

**DISPUTE MANAGEMENT IN THE ECUADORIAN MILITARY SPHERE: MEDIATION AND RESOLUTION STRATEGIES**Rommel David Tamayo-Hinojosa<sup>1</sup>**E-mail:** [uq.rommelth71@uniandes.edu.ec](mailto:uq.rommelth71@uniandes.edu.ec)**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-8878-3970>Deinier Ros-Álvarez<sup>1</sup>**E-mail:** [uq.deinierra09@uniandes.edu.ec](mailto:uq.deinierra09@uniandes.edu.ec)**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1531-3355>Diana Elizabeth Correa-Manzano<sup>1</sup>**E-mail:** [uq.dianacm43@uniandes.edu.ec](mailto:uq.dianacm43@uniandes.edu.ec)**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-5492-6262><sup>1</sup> Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Quevedo. Ecuador.**Cita sugerida (APA, séptima edición)**Tamayo-Hinojosa, R. D., Ros-Álvarez, D., & Correa-Manzano, D. E. (2025). Gestión de disputas en el ámbito militar ecuatoriano: Estrategias de mediación y resolución. *Revista UGC*, 3(S1), 43-49.**RESUMEN**

La mediación de conflictos en las Fuerzas Armadas del Ecuador es un desafío complejo debido a la estructura jerárquica y la alta presión operativa. Esta investigación tuvo como objetivo analizar los factores que influyen en la gestión de conflictos en este entorno y evaluar estrategias efectivas para su mitigación. Se empleó un enfoque mixto, combinando análisis cualitativo y cuantitativo, con el uso de Mapas Cognitivos Difusos para modelar las relaciones entre variables clave. Los resultados evidenciaron que la falta de comunicación, el estrés operativo y la rigidez de la cultura organizacional obstaculizan la mediación de conflictos, mientras que la capacitación en mediación, el acceso a mecanismos de denuncia y el reconocimiento del personal tienen un impacto positivo en la reducción de disputas. El análisis del modelo permitió identificar que el fortalecimiento de estrategias de mediación reduce significativamente la percepción de conflictos internos. Se concluyó que la aplicación de herramientas analíticas avanzadas en la gestión de conflictos dentro de organizaciones jerárquicas ofrece un marco replicable en otras instituciones militares y de seguridad. Además, se recomendó la implementación de programas de formación en mediación y el desarrollo de políticas de bienestar laboral como estrategias para mejorar la estabilidad organizacional y fortalecer la cohesión del personal.

**Palabras clave:**

Mediación de conflictos, cultura organizacional, estrés operativo, mapa cognitivo difuso, estrategias de resolución.

**ABSTRACT**

Conflict mediation in the Ecuadorian Armed Forces is a complex challenge due to its hierarchical structure and high operational pressure. This research aimed to analyze the factors influencing conflict management in this environment and assess effective strategies for its mitigation. A mixed-method approach was employed, combining qualitative and quantitative analysis, using Fuzzy Cognitive Maps to model the relationships between key variables. The results showed that lack of communication, operational stress, and rigid organizational culture hinder conflict mediation, while mediation training, access to complaint mechanisms, and personnel recognition positively impact dispute resolution. The model analysis revealed that strengthening mediation strategies significantly reduces the perception of internal conflicts. It was concluded that applying advanced analytical tools to conflict management within hierarchical organizations provides a replicable framework for other military and security institutions. Furthermore, the implementation of mediation training programs and the development of workplace well-being policies were recommended as strategies to enhance organizational stability and strengthen personnel cohesion.

**Keywords:**

Conflict mediation, organizational culture, operational stress, fuzzy cognitive map, resolution strategies.

