

revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS Y DE OPINIÓN

GENERACIONES ANSIOSAS

LAZOS FAMILIARES DESCONECTADOS



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

GENERACIONES ANSIOSAS (II). LAZOS FAMILIARES DESCONECTADOS
Ing. César Espinoza S. Ph. D



9

EL RÉCORD GUINNESS FUE SOLO EL COMIENZO. LAS CAPACIDADES DE IA QUE ECUADOR NECESITA
Ing. Andrés Barriga, MBA



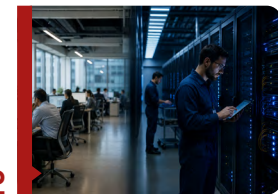
18

COMERCIO ELECTRÓNICO: ESTRATEGIAS FRENTE A LA IA AUTÓNOMA
Mgr. Carlos Zevallos



14

LA APUESTA AFRICANA Y EL DILEMA ECUATORIANO
Wladimir Illescas Ph.D



22

CORRECCIÓN DEL MERCADO LABORAL POR LA IA
Mgr. Carlos Zevallos



INDICE



33

FORMANDO
ESPECIALISTAS MÉDICOS
ENTRE ALGORITMOS

Luis Escobar Ronquillo,
Mgr. PhD (c)



26

BEYOND LIMITS: MÁS ALLÁ
DE LOS LÍMITES, MÁS ALLÁ
DEL RÉCORD

Econ. María Emilia Luna



36

SALIR DE LA OMS:
CONSECUENCIAS
SANITARIAS MUNDIALES

MD. Alex López Icaza



30

SERVICIO DE LA DEUDA
Y BALANCE EXTERNO

Econ. Jaime Carrera
y Econ. Alberto Dahik



39

EL LIDERAZGO NO ES
SINÓNIMO DE CARISMA

MSc. Max Galarza
Hernández



Carta Editorial

Edición Julio 2026 – Revista Punto de Vista

Estimados lectores,

En esta nueva edición de julio presentamos 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. Entre los contenidos destacados se encuentran: un análisis macroeconómico sobre el servicio de la deuda y el balance externo del Ecuador; una reflexión sobre los desafíos y oportunidades que enfrenta el país para fortalecer el valor agregado de su industria cacaotera; así como una evaluación crítica de las posibles repercusiones globales en salud pública derivadas de una eventual salida de países de América Latina de la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Además, esta edición profundiza, de manera especial, en el impacto transversal de la tecnología, analizando la corrección del mercado laboral por la inteligencia artificial y el desarrollo de las capacidades estratégicas de IA que Ecuador necesita. Así también, se analiza las nuevas pautas de competitividad en el comercio electrónico frente a la IA autónoma y el reto de formar a los futuros especialistas médicos entre algoritmos. En el plano social y humanístico, se continúa la reflexión sobre las generaciones ansiosas, centrada en los lazos familiares desconectados.

Esperamos que esta edición contribuya a una mejor comprensión de las tendencias que influyen en nuestro entorno actual. Aspiramos a que su lectura fomente el análisis crítico, genere nuevas perspectivas y motive a los lectores a involucrarse activamente en la generación de propuestas e ideas que aporten al desarrollo futuro.

Cordialmente,

Alberto Dahik Garzón

Alberto Dahik
Director
Revista Punto de Vista – Universidad Espiritu Santo



GENERACIONES ANSIOSAS (II).

LAZOS FAMILIARES DESCONECTADOS



Ing. César
Espinoza S. Ph. D

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

La hiperconexión digital está transformando las relaciones familiares, debilitando la atención, la autonomía y los vínculos que sostienen el bienestar humano.

La transición crítica del mundo analógico a la transformación digital y un mundo saturado por pantallas ha reconfigurado las bases de las familias, la salud mental y las estructuras de la sociedad. El impacto de este ecosistema digital trasciende al individuo: las redes sociales y los dispositivos inteligentes están desconectando de manera sistemática a las familias, transformando el rol de los adultos y desarticulando las redes de apoyo

indispensables para el desarrollo humano saludable. A través de las evidencias presentadas en informes globales y análisis de psicólogos sociales como Jonathan Haidt, se devela una crisis de atención y cohesión que actúa como una moderna Torre de Babel (de la misma forma como el Papa Leon IX lo dijo en su encíclica Magnifica Humanitas), fragmentando la capacidad de los hogares para compartir significados y conexiones presenciales duraderas.

GENERACIONES ANSIOSAS (II). LAZOS FAMILIARES DESCONECTADOS

PADRES ANSIOSOS Y LA DISOLUCIÓN DE LA FAMILIA

La irrupción de la tecnología móvil ha transformado el núcleo familiar en un entorno de hipervigilancia digital que debilita la confianza mutua y la autonomía de los menores. Los dispositivos inteligentes operan como "bloqueadores de confianza" (*trust blockers*) entre padres e hijos. Al sustituir las relaciones directas y el juego libre por un monitoreo constante mediante geolocalización, se establece una correa de transmisión que mantiene a los menores vinculados permanentemente a la ansiedad de sus progenitores.

“
La sobreprotección digital debilita la autonomía infantil mientras fortalece la ansiedad de los adultos.
”

Este fenómeno genera un segundo orden de desconexión: la separación entre los propios adultos de su realidad. La dependencia tecnológica desincentiva la creación de redes de apoyo; los adultos evitan entablar relaciones con los padres de los amigos de sus hijos, refugiándose en burbujas de aislamiento y de las pantallas. Además, la hiperconexión interrumpe constantemente la socialización. Las reuniones de adultos, la vida en pareja o el debate se ven

fragmentados de forma reiterada por microinterrupciones: notificaciones, llamadas y mensajes triviales. Estas constantes interrupciones impiden la consolidación de conversaciones profundas, incrementando el sentimiento de soledad y fragmentación social entre los adultos.

“
Las pantallas no solo desconectan a los hijos; también fragmentan las relaciones entre los adultos.
”

ESTRUCTURA FAMILIAR Y EL FACTOR MATERIAL

La desarticulación de las redes de socialización familiar presenta correlaciones directas con variables macroeconómicas y demográficas. Los datos del *Family Structure Index 2026* (FSI) evidencian un declive sostenido en la solidez de las instituciones familiares a nivel global, registrando un descenso en su puntuación general de un valor de referencia de 100 en el año 2000 a un 87.3 en 2024. Este retroceso se explica principalmente por el aplazamiento de las tasas de matrimonio y la caída sistemática en la tasa de fertilidad total.

La estabilidad del núcleo familiar se encuentra íntimamente ligada al acceso a condiciones materiales, siendo la

vivienda propia el principal catalizador de esta seguridad. El encarecimiento inmobiliario actúa como un desincentivo directo para la estabilidad del hogar, contrayendo drásticamente la proporción de adultos propietarios en edad activa. Existe, además, una enorme brecha patrimonial según el estado civil: el 71% de los adultos casados posee vivienda propia, frente a apenas un 21% de los solteros. Esta presión económica ha provocado un fenómeno demográfico denominado "*The Big Sort*" (El Gran Reordenamiento), donde miles de familias con hijos se desplazan geográficamente hacia regiones que ofrecen mayor asequibilidad y un marco favorable para el desarrollo de una infancia no dependiente de la mediación tecnológica continua.

71% vs 21%

LOS ADULTOS CASADOS TIENEN MÁS DE 3 VECES LA PROBABILIDAD DE SER PROPIETARIOS DE VIVIENDA QUE LOS SOLTEROS

RUPTURA Y LA DESTRUCCIÓN DE LA ATENCIÓN

El problema central de la era digital compromete gravemente la capacidad humana para prestar atención. De acuerdo con los análisis de Haidt, las plataformas digitales han confundido el lenguaje común, imposibilitando el consenso sobre hechos objetivos y verdades empíricas. Se estima que la

GENERACIONES ANSIOSAS (II). LAZOS FAMILIARES DESCONECTADOS

exposición constante a videos cortos (reels) y notificaciones ha sustraído entre el 50% y el 80% de la capacidad de concentración de la humanidad. Esta degradación inhabilita a los adultos para enfocarse en tareas complejas por periodos prolongados, obstaculizando la resolución colectiva de problemas dentro de la comunidad y del propio núcleo familiar. Este tema lo tratamos en el artículo Conexiones que desconectan de junio.

“ Sin atención sostenida resulta imposible construir familias sólidas, comunidades fuertes o sociedades funcionales ”

Esta reducción de la atención se refleja en el ámbito educativo. La decisión de digitalizar las aulas introduciendo computadores y tabletas durante la década de 2010 es catalogada hoy como el error más costoso en la historia de la educación occidental, al diluir el progreso académico de cincuenta años y reducir la competencia en lectura, matemáticas y ciencias a mínimos históricos. Los estudiantes (y adultos también), habituados a la recompensa de dopamina inmediata de las pantallas, muestran una incapacidad generalizada para la lectura comprensiva de obras largas o la socialización profunda presencial.

INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y VACÍO EXISTENCIAL

La aceleración tecnológica impulsada por la inteligencia artificial introduce nuevas variables que amenazan con intensificar la crisis de felicidad colectiva. La ciencia psicológica establece que la felicidad duradera se deriva de la consolidación de tres vínculos relacionales primarios: la relación del individuo con su trabajo productivo, el afecto y compromiso con otras personas, y la conexión con una dimensión de trascendencia espiritual o moral superior.

La IA generativa se estructura como una barrera mecánica frente a estos tres ejes. Al automatizar las tareas intelectuales y creativas básicas, se pasan por alto los procesos cognitivos dificultosos indispensables para el desarrollo cerebral y la tolerancia a la frustración.

“ La inteligencia artificial puede automatizar tareas, pero no reemplazar los vínculos que dan sentido a la vida. ”

Asimismo, el auge de *chatbots* conversacionales diseñados como acompañantes emocionales artificiales agrava la desconexión social; quienes interactúan con una IA programada para complacer todas sus demandas afectivas

(porque así fueron diseñadas) pierden la capacidad de consolidar relaciones auténticas con otros seres humanos, las cuales exigen de manera indispensable la negociación del conflicto y la empatía mutua.

EL VEREDICTO OCULTO - META

La urgencia de un cambio radical está respaldada por la propia evidencia científica acumulada en secreto por los gigantes tecnológicos. El proyecto de investigación desarrollado por el *Tech and Society Lab* de la Universidad de Nueva York (NYU), plasmado en el portal *metasinternalresearch.org*, analizó miles de páginas de documentos judiciales desclasificados y filtraciones de denunciantes, identificando un compendio de 35 estudios internos de Meta Inc. (matriz de Facebook e Instagram) que demuestran que la corporación poseía un conocimiento exacto del daño que provocan sus productos.

Los investigadores de Meta confirmaron que el diseño basado en la comparación social visual de Instagram empeoraba los problemas de imagen corporal en una de cada tres adolescentes vulnerables. Además, en un "estudio de desactivación" censurado, descubrieron que los usuarios que suspendían el uso de Facebook e Instagram durante tan solo una semana registraban reducciones inmediatas en sus niveles de ansiedad y depresión; al percatarse de ello, los ejecutivos cancelaron la investigación para evitar

GENERACIONES ANSIOSAS (II). LAZOS FAMILIARES DESCONECTADOS

“ Las propias investigaciones internas revelan que las plataformas conocen los efectos negativos de sus productos. ”

el escrutinio público. Asimismo, las encuestas internas revelaron que el 58% de los usuarios de Facebook en EE. UU. manifestaba algún nivel de adicción a la plataforma, admitiendo internamente que la arquitectura de su producto explota debilidades psicológicas para promover el enganche, priorizando las métricas de crecimiento económico sobre el costo humano.

“TECH LASH” Y LA COHERENCIA ADULTA

Según el profesor Jonathan Haidt, las madres de familia han asumido un rol fundamental en la rebelión contemporánea contra el impacto de la tecnología, impulsando un fenómeno global que él describe bajo el concepto de “*tech-lash*”. Este movimiento nació de una respuesta intuitiva en los hogares: madres de todo el mundo sintieron cómo la mediación tecnológica les estaba arrebatando la atención y el vínculo emocional de sus hijos. Tras la asimilación de evidencias científicas, estas redes han liderado la implementación comunitaria de cuatro normas prácticas fundamentales diseñadas para blindar la infancia y recuperar el tejido familiar:

no smartphones hasta el bachillerato, no redes sociales antes de los 16 años, escuelas completamente libres de teléfonos (de campana a campana) y fomento de una mayor independencia, juego libre y responsabilidad en el mundo real.

Esta respuesta coordinada resuelve eficazmente el “problema de acción colectiva”. Al adoptar estas normas en grupo, se dismantela de inmediato la presión social que pesa sobre los niños; al saber que sus pares comparten las mismas restricciones, el aislamiento desaparece y los menores regresan a interactuar físicamente entre ellos. Sin embargo, para que esta acción sea efectiva, la regulación exige una transformación radical en la conducta de los adultos. Si los padres implementan estas normas hacia sus hijos sin someterse a un proceso paralelo de desintoxicación digital, el efecto en las familias será severamente peor. Cuando los adultos intentan regular las pantallas de los niños mientras ellos permanecen sumergidos en un estado de distracción perpetua, se desencadena una crisis de disonancia hipócrita que destruye la autoridad moral, provoca un “abandono presencial” dañino para la estabilidad psicológica infantil y profundiza el aislamiento dentro del hogar.

UN LLAMADO A LA CONGRUENCIA

La reconstrucción de nuestro tejido relacional exige un manifiesto de corresponsabilidad que involucre

“ La protección de la infancia exige coherencia: las reglas digitales deben comenzar por los adultos ”

a todos los actores sociales. Los adultos y padres de familia debemos iniciar una auditoría implacable de su propia atención, rompiendo de forma colectiva el aislamiento mediante la implementación de las normas prácticas de Haidt y asegurando una convivencia digital simétrica en el hogar. Los docentes y educadores tenemos la misión contracultural de expulsar los terminales de los centros escolares, blindando las aulas como templos de atención, lectura profunda e interacción física real, Finlandia ya lo hizo. Finalmente, las autoridades y líderes políticos deben legislar con determinación para regular las tecnologías de inteligencia artificial y establecer restricciones robustas al acceso de redes sociales algorítmicas en menores, garantizando que la estabilidad del tejido social no quede subordinada al libre mercado tecnológico. La capacidad de orientar la atención de manera consciente hacia el entorno presencial constituye la defensa fundamental de nuestra civilización frente a la desarticulación cognitiva de la era digital

Fuentes: Jonathan Haidt, *The Anxious Generation* (2024); *Family Structure Index 2024–2026*; *Tech and Society Lab* (NYU Stern); investigaciones internas de Meta sobre salud mental y uso de redes sociales.

