

revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS Y DE OPINIÓN

EL MAÍZ MÁS CARO DEL MUNDO

Y OTROS COSTOS
DE FIJAR PRECIOS POR LEY



Universidad
Espíritu Santo



Universidad Espíritu Santo

CESDE

CENTRO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS
Y SOCIALES PARA EL DESARROLLO

DIRECTOR DE LA REVISTA:
Econ. Alberto Dahik

CONSEJO EDITORIAL:
César Espinoza
Director ESAI

Francisco Alemán
Decano de Facultad de
Emprendimiento, Negocios y
Economía UEES

Santiago Velázquez
Decano de Facultad de Derecho,
Política y Desarrollo UEES

Héctor Yépez
Director del Centro de
Arbitraje y Mediación UEES

Pablo Alarcón
Director Escuela de
Postgrado en Derecho UEES

Pamela Aguirre
Directora del Observatorio
Jurídico Social UEES

Antonio Gómez
Director del Observatorio
Ecuatoriano de Salud y
Seguridad en el Trabajo (OESST)

Priscila Molina
Directora Ejecutiva del Centro
de Emprendimiento Eureka

EDITORA GENERAL
Econ. Gianna Aguirre

DISEÑO GRÁFICO
Ing. Herwin Rosales



revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS Y DE OPINIÓN

Revista digital de la Universidad Espíritu Santo (UEES) que promueve el pensamiento crítico, el análisis académico y el diálogo interdisciplinario sobre temas de actualidad e interés general.



5

EL MAÍZ MÁS CARO DEL MUNDO Y OTROS COSTOS DE FIJAR PRECIOS POR LEY
Wladimir Illescas Ph.D.



9

CUANDO EL NEGOCIO REDEFINE EL MUNDIAL
Johnny García



19

ACOSO LABORAL EN EL ECUADOR
Abg. Pamela Juliana Aguirre Castro, PhD



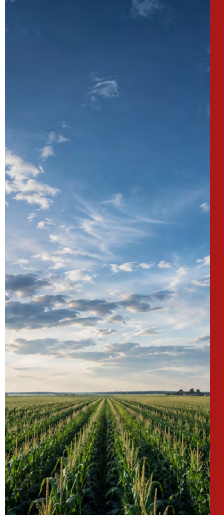
14

FACTORING DIGITAL EN ECUADOR
Mgtr. Juan Carlos Laínez Moreira



22

LA JUBILACIÓN PATRONAL EN ECUADOR: ENTRE LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y LA PROTECCIÓN LABORAL
Andrés Alfonso Bonilla Fierro y Brithney Anabela Hurtado Yupanguí



INDICE

26



GENERACIONES ANSIOSAS.
CONEXIONES QUE
DESCONECTAN (I)
Ing. César Espinoza S. Ph. D

33



LIDERAZGO CONSCIENTE Y
HUMANO EN TIEMPOS DE IA
Astrid Buriticá Ramírez

30



EL ABANDONO DEL PRIMER
NIVEL DE ATENCIÓN
MD. Alex López Icaza

36



¿HASTA CUÁNDO NOS
GOBIERNAN LAS MINORÍAS?
Abg. Héctor Yépez Mgtr.



Carta Editorial

Edición Junio 2026 – Revista Punto de Vista

Estimados lectores,

En esta nueva edición de junio de la revista Punto de Vista, presentamos un conjunto de artículos que abordan diversos temas de actualidad económica, empresarial, política y social, a través de los aportes de miembros de la comunidad UEES y de especialistas invitados. Desde análisis económicos sobre los costos de fijar precios por ley y el efecto del Mundial de fútbol en la economía global, hasta problemáticas sociales como la jubilación patronal, el acoso laboral y el abandono del primer nivel de atención.

Además, se reflexiona sobre la importancia del liderazgo consciente y humano en tiempos de inteligencia artificial, así como los efectos sociales de las generaciones marcadas por la inmediatez y las dinámicas digitales actuales. Esta edición busca ofrecer análisis y perspectivas que contribuyan al debate informado sobre los desafíos y oportunidades del entorno contemporáneo.

Confiamos en que los contenidos aquí reunidos constituyan un aporte valioso para comprender mejor las dinámicas que marcan nuestro presente. Esperamos que estas páginas inviten a nuestros lectores a reflexionar, cuestionar y participar activamente en la construcción de ideas para el futuro.

Cordialmente,

Alberto Dahik Garzozzi

Alberto Dahik
Director
Revista Punto de Vista – Universidad Espiritu Santo





Wladimir Illescas Ph.D

Experto en Economía y
Negocios Agrícolas.
Docente UEES.

EL MAÍZ MÁS CARO DEL MUNDO Y OTROS COSTOS DE FIJAR PRECIOS POR LEY

*Lo que el banano, el arroz y el maíz nos enseñan
sobre fijar precios en mercados que no controlamos*

Ecuator es el mayor exportador mundial de banano, con cerca del 30 % del comercio global . También es, desde 1997, el único país agroexportador del mundo que fija por ley un precio mínimo de sustentación (PMS) a uno de sus principales productos de exportación . La Ley del Banano establece que el PMS equivale al costo de producción promedio nacional más una utilidad razonable, y su incumplimiento se sanciona con prisión de uno a tres años conforme al COIP . Casi tres décadas después, el mecanismo se extendió al arroz y al maíz. La pregunta de fondo sigue sin respuesta: ¿qué le cuesta a Ecuador, en competitividad, ser el único país que sostiene este modelo?

“

Ecuador es el único agroexportador del mundo con un precio mínimo fijado por ley

”

EL MAÍZ MÁS CARO DEL MUNDO Y OTROS COSTOS DE FIJAR PRECIOS POR LEY

BANANO: EL COSTO DE CONGELAR LA OFERTA

La comparación más reveladora no es de precios, sino de productividad. Según el INIAP, el rendimiento promedio del banano ecuatoriano es de unas 1.700 cajas por hectárea al año, mientras Colombia alcanza 2.200, Costa Rica 2.500 y Filipinas 3.000. Medido en toneladas, la FAO reporta 51,6 t/ha en Costa Rica frente a las 38,8 t/ha del INEC para Ecuador; Filipinas llega hasta 60 t/ha en plantaciones modernas de Cavendish. La brecha es estructural.

¿Hasta qué punto la propia Ley explica esta brecha? La evidencia es moderada, no concluyente. El PMS no opera solo: viene acompañado de una restricción legal a nuevas siembras sin autorización del MAG. Esa combinación produce dos efectos plausibles: la restricción congela la frontera productiva mientras la demanda global crecía, y un PMS calculado sobre el costo del productor promedio —no del más eficiente, que es la referencia que importa para competir— diluye el incentivo a invertir en eficiencia. Existen, sin embargo, otros factores con peso documentado: sigatoka negra, número de ciclos de fungicidas, amenaza de Fusarium R4T, edad de plantaciones, costos dolarizados frente a competidores con monedas devaluadas. Lo que sí permite afirmar la evidencia con confianza alta es que Ecuador, como tomador de precios internacional, depende de volumen y eficiencia para competir; eliminar simultáneamente las dos palancas hace estructuralmente más

difícil cerrar la brecha. La FAO documenta además una caída drástica de los márgenes ecuatorianos desde 2021, que el PMS rígido no logra amortiguar. A esto se suma un dato que la normativa ignora: el 55 % de las exportaciones bananeras ya se realizan bajo modalidad spot, con precios negociados semanalmente. El PMS convive con un mercado paralelo legalmente invisible.

“ Congelar precios sin controlar el mercado internacional termina debilitando la competitividad ”

CANASTA BÁSICA: CUANDO EL PRECIO FIJADO SE TRASLADA AL CONSUMIDOR

El efecto de un PMS por encima del precio de equilibrio se materializa donde más duele. La canasta familiar básica del INEC alcanzó USD 829,38 en marzo de 2026. Dos de los tres productos sobre los que Ecuador fija PMS están dentro o detrás de esa canasta: el arroz, directamente entre los 75 productos esenciales, y el maíz amarillo duro, indirectamente como insumo crítico de huevos, pollo y cerdo. Si el PMS queda sobre el precio de equilibrio, ese sobreprecio no se evapora: se traslada aguas abajo, donde solo hay dos pagadores posibles: el consumidor final o el contribuyente vía presupuesto público.

USD 829,38

COSTO DE LA CANASTA FAMILIAR BÁSICA EN MARZO DE 2026

Conviene precisar cómo opera ese segundo mecanismo. Si el precio legal supera al de mercado, los compradores privados reducen sus compras al volumen que pueden colocar al consumidor sin perder margen, y queda un excedente físico sin comprador. El productor entonces tiene dos salidas: vender por debajo del PMS —ilegal pero líquido— o presionar al Estado a comprar al precio oficial. Cuando el Estado compra, eso es la “absorción”: actúa como comprador de último recurso y financia el diferencial con presupuesto público. La compra directa de arroz de mayo de 2026 es exactamente este mecanismo en operación. El resultado es el mismo: el consumidor paga, sea al comprar o vía impuestos.

“ Cuando el precio mínimo supera al del mercado, alguien termina pagando la diferencia. ”

BALANCEADOS: EL MAÍZ MÁS CARO DEL MUNDO

Los datos de CONAVE son contundentes. La cosecha 2024-2025 se comercializó a USD 19,40 por quintal (USD 428/t), un 30 % por encima del precio internacional.

EL MAÍZ MÁS CARO DEL MUNDO Y OTROS COSTOS DE FIJAR PRECIOS POR LEY

“
Mantener el maíz por encima del precio internacional impacta directamente en el costo de los alimentos
 ”

Para 2026, el MAG fijó la franja entre USD 17,45 y USD 19,61 por quintal . El sector avícola consume cerca de 1,2 millones de toneladas al año a un precio entre 15 % y 25 % superior al internacional , y ese maíz representa cerca del 42 % del costo del balanceado y un 28 % del costo del pollo final.

30% EL MAÍZ
 ECUATORIANO
 FRENTE AL PRECIO
 MÁS CARO INTERNACIONAL

La consecuencia se mide en el bolsillo del consumidor. La comparación regional más sistemática de CONAVE —construida con datos de 2018 y no reactualizada con la misma metodología, lo que obliga a leerla con cautela— ubicaba el cerdo ecuatoriano entre 50 % y 80 % más caro que en la Alianza del Pacífico, y el pollo unos 20 % por encima de Perú o Colombia . Más reciente y verificable: el consumo per cápita de pollo cayó de 30,62 kg en 2024 a 28,21 kg en 2025 , una contracción del 7,9 % en un año. ¿Lo explica el PMS del maíz? La respuesta honesta va con una certidumbre baja y su razonamiento económico es plausible: si el balanceado encarece, el costo se

traslada al pollo y el consumo se contrae, pero atribuir el 7,9 % exclusivamente al PMS sería sobre afirmar: en el mismo año hubo presión inflacionaria, ajuste tarifario eléctrico, y posible sustitución hacia el consumo de huevo. Lo que sí permite sostener la evidencia, con confianza moderada, es que mantener el insumo principal del balanceado un 30 % por encima del precio internacional contribuye, junto con otros factores, a un consumo per cápita estructuralmente inferior al de los vecinos.

¿SUBSIDIOS ENCUBIERTOS? LO QUE DICE LA TEORÍA ECONÓMICA

Conviene llamar a las cosas por su nombre. El OCDE-FAO Agricultural Outlook distingue dos formas de apoyo agrícola: subsidios presupuestarios directos y market price support, políticas que elevan los precios domésticos por encima de los mundiales . La conclusión técnica es directa: un PMS por encima del precio internacional es, económicamente, un subsidio. Lo paga el consumidor en precio, y cuando el Estado compra excedentes, lo paga adicionalmente el contribuyente. La FAO, en su State of Food and Agriculture de 2024, llega a una conclusión convergente desde la contabilidad de costos ocultos del sistema agroalimentario. El Global Development and Environment Institute de Tufts había advertido en 2004 que en países en desarrollo este tipo de soporte tiende a generar distorsiones más severas, porque la señal de precio internacional llega de forma incompleta.



EL MAÍZ MÁS CARO DEL MUNDO Y OTROS COSTOS DE FIJAR PRECIOS POR LEY

LA COMPRA DIRECTA DEL MAG: ¿QUÉ SOLUCIONA, QUÉ NO?

En este escenario se inscribe la decisión más reciente del MAG: mediante el Decreto Ejecutivo 307, activó la compra pública directa de 20.000 toneladas de arroz en cáscara a USD 34-36 por saca, eliminando piladoras e intermediarios y pagando vía BanEcuador. La frase del ministro Juan Carlos Vega —“Estamos desmontando un sistema que durante años favoreció a intermediarios y permitía distorsiones en perjuicio del agricultor” — captura un problema real: la intermediación capturaba valor a costa del productor, pagando entre USD 11 y 11,50 por quintal de maíz cuando el PMS legal está en USD 17,45, y aplicando descuentos arbitrarios en arroz que el pequeño productor no podía discutir. La medida soluciona algo importante en el corto plazo: garantiza que esas 20.000 toneladas se compren al PMS legal sin que la piladora capture el diferencial, envía una señal sobre el monopsonio local y ofrece un mecanismo de pago trazable.

“

La compra estatal cambia al pagador, pero no transforma el modelo.