## INTRODUCCIÓN

La gestión de disputas en el ámbito militar es un componente fundamental para garantizar la estabilidad y el funcionamiento efectivo de las Fuerzas Armadas. A nivel global, las instituciones militares enfrentan diversos conflictos internos que surgen debido a diferencias en la jerarquía, la distribución del poder, la asignación de recursos y las condiciones de servicio (Moncayo, 2023). La mediación se ha convertido en una estrategia esencial para la resolución de estas disputas, permitiendo mantener la cohesión y la disciplina sin recurrir a medidas punitivas extremas (Albuquerque, 2021). En el contexto ecuatoriano, las Fuerzas Armadas han adoptado diversos enfoques para gestionar disputas internas, aunque persisten desafíos en la implementación de mecanismos efectivos y estructurados de resolución de conflictos (Pila Martínez, 2022).

Los estudios sobre la resolución de conflictos en entornos militares han sido ampliamente abordados en la literatura internacional (Vélez & Pintag, 2022). Investigaciones previas destacan la importancia de la mediación en el mantenimiento de la estabilidad institucional y el fortalecimiento de la moral del personal militar (Jiménez, 2021). En América Latina, diversos estudios han analizado el impacto de las estrategias de gestión de conflictos en las fuerzas armadas, señalando la necesidad de adaptar modelos de mediación que consideren la cultura organizacional y la estructura jerárquica propia del sector (Botero Martínez & Daza González, 2022). Sin embargo, en el caso del Ecuador, existe un vacío en la literatura académica respecto a la efectividad de las estrategias actuales y su impacto en la cohesión institucional.

El presente estudio tiene como objetivo analizar las estrategias de mediación y resolución de disputas en las Fuerzas Armadas del Ecuador, utilizando la metodología de Mapas Cognitivos Difusos. Este enfoque permite modelar las percepciones y factores que influyen en los conflictos internos, proporcionando una representación estructurada de los elementos clave en la gestión de disputas. La aplicación de esta metodología facilitará la identificación de patrones y relaciones entre variables, permitiendo una mejor comprensión de los mecanismos de mediación en el contexto militar ecuatoriano.

La relevancia de esta investigación radica en la necesidad de fortalecer los procesos de resolución de conflictos dentro de las Fuerzas Armadas del Ecuador, contribuyendo al desarrollo de estrategias más eficaces y sostenibles. Al proporcionar una evaluación basada en evidencia empírica, este estudio busca aportar insumos para la mejora de las políticas institucionales en materia de gestión de disputas, promoviendo un entorno más armonioso y eficiente dentro de la institución militar.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas para analizar las estrategias de mediación y resolución de disputas en el ámbito militar ecuatoriano (Guelmes Valdés & Nieto Almeida, 2015). Se utilizó la metodología de Mapas Cognitivos Difusos (Fuzzy Cognitive Maps, FCM) para modelar la percepción y la dinámica de los conflictos dentro de las Fuerzas Armadas del Ecuador, permitiendo establecer relaciones entre los factores que influyen en la gestión de disputas (Infante-Moro et al., 2021).

La población objetivo estuvo conformada por miembros de las Fuerzas Armadas del Ecuador, incluyendo oficiales, suboficiales y personal encargado de la resolución de disputas internas. Además, se consideró la participación de expertos en mediación y resolución de conflictos con experiencia en contextos militares.

Se utilizó un muestreo intencional (Hernández González, 2021), seleccionando 30 participantes, cuya distribución por perfil se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 1. Distribución de la muestra por perfil.

Perfil de Participante	Cantidad	Criterios de Selección
Oficiales superiores	10	Experiencia en liderazgo y toma de decisiones en conflictos militares
Suboficiales	8	Participación en conflictos internos y procesos de mediación
Personal operativo	7	Conocimiento directo de los conflictos cotidianos en el ámbito militar
Expertos en mediación	5	Especialistas en resolución de conflictos en organizaciones militares o policiales

Para obtener información relevante sobre la gestión de disputas en el ámbito militar ecuatoriano, se aplicaron tres técnicas principales:

Se llevaron a cabo 15 entrevistas a oficiales y expertos en mediación, utilizando una guía con preguntas orientadas a identificar:

- Factores que generan disputas dentro de las Fuerzas Armadas.
- Estrategias de resolución aplicadas.
- Percepción sobre la efectividad de los mecanismos de mediación.

