio personal al beneficio colectivo o institucional. Por ello, se observan altos niveles de micro gerencia, actitudes individualistas y exceso de control en múltiples actividades que deberían ser mucho más fluidas. El tercero, está ligado con un antivalor que caracteriza a la sociedad colombiana: el atajo ético. Al ser parte de la sociedad, las FFMM también se ven perneadas (sic) por la cultura ética nacional y en ese sentido, la existencia de una cultura ligada a la búsqueda de beneficios rápidos privilegia los atajos éticos y por ende malas prácticas administrativas y de gestión que afectan el desarrollo pleno de la organización (Entrevista 06, comunicación personal, 24 de mayo de 2023).

Análisis categoría 3: En esta categoría, la cual es trasversal en el pensamiento gerencial a través de criterios como los perfiles de un gerente público, de acuerdo con los elementos señalados por el Ministerio de Defensa (2008), en su política de gerencia pública activa. Ante ello, los entrevistados mostraron respuestas contrarias frente que tanto las fuerzas militares han fortalecido sus estrategias educativas y profesionales para potenciar las competencias gerenciales. Para algunos, las fuerzas cada vez se han

adaptado mejor a este panorama y actualmente se cuentan con miembros de las fuerzas muy bien preparados, para otros, esto es una debilidad ante las expectativas gerenciales que se esperan de un miembro de la fuerza:

[...] hoy tenemos unos integrantes de todas las fuerzas militares con amplio conocimiento académico que, sumado a su experiencia en diferentes unidades militares, les da la capacidad de desempeñar importantes cargos y lograr liderazgo en varios aspectos, es así que en ocasiones el gobierno nacional los designa como líderes regionales para determinados aspectos bajo su dirección y no específicamente en el ámbito militar (Entrevista 01, comunicación personal, 16 de mayo de 2023).

[...] hay que diferenciar entre profesionalización y titulación educativa. El profesional es aquel miembro de la sociedad que suplir una necesidad vital de la sociedad que nadie más puede suplir. Ejm el médico, el abogado, el militar. La titulación educativa, otorga un nivel de conocimientos que le otorga cierto nivel de reconocimiento y de competencia a las personas. Siendo así, creo que el proceso de formación militar que arroja militares entrenados y capaces para conducir operaciones se ha quedado corto en la configuración necesaria para atender los requerimientos gerenciales y administrativos. Primero, los programas de liderazgo se centran exclusivamente en temas de personal y no en el liderazgo operacional o estratégico. Segundo, los temas administrativos que se contemplan en los programas, están más relacionados con los procedimientos de ley para la contratación. Y, por último, si bien, en el alto nivel, los señores CR y CN que hacen el curso CAEM tienen la oportunidad de intercambiar experiencias con directivos de otras empresas, instituciones u organizaciones en cursos de altos estudios de administración, la mayoría de los miembros de la institución vive en un ambiente endogámico que reproduce las prácticas y está sujeto a la condición del comandante de la unidad. Ahora bien, desde la titulación, muchas de estas falencias administrativas y gerenciales, se han solucionado con personal especializado del cuerpo administrativo, que se dedica a labores administrativas y gerenciales propias de sus conocimientos profesionales, médicos, contadores, administradores de personal, etc. (Entrevista 06, comunicación personal, 24 de mayo de 2023).

Análisis categoría 4: Esta categoría, la cual se centró en experiencias que pudiesen evidenciar algunas falencias en el desarrollo de actividades gerenciales al interior de las fuerzas militares, evidenció varios aspectos interesantes al respecto, ya que establecen aspectos mucho más específicos en relación con la falta de aptitudes gerenciales dentro del desarrollo de algunas funciones administrativas dentro de las fuerzas militares como: la falta de capacitación para los cargos, la falta de experiencia en temas como la contratación y desorden en los campos más complejos como la dirección en temas como la salud y la educación:

[...] Los cargos administrativos requieren de una preparación especial y diferencial con relación a los cargos netamente operativos y operacionales. Son más complejas las competencias en quienes administran pues deben conocer y entender perfectamente la dinámica operacional y luego prepararse para administrar recursos militares. Mi experiencia radica en que nunca la organización me preparo para atender muchos cargos administrativos, estas condiciones y cualidades fueron alcanzadas bajo la experiencia y estudios realizados por preocupación propia (Entrevista 03, comunicación personal, 17 de mayo de 2023).