”

Pero es importante ser técnicamente honestos: lo que la medida no resuelve es la causa estructural. Sustituye al intermediario privado por el Estado como

comprador, pero no elimina la asimetría logística que originó al intermediario; mientras el productor no tenga acceso a infraestructura propia o asociativa de secado, acopio y transporte, seguirá dependiendo de quien sí la tiene. Cuando se acabe el cupo de 20.000 toneladas, el resto de la cosecha vuelve a la dinámica anterior. Tampoco aborda el desfase entre el PMS y el precio internacional, que es lo que origina los excedentes que el Estado debe absorber. Y traslada al contribuyente el costo de una distorsión que el propio mecanismo crea: los USD 8 millones de esta intervención son, económicamente, un subsidio cruzado financiado por todos. Es un cambio de pagador, no un cambio de modelo.

¿IMPORTAR ARROZ Y MAÍZ MÁS BARATOS? EL FALSO DILEMA

La pregunta suele plantearse como falso dilema entre soberanía alimentaria y eficiencia. La evidencia ecuatoriana ofrece una salida intermedia: pitahaya, brócoli, uvilla o cacao, sin PMS y sin restricciones de siembra. En cacao, Ecuador pasó de rendimientos de 350-400 kg/ha a cerca de una tonelada/ha entre 2015 y 2025. En el primer bimestre de 2025, las exportaciones de cacao alcanzaron USD 956 millones, un crecimiento del 194 % frente al mismo periodo de 2024. El sector involucra hoy a más de 180.000 pequeños productores en 600.000 hectáreas distribuidas en las 24 provincias. Un cultivo sin precio fijado puede beneficiar al pequeño productor cuando hay inversión en genética, asistencia técnica y acceso a mercados.

194% CRECIERON LAS EXPORTACIONES DE CACAO EN 2025

¿CUÁL ES LA PREGUNTA QUE DEBEMOS HACERNOS?

Ser el único país agroexportador del mundo con PMS desde 1997 no es virtud ni defecto: es una decisión de política pública con costos cuantificables. La productividad rezagada del banano, el sobrepeso del 30 % del maíz, la caída del consumo de proteína animal y el subsidio cruzado que financiamos todos los ecuatorianos son hechos verificables. La compra directa del MAG es un avance frente al monopsonio, pero no sustituye la pregunta de fondo: ¿queremos seguir corrigiendo síntomas con presupuesto público, o estamos dispuestos a rediseñar el mecanismo? Franjas flexibles, reconocimiento legal del precio spot, inversión pública en infraestructura asociativa de secado y acopio, y una política sería de reconversión productiva son los componentes de una respuesta estructural. Lo que no es defendible, con los datos en la mesa, es seguir asumiendo que ser únicos en el mundo nos hace, automáticamente, competitivos.

Fuentes consultadas: FAO, INEC, INIAP, CONAVE, MAG, OCDE-FAO Agricultural Outlook, Harvard Business Review, Asamblea Nacional del Ecuador, ACORBANEC, BanEcuador y Global Development and Environment Institute - Tufts University.

Información complementaria obtenida de informes técnicos, estadísticas sectoriales, normativa ecuatoriana y publicaciones especializadas sobre producción agrícola, competitividad y mercados internacionales.

CUANDO EL NEGOCIO REDEFINE EL MUNDIAL



Johnny García

Estudiante de
Administración de
Empresas UEES.



Representación hipotética del MetLife Stadium durante el Mundial 2026, generada con inteligencia artificial.

La Copa Mundial 2026 marca una nueva etapa para el fútbol global: más selecciones, más sedes y mayores ingresos, pero también un modelo donde la rentabilidad empieza a redefinir el acceso, la experiencia y el sentido mismo del torneo.

La Copa Mundial de la FIFA 2026 no llega como una edición más del torneo más visto del planeta. No se trata solo de fútbol. Tampoco es una simple expansión del espectáculo. Representa un giro en la manera en que estos eventos se piensan, se financian y se sostienen. Por primera vez, tres países comparten la organización: Estados Unidos, México y Canadá, y el número de selecciones asciende de 32 a 48. Más equipos, más sedes, más partidos. Pero también, inevitablemente, más presión sobre un sistema que ya venía mostrando signos de tensión.

El relato predominante no sorprende. Se insiste en visibilidad global, en ciudades que se reactivan y en economías que parecen tomar impulso. Pero,

entre líneas, empiezan a colarse matices menos cómodos. La FIFA anticipa ingresos inéditos, consolidando al torneo como su eje financiero. Al mismo tiempo, los países anfitriones asumen costos elevados en infraestructura, seguridad y operación urbana, sin tener del todo claro si esas inversiones realmente compensarán.

“ El Mundial dejó de ser solo fútbol para convertirse en una maquinaria económica global. ”

Y luego está el tema que desplaza el eje de la discusión. El acceso. El mercado de entradas ya no responde únicamente a la lógica de la demanda deportiva, sino a una dinámica particularmente intensa en términos comerciales.

Los precios ascienden hasta niveles que, hace no mucho, habrían parecido impensables. Hay una señal más reveladora. Una reconfiguración en la forma en que se captura valor dentro del evento.

CUANDO EL NEGOCIO REDEFINE EL MUNDIAL

En ese escenario, el Mundial deja de ser únicamente un espectáculo que reúne audiencias globales. El centro de análisis se desplaza. Empieza a operar como un sistema económico con reglas propias, donde los ingresos tienden a concentrarse mientras los costos se distribuyen entre múltiples actores, y el mercado, casi sin aviso, revela fricciones antes poco visibles.

“ El negocio ya no gira únicamente alrededor del espectáculo, sino de cuánto valor puede capturarse. ”

En ese punto, la pregunta cambia: no solo qué representa el torneo, sino cómo funciona en esta escala ampliada.

EL PRECIO REAL DEL MUNDIAL

Para comprender realmente lo que está en juego en el Mundial 2026, conviene mirar más allá del espectáculo y detenerse en su andamiaje económico. FIFA no actúa como un organizador tradicional; diseña y ejecuta un modelo de negocio global con fuentes de ingreso cuidadosamente protegidas. Según FIFA (2025), el torneo proyecta ingresos cercanos a los 8.911 millones de dólares, una cifra que deja atrás lo alcanzado en Catar 2022, 5.581 millones de dólares. Pero el punto no es solo cuánto se recauda. Es de dónde sale ese dinero y cómo se redistribuye.

Tabla 1
COMPARACIÓN DE INGRESOS DEL MUNDIAL 2022 Y LAS PROYECCIONES PARA EL MUNDIAL 2026

Fuente de Ingreso	Mundial 2022	Mundial 2022 (%)	Mundial 2026	Mundial 2026 (%)
Derechos de TV	\$2.958.352.000	53°	\$3.920.840.000	44%
Patrocinios	\$1.424.524.000	25,50%	\$1.782.200.000	20%
Entradas	\$929.016.000	16,60%	\$3.029.740.000	34%
Licencias y otros	\$270.000.000	4,80%	\$178.220.000	2%
Total	\$5.581.892.000	100%	\$8.911.000.000	100%

Fuente: Elaboración propia con base en FIFA (2022), Financial Statements 2022, FIFA (2024), Revised Budget 2023-2026.

Figura 1
FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE PRECIOS DINÁMICOS



Fuente: Elaboración propia con apoyo de Inteligencia Artificial, con base en FIFA Ticketing (2026), Ticketmaster Dynamic Pricing (2025) y Forbes - "FIFA Ticket Pricing: How Dynamic Pricing Works for the 2026 World Cup" (2025).

CUANDO EL NEGOCIO REDEFINE EL MUNDIAL

USD 8.911 MILLONES

PROYECTA RECAUDAR LA FIFA DURANTE EL TORNEO

Ahí es donde emerge un cambio decisivo. Las entradas, históricamente ubicadas en un rol secundario, pasan a ocupar un lugar central, el segundo pilar del esquema. El salto es difícil de ignorar: de 929 millones a cerca de 3.000 millones de dólares. Es cierto que habrá más partidos, 104 en lugar de 64. Pero atribuir todo el crecimiento a ese factor resultaría insuficiente. Aquí hay algo más calculado: una política de precios deliberadamente diseñada.

“Asistir al Mundial se acerca cada vez más a una experiencia exclusiva”

Entra entonces un concepto que resulta imposible ignorar: los precios dinámicos. No es un mecanismo nuevo, pero sí aplicado con un alcance mucho mayor. Funciona de manera sencilla, ajustando el valor de las entradas según la demanda, como lo hacen aerolíneas o cadenas hoteleras. Sin embargo, hay una lógica microeconómica clara: capturar el excedente del consumidor. Es decir, apropiarse de la diferencia entre lo que una persona está dispuesta a pagar y lo que finalmente paga. Según Mattias Grafström (2026), el objetivo es evitar que ese margen termine en manos de la reventa y redirigirlo hacia la propia organización.

Figura 2
EVOLUCIÓN DEL PRECIO DE LA ENTRADA MÁS BARATA PARA LA FINAL DE LA COPA MUNDIAL DE LA FIFA (2006-2026)



Fuente: Elaboración propia con base en FIFA Ticketing (2006, 2010, 2014, 2018, 2022, 2026) y Statista (2026).

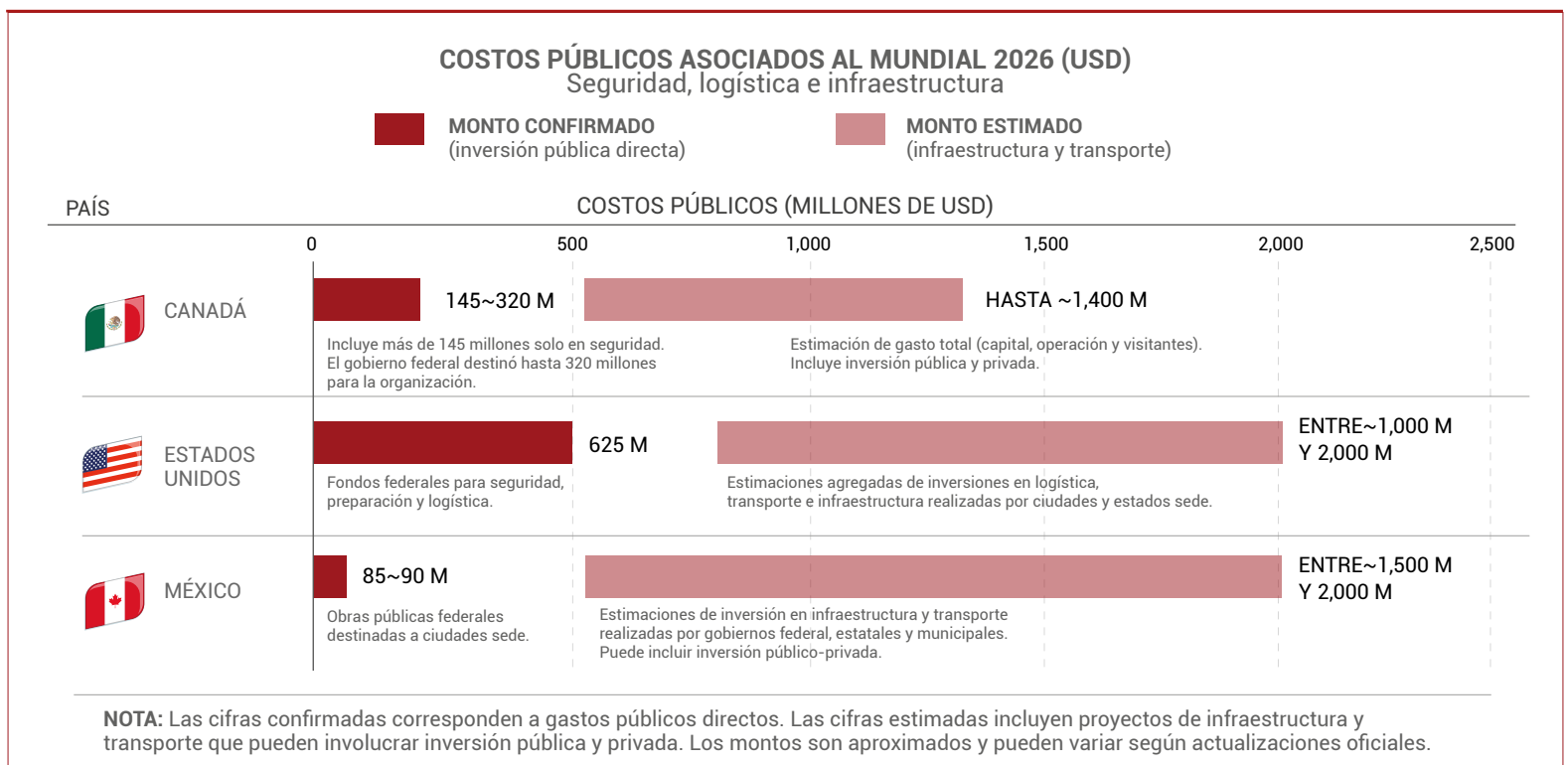
Figura 3
ESTIMACIÓN DEL GASTO TOTAL PARA ASISTIR AL MUNDIAL 2026



Fuente: Elaboración propia con apoyo de Inteligencia Artificial, con base en FIFA Ticketing (2026), Google Flights (2026), Booking.com (2026) y FIFA Fan Festival New York New Jersey (2026).

CUANDO EL NEGOCIO REDEFINE EL MUNDIAL

Figura 4
COSTOS PÚBLICOS ASOCIADOS AL MUNDIAL 2026



FUENTES: Reuters (2025); Gobierno de Canadá (2026); FEMA (2025); Gobierno de México (2025); Infobae (2025); Bloomberg Línea (2024); El Economista (2025); Deloitte - FIFA (2024); análisis de medios y reportes oficiales.