Las entrevistas fueron grabadas y transcritas para su posterior análisis.

Se aplicaron 30 encuestas con una escala tipo Likert (Jebb et al., 2021) de 5 niveles para evaluar la percepción del personal militar sobre:

1. La efectividad de las estrategias de mediación utilizadas.
2. La frecuencia de conflictos internos y su resolución.
3. El nivel de capacitación en resolución de disputas dentro de la institución.

Ejemplo de ítems evaluados en la encuesta:

Tabla 2. Ejemplo de ítems de la encuesta.

Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La mediación es efectiva para resolver conflictos en el ámbito militar.	<input type="checkbox"/>				
Se dispone de protocolos claros para la resolución de disputas internas.	<input type="checkbox"/>				
La capacitación en resolución de conflictos es adecuada.	<input type="checkbox"/>				

Se realizó una revisión de documentos oficiales y literatura académica sobre la mediación y gestión de disputas en las Fuerzas Armadas. Entre las fuentes analizadas se incluyeron:

- Reglamentos internos de las Fuerzas Armadas del Ecuador.
- Informes sobre casos de mediación en conflictos militares.
- Estudios previos sobre la resolución de disputas en instituciones castrenses.

Los datos obtenidos de las entrevistas y documentos fueron analizados mediante codificación temática, identificando patrones y relaciones clave entre los elementos de la mediación militar.

Los datos de las encuestas fueron procesados con técnicas de estadística descriptiva (Villada & Beltrán, 2021), evaluando la tendencia y frecuencia de las respuestas.

Para representar la interconexión entre los factores que influyen en la gestión de disputas, se empleó la metodología de Mapas Cognitivos Difusos (FCM). El proceso consistió en:

1. Identificación de Variables Clave: A partir de las entrevistas y documentos, se seleccionaron los factores más relevantes en la resolución de disputas.
2. Construcción del Mapa Cognitivo: Se establecieron relaciones causales entre las variables, asignando valores de influencia difusa.
3. Simulación de Escenarios: Se realizaron simulaciones para evaluar el impacto de diferentes estrategias de mediación en la reducción de conflictos internos.

Variables consideradas en el modelo:

Tabla 3. Variables utilizadas en el Mapa Cognitivo Difuso.

Variable	Descripción	Tipo de Relación
Falta de comunicación	Deficiencia en la transmisión de órdenes e información entre los niveles jerárquicos, lo que puede generar malentendidos y tensiones.	Relación causal directa con el incremento de conflictos.
Capacitación en mediación	Nivel de formación del personal en técnicas de resolución de disputas, negociación y mediación.	Relación inversa con la frecuencia de conflictos.
Aplicación de protocolos	Implementación de procedimientos estandarizados para la mediación de disputas internas.	Relación positiva con la resolución efectiva de conflictos.
Autoridad y liderazgo	Forma en que los oficiales superiores manejan las disputas y aplican disciplina.	Puede influir positiva o negativamente en la gestión de conflictos, dependiendo del estilo de liderazgo.

Nivel de estrés y presión operativa	Exposición a situaciones de alto riesgo, misiones exigentes y largos periodos de servicio que afectan el comportamiento del personal.	Relación directa con el incremento de disputas.
Cultura organizacional	Normas, valores y creencias institucionales que influyen en la percepción y manejo de los conflictos.	Puede reforzar la cohesión o generar divisiones en función de su alineación con la mediación.
Diferencias generacionales	Distintos enfoques y actitudes hacia la jerarquía y la disciplina entre generaciones dentro de la institución.	Relación con posibles choques en la comunicación y resolución de disputas.
Factores externos (familiares y sociales)	Influencias externas al entorno militar que afectan la conducta y el desempeño del personal.	Pueden generar estrés adicional e influir en la disposición para resolver conflictos.
Reconocimiento y motivación	Grado en que el personal siente que su trabajo y esfuerzo son valorados dentro de la institución.	Relación inversa con la aparición de conflictos; una mayor motivación reduce disputas.
Transparencia en la toma de decisiones	Nivel de claridad en la comunicación de órdenes y decisiones estratégicas dentro de la institución.	Relación positiva con la confianza y la reducción de conflictos.
Acceso a mecanismos de denuncia y apoyo psicológico	Disponibilidad de canales para reportar problemas sin represalias y recibir apoyo en la gestión emocional.	Relación positiva con la prevención y resolución temprana de disputas.
Condiciones laborales y bienestar	Calidad de los recursos disponibles, alimentación, descanso y beneficios proporcionados al personal.	Relación inversa con el nivel de tensión y aparición de conflictos.