EL RÉCORD GUINNESS FUE SOLO EL COMIENZO

LAS CAPACIDADES DE IA QUE ECUADOR NECESITA



**Ing. Andrés Barriga,
MBA**

Docente UEES, Consultor,
Co-investigador GEM
Ecuador 2025, Centro de
Emprendimiento Eureka.

Beyond Limits mostró que la inteligencia artificial (IA) puede aprenderse a gran escala. El GEM Ecuador 2025 revela el siguiente reto: convertir ese aprendizaje en productividad, mejores decisiones y negocios que duren.

Un récord convoca. Una capacidad transforma. Obtener un récord Guinness es difícil de ignorar. Pero mientras facilitaba el taller Beyond Limits frente a 500 participantes, veía algo más que un evento masivo: veía una pregunta abierta para el país. Había estudiantes, profesionales y público general dispuestos a seguir el proceso, completar el ejercicio y entender cómo la IA podría convertirse en una solución concreta. Me preguntaba cuántos

llegarían al final y, sobre todo, cuántos lo pondrían realmente en práctica. Esa distancia entre saber y hacer es hoy una de las brechas más importantes del país. En Ecuador se emprende con determinación, pero falta desarrollar las capacidades para convertir ese impulso en resultados. La diferencia entre aprender una herramienta y capturar valor con ella es, cada vez más, una ventaja competitiva.

EL RÉCORD GUINNESS FUE SOLO EL COMIENZO. LAS CAPACIDADES DE IA QUE ECUADOR NECESITA

LA BRECHA ENTRE EMPEZAR Y SOSTENERSE

El GEM Ecuador 2025 expone una paradoja que el país no puede seguir eludiendo. La Tasa de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) llegó al 29,63%, segundo lugar mundial y primero en América Latina. Sin embargo, los negocios establecidos (EBO) marcan su mínimo histórico, apenas el 6,52%. El problema de Ecuador no es la falta de iniciativa. Es la fragilidad de esa iniciativa. Somos un país que empieza con fuerza, pero sostiene con dificultad.

29,63%

TASA DE ACTIVIDAD
EMPREDEDORA TEMPRANA (TEA)

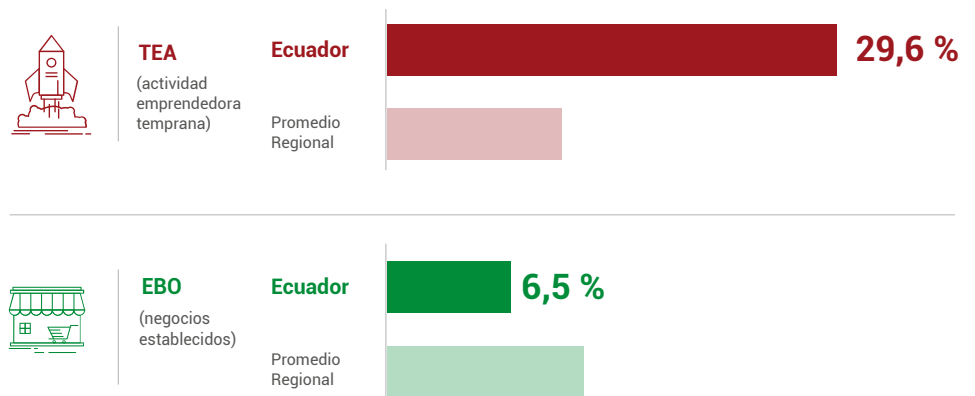
SEGUNDO LUGAR
MUNDIAL

PRIMERO EN
LATINOAMÉRICA.

Detrás de esas cifras hay un patrón evidente. El 91,50% de los emprendimientos tempranos nace de la necesidad de generar ingresos, y el 83,18% se concentra en sectores de consumo con baja diferenciación. Cuando todos venden lo mismo, quien logra operar mejor gana. Ahí es donde la capacidad importa.

A los desafíos conocidos de financiamiento, regulación y acceso a mercados se suma uno decisivo, la capacidad de transformar iniciativa en productividad, operar mejor y decidir con datos.

ECUADOR EMPRENDE MÁS DE LO QUE CONSOLIDA



Fuente: GEM Ecuador 2025

El emprendedor usa la tecnología para llegar a más personas en redes como TikTok o canales como WhatsApp. Lo que todavía no hace es usarla para decidir mejor. Solo uno de cada tres emprendedores considera la analítica de datos importante para tomar decisiones. En la región, esa cifra llega al 47,65%. Con la IA ocurre algo similar. El 27,88% de la TEA en Ecuador la considera muy importante hoy, frente al 37,82% regional. Y la proyección a tres años no mejora. Ecuador espera llegar al 31%; la región proyecta el 45%.

La IA no corrige por sí sola una organización que no sabe decidir, medir ni aprender. Solo acelera lo que ya existe, la claridad o el desorden. Si Ecuador aprende IA pero no la convierte en productividad, repetirá el patrón que el GEM ya advierte. Mucha iniciativa al inicio, poca capacidad para sostenerse.

Lo que hace este dato más revelador es el contraste con la evaluación de los expertos. En cinco de seis indicadores del ecosistema vinculados a IA, Ecuador supera el promedio regional: conciencia sobre la necesidad de IA, vínculo con el progreso empresarial, competencias de empleados, disponibilidad de formación y percepción ética. El conocimiento existe, pero falta la claridad para implementarlo.

CUANDO EL RÉCORD SE CONVIERTE EN PREGUNTA

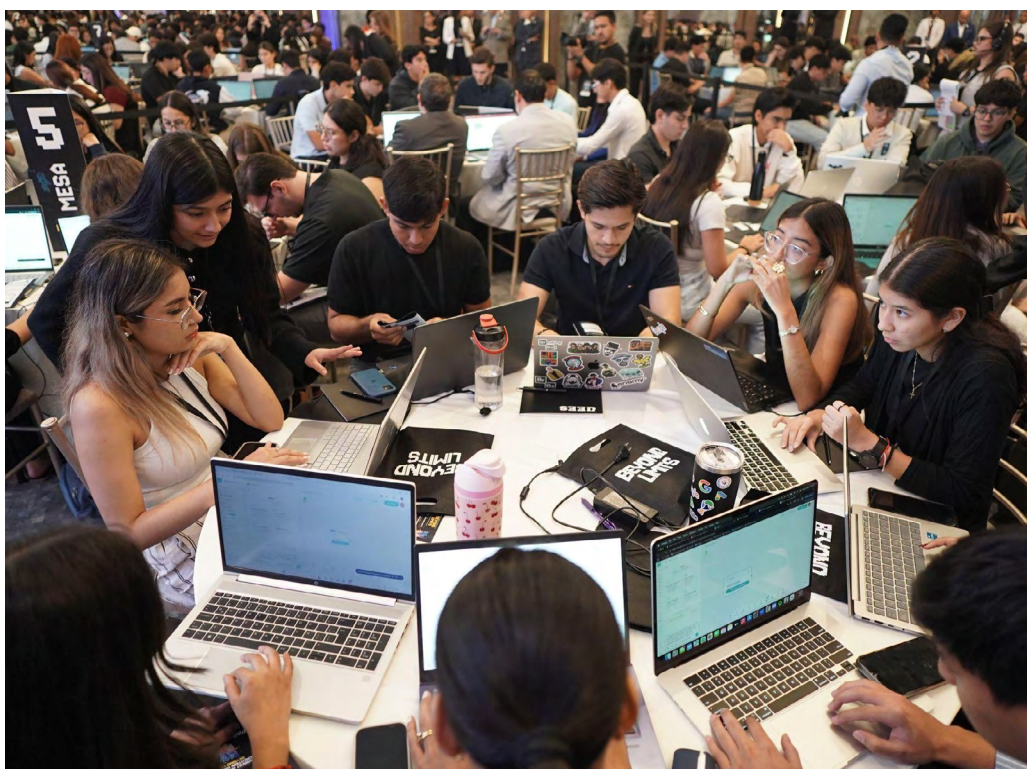
El 20 de mayo de 2026, facilité junto al docente Juan Simón Isidro el taller más grande del mundo de creación de asistentes de IA. 495 personas (de 500 asistentes) construyeron en pocas horas un asistente de IA para WhatsApp usando el caso de un emprendimiento de camisetas personalizadas. El objetivo era automatizar preguntas frecuentes del negocio.

EL RÉCORD GUINNESS FUE SOLO EL COMIENZO. LAS CAPACIDADES DE IA QUE ECUADOR NECESITA

495 PARTICIPANTES
COMPLETARON LA
CONSTRUCCIÓN

DE UN ASISTENTE DE IA PARA WHATSAPP

El resultado fue un récord Guinness que fue posible porque hubo coordinación, voluntarios, equipos técnicos y una comunidad dispuesta a aprender. Lo que aprendí ese día es que la tecnología, cuando resuelve un problema, deja de parecer abstracta. La mayor lección de Beyond Limits es también su límite más claro. Lo que cabe en un taller es apenas un primer paso. La etapa siguiente exige identificar un proceso, construir una solución y medir si funcionó. Esa es la pregunta que el récord abre: ¿quién acompaña ese siguiente paso?



¿Qué es un AI Champion?

Un AI Champion no es necesariamente un programador ni un científico de datos. Es alguien que conoce su área, entiende sus procesos y sabe convertir un problema repetido en una solución que ahorra tiempo, mejora decisiones y deja capacidad instalada. Además de implementar mejoras, facilita su adopción dentro de los equipos y ayuda a convertir la tecnología en una práctica cotidiana

LA ALFABETIZACIÓN NO BASTA: HACEN FALTA AI CHAMPIONS

Comprar acceso a ChatGPT o Claude es fácil. Usarlos bien es otra cosa. La mayoría de las organizaciones descubre, tarde, que el problema no estaba en la tecnología sino en las personas que debían integrarla a su trabajo diario.

La evidencia lo confirma (Hughes et al., 2026). La adopción de IA generativa no depende solo de tener la herramienta, sino de contar con personas capaces de integrarla, identificar dónde ayuda y acompañar a sus equipos en el proceso.

Eso es lo que significa ser un AI Champion (Campeón de IA). Según el GEM, el 47,6% de los emprendimientos tempranos usa o usará IA, pero en negocios establecidos esa cifra cae al 21,21%. La adopción es menor cuando la operación se vuelve rutinaria. Acelerar la adopción exige criterio y capacidades avanzadas, no solo acceso. Esto no sustituye desafíos como financiamiento, regulaciones o acceso a mercados. Sin embargo, sí puede aumentar la capacidad de capturar valor con los recursos disponibles.

EL RÉCORD GUINNESS FUE SOLO EL COMIENZO. LAS CAPACIDADES DE IA QUE ECUADOR NECESITA

Esa figura intermedia es clave porque la adopción no ocurre desde la tecnología sola, sino desde quienes entienden el trabajo cotidiano y pueden traducirla en mejoras concretas.

Para una organización, contar con un AI Champion puede significar la diferencia entre pagar una suscripción que nadie usa bien y transformar un proceso que consumía horas innecesarias. El reto está en la segunda etapa, convertir esa energía emprendedora en operaciones que aprenden, que miden y que mejoran.

“
Que el récord no sea solo un hito de convocatoria, sino el inicio de una capacidad más profunda para construir empresas capaces de aprender, mejorar y durar.
”

ESTUDIANTES QUE RESUELVEN ANTES DE GRADUARSE

Beyond Limits mostró que la alfabetización puede llegar lejos. El desafío siguiente consiste en acompañar a quienes buscan convertir ese aprendizaje en soluciones reales. Acompañamos a personas que toman ese conocimiento y lo aplican a un problema real, con presión, incertidumbre y consecuencias reales. Las Mentorías impulsadas desde el Centro de Emprendimiento Eureka (de UEES) representan una experiencia de ese siguiente paso.



EL RÉCORD GUINNESS FUE SOLO EL COMIENZO. LAS CAPACIDADES DE IA QUE ECUADOR NECESITA

Durante el evento, el equipo de mentorías tuvo que resolver en tiempo real cómo monitorear los entregables de 495 participantes con datos que se actualizaban en una base de datos a la cual no se tenía acceso directo. Aeris Mayorga, Miguel Martínez, Marco Gutiérrez y Lolita Ordóñez respondieron en dos días con una automatización que extraía, actualizaba y visualizaba la información en un dashboard operativo.

No hubo sistema listo ni experto externo. Hubo estudiantes que leyeron un cuello de botella, usaron IA para acelerar la solución y la construyeron con anticipación.

Los resultados de ese acompañamiento son concretos. Aeris Mayorga desarrolla hoy un sistema de capacitación por voz para una empresa multinacional. Miguel Martínez, estudiante de primer año de administración, lideró un equipo que construyó un modelo predictivo de gestión de inventario de buses, ya en fase de prueba, con un ahorro potencial estimado de hasta 800.000 USD. Como ellos, cada vez más estudiantes están desarrollando una visión intraemprendedora y participan en la creación de soluciones para organizaciones. Las mentorías y su determinación están acortando el camino entre aprender, aplicar y generar valor.

La IA acelera el trabajo, pero el valor surge de personas que son capaces de leer un problema, experimentar con soluciones y traducir tecnología en resultados medibles.

LA UNIVERSIDAD COMO PUENTE DE CAPACIDADES

¿Qué ocurre cuando termina el taller y comienza la implementación? Una posible respuesta ha empezado a tomar forma desde una convicción sencilla: la IA se aprende mejor cuando se aplica a problemas reales. Lo que he aprendido en ese proceso es que alfabetizar es apenas el primer paso. La transformación ocurre cuando ese aprendizaje se acompaña, se practica y se convierte en capacidad real. Formar capacidades ya no es un complemento académico. Es infraestructura productiva.

“La verdadera ventaja competitiva no será tener acceso a la IA, sino desarrollar las capacidades para convertirla en mejores decisiones, mejores procesos y mejores resultados.”

El GEM confirma que hay mucha energía para arrancar, pero pocas herramientas del ecosistema para sostenerse. Una universidad que forma capacidades avanzadas no responde solo a una tendencia tecnológica. Responde a un diagnóstico concreto del ecosistema emprendedor del país, donde el reto ya no es solo iniciar, sino sostener, mejorar y crecer con mayor criterio.

La discusión ya no es si la IA llegará al trabajo. La discusión es quién estará preparado para convertirla en una práctica útil. Para un gerente, la pregunta de fondo es qué tan cerca está su organización de desarrollar AI Champions: personas capaces de traducir la IA en mejores decisiones, mejores procesos y valor real. Ese perfil existe. Se puede formar. Y quizá ese sea el mayor desafío después de Beyond Limits: que el récord no sea solo un hito de convocatoria, sino el inicio de una capacidad más profunda para construir empresas capaces de aprender, mejorar y durar. Ese es el verdadero récord que falta construir.