Este enfoque ha estado acompañado de críticas. El encarecimiento de las entradas ha elevado de forma notable el costo total de asistir al torneo. Algunas estimaciones sitúan la cifra en torno a los 18.623 dólares para seguir a una selección, considerando boletos, desplazamientos internos, alimentación y alojamiento. No se trata de un detalle menor. Traza una línea divisoria: asistir deja de ser una posibilidad amplia y se convierte, cada vez más, en una experiencia crecientemente excluyente.

Ese cambio económico produce otro desplazamiento. El perfil del consumidor se transforma. El Mundial, que durante décadas se sostuvo en una base amplia de aficionados, comienza a inclinarse hacia un público con mayor capacidad de gasto, alterando la atmósfera del evento y la forma en que conecta con quienes históricamente lo han sostenido. A la par, un incremento sostenido en precios introduce una variable delicada: mayor sensibilidad de la demanda ante factores externos como inflación o caídas en el ingreso disponible.

Mientras tanto, de forma paralela con esa estrategia de expansión de ingresos, aparece la otra cara del modelo: los costos. Según Reuters (2025), Canadá proyecta desembolsar más de 145 millones de dólares solo en seguridad. Y no es un caso aislado. Estados Unidos y México asumen montos considerablemente mayores, entre logística, infraestructura y transporte, alcanzando inversiones públicas cercanas a 625 millones y 2000 millones respectivamente.

CUANDO EL NEGOCIO REDEFINE EL MUNDIAL

Figura 5

IMPACTO ECONÓMICO ESTIMADO DE COPAS MUNDIALES RECIENTES



Fuentes: FIFA Reports (2014, 2018, 2022, 2024); PwC Brasil (2014); Gobierno de Rusia (2018); Comité Supremo para la Entrega y el Legado de Qatar (2022); FIFA-OMC (2023).

USD 145 MILLONES

INVERTIRÁ CANADÁ SOLO EN SEGURIDAD

Si se adopta una lectura más optimista, la evidencia sugiere que los Mundiales sí pueden generar impactos económicos relevantes, especialmente a través del turismo y el consumo. En ese contexto, el gasto público deja de verse como costo y pasa a interpretarse como una inversión orientada a posicionamiento internacional y dinamización económica en el corto y mediano plazo.

Sin embargo, ese razonamiento no está libre de cuestionamientos. Cuando el costo de acceso escala de manera persistente, la demanda efectiva no siempre acompaña. Surge entonces un riesgo claro: sobreestimar el mercado. Llevar los precios al límite puede lucir rentable en el corto plazo, aunque instala un balance frágil entre ingresos y acceso. Un pequeño desajuste bastaría para desestabilizar todo.

UN MODELO EN TENSIÓN Y REDEFINICIÓN

La Copa Mundial 2026 no se limita a ampliar el espectáculo; introduce una transformación más profunda en la lógica con la que hoy se conciben los grandes eventos deportivos. Hay decisiones estratégicas que se cruzan con incentivos financieros y con un mercado que dejó de obedecer reglas simples.

La FIFA ha afinado un mecanismo que ya no deja margen al azar. Funciona con una

precisión notable y con una intención claramente definida. La monetización se apoya en una arquitectura que combina escala global y herramientas más finas, como los precios dinámicos. El resultado no sorprende: capturar más valor, sobre todo en entradas.

Pero si se mira el tablero completo, la imagen cambia. Estados Unidos, México y Canadá no operan bajo la misma lógica. Para ellos, el evento se traduce en compromisos concretos: inversión en seguridad, despliegue logístico, presión creciente sobre la infraestructura urbana. Sin embargo, el retorno no siempre se materializa con la claridad esperada para justificar cada decisión.

En ese cruce se instala una fricción incómoda: accesibilidad frente a rentabilidad. Los precios elevados de las entradas, junto con el costo total de asistir, obedecen a una lógica orientada a maximizar ingresos; funciona, sí, pero abre una duda persistente. ¿Hasta dónde puede sostenerse sin desgastar la propia demanda? Y, más aún, ¿qué queda de la promesa de un evento verdaderamente inclusivo?

Así, el Mundial 2026 quedará en la memoria por su escala, sí. Pero también por lo que revela entre líneas: los límites de un modelo que ha decidido priorizar la rentabilidad, incluso cuando el equilibrio comienza a deteriorarse.

FACTORING DIGITAL EN ECUADOR: CÓMO EL BLOCKCHAIN Y LA IA CIERRAN LA BRECHA DE ACCESO A FINANCIAMIENTO PARA LAS MIPYMES.



Blockchain, inteligencia artificial y factoring digital comienzan a perfilarse como una alternativa real para reducir una de las mayores brechas estructurales del Ecuador: el acceso al financiamiento para las MIPYMES.



**Mgtr. Juan Carlos
Láinez Moreira**

Licenciado en Administración
de Empresas, Universidad de
Especialidades Espíritu Santo.

El Ecuador tiene un problema estructural que ningún plan económico ha resuelto en dos décadas: 1.246.162 empresas, 99,5% de ellas MIPYMES, generan 2,9 millones de empleos formales y, sin embargo, apenas reciben crédito equivalente al 3,6% del PIB. Es la cifra más baja de la región. En Colombia el indicador es del 5,8%; en Perú llega al 12,3%; en Chile alcanza el 14,2%. La pregunta no es por qué Ecuador está rezagado: es por qué seguimos resolviendo este problema con herramientas del siglo XX cuando la tecnología para cerrarlo ya existe, está madura y el marco regulatorio nacional la habilita.

Este artículo argumenta una tesis específica: el factoring digital, apoyado en blockchain para tokenización de facturas e inteligencia artificial para evaluación crediticia, no es un experimento futurista — es una solución implementable hoy, sobre infraestructura ecuatoriana ya disponible, que puede multiplicar significativamente el universo de MIPYMES financiables. El propósito de las páginas que siguen es demostrar por qué, con qué evidencia, y qué se requiere para ejecutarla.

FACTORIZING DIGITAL EN ECUADOR: CÓMO EL BLOCKCHAIN Y LA IA CIERRAN LA BRECHA DE ACCESO A FINANCIAMIENTO PARA LAS MIPYMES.

LA PARADOJA DEL ESLABÓN MÁS DÉBIL

Cuando una corporación negocia 90 días de plazo con sus proveedores, optimiza su ciclo de conversión de efectivo. Cuando una MIPYME entrega producto en esos mismos términos, financia gratis a su cliente. Esa transferencia silenciosa de costo de capital es lo que la literatura llama brecha de capital de trabajo, y en Ecuador adquiere dimensiones particularmente severas: los plazos de cobro en cadenas de suministro oscilan entre 60 y 120 días.

Tabla 1
BRECHA DE FINANCIAMIENTO MIPYME:
ECUADOR FRENTE A REFERENTES REGIONALES

País	Empresas activas (millones)	MIPYMES (% del total)	Crédito a MIPYMES (% del PIB)	MIPYMES que reportan falta de financiamiento (%)
Ecuador	1,25	99,5	3,6	24
Colombia	1,73	99,6	5,8	19
Perú	2,87	99,5	12,3	17
Chile	1,38	98,7	14,2	12

Nota. Datos compilados a partir de INEC (2024), IFC (2024), FCI (2025) y OCDE et al. (2024). Ecuador exhibe la peor relación crédito-MIPYME/PIB del grupo y la mayor proporción de empresas que reportan el financiamiento como obstáculo principal.

Las MIPYMES son el 99,5% del tejido empresarial ecuatoriano y representan apenas el 3,6% del PIB en crédito. El sistema financiero no las ve — y la razón no es la falta de recursos, sino la falta de criterios adecuados para evaluarlas.

El 24% de las MIPYMES ecuatorianas identifican explícitamente la falta de financiamiento como obstáculo principal para crecer. No es un dato menor: significa que aproximadamente 300.000 unidades empresariales operan por debajo de su potencial productivo por una restricción que no es comercial ni operativa, sino exclusivamente financiera.

El diagnóstico técnico es claro: las MIPYMES proveedoras poseen un activo de alta calidad — cuentas por cobrar respaldadas por corporaciones solventes — pero el sistema financiero las evalúa

por las características del solicitante (la MIPYME) en lugar de la calidad del activo subyacente (la factura). Es el corazón del problema: estamos midiendo el riesgo equivocado.

EL FACTORIZING: HERRAMIENTA CORRECTA, IMPLEMENTACIÓN INCORRECTA

El factoring existe en el Ecuador. La Corporación Financiera Nacional lo ofrece formalmente con tasas que oscilan entre 0,62% mensual para operaciones corporativas a 30 días y 4,47% para

PYME a 180 días. Sobre el papel, son tasas excelentes. En la práctica, el acceso está condicionado al requisito de empresa ancla con convenio firmado — un filtro que deja fuera a la inmensa mayoría del tejido MIPYME ecuatoriano.

El espacio que la banca pública no cubre lo ocupa un mercado privado informal cuyos descuentos pueden alcanzar el 10% del valor facial de la factura. Traducido a tasa anual equivalente, hablamos de costos superiores al 140% — una cifra que en cualquier otro contexto se consideraría usura, pero que en Ecuador opera como mecanismo de liquidez de último recurso para empresas que no tienen alternativa.

Entre el 9,4% TEA de la CFN (restringido) y el 146,7% TEA del mercado informal (abusivo) hay un vacío estructural de varios cientos de puntos porcentuales. Ese vacío es, simultáneamente, el problema y la oportunidad.

**FACTORING DIGITAL EN ECUADOR:
CÓMO EL BLOCKCHAIN Y LA IA CIERRAN LA BRECHA
DE ACCESO A FINANCIAMIENTO PARA LAS MIPYMES.**

Tabla 2
**ESTRUCTURA COMPARATIVA DE TASAS DE DESCUENTO
EN EL MERCADO ECUATORIANO DE FACTORING**

Canal de factoring	Tasa mensual	TEA aproximada	Requisitos de acceso
CFN (PYME, 180 días)	0,75%	≈ 9,4%	Empresa ancla con convenio
Solución digital propuesta	1,00%	≈ 12,7%	Validación SRI + scoring IA
Banca privada (PYME)	1,5% - 2,5%	≈ 19,6% - 34,5%	Garantías, historial crediticio formal
Factoring privado informal	5% - 10%	≈ 79,6% - 213,8%	Sin requisitos formales

Nota. Tasas CFN según tarifario vigente (CFN, 2025); referencias de banca privada y mercado informal a partir de estimaciones de industria. La fila destacada corresponde al punto operativo viable bajo una arquitectura de factoring digital con tokenización y scoring algorítmico.

BLOCKCHAIN: EL FIN DEL DOBLE FACTORING

La tecnología blockchain resuelve uno de los riesgos operativos históricos del factoring: el doble factoring, es decir, la cesión de una misma factura a múltiples financistas. Cada factura tokenizada en blockchain se convierte en un activo digital único e irrepetible, con trazabilidad completa de propiedad y estado. La pregunta deja de ser “¿es legítima esta factura?” y pasa a ser “¿qué estado tiene este token específico?” — una verificación instantánea, criptográficamente sólida y prácticamente sin costo marginal.

La evidencia internacional reciente confirma el impacto. Estudios sobre empresas chinas listadas documentan que las plataformas de supply chain finance habilitadas por blockchain redujeron los retrasos de pago en 47% y mejoraron las tasas de supervivencia de proveedores en 32% durante las disrupciones de 2020-2022. A escala

global, el mercado de blockchain en supply chain finance se proyecta crecer desde USD 1.800 millones en 2024 hasta USD 34.600 millones en 2034 — una tasa compuesta del 39,4% anual.

No es una tecnología emergente buscando aplicación: es una aplicación madura buscando ejecución en mercados que, como el ecuatoriano, todavía no la han adoptado.

**INTELIGENCIA ARTIFICIAL:
EL SCORING QUE FALTABA**

Si blockchain elimina el riesgo operativo, la IA reescribe el modelo de evaluación crediticia. Los modelos de scoring tradicionales — regresiones logísticas y modelos probit sobre estados financieros auditados — no funcionan bien cuando la información del solicitante es limitada. Y la información de la MIPYME ecuatoriana promedio es, casi por definición, limitada: no audita estados financieros, no tiene historial crediticio formal, no dispone de garantías reales.

“ El sistema financiero evalúa el riesgo equivocado. Mientras siga viendo al proveedor en lugar de la factura corporativa, la brecha seguirá ahí. ”

Los algoritmos de machine learning, entrenados sobre fuentes alternativas como registros tributarios del SRI, datos de la Superintendencia de Compañías, historial judicial y centrales de riesgo, superan en precisión a los métodos tradicionales precisamente en condiciones de información escasa. Estudios sobre más de un millón de solicitantes documentan que la adopción de scoring basado en IA expande la aprobación de créditos en poblaciones desatendidas sin elevar la tasa de incumplimiento.

El cambio paradigmático es profundo: pasamos de un sistema que pregunta “¿qué historial tiene este proveedor?” a uno que pregunta “¿qué calidad tiene esta factura corporativa?”. La diferencia, traducida a inclusión financiera, es enorme. Una operación que en el modelo tradicional toma de dos a tres semanas de análisis pasa a resolverse en segundos. Y, lo más importante, la decisión se ancla en el activo real — la cuenta por cobrar respaldada por una corporación solvente — y no en una historia crediticia que la MIPYME nunca tuvo oportunidad de construir.

FACTORING DIGITAL EN ECUADOR: CÓMO EL BLOCKCHAIN Y LA IA CIERRAN LA BRECHA DE ACCESO A FINANCIAMIENTO PARA LAS MIPYMES.