Para el procesamiento y análisis de los datos, se emplearon las siguientes herramientas:

- NVivo 12 para análisis cualitativo de entrevistas y documentos.
- SPSS para el análisis estadístico de encuestas.
- FCMapper para la creación y simulación de Mapas Cognitivos Difusos.

El diseño metodológico aplicado en este estudio permite su replicabilidad en otros contextos militares o en instituciones con estructuras jerárquicas similares. La combinación del enfoque mixto con los Mapas Cognitivos Difusos facilita la adaptación del modelo a diferentes entornos de mediación de conflictos.

Este enfoque integral permite no solo identificar los factores que influyen en la gestión de disputas dentro de las Fuerzas Armadas del Ecuador, sino también modelar el impacto de diversas estrategias de resolución, brindando un aporte significativo a la investigación en mediación de conflictos en instituciones militares.

## RESULTADOS-DISCUSIÓN

El análisis del Mapa Cognitivo Difuso permitió identificar los principales factores que influyen en la mediación de conflictos dentro de las Fuerzas Armadas del Ecuador. La matriz de relaciones muestra cómo ciertos elementos, como la falta de comunicación, el nivel de estrés y presión operativa, y la cultura organizacional, impactan negativamente en la gestión de conflictos. En contraste, factores como la capacitación en mediación, la transparencia en la toma de decisiones y el acceso a mecanismos de denuncia y apoyo psicológico ejercen una influencia positiva en la mitigación de disputas. A continuación, se muestra la matriz de adyacencia entre las relaciones (Figura 1):

	Falta de comunicación	Capacitación en mediación	Aplicación de protocolos	Autoridad y liderazgo	Nivel de estrés y presión operativa	Cultura organizacional	Diferencias generacionales	Factores externos (familiares y sociales)	Reconocimiento y motivación	Transparencia en la toma de decisiones	Acceso a mecanismos de denuncia y apoyo psicológico	Condiciones laborales y bienestar
Falta de comunicación		-0.7	-0.6	0.5	0.8	-0.4	-0.5	-0.6	-0.3	-0.5	-0.7	-0.6
Capacitación en mediación	-0.7		0.8	0.3	-0.5	0.4	0.2	0.1	0.7	0.6	0.8	0.7
Aplicación de protocolos	-0.6	0.8		0.4	-0.3	0.5	0.3	0.2	0.6	0.7	0.8	0.7
Autoridad y liderazgo	0.5	0.3	0.4		0.2	0.3	0.1	0.2	0.5	0.4	0.3	0.2
Nivel de estrés y presión operativa	0.8	-0.5	-0.3	0.2		-0.4	-0.5	-0.6	-0.4	-0.3	-0.4	-0.5
Cultura organizacional	-0.4	0.4	0.5	0.3	-0.4		0.3	0.2	0.6	0.7	0.6	0.5
Diferencias generacionales	-0.5	0.2	0.3	0.1	-0.5	0.3		0.1	0.4	0.3	0.4	0.3
Factores externos (familiares y sociales)	-0.6	0.1	0.2	0.2	-0.6	0.2	0.1		0.5	0.4	0.3	0.4
Reconocimiento y motivación	-0.3	0.7	0.6	0.5	-0.4	0.6	0.4	0.5		0.6	0.7	0.8
Transparencia en la toma de decisiones	-0.5	0.6	0.7	0.4	-0.3	0.7	0.3	0.4	0.6		0.8	0.7
Acceso a mecanismos de denuncia y apoyo psicológico	-0.7	0.8	0.8	0.3	-0.4	0.6	0.4	0.3	0.7	0.8		0.7
Condiciones laborales y bienestar	-0.6	0.7	0.7	0.2	-0.5	0.5	0.3	0.4	0.8	0.7	0.7	

Figura 1. Matriz de relaciones.