[...] Uno de los vacíos más grandes debido a la naturaleza de la profesión militar radica en la falta de experiencia en el campo contractual, esto ha generado que algunos militares se vean enfrentados a situaciones de orden legal, sin embargo, las mismas Fuerzas militares han generado el componente de profesionalización con el fin de que aquellos quienes tienen esta responsabilidad cumplan con las funciones de forma eficiente y eficaz (Entrevista 04, comunicación personal, 17 de mayo de 2023).

[...] Si bien no recuerdo una experiencia altamente negativa, quizás en mandos medios en mitad de carrera (CC y CF) podría encontrar las mayores deficiencias en competencias gerenciales y administrativas. Obviamente, las necesidades del servicio en ese tipo de unidades no demandaban tampoco un alto nivel de preparación o de especialización ya que hay sistemas de apoyo que contrarrestan esas debilidades. De pronto, donde más se observa algún nivel de desorden es en las funciones logísticas asociadas a Salud, educación y transporte. La falta de personal especializado originaba que en algunas ocasiones los oficiales y suboficiales que tripulaban esas unidades debían tener una curva de aprendizaje compleja y demorada que obviamente afecta el desarrollo institucional de planes y programas (Entrevista 06, comunicación personal, 24 de mayo de 2023).

Análisis categoría 5: Como se estableció anteriormente, esta categoría buscó poner en la discusión el término de gerencia militar para reconocer las apreciaciones de los entrevistados. Al respecto, se encontraron tres líneas en común en las opiniones de los entrevistados: quienes estuvieron a favor fortalecer este concepto en las fuerzas militares, los que opinan que es un concepto que ya existe ha sido inculcado desde las escuelas de formación militar y aquellos que homologan la gerencia militar con el término *comandar*, es decir, se equipara, pero no necesariamente está ampliamente fortalecido en un desarrollo integral del militar en tu realidad laboral:

[...] Desde las Escuelas de formación nos han inculcado este tema de la gerencia militar, ya que quienes somos formados en las escuelas militares de oficiales, con el tiempo y con las capacitaciones que a lo largo de la vida militar vamos realizando se va adquiriendo cierta experiencia de gerencia a determinado nivel, que a través de forma personal se va perfeccionando con estudio, con interés y sacrificio individual y también por parte de la fuerza en los diferentes cursos de ascenso se ven capacitaciones de nivel gerencial que enseñan a ver esa necesidad de no solo liderar desde el punto militar si no de un campo de acción más amplio, viendo la institución como una verdadera empresa y adoptando políticas y modelo de instituciones públicas y privadas exitosas, de las cuales se toman estos ciertos tipos de modelo y se adaptan a las fuerzas militares (Entrevista 01, comunicación personal, 15 de mayo de 2023).

[...] Crear el concepto de gerencia militar es un trabajo teórico que sería un muy buen estudio en el campo del ejercicio estratégico del planeamiento y toma de decisiones, sin embargo, como lo mencione anteriormente, gerenciar es la función militar que está relacionada con comandar, desde mi punto de vista, es un buen elemento de estudio que da apertura a un campo que requiere una articulación muy interesante y personalmente lo veo muy viable sin dejar perder la importancia de ser comandante ya que esta palabra es mucho más integral e incorpora la gerencia (Entrevista 04, comunicación personal, 17 de mayo de 2023).

[...] Si. La mejor manera es identificar con la máxima precisión quiénes y cuáles integrantes de las instituciones serán quienes a futuro se desempeñarán como administradores

militares. Crear los programas académicos requeridos y ampliar la gama del conocimiento también en los líderes y conductores militares, pues el asumir cargos de comando en unidades militares requieren de preparación organizacional administrativa, pues los recursos y demás elementos son finalmente una empresa (Entrevista 03, comunicación personal, 17 de mayo de 2023).