“
Si Ecuador llegara a operar con una tasa de factoring del 1% mensual — el punto intermedio entre la CFN restringida y el mercado informal abusivo —, la base de MIPYMES con acceso al instrumento se expandiría en aproximadamente 891.000 unidades. Es democratización financiera medible.”

EL HALLAZGO CENTRAL: CUÁNTO SE PUEDE EXPANDIR EL UNIVERSO FINANCIABLE

Sobre la base de la teoría del racionamiento de crédito de Stiglitz y Weiss (1981) — que demuestra que en mercados con información imperfecta los prestamistas racionan cantidad antes que ajustar precio — y con datos mensuales del mercado ecuatoriano de factoring para el período 2022-2024, ejecuté un análisis correlacional entre la tasa de descuento aplicada y el volumen de operaciones canalizadas hacia el segmento MIPYME.

La relación es inversa y de magnitud muy fuerte: el 90,7% de la variación en el volumen mensual de operaciones se explica por la tasa de descuento. Reducciones marginales en la tasa están sistemáticamente asociadas con expansiones materiales en la cantidad de operaciones formalizadas. La teoría se confirma con los datos.

¿Cómo se llega al 1% mensual? Justamente con la combinación tecnológica descrita en las secciones

anteriores: tokenización de facturas que reduce el costo de verificación a casi cero, scoring algorítmico que sustituye semanas de análisis por segundos, y eliminación del requisito de empresa ancla mediante evaluación directa del activo subyacente. No es una proyección teórica desconectada de la realidad: es el resultado documentado en mercados que ya implementaron estas tecnologías a escala comercial.

ECUADOR TIENE LA REGULACIÓN Y LA TECNOLOGÍA

Hay un argumento que se repite cada vez que se discute innovación financiera en el país: “no estamos listos regulatoriamente”. Es falso. Ecuador cuenta con dos piezas regulatorias que, combinadas, configuran un entorno excepcionalmente favorable para el factoring digital — más favorable, de hecho, que el de varias jurisdicciones que ya han adoptado estas soluciones.

Primero, el fideicomiso mercantil regulado en el Libro II del Código Orgánico Monetario y Financiero. El artículo 109 establece que el fideicomiso

constituye un patrimonio autónomo con personalidad jurídica propia, inembargable por acreedores del constituyente o del beneficiario. Para una plataforma de factoring digital, esto significa protección patrimonial robusta sobre las facturas tokenizadas — un blindaje jurídico que pocas jurisdicciones de la región ofrecen con esta solidez.

Segundo, la facturación electrónica obligatoria implementada por el Servicio de Rentas Internas mediante archivos XML estandarizados. El FMI ha señalado que América Latina lidera mundialmente la adopción de facturación electrónica, y Ecuador es parte de ese liderazgo. Para una solución de factoring digital, esto significa que cada factura puede ser validada automáticamente contra registros del SRI en milisegundos, eliminando por completo la fricción y el costo de la verificación manual.

“
Ecuador tiene la regulación, tiene la tecnología y tiene la demanda. Lo que falta no es habilitación: es ejecución.”

La conclusión es incómoda pero clara: las condiciones están dadas. Lo que no ha llegado es el operador que articule las piezas — y esa es exactamente la

FACTORING DIGITAL EN ECUADOR: CÓMO EL BLOCKCHAIN Y LA IA CIERRAN LA BRECHA DE ACCESO A FINANCIAMIENTO PARA LAS MIPYMES.

oportunidad estratégica que el sistema financiero tradicional ecuatoriano no ha capturado. Mientras el debate público gira en torno a marcos normativos que ya existen, otros mercados de la región avanzan con productos en producción y captura de cuota de mercado.

ELEMENTOS FINALES: UNA AGENDA POSIBLE

Para los reguladores — Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros; Superintendencia de Bancos; Junta de Política y Regulación Monetaria, Financiera y de Valores —, el camino es desarrollar un marco normativo específico para factoring digital que contemple la tokenización de facturas, la interoperabilidad con la facturación electrónica del SRI y la admisibilidad explícita de modelos de scoring basados en inteligencia artificial. Un regulatory sandbox, siguiendo las buenas prácticas regionales documentadas por la OCDE, permitiría experimentación controlada sin comprometer la estabilidad sistémica.

Para el sector financiero tradicional — bancos privados, cooperativas, CFN —, la recomendación es directa: las alianzas con fintech especializadas son la vía más eficiente para incorporar capacidades tecnológicas sin construirlas desde cero. La banca aporta solidez institucional, base de clientes corporativos (anclas naturales para programas de reverse factoring) y capacidad regulatoria; la fintech aporta velocidad, modelos analíticos y arquitectura digital nativa. La integración de ambas genera propuestas

de valor superiores a las que cada actor puede ofrecer aisladamente.

Para las MIPYMES ecuatorianas, el mensaje es operativo: la digitalización de procesos administrativos y financieros — facturación electrónica completa, contabilidad en la nube, integración con plataformas de factoring digital — deja de ser opcional y se vuelve condición de acceso al financiamiento moderno. La alfabetización financiera y digital a nivel gerencial es, hoy, la inversión de mayor retorno que una pequeña empresa puede hacer.

“ El factoring digital no depende ya de la tecnología, sino de la capacidad del sistema financiero, regulatorio y empresarial para integrarla y convertirla en inclusión real ”

Para la academia y los centros de investigación, el desafío es expandir la investigación empírica sobre factoring digital con datos primarios ecuatorianos y estudios longitudinales que evalúen el impacto real sobre supervivencia, crecimiento y productividad de las MIPYMES beneficiarias.

El factoring digital no resolverá por sí solo la brecha estructural de financiamiento. Pero es, hoy por hoy, la palanca con mejor

relación entre madurez tecnológica, viabilidad regulatoria y magnitud potencial de impacto. Dejar pasar esta oportunidad significaría, una vez más, condenar a las MIPYMES ecuatorianas a financiar el crecimiento del país con su propia liquidez restringida — un modelo que ya ha mostrado, durante dos décadas, exactamente los resultados que estamos viendo.

Fuentes: INEC (2024); IFC (2024); CFN (2025); FCI (2025); BID & Finnovista (2024); OCDE (2024); OCDE, CAF & SELA (2024); FMI (2023); Stiglitz & Weiss (1981); Berger & Udell (2006); Hofmann et al. (2022); Kumar et al. (2023); H. Li et al. (2025); C. Li et al. (2024); Filomeni et al. (2024); Wang et al. (2025); Xu & Chen (2025); Chen et al. (2026); Global Market Insights (2025); literatura especializada sobre supply chain finance y factoring digital. Análisis correlacional construido sobre series mensuales calibradas del mercado ecuatoriano de factoring para el período 2022-2024.

ACOSO LABORAL EN EL ECUADOR Y EL FIN DE LA “REITERACIÓN” COMO FILTRO DE PROTECCIÓN: A PROPÓSITO DE LA SENTENCIA 99-22-IN/26 DE LA CORTE CONSTITUCIONAL



Abg. Pamela Juliana Aguirre Castro, PhD

Directora del
Observatorio Jurídico
Social UEES

La sentencia 99-22-IN/26 de la Corte Constitucional redefinió el acoso laboral en Ecuador al eliminar la reiteración como requisito. Un solo acto grave permite activar la protección legal, alineando la normativa nacional con los estándares internacionales.

El 19 de febrero de 2026, el Pleno de la Corte Constitucional del Ecuador dictó la sentencia 99-22-IN/26, mediante la cual declaró la inconstitucionalidad aditiva del segmento normativo “ejercido de forma reiterada” contenido en el segundo inciso del artículo 46.1 del Código del Trabajo y del artículo innumerado a continuación del artículo 24 de la Ley Orgánica de Servicio Público (“LOSEP”). En su lugar, integró la fórmula “por una sola vez o de forma reiterada” como parte indisociable de la definición legal de violencia y acoso laboral. La decisión, aprobada con ocho votos favorables —dos de ellos concurrentes—, sienta un precedente de elevado valor dogmático y práctico para el derecho del trabajo y para el régimen

ecuatoriano de derechos humanos. Materializa la incorporación efectiva del Convenio 190 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) al ordenamiento doméstico y reconfigura la doctrina interna sobre el acoso laboral como categoría tutelable.

19 FEBRERO 2026

FECHA EN QUE LA CORTE EMITIÓ LA SENTENCIA 99-22-IN/26.

La pregunta que la Corte abordó era, aparentemente sencilla: ¿puede el legislador exigir que una conducta sea reiterada para calificarla como acoso laboral? La respuesta, sin embargo, obligó a articular tres planos del control de constitucionalidad: el examen literal de la norma impugnada, la lectura sistemática con la propia regulación vigente y el control de convencionalidad.

ACOSO LABORAL EN EL ECUADOR Y EL FIN DE LA “REITERACIÓN” COMO FILTRO DE PROTECCIÓN: A PROPÓSITO DE LA SENTENCIA 99-22-IN/26 DE LA CORTE CONSTITUCIONAL

EL CASO: LA FRASE IMPUGNADA Y LA PRETENSIÓN DE LAS ACCIONANTES

Las accionantes cuestionaron, por razones de fondo, el artículo innumerado a continuación del artículo 46 del Código del Trabajo —renumerado luego como artículo 46.1 por la Ley Orgánica Reformatoria para la Erradicación de la Violencia y el Acoso en Todas las Modalidades de Trabajo, de 16 de mayo de 2024 — al estimar que el requisito de “reiteración” reducía indebidamente el ámbito de protección de las personas trabajadoras frente a actos atentatorios contra su dignidad.

“
La reiteración deja de ser un filtro absoluto para acceder a la protección jurídica.
”

Las demandantes invocaron una doble vulneración. Por una parte, los artículos 11.7, 33 y 331 de la Constitución, que consagran, respectivamente, la cláusula abierta de derechos derivados de la dignidad humana, el derecho al trabajo digno como fuente de realización personal y la prohibición específica de toda forma de discriminación, acoso o acto de violencia contra las mujeres en el trabajo. Por otra parte, el artículo 1.1.a del Convenio 190 de la OIT, que define la “violencia y acoso” como un conjunto de comportamientos y prácticas

inaceptables —o amenazas de tales— que pueden manifestarse “una sola vez o de manera repetida”.

ANÁLISIS CONSTITUCIONAL

La Corte Constitucional no declaró la inconstitucionalidad de la norma impugnada, optó por una técnica de constitucionalidad aditiva: mantuvo la expresión “de forma reiterada” pero la acompañó con la cláusula “por una sola vez o”, reescribiendo el segundo inciso de ambas disposiciones legales.

El razonamiento descansa sobre tres premisas convergentes. Primero, la Corte advirtió una tensión interna en la propia ley: el primer inciso del artículo 46.1 del Código del Trabajo y de su par en la LOSEP ya admiten expresamente que la violencia y el acoso laboral pueden ocurrir “una sola vez o de manera repetitiva”. Sin embargo, el segundo inciso, al definir el comportamiento como “ejercido de forma reiterada”, introducía una contradicción susceptible de interpretarse como un filtro excluyente, restringiendo la tutela a aquellos casos en que se demostrara una pauta sistemática de hostigamiento.

Segundo, esa lectura restrictiva resultaba incompatible con el Convenio 190 de la OIT, integrado al ordenamiento ecuatoriano tras el Dictamen 37-19-TI/20 de la propia Corte. El artículo 1.1.a del Convenio establece sin equívoco que la violencia y el acoso pueden manifestarse “una sola vez o de manera repetida”, siempre que sean idóneos para causar un daño físico, psicológico, sexual

o económico. La Corte invocó, en esta línea, el control de convencionalidad y el deber estatal de adecuación normativa interna a las obligaciones internacionales en materia de derechos humanos.

Tercero, el filtro de la reiteración frustraría la finalidad preventiva y protectora del régimen, al excluir del ámbito de tutela actos únicos cuya entidad lesiva los hace, por sí mismos, suficientes para vulnerar la dignidad y la integridad de la persona trabajadora. Piénsese, sin pretender agotar los supuestos, en una agresión sexual sin reiteración, en una humillación pública grave en presencia de pares o subordinados, o en un acto único de discriminación con consecuencias devastadoras sobre la carrera profesional o la salud mental de la víctima.

“
El nuevo estándar constitucional reconoce que el acoso laboral puede configurarse incluso mediante un acto único capaz de vulnerar la dignidad humana.
”

Sobre esa base, la Corte aplicó el principio de conservación del derecho —que privilegia la integración hermenéutica antes que la expulsión de la norma del ordenamiento— y declaró la inconstitucionalidad aditiva. El nuevo texto del segundo inciso ya no exige reiteración como condición necesaria,

ACOSO LABORAL EN EL ECUADOR Y EL FIN DE LA “REITERACIÓN” COMO FILTRO DE PROTECCIÓN: A PROPÓSITO DE LA SENTENCIA 99-22-IN/26 DE LA CORTE CONSTITUCIONAL

sino que reconoce ambas modalidades: la conducta única lesiva y el patrón reiterado.

EL CONVENIO 190 DE LA OIT Y EL DEBATE SOBRE EL BLOQUE DE CONSTITUCIONALIDAD

Uno de los aspectos dogmáticamente más interesantes de la sentencia es el modo en que la Corte articula el Convenio 190 con el parámetro de control. La mayoría lo empleó como parámetro directo de constitucionalidad, en virtud del control de convencionalidad y del bloque de constitucionalidad implícito en los artículos 11.3, 11.7, 417 y 425 de la Constitución. Los jueces Jorge Benavides Ordóñez y Jhoel Escudero Soliz, en voto concurrente, matizan este enfoque: coinciden con la decisión, pero advierten que la Corte debía, primero, agotar el control directo desde la propia Constitución —arts. 33, 66.3, 326.5 y 331— y, sólo subsidiariamente, recurrir al Convenio 190 como criterio interpretativo.