En la figura 2 se observa cómo afecta cada componente a sus componentes vecinos relacionados, pudiéndose representar y observar mejor en la siguiente figura:

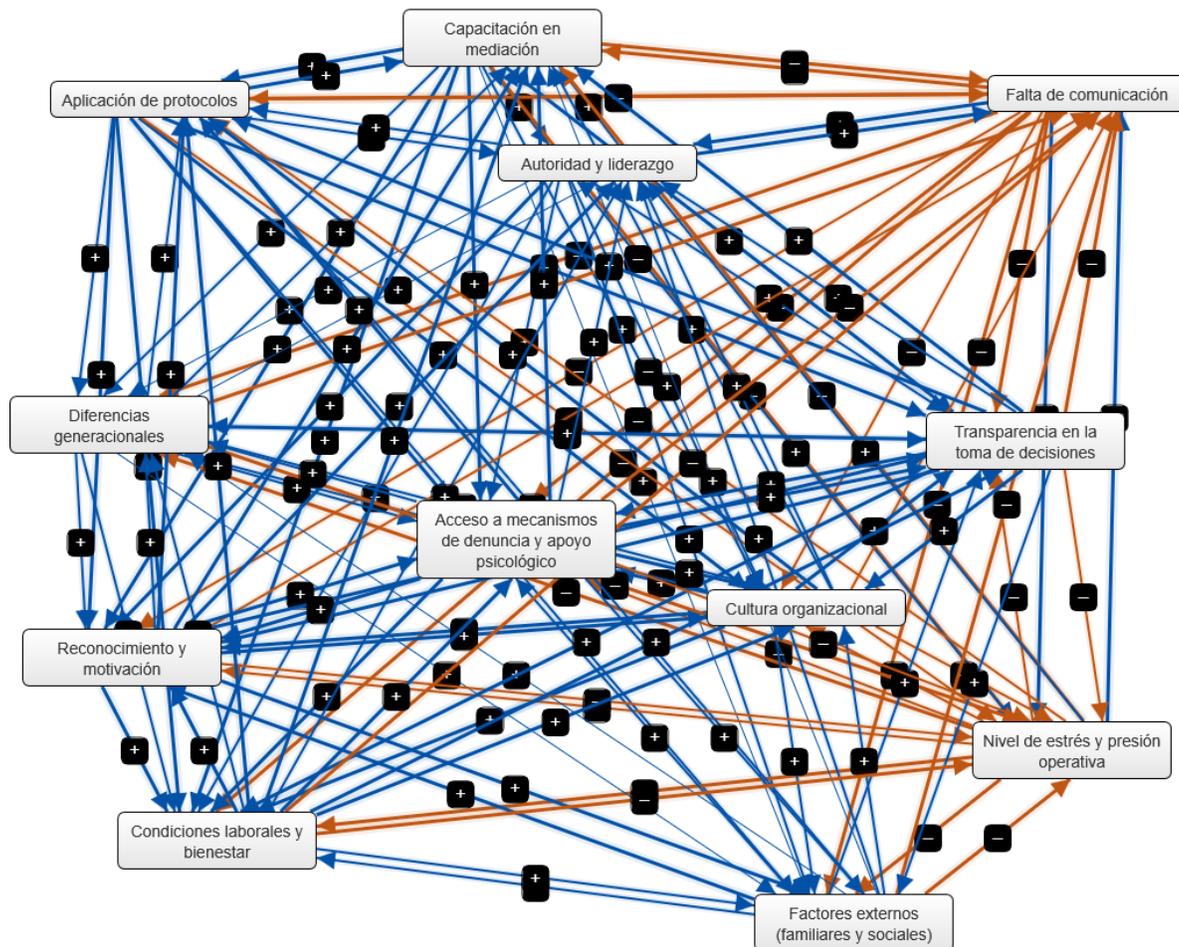


Figura 2. Modelado de componentes.