Fuentes: GEM Ecuador 2025; GEM Global Report 2025/2026; Hughes et al. (2026), *Beyond the Hype: Organisational Adoption of Generative AI*; Universidad Espíritu Santo (UEES), *Récord Guinness del mayor taller de creación de asistentes de IA (2026)*.

LA APUESTA AFRICANA Y EL DILEMA ECUATORIANO

¿Conviene a Ecuador imitar el mandato del 50% de procesamiento local que Ghana impondrá en 2026?



Wladimir Illescas Ph.D

Experto en Economía y
Negocios Agrícolas.
Docente UEES.

Mientras Ghana apuesta por industrializar su cacao mediante regulación estatal, Ecuador enfrenta el reto de generar valor agregado sin sacrificar competitividad ni libertad de mercado.

La reforma del sector cacaotero anunciada por Ghana en febrero de 2026 no es simplemente un asunto interno africano. Entre sus medidas más disruptivas figura como mandato que desde la temporada 2026/27, un mínimo del 50% de los granos se procese localmente. Para

Ecuador, hoy tercer productor mundial y principal abastecedor de cacao fino de aroma, el anuncio obliga a una pregunta incómoda: ¿somos productores de grano o estamos construyendo una industria de valor agregado? La respuesta condicionará nuestra agenda exportadora de la próxima década.

LA APUESTA AFRICANA Y EL DILEMA ECUATORIANO

“
La pregunta ya no es cuánto cacao exportamos, sino cuánto valor retenemos dentro del país
”

GRANO CONTRA GRANO: DOS MODELOS PRODUCTIVOS

En volumen físico, la asimetría entre Ecuador y Ghana se está estrechando rápidamente. Ghana, históricamente segundo productor mundial, sufrió una caída severa en su cosecha 2023/24: según el USDA, la producción se ubicó en 530.873 toneladas métricas, la peor temporada en quince años, frente a un objetivo oficial inicial superior a las 800.000 toneladas. Algunos análisis críticos sitúan la cifra real aún más abajo —cerca de 432.000 toneladas— atribuyendo la diferencia a problemas de gobernanza; en cualquier caso, hablamos del peor desempeño en 15 años. El propio USDA proyectó una recuperación a 700.000 toneladas para 2024/25, número que COCOBOD ha venido revisando a la baja por las condiciones del Harmattan. Ecuador, en contraste, cerró 2024 con 471.157 toneladas exportadas y rompió su techo histórico en 2025 al superar las 590.000 toneladas, con divisas por USD 4.668 millones según el Banco Central. En menos de tres temporadas, Ecuador pasó a respirarle en la nuca al gigante africano.

La diferencia no está en el grano, está en lo que hacemos con él. Ghana, pese a haber priorizado durante décadas la exportación de cacao en bruto vía COCOBOD —el Ghana Cocoa Board, junta estatal que actúa como comprador único, regulador y comercializador exclusivo de su cacao desde 1947—, posee una industria semielaboradora estatal y privada, con entregas a industrias locales en aumento del 31% interanual según el USDA. En Ecuador el procesamiento sigue siendo el eslabón débil: apenas alrededor del 10% de las exportaciones corresponde a semielaborados (manteca, licor, torta, polvo) y chocolate terminado, mientras el 90% restante sale como grano. Anecacao lleva más de una década señalando que la meta debería ser un balance 50/50, sin que las cifras hayan cambiado de forma estructural.

“
Exportar grano genera ingresos; procesarlo genera industria, empleo y poder de negociación.
”

POLÍTICAS AGRÍCOLAS Y PESO MACROECONÓMICO: DOS PESOS, DOS MEDIDAS

La política cacaotera ghanesa es ante todo una política de Estado. COCOBOD fija precios al productor, asegura el 70% del precio FOB al agricultor mediante el nuevo proyecto de ley, financia compras

USD 4.668 MILLONES
DIVISAS GENERADAS POR LAS
EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE CACAO
DURANTE 2025.

a través de bonos de cacao domésticos y, ahora, prohíbe expresamente que la junta gaste en proyectos no medulares como infraestructura vial. La reforma de 2026 añade un Comité de Revisión del Precio al Productor que ajusta automáticamente el precio interno al mercado y al tipo de cambio. Es una arquitectura de comando central, justificada por el peso del cacao: el sector emplea a 800.000 familias en 10 de las 16 regiones del país y, según el USDA, las exportaciones globales de grano y derivados superaron los USD 3.370 millones en 2024/25, tras crecer 119% interanualmente. El cacao es sin exageración, la columna vertebral del PIB ghanés.

Ecuador opera bajo un esquema radicalmente distinto. No existe un comprador único estatal ni precios oficiales al productor: el mercado lo conforman exportadores privados agrupados en Anecacao, Aprocafa, intermediarios y una industria de semielaborados que negocia bilateralmente con cooperativas y fincas. El MAG impulsa proyectos de productividad —genética, podas, control fitosanitario, certificaciones EUDR— pero no hay un mandato vertical sobre el destino del grano. El cacao explicó el 59% del crecimiento agroexportador ecuatoriano en 2025 y se convirtió en la principal fuente de divisas del agro,

LA APUESTA AFRICANA Y EL DILEMA ECUATORIANO

superando al banano. Sin embargo, su aporte al PIB total está diluido en una matriz exportadora más diversificada (camarón, banano, flores, pesca, minería). El cacao es estratégico para Ecuador; para Ghana es existencial. Esa diferencia explica por qué Accra puede legislar con mano dura y Quito no necesariamente debería.

¿AMENAZA PARA ECUADOR Y LOS DEMÁS PROCESADORES?

La respuesta corta es: sí, pero de forma matizada. Si Ghana logra procesar localmente el 50% de su producción esperada, hablaríamos de cientos de miles de toneladas que dejarían de fluir como materia prima hacia las *confectionery industry* de Países Bajos, Alemania, Estados Unidos, Malasia o Indonesia, y reaparecerían en el mercado como manteca, licor o polvo africano. Para los procesadores ecuatorianos — que compiten en esos segmentos— eso significa más oferta global de derivados, contracción sobre los márgenes y un nuevo competidor con costos laborales menores y subsidios estatales explícitos a través de la Cocoa Processing Company —CPC, la empresa estatal ghanesa de procesamiento de cacao fundada en 1965 y que la reforma busca reactivar— y del fondo rotativo financiado por los Bonos de Cacao.

Hay, sin embargo, dos atenuantes importantes. Primero, el cacao ghanés es predominantemente convencional o bulk, mientras que el ecuatoriano

mantiene un posicionamiento premium en el segmento de cacao fino de aroma —Ecuador concentra cerca del 75% del volumen mundial de cacao fino de aroma según la cuota reconocida por la ICCO, aunque conviene precisar que dentro de las exportaciones ecuatorianas la variedad CCN-51 sigue dominando frente al cacao Nacional/Arriba—. Esa franja premium no compete directamente con la manteca y el polvo de cacao industriales africanos. Segundo, la capacidad real de Ghana para absorber semejante volumen de procesamiento en menos de dos años es cuestionable: el propio documento de la reforma reconoce que la CPC debe ser “revivida”, lo que sugiere problemas operativos previos. Lo más probable es que el mandato del 50% se implemente con retrasos o ajustes, dando al ecosistema mundial —incluido Ecuador— tiempo para reacomodarse.

“
La ventaja ecuatoriana no está en competir por volumen, sino en liderar el segmento premium mundial
”

LA VENTAJA GANADA (Y LOS RIESGOS ASUMIDOS) POR GHANA

Ghana captura, si la reforma funciona, tres ventajas estructurales. Primero, retención de valor: la diferencia entre el precio del grano y el de los derivados

puede oscilar entre 25% y 60%, y eso se traduce en empleo manufacturero, ingresos fiscales y divisas. Segundo, mayor poder de negociación con la industria chocolatera global, que tendrá que comprar derivados ghaneses en lugar de procesar grano ghanés en Europa. Tercero, una integración vertical que reduce la exposición de COCOBOD a la volatilidad del precio del grano — el mismo factor que detonó pérdidas multimillonarias en contratos de rollover durante 2023/24.

75% DEL CACAO
FINO DE
AROMA

RECONOCIDO MUNDIALMENTE
PROVIENE DE ECUADOR

Frente a esto, Ecuador opera con la ventaja del posicionamiento cualitativo —el cacao fino de aroma, las certificaciones orgánicas, el cumplimiento adelantado del EUDR—, pero pierde sistemáticamente el margen industrial: cada tonelada de grano que sale sin transformar desde Guayaquil es valor que se queda en Ámsterdam, Hamburgo o Pensilvania. La asimetría es elocuente: en 2024 los productores ecuatorianos recibieron más de USD 500 por quintal frente a los USD 240 que percibió el agricultor africano, según declaraciones públicas de Anecacao, pero ese diferencial al productor no se traduce automáticamente en valor agregado nacional, porque la fase industrial sigue siendo extranjera.

LA APUESTA AFRICANA Y EL DILEMA ECUATORIANO

¿DEBE ECUADOR IMITAR EL MANDATO DEL 50%?

Aquí conviene la prudencia. Una transposición literal de la política ghanesa sería un grave error de diseño por al menos tres razones.

Primero, el contexto institucional. Ghana puede mandar porque tiene un comprador único estatal con poder coercitivo. Ecuador no lo tiene ni tampoco debería tenerlo: la libertad contractual entre productores, exportadores y procesadores ha sido pieza clave del salto productivo de las últimas dos décadas. Imponer cuotas obligatorias por decreto chocaría contra acuerdos comerciales (el multipartes con la UE, los TLC con USA y Corea del Sur) y desincentivaría la inversión privada que hoy explica el dinamismo del sector.

“ Las políticas exitosas no se copian; se adaptan a las condiciones institucionales de cada país ”

Segundo, el riesgo de capacidad. Forzar el procesamiento local del 50% sin que exista la capacidad instalada implicaría o bien acumular grano sin demanda industrial, o bien construir plantas con subsidios estatales en un país sin músculo fiscal para hacerlo. Ghana

enfrenta exactamente ese problema y por eso debe revivir empresas estatales en quiebra técnica. Ecuador, dolarizado y con restricciones fiscales severas, no puede replicar ese modelo sin generar pasivos contingentes.

Tercero, el segmento de mercado. El cacao fino de aroma ecuatoriano se vende mejor como grano seleccionado a chocolateros boutique europeos y norteamericanos que como semielaborados. Procesarlo masivamente en Ecuador podría diluir su prima de calidad.

Lo que sí convendría a Ecuador es una política industrial blanda, con tres ejes. Primero, incentivos tributarios y arancelarios diferenciados —tarifa cero para insumos de procesamiento de cacao y créditos a tasas preferenciales— que reduzcan el costo de capital de las industrias locales. Segundo, una meta indicativa, no obligatoria: pasar del 10% actual al 25%-30% de exportaciones con valor agregado en cinco años. Tercero, el aprovechamiento agresivo del EUDR como ventaja competitiva: si Ecuador es el productor más confiable en trazabilidad y sostenibilidad, los compradores europeos pagarán por procesar aquí, no allá.

JUGAR NUESTRO PROPIO JUEGO

Ghana se está reinventando porque su modelo colapsó. Ecuador, en cambio, está en la cresta de un ciclo histórico de exportación cacaotera. Sería un error táctico imitar a un país en crisis

“ El verdadero desafío no es exportar más cacao, sino capturar más valor de cada tonelada producida ”

y un error estratégico olvidar la lección que esa crisis nos deja: exportar exclusivamente grano implica ceder a terceros países la captura del margen industrial y los demás tipos de valor que nuestra propia materia prima genera. La política pública ecuatoriana no necesita un mandato del 50%; necesita un ecosistema —tributario, financiero, logístico y de marca país— que haga que procesar localmente sea, simplemente, el negocio más rentable. Si lo logramos sin imposiciones, lo habremos hecho mejor que Ghana: habremos construido una industria, no decretado una.

Fuentes: Anecacao, Banco Central del Ecuador, COCOBOD, USDA Foreign Agricultural Service, Ministerio de Agricultura y Ganadería, SIPA y estudios internacionales sobre la cadena de valor del cacao en Ecuador y Ghana.

COMERCIO ELECTRÓNICO: ESTRATEGIAS FRENTE A LA IA AUTÓNOMA



Mgtr. Carlos Zevallos

Fundador de AgriByte,
Estratega Digital.

La inteligencia artificial está transformando el comercio electrónico. El reto ya no es atraer usuarios, sino lograr que los agentes autónomos recomienden, negocien y compren por ellos.

La escala comercial del comercio electrónico en el Ecuador ha mantenido niveles significativos de crecimiento transaccional, consolidando una fase de aceleración expansiva. De acuerdo con las métricas oficiales de la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CECE), pasó de US\$927 millones en 2018 a US\$2.84 mil millones en 2023, es decir, un crecimiento del 211% en un lapso de 5 años. Este dinamismo comercial se justifica en cómo el empresariado ha sabido convertir una infraestructura masiva —con una penetración de internet del 83.7% y 18 millones de conexiones celulares activas a inicios de 2025— en plataformas transaccionales eficientes, utilizando la digitalización como el mecanismo definitivo para diversificar canales de venta, reducir fricciones operativas y capturar nuevos segmentos de demanda.

“
Durante años las empresas optimizaron para buscadores; ahora deberán optimizar para inteligencias artificiales.
”

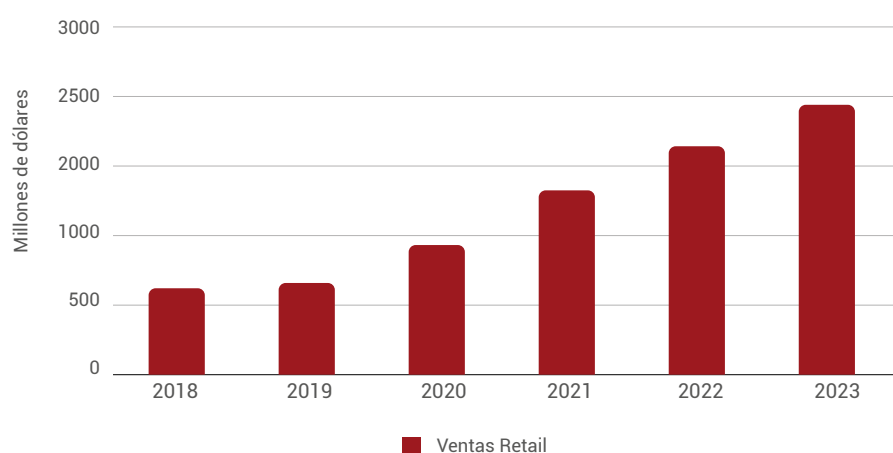
Esta capacidad de adaptación de los empresarios ecuatorianos, durante casi dos décadas, se centró en estrategias digitales dominadas por la Optimización para Motores de Búsqueda (SEO) y el posicionamiento en redes sociales. La gestión se basaba en estructurar las plataformas para que los

rastreadores de los motores de búsqueda indexaran palabras clave y metadatos, permitiendo a un usuario humano navegar de forma visual por un listado de enlaces y tomar una decisión de compra directa en la tienda virtual. En otras palabras, el esfuerzo principal consistía en acomodar la información del sitio web de tal forma

que, cuando una persona buscara un producto en Google, la página de la empresa apareciera entre las primeras opciones de la lista.