El voto concurrente desarrolla, tres condiciones para que una norma internacional integre el bloque de constitucionalidad: que el derecho no esté ya reconocido en la Constitución; que la disposición internacional no sea incompatible con la interpretación constitucional integral; y que su cumplimiento no exija una reforma constitucional. Sin entrar al fondo de la polémica, debe destacarse que el debate evidencia un punto de consenso: el acoso laboral está prohibido por la Constitución con independencia del Convenio 190,

que opera, cuanto menos, como criterio interpretativo de máxima jerarquía.

“
El Convenio 190
consolida una lectura
del trabajo digno
centrada en la protección
integral de la persona
trabajadora
”

Más allá del debate metodológico, lo cierto es que la decisión consolida una línea jurisprudencial que la Corte había venido construyendo desde la sentencia 986-19-JP/21 y acumulados, donde caracterizó al acoso laboral como una “forma de violencia que estructura una relación social” y que vulnera el derecho al trabajo en condiciones dignas. La sentencia 99-22-IN/26 extiende ese estándar y lo traduce, ahora, al plano del control abstracto de las normas infraconstitucionales.

MÁS ALLÁ DE LA REITERACIÓN

La sentencia 99-22-IN/26 constituye un punto de inflexión en la dogmática laboral-constitucional ecuatoriana. Lo es por la técnica empleada —la inconstitucionalidad aditiva, que combina respeto al legislador con corrección hermenéutica del déficit de tutela—, y lo es, sobre todo, por su alcance sustantivo: poner fin a la “reiteración” como filtro absoluto de la

protección contra el acoso laboral. La Corte avanza, así, hacia una concepción del trabajo digno que reconoce que la dignidad humana puede ser vulnerada con un solo acto y que el Estado, lejos de exigir a la víctima la prueba de un patrón, debe proveer mecanismos de tutela oportunos y efectivos.

Quedan, no obstante, tareas pendientes. La definición sigue articulada en torno a la idea de “comportamiento atentatorio a la dignidad”, concepto cuya determinación práctica reposa, en buena medida, en la jurisprudencia ordinaria. Asimismo, la implementación operativa de la sentencia exige protocolos institucionales —en el Ministerio del Trabajo, en el Ministerio de Salud Pública y en el sistema judicial— capaces de responder con rapidez ante denuncias de actos únicos. La normativa secundaria, los reglamentos internos y los códigos de conducta empresariales tendrán que ser revisados para alinearse con el nuevo estándar. Sin esa adecuación material, la integración aditiva corre el riesgo de quedar en una declaración formal carente de eficacia.

Referencias Legales y Jurisprudenciales:
Normativa Internacional: OIT, Convenio 190 (Art. 1.1.a), ratificado por Ecuador (Dictamen CC 37-19-T1/20).
Marco Constitucional: Constitución de la República del Ecuador (Arts. 11.7, 33 y 331).
Reformas Legales: Ley Orgánica Reformativa para la Erradicación de la Violencia y el Acoso Laboral (R.O. 559, 16-may-2024).
Jurisprudencia Clave (Corte Constitucional): Sentencia Hito 99-22-IN/26 (Criterio de no reiteración y voto concurrente); Sentencias 116-12-JH/21 y 986-19-JP/21.



LA JUBILACIÓN PATRONAL EN ECUADOR: ENTRE LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y LA PROTECCIÓN LABORAL



**Andrés Alfonso
Bonilla Fierro**
Estudiante de
Maestría en Derecho
Laboral UEES



**Brithney Anabela
Hurtado Yupangui**
Estudiante de
Maestría en Derecho
Laboral UEES

La jubilación patronal ha sido durante décadas uno de los símbolos más representativos de la protección laboral ecuatoriana. Sin embargo, detrás de su permanencia legal emerge un debate cada vez más complejo sobre sostenibilidad financiera, seguridad jurídica y acceso real para la mayoría de trabajadores.

La jubilación patronal en Ecuador constituye una de las instituciones más emblemáticas y, a la vez, más controvertidas del derecho laboral ecuatoriano. Con casi nueve décadas de vigencia, este beneficio fue concebido en el Código del Trabajo de 1938 como una solución transitoria destinada a proteger a trabajadores que, tras largas trayectorias de servicio, quedaban al margen del incipiente sistema de seguridad social estatal. Su origen responde a una crisis concreta: la de los ferroviarios de la Guayaquil & Quito Railway Company que, en 1937, se encontraban en la vejez sin acceso a ninguna prestación previsional.

Sin embargo, lo que fue diseñado como un auxilio temporal de alcance restringido se ha prolongado hasta nuestros días como una obligación permanente de cargo directo al empleador. El artículo 216 del Código del Trabajo obliga a las empresas a otorgar una pensión vitalicia o un fondo global al trabajador que haya servido, de forma ininterrumpida, durante veinticinco años o más con el mismo empleador o una proporción de dicho beneficio ante un despido intempestivo cuando se superan los veinte años de servicio.

LA JUBILACIÓN PATRONAL EN ECUADOR: ENTRE LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y LA PROTECCIÓN LABORAL

**25
AÑOS**

EXIGE LA LEY
PARA ACCEDER A
LA JUBILACIÓN
PATRONAL COMPLETA

La problemática central que da origen a este análisis es la profunda brecha entre el propósito protector de la norma y su eficacia real. Según datos del Ministerio del Trabajo, menos del 4 % de la masa laboral privada accede efectivamente a este beneficio. Esta cifra revela que la jubilación patronal, lejos de funcionar como una red de seguridad universal, opera como un privilegio estadístico. La carga financiera que representa para el empleador agravada por las exigencias actuariales de la Norma Internacional de Contabilidad 19 (NIC 19) ha generado un incentivo perverso: la desvinculación estratégica del trabajador antes de que consolide su derecho, particularmente cuando se aproxima a la denominada "barrera de la vigésima anualidad".

“ Un derecho al que accede menos del 4 % de trabajadores difícilmente puede considerarse universal ”

El debate no es puramente técnico: involucra principios constitucionales de primer orden, como el derecho a la seguridad jurídica (Art. 82 CE), la estabilidad laboral (Art. 33 CE) y el principio de progresividad y no

regresividad de los derechos sociales (Art. 326, numeral 2, CE). En este contexto, es necesario analizar la crisis de sostenibilidad y eficacia de la jubilación patronal, examinando las tensiones que genera en el mercado laboral ecuatoriano y fundamenta la pertinencia de una transición hacia un modelo de capitalización individual y portable, inspirado en modelos que brinden protección a los trabajadores

**Menos
del 4%**

DE TRABAJADORES
PRIVADOS ACCEDEN
REALMENTE AL
BENEFICIO

EL SISTEMA VIGENTE: UNA PROMESA NORMATIVA CON ESCASA EFICACIA PRÁCTICA

La jubilación patronal ostenta una naturaleza jurídica híbrida que la distingue de los sistemas de seguridad social universales. A diferencia de las pensiones del IESS sustentadas en un modelo de reparto y solidaridad tripartita, esta figura recae exclusivamente sobre el patrimonio del empleador, sin un fondo colectivo que respalde la obligación. Como sostiene Moreno Echeverría (2013), esta particularidad la convierte en una institución anacrónica: al ser percibida como una "sanción por la longevidad del vínculo laboral", desincentiva la continuidad y genera conductas tendientes a eludir su consolidación.

La dimensión contable del problema agudiza la situación. La NIC 19 obliga a

las empresas a reconocer contablemente los pasivos laborales a largo plazo desde el inicio de la relación laboral, utilizando valoraciones actuariales sujetas a tasas de descuento financiero de alta volatilidad. Llumiyinga (2022) demuestra que una variación mínima en dichas tasas puede incrementar exponencialmente el valor de la reserva matemática requerida, comprometiendo los indicadores de solvencia y liquidez de la empresa. El resultado práctico es que el trabajador con mayor antigüedad pasa a ser evaluado no como un activo de experiencia, sino como un pasivo financiero contingente de creciente magnitud.

“ La jubilación patronal terminó convirtiendo la antigüedad laboral en un riesgo financiero ”

A este escenario se suma la falta de predictibilidad en el cálculo del fondo global. La Sentencia No. 1596-16-EP/21 de la Corte Constitucional evidenció que la discrecionalidad administrativa del Poder Ejecutivo mediante acuerdos ministeriales que modificaban arbitrariamente los coeficientes actuariales vulneraba el derecho a la seguridad jurídica. Si bien ese fallo marcó un hito al prohibir la aplicación retroactiva de fórmulas desfavorables, persiste una zona gris respecto a la base de cálculo para los trabajadores activos.

LA JUBILACIÓN PATRONAL EN ECUADOR: ENTRE LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y LA PROTECCIÓN LABORAL

En consecuencia, ni el empleador puede presupuestar con certeza su pasivo futuro, ni el trabajador tiene garantía de que el valor de su jubilación no será alterado por decisiones administrativas coyunturales

“ El sistema premia la desvinculación antes que la permanencia laboral. ”

EL INCENTIVO PERVERSO AL DESPIDO Y EL DILEMA CONSTITUCIONAL

La distorsión más grave del sistema vigente se manifiesta en lo que Cerón (2024) denomina "litigiosidad estructural" y Cabrera (2024) califica como el "incentivo perverso al despido anticipado". El Código del Trabajo establece una pensión proporcional para quienes son desvinculados entre los 20 y los 25 años de servicio, lo que genera un punto de inflexión crítico: el empleador constata que el costo de la indemnización por despido resulta significativamente menor que el valor actuarial de la reserva matemática necesaria para cubrir una jubilación vitalicia. La respuesta racional del sector empleador ante esta asimetría ha sido la desvinculación preventiva de trabajadores con 18 o 19 años de antigüedad, privándolos del umbral de protección real.

Los defensores del sistema actual como las centrales sindicales, organizaciones obreras sostienen que la pensión vitalicia ofrece una seguridad económica que ningún esquema de pago único puede replicar, toda vez que cubre el riesgo de longevidad extrema y actúa como un salario diferido que reconoce el desgaste físico y mental de décadas de servicio. Desde la óptica constitucional, afirman que cualquier intento de sustitución estructural implica un retroceso prohibido por el principio de no regresividad (Art. 326, numeral 2, CE), pues trasladaría el riesgo previsional exclusivamente al trabajador y lo expondría a la volatilidad de los mercados financieros.

“ La discusión ya no es solo jurídica; también es económica y social. ”

Sin embargo, este argumento pierde solidez cuando se confronta con la evidencia empírica: un derecho al que accede menos del 4 % de la masa laboral no puede ser caracterizado como una protección social universal.

96% DE TRABAJADORES QUEDA FUERA DEL SISTEMA

Cabrera (2024) propone aplicar un "test de progresividad" que evalúe no el

mecanismo formal del beneficio, sino su resultado material. Bajo este criterio, si bien se modifica la naturaleza vitalicia de la pensión por un fondo portátil y acumulable, el cambio es progresivo porque universaliza el acceso: se pasa de una cobertura del 4 % a una del 100 % de la población económicamente activa.

LA MOCHILA AUSTRÍACA COMO ALTERNATIVA: POTENCIALIDADES Y DESAFÍOS

El modelo de capitalización individual conocido como "Mochila Austríaca" (Abfertigung Neu, Austria, 2003) representa la alternativa técnica más coherente con los hallazgos de la presente investigación. Su principio rector consiste en la creación de un fondo de capitalización individual, nutrido por aportaciones mensuales obligatorias del empleador un porcentaje fijo de la masa salarial, administrado por entidades externas e independientes como fideicomisos o cajas de previsión. A diferencia del régimen ecuatoriano, el derecho no es una promesa condicionada a 25 años de servicio ininterrumpido, sino un patrimonio real del trabajador que se consolida desde el primer mes de la relación laboral.

Su principal ventaja es la portabilidad que resuelve la distorsión del sistema vigente. Al ser el fondo propiedad del trabajador independientemente del cambio de empleador o de la forma de terminación del contrato, desaparece el incentivo al despido anticipado y se elimina el ancla que hoy limita la

LA JUBILACIÓN PATRONAL EN ECUADOR: ENTRE LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y LA PROTECCIÓN LABORAL

movilidad laboral. El empleador, por su parte, conoce con exactitud y anticipación su costo mensual, lo que permite una planificación financiera transparente y elimina la incertidumbre que genera una valoración actuarial.

No obstante, la transición no está exenta de desafíos. El riesgo de mercado constituye la advertencia más relevante: a diferencia de la pensión vitalicia de monto legalmente definido, el beneficio final en un modelo de contribución definida depende de la rentabilidad de las inversiones del fondo. La experiencia chilena con el sistema de AFP (Administradora de Fondos de Pensiones) es una señal de alerta que este estudio no soslaya: la capitalización individual pura puede resultar insuficiente ante rentabilidades negativas prolongadas. Para mitigar este riesgo en el contexto ecuatoriano, la propuesta plantea la administración de los fondos por fideicomisos regulados o, en su caso, por el BIESS, bajo una supervisión estatal estricta que preserve el carácter de la "doble jubilación" continuando con la del IESS conjuntamente con Mochila actuando como pilar del bienestar del trabajador.