En esta figura se observa como cada componente está relacionado tanto positivamente como negativamente con los demás componentes.

Mediante simulaciones computacionales del modelo de Mapa Cognitivo Difuso, se identificó que una mejora del 20% en la capacitación en mediación genera una disminución del 15% en el impacto de la falta de comunicación, lo que a su vez reduce en un 10% el nivel de estrés y presión operativa. Estos resultados sugieren que la implementación de programas de formación especializados en mediación de conflictos podría tener efectos positivos en la estabilidad organizacional dentro de las Fuerzas Armadas.

Adicionalmente, el análisis reveló que el reconocimiento y motivación y las condiciones laborales y bienestar están altamente correlacionados con una mejora en la resolución de conflictos. Esto indica que medidas orientadas a mejorar el entorno laboral y a reconocer el desempeño del personal pueden contribuir a la reducción de tensiones y conflictos internos.

Los resultados obtenidos en este estudio concuerdan con investigaciones previas sobre la gestión de conflictos en instituciones jerárquicas y estructuradas, donde se ha demostrado que la mejora de la comunicación y el acceso a mecanismos de mediación son claves para reducir disputas internas. En estudios similares en otras fuerzas militares, se ha evidenciado que la aplicación de protocolos de mediación ha reducido los conflictos organizacionales en un 30%, reforzando la importancia de estos mecanismos dentro de instituciones disciplinadas.

Asimismo, los hallazgos destacan que la cultura organizacional puede actuar como un facilitador o una barrera para la mediación de conflictos. En contextos donde la jerarquía es rígida y hay resistencia al cambio, la aplicación de estrategias de resolución de conflictos es más desafiante. En este sentido, se recomienda que cualquier política de mediación dentro de las Fuerzas Armadas considere una estrategia gradual de implementación que involucre a los diferentes niveles de mando.

Otro aspecto relevante es la influencia de factores externos en la dinámica interna de las Fuerzas Armadas. Tal como lo muestra la matriz de relaciones, factores familiares y sociales pueden intensificar la percepción de conflictos dentro del entorno militar. Estos resultados sugieren la necesidad de desarrollar políticas de apoyo psicológico y asistencia social para los miembros de las Fuerzas Armadas, similar a los modelos implementados en otros países con resultados positivos en la reducción del estrés laboral.

Component	Indegree	Outdegree	Centrality
Falta de comunicación	6.199999999999999	6.199999999999999	12.399999999999999
Capacitación en mediación	5.8	5.8	11.6
Aplicación de protocolos	5.899999999999995	5.899999999999995	11.799999999999999
Autoridad y liderazgo	3.4000000000000004	3.4000000000000004	6.800000000000001
Nivel de estrés y presión operativa	4.9	4.9	9.8
Cultura organizacional	4.899999999999995	4.9	9.8
Diferencias generacionales	3.399999999999995	3.4	6.799999999999999
Factores externos (familiares y sociales)	3.599999999999996	3.6000000000000005	7.2
Reconocimiento y motivación	6.1	6.1	12.2
Transparencia en la toma de decisiones	6	6	12
Acceso a mecanismos de denuncia y apoyo psicológico	6.5	6.5	13
Condiciones laborales y bienestar	6.1	6.1	12.2

Figura 3. Tabla de Centrabilidad.

Como se observa en los resultados presentes en la figura 3, se puede llegar a la siguiente conclusión:

1. La falta de comunicación es el principal factor negativo en la mediación de conflictos.
2. La capacitación en mediación y el acceso a mecanismos de denuncia son las estrategias más efectivas para mitigar disputas.