Como se evidenció, las posturas sobre las experiencias, conocimientos y concepciones alrededor de la cultura organizacional y las actividades de gerencia, muestran posiciones diferentes propios de la experiencia de cada uno de los miembros entrevistados. Así mismo, se muestran escenarios importantes que contribuyen a la discusión sobre la gerencia y las necesidades de especificar una gerencia militar en las fuerzas militares. A partir de allí, este trabajo ha generado unas conclusiones y recomendaciones como resultado del trabajo desarrollado.

Conclusiones y recomendaciones

El objetivo de este trabajo ha sido determinar los principales desafíos de la gerencia militar con respecto a la cultura organizacional de las fuerzas militares desde un enfoque de competencias. Para ello, se desarrollaron unos componentes problematizadores, teóricos y narrativos que contribuyeron a responder a este objetivo y se generaron algunas apreciaciones a modo de conclusión:

En las fuerzas militares existen prácticas gerenciales en cada uno de los procesos de sus unidades militares, sin embargo, la construcción institucional y teórica en torno a las prácticas gerenciales tiene una fuerte debilidad a partir de la poca o nada documentación que exista al respecto para fortalecer dichas prácticas y mejorar las experiencias de la institución desde los diferentes escenarios a los que debe enfrentar.

La cultura organizacional de las fuerzas militares cuenta con unos rasgos determinados para la historia, su misionalidad y experiencia, los cuales han creado valores y principios blindados y protegidos por las organizaciones a lo largo del tiempo. No obstante, y como lo señaló alguno de los entrevistados, esto puede constituirse a su vez en un limitante en el desarrollo de sus actividades, puesto que, por un lado, la cultura organizacional va cambiando conforme su necesidad lo permite, pero, esto requiere estudio, planeación y ejecución. Estos aspectos pueden quedarse estancados si la misma institución no advierte dichos retos desde una cultura organizacional autocrítica y autoevaluativa.

La gerencia en las fuerzas militares es una práctica que cuenta con una debilidad conceptual y estructural dentro de las organizaciones militares, por lo que se precisa fortalecer una agenda institucional e investigativa en torno a una gerencia militar, pues esta, debe ser construida desde unos perfilamientos con base en competencias como la toma de decisiones, la comunicación, la rendición de cuentas, el liderazgo y la gobernabilidad.

A partir de lo anterior, se genera una recomendación inicial y es que, según la investigación realizada, las fuerzas militares requieren profundizar en escenarios de autoevaluación de su cultura organizacional, los cambios a los que debe adaptarse frente a los retos de gestión y administración de los recursos del sector defensa y como una gerencia militar especializada, puede liderar estos aspectos.

Como se contempló en el análisis de las categorías a partir de los entrevistados, no hay una posición clara y contundente sobre las prácticas gerenciales dentro de las fuerzas militares. Algunos de ellos aclaran que gerenciar es homologable a comandar y otros señalan que esto ya se enseña desde las escuelas de formación. Por otro lado, están los que aclaran que las fuerzas militares no cuentan con conocimientos en áreas específicas y tampoco preparan a sus posibles perfiles para los distintos cargos, aun cuando todos los entrevistados han coincidido que las fuerzas militares tienen una cultura organización que está en permanente evolución.

Luego de ello, se interpreta que existe una concientización al cambio a propósito de los retos administrativos y no tanto operativos, la pregunta sería entonces: ¿cuál es el camino que están tomando las fuerzas militares frente a la gerencia pública y sus componentes de liderazgo y gestión? Es por ello que en 2008 el Ministerio de Defensa tuvo un primer aporte con su política de gestión pública activa, pero este, requiere para su ejecución dentro de las fuerzas, una planeación estratégica transversal e integral, puesto que aun las fuerzas militares siguen teniendo debilidades en su preparación, experiencia y conducción de los recursos y del talento humano, por tanto, la gerencia militar podría ser una línea de trabajo institucional y académica de gran aporte al interior de sus organizaciones y en la consecución de metas y gestión de la seguridad y defensa nacional.

Declaración de divulgación

El autor declara que no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con este artículo.