La jubilación patronal en Ecuador refleja una contradicción normativa de fondo: permanece en el texto legal como emblema de justicia social, pero opera en la realidad económica como un factor de exclusión y precariedad laboral. El análisis jurídico-dogmático confirma que el sistema vulnera el derecho a la seguridad jurídica por la imprevisibilidad

del cálculo actuarial; el diagnóstico socio-económico demuestra que el incentivo perverso al despido anticipado convierte a un derecho garantista en una amenaza para la estabilidad del trabajador más experimentado; y el análisis comparado evidencia que existen alternativas técnicamente viables que universalizan el acceso al beneficio sin sacrificar la sostenibilidad financiera del sector productivo.

La transición hacia un modelo de capitalización individual y portable no debe interpretarse como una regresión en los derechos laborales, sino como una optimización estructural necesaria. Si la progresividad de los derechos se mide por su efectividad real y no solo por su enunciado normativo, pasar de una cobertura del 4 % a una del 100 % de la masa laboral representa un avance sustancial en la garantía del derecho constitucional a la seguridad social. La reforma propuesta, articulada sobre tres pilares viabilidad constitucional mediante el test de progresividad, sostenibilidad financiera a través del fideicomiso regulado, y protección de los derechos adquiridos en el período de transición que ofrece una hoja de ruta para que la Asamblea Nacional y el Ministerio del Trabajo lideren una transformación que Ecuador lleva décadas aplazando.

El reto no es menor: implica conciliar intereses históricamente antagónicos entre el capital y el trabajo. Sin embargo, la evidencia es contundente en señalar que mantener un sistema que excluye al

“
La jubilación patronal debe dejar de ser una promesa incierta y convertirse en un patrimonio real del trabajador.
”

96 % de los trabajadores de su beneficio principal no es una opción éticamente sostenible ni jurídicamente coherente con el Estado constitucional de derechos proclamado en la Constitución de 2008. La jubilación patronal debe dejar de ser una deuda incierta del empleador para convertirse en un patrimonio real, progresivo y portátil del trabajador; solo así dejará de ser una promesa diferida para ser un derecho efectivamente alcanzable.

Fuentes: Universidad de Cuenca, Universidad San Francisco de Quito, Universidad Andina Simón Bolívar y Foro: Revista de Derecho. Investigaciones académicas y análisis jurídicos sobre jubilación patronal, sostenibilidad laboral, capitalización individual y derechos de los trabajadores en el Ecuador.



Ing. César
Espinoza S. Ph. D

Director de la Escuela de
Postgrados en Negocios
ESAI Business School UEES -
Universidad Espíritu Santo

GENERACIONES ANSIOSAS. CONEXIONES QUE DESCONECTAN (I).

La conversación sobre salud mental digital ya no pertenece únicamente a adolescentes y jóvenes. Nuevas investigaciones advierten que adultos, líderes y organizaciones también enfrentan los efectos de una cultura hiperconectada que erosiona la atención, debilita los vínculos y transforma silenciosamente la experiencia humana.

Durante los últimos años, el psicólogo social Jonathan Haidt ha documentado con rigor empírico uno de los fenómenos más perturbadores de la era digital: la crisis de salud mental que azota a las generaciones nacidas después de 1995. Su obra *The Anxious Generation* ofrece una anatomía precisa de cómo la transición masiva hacia los teléfonos inteligentes y las redes sociales, ocurrida entre 2010 y 2015, reconfiguró los circuitos del desarrollo adolescente, generando niveles sin precedente de ansiedad, depresión y aislamiento. Sin embargo, en su conversación más reciente para el Foro Económico Mundial en Davos, Haidt amplió el diagnóstico con una

admisión reveladora: el problema no pertenece únicamente a los jóvenes. Los adultos, incluidos los líderes organizacionales, padecen síntomas sorprendentemente similares.

2010 - 2015

PERIODO EN QUE LOS SMARTPHONES
Y REDES SOCIALES TRANSFORMARON EL
DESARROLLO ADOLESCENTE

Esta expansión del diagnóstico no es anecdótica. Haidt describe cómo, en cada foro donde expone su investigación sobre adolescentes, son los propios adultos quienes se reconocen en el

retrato: dificultad para concentrarse, distracción crónica, mayor ansiedad, y una autoconsciencia exacerbada al exponerse en plataformas digitales. La reconfiguración de las relaciones sociales alejadas de la comunicación directa, privada y cara a cara, y volcadas hacia interacciones públicas mediadas por algoritmos diseñados para maximizar el compromiso ha fragmentado la atención y erosionado la calidad de los vínculos humanos. Las plataformas que prometieron conectarnos están, paradójicamente, generando desconexión. El resultado es un adulto con dificultades para sostener una lectura profunda, para escuchar sin distracciones, para estar verdaderamente presente en una conversación.

GENERACIONES ANSIOSAS. CONEXIONES QUE DESCONECTAN (I).

“
Las plataformas
que prometieron
conectarnos están
generando nuevas
formas de desconexión.
”

Lo que están experimentando los adultos guarda una estrecha semejanza con lo que viven los adolescentes: pérdida de contacto genuino con otros, manejo limitado de las emociones, y una capacidad menguante para el pensamiento sostenido. La diferencia es que en el caso de los jóvenes se interrumpe el desarrollo; en el caso de los adultos, se deteriora lo construido. En ambos casos, el tejido de las relaciones humanas, ese sustrato invisible sobre el que reposan la salud mental, la creatividad y la vida cívica, se desgasta silenciosamente.

LA FELICIDAD NO ESTÁ DONDE LA BUSCAMOS

Uno de los aportes más valiosos del trabajo de Haidt, desarrollado desde The Happiness Hypothesis, consiste en dismantlar dos hipótesis ampliamente difundidas sobre el bienestar humano. La primera sostiene que la felicidad proviene de obtener lo que se desea: prosperidad material, entretenimiento, comodidad. La segunda afirma que la felicidad es un logro interior, fruto de la disciplina mental o la práctica espiritual. Haidt reconoce que ambas contienen un grano de verdad, pero argumenta

que ninguna captura la esencia del florecimiento humano.

La evidencia psicológica apunta en una dirección diferente: la felicidad emerge, principalmente, entre las personas. Haidt identifica tres relaciones fundamentales que constituyen su base: la relación con el trabajo que debe ser significativa y no meramente transaccional, la relación con otras personas, vínculos fuertes de apoyo genuino, y la relación con algo más grande que uno mismo, un sistema de sentido que provea coherencia y propósito. La tecnología digital, y más recientemente la inteligencia artificial, amenaza estas tres dimensiones simultáneamente. Cuando la IA pueda realizar casi cualquier tarea mejor que los humanos, cuando las relaciones íntimas sean sustituidas por chatbots, y cuando la fragmentación informativa haga imposible un relato compartido de la realidad, el sustento del bienestar humano quedará erosionado desde sus cimientos.

“
La felicidad humana
no se sostiene en
algoritmos, sino en
relaciones significativas.
”

Esta perspectiva tiene consecuencias directas para las organizaciones. Una fuerza laboral crónicamente distraída, con dificultades para construir vínculos auténticos y sin sentido de propósito colectivo, no es únicamente un problema

de productividad. Es, ante todo, un problema de humanidad. Las habilidades sociales escuchar, dialogar, gestionar emociones, construir confianza no son competencias blandas periféricas: son el núcleo duro del capital humano en cualquier organización que aspire a ser sostenible. El Constructive Dialogue Institute, cofundado por Haidt, trabaja precisamente en esta dirección: formar personas capaces de comprender al otro antes de argumentar, de reconocer lo que el interlocutor tiene razón antes de señalar en qué se equivoca, de mantener la curiosidad como actitud ante la diferencia. Estas son capacidades que se aprenden, que se practican, y que están dramáticamente subdesarrolladas en una sociedad moldeada por algoritmos de polarización.

EL MODELO HUMANÍSTICO: UN MARCO PARA RESPONDER

El diagnóstico de Haidt encuentra una respuesta articulada en el trabajo más reciente de Michael Pirson, profesor de la Gabelli School of Business de la Universidad de Fordham. En su obra Humanistic Management and Leadership, publicada en mayo de 2026 por Cambridge University Press, Pirson sostiene que la crisis que atravesamos, la polarización social, la alienación laboral, la desconexión relacional no es accidental. Es el resultado predecible de haber construido nuestras organizaciones e instituciones sobre una comprensión profundamente equivocada de la naturaleza humana.

GENERACIONES ANSIOSAS.
CONEXIONES QUE DESCONECTAN (I).

El paradigma dominante en economía y gestión ha modelado al ser humano como homo economicus: un agente racional que maximiza su utilidad individual, intercambia cualquier valor por otro de mayor precio, y opera sin compromisos genuinos ni necesidades no negociables. Pirson demuestra que este modelo, lejos de ser científicamente neutral, describe con precisión al uno por ciento de la población que presenta rasgos psicopáticos o sociópatas. Para el noventa y nueve por ciento restante, la evidencia de la biología evolutiva, la neurociencia, la psicología y la antropología dibuja un retrato radicalmente distinto: el de homo sapiens, un ser fundamentalmente social, moral, empático y altruista.

1 % DE LA POBLACIÓN
COINCIDE CON EL
MODELO DEL "HOMO
ECONOMICUS"

Siguiendo la síntesis de Paul Lawrence en Harvard, Pirson propone que los seres humanos están impulsados por cuatro fuerzas evolutivas: el impulso de adquirir lo necesario para sobrevivir, el de defender lo adquirido, el de vincularse con otros seres humanos, y el de comprender el mundo. La clave del modelo humanístico reside en una distinción conceptual de enorme peso práctico: no se trata de maximizar ninguno de estos impulsos, sino de equilibrarlos. Cada vez que la humanidad ha intentado maximizar uno de ellos a expensas de los demás sea la acumulación ilimitada, o la competencia sin límites, o el

control absoluto, ha generado conflictos destructivos y puesto en riesgo su propia supervivencia.

Esta arquitectura conceptual resuena con precisión en el análisis de Haidt. Las redes sociales y la inteligencia artificial están diseñadas para maximizar el impulso de adquirir atención y estatus, y el de defender identidades tribales, a costa del impulso de vinculación genuina y del de comprensión reflexiva. El resultado es exactamente lo que ambos autores describen: seres humanos más ricos en estímulos y más pobres en vínculos; más informados en superficie y más incapaces de sostener una conversación profunda.

**EQUILIBRAR, NO MAXIMIZAR:
UNA BRÚJULA PARA EL
LIDERAZGO**

La propuesta de Pirson no es nostálgica ni utópica. Documenta organizaciones reales como Unilever, Natura, Barry-Wehmiller, Narayana Health, SEKEM, que operan desde principios humanísticos, protegen la dignidad de sus colaboradores, promueven el bienestar colectivo, y generan valor sostenible para todos sus grupos de interés. Estas organizaciones no prosperan a pesar de su enfoque humanístico, sino gracias a él. Demuestran que el binomio rentabilidad-humanidad no es una contradicción, sino una complementariedad.

Lo que hace viable este modelo en la práctica es precisamente aquello que Haidt identifica como urgente:

“
El liderazgo del futuro
dependerá menos de
maximizar resultados
y más de equilibrar
humanidad y propósito
”

el desarrollo deliberado de las habilidades sociales. Escuchar antes de hablar. Reconocer la dignidad del otro como punto de partida, no como concesión. Construir relaciones que no sean meramente transaccionales. Gestionar las emociones propias con la suficiente madurez para no proyectarlas destructivamente sobre los demás. En un entorno organizacional donde la distracción digital ha erosionado la capacidad de atención y la fragmentación social ha debilitado la confianza, estas capacidades son, literalmente, ventajas competitivas.

La conclusión de Pirson en su obra más reciente merece ser parafraseada con detenimiento, porque sintetiza tanto el diagnóstico como la salida: cuando comenzamos a abrazar los principios humanísticos y asumimos la responsabilidad de nuestro propio viaje interior, honramos automáticamente nuestra propia dignidad. Solo desde esa dignidad reconocida podemos comenzar a florecer. Y solo desde ese florecimiento podemos desarrollarnos como líderes humanísticos: capaces de abrazar a los demás, de colaborar auténticamente,

GENERACIONES ANSIOSAS. CONEXIONES QUE DESCONECTAN (I).

y de contribuir a construir un mundo que funcione para todos. El liderazgo humanístico no es un estado que se alcanza; es un camino que se recorre. Y en ese camino, quienes lo transitan descubren que a su alrededor abundan personas que desean contribuir genuinamente al bien común, pero que aún carecen de las habilidades, el conocimiento o la experiencia para saber cómo hacerlo. Esa brecha es la gran oportunidad del liderazgo humanístico.

UNA AGENDA PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR

La convergencia entre el diagnóstico de Haidt y el modelo de Pirson plantea una pregunta incómoda para quienes formamos líderes: ¿estamos equipando a nuestros estudiantes para el mundo que realmente habitarán, o para un modelo de éxito que ya no es sostenible?

Las instituciones de educación superior comprometidas, no puede ignorar que sus egresados llegarán a las organizaciones con una capacidad de atención fragmentada, con hábitos digitales que compiten con la presencia genuina, y con una comprensión del bienestar reducida, en muchos casos, a métricas de rendimiento individual. Tampoco pueden ignorar que las organizaciones que liderarán enfrentan una crisis de confianza, de compromiso y de sentido que no se resuelve con incentivos económicos ni con tecnología más sofisticada.

La respuesta requiere incorporar, con rigor y sistematicidad, el desarrollo de las habilidades sociales en el núcleo del currículo: la gestión emocional, el diálogo constructivo, la construcción de confianza, la capacidad de estar presente. Requiere, también, repensar el modelo de éxito que se enseña implícitamente: uno en el que el bienestar no se confunde con el consumo, ni la conexión con la cantidad de seguidores, ni el liderazgo con la maximización del rendimiento a corto plazo.