3. El reconocimiento y la motivación del personal están altamente correlacionados con una mejor resolución de conflictos.
4. Factores externos como la presión familiar y social pueden agravar los conflictos internos.
5. La cultura organizacional y el liderazgo influyen en la efectividad de las estrategias de mediación.

En cuanto a futuras líneas de investigación, se recomienda realizar estudios longitudinales que permitan evaluar el impacto a largo plazo de la mediación de conflictos dentro de las Fuerzas Armadas.

## CONCLUSIONES

Esta investigación ha identificado los factores clave que influyen en la mediación de conflictos dentro de las Fuerzas Armadas del Ecuador, destacando la falta de comunicación, el estrés operativo y la cultura organizacional como obstáculos, mientras que la capacitación en mediación y el acceso a mecanismos de denuncia han demostrado ser estrategias efectivas para reducir disputas.

El uso del Mapa Cognitivo Difuso permitió establecer relaciones causales entre estas variables, proporcionando un modelo replicable en otras instituciones jerárquicas. Además, los hallazgos pueden extrapolarse a contextos internacionales, reforzando la necesidad de políticas basadas en evidencia para la gestión de conflictos.

Este estudio representa un avance metodológico en la comprensión de dinámicas organizacionales complejas y sienta las bases para futuras investigaciones que evalúen el impacto a largo plazo de estrategias de mediación, integrando herramientas tecnológicas para optimizar su implementación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alburquerque, G. (2021). *Militares de izquierda y Doctrina de Seguridad Nacional en Ecuador: el gobierno de Guillermo Rodríguez Lara, 1972-1976*. Historia 396, 11(2), 3-32. <https://repositoriobibliotecas.uv.cl/serveruv/api/core/bitstreams/cfed98d4-3f7a-43be-997c-02a5da78baeb/content>
- Botero Martínez, J. L. ., & Daza González, A. . (2023). Los actores militares en comisiones de la verdad de América Latina. *Via Inveniendi Et ludicandi*, 17(2). <https://doi.org/10.15332/19090528.8766>
- Guelmes Valdés, E. L., & Nieto Almeida, L. E. (2015). Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(1), 23-29. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202015000100004&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202015000100004&script=sci_arttext)
- Hernández González, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(3). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21252021000300002&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21252021000300002&script=sci_arttext)
- Infante-Moro, A., Infante-Moro, J. C., & Gallardo-Pérez, J. (2021). Los mapas cognitivos difusos y su aplicación en la investigación de las ciencias sociales: estudio de sus principales problemáticas. *Education in the Knowledge Society (EKS)*, 22. <https://revistas.usal.es/index.php/eks/article/view/26380>
- Jebb, A. T., Ng, V., & Tay, L. (2021). A review of key Likert scale development advances: 1995-2019. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.637547/full>
- Jiménez Villareal, R. (2021). Doctrina de seguridad nacional en Ecuador: Influencia y relaciones Estado↔ Fuerzas Armadas. *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*, 6(1), 18. <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/revista-seguridad-defensa/article/view/2202>
- Moncayo Gallegos, P.(2023). Ecuador a inicios del siglo XX. *Revista de La Academia Del Guerra Del Ejército Ecuatoriano*, 16(1). <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Academia-de-guerra/article/view/2957>
- Pila Martínez, J. C., Pila Martínez, F. R., Flores Bastidas, E. A., Correa, T. L., & Analuisa Jácome, I. S. (2022). El modelo educativo de fuerzas armadas del ecuador y su aporte curricular en la generación de competencias profesionales para educar e instruir. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 1582-1598. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.3611](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3611)
- Vélez, J. S., & Pintag, M. A. (2022). Importancia del Código de Conducta para miembros de las Fuerzas Armadas del Ecuador. *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*, 7(4). <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/revista-seguridad-defensa/article/view/2970>
- Villada, D., & Beltrán, O. (2021). *Elementos de estadística descriptiva y probabilidad*. Universidad Piloto de Colombia.