Autor

Tobias Alberto Mora Castañeda. Estudiante de la Maestría en Estrategia y Geopolítica, Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto", Colombia. Especialista en Administración y Finanzas Públicas, Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. Tecnólogo en Formulación de Proyecto, Servicio Nacional de Aprendizaje, Colombia. Profesional en Contaduría Pública, Universidad Los Libertadores, Colombia.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8748-5920>

Contacto: alberto.mora@esdeg.edu.co

Referencias

- Arroyo, R. (2017). *Habilidades gerenciales*. Ecoe Ediciones.
- Carter, O. (2015). La Cultura Estratégica. Historia, concepto y definición. *Ensayos Militares*, 1(1), 131-147.

- Comando General de las Fuerzas Militares. (s, f.). Cultura militar. <https://cgfm.mil.co/es/conocenos/cultura-militar>
- El Tiempo. (14 de agosto de 2008). Política de gerencia pública activa. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3053563>
- Ejército Nacional de Colombia. (2022). *Principios y valores*. <https://www.ejercito.mil.co/principios-y-valores/>
- Ejército Nacional de Colombia. (2017). *Manual Fundamental del Ejército MFE 6-22 Liderazgo*. <https://www.cedoe.mil.co/mfe-6-22-liderazgo/>
- Fuerza Aérea Colombiana. (2019). *Informe de resultados de cultura institucional 2019*. https://www.fac.mil.co/sites/default/files/linktransparencia/Planeacion/Planes/informe_cultura_institucional_fac_2019.pdf
- Gómez, J. (2017). *Gerencia pública y control fiscal*. Universidad del Rosario.
- Ipinza, F. (2019). *Liderazgo y atributos gerenciales, una visión global y estratégica*. Pearson Educación.
- Méndez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad y Empresa, Bogotá, Colombia* 21(37), 136-169.
- Ministerio de Defensa. (2008). Política de Gerencia Pública Activa. https://www.mindefensa.gov.co/irj/go/km/docs/Mindefensa/Documentos/descargas/estrategia_planeacion/desa_organizacional/Politica_GPA.pdf
- Monsalve-Castro, C., Chamorro, L., y Luzardo, M. (2018). Liderazgo militar y su relación con la moral combativa de la Segunda División del Ejército Nacional de Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 26(2), 115–127. <https://doi.org/10.18359/rfce.3049>
- Moreno, C. (2011). *¿Hay diferencias en el militar como líder y como gerente?* [Trabajo de grado Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/3486>
- Olea, D., y Pacheco, R. (2012). Marketing, la administración y la gerencia básica para las mipymes colombianas. *Universidad Piloto*. https://www.jstor-org.ezproxy.umng.edu.co/stable/pdf/j.ctt18d83zs.4.pdf?refreqid=fastly-default%3Af580d8cf31c9525d2c272628e70e37cb&ab_segments=0%2Fbasic_search_gsv2%2Fcontrol&origin=&initiator=search-results&acceptTC=1
- Ortiz, J. (2010). Una aproximación al concepto de gerencia y administración aplicado a la disciplina de enfermería. *Escola Anna Nery Revista de Enfermagem*, 14(3), 625-632. <https://www.redalyc.org/pdf/1277/127715324027.pdf>
- Perilla, E. (2020). Percepciones y actitudes sobre la formación y el ejercicio del liderazgo con perspectiva de género en la Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova" en Luz Albornoz, Andrés Fernández y Carlos Betancur (Eds), *Práctica pedagógica en el Ejército Nacional de Colombia: Reflexiones en torno a la formación, gestión educativa y la investigación* (pp. 213-233). Escuela Militar de Cadetes. <https://librosesmic.com/index.php/editorial/catalog/book/22>
- Poloche, A., Pérez, M., Lopera, A., Moreno, D., y Figuero, C. (2018). Formación en liderazgo militar en la Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova": Un reto de país. *Revista Brújula de Investigación*, 6(12), 8-15. <https://brujuladesemilleros.com/index.php/bs/article/view/74/60>
- Reyes, J., y Moros, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 201 – 2017. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000100201
- Rincón, O., y Aldana, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(2). <https://doi.org/10.15332/24631140.6675>
- Toro, F. (2012). *Gerencia de proyectos: aplicaciones en salud*. Ecoe ediciones.