

revista digital

# PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS Y DE OPINIÓN

## SECTOR EXPORTADOR: OPTIMISMO RECONFORTANTE



revista digital

# PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS Y DE OPINIÓN

**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 Hépez - 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**

Eco. Gianna Aguirre

**DISEÑO GRÁFICO**

Ing. Herwin Rosales T.



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.





# Carta Editorial

---

Edición agosto 2025 – Revista Punto de Vista

Estimados lectores,

Con especial satisfacción presentamos la renovada edición de la revista Punto de Vista, que se edita en el CESDE, Centro de estudios Económicos y Sociales para el Desarrollo de la Universidad de especialidades Espíritu Santo.

La revista incrementa el volumen de artículos, y no solamente trata aspectos de los negocios y la economía, sino que abre sus páginas a un mundo más interdisciplinario.

De hecho, en esta edición tratamos el importante impulso que da el sector exportador a la economía, que muestra su histórica capacidad y nos da esperanzas. Se analizan también las implicaciones a las reformas a la ley de contratación pública.

Por los 100 años de la revolución Juliana, presentamos una interesante perspectiva histórica del rol de la banca y el entorno político de la época. También hay temas interesantes sobre los homicidios en el Ecuador, dando una mirada al riesgo de los mismos. Se analiza la grave situación de los jueces, y también temas de la ética. El Ecuador es un país de muchos emprendedores, por lo cual damos un vistazo al informe de Global Entrepreneurship sobre el Ecuador 2024.

Además, complementamos nuestros análisis de la realidad nacional, con dos artículos de interés internacional del Harvard Business Review.

Esperamos que cada artículo inspire a nuestros lectores a cuestionar, aprender y liderar con propósito.

Cordialmente,

*Alberto Dahik Garzón*

Alberto Dahik  
Director  
Revista Punto de Vista – Universidad Espíritu Santo



# SECTOR EXPORTADOR: OPTIMISMO RECONFORTANTE



**Alberto Dahik**

Director General de Postgrado y  
Director del Centro de Estudios  
Económicos y Sociales para el  
Desarrollo (CESDE) UEES

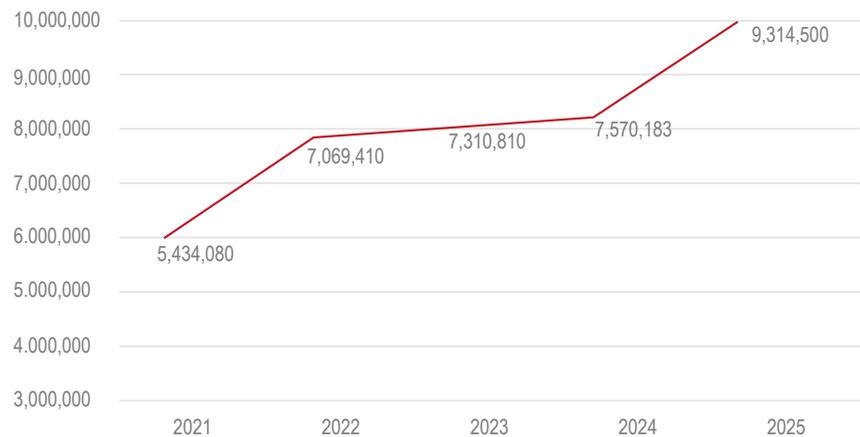
Recientemente, el profesor Ricardo Hausmann vino al Ecuador, y advirtió que el Ecuador no crece, porque se ha impuesto candados propios.

Esto hace referencia a la gran cantidad de problemas estructurales, y profundos, que tiene la economía del Ecuador, y que han hecho que durante los 25 años de la dolarización hayamos estado muy por debajo del crecimiento potencial de nuestra economía. Y, siendo los problemas sociales más graves fundamentalmente de raíz económica, entonces no los hemos podido resolver.

## SECTOR EXPOTADOR: OPTIMISMO RECONFORTANTE

Los gobiernos, uno tras otro, no han logrado resolver estos problemas, pues los grandes desajustes estructurales implican un costo político que nadie quiere asumir.

Exportaciones no petroleras del Ecuador  
(en miles USD), acumulado de enero a abril



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: CESDE: María Emilia Luna

Una cosa es el alcoholismo en los países nórdicos, o el alto índice de depresión en una nación desarrollada. Son problemas sociales, que no se originan en la pobreza. Otra cosa es la falta de vivienda, de educación, de salud, de oportunidades de trabajo. Esos problemas sociales de nuestro país son realmente problemas económicos.

Los gobiernos, uno tras otro, no han logrado resolver estos problemas, pues los grandes desajustes estructurales implican un costo político que nadie quiere asumir. Se han venido postergando ya por décadas decisiones, que rayan en una irresponsabilidad ética de toda la sociedad.

Pero dentro de todos los diagnósticos que conocemos; subsidios regresivos, mala estructura de tasas de interés, déficit fiscal indomable, crecimiento más

allá de lo prudente de la deuda pública, quiebra actuarial del sistema de pensiones, y muchos otros problemas más, destaca con clara luz de esperanza y optimismo, el gran crecimiento del sector exportador privado.

De hecho, su comportamiento ha sido notable. Si vemos el cuadro que presentamos a continuación, podemos ver que ese crecimiento es mayor al crecimiento del comercio mundial, es mayor al crecimiento del PIB, y es mayor al crecimiento de las exportaciones de casi todos los países de la región.

¿Y por qué debemos estar optimistas? Porque esto confirma una tendencia histórica, de este, nuestro pequeño gran país.

Mucho antes de la existencia del canal de Panamá, allá por la década de los 1860,

un arriesgado comerciante guayaquileño envió a consignación una carga de tagua al puerto de Hamburgo. Ese valiente riesgo generó luego una próspera actividad, y el Ecuador se transformó en el primer país exportador de madera de tagua (el mármol vegetal) del mundo.

Pocas décadas después, compitiendo con países que estaban mucho más cerca de los centros de consumo de Europa y la costa este de los EEUU, los empresarios ecuatorianos usando básicamente los ríos Daule y Babahoyo como vías de transporte, comenzaron la exportación de cacao, y lograron posicionar a nuestro país, como el primer exportador de cacao del mundo.

Luego apareció el banano, y cuando la ineficiencia del estado impedía y no daba facilidades para que las plantaciones de

## SECTOR EXPOTADOR: OPTIMISMO RECONFORTANTE



**La historia del camarón, de notable éxito, y que también nos ubica como el primer exportador del mundo, las rosas de altura, son otros ejemplos, de una capacidad y una dinámica particular para penetrar el mercado mundial.**

Gros Michel fueran substituidas por el Cavendish, variedad más resistente a la Sigatoka, los bananeros lo trajeron de todas maneras, casi que de contrabando, y transformaron las plantaciones, haciendo que el Ecuador se convirtiera en el primer exportador del mundo de banano.

La historia del camarón, de notable éxito, y que también nos ubica como el primer exportador del mundo, las rosas de altura, son otros ejemplos, de una capacidad y una dinámica particular para penetrar el mercado mundial.

Pero el incremento de las exportaciones privadas no solamente se debe al camarón, al cacao, al banano, los productos de la pesca, y las rosas. Han aparecido un sinnúmero de productos, que poco a poco van haciendo que más emprendedores ecuatorianos penetren el mercado mundial.

Por ello, a pesar de los candados, a pesar de los problemas estructurales, tenemos fe en la capacidad del Ecuador para afrontar todos los obstáculos que tene-

mos por delante, en base a esa gran capacidad que ha demostrado a través de la historia de aceptar el reto que le plantea el mercado mundial, tomar ese reto, y responder con éxito.

En el caso del camarón, no solamente tomamos el reto. El país fue quien lideró siempre los aspectos tecnológicos, la evolución de los cultivos y las mejoras en la productividad. Por ello, no solamente sabemos tomar lo que el mercado pide, sino adelantarnos con tecnología y capacidad de producción.

Hay seguir mirando hacia afuera, y confiar en nuestras raíces, en nuestra “genética exportadora”, que hoy abarca muchos productos y que promete abrir la ventana del éxito al país.