COMERCIO ELECTRÓNICO: ESTRATEGIAS FRENTE A LA IA AUTÓNOMA

DISTRIBUCION DE VENTAS DEL RETAIL ECOMMERCE ECUADOR



Fuente: UEES & CECE

2021 - SEO CLÁSICO
Auge transaccional tras la pandemia; el usuario compara manualmente productos en sitios responsivos con carga veloz móvil optimizada

1

2023 - MOTORES GENERATIVO
Búsquedas en lenguaje natural mediante motores generativos que sintetizan respuestas, reduciendo tráfico directo hacia sitios web de consulta.

3

2024 - GEO CONSOLIDADO
Visibilidad supeditada a citas y datos duros; marcado Schema y fragmentos legibles orientados a motores de respuesta conversacionales.

5

2025 - CAÍDA DE CLICS
Predominio del Zero-Click; CTR orgánico cae mientras la visibilidad depende de influir en el entrenamiento de modelos LLM.

2

2026 - ERA AGÉNTICA
Orquestación autónoma de compras mediante protocolos transaccionales; diseñado para que agentes ejecuten mandatos en servidores MCP activos.

4

EL DECLIVE DEL TRÁFICO ORGÁNICO

Esta dinámica de interacción directa entre el consumidor y el sitio web de la marca se vio interrumpida con la integración de la inteligencia artificial generativa. La aparición de resúmenes generativos colocados en el punto más visible de las páginas de resultados (*AI Overviews*) reconfiguró las tasas de transferencia de tráfico hacia los portales de venta. La implementación de estas respuestas y sintetizadas redujo la necesidad de que el usuario final haga clic en los enlaces de origen. La evidencia demuestra que cuando se despliega un bloque de resumen generativo, la tasa de clics (CTR) de los resultados de búsqueda orgánica sufre una reducción promedio del 34.5%. Este fenómeno, catalogado en el sector de la economía digital como el "apocalipsis del tráfico", obligó a replantear las prácticas comerciales.

HACIA LA OPTIMIZACIÓN PARA MOTORES GENERATIVOS (GEO)

Para contrarrestar la pérdida de clics directos, surgió la Optimización para Motores Generativos (GEO) o la Optimización para Motores de Respuesta (AEO). En otras palabras, si el SEO tradicional servía para que el buscador de Google te muestre primero, estas nuevas estrategias sirven para convencer a los cerebros de Inteligencia Artificial — conocidos como LLM (los modelos detrás de herramientas como ChatGPT o Gemini)— que escojan y recomienden su negocio. Para lograr esto, en el contenido de la web se debe incluir estadísticas precisas, citas de fuentes con alta autoridad de entidad y tablas comparativas demostró un impacto significativo, elevando la probabilidad de citación y visibilidad dentro de las respuestas generativas hasta en un 40%.

COMERCIO ELECTRÓNICO: ESTRATEGIAS FRENTE A LA IA AUTÓNOMA

LA DELEGACIÓN DE COMPRAS A AGENTES AUTÓNOMOS

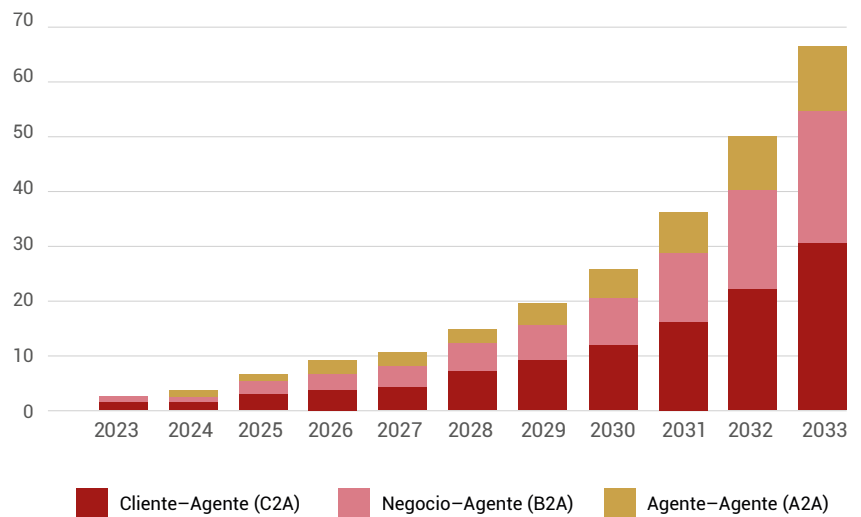
Google presentó recientemente una actualización en su modelo operativo: la inteligencia artificial ahora puede comprar por el usuario. En lugar de que una persona navegue por una tienda web, asistentes como Gemini buscarán productos, compararán precios y realizarán el pago directamente desde plataformas de uso diario como YouTube o Gmail, respaldados por acuerdos con operadores como Shopify y Amazon. Esta tendencia se alinea con lanzamientos de la industria como el agente Operator de OpenAI, diseñado para manejar el navegador, o Rufus de Amazon, que ejecuta compras de manera automatizada.

En un escenario práctico de planificación de viajes, el buscador ya no se limita a mostrar un catálogo de enlaces. Construye un panel interactivo con vuelos, hoteles y actividades en tiempo real, permitiendo al usuario ordenar a su asistente automatizado que monitoree las tarifas y ejecute la reserva en el momento exacto en que el precio disminuya.

EL DISEÑO WEB AGENT-FIRST COMO IMPERATIVO COMERCIAL

Este cambio estructural demuestra la obsolescencia técnica de la navegación web tradicional. Las ventas exigen ahora la capacidad de interactuar directamente con asistentes automatizados. La sostenibilidad comercial hoy demanda migrar hacia un Diseño Web de Agente Primero (Agent-First Web Design), estructurando las plataformas para que su principal consumidor sea un agente de inteligencia artificial.

MERCADO DEL COMERCIO AGÉNTICO TAMAÑO POR MODELO DE INTERACCIÓN 2023-2033

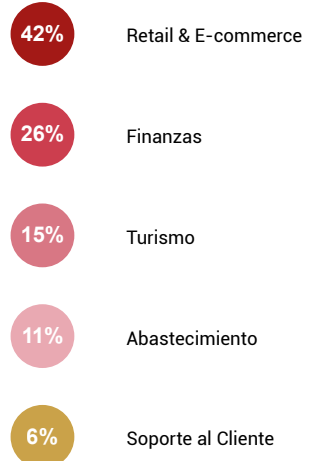
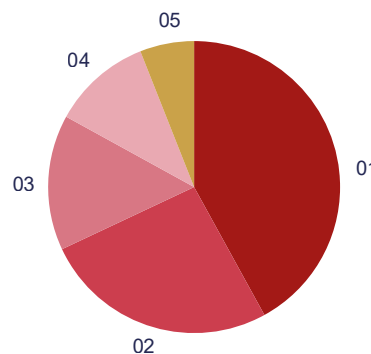


Fuente: Grand View Research

MERCADO DEL COMERCIO AGÉNTICO

POR TECNOLOGÍA 2025

El tamaño de mercado fue de 5.7 mil millones de dólares a nivel mundial.



Fuente: Grand View Research

COMERCIO ELECTRÓNICO: ESTRATEGIAS FRENTE A LA IA AUTÓNOMA

US\$ 11 MIL MILLONES

MERCADO PROYECTADO PARA EL COMERCIO ELECTRÓNICO ECUATORIANO EN 2027.

Esta arquitectura mantiene la experiencia visual del usuario mientras despliega, en paralelo, una capa lógica, estructurada e interactiva. El objetivo es que los agentes informáticos naveguen, consulten interfaces de programación (APIs), verifiquen inventarios y ejecuten transacciones con autonomía.

HOJA DE RUTA EJECUTIVA: CUATRO FRENTE DE ADAPTACIÓN

Para liderar la transición hacia un mercado gestionado por la inteligencia artificial y evitar la pérdida de cuota de mercado, la alta dirección debe estructurar la reingeniería de sus plataformas en cuatro frentes operativos:

1. Accesibilidad de datos para

máquinas: El primer paso requiere transformar los catálogos comerciales visuales en estructuras legibles por software. Es decir, estructurar los datos del inventario bajo estándares que las máquinas puedan procesar de forma nativa (como el protocolo schema.org). Al unificar inventarios y precios en formatos lógicos desde el servidor, el negocio garantiza que los asistentes recomienden sus productos de forma inmediata.

2. Eficiencia de integración: Las organizaciones deben abandonar el desarrollo de conexiones individuales para cada plataforma de terceros. La adopción de un estándar de comunicación abierto unifica canales bajo un solo protocolo, disminuyendo los costos de desarrollo tecnológico de una escala exponencial a una lineal mediante la implementación de arquitecturas como el Servidor MCP (Model Context Protocol).

3. Habilitación de compras

externas: Es necesario adaptar la pasarela de pagos para operar fuera de la tienda web tradicional. Esto permite que el consumidor complete transacciones directamente desde correos o interfaces conversacionales de terceros. Para mantener el control financiero y evitar compras automatizadas descontroladas, la empresa debe adoptar protocolos de comercio universal (como UCP y AP2).

4. Gobernanza y seguridad: La apertura transaccional a software autónomo introduce riesgos operativos. La estrategia debe contemplar defensas específicas contra la manipulación de datos comerciales y establecer sesiones financieras aisladas mediante accesos temporales para salvaguardar los activos corporativos.

EL RIESGO DE LA DESINTERMEDIACIÓN

La aceleración tecnológica impulsada por los nuevos modelos de lenguaje confirma que la retención de la atención del usuario en interfaces visuales tradicionales perdió su eficacia. La consolidación de infraestructuras para agentes y protocolos transaccionales seguros desplaza el mercado hacia una era de delegación a asistentes automatizados.

Para el mercado ecuatoriano, limitar la inversión tecnológica a la optimización de buscadores básicos representa un riesgo operativo severo frente a rutas de decisión cada vez más automatizadas. De los US\$11 mil millones proyectados por el PCMI para el comercio electrónico del país en 2027, la cuota de mercado se desplazará hacia los canales que logren integrarse eficientemente con asistentes automatizados. Las organizaciones se enfrentan a un punto de inflexión: adoptar arquitecturas preparadas para software autónomo para asegurar la preferencia de los consumidores, o postergar la reingeniería y arriesgar una desintermediación silenciosa y total de sus canales comerciales.

Fuentes: CECE, UEES Online, Coursera, PaymentsCMI, Grand View Research, International Trade Administration y estudios sobre comercio electrónico, GEO y comercio autónomo basado en IA.

CORRECCIÓN DEL MERCADO LABORAL POR LA IA



Mgtr. Carlos Zevallos

Fundador de AgriByte,
Estratega Digital.

La inteligencia artificial no está eliminando el trabajo; está redistribuyendo el talento hacia sectores donde el criterio humano sigue siendo indispensable.

El mundo entero experimenta un cambio frenético que traspasa las fronteras de una simple tecnificación de procesos. La inteligencia artificial ejerce una corrección laboral en todas las industrias y genera consecuencias estructurales, lo que canaliza el talento hacia dominios de máxima exigencia que los bytes no pueden suplir. El empleo, lejos de verse reducido por la IA, muta; muestra dinamismo entre industrias y mantiene el desempleo en cifras mínimas, como registra la OCDE con un 4.9%.

LA MECÁNICA DE LA EXPULSIÓN: EL SECTOR TECNOLÓGICO COMO VANGUARDIA

Este dinamismo generado por la migración de la fuerza laboral se ve representado en por una dualidad de sectores emisores y receptores. Los primeros, centralizados por la industria tecnológica, donde el ajuste actual ha registrado 82.703 despidos entre enero y marzo de 2026, de acuerdo con el portal especializado Layoffs.fyi.

“
La inteligencia artificial no destruye el empleo; redefine dónde y cómo se genera valor.
”

Durante este último mes, la volatilidad escaló hasta las 46.536 salidas, con Oracle ejecutando un recorte de 30.000 puestos globales como respuesta a una reconfiguración operativa, citando a Forbes. La tabla 1 detalla estas métricas.

CORRECCIÓN LABORAL DEL
MERCADO LABORAL POR LA IA

Tabla 1
CANTIDAD DE DESPIDOS DE LAS BIG TECHS / 2025 -2026

| EMPRESA | DESPIDOS (2025-2026) | JUSTIFICACIÓN |
|-----------|----------------------|--|
| Intel | 25 mil | Reestructuración de fabricación y diseño. |
| Microsoft | 15 mil | Enfoque Infraestructura de Nube e IA. |
| Oracle | 30 mil | Cambio organizacional hacia servicios autónomos. |
| Amazon | 14 mil | Optimización de logística. |

Fuentes: Forbes, Reuters, Yahoo Finance

Muchas de estas empresas reportan beneficios récord que no se deben exclusivamente a causas financieras; sino a la justificación radical en la búsqueda de eficiencia operativa y la necesidad de liberar capital para financiar la infraestructura de IA. De acuerdo con el World Economic Forum, hay un consenso general entre los líderes del C-suite: el 90% informa de una sobrecapacidad de hasta el 20% en roles tradicionales "legados", mientras que el 94% enfrenta una escasez crítica de habilidades especializadas en IA. Las organizaciones están transicionando el modelo de crecimiento basado en la acumulación de personal administrativo y de soporte para transicionar hacia y altamente técnicas.

EL IMPERATIVO DE LA EFICIENCIA: DE LA CANTIDAD AL JUICIO ESTRATÉGICO

La eficiencia operativa queda demostrada en el momento que los procesos han cambiado. Por ejemplo, antes, la ejecución de software

demandaba tres perfiles junior para programar, auditar y validar; ahora, un algoritmo de vanguardia despliega esas labores bajo la tutela de un solo especialista. Las organizaciones prescindieron de la tríada junior, mantienen al senior con una compensación superior y lo transforman en un "arquitecto de sistemas" que orquesta a muchos agentes digitales. Esto acelera el time-to-market, comprime los costos operativos y amplifica la productividad por unidad de trabajo.

Este fenómeno fragmenta la base del mercado laboral. El análisis de la Reserva Federal de St. Louis revela que el 51% de las firmas ha mermado su demanda de perfiles novatos, lo que impulsó la tasa de desempleo en graduados desde el 3.25% de 2019 hasta el 4.59% en 2025 en el mercado estadounidense. La economía ha dado un volantazo: ya no busca ejecutores de tareas repetitivas, sino orquestadores de procesos que rediseñen flujos operativos y cuenten con un sólido acompañamiento de la IA.

“
La ventaja competitiva ya no está en ejecutar tareas, sino en dirigir sistemas inteligentes.
”

LA IA COMO MULTIPLICADOR DE INFRAESTRUCTURA: CONSTRUCCIÓN Y CENTROS DE DATOS

El impacto de la inteligencia artificial trasciende el código, y exige una infraestructura física masiva de centros de datos y semiconductores. Hecho que está redefiniendo la demanda de capital humano. McKinsey pronostica un mercado en ascenso del 22% anual hasta 2030, movilizandoo \$7 billones y generando 216.000 empleos directos en áreas de alta precisión de espacios cerrados como HVAC (Calefacción, Ventilación y Aire Acondicionado por sus siglas en inglés), redes de fibra óptica y sistemas eléctricos especializados.

US\$ 7 BILLONES

INVERSIÓN PROYECTADA EN
INFRAESTRUCTURA DE CENTROS DE
DATOS HACIA 2030

Dicho auge altera el sector construcción, obligando a pagos un 30% por encima del mercado para obtener talento cualificado, reporta el Wall Street Journal. La hiperescala de Amazon,

CORRECCIÓN LABORAL DEL MERCADO LABORAL POR LA IA

“
La revolución de la IA también es una revolución energética
 ”

Microsoft y Google supera las reservas de mano de obra disponibles. El ITIF prevé una carencia de 439.000 técnicos especializados para fines de 2026, una brecha que cuantifica el cuello de botella físico frente a la ambición de despliegue algorítmico global.

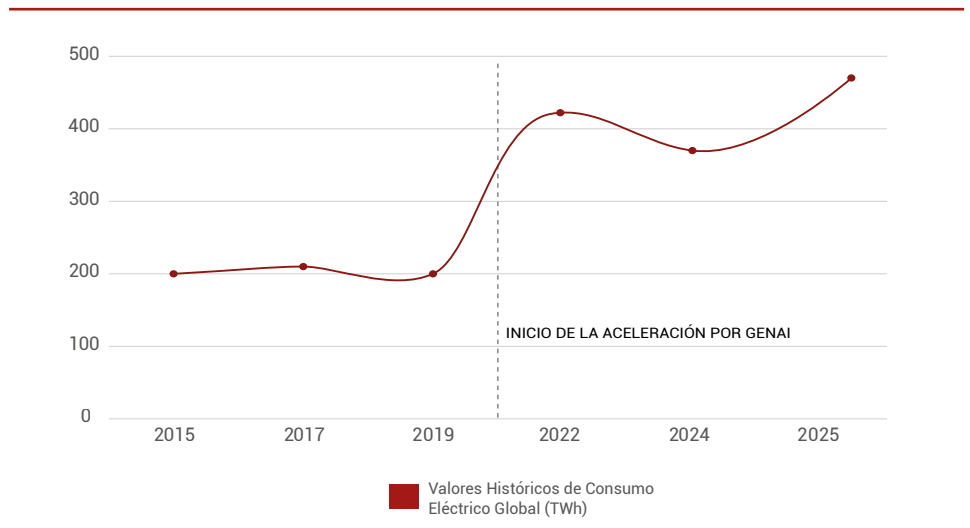
**439.000
 TÉCNICOS
 FALTANTES**

LA MAYOR LIMITACIÓN PARA EL CRECIMIENTO DE LA IA YA NO ES TECNOLÓGICA, SINO HUMANA.

EL IMPERATIVO ENERGÉTICO: LA IA COMO MOTOR DEL SECTOR ELÉCTRICO

El gasto eléctrico es el segundo pilar de esta tesis migratoria. La intensidad de cálculo de la IA requiere un suministro de energía que supera los parámetros tradicionales. Como referencia, una consulta estándar en ChatGPT demanda aproximadamente diez veces más electricidad que una búsqueda convencional en Google. Registros de la IEA (International Electricity Agency) confirman que, en 2025, el consumo eléctrico global de los centros de datos escaló un

Gráfico 1
TENDENCIA DE CONSUMO ELÉCTRICO GLOBAL: CENTROS DE DATOS VS. IA (2015-2025)



Fuente: Grand View Research

17%, mientras que las instalaciones enfocadas en IA experimentaron un alza del 50% (ver gráfico 1). Este fenómeno estimula el renacimiento de la energía nuclear y la contratación masiva de ingenieros eléctricos y expertos en redes inteligentes, redirigiendo el talento técnico desde entornos de oficina hacia el sector energético y de servicios básicos.

DINÁMICA DE MERCADO EN EE. UU.: ROTACIÓN SECTORIAL Y RESILIENCIA

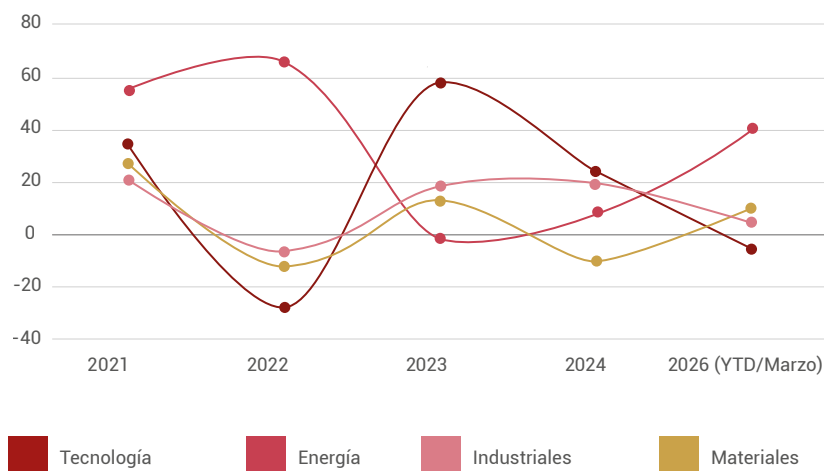
Pese a la narrativa sobre la volatilidad tecnológica, los indicadores macroeconómicos de 2026 exponen un mercado estadounidense altamente resiliente. La Reserva Federal de St. Louis sitúa el desempleo en un 4,3%, una de las más bajas de las últimas dos

décadas que indica que los trabajadores desplazados están encontrando nuevas oportunidades con rapidez.

Es evidente una rotación de fondos hacia sectores tradicionales. Morningstar Sector Indexes muestra a la Energía (+19%), Industrial (+14%) y Materiales (+13%) superando ampliamente al sector tecnológico (ver gráfico 2). La vieja economía, es decir, los grandes gestores institucionales apuntan a los beneficiarios de "segundo orden" de la IA. Goldman Sachs Research documenta cómo el capital abandona los modelos de software SaaS para financiar la infraestructura física: metales, redes y generación energética. El mercado transfiere su apuesta desde las suscripciones intangibles hacia los habilitadores físicos indispensables para la supervivencia de la IA.

CORRECCIÓN LABORAL DEL MERCADO LABORAL POR LA IA

Gráfico 2
ROTACIÓN SECTORIAL EN EL MERCADO DE VALORES (2021-2026)



Fuente: Grand View Research

“ Las habilidades en IA dejaron de ser una ventaja; se están convirtiendo en una necesidad. ”

EL VALOR DE LAS HABILIDADES: EL TRIUNFO DE LA FLUIDEZ TECNOLÓGICA

Esta transformación en el trabajo se manifiesta como una corrección salarial profunda. De acuerdo con PwC, el mercado premia con un extra del 56% a quienes demuestran dominio en IA, utilizando este diferencial como

ventaja competitiva, logrando desplazar a los profesionales hacia los núcleos donde reside el valor futuro. Es la estrategia de incentivos que motiva la reasignación de aptitudes. Aquellas funciones administrativas que evaden la integración tecnológica sufren una desvalorización directa: su estabilidad se fragiliza y su capacidad adquisitiva disminuye ante la falta de demanda por competencias obsoletas.

LA VENTAJA HUMANA EN LA ERA DE LA IA

La IA desencadena una corrección estructural, tanto en la dinámica ocupacional como en la arquitectura

del valor global. Se expulsa al talento humano de actividades basadas en el procesamiento rutinario para reubicarlo en la edificación de infraestructura física, el control energético y la supervisión de alto nivel estratégico.

56% PRIMA SALARIAL PARA PROFESIONALES CON COMPETENCIAS DEMOSTRADAS EN INTELIGENCIA ARTIFICIAL.

La robustez del empleo en EE. UU. y el auge bursátil de sectores no convencionales confirman que la economía escala fuerza a corporaciones y profesionales a redescubrir la esencia del valor humano: el juicio ético, el pensamiento complejo, la creatividad y la operatividad en el plano material. En última instancia, la IA actúa como el elemento que libera a la sociedad de las rutinas mecánicas, redirigiendo la energía humana hacia los motores reales del progreso económico y social.

Fuentes: OECD, World Economic Forum, McKinsey & Company, PwC, Goldman Sachs, International Energy Agency, St. Louis Fed, Layoffs.fyi, Morningstar y Wall Street Journal.

BEYOND LIMITS: MÁS ALLÁ DE LOS LÍMITES, MÁS ALLÁ DEL RÉCORD



Econ. María Emilia Luna

Coordinadora Eureka

Beyond Limits demostró que la innovación surge cuando tecnología, planificación y talento humano trabajan coordinadamente juntos.

Los titulares no demoraron en aparecer: Beyond Limits marcó un hito institucional para la Universidad Espíritu Santo, y el reconocimiento estuvo a la altura de la magnitud del logro alcanzado. El 20 de mayo de 2026, a las 11h07, sonó la primera campana que marcó el inicio del intento oficial. Cincuenta y un minutos después, a las 11h58, una segunda campana anunciaba que casi 500 personas habían culminado la construcción de su propio asistente de inteligencia artificial. Así, la UEES desde su Centro de Emprendimiento Eureka, logró el *Largest AI Assistant Creation Workshop*. A las 12h57 se recibió finalmente la confirmación tras la revisión de evidencias y la UEES se convertía en Record Holder:

"A partir de este momento podemos decir que son Officially Amazing, bienvenidos a la familia

de Guinness World Records" - Natalia Ramirez, adjudicadora oficial.

Pero... ¿Qué se requiere un título Guinness World Records? ¿Que conlleva convocar a 500 personas para trabajar en un asistente de IA?

“
UEES logra
récord Guinness
con el taller de IA
más grande del
mundo
”

Alcanzar un Guinness World Record implica mucho más que cumplir una cifra. Requiere convertir una idea en un proceso verificable, donde cada participante, instrucción y evidencia siga lineamientos milimétricos. En el caso de Beyond Limits, el reto no fue únicamente reunir a casi 500 personas en un

mismo espacio, sino lograr que todas atravesaran una misma experiencia de aprendizaje y terminaran con un resultado concreto: la creación de un asistente de inteligencia artificial.

BEYOND LIMITS: MÁS ALLÁ DE LOS LÍMITES, MÁS ALLÁ DEL RÉCORD

LA PLANIFICACIÓN INVISIBLE

Detrás de esa fotografía final celebratoria, existió una planificación que difícilmente cabe en un titular. La idea nació del equipo líder, Eureka de la UEES, que en reuniones debatieron sobre el evento, que récord perseguir y un nombre que estuviera a la altura de un evento de tal magnitud. Así nació: “Beyond Limits”.

Meses previos al evento, se tuvo que hacer simulaciones, estudiar cada detalle de los lineamientos de la categoría, socializarlas y capacitar a las distintas áreas y recibir aprobaciones previas para poder siquiera intentar conseguir el récord. Para que el intento fuera válido, fue necesario pensar en la distribución del espacio, el registro de participantes, la conectividad, la claridad de las instrucciones, el control del tiempo, la evidencia documental y el rol de los supervisores y testigos independientes.

Por la necesidad de recopilación de evidencias sin errores, la logística no fue como en otros eventos, fue construir un sistema de coordinación entre múltiples áreas. Administración, Sistemas, Marketing, Mantenimiento, Seguridad y equipos operativos debían conocer no solo su función específica, sino también cómo su trabajo se conectaba con el de los demás. Cada detalle debía anticiparse porque, en un evento regular, un pequeño error logístico puede resolverse sobre la marcha; en un intento de Récord Guinness, ese mismo error podía comprometer la experiencia de cientos de personas o incluso afectar

el cumplimiento de los lineamientos establecidos. No podía haber flujos improvisados, accesos no autorizados ni decisiones desconectadas entre equipos.

“
La logística invisible
fue tan importante
como la tecnología que
dio sentido al evento
”

El movimiento de los participantes debía quedar registrado en cámaras, sin cortes ni errores; el conteo debía ser prolijo y sin dudas. Todo debía seguir una organización infalible. Se debía registrar y evidenciar el intento en tiempo real, por lo que mientras el público veía un evento sin interrupciones y de excelente calidad, había un equipo detrás de todo recopilando evidencias obligatorias para validar el récord, a la vez que intentaban seguir el paso a paso del evento y no perderle el rastro a la logística y orden del día del mismo. Detrás de ese orden, hubo innumerables reuniones, ajustes y compromisos y la coordinación se convirtió en una forma de disciplina institucional.

CÓMO ENSEÑAR IA A UNA AUDIENCIA DESCONOCIDA

Uno de los mayores desafíos fue diseñar una metodología capaz de funcionar para cientos de personas al mismo tiempo. No se trataba únicamente de explicar una herramienta, sino de

traducir conceptos en instrucciones claras y aplicables. La experiencia debía ser lo suficientemente accesible para quienes se acercaban por primera vez a la IA, pero también lo suficientemente estructurada para garantizar que todos cumplieran el mismo objetivo. Para alcanzar el récord, el docente no podía fallar, el taller debía ser exitoso, y los participantes debían conseguir crear su asistente; no podía quedarse solo en teoría. Esto fue lo que nos llevó a utilizar la herramienta JELOU, una herramienta de una empresa ecuatoriana, creada para automatizar operaciones diarias, generar transacciones, e integrar sistemas en una sola conversación de WhatsApp. A partir de esa decisión, el instructor encargado de dictar el taller, Andrés Barriga, pensó en la mejor manera de dictar el taller de forma exitosa, y junto a Juan Simon Isidro, asegurarse de que los participantes sigan el paso a paso y construyan su herramienta.

Para ello, había que explicar la utilidad detrás de este asistente de IA; hacer que el participante realmente quiera ejecutar la actividad, y no solo observar, puesto que de no seguir el taller sería un participante descalificado, lo que arriesgaría nuestra posibilidad de alcanzar el récord. Por ende, se decidió utilizar el método de *storytelling*, con un caso común de los desafíos que enfrentan los emprendedores de hoy en día: tener que encargarse de todo. Desde contestar mensajes a clientes hasta negociar con proveedores, verificar pagos y gestionar envíos. El asistente de IA estuvo dirigido a solucionar justamente ese problema.

BEYOND LIMITS: MÁS ALLÁ DE LOS LÍMITES, MÁS ALLÁ DEL RÉCORD

Desde Eureka teníamos la idea de lo que queríamos proyectar en mente, hacía falta la forma. Así es como estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, voluntariamente, dirigieron, produjeron y editaron un video que proyectaba esa realidad. Una vez más, quienes conforman la comunidad UEES salieron a darnos la mano con su compromiso.

“
La inteligencia artificial dejó de ser teoría cuando los participantes construyeron una solución con sus propias manos
”

IA COMO HERRAMIENTA, NO COMO MODA

Beyond Limits ocurrió en un momento en el que la IA aparece en discursos, empresas, aulas y redes sociales, muchas veces como una palabra de moda. Sin embargo, el valor del evento estuvo en llevar esa conversación a la práctica. La diferencia entre usar tecnología y comprenderla está en la capacidad de crear con ella. En ese sentido, el taller permitió que los participantes dejaran de ocupar un rol pasivo frente a la inteligencia artificial. No se trató solo de probar una plataforma, sino de entender cómo sacarle real provecho. Ese cambio de mentalidad es clave para formar profesionales capaces de adaptarse a un entorno laboral cada vez más automatizado.

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA ACADEMIA FRENTE A LA IA

La UEES reconoce la responsabilidad que tiene de formar a profesionales capaces y con habilidades que anticipen los cambios constantes a los que se enfrenta el mercado laboral. Esta responsabilidad adquiere aún más sentido si se observa el contexto en el que ocurrió Beyond Limits. Durante la misma semana del evento, la conversación global sobre inteligencia artificial estuvo marcada por dos hechos que invitan a la reflexión: por un lado, la publicación de *Magnífica Humanitas*, la encíclica del Papa León XIV sobre la dignidad humana en tiempos de inteligencia artificial; y, por otro, los debates generados por los procesos de reestructuración y despidos en grandes empresas tecnológicas como Meta, en medio de una apuesta cada vez más agresiva por la automatización y la infraestructura de IA.

Desde la mirada de la responsabilidad social, la academia no puede limitarse a observar cómo la inteligencia artificial transforma el trabajo, la educación y la economía. Si existe el riesgo de que esta herramienta quede concentrada en manos de unos pocos, como se menciona en la encíclica, entonces formar masivamente a las personas se vuelve una forma concreta de democratizar oportunidades. Beyond Limits, al ser un evento gratuito, abierto y masivo, respondió justamente a esa necesidad: acercar la IA a estudiantes, profesionales y ciudadanos para que no sean simples espectadores de la transformación

tecnológica, sino actores capaces de comprenderla, utilizarla y dirigirla con criterio y haciendo valer su dignidad como trabajadores y humanos. Hay que intentar que los trabajadores sean parte del proceso de cambio, utilizando la IA, no siendo reemplazado por ella.

Por otra parte, la universidad no puede decirle a la empresa privada cómo reorganizar sus procesos, pero sí tiene la responsabilidad de preparar a sus estudiantes y futuros profesionales para un mundo laboral donde su relevancia depende cada vez más de su capacidad

“
Democratizar el acceso a la IA es una responsabilidad compartida entre academia, empresa y sociedad.
”

de adaptarse y convivir inteligentemente con la tecnología, convirtiendo su trabajo en indispensable a pesar de los avances tecnológicos. Las habilidades que antes parecían básicas hoy se vuelven esenciales: saber formular buenas preguntas, automatizar tareas, analizar información. La inteligencia artificial no elimina la necesidad de criterio humano, al contrario, exige profesionales con mayor capacidad de decisión, pensamiento crítico y creatividad.

BEYOND LIMITS: MÁS ALLÁ DE LOS LÍMITES, MÁS ALLÁ DEL RÉCORD

“ La tecnología fue la herramienta; la planificación, el liderazgo y el compromiso colectivo fueron la verdadera ventaja competitiva. ”

MÁS ALLÁ DEL RÉCORD

Resulta paradójico que un récord centrado en inteligencia artificial haya dependido tanto de personas y de algo que la IA aún está lejos de poder imitar: la determinación humana. La coordinación entre equipos, el liderazgo, la comunicación, la capacidad de resolver imprevistos y la confianza entre quienes participaron fueron elementos decisivos. La tecnología fue el tema central, pero el logro fue posible por la coordinación humana y el liderazgo de sus organizadores.

El récord es un reconocimiento valioso, pero su mayor significado no está en la certificación, sino en lo que representa: una comunidad universitaria capaz de organizarse alrededor de una meta ambiciosa y convertir la IA en una experiencia de aprendizaje masiva. El título funciona como símbolo de un logro mayor: demostrar que la innovación puede ser colectiva, ordenada y accesible.



Este logro no hubiera sido posible sin la confianza del auspiciante del evento: TELCONET LATAM. Por ende, Beyond Limits también refleja el papel que pueden asumir el sector privado y las universidades frente a los cambios tecnológicos. La educación superior no puede limitarse a observar la transformación digital desde la distancia; debe crear espacios donde los estudiantes experimenten, se equivoquen, aprendan y construyan. Desde esa perspectiva, el Centro de Emprendimiento Eureka funcionó como un puente entre la formación académica, la innovación y las exigencias de un mundo profesional que cambia con rapidez. En ese sentido, Beyond Limits demostró que los grandes hitos no se construyen únicamente desde la inspiración, sino desde la capacidad de alinear voluntades y responsabilidades alrededor de un mismo objetivo.

Después de Beyond Limits, la conversación no debería terminar en cuántas personas participaron o en qué título se obtuvo. Las preguntas importantes son otras: ¿cómo integramos la inteligencia artificial en la educación de manera responsable?, ¿cómo evitamos que la brecha tecnológica se amplíe?, ¿cómo formamos estudiantes que no solo usen herramientas, sino que sepan dirigir las con criterio? El evento abrió una puerta, pero el verdadero reto está en sostener ese aprendizaje en el tiempo.

Beyond Limits fue más que un intento exitoso por alcanzar una marca mundial, fue una demostración de que los límites también se rompen cuando una institución se atreve a pensar en grande, organizarse con rigor y poner la tecnología al servicio del aprendizaje.

SERVICIO DE LA DEUDA Y BALANCE EXTERNO



El crecimiento de la deuda pública y su servicio limita la inversión, reduce la liquidez fiscal y compromete el desarrollo económico del Ecuador.



Econ. Jaime Carrera



Econ. Alberto Dahik

El tema fiscal del Ecuador ha sido materia de amplia discusión durante muchos años. Para el año 2026, el Ecuador tendrá 19 años consecutivos de déficit fiscal. Los análisis hablan de déficit primario, o superávit primario, déficit global o superávit global, y finalmente se toma en cuenta el déficit o superávit del sector público consolidado.

Los temas más frecuentes son medir el déficit en relación al PIB, ver la evolución de la deuda, analizar esta última en términos del % sobre el PIB, y de cuánto

es el servicio de la misma en relación al PIB, y cuánto es el peso de la misma en relación al presupuesto.

Durante los últimos años, los autores de este artículo hemos expresado consistentemente, a través del Observatorio de política fiscal dirigido por Jaime Carrera quien además elabora todos los informes, así como en sendas entrevistas, artículos, foros y conversatorios donde han participado los dos autores, que el peso de la deuda pública en el Ecuador es insostenible.

SERVICIO DE LA DEUDA Y BALANCE EXTERNO

“
El problema ya no es
cuánto debe Ecuador,
sino cuánto puede
seguir pagando
”

EL PESO DE UNA DEUDA CRECIENTE

De hecho, en el año 2026 el servicio de la deuda (amortizaciones más intereses) superará los 12.800 millones de dólares, considerando, además, que las necesidades de financiamiento totales son infinitamente superiores. De ese monto, el pago de intereses excederá los 4000 millones de dólares, y será superior a lo que se habrá asignado para defensa, educación, o salud durante el ejercicio fiscal en curso, y ciertamente mucho mayor a lo que se asigna a la inversión en el presupuesto.

DÉCADAS DE GASTO FINANCIADO CON DEUDA

Esta difícil situación, es el resultado de haber mantenido por muchos años políticas equivocadas; años en los cuáles el presupuesto del Estado, y el Estado en su conjunto, han otorgado subsidios de varias naturalezas: a los combustibles, a la electricidad, bonos para la pobreza y para otros fines, subsidios también a los sistemas de pensiones, así como subsidios implícitos a través del gasto tributario.

Una empresa no toma deuda para pagar sueldos, no para que viajen sus accionistas. Un país no debe tomar deuda para subsidiar, o para afrontar el gasto corriente, sino fundamentalmente para realizar inversión, de tal suerte que esa inversión mueva la economía, la haga crecer y permita entonces que el repago de la deuda pueda efectuarse. Hemos vivido a espaldas de esta verdad fundamental por demasiados años

US\$ 4.000 MILLONES
PAGO ANUAL DE INTERESES DE
LA DEUDA PÚBLICA.

LA VERDADERA DIMENSIÓN DEL ENDEUDAMIENTO

Cuando hacemos un recuento de toda la deuda oficial registrada como tal, vemos que la cifra que se menciona es de \$86.000 millones de dólares. Sin embargo, debemos entender que el IESS contiene en sus balances, una cifra de cuentas por cobrar al gobierno que se acerca a los 30.000 millones de dólares, y que este monto no está contabilizado en la deuda pública en forma oficial, pero sí está en las cifras que el IESS muestra como activos. Una discrepancia de esta magnitud, que representa alrededor del 30% del PIB, muestra no solo una compleja situación financiera del estado, sino la opacidad de las cifras.

Tomando en cuenta esas cuentas por cobrar del IESS al Estado, la deuda total sería entonces de \$116.000 millones de dólares, o alrededor del 89 % del PIB.

US\$ 86.000 MILLONES
MONTO OFICIAL DE LA DEUDA
PÚBLICA ECUATORIANA

Si esa deuda fuese falsa, el IESS tendría un problema patrimonial de enorme significado, y sus balances serían falsos. Si esa deuda es real, ya no podemos entonces hablar de una deuda del 62 % del PIB que es la cifra que normalmente se maneja.

En otras palabras, el peso de la deuda y su servicio, en relación al tamaño del presupuesto del Estado, es una carga de dimensiones gigantescas, imposible de sostener con recurrentes ingresos adicionales, sea por aumento del IVA, disminución de subsidios, o cualquier otra alternativa, en los últimos años todo aumento de ingreso ha ido para cubrir el servicio de la deuda. Por ello, a pesar de esfuerzos que sí se han hecho por el lado de aumento de los ingresos, el país no ve aumentos de la inversión, ni la obra pública, ni solución al problema de los atrasos del presupuesto, atenciones en la salud y otras necesidades básicas. La iliquidez de la caja fiscal continúa. Entonces se genera la desesperanza, de ver que aumentan los ingresos, pero que no hay aumento de la inversión pública, que al complementar la inversión privada contribuya al crecimiento de la economía.

Dentro de este análisis, que mira la deuda hacia adentro, en relación al presupuesto y al PIB, no está el análisis de mirar la deuda pública hacia afuera.

SERVICIO DE LA DEUDA Y BALANCE EXTERNO

DEL FINANCIAMIENTO AL DESEQUILIBRIO EXTERNO

Durante los últimos años, ha aumentando significativamente el endeudamiento con los Organismos Internacionales, hasta los \$30.789 millones. Créditos que, se supone, son para el desarrollo nacional. Sin embargo, lamentablemente, esos créditos por mucho tiempo fueron al saco roto de los subsidios y del gasto burocrático improductivo.

Pero veamos ahora el impacto de los créditos de los Organismos Internacionales sobre la balanza de pagos a través de la cuenta de capitales. En el siguiente cuadro se observa el servicio de la deuda, los desembolsos y el flujo neto para el país, de los recursos que vendrán en 2026 desde los Organismo Multilaterales.

Hemos llegado a la situación en la cual, los organismos de desarrollo representan para el Ecuador un flujo neto negativo en la cuenta de capitales. En pocas palabras,

US\$ 30.789 MILLONES

ENDEUDAMIENTO ACUMULADO CON ORGANISMOS MULTILATERALES.

nos van a prestar dinero para pagarles a ellos mismos, pero no nos va a alcanzar, y tendremos que buscar recursos en otro lado para poder amortizar capital e intereses de la deuda multilateral. De hecho, ese desbalance superará los 1000 millones de dólares en el 2026. Para cubrir este desbalance, el Ecuador emitió \$2.000 millones de dólares de Bonos Basura a tasas de interés cercanas al 9 %, muy superiores a las tasas de los créditos de tales organismos. En otras palabras, se endeudó a casi el 9% para pagar créditos que estaban en tasas de alrededor del 5%.

El en la *tabla 1*, elaborado por el Observatorio de Política Fiscal, lo resume todo.

Tabla 1
SERVICIO DE LA DEUDA, PRÉSTAMOS Y FLUJOS NETOS. ORGANISMOS MULTILATERALES. 2026 (USD MILLONES)

| Organismo | Amortizaciones | Intereses | Total | Préstamos | Flujos Netos |
|--------------|----------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| BID | 660 | 383 | 1.043 | 873 | -170 |
| BM | 79 | 247 | 326 | 400 | 74 |
| CAF | 370 | 218 | 588 | 407 | -181 |
| FLAR | 56 | 23 | 79 | 0 | -79 |
| FMI | 1.080 | 352 | 1.432 | 750 | -682 |
| TOTAL | 2.245 | 1.223 | 3.468 | 2.430 | -1.038 |

Fuente: Boletines de Deuda Ministerio de Finanzas. Acuerdo FMI revisión abril de 2026.

En el 2025, ya se dio el caso que la balanza petrolera, y la cuenta de capitales del sector público fueron en su conjunto negativas. Esto quiere decir, que con divisas generadas por el sector privado, se cubrió el hueco que generaba el sector público en la balanza de pagos. Dicho de otra manera, el gran esfuerzo de migrantes y exportadores, va a cubrir el hueco fiscal que es fundamentalmente subsidios y gasto burocrático.

“ Los organismos multilaterales ya no generan recursos netos para el país; ayudan a refinanciar. ”

LA FACTURA PENDIENTE

Las cifras están allí. No mienten. El Ecuador necesita, y lo repetimos una vez más, un baño de verdad, y entender la seriedad de los problemas que debemos enfrentar en forma urgente.

La reducción del gigantesco aparato fiscal es impostergable. Un país que entre el 2006 y el 2014 aumentó el tamaño del sector público de un 23% del PIB a un 43%, no puede seguir sosteniendo ese aparato burocrático.

Tampoco pueden continuar los subsidios, que sean explícitos o implícitos, contribuyen a esa deuda hoy cada vez más pesada para el Ecuador.

FORMANDO ESPECIALISTAS MÉDICOS ENTRE ALGORITMOS



Luis Escobar Ronquillo,
Mgtr. PhD (c)

Médico Otorrinolaringólogo
Docente de Postgrado

La inteligencia artificial está transformando la educación médica, pero el desafío sigue siendo formar especialistas capaces de pensar, decidir y actuar con criterio propio.

La inteligencia artificial (IA) dejó de ser una promesa tecnológica para convertirse en una realidad cotidiana dentro de la educación médica, incluso en la formación de especialidades. Desde la aparición masiva de herramientas generativas en 2022, los espacios académicos

comenzaron a transformarse a una velocidad que muchas instituciones aún intentan comprender. Hoy, en aulas, hospitales y sesiones clínicas, los médicos en formación consultan algoritmos con la misma naturalidad con la que antes abríamos un libro o realizábamos búsquedas bibliográficas tradicionales.

FORMANDO ESPECIALISTAS MÉDICOS ENTRE ALGORITMOS

LA IA LLEGA A LA FORMACIÓN MÉDICA

Quienes participamos en la formación de especialistas observamos este cambio diariamente. Los residentes utilizan plataformas capaces de resumir artículos científicos, generar discusiones clínicas y responder preguntas complejas en cuestión de segundos. En muchas ocasiones creen que su uso pasa desapercibido; sin embargo, los docentes solemos identificar ciertos patrones repetitivos: respuestas técnicamente correctas, lenguaje excesivamente estructurado y análisis clínicos que, aunque coherentes, con frecuencia carecen de profundidad reflexiva y pensamiento crítico propio.

El problema no radica en utilizar inteligencia artificial. Negar su utilidad sería tan inútil como haber intentado detener la expansión de internet hace dos décadas. Estas herramientas facilitan el acceso al conocimiento, permiten organizar grandes volúmenes de información y representan un apoyo importante para el aprendizaje y la actualización médica. En especialidades donde la evidencia científica cambia de manera constante, la IA puede convertirse en una aliada valiosa para optimizar procesos educativos y clínicos.

UNA ADOPCIÓN MÁS RÁPIDA QUE LA PREPARACIÓN

El crecimiento de la inteligencia artificial en medicina ha sido extraordinariamente rápido. En los últimos años, estas

“
La IA debe
complementar el
aprendizaje médico,
nunca sustituir el
razonamiento clínico.”

herramientas han pasado de ser aplicaciones experimentales a convertirse en un recurso cada vez más presente en la práctica clínica, la interpretación de imágenes, la documentación médica y la educación. El informe de la American Medical Association sobre la percepción de los médicos frente a la inteligencia artificial mostró que una proporción importante de profesionales ya la incorpora en su actividad cotidiana y considera que puede aportar beneficios significativos para el ejercicio de la medicina. No obstante, este avance tecnológico también ha evidenciado una brecha relevante: muchos usuarios comienzan a utilizar estas plataformas sin haber recibido formación específica sobre sus alcances, limitaciones o implicaciones éticas. La velocidad de adopción parece estar superando la preparación académica necesaria para comprender críticamente estas herramientas y utilizarlas de forma responsable.

CUANDO LA VELOCIDAD REEMPLAZA AL RAZONAMIENTO

La preocupación aparece cuando la velocidad comienza a reemplazar el razonamiento. La medicina no consiste únicamente en encontrar respuestas correctas, sino en interpretar contextos,

reconocer matices y tomar decisiones frente a pacientes reales. Un algoritmo puede procesar información médica con enorme eficiencia, pero todavía no puede asumir la responsabilidad humana del juicio clínico, especialmente en escenarios complejos donde intervienen incertidumbre, experiencia y criterio profesional.

El impacto de esta transformación trasciende las aulas y los programas de especialización. La calidad de la formación de los futuros especialistas repercute directamente en la atención que recibirán los pacientes y en la confianza que la sociedad deposita en el sistema sanitario. Si la inteligencia artificial se utiliza como sustituto del razonamiento clínico y no como herramienta complementaria, existe el riesgo de formar profesionales capaces de acceder rápidamente a la información, pero con menor capacidad para analizarla, contextualizarla y aplicarla de manera segura. En última instancia, el beneficiario o perjudicado de esa formación será siempre el paciente.

La literatura reciente sobre inteligencia artificial y educación médica ha planteado la preocupación de que una dependencia excesiva de herramientas automatizadas pueda afectar el desarrollo del pensamiento crítico, la autonomía intelectual y el razonamiento clínico independiente. Diversos autores coinciden en que, si bien estas tecnologías representan un apoyo valioso para el aprendizaje y la práctica asistencial, su utilización debe ir acompañada de

FORMANDO ESPECIALISTAS MÉDICOS ENTRE ALGORITMOS

supervisión adecuada y de estrategias formativas que fomenten la reflexión y el análisis crítico. La facilidad con la que la IA proporciona respuestas genera una sensación de comprensión inmediata; sin embargo, responder con rapidez no equivale necesariamente a comprender en profundidad. Existe una diferencia fundamental entre acceder a información y desarrollar auténtico juicio clínico.

LO QUE NINGÚN ALGORITMO PUEDE ENSEÑAR

La formación de un especialista requiere mucho más que acumular información o adquirir conocimientos teóricos. Implica aprender a cuestionar, contrastar evidencia, reconocer incertidumbres y asumir decisiones complejas incluso cuando no existen respuestas perfectas. En las especialidades quirúrgicas, además, supone desarrollar destrezas manuales, coordinación, percepción espacial y capacidad de decisión bajo presión, competencias que solo se perfeccionan mediante la práctica supervisada y la experiencia acumulada. Los pacientes rara vez encajan de manera exacta en los escenarios descritos por algoritmos o guías clínicas, y ningún sistema automatizado puede reemplazar las horas de entrenamiento junto al paciente ni la guía directa de un docente en el quirófano. Precisamente allí aparece el valor irremplazable de la experiencia clínica, la mentoría docente y la interacción humana que caracteriza al ejercicio médico.

A pesar del entusiasmo que ha despertado su incorporación en la práctica médica, muchos modelos de inteligencia artificial aún presentan limitaciones relacionadas con su validación, la presencia de sesgos en los datos con los que fueron entrenados y su confiabilidad en escenarios clínicos reales. La aparente precisión de una respuesta automatizada no siempre se traduce en seguridad diagnóstica ni en una adecuada toma de decisiones. Ninguna herramienta tecnológica puede reemplazar por completo el contexto clínico, la experiencia acumulada del profesional ni la singularidad biológica, emocional y social que caracteriza a cada paciente.

“ Los pacientes reales rara vez encajan perfectamente en los escenarios descritos por algoritmos o guías clínicas. ”

En medicina, la calidad de una respuesta depende muchas veces de la calidad de la pregunta. Quizá allí radique una de las responsabilidades más importantes de quienes formamos especialistas: fomentar la capacidad de cuestionar, interpretar y no aceptar de manera acrítica toda respuesta generada por un algoritmo. Incluso la utilidad de la inteligencia artificial depende, en gran medida, de la habilidad del usuario para formular instrucciones claras, contextualizadas y orientadas por un

propósito clínico. Un buen prompt no sustituye el razonamiento médico; por el contrario, exige conocimientos previos, criterio clínico y capacidad de análisis.

FORMAR CRITERIO EN LA ERA DE LA IA

Este nuevo escenario también redefine el papel del docente. Más que limitar o vigilar el uso de estas herramientas, nuestra misión consiste en guiar a los residentes para que las integren con discernimiento, reconozcan sus limitaciones y mantengan la autonomía intelectual necesaria para tomar decisiones responsables. La tecnología puede facilitar el acceso al conocimiento, pero el juicio clínico continúa siendo una competencia esencialmente humana.

Así como generaciones anteriores aprendimos a interpretar críticamente la literatura científica y los principios de la medicina basada en evidencia, las nuevas generaciones deberán desarrollar competencias para evaluar la información producida por inteligencia artificial con el mismo rigor. La educación médica enfrenta uno de los cambios más trascendentales de las últimas décadas. El desafío no será competir contra los algoritmos, sino formar profesionales capaces de utilizarlos sin renunciar a aquello que siempre ha definido a un buen médico: el pensamiento crítico, el juicio clínico y la responsabilidad ética frente a cada paciente.

Fuentes: American Medical Association (AMA), Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social, literatura reciente sobre inteligencia artificial, ética médica y educación de especialistas.

SALIR DE LA OMS: CONSECUENCIAS SANITARIAS MUNDIALES



MD. Alex López Icaza

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



La salida de países de la OMS reabre un debate global sobre soberanía sanitaria, cooperación internacional y preparación frente a futuras pandemias.

La pandemia de COVID cambió la forma en que el mundo comprende la salud pública. Antes del año 2020, muchas personas consideraban que una pandemia era un acontecimiento lejano, propio de libros de historia o de escenarios ficticios. Sin embargo, la realidad mostró algo completamente diferente: hospitales colapsados, millones de fallecimientos, sistemas sanitarios bajo presión y familias que enfrentaron cambios drásticos en su vida cotidiana. Después de una experiencia mundial de esa magnitud, podría pensarse que los países fortalecerían los mecanismos internacionales de cooperación sanitaria; sin embargo, acontecimientos recientes muestran un panorama distinto. En los últimos años, Estados Unidos y

Argentina decidieron retirarse de la Organización Mundial de la Salud (OMS), argumentando desacuerdos relacionados con la gestión institucional y el manejo de la pandemia. Estados Unidos manifestó críticas sobre la administración y financiamiento del organismo, mientras que Argentina sostuvo diferencias respecto a las medidas implementadas durante la emergencia sanitaria. Estas decisiones han generado un debate que va más allá de aspectos políticos y económicos. La verdadera preocupación radica en las posibles consecuencias que podrían presentarse frente a enfermedades contagiosas capaces de generar nuevas pandemias y que nuestro país también quiera unirse a futuro a dicha decisión.

“
Las pandemias demostraron que la salud pública ya no puede entenderse únicamente desde una perspectiva nacional
”

SALIR DE LA OMS: CONSECUENCIAS SANITARIAS MUNDIALES

EL PAPEL DE LA OMS EN LA SALUD GLOBAL

La Organización Mundial de la Salud fue creada con el objetivo de coordinar esfuerzos internacionales destinados a prevenir enfermedades, vigilar brotes epidemiológicos y fortalecer la respuesta sanitaria global. Aunque ninguna institución está exenta de errores o críticas, su función adquiere una relevancia significativa durante emergencias sanitarias internacionales. La salida de Estados Unidos representa un evento de gran impacto debido a que históricamente ha sido uno de los mayores contribuyentes económicos y científicos de la OMS. La reducción de financiamiento y participación podría afectar programas relacionados con vacunación, vigilancia epidemiológica y respuesta ante enfermedades infecciosas emergentes. Asimismo, diversos especialistas han advertido que esta decisión podría debilitar programas internacionales relacionados con enfermedades transmisibles como la poliomielitis, la tuberculosis y la influenza. Por otra parte, Argentina oficializó su salida de la OMS bajo la administración del presidente Javier Milei, quien argumentó profundas diferencias respecto a la gestión de la organización durante la pandemia y enfatizó la necesidad de fortalecer la soberanía sanitaria nacional (Taylor, 2025). Aunque el gobierno argentino manifestó que continuará desarrollando cooperación mediante acuerdos regionales y bilaterales, surgen interrogantes importantes acerca de los

“
Los virus no reconocen fronteras, ideologías ni diferencias políticas.
”

efectos que podría generar una menor participación en sistemas globales de vigilancia sanitaria. Una enfermedad contagiosa no distingue ideologías políticas, fronteras o intereses nacionales. Virus respiratorios, nuevas cepas de influenza o enfermedades zoonóticas tienen la capacidad de propagarse rápidamente entre países debido a la movilidad humana y a la globalización actual. Durante la pandemia de COVID-19 quedó demostrado que incluso algunos de los sistemas sanitarios más desarrollados enfrentaron dificultades para responder eficazmente ante una amenaza emergente.

LA IMPORTANCIA DE LA VIGILANCIA EPIDEMIOLÓGICA

Diversas investigaciones han señalado que la vigilancia internacional constituye uno de los pilares fundamentales para la detección temprana de enfermedades infecciosas. Los sistemas globales de vigilancia epidemiológica permiten identificar amenazas sanitarias antes de que se conviertan en emergencias internacionales. Del mismo modo, la cooperación científica internacional resulta esencial para el monitoreo de virus respiratorios y el desarrollo de estrategias de respuesta. Estas herramientas adquieren especial importancia cuando aparecen nuevas variantes virales o enfermedades desconocidas. (Hay y McCauley, 2018)



Gráfico 1: Esquematización de apoyo y cooperación técnica entre la Organización Mundial de la Salud (OMS), su oficina regional que es la Organización Panamericana de la Salud (OPS) con el Ministerio de salud pública del Ecuador (MSP). Autor: Alex López Icaza, MD.

SALIR DE LA OMS: CONSECUENCIAS SANITARIAS MUNDIALES

LO QUE ESTÁ EN JUEGO PARA ECUADOR

Las posibles repercusiones también merecen analizarse desde la realidad de Ecuador y América Latina. Ecuador ha dependido históricamente de la cooperación técnica de la OMS y de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) para fortalecer programas de inmunización, vigilancia epidemiológica y control de enfermedades transmisibles. En un escenario de debilitamiento de los mecanismos internacionales de coordinación, el país podría enfrentar mayores dificultades para acceder oportunamente a información sobre nuevas variantes virales, recomendaciones técnicas actualizadas y estrategias de respuesta frente a emergencias sanitarias. Asimismo, enfermedades de importancia regional como el dengue, la fiebre amarilla, la influenza y otras infecciones emergentes requieren sistemas de vigilancia coordinados entre los países vecinos para identificar brotes tempranamente y limitar su propagación. La reducción de la cooperación internacional también podría repercutir en el intercambio de datos científicos, la capacitación del personal sanitario y el acceso equitativo a vacunas y otros insumos críticos durante futuras pandemias. En América Latina, donde los sistemas de salud presentan desigualdades y limitaciones presupuestarias, una menor articulación con organismos internacionales podría traducirse en respuestas menos coordinadas y en un aumento de la vulnerabilidad de las poblaciones más expuestas.

EL IMPACTO HUMANO DE UNA PANDEMIA

Más allá del ámbito científico, existen consecuencias humanas que no deben ignorarse. Cuando ocurre una pandemia, las repercusiones no afectan únicamente la salud física de las personas. También se producen alteraciones económicas, educativas y psicológicas.

Muchas familias enfrentan pérdidas económicas, estudiantes interrumpen procesos formativos y los profesionales de salud trabajan bajo condiciones extremadamente exigentes. Los grupos más vulnerables generalmente son quienes experimentan las mayores consecuencias. Aunque algunos países consideran que pueden fortalecer su autonomía sanitaria, la realidad demuestra que las enfermedades infecciosas continúan siendo un desafío global que requiere acciones conjuntas.

COOPERACIÓN O AISLAMIENTO SANITARIO

La salida de Estados Unidos y Argentina de la Organización Mundial de la Salud con sus siglas OMS, constituye un acontecimiento que supera el ámbito político y administrativo. Aunque ambos gobiernos justificaron sus decisiones mediante argumentos relacionados con soberanía y desacuerdos institucionales, las posibles consecuencias deben analizarse desde una perspectiva sanitaria y social. La pandemia de COVID-19 demostró que ningún país puede enfrentar completamente solo

“
La seguridad sanitaria
de un país depende
también de la fortaleza
de los sistemas
internacionales.
”

amenazas sanitarias globales. Las enfermedades contagiosas no respetan fronteras y requieren vigilancia epidemiológica, investigación científica y cooperación internacional constante. El verdadero riesgo no radica únicamente en la salida de algunos países de la OMS, sino en la posibilidad de debilitar la capacidad colectiva para prevenir, detectar y controlar futuras pandemias. Para Ecuador y los demás países de América Latina, las repercusiones podrían traducirse en una menor capacidad de vigilancia epidemiológica, retrasos en la respuesta ante futuras pandemias, dificultades en el acceso a vacunas y una reducción de la cooperación científica internacional, elementos fundamentales para garantizar la seguridad sanitaria de la población.

Hay, A. J., McCauley, J. W. (2018). The WHO global influenza surveillance and response system (GISRS): A future perspective. *Influenza and Other Respiratory Viruses*, 12(5), 551-557.

Taylor, L. (2025). Argentina confirms WHO withdrawal as Milei outlines sweeping health reforms. *The BMJ*, 389, r1119.

EL LIDERAZGO NO ES SINÓNIMO DE CARISMA



**MSc. Max Galarza
Hernández**

Experto en Economía y
Comercio Exterior.
Docente UEES

La personalidad influye, pero no determina. El liderazgo aparece cuando rasgos como la resiliencia, la integridad, la proactividad y la capacidad de aprender se convierten en influencia responsable de las personas en contextos reales.

Muchas organizaciones no aciertan a la hora de elegir líderes: presencia, seguridad escénica y capacidad de imponerse en una sala. Promueven a quien habla con firmeza o determinación, decide rápido o inspira confianza en una primera impresión.

Después se sorprenden cuando ese carisma, ángel o don no alcanza para sostener criterio, confianza y resultados esperados.

El error está en confundir personalidad con liderazgo. La personalidad importa, pero no absuelve. Un rasgo sin madurez no es necesariamente una fortaleza. Puede ser un riesgo con buena presentación. La seguridad puede convertirse en soberbia. La

iniciativa, en impulsividad. La disciplina, en rigidez. La resiliencia, en necesidad.

La integridad es lo que impide que la influencia se convierta en manipulación o su lado más oscuro, el abuso. Por eso, la pregunta clásica sobre si el líder nace o se hace necesita actualizarse.

“
**Un rasgo sin
madurez no es una
fortaleza; puede ser
un riesgo con buena
presentación.**
”

El liderazgo no nace completo ni se fabrica desde cero. Se desarrolla cuando ciertos rasgos personales traslapan experiencia, formación, propósito y responsabilidad.

La pregunta más útil no es si el líder nace o se hace, sino qué condiciones permiten que aquello que una persona trae consigo se convierta en liderazgo efectivo.

EL LIDERAZGO NO ES SINÓNIMO DE CARISMA

“
La pregunta no es si el líder nace o se hace, sino cómo se desarrolla.”

EL FALSO DILEMA

Sería ingenuo negar que la personalidad influye. Algunas personas comunican mejor, toman iniciativa con más facilidad, enfrentan la presión con mayor calma o generan confianza más rápido. La investigación sobre liderazgo ha mostrado vínculos entre rasgos personales, emergencia del liderazgo y desempeño directivo (Lord et al., 1986; Judge et al., 2002). También se ha señalado que existen factores hereditarios y disposicionales que pueden explicar parcialmente por qué algunas personas tienden a asumir posiciones de liderazgo con mayor facilidad (Ilies et al., 2004).

Pero de ahí a concluir que el liderazgo nace completo hay una distancia enorme. Tener facilidad para influir no significa saber liderar. Una persona puede comunicar bien y, aun así, no escuchar. Puede decidir rápido y decidir mal. Puede inspirar confianza al inicio y perderla cuando aparecen la presión, el conflicto o la tentación de imponer.

El liderazgo no se reduce a una condición natural. La experiencia, el aprendizaje, la formación y la cultura organizacional moldean la manera en que una persona

influye sobre otros (Bennis y Nanus, 1985; Kouzes y Posner, 2007). Liderar implica influir para alcanzar objetivos, transformar visiones en realidades y movilizar emociones hacia la acción (Capezio y Morehouse, 1997). Esa capacidad no depende únicamente de lo que una persona es, sino de lo que aprende a hacer con aquello que es.

La personalidad puede abrir la puerta del liderazgo, pero no garantiza que la persona sepa cruzarla.

“
La personalidad puede abrir la puerta del liderazgo, pero no garantiza saber cruzarla.”

NO EXISTE UN RASGO IDEAL

Uno de los errores más comunes en las organizaciones es buscar una personalidad idealizada de líder. Se espera que sea extrovertido, seguro, disciplinado, creativo, estable, empático y decidido. El problema es que esa lista, llevada al extremo, termina produciendo una caricatura: un líder perfecto que no existe.

El marco teórico de los Cinco Grandes rasgos de personalidad ha sido útil para comprender la relación entre personalidad y liderazgo. Rasgos como extraversión, apertura, escrupulosidad, estabilidad emocional y agradabilidad han sido asociados con

distintas dimensiones del liderazgo, incluyendo liderazgo transformacional y transaccional (Bono y Judge, 2004). Sin embargo, convertir esos rasgos en una receta es una mala lectura de la evidencia.

La extraversión puede ayudar a comunicar, movilizar e inspirar, pero sin escucha puede convertirse en protagonismo. La escrupulosidad aporta disciplina, orden y cumplimiento, pero en exceso puede producir rigidez. La apertura facilita adaptación y creatividad, aunque sin enfoque puede generar dispersión. La estabilidad emocional permite mantener calma en momentos de presión, pero no reemplaza el criterio ni la integridad.

El verdadero desafío no es encontrar el rasgo óptimo del líder. Es comprender cómo se combinan los rasgos, cómo se expresan en comportamientos concretos y qué tan capaz es una persona de regular sus propios excesos. Una organización madura no busca líderes moldeados por una personalidad ideal. Busca personas capaces de reconocer sus fortalezas, trabajar sus límites y aprender de la experiencia.

Todo rasgo tiene una cara útil y un lado oscuro. El liderazgo aparece cuando la persona aprende a gobernar ambas.

LA SOMBRA DE CADA FORTALEZA

Entre los rasgos más relevantes para el liderazgo actual están la resiliencia,

EL LIDERAZGO NO ES SINÓNIMO DE CARISMA

“
El liderazgo aparece
cuando una persona
aprende a gobernar
tanto sus fortalezas
como sus excesos
”

la proactividad y la integridad. No reemplazan a los modelos clásicos de personalidad, pero permiten observar algo más importante: cómo actúa una persona cuando enfrenta presión, incertidumbre y responsabilidad.

La resiliencia no consiste en soportarlo todo ni en romantizar el sacrificio. Consiste en aprender sin quebrar el propósito. La literatura sobre tenacidad y desempeño ha mostrado que el compromiso, el control interno y la capacidad de transformar retos en aprendizaje pueden predecir un mejor desempeño en contextos exigentes (Kobasa, 1979; Bartone et al., 2009). En una organización, un líder resiliente no niega la dificultad ni disfraza los problemas con optimismo superficial. Mantiene el criterio, aprende de los errores y evita que la adversidad destruya el sentido de lo que se está construyendo.

La proactividad también es decisiva. Un líder proactivo no espera a que el problema se vuelva crisis. Lo lee antes, moviliza recursos y convierte incertidumbre en acción.

La investigación sobre personalidad proactiva muestra que esta capacidad se relaciona con la identificación de oportunidades, la anticipación de problemas y la generación de cambios en el entorno laboral (Bateman y Crant, 1993; Parker et al., 2006). Pero la proactividad sin dirección puede ser peligrosa. Sin criterio, se vuelve impulsividad. Sin escucha, atropella a los equipos. Sin propósito, produce mucho movimiento y poco impacto.

La integridad merece un lugar central porque es la frontera ética del liderazgo. Implica coherencia entre valores y acciones, y ha sido considerada un predictor relevante para el liderazgo efectivo y la selección de personas en contextos organizacionales (Becker, 1998; Ones y Viswesvaran, 2001). Sin integridad, los demás rasgos pueden volverse instrumentos de daño. La inteligencia sin ética manipula.

“
Sin integridad, el
carisma seduce, la
inteligencia manipula
y la influencia pierde
legitimidad.
”

El carisma sin coherencia seduce. La proactividad sin límites atropella. La resiliencia sin valores puede convertirse en terquedad o en justificación de malas decisiones.

En el fondo, la integridad es la condición que convierte la influencia en confianza. Y sin confianza, el liderazgo puede imponer, pero difícilmente transforma.

CARÁCTER PARA TIEMPOS COMPLEJOS

Cuando los rasgos personales se convierten en conducta responsable, el liderazgo deja de ser presencia individual y empieza a producir transformación colectiva. Esa conexión es especialmente importante en entornos marcados por inteligencia artificial, incertidumbre, presión reputacional, equipos híbridos y cambios acelerados. Hoy, liderar no significa únicamente administrar tareas o cumplir indicadores. Significa interpretar cambios, dar sentido, movilizar emociones y construir confianza cuando la información es incompleta y las respuestas no son evidentes.

Por eso, el liderazgo transformacional no debería entenderse como un concepto aislado, sino como una consecuencia posible de una personalidad trabajada con criterio, aprendizaje e integridad. Los líderes transformacionales suelen integrar visión estratégica, motivación, gestión emocional y orientación al logro (D'Alessio, 2010). Además, rasgos como extraversión, apertura y escrupulosidad pueden potenciar su capacidad para generar cambios significativos cuando se traducen en conductas observables (Bono y Judge, 2004). Esa es la clave: la personalidad importa, pero debe convertirse en práctica.

EL LIDERAZGO NO ES SINÓNIMO DE CARISMA

Escuchar antes de decidir. Corregir sin humillar. Comunicar sin manipular. Acompañar sin controlar en exceso. Sostener coherencia cuando aparecen presiones externas. Aprender cuando la realidad contradice el plan inicial.

El líder actual no necesita fingir que tiene todas las respuestas. Necesita crear condiciones para que su equipo pueda encontrarlas sin perder dirección.

Esto tiene implicaciones directas para empresas y universidades. Las empresas deberían evaluar personalidad, pero no usarla como etiqueta definitiva. Un test puede orientar, pero no reemplaza la observación de comportamientos reales. La selección de líderes debe combinar evidencia psicométrica, trayectoria, criterio ético y capacidad de aprendizaje.

Las universidades, por su parte, no deberían formar líderes solo desde teorías o competencias técnicas. Deben formar autoconocimiento, regulación emocional, toma de decisiones, pensamiento crítico e integridad. Una persona que aspira a liderar necesita comprender sus rasgos, pero también reconocer y trabajar sus límites. No basta con saber cómo soy. La pregunta más exigente es: ¿qué hago con eso cuando otros dependen de mi criterio?

Una organización madura no busca líderes perfectos. Busca personas conscientes de sus rasgos, capaces de aprender y suficientemente íntegras para ejercer influencia sin abusar de ella.

LIDERAR ES HACERSE RESPONSABLE

El liderazgo efectivo no puede reducirse a una herencia biológica ni a un curso de formación. Nace de una combinación más exigente: rasgos personales, experiencia, contexto y voluntad de mejorar. Por eso, la pregunta no es si el líder nace o se hace. La pregunta verdaderamente importante es qué hacemos con aquello que una persona trae consigo.

La personalidad influye, pero no sentencia. Puede orientar la manera en que alguien se comunica, decide, escucha o enfrenta la presión. Pero solo se convierte en liderazgo cuando pasa por disciplina, aprendizaje y responsabilidad.

Ese es el punto que muchas organizaciones olvidan. Promover a alguien por carácter, carisma o seguridad puede parecer una decisión natural. Pero si esos rasgos no están acompañados de criterio, ética y capacidad de aprendizaje, la organización no está formando liderazgo. Está entregando poder a una personalidad no trabajada.

Formar líderes no consiste en fabricar personalidades ideales. Consiste en desarrollar personas capaces de convertir sus rasgos en criterio, influencia y responsabilidad.

El liderazgo empieza cuando el carácter se convierte en responsabilidad.

“

El liderazgo empieza cuando el carácter se convierte en responsabilidad.

”

Fuentes: Estudios clásicos y contemporáneos sobre liderazgo, personalidad e integridad organizacional desarrollados por Bennis, Nanus, Judge, Bono, Lord, Kouzes, Posner, Bateman, Crant, Becker, Kobasa, Parker, Bartone y otros investigadores que analizan la influencia de los rasgos personales, la resiliencia, la proactividad, la ética y el aprendizaje en el desempeño y desarrollo del liderazgo efectivo.

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