Haidt y Pirson, desde disciplinas y tradiciones intelectuales distintas, coinciden en un diagnóstico y en una dirección. La felicidad humana no se encuentra en la acumulación material ni en el repliegue solipsista sobre uno mismo. Se encuentra en el equilibrio dinámico entre el ser y las relaciones que somos capaces de construir y sostener. Esas relaciones requieren habilidades. Las habilidades requieren formación. La formación requiere intención, voluntad, perseverancia, pasión pero sobre todo repetición de la acción. Esa acción e intención hoy, es una responsabilidad para quienes educamos a los líderes del mañana.

“
Formar líderes hoy
implica enseñar a
recuperar la atención,
el diálogo y la
capacidad de construir
relaciones humanas
reales

Fuentes consultadas: Haidt, J. (2006). *The happiness hypothesis: Finding modern truth in ancient wisdom*. Basic Books. Haidt, J. (2024). *The anxious generation: How the great rewiring of childhood is causing an epidemic of mental illness*. Penguin Press. Pirson, M. (2026). *Humanistic management and leadership*. Cambridge University Press. Haidt, J. (2026). Entrevista en el Foro Económico Mundial

EL ABANDONO DEL PRIMER NIVEL DE ATENCIÓN



MD. Alex López Icaza

Estudiante de maestría de Gerencia en Servicios de la Salud UEES.

Mientras el sistema sanitario ecuatoriano insiste en priorizar la prevención y la atención primaria, la realidad evidencia un modelo que continúa reaccionando ante la enfermedad y debilitando su base más importante.

¿Puede un sistema de salud sostenerse cuando su base es la más débil? En Ecuador, el primer nivel de atención de salud, concebido como el pilar fundamental para garantizar acceso, equidad y eficiencia, enfrenta una realidad contradictoria:

lejos de ser el eje del sistema, se ha convertido en su principal punto de fragilidad. Mientras el discurso sanitario prioriza la prevención y la atención oportuna, la práctica evidencia un modelo que continúa centrado en la enfermedad y en la atención hospitalaria.

EL ABANDONO DEL PRIMER NIVEL DE ATENCIÓN

“ Un sistema de salud no puede sostenerse cuando su nivel más importante es también el más frágil ”

Esta separación entre lo que se plantea y lo que realmente ocurre no es un problema menor. La falta de fortalecimiento del primer nivel no solo limita la capacidad resolutoria del sistema, sino que genera un efecto en cadena que incrementa costos, satura servicios de mayor complejidad y profundiza las desigualdades en salud. En este contexto, analizar el rol del primer nivel de atención en Ecuador no es únicamente un ejercicio académico, sino una necesidad urgente para comprender por qué el sistema no responde de manera eficiente a las necesidades de la población.

CUANDO LA PREVENCIÓN DEJA DE SER PRIORIDAD

El primer nivel de atención está diseñado para resolver la mayoría de las necesidades de salud mediante acciones de promoción, prevención y atención oportuna. No obstante, la evidencia reciente sugiere que esta función no se cumple de manera efectiva. En América Latina, las hospitalizaciones por condiciones sensibles a la atención ambulatoria continúan siendo elevadas, lo que indica fallas en la atención primaria y una baja capacidad resolutoria del primer nivel (Bernal et al., 2025).

Este fenómeno no es ajeno a Ecuador, donde el sistema reproduce las mismas debilidades estructurales.

Uno de los principales indicadores de esta problemática es la percepción de calidad de los servicios de salud. Estudios realizados en Ecuador evidencian que los usuarios identifican deficiencias en aspectos clave como la oportunidad de atención, la capacidad de respuesta y la confianza en los servicios (Bustamante-Ubilla et al., 2025). Estas falencias son características de un primer nivel debilitado, incapaz de consolidarse como puerta de entrada efectiva al sistema.

Además, en el caso ecuatoriano, se evidencia una brecha importante entre las políticas públicas y su implementación. Aunque existen marcos normativos que promueven la equidad y el acceso universal, en la práctica persisten limitaciones que afectan la prestación de servicios, especialmente en poblaciones vulnerables (Torres et al., 2024). Esta desconexión entre lo normativo y lo operativo es un factor clave que explica por qué el primer nivel no logra consolidarse.

UN SISTEMA QUE RESPONDE TARDE

Esta problemática evidencia una asignación ineficiente de recursos. La falta de inversión estratégica en el primer nivel genera un efecto en cadena: aumento de hospitalizaciones evitables, saturación de servicios de mayor complejidad y elevación de los costos del sistema. En

otras palabras, el sistema no solo es menos efectivo, sino también más costoso debido a la débil atención primaria.

No obstante, algunos enfoques sostienen que en los últimos años ha existido una expansión en la cobertura de servicios de salud. Si bien este avance es relevante, resulta insuficiente si no se acompaña de mejoras en la calidad y en la capacidad del primer nivel. La cobertura sin calidad no garantiza un sistema eficiente ni equitativo.

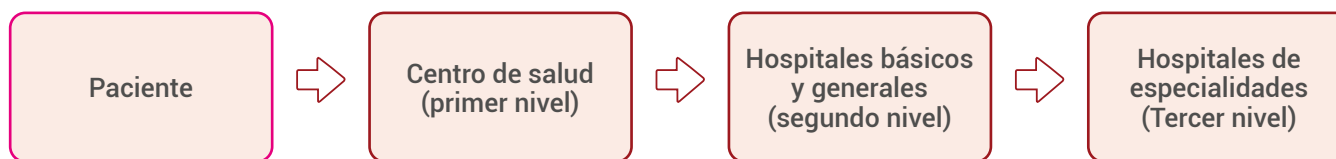
“ La cobertura sin calidad no garantiza acceso efectivo ni equidad ”

Otro aspecto crítico es la limitada inversión en acciones de promoción y prevención. En un sistema donde predomina la atención curativa, las intervenciones tempranas pierden protagonismo, lo que incrementa la carga de enfermedad y la demanda de servicios especializados. Esta lógica reactiva no solo es menos costo-efectiva, sino que perpetúa un ciclo en el cual el sistema responde a la enfermedad en lugar de anticiparse a ella.

LA DESIGUALDAD TAMBIÉN SE REFLEJA EN LA SALUD

Finalmente, es importante considerar el impacto social de un primer nivel debilitado. Las poblaciones más

EL ABANDONO DEL PRIMER NIVEL DE ATENCIÓN



Nota. El gráfico muestra la esquematización de los tres niveles de atención en salud en Ecuador desde la llegada del paciente.

Autor: Alex López Icaza, MD.

vulnerables son las principales afectadas, ya que dependen en mayor medida de los servicios públicos de salud. La falta de acceso oportuno y de calidad en este nivel no solo agrava las condiciones de salud, sino que también profundiza las desigualdades sociales, evidenciando que el problema trasciende lo sanitario y se convierte en un desafío estructural para el desarrollo del país.

“ Las poblaciones vulnerables son quienes pagan el mayor costo de un sistema preventivo abandonado. ”

implementación de salud digital como la telemedicina y la digitalización de papeles ayudaría de mucho. Es indispensable que las políticas públicas se acompañen de una adecuada ejecución y seguimiento, con énfasis en reducir las desigualdades de acceso que afectan principalmente a las poblaciones vulnerables.

REPARAR LA BASE DEL SISTEMA

El primer nivel de atención en salud en Ecuador evidencia que sus debilidades no son circunstanciales, sino el resultado de fallas estructurales en la planificación, gestión y priorización del sistema de salud. La persistencia de hospitalizaciones evitables, la baja calidad percibida, las limitaciones en el acceso y la escasa inversión en promoción y prevención reflejan un modelo que continúa privilegiando la atención curativa por encima de la preventiva. Esta situación no solo incrementa los costos del sistema, sino que también profundiza las desigualdades sociales, afectando principalmente a los grupos más vulnerables. En este contexto,

entre las principales acciones se destaca el incremento de la inversión en el primer nivel de atención, priorizando infraestructura, abastecimiento de medicamentos y disponibilidad de médicos generales, enfermeras, auxiliares de enfermería, obstetras y odontólogos capacitados. Cabe recalcar de personal que este desempleado y más no los que estén realizando su año rural. Asimismo, destacar que sería necesario fortalecer los programas de promoción y prevención de salud mediante campañas comunitarias, educación en salud y detección temprana de enfermedades, así se evita la saturación del segundo y tercer nivel de atención y mejoraría su calidad de inmediato y existiría mayor seguridad para el paciente. De igual manera, la

Fuentes consultadas: Estudios recientes publicados en *The Lancet Regional Health – Americas* y *Journal of Open Innovation sobre atención primaria, hospitalizaciones evitables y calidad de los servicios de salud en América Latina y Ecuador*.



**Astrid Buriticá
Ramírez**

Facilitadora de
Transformación
Humana | Liderazgo
Consciente y Humano

LIDERAZGO CONSCIENTE Y HUMANO EN TIEMPOS DE IA

El avance acelerado de la inteligencia artificial no solo transforma la productividad y las dinámicas laborales; también empieza a generar nuevas formas de fatiga mental, dependencia cognitiva y desafíos para el liderazgo humano.

En el momento actual, donde la inteligencia artificial (IA) hace parte de nuestro día a día, se considera relevante abordar dos temas importantes sobre los efectos de su uso: el llamado agotamiento cerebral y la descarga cognitiva.

Muchas personas en el mundo están experimentando “agotamiento cerebral” por la supervisión excesiva de herramientas de inteligencia artificial, lo que está ocasionando fatiga para la toma de decisiones, niebla mental y reducción de la atención. Por otro lado, también se está incrementando la “descarga cognitiva” o “transferencia de tareas mentales” a

herramientas externas para reducir el esfuerzo que hace nuestro cerebro. Algunos ejemplos son: usar un GPS en lugar de memorizar rutas, escribir listas de

tareas en vez de recordar las cosas, usar calculadoras en lugar de hacer cuentas mentales o usar IA para pensar, redactar o analizar en lugar de hacerlo por nosotros mismos.

“
La inteligencia artificial puede aumentar la productividad, pero también acelerar el agotamiento mental.
”

Desde el liderazgo, es fundamental comprender ambos fenómenos, y ser

conscientes tanto de las bondades de la IA como de sus efectos en los seres humanos, para determinar estrategias que permitan intervenir a tiempo y no cuando el daño ya esté hecho.

LIDERAZGO CONSCIENTE Y HUMANO EN TIEMPOS DE IA

EL COSTO MENTAL DE LA HIPERAUTOMATIZACIÓN

El agotamiento cerebral por IA o también llamado “cerebro frito” (AI brain fry), se define como la fatiga mental resultante del uso, interacción o supervisión excesiva de herramientas de IA que superan la capacidad cognitiva de una persona. A diferencia del “burnout” tradicional, que es un estado de estrés crónico y agotamiento emocional, el “agotamiento cerebral” es una tensión cognitiva aguda provocada por el esfuerzo de gestionar la atención y la memoria de trabajo bajo una supervisión intensiva de agentes de IA.

Según un reciente estudio de Harvard Business Review, el agotamiento cerebral es más común en los cargos del área de mercadeo (25.9%) y de recursos humanos (19.33%). Aunque la inteligencia artificial reduce el agotamiento al automatizar tareas rutinarias, el monitoreo constante de múltiples agentes genera una sobrecarga de información que perjudica la productividad. Las personas que experimentan este agotamiento cerebral aumentan la frecuencia en errores menores en un 11% y en errores mayores en un 39%.

El informe también destaca que la productividad aumenta al usar hasta tres herramientas de IA simultáneamente, pero cae drásticamente al intentar gestionar cuatro o más herramientas a la vez, provocando un aumento del 33% en la fatiga de decisión y la presencia

25,9%

DE LOS CASOS DE AGOTAMIENTO CEREBRAL SE CONCENTRA EN MERCADEO

de síntomas físicos y cognitivos como sensación de “zumbido”, niebla mental, dificultad para concentrarse y dolores de cabeza.

Este esfuerzo constante de monitorear herramientas de IA agota los recursos mentales necesarios para elegir correctamente, y las personas sienten que dedican más esfuerzo a gestionar las herramientas que a resolver problemas reales. Los colaboradores que sufren esta fatiga mental no solo ven afectados su trabajo diario, sino que también ha impactado su deseo de permanecer en la empresa. El estudio reportó un aumento del 39% en la intención activa de renunciar al empleo en comparación con quienes no experimentan este agotamiento cerebral.

39%

AUMENTAN LOS ERRORES MAYORES POR FATIGA ASOCIADA AL USO INTENSIVO DE IA

Este estudio nos hace un llamado a empleados, equipos, líderes y organizaciones para moldear el uso adecuado de IA y establecer límites claros en la carga laboral y priorizar el bienestar cognitivo sobre la intensidad de uso.

CUANDO PENSAR EMPIEZA A DELEGARSE

Frente al segundo fenómeno que se viene presentando, llamado “descarga cognitiva”, diversas investigaciones vienen alertando sobre los riesgos en el deterioro de habilidades cognitivas por su efecto. La descarga cognitiva (cognitive offloading) se refiere a la externalización de procesos cognitivos, que a menudo implica el uso de herramientas o agentes externos como notas, calculadoras o herramientas digitales como la IA, con el fin de reducir la carga cognitiva (Risko, E.F.; Gilbert S.J.).

“
Delegar tareas mentales también puede debilitar habilidades humanas esenciales
”

La descarga cognitiva tiene como beneficio la gestión de la carga mental, la eficiencia y la mejora en la productividad. Sin embargo, tiene como riesgo el debilitamiento del desarrollo y mantenimiento de habilidades cognitivas críticas, en especial, si las personas se vuelven excesivamente dependientes de herramientas externas (Sparrow).

El deterioro de habilidades cognitivas (Negative deskilling) sucede por la delegación excesiva en herramientas

LIDERAZGO CONSCIENTE Y
HUMANO EN TIEMPOS DE IA

como la inteligencia artificial. Cuando no se ejercitan capacidades clave del cerebro se genera un debilitamiento en las conexiones neuronales, disminuye la memoria de trabajo, baja la capacidad de concentración profunda y se reduce el pensamiento crítico.

**EL LIDERAZGO FRENTE AL
NUEVO DESAFÍO HUMANO**

Si centramos nuestra mirada en el contexto laboral actual, en el que muchas empresas están implementando herramientas de IA y creando agentes para hacerse cargo, tanto de tareas rutinarias, como de procesos completos, es natural, que el liderazgo también se redimensione hacia un modelo híbrido donde la colaboración entre humanos y agentes de inteligencia artificial redefinen la productividad empresarial.

En este escenario, el líder se ve desafiado desde múltiples perspectivas. Por un lado, debe comprender el comportamiento humano de sus equipos y las nuevas dinámicas culturales que emergen como consecuencia de la tecnología. Por otro lado, debe potenciar sus conocimientos algorítmicos (alfabetización algorítmica) para aportar valor, amplificar la inteligencia humana, aumentar la productividad e imaginar nuevos futuros que hagan sostenible los negocios. Y si, además, sumamos a estos desafíos, los recientes estudios relacionados en este artículo, sobre agotamiento cerebral por IA, descarga cognitiva en exceso y posible deterioro de habilidades cognitivas, el reto para el liderazgo se vuelve aún mayor.

**RECUPERAR EL
PENSAMIENTO CRÍTICO**

Con los desafíos mencionados, el liderazgo de hoy tiene el reto de detenerse, reflexionar y poner al servicio de los equipos, las empresas y las comunidades una de las habilidades que nos hace verdaderamente humanos: el pensamiento crítico.

El pensamiento crítico, es la capacidad de analizar, evaluar y sintetizar información para tomar decisiones fundamentadas; es una habilidad cognitiva esencial para el éxito personal, académico y profesional.

Aunque la IA ha llegado para potenciar enormes capacidades empresariales y humanas, no debería reemplazar nuestra capacidad de reflexionar, indagar, discernir, conectar con otros, actuar con ética y asumir con responsabilidad el impacto de nuestras decisiones.

Si permitimos que la IA colonice nuestro pensamiento crítico, corremos el riesgo de actuar como autómatas. El mayor riesgo que tenemos es dejar de pensar por nosotros mismos.

Una implementación responsable, estratégica y ética de la IA, debería preservar el bienestar integral de las personas, aumentar el compromiso de los colaboradores y fortalecer la productividad y la cultura empresarial.

En el contexto actual, donde la velocidad, la automatización y la hiperconectividad pueden empujarnos a delegar cada vez

“
El mayor riesgo no es
usar IA, sino dejar de
pensar por nosotros
mismos
”

más nuestro pensamiento y criterio, el liderazgo consciente y humano se vuelve aún más relevante.

Hoy necesitamos líderes conscientes y humanos capaces de desarrollar en sí mismos y en sus equipos pensamiento crítico, metacognición, empatía, inteligencia emocional y liderazgo personal para tomar decisiones éticas, humanas y estratégicas en medio de la complejidad.

Líderes que comprendan que el liderazgo no se construye en solitario, sino en colaboración con otros, imaginando y construyendo futuros sostenibles para todos.

Fuentes: HBR - when Using AI Leads to "Brain Fry" - 2026
Michael Gerlich - AI Tools in Society: Impacts on Cognitive Offloading and the Future of Critical Thinking -2025
Sparrow, B-Google Effects on Memory: Cognitive Consequences of Having Information at Our Fingertips - Science 2011

¿HASTA CUÁNDO NOS GOBIERNAN LAS MINORÍAS?



Abg. Héctor Yépez
Mgtr.

Director del Centro de
Arbitraje y Mediación
UEES

La fragmentación electoral y la ausencia de segundas vueltas en gobiernos locales han abierto un debate incómodo sobre representación, legitimidad y gobernabilidad en la democracia ecuatoriana.

¿**D**ebemos respetar los derechos de las minorías? Por supuesto. ¿Deben ser tratadas con absoluta igualdad? También. ¿Son tan ecuatorianas y ciudadanas como las mayorías? Claro que sí.

Sin embargo, en una democracia hay que tomar decisiones y eso solo es posible, en último término, de tres maneras: por unanimidad, por minoría o por mayoría. La unanimidad es un ideal imposible: si hiciera falta que todos estemos de acuerdo, jamás decidiríamos nada. En el extremo contrario, elegir por minoría es absurdo: no puede calificarse como gobierno del pueblo aquel donde mandan los menos

sobre los más. Por tanto, en un mundo real donde lo bueno es enemigo de lo perfecto, lo único razonable es el gobierno de la voluntad de la mayor cantidad posible de ciudadanos.

No obstante, en la mayor parte del Ecuador, en cierto aspecto, hoy sucede lo contrario: gobierna la minoría.

No me refiero a debates de política nacional, derechos humanos o ideologías. Me refiero a una cuestión meramente matemática que afecta el nivel de gestión pública más cercano a cada familia y ciudadano. Me refiero a los gobiernos locales.

¿HASTA CUÁNDO NOS GOBIERNAN LAS MINORÍAS?

LA PARADOJA DE LAS MAYORÍAS AUSENTES

En efecto, en la última elección seccional de 2023, en las tres ciudades con más electores del Ecuador, los alcaldes ganaron con menos de la mitad de los votos: Aquiles Álvarez ganó en Guayaquil con 40%, Pabel Muñoz en Quito con 25%, Cristian Zamora en Cuenca con 19%. Y en las cinco provincias con más electores del Ecuador, donde en conjunto vivimos dos tercios de los ecuatorianos, ningún prefecto electo llegó a la mitad de los votos: Marcela Aguiñaga obtuvo 34% en Guayas, Paola Pabón 28% en Pichincha, Leonardo Orlando 43% en Manabí, Johnny Terán 38% en Los Ríos, Juan Cristóbal Lloret 20% en Azuay.

Por tanto, vivimos en un país donde las autoridades gobiernan ciudades y provincias sin claras mayorías.

Por supuesto, eso no significa que los alcaldes y prefectos citados no hayan alcanzado válidamente sus cargos. Ganaron las elecciones. El problema no está en ellos. El problema está en el sistema electoral de los gobiernos locales o "GADs", acrónimo oficial de "Gobiernos Autónomos Descentralizados".

Pero ¿Es realmente esto un problema? Podría argumentarse que en muchos países hasta los presidentes son electos por minorías. En los Estados Unidos, por ejemplo, es posible ganar la mayoría del Colegio Electoral, pero tener minoría en la población como tal. En México o Panamá no hay segunda vuelta presidencial y,

por tanto, el presidente puede ganar obteniendo la primera minoría, pero sin la mitad más uno de los votos (es el sistema electoral de pluralidad).

“
La democracia pierde fuerza cuando las mayorías dejan de sentirse representadas.
”

No obstante, vivimos en una región, y en un mundo, donde la democracia está en problemas. Según el Informe Latinobarómetro 2024, apenas la mitad de los latinoamericanos apoyamos la democracia como forma de gobierno y la cuestión resulta indiferente a un cuarto de los latinoamericanos. Ante ello, la solución no puede ser alejar aún más a la gente de lo público, sino buscar mecanismos para acercar a las mayorías a las decisiones del poder a fin de que sientan que su participación vale la pena y su voluntad impacta en la realidad social. (Corporación Latinobarómetro, 2024)

UNA DEMOCRACIA CADA VEZ MÁS FRAGMENTADA

También es cierto que el sistema electoral, por sí solo, no impide que un alcalde o prefecto logre mayoría. En los mismos ejemplos antes citados, hemos visto casos muy disímiles: no es lo mismo ganar con votaciones cercanas al 40% en Manabí o Los Ríos, que con alrededor del 20% en Cuenca y Azuay. También

es verdad que, en el mismo año 2023, Wilson Erazo se reeligió como Alcalde de Santo Domingo con más del 60%. Y con el mismo sistema electoral, Jaime Nebot ganó siempre con amplia mayoría del voto guayaquileño, y Mauricio Rodas ganó la Alcaldía de Quito con 59% en el 2014.

Sin embargo, las excepciones no hacen la regla y los buenos sistemas son aquellos que no dependen del talento electoral de ciertos candidatos, sino los que garantizan que la democracia funcione con actores más o menos eficaces, más o menos populares.

GOBERNAR SIN RESPALDO SUFICIENTE

Tener alcaldes y prefectos electos por minorías no es una situación ideal, cuando hay mucha dispersión de candidatos y los porcentajes de votación llegan a ser muy bajos. Un caso extremo en la última elección ocurrió en el Austro. Tener un prefecto de Azuay y un alcalde de Cuenca electos con apenas el 20%, es decir, con el voto de solo uno de cada cinco electores, es un desafío de gobernabilidad. Algo similar ocurrió en la prefectura de Cañar y la alcaldía de Azogues, cuyos mandatarios obtuvieron alrededor de un tercio de la votación.

De nuevo, con ello no pretendo cuestionar la validez de su elección, pero imaginemos los problemas que luego surgen en un concejo municipal, que legisla en la ciudad: ¿Cómo logra gobernabilidad un alcalde que apenas tuvo un tercio o quinto de los votos

¿HASTA CUÁNDO NOS GOBIERNAN LAS MINORÍAS?

“
Gobernar con apenas una quinta parte de los votos es un desafío de legitimidad y gobernabilidad.
”

y no está ni cerca de tener mayoría de concejales? Algunos políticos muy talentosos sortean el obstáculo y logran amplios consensos. Otros, con menos talento y menos escrúpulos, compran mayorías. Ninguno de los dos casos sirve como base para forjar políticas públicas estables, que no deben depender ni de talentos excepcionales ni de maniobras corruptas. En definitiva, cuando las mayorías no han sido claras en las urnas, se terminan tejiendo día a día, a veces con métodos oscuros.

Una posible solución, al menos para garantizar la gobernabilidad, sería que la gente elija a los concejales y estos elijan a los alcaldes, replicando luego el método a nivel provincial. Es lo que ocurría en el Ecuador hasta entrado el siglo XX, cuando al alcalde por ello se lo llamaba “presidente del concejo”, una suerte de parlamentarismo local. Es el sistema que hoy se sigue usando para las juntas parroquiales, cuyos vocales eligen a su presidente. Pero entiendo que esta idea podría generar resistencias en un país ya habituado por décadas a elegir directamente al ejecutivo nacional, provincial y municipal.

¿QUÉ HACER ENTONCES?

Una solución, bastante sencilla, es utilizar a nivel local el mecanismo con el que hemos resuelto el mismo problema a nivel nacional: votar en segunda vuelta. En Ecuador no tenemos presidentes electos por minoría porque, cuando nadie alcanza más de la mitad de los votos (o el 40% con 10% de diferencia sobre el siguiente candidato), tenemos una segunda vuelta en la que, inevitablemente, uno tendrá mayoría absoluta, aunque sea por una décima.

¿Por qué no hacemos en provincias y municipios lo que ya funciona a nivel nacional? Sí, implicaría una elección adicional, pero solamente en aquellos casos en los que no haya mayoría clara, como ocurre en Francia. También podríamos debatir si se gana en una vuelta con 40%, como ocurre ya en nuestras presidenciales (siempre que haya 10% de diferencia) y como sucede en las elecciones regionales de Chile. Y podríamos limitar esta segunda vuelta a gobiernos locales con grandes poblaciones, como hacen en Brasil, donde la vara mínima son 200 mil habitantes. En tal caso, la discusión se reduciría a determinar porcentajes o poblaciones, lo que puede resolverse con facilidad.

LA FRAGMENTACIÓN COMO PROBLEMA ESTRUCTURAL

Otra cuestión que abona a la división electoral es que tenemos demasiadas organizaciones políticas. En Ecuador es frecuente escuchar la queja de

que tenemos demasiados partidos y movimientos. Menos frecuente es analizar dónde está el problema. Según el Mapa Electoral de Participación Ciudadana, en Ecuador tenemos 233 organizaciones políticas, de las cuales 216 son provinciales, cantonales y parroquiales (Corporación Participación Ciudadana, 2025). Es decir, 9 de cada 10 organizaciones políticas en Ecuador son locales. Y ellas pueden postular candidatos a alcaldes y prefectos, usualmente en alianzas con organizaciones nacionales, para empeorar una fragmentación extrema que alarga nuestras papeletas, confunde a nuestros electores y perjudica nuestra democracia.

“
La fragmentación política no solo divide votos; también debilita la gobernabilidad.
”

En definitiva, en noviembre de este 2026 iremos a las urnas para votar por alcaldes y prefectos. Es altamente probable que, con el mismo sistema, una vez más vuelvan a gobernar las minorías. En nosotros está abrir un amplio debate nacional para que esta sea la última vez, porque la democracia no se agota con elecciones legales, sino con gobiernos que tengan legitimidad suficiente para representar a sus ciudadanos.

Nota del autor: Los porcentajes de resultados electorales han sido redondeados para facilitar la lectura.

CENTRO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS Y SOCIALES PARA EL DESARROLLO (CESDE)





revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS Y DE OPINIÓN

PUNTODEVISTA.UEES.EDU.EC