---

# REFORMAS MAS RELEVANTES A LA LEY ORGANICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA



## INTRODUCCIÓN

La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP) fue publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 395 del 04 de agosto de 2008 enviada por la Asamblea Nacional Constituyente previo a la publicación y entrada en vigencia de la Constitución de ese mismo año. El motivo de la expedición de esta Ley fue dejar atrás la discrecionalidad, el direccionamiento ilegal a proveedores, así como también el fomentar la transparencia y sobre todo aumentar la concurrencia de los distintos agentes que participan en las contrataciones gubernamenta-



**Dr. Francisco  
Jacome Marín**

Profesor de la Facultad de  
Derecho, Política y  
Desarrollo U.E.E.S

## REFORMAS MAS RELEVANTES A LA LEY ORGANICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

La Ley Orgánica de Integridad Pública, publicada en el Registro Oficial No. 68 del 26 de junio de 2025, supone varias reformas profundas a diversas normativas, incluida la LOSNCP. Estas modificaciones buscan fortalecer algunos principios, principalmente la transparencia y la eficiencia entre otros...

les, dándoles la oportunidad de participar a los artesanos, agentes de la economía popular y solidaria, micro, pequeños, medianos empresarios para así dinamizar la economía local y nacional en igualdad de condiciones que las grandes empresas. Importante recordar que han existido 21 reformas a esta Ley dentro de los 16 años que tiene de vigencia.

La Ley Orgánica de Integridad Pública, publicada en el Registro Oficial No. 68 del 26 de junio de 2025, supone varias reformas profundas a diversas normativas, incluida la LOSNCP. Estas modificaciones buscan fortalecer algunos principios, principalmente la transparencia y la eficiencia entre otros para luchar contra la corrupción en las distintas etapas de un proceso de contratación pública, pero también es importante reconocer que integran más principios como los de integridad y control tecnológico.

Se analizará de manera breve las reformas más significativas dentro de la ley antes mencionada, ya que es importante que la ciudadanía, pero sobre todos los proveedores y entidades contratantes conozcan.

### I. PRINCIPIOS REFORMADOS

- La reforma a la LOSNCP incorpora nuevos principios rectores de la contratación y establece el de sostenibilidad, mejor valor por dinero, simplificación, integridad, dejando claro que a lo que se quiere llegar es a tener proveedores confiables, contrataciones estratégicas e innovadoras, simplificar los procesos de contratación y sobre todo prevenir el lavado de activos y de una vez por todas que las contrataciones gubernamentales sean éticas y eficaces.

### II. NUEVAS MODALIDADES Y SUPRESIÓN DE FIGURAS

#### 2.1. Eliminación de figuras tradicionales

- Es importante aquí destacar que en referencia al principio de simplificación incorporado con esta reforma, se derogan algunos procesos de contratación y se empiezan a regular nuevas casuísticas en favor de la transparencia de las compras gubernamentales y es así que, desaparece la Menor Cuantía, la Cotización, Consultoría por Lista Corta, Consultoría por Contratación Directa, a lo que varios sectores de los artesanos y MIPYMES han reaccionado en contra de esta decisión ya que,

recordemos que estos dos procesos fueron creados para que los sectores antes mencionados participen en igualdad de condiciones que un gran empresario pero también recordemos que así como se ha incorporado el principio de simplificación se ha mantenido el principio de igualdad pero ha desaparecido el principio de trato justo y aquí las entidades contratantes deben ser muy claras al establecer los TDR's y los Pliegos de Contratación y cumplir con la transparencia en los procesos de compras y dejar claro que estos grupos van a seguir participando en igualdad de condiciones que las grandes empresas.

- Tener un solo proceso de adquisición de bienes, servicios no normalizados y ejecución de obras como es el proceso de Licitación va a reducir la discrecionalidad que se mantenía y va a lograr que existan más oferentes en cada proceso y realmente existan ofertas beneficiosas para la administración pública.

#### 2.2. Modalidades Reguladas

- Licitación: Ya mencionamos en el numeral anterior que se derogan procesos como la Menor Cuantía y Cotización por lo que, ahora el único procedimiento para adquirir bienes y servicios es la Licitación siempre y cuando supere los USD. 10.000 dólares ya que no de hacerlo seguirán el proceso de Ínfima Cuantía.
- Subasta inversa electrónica: En este proceso cambia el presupuesto refe-

## REFORMAS MAS RELEVANTES A LA LEY ORGANICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

**Aquí existe una reforma significativa y que cambia la estructura propiamente del Servicio Nacional de Contratación Pública como ente rector de las compras gubernamentales, ya que una de las actividades que realizaba con mas frecuencia era el dictar normas para aplicación de la LOSNCP...**

rencial que se debe tomar en cuenta para la adquisición de bienes y servicios no normalizados, dejando claro que la misma se debe utilizar cuando el monto supere los USD. 10.000 dólares.

- Consultorías: Del mismo modo como ya mencionamos se derogan las figuras de la Consultoría por Lista Corta y Contratación Directa y se establece que solo a través de la Consultoría por Concurso Público se puede realizar este tipo de adquisición siempre y cuando el presupuesto sea superior a USD 10.000 dólares ya que de ser menor al valor en mención se deben regir por la Ínfima cuantía.
- Ínfima Cuantía: La reforma es clara al establecer que a través de este proceso se pueden adquirir bienes y servicios que no se encuentren catalogados incluidos los de consultoría que no su-

peren los USD. 10.000 dólares siempre y cuando no sean utilizados como medio de evasión de los procedimientos precontractuales, o para subdividir contratos durante el año fiscal

### III. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y TECNOLOGÍA

#### 3.1. Servicio Nacional de Contratación Pública

- Aquí existe una reforma significativa y que cambia la estructura propiamente del Servicio Nacional de Contratación Pública como ente rector de las compras gubernamentales, ya que una de las actividades que realizaba con mas frecuencia era el dictar normas para aplicación de la LOSNCP; sin embargo con la actual reforma el SERCOP ya no es competente para dictar normas administrativas.

#### 3.2. Contraloría General del Estado

- En una acertada reforma se establece que la Contraloría General del Estado (CGE) ya no emita informes de pertinencia y favorabilidad para realizar los procesos de contratación y por qué decimos que es acertada dicha reforma, porque si bien es cierto que la CGE controla la Gestión Pública también es cierto que el enviar y esperar la decisión de esta institución retrasaba la ejecución presupuestaria y por ende retrasaba que las actividades administrativas que se realizan como resultado de un proceso de contratación se vean afectadas, lo que conlleva

a que la Institución Pública no satisfaga las necesidades de la ciudadanía y recordemos que entre el 25 al 30 por ciento del Presupuesto General del Estado es ejecutado por temas de contratación Pública.

### IV. PLANIFICACIÓN Y GARANTÍA CONTRACTUAL

- Se puede determinar que esta reforma acerca del PAC casi es imperceptible pero es muy determinante ya que si bien se mantiene que el Plan Anual de Contratación debe publicarse antes del 15 de enero de todos los años también indica que cualquier modificación requiere justificación, y si bien se entendería que es necesario motivar el acto administrativo que reforma un PAC, esto no sucedía ya que las reformas eran realizadas sin explicación alguna omitiendo la responsabilidad que tiene una Institución Pública en explicar la pertinencia de reformar el acto.
- Interesantísima reforma en la parte contractual, ya que se establecen como cláusulas obligatorias: 1) Que el contratista declare no estar inmerso en prácticas o conductas ilícitas o éticamente incorrectas durante todas las fases de la contratación, 2) La administración del contrato, 3) Los tipos de garantía y sobre todo que se detalle los tiempos en los cuales las entidades van a depositar los anticipos, y 4) Las multas que se van a imponer por las entidades contratadas por falta de cumplimiento de las obligaciones del contratista.

## REFORMAS MAS RELEVANTES A LA LEY ORGANICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA



Es claro que el SERCOP deja de ser una entidad con competencia de creación de normativa administrativa y que deja solo al Presidente de la República para que decida los cambios necesario dentro del ambiente de contratación...

### V. DESAFÍOS

- Nuevamente regresa a cada Institución Pública ese desafío de controlar los procesos de contratación desde su creación hasta su ejecución ya que no se requiere el informe de favorabilidad por parte de la CGE, lo que hace que la misma actúe de manera más minuciosa en realizar el control previo al gasto público, ya que deben controlar de manera más eficaz lo realizado por sus funcionarios públicos encargados de los procesos de contratación, sin embargo, se tiene que ser muy responsable como entidad que forma parte del sector público que el retrasar pagos de manera injustificada acarrea sanciones administrativas, civiles y penales, lo cual ya no debería ocurrir.
- Es claro que el SERCOP deja de ser una entidad con competencia de creación de normativa administrativa y que

deja solo al Presidente de la República para que decida los cambios necesario dentro del ambiente de contratación a través de su potestad reglamentaria o con un nuevo proyecto de ley de reforma, por lo que se centraliza el riesgo al Ejecutivo.

- Un desafío que se crea con esta reforma viéndolo desde un punto de vista positivo, es la posible emisión de un Reglamento completamente nuevo atendiendo los puntos fundamentales de la LOSNCP y que sea de fácil entendimiento y aplicación para las entidades del sector público y los oferentes.

### CONCLUSIÓN

Las reformas a la LOSNCP a través de la Ley de Integridad Pública representan un avance significativo hacia un siste-

ma de contratación más transparente, tecnológico e integral, sin embargo, el éxito dependerá de una efectiva implementación, capacidad técnica que tenga el SERCOP y el Ejecutivo para poner en funcionamiento de manera breve las herramientas necesarias dentro del Portal de Compras Públicas para su aplicación y sobre todo la calidad del reglamento final.

También es importante mencionar que el excelente control preventivo y posterior tanto de las entidades contratantes como de las entidades encargadas de verificar la buena gestión pública harán que las compras gubernamentales se consoliden como un sistema justo, eficiente y libre de corrupción.

---

# LOS 100 AÑOS DE LA REVOLUCIÓN JULIANA: ENTRE LA HISTORIA OFICIAL Y LA OTRA HISTORIA<sup>1</sup>



**Mgtr. Francisco Alemán**

Decano de la Facultad de Emprendimiento, Negocios y Economía y Decano de Gestión Estudiantil y Profesional UEES.

**E**l pasado 9 de Julio de este año fue la conmemoración centenaria del golpe de estado al gobierno del presidente Gonzalo Córdova, que daría paso a una serie de reformas económicas y políticas sin precedentes, que constituyen un punto de inflexión en nuestra maltratada institucionalidad.

A propósito de este hecho, algunos importantes analistas económicos e historiadores, nos han dado su opinión sobre la relevancia de este hecho histórico, pero también sobre las aparentes causas de su aparición.

---

<sup>1</sup> Artículo escrito por Francisco alemán, Julio del 2025

## LOS 100 AÑOS DE LA REVOLUCIÓN JULIANA: ENTRE LA HISTORIA OFICIAL Y LA OTRA HISTORIA

Algunos han señalado, por ejemplo, que la oficialidad joven del ejército y ciertos líderes, principalmente quiteños, actuaron para dar fin a toda una etapa en que la plutocracia gobernó el Ecuador, sugiriendo un maridaje espurio entre el gobierno, los bancos y las élites guayaquileñas.

Otros nos dicen que este hecho fue simplemente originado por una revancha casi personal, que Luis Napoleón Dillon tenía sobre Francisco Urbina Jado, gerente del Banco Comercial y Agrícola.

La realidad como siempre, es el resultado de causas más complejas e intrincadas. En el presente artículo pasaremos revista a lo que consideramos son las causas reales de la Revolución, pero también al impacto regulatorio que produjo.

### **LAS CAUSAS: EL INADECUADO MANEJO DE LAS FINANZAS PÚBLICAS DURANTE LOS 30 AÑOS PREVIOS.**

A partir de 1895, con el triunfo de la Revolución liberal liderada por Eloy Alfaro, se sucedieron gobiernos liberales que gobernaron el país y trataron de instaurar un estado más activo y secular que promueva el desarrollo y la modernización del Ecuador. Para ello y para incentivar el crecimiento, construir importante infraestructura física y social para desarrollar el mercado interno era clave.

Los gobiernos liberales buscaron ampliar la red de caminos, vías férreas, puentes y líneas telegráficas, así como la modernización del sistema de correos. El acceso a la educación fue otro de los objetivos

**Un resultado de esta excesiva descentralización fiscal los gobiernos en todo este periodo no tuvieron el control total de las rentas fiscales, lo que los obligó a buscar nuevas fuentes de ingresos.**

importantes. Es lógico pensar que toda esta inversión requería de importantes recursos financieros que el país no tenía.

A continuación, menciono alguna de las causas que me parecen más relevantes para que la situación del país en el año 1925 haya sido dramática en lo económico y en lo social, desencadenando una ruptura del orden constitucional y posteriores reformas.

#### **1. La fragmentación o descentralización del manejo fiscal.**

Durante este periodo, empujado por la acción de los políticos que buscaban beneficiar directamente a sus provincias y región, y conseguir réditos de popularidad y electoral, se establecieron una suerte de agencias autónomas que manejaban rentas y presupuestos para proyectos específicos, que contaba con el apoyo y autorización del Congreso Nacional quien asignaba las rentas específicas para esos proyectos.

Durante todos estos años el porcentaje de las rentas que administraban es-

tas agencias superaron el 60%, dejando apenas el 40% para administración del gobierno central. El Congreso estuvo muy activo aprobando proyectos de obras públicas que se financiaban algunos con impuestos específicos.

Del porcentaje de rentas que sí administraba el gobierno central, había una gran demanda por parte de las fuerzas armadas quienes requerían de recursos para gastos militares para atender distintos conflictos armados y sublevaciones, como el conflicto con el Perú, guerras civiles como las libradas contra Concha en Esmeraldas, entre otros.

Por lo tanto, el gobierno tenía muy poco espacio financiero, pero también político para cambiar esta situación, dado que buena parte de las obras autorizadas las administraban en forma regional e independiente los líderes y actores políticos. Y por ello, al no estar integradas a una planificación general, cualquier reducción en la recaudación de las rentas ocasionaba que estos proyectos se paralicen y sean inconclusos, como ocurrió en la mayoría.

Un resultado de esta excesiva descentralización fiscal los gobiernos en todo este periodo no tuvieron el control total de las rentas fiscales, lo que los obligó a buscar nuevas fuentes de ingresos.

#### **2. La situación del comercio exterior y de los impuestos.**

En este periodo, los gobiernos se financiaban principalmente con los tributos que recaudaban en las adua-

## LOS 100 AÑOS DE LA REVOLUCIÓN JULIANA: ENTRE LA HISTORIA OFICIAL Y LA OTRA HISTORIA

**El Ecuador mantenía una pésima reputación crediticia con el exterior. Sólo como anécdota, los bonos de la deuda anglo-ecuatoriana habían estado en mora por 53 años en el siglo 19. Lo poco que se pudo lograr se debió a los esfuerzos de Alfaro y al financiamiento del ferrocarril Guayaquil-Quito y por las gestiones de Archer Harman. Esta deuda fue finalmente cancelada en el gobierno de Isidro Ayora y a instancias de la comisión Kemmerer.**

nas. No existían impuesto a la renta, ni impuesto a la salida de capitales, ni impuesto al valor agregado. Por ello la relación con las exportaciones era vital para las rentas fiscales.

Durante estos años, el Ecuador exportaba principalmente cacao del que había sido el principal productor mundial. Sin embargo, con el tiempo otros países empezaron a ampliar sus fronteras agrícolas para producir y exportar cacao en desmedro de la participación del Ecuador. Sólo como referencia, en 1895 el Ecuador era responsable del 25% de la producción mundial de cacao. Pero en 1925 solo lo era del 7%.

Como todo commodity, los precios se fijan por la interacción entre oferta y demanda, y los productores son incapaces de influenciar en ellos, y por eso existieron épocas en que los precios se mantuvieron altos y en otros momentos bajos. Durante los primeros 20 años de este ciclo que analizamos, el precio alto beneficio a nuestros pro-

ductores y al país, pero luego, debido a la primera guerra mundial, y luego a la expansión de los países productores que generó una sobreproducción, el precio se desplomó a un quinto de su valor, impactando tanto a los ingresos por ventas de productores como a los ingresos fiscales.

En algún momento, hacia el año 1912, los productores ecuatorianos intentaron controlar el precio del cacao a través de una Asociación de Agricultores, que trató de regular el mercado, comprando la producción y excedentes, pero sin mayor suceso. El experimento duró apenas 5 años.

A la par, se sumó un factor devastador: la aparición de la enfermedad conocida como Escoba de la Bruja. En Ecuador, esta plaga apareció por primera vez en 1918 en la provincia de Manabí, desde donde se expandió rápidamente, especialmente a Guayas y Los Ríos, zonas clave de producción cacaotera. Para 1925, esta enfermedad fúngica que ataca los árboles del cacao, de-

formando sus brotes, flores y frutos, había causado un colapso severo de la producción nacional del cacao. Además de provocar la quiebra de muchas haciendas cacaoteras, se produjo una caída significativa de los ingresos por exportaciones y el endeudamiento masivo de los agricultores. Los bancos, vinculados a la élite cacaotera, como el Banco Comercial y Agrícola, entraron en crisis por los impagos.

Los intentos de mejorar las recaudaciones aduaneras a través de reformas y nuevas estructuras tarifarias también fueron infructuosos, en parte por la débil y poco profesional administración aduanera y por el contrabando.

Todas estas circunstancias, y en especial lo implacable que fue la escoba de la bruja para productores, exportadores y bancos, los gobiernos de la época fueron incapaces de generar nuevos y mejores ingresos a través de aduanas y exportaciones

### **3. Incapacidad de obtener recursos vía endeudamiento externo.**

El Ecuador mantenía una pésima reputación crediticia con el exterior. Sólo como anécdota, los bonos de la deuda anglo-ecuatoriana habían estado en mora por 53 años en el siglo 19. Lo poco que se pudo lograr se debió a los esfuerzos de Alfaro y al financiamiento del ferrocarril Guayaquil-Quito y por las gestiones de Archer Harman. Esta deuda fue finalmente cancelada en el gobierno de Isidro Ayora y a instancias de la comisión Kemmerer.

## LOS 100 AÑOS DE LA REVOLUCIÓN JULIANA: ENTRE LA HISTORIA OFICIAL Y LA OTRA HISTORIA

**Dada la incapacidad de los gobiernos de estabilizar sus finanzas públicas por las causas mencionadas anteriormente, todas las administraciones solicitaban fondos a las instituciones bancarias a la par que también regulaban su actividad.**

Las iniciativas para conseguir nuevos endeudamientos externos eran permanentemente boicoteadas por el congreso, a pesar de los esfuerzos de los presidentes como José Luis Tamayo, que trataban de otorgar concesiones a los bancos extranjeros para ganar su confianza. Una de ellas, que contaba con una férrea oposición, era nombrar una comisión mixta de expertos financieros extranjeros y nacionales para establecer reformas al sistema económico y financiero que garanticen a los acreedores.

Es decir, todas estas situaciones descritas anteriormente, nos conducen a concluir que los gobiernos tenían muy poco manejo de las rentas nacionales, eran incapaces de generar nuevos tributos o estructuras aduaneras más eficientes, y no podían acudir a los mercados mundiales a obtener recursos.

Y es así como la única forma de financiar los presupuestos fiscales era a través

del endeudamiento con los bancos nacionales, como veremos a continuación.

#### **4. Deuda del gobierno con los bancos.**

Dada la incapacidad de los gobiernos de estabilizar sus finanzas públicas por las causas mencionadas anteriormente, todas las administraciones solicitaban fondos a las instituciones bancarias a la par que también regulaban su actividad. Al ser el gobierno un gran actor en la demanda de crédito, la actividad bancaria crecía o disminuía en función de los préstamos que solicitaba el gobierno.

Este endeudamiento venía del siglo 19, sobre todo a partir de la presidencia de García Moreno, y se mantuvo iniciado el siglo 20.

En estos años se permitía a los bancos emitir moneda cumpliendo las regulaciones de los gobiernos. Los bancos podían emitir en función de sus reservas de oro, plata y divisas extranjeras. Esto ha sido visto como el origen de todos los problemas económicos del país a propósito del maridaje entre banca y estado.

Sin embargo, como hemos visto, la necesidad de los gobiernos de invertir en infraestructura, comunicación y educación obligó a que esta deuda se incrementara rápidamente en este periodo. La deuda del gobierno a los 2 bancos principales, Banco del Ecuador y Banco Comercial y Agrícola, pasaron de \$2.6 millones de sucres en 1895 a

\$33 millones de sucres en 1925. Las presiones de los gobiernos debieron haber sido muy fuertes de los gobiernos. De los bancos, el Banco Comercial y Agrícola se convirtió en el principal prestamista del gobierno, y en 1925 era responsable del 55% de la deuda interna.

Para poder manejar este creciente endeudamiento, hubo necesidad además de permitir que los bancos puedan emitir respaldados no únicamente en sus activos como oro y plata, sino también en la deuda gubernamental.

En 1922, Luis Napoleón Dillon había organizado la Sociedad de Crédito Internacional con el fin de emitir moneda en la Sierra, y algo parecido había estado haciendo el Banco de Descuento en Guayaquil, quienes querían emitir y poner en circulación billetes, pero estas emisiones no contaban con el adecuado respaldo. Urbina Jado denunció esta situación en su afán de proteger al Sucre, que por cierto ya había abandonado su estabilidad frente al dólar y presentaba devaluaciones importantes. El Ministro de Hacienda de la época acogió las denuncias e impidió que estas instituciones emitieran moneda.

#### **5. Indicadores sociales y económicos deteriorados.**

Al llegar al año 1925 Ecuador mostraba -como consecuencia lógica de todo lo señalado- indicadores sociales y económicos complicados.

## LOS 100 AÑOS DE LA REVOLUCIÓN JULIANA: ENTRE LA HISTORIA OFICIAL Y LA OTRA HISTORIA

La inflación (medida como índice) pasó de 100 en 1913 a 245 en 1925. El tipo de cambio que se había mantenido en un promedio de 2 sucres por dólar en los primeros 20 años del siglo 20 se devaluó rápidamente hasta alcanzar los 5 sucres por dólar en 1924, ocasionando que el costo de las importaciones se duplique.

Esta combinación de depreciación del sucre y déficit fiscales empujaron la inflación que golpeó principalmente a empleados públicos pues el gobierno no tenía dinero para ajustar salarios por inflación. Las empresas privadas trataban de ajustar también presionadas por la emergente acción sindical que canalizaba el descontento de los trabajadores. El 15 de noviembre de 1922, de infausta recordación, retrata la incapacidad del gobierno de Tamaño de manejar y solucionar las demandas populares, y por ello solo tenía a mano la represión.

Como hemos visto, el advenimiento de la Revolución Juliana es el resultado de la inoperancia del gobierno, pero también de la falta de visión del congreso y de sus líderes que no permitieron ninguna reforma económica como la financiera o tributaria, que diera viabilidad a nuevas formas de rentas y de financiamiento. Huelga decir que tampoco hubo reformas sobre los nascentes temas laborales.

¿Cuál es la influencia de los bancos guayaquileños en la gestión de los gobiernos? Ciertamente debe haber sido importante, y por ello se apunta a que

**Como hemos visto, el advenimiento de la Revolución Juliana es el resultado de la inoperancia del gobierno, pero también de la falta de visión del congreso y de sus líderes que no permitieron ninguna reforma económica como la financiera o tributaria,**

Francisco Urbina Jado al ser el gerente del principal acreedor del gobierno, lideró esa influencia en todo este periodo. Debe haber sido así, pero entonces también tendríamos que reconocer que todo el desarrollo en infraestructura, comunicación y educación, que tuvo el país durante estos 30 años y más, fue posible gracias a los préstamos que concedieron las instituciones bancarias privadas del país que facilitó a los gobiernos los recursos para acometer obra pública.

Pero vistos los hechos, la Revolución Juliana fue la respuesta a 30 años de ausencia de políticas públicas en las finanzas y en la economía. El (único) argumento de que la causa principal era combatir a la plutocracia reflejada en la banca costeña y sus líderes, no refleja todas las causas reales que hemos comentado. Fue simplemente el argumento que usó Dillon y otros líderes para unificar y consolidar el golpe militar.

Sin embargo, paradójicamente a ser un golpe militar, la Revolución Juliana sentó las bases para iniciar el camino de nuestra esquiva institucionalidad y políticas públicas. A continuación, revisaremos brevemente cuáles fueron esas contribuciones.

### **EL LEGADO: REFORMA DEL ESTADO**

La Revolución Juliana no tuvo un inicio auspicioso, pues las 2 Juntas de Gobierno Provisional no lograron hacer mucho en las áreas que sus ideólogos habían pregonado. No hubo centralización de rentas, ni servicios administrativos, ni austeridad fiscal, ni plan de obras públicas, ni Legislación laboral. Ciertamente es que en menos de un año es complicado mostrar avances, pero la prioridad estuvo en el desmantelamiento y prisión de bancos y banqueros, que como hemos anotado habían sido parte principal del discurso de Dillon y los demás líderes.

En lo principal, lo importante es que había una decisión de modernizar y reorganizar al estado, en especial las finanzas públicas. La figura de Isidro Ayora, primero como Presidente provisional nombrado por militares y luego como Presidente nombrado por la Asamblea Constituyente, surge como un eficiente catalizador e implementador de las reformas.

Como gobernante impulsó la creación de la Caja Central de Emisión y Amortización que fue precursora del Banco Central; contrató a la Misión Kemmerer para crear el Banco Central y ordenar

## LOS 100 AÑOS DE LA REVOLUCIÓN JULIANA: ENTRE LA HISTORIA OFICIAL Y LA OTRA HISTORIA

Bajo el gobierno de Isidro Ayora, por primera vez en la historia del Ecuador se institucionalizó la legislación laboral moderna, con la creación de la Caja de Pensiones, el reconocimiento del derecho a sindicalizarse, y la organización del Estado para regular relaciones laborales.



Isidro Ayora (sentado en el centro) en 1930.

las finanzas; creó instituciones como Superintendencia de Bancos, Tribunal de Cuentas o Contraloría General de la Nación, la Caja de Pensiones, el Banco de Fomento, la Dirección General de Aduanas, la Dirección General del Tesoro y el Presupuesto de Obras Públicas.

Bajo el gobierno de Isidro Ayora, por primera vez en la historia del Ecuador se institucionalizó la legislación laboral moderna, con la creación de la Caja de Pensiones, el reconocimiento del derecho a sindicalizarse, y la organización del Estado para regular relaciones laborales. Aunque el Código del Trabajo fue posterior (1938), Ayora plantó las bases legales y administrativas del derecho laboral ecuatoriano.

Isidro Ayora cae de la misma forma que ascendió, es decir a través de una revuelta militar que canalizaba el descontento popular y del ejército por la crisis económica que vivía el país y que fue buena parte del resultado de la deflación que vivía el mundo en esos años. A pesar del enorme trabajo de reforma del estado que realizó, el suyo era un gobierno sin recursos y sin posibilidad de obtenerlos.

No deja de ser contradictorio que la reforma haya llegado de la mano de un golpe militar y no de la democracia. Es paradójico decir que los esfuerzos en proveer de instituciones al país hayan provenido de romper la institucionalidad democrática.

Hay otras aristas y temas que se deben analizar. ¿Cuál es la herencia para la vida moderna del país? ¿Cuál fue su impacto en la gobernabilidad política que siguieron a esos años? ¿Cuál fue su influencia para que la visión del estado sea al servicio de la justicia social? Seguramente ameritan un nuevo artículo en Punto de Vista.

Por ahora solo celebremos esta fecha importante y no dejemos que con el paso de los años y el avance de la modernidad caiga en el anonimato, sino por el contrario, que sirva de aprendizaje para las nuevas generaciones de líderes y formuladores de políticas públicas.

---

# HOMICIDIOS EN ECUADOR: MÁS ALLÁ DEL NÚMERO, UNA MIRADA AL RIESGO



**Antonio R.  
Gómez-García, Ph.D**

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

**E**n los últimos años, Ecuador ha experimentado una profunda transformación en su perfil de seguridad ciudadana, marcada por una escalada sin precedentes en los niveles de homicidios. El crimen organizado, en sus diversas manifestaciones, ha logrado infiltrarse en el tejido social, reconfigurando no solo las dinámicas delictivas, sino también el miedo y la percepción de inseguridad en la ciudadanía.

## HOMICIDIOS EN ECUADOR: MÁS ALLÁ DEL NÚMERO, UNA MIRADA AL RIESGO

**El uso de tasas ajustadas por edad y sexo no es solamente un ejercicio técnico, sino una herramienta clave para la equidad social y la formulación de políticas públicas eficaces.**

Los medios de comunicación reflejan constantemente esta realidad a través de titulares que destacan cifras alarmantes. Sin embargo, es importante señalar una limitación significativa en la manera en que se presenta esta información. Frecuentemente, se resaltan las provincias o cantones con el mayor número absoluto de homicidios, sin considerar que estos datos, por sí solos, no reflejan adecuadamente la magnitud del impacto social. Además, el uso de tasas crudas de mortalidad puede limitar la comparabilidad entre territorios, ya que no considera las diferencias en la estructura demográfica de cada uno.

Para comprender la verdadera magnitud del problema, es fundamental aplicar indicadores epidemiológicos más precisos. Entre ellos, las tasas ajustadas por edad y sexo permiten identificar con mayor claridad qué territorios, independientemente de su tamaño y estructura poblacional, enfrentan un riesgo desproporcionado de muerte por homicidio. Este

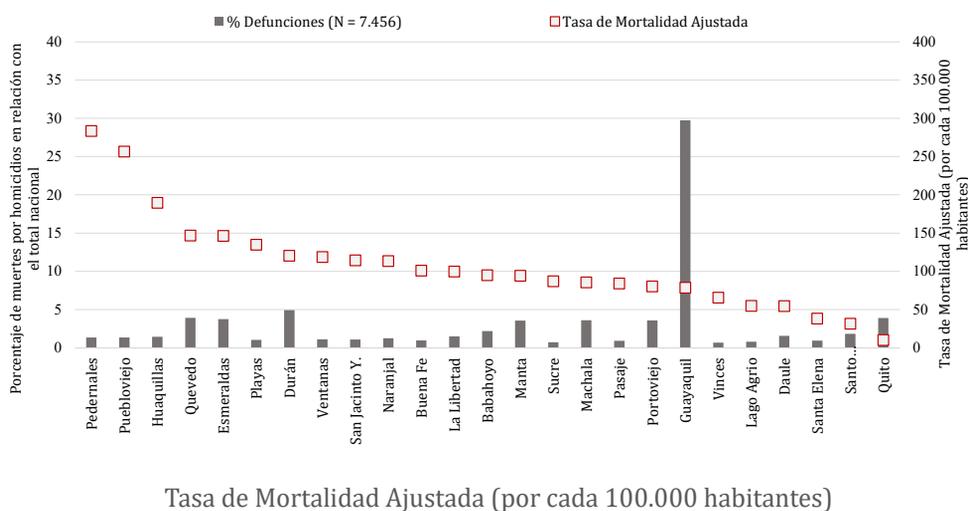
enfoque metodológico no solo es más riguroso y equitativo, sino que también pone de relieve realidades ocultas, revelando que territorios pequeños pueden presentar un riesgo mucho mayor, a pesar de no concentrar la mayor cantidad de muertes.

En esta nota se presenta un ejemplo ilustrativo basado en los 7.456 casos de muertes violentas por homicidio registrados a nivel nacional en el año 2023 (último año disponible, según el INEC), con el objetivo de estimar tasas de mortalidad ajustadas por edad y sexo. El análisis se centra en 25 cantones y utiliza como población estándar los datos del último censo nacional de 2022. En la figura que acompaña el texto se presentan, por un lado, el porcentaje de de-

funciones por homicidio respecto al total nacional para cada cantón seleccionado (barras grises) y, por otro lado, la tasa de mortalidad ajustada por cada 100.000 habitantes (cuadrados rojos).

Por ejemplo, el cantón de Guayaquil, que registró más del 30% de las muertes por homicidio del país, presenta una tasa ajustada de 78,6 homicidios por cada 100.000 habitantes, considerablemente más baja que la de otros cantones. En contraste, Pedernales, con una tasa de 283,4 homicidios por cada 100.000 habitantes, y Puebloviejo, con 256,5 homicidios por cada 100.000 habitantes, encabezan la lista de cantones con mayor riesgo de muerte por homicidio, a pesar de que representan menos del 2% del total de casos a nivel nacional.

**Distribución porcentual del número de defunciones sobre el total nacional**



## HOMICIDIOS EN ECUADOR: MÁS ALLÁ DEL NÚMERO, UNA MIRADA AL RIESGO



**En lugar de focalizarse exclusivamente en los lugares con mayor número de homicidios, se propone priorizar intervenciones en los cantones con las tasas ajustadas más altas, lo que permitiría atender de forma más precisa las necesidades específicas de cada territorio.**

El uso de tasas ajustadas por edad y sexo no es solamente un ejercicio técnico, sino una herramienta clave para la equi-

dad social y la formulación de políticas públicas eficaces. Este enfoque permite reconocer que ni todos los territorios ni todas las personas enfrentan el mismo riesgo de ser asesinadas, lo que revela desigualdades estructurales que suelen permanecer ocultas cuando se utilizan únicamente cifras brutas o tasas crudas. En lugar de focalizarse exclusivamente en los lugares con mayor número de homicidios, se propone priorizar intervenciones en los cantones con las tasas ajustadas más altas, lo que permitiría atender de forma más precisa las necesidades específicas de cada territorio.

Además, sería recomendable complementar el análisis con otros indicadores, como la tasa de victimización, la percep-

ción de seguridad y factores socioeconómicos, para obtener una visión más integral y contextualizada de la violencia.

Si bien es urgente intervenir en cantones con alta concentración de homicidios como Guayaquil o Durán, no se debe pasar por alto la situación crítica de otros territorios donde, si bien el número de muertes puede parecer menor, el riesgo relativo de la población es mucho más elevado. Es hora de que la discusión pública y las decisiones políticas trasciendan los titulares que se enfocan en dónde hubo más muertes, y comiencen a cuestionarse en qué lugares es más urgente intervenir para abordar las raíces del problema.



## ¿BOTAR O VOTAR A LOS JUECES?



**Abg. Héctor Yépez Mgtr.**

Director del Centro de Arbitraje y  
Mediación UEES

**A** sí como votamos por los políticos, ahora votemos por los jueces. Tal como lo leen. Es lo que pasó este 1 de junio en México, donde el pueblo eligió en las urnas a más de 2600 jueces, incluyendo los de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, luego de una reforma impulsada por el expresidente Andrés Manuel López Obrador y la presidenta Claudia Sheinbaum. Se trata de un experimento nunca antes visto, a esta escala, en ninguna democracia moderna, cuyos resultados empezaremos a ver desde el próximo septiembre, cuando los nuevos jueces asuman sus cargos.

## ¿BOTAR O VOTAR A LOS JUECES?

El argumento mexicano parece simple: como vivimos en democracia, el pueblo merece elegir a todas las autoridades importantes, y los jueces no tienen por qué ser la excepción. El contrargumento es que, si bien vivimos en democracia, los jueces representan un límite jurídico ante el poder, de modo que su legitimidad no depende de las mayorías, sino de su integridad y conocimiento técnico del Derecho.

El rol de los jueces plantea entonces una paradoja democrática, que ha sido motivo de intensos debates: son autoridades con un enorme poder de decisión, pero el pueblo no los elige. Y por supuesto, podría ocurrir que en sus funciones se excedan o contradigan el sentir de las grandes mayorías. Entonces la tentación es resolver esta paradoja democrática con uno de estos extremos: o botamos a los jueces o votamos a los jueces. O les quitamos poder o los elegimos en las urnas. Mi tesis es que ambos extremos son malos. Lo que necesitamos son jueces que hagan respetar el Derecho, pero sin convertirse en un poder ilimitado que nadie, ni aunque se vista de toga, debería ejercer en una república.

Examinemos el primer extremo: “botar” a los jueces. ¿Estoy usando una palabra exagerada? La historia del Ecuador demuestra que no. En Ecuador hemos literalmente “botado” a jueces, como cuando se destituyó a la Corte Suprema en 2004 para instalar a la “Pichicorte”, lo que costó al país una condena en la Corte Inter-

americana de Derechos Humanos<sup>1</sup>. Obviamente hay opciones menos radicales que “botar” a los jueces, como reducir su poder, minimizar sus funciones, quitarles recursos, etc. En esta línea, hay ejemplos que funcionan: a diferencia de Ecuador, ningún tribunal puede anular una ley por inconstitucional en Reino Unido, cuyo sistema judicial es uno de los más prestigiosos del mundo. Pero también hay ejemplos negativos: en Ecuador, jueces y fiscales a veces no tienen presupuesto ni para imprimir papeles... y luego esperamos que esos mismos funcionarios luchen contra las mafias transnacionales del crimen.

**Lo que necesitamos son jueces que hagan respetar el Derecho, pero sin convertirse en un poder ilimitado que nadie, ni aunque se vista de toga, debería ejercer en una república.**

El problema de “botar” a los jueces, o anular sus funciones por vías de hecho, es que toda sociedad moderna requiere un sistema judicial independiente y robusto, que no baile al son de la opinión

<sup>1</sup> Corte Interamericana de Derechos Humanos, caso de la Corte Suprema de Justicia (Quintana Coello y otros) vs. Ecuador, sentencia de 23 de agosto de 2023, [https://www.corteidh.or.cr/docs/casos/articulos/seriec\\_266\\_esp.pdf](https://www.corteidh.or.cr/docs/casos/articulos/seriec_266_esp.pdf)

pública de cada semana. No habría capitalismo sin una justicia que proteja derechos de propiedad respetando la ley por encima del vaivén popular. No habría derechos humanos sin una justicia que resuelva en base a principios por encima de encuestas. No habría seguridad ciudadana sin un sistema que condene a los criminales en función de la ley por encima de los votos. No olvidemos que Pablo Escobar, en ciertas zonas, era un hombre popular. Y que las masas condenaron a muerte tanto a Sócrates en la culta Atenas, como a Jesús en la piadosa Jerusalén.

Ahora examinemos el otro extremo: “votar” a los jueces, que es resolver la paradoja democrática con más democracia. Suena lindo. Y en ciertos lugares funciona. Un caso de éxito son los Estados Unidos. Pero cuidado con las comparaciones: en EEUU no se elige por votación al máximo tribunal federal, la Corte Suprema de Justicia, como sí acaba de ocurrir en México. Lo que hay son elecciones de ciertos jueces estatales: por ejemplo, según Ballotpedia del Lucy Burns Institute, en 21 de los 50 estados se elige popularmente a las cortes supremas estatales<sup>2</sup>.

¿Cuál es la diferencia entre las elecciones judiciales de EEUU y México? Primero, es esencial el hecho de que en EEUU ningún juez federal se elige en las urnas. Y si bien muchos jueces estatales son electos por votación, ellos saben que sus decisiones podrían ser revisadas por una Corte Suprema federal que no es electa popularmente. Segundo, como advertían

<sup>2</sup> [https://ballotpedia.org/Judicial\\_selection\\_in\\_the\\_states](https://ballotpedia.org/Judicial_selection_in_the_states)

## ¿BOTAR O VOTAR A LOS JUECES?

Bien decía Aristóteles que la virtud esté en el justo medio entre los extremos. La solución no es ni botar ni votar a los jueces. Lo que necesitamos es una justicia con poder y con recursos, pero también con frenos. En EEUU, los jueces de la Corte Suprema son vitalicios, pero sujetos a impeachment en el Congreso. En cambio, en Ecuador adoptamos un modelo jurídico cercano al alemán, pero nunca adoptamos las buenas prácticas de los alemanes.



Tocqueville y siglos antes Aristóteles, las leyes sirven cuando tienen eco en las costumbres. EEUU cuenta con una tradición republicana de independencia de funciones de más de dos siglos, mientras México vivió casi todo el siglo XX bajo la “dictadura perfecta” de un partido único, el PRI, como la bautizó Mario Vargas Llosa. Tercero, hay que identificar los incentivos que influyen en las elecciones. Mientras en EEUU se debate el rol del gran capital en las campañas electorales, en México el problema es el narcotráfico, que ha logrado controlar municipios y estados enteros. ¿Qué va a impedir que los narcos financien las campañas de los flamantes jueces?

Bien decía Aristóteles que la virtud esté en el justo medio entre los extremos. La solución no es ni botar ni votar a los jueces. Lo que necesitamos es una justicia con poder y con recursos, pero también con frenos. En EEUU, los jueces de la Corte Suprema son vitalicios, pero sujetos a impeachment en el Congreso. En cambio, en Ecuador adoptamos un modelo jurídico cercano al alemán, pero nunca adoptamos las buenas prácticas de los alemanes. Así, tenemos una Corte Constitucional cuyos jueces, sin haber sido elegidos en las urnas, ejercen un poder supremo sin contrapesos. Pero, a la vez, tenemos jueces ordinarios que carecen de lo más mínimo para hacer su

trabajo, ni se diga para proteger a sus familias ante el crimen, mientras enfrentamos la peor crisis de inseguridad de nuestra historia.

Por tanto, la solución no es seguir la peligrosa ruta mexicana, en un Ecuador donde es altísimo el riesgo de que las elecciones terminen capturadas por la delincuencia. La solución es fijar como gran prioridad nacional lograr una justicia con presupuesto, con integridad, con independencia y, también, con límites.

# LOS CAMINOS DE LA ÉTICA (I)

¿Te has preguntado alguna vez qué significa "vivir bien"?



Ing. César  
Espinoza S. Ph. D (c)

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

Desde que el mundo es mundo, los seres humanos nos hemos hecho esa pregunta. Queremos saber qué es lo correcto, cómo ser felices y cómo construir una sociedad justa. Y justo ahí, en el corazón de esas preguntas, es donde entra la ética. No es una lista aburrida de reglas, sino una aventura, un viaje a través del tiempo y las ideas para encontrar la brújula que nos guía.

Nuestra historia comienza en la antigua Grecia, con un sabio llamado Aristóteles. Él era como un entrenador personal, pero no de músculos, sino del alma. Nos decía que la clave para una vida plena no está en buscar placeres pasajeros, sino en cultivar virtudes. Piensa en ellas como superpoderes del carácter: la valentía, la generosidad, la honestidad. No nacemos con ellas, las practicamos. Como cuando aprendes a andar en bicicleta, al principio te caes, pero con la práctica lo dominas. Para Aristóteles, la sabiduría práctica era el GPS que nos ayudaba a encontrar el punto justo, el equilibrio en cada situación.

Muchos siglos después, un pensador brillante llamado Santo Tomás de Aquino tomó las ideas de Aristóteles y las unió con la fe cristiana. Para él, existía una Ley Natural, como un código universal grabado en nuestro corazón por Dios. Esos principios son como las instrucciones básicas para ser humanos: cuidarnos, formar una familia, buscar la verdad. Y a las virtudes de Aristóteles, Tomás de Aquino les añadió unas cuantas más, las virtudes teologales: fe, esperanza y caridad. Para él, estas eran el camino para conectar con algo más grande que nosotros mismos.

Saltamos al siglo XX, donde el Papa Juan Pablo II nos regaló un documento importantísimo llamado "Veritatis Splendor". Era como un faro que nos recordaba que, aunque el mundo nos diga que "todo vale", existen verdades morales universales. Nos decía que la verdadera libertad no es hacer lo que nos da la gana sin pensar en nadie, sino abrazar esa ley moral que nos libera de verdad y nos hace más dignos. Es como ser un artista que se siente libre cuando domina



su técnica, no cuando rompe las reglas al azar. También nos recordó que hay acciones que, sin importar la intención, siempre serán incorrectas.

Hoy en día, la ética se ha vuelto como un camaleón, adaptándose a mil situaciones diferentes. ¿Por qué a veces hacemos cosas que sabemos que no están bien? La ética del comportamiento se mete en nuestra mente para entender los atajos y los errores que tomamos al decidir, como si fuera una investigadora de la psicología de la moral. Cuando pensamos en abogados y jueces, entra en juego la ética legal. Es como un código de honor que les dice cómo actuar para que la justicia sea justa y se respeten los derechos de todos.

**Hoy en día, la ética se ha vuelto como un camaleón, adaptándose a mil situaciones diferentes! ¿Por qué a veces hacemos cosas que sabemos que no están bien?**

Y hablando de justicia, ¿alguna vez te has preguntado cómo podemos hacer para que la sociedad sea más equitativa? Aquí entra la ética de la justicia de un famoso pensador americano llamado John Rawls. Nos planteó un experimento vital: ¿Qué reglas elegiríamos para nuestra sociedad si no pudiéramos qué lugar ocuparíamos en ella (si seríamos ricos,

pobres, sanos, enfermos)? Él creía que elegiríamos reglas que protegieran a los más desfavorecidos.

En los tiempos modernos, hay quienes sienten nostalgia por la sabiduría antigua. Alasdair MacIntyre, un filósofo contemporáneo, nos dice que nos hemos perdido un poco en el laberinto de las reglas abstractas. Él insiste en que la ética solo tiene sentido si la vivimos dentro de una tradición, como si fuera un río que fluye a través de las generaciones. Y para él, la educación del carácter es fundamental: formar personas virtuosas es la clave para una sociedad floreciente.

Aquí en el mundo hispanohablante, tenemos a José Ramón Ayllón Vega, un maestro que nos explica la ética de una manera cercana y actual. Él nos recuerda que los valores como la verdad, la libertad y la justicia son eternos, pero que debemos aprender a aplicarlos en un mundo que cambia a mil por hora, especialmente en la era de la "post-verdad" y el relativismo. Ayllón Vega insiste en que educar a los jóvenes en la ética es darles una brújula para que distingan el bien del mal y vivan una vida plena.

Finalmente, ¿qué pasa con el mundo de los negocios? Domenec Melé nos propone un "giro humanista". Él nos invita a ver a las empresas no solo como máquinas de hacer dinero, sino como comunidades de personas. Imagina un jefe que no solo piensa en las ganancias, sino en el bienestar, la dignidad y el desarrollo de cada uno de sus empleados. Melé nos da un "Decálogo" para que las

empresas pongan a las personas en el centro, porque al final del día, una empresa es tan buena como las personas que la forman.

Como ves, la ética es un viaje sin fin, una conversación constante sobre cómo vivir la mejor vida posible. Desde los sabios de la antigüedad hasta los desafíos de hoy, todos los caminos nos llevan a la misma búsqueda: la de una vida buena y justa.

Imagina un pequeño río que fluye por la montaña. A lo largo de su camino, el río encuentra rocas, desniveles y desvíos. En un punto, se divide en dos cauces. Un cauce es ancho, fácil y rápido; el otro es estrecho, lleno de piedras y exige más esfuerzo para seguirlo. El agua, sin pensar, podría tomar el camino más fácil y rápido. Pero una sabia voz le susurra: "El camino fácil te llevará a un valle de aguas estancadas. El camino difícil, aunque te cueste más, te guiará a un gran lago, donde tu agua será cristalina y darás vida a todo a tu alrededor".

Nuestras decisiones son como ese río. A menudo, el camino ético no es el más cómodo o popular, sino el que nos reta a ser mejores, a pensar en el bien común y a construir una vida de significado. Elegir el camino difícil no nos garantiza la felicidad inmediata, pero nos asegura que nuestra vida será como un río que no se estanca, sino que fluye con un propósito claro.

La ética no es solo una idea abstracta, es la acción que eliges hoy, ahora mismo. ¿Qué camino vas a elegir en tu próxima encrucijada?



# HALLAZGOS DEL INFORME GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR ECUADOR 2024



**Mgtr. Priscila  
Molina Mármol**

Directora Ejecutiva  
del Centro de Emprendimiento  
EUREKA

**E**l Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es el estudio más grande y reconocido a nivel global sobre emprendimiento. Su objetivo principal es medir la dinámica emprendedora de cada país, sus antecedentes, incluyendo sus determinantes, motivaciones y proyecciones de crecimiento. Esta iniciativa, lanzada en 1999 por Babson College (Estados Unidos) y London Business School (Reino Unido), opera bajo un consorcio internacional conformado por equipos nacionales de instituciones académicas. La Universidad Espíritu Santo (UEES) ha conformado una alianza estratégica

Ecuador mantiene la tasa más alta de emprendimiento temprano (TEA) de la región, alcanzando un 33,37%. Esta cifra, sin embargo, contrasta con una disminución del 32% en la intención de emprender respecto a 2023, lo que revela una creciente brecha entre el deseo de emprender y las condiciones efectivas para hacerlo.



con la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) y la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), sede Ibarra, para llevar a cabo la realización del GEM Ecuador 2024.

El estudio basa su análisis en dos instrumentos clave: la Encuesta de Población Adulta (APS) y la Encuesta Nacional de Expertos (NES). La APS se aplica a una muestra representativa de al menos 2.000 personas entre 18 y 64 años, y permite conocer de forma cuantitativa las percepciones sobre el emprendimiento, así como las capacidades personales, las intenciones de emprender y las distintas etapas del proceso emprendedor. Por su parte, la NES recoge la visión cualitativa de actores estratégicos del ecosistema emprendedor; en el caso de Ecuador, se encuestaron 39 expertos, para evaluar las condiciones estructurales que favorecen o limitan la creación y el desarrollo de empresas. Esta evaluación se organiza en torno a 13 factores clave, que incluyen aspectos como la educación em-

prendedora, el acceso al financiamiento, la infraestructura comercial y física, las políticas públicas y la transferencia de investigación & desarrollo, entre otros. Además del análisis habitual, el informe Ecuador 2024 incluye temas como progreso en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), apoyo al emprendimiento femenino e integración de la inteligencia artificial en emprendimientos.

En este sentido, el GEM Ecuador 2024 constituye un recurso estratégico para los tomadores de decisiones en el país, ya que proporcionan información clave para fortalecer la dinámica del emprendimiento y orientar la planificación de políticas y acciones que favorezcan el fortalecimiento del ecosistema emprendedor en el país. En tal virtud, representa una radiografía del ecosistema emprendedor. Uno de los hallazgos más destacados es que Ecuador mantiene la tasa más alta de emprendimiento temprano (TEA) de la región, alcanzando un 33,37%. Esta cifra, sin embargo, contras-

ta con una disminución del 32% en la intención de emprender respecto a 2023, lo que revela una creciente brecha entre el deseo de emprender y las condiciones efectivas para hacerlo.

El Índice de Condiciones para Emprender (NECI) se sitúa en 3,79/10, lo que evidencia desafíos estructurales para iniciar negocios, como la dificultad de acceso a financiamiento, la incertidumbre económica y la inestabilidad del entorno. A pesar de ello, se identifican como factores positivos la dinámica del mercado interno y la prioridad creciente hacia prácticas responsables, tanto sociales como ambientales.

Una de las barreras más relevantes sigue siendo el miedo al fracaso, presente en el 40% de los potenciales emprendedores, en su mayoría mujeres. Aunque el 84% se percibe con capacidades para emprender, solo el 42,24% de los encuestados cree que es fácil emprender, esto implica que la mayoría aún percibe dificultades

En cuanto al perfil del emprendedor ecuatoriano en 2024, se observa una participación casi equitativa entre hombres (49,96%) y mujeres (50,04%). La mayoría de los emprendedores se encuentra en el rango de edad de 25 a 34 años, pero solo el 25,6% cuenta con educación superior. Además, se refleja un ecosistema donde predomina el autoempleo y los negocios de subsistencia.



importantes para iniciar un emprendimiento. Esta percepción afecta directamente la creación de nuevos negocios. Asimismo, la intención emprendedora bajo a 38% en comparación con el 56% (2023), lo cual es una tendencia similar en varios países de la región.

En cuanto al perfil del emprendedor ecuatoriano en 2024, se observa una participación casi equitativa entre hombres (49,96%) y mujeres (50,04%). La mayoría de los emprendedores se encuentra en el rango de edad de 25 a 34 años, pero solo el 25,6% cuenta con educación superior. Además, se refleja un ecosistema donde predomina el autoempleo y los negocios de subsistencia. De hecho, el 90,6% emprende por necesidad ante la falta de empleo, mientras que el 60,3% lo hace con el objetivo de generar riqueza.

Un dato particularmente preocupante es la caída de la tasa de negocios establecidos, que descendió al 13,26% en 2024, frente al 23,98% registrado 2023. Esta

disminución se suma al aumento de cierres de negocios, siendo la falta de rentabilidad la principal causa. Esto refleja la fragilidad de muchos emprendimientos y subraya la necesidad de fortalecer la sostenibilidad económica de los mismos. No obstante, pese a las dificultades del entorno, el 53,96% de aquellos que han cerrado un negocio manifiestan su intención de iniciar un nuevo proyecto en el futuro próximo, lo que manifiesta una notable resiliencia entre los emprendedores ecuatorianos.

En términos sectoriales, el 81,26% de los emprendimientos se concentran en actividades orientadas al consumo, destacando el comercio al por mayor y menor, así como servicios de alojamiento y alimentación. Esta concentración puede interpretarse como un indicador de bajo valor agregado, limitado potencial de escalabilidad y alta competencia. La escasa diversificación sectorial y la reducida participación de emprendimientos tecnológicos evidencian una debilidad

estructural del ecosistema emprendedor nacional. La formalización de los negocios es un desafío significativo, en el año 2024, más de la mitad de los negocios en etapa inicial carecen de formalidad. Solo el 18,81% ha registrado su actividad en la Superintendencia de Compañías, y el 43,9% en el RIMPE, manifestando desafíos en la formalización empresarial.

En síntesis, el GEM Ecuador 2024 muestra que, si bien Ecuador mantiene una de las tasas de actividad emprendedora más altas de la región, el entorno presenta limitaciones importantes que obstaculizan su consolidación. La alta motivación por necesidad, el miedo al fracaso, la baja formalización y los problemas de rentabilidad siguen siendo desafíos centrales. Sin embargo, la notable resiliencia del ecosistema emprendedor, junto con una creciente sensibilidad hacia la responsabilidad social y ambiental, configura un punto de partida estratégico para avanzar hacia un modelo de emprendimiento más sostenible, innovador e inclusivo.

## INVESTIGACIÓN: LOS EJECUTIVOS QUE UTILIZARON IA GENERATIVA HICIERON PEORES PREDICCIONES

José Parra-Moyano, Patrick Reinmoeller y Karl Schmedders

Distribuido por: The New York Times Syndicate

Muchas organizaciones están priorizando la integración de herramientas de IA en el lugar de trabajo. Pero, ¿cómo se comporta la IA como aliada en la toma de decisiones de alto riesgo?

Para probar esto, realizamos un experimento simple. Le pedimos a más de 300 gerentes y ejecutivos que hicieran predicciones bursátiles después de revisar tendencias pasadas. A la mitad se le dio la oportunidad de consultar con sus colegas, mientras que la otra mitad pudo consultar con ChatGPT. Luego, los participantes podían revisar sus predicciones.

Los resultados fueron sorprendentes. Descubrimos que ChatGPT hizo que los ejecutivos fueran significativamente más optimistas en sus pronósticos, mientras que las discusiones entre pares tendían a fomentar la cautela. Además, descubrimos que los ejecutivos que usaron ChatGPT hicieron peores predicciones (basadas en cifras bursátiles reales) que las

que habían hecho antes de consultar la herramienta. En este artículo compartimos lo que hicimos, lo que descubrimos, qué lo explica y por qué esto importa para cualquier líder que esté integrando IA en su proceso de toma de decisiones.

### EL EXPERIMENTO

Nuestro estudio tuvo lugar durante una serie de sesiones de educación ejecutiva sobre IA entre junio de 2024 y marzo de 2025. Los participantes eran gerentes y ejecutivos de diversas empresas que participaban en un ejercicio de clase.

Primero, se le pidió a cada participante que hiciera un pronóstico individual: ¿Cuál creía que sería el precio de las acciones de Nvidia un mes en el futuro? Este estimado inicial fue entregado de manera privada. Luego, dividimos aleatoriamente a los participantes en dos grupos para un breve período de consulta:

## INVESTIGACIÓN: LOS EJECUTIVOS QUE UTILIZARON IA GENERATIVA HICIERON PEORES PREDICCIONES

— Discusión entre pares (grupo de control): Estos ejecutivos discutieron sus pronósticos en pequeños grupos durante unos minutos.

— Consulta con ChatGPT (grupo de tratamiento): Estos ejecutivos podían preguntarle a ChatGPT lo que quisieran sobre las acciones de Nvidia.

Después de esto, todos hicieron un pronóstico revisado del precio de Nvidia con un mes de anticipación, y recopilamos esas respuestas.

### LOS RESULTADOS

#### LA IA CONDUJO A PRONÓSTICOS MÁS OPTIMISTAS.

Antes de cualquier discusión o consulta con IA, los dos grupos de ejecutivos tenían pronósticos estadísticamente indistinguibles para Nvidia.

Sin embargo, después del período de consulta, descubrimos que los ejecutivos que usaron ChatGPT se volvieron más optimistas en sus pronósticos. En promedio, el grupo de ChatGPT aumentó sus estimaciones de precio a un mes en aproximadamente 5.11 dólares.

#### LA DISCUSIÓN ENTRE PARES GENERÓ PRONÓSTICOS MÁS CONSERVADORES.

En contraste con el grupo de IA, el grupo de discusión entre pares redujo sus estimaciones de precio, en promedio, en alrededor de 2.20 dólares. Además, este grupo fue más propenso que el

grupo de ChatGPT a mantener su estimación original.

#### LA CONSULTA CON IA HIZO PEORES PREDICCIONES.

Después de realizar nuestro estudio, esperamos un mes y luego comparamos las predicciones que los ejecutivos habían hecho con los datos reales de Nvidia. Descubrimos que ambos grupos fueron demasiado optimistas, en promedio. Sin embargo, también descubrimos que quienes usaron ChatGPT hicieron predicciones aún peores después de su consulta.

**Descubrimos que ambos grupos fueron demasiado optimistas, en promedio. Sin embargo, también descubrimos que quienes usaron ChatGPT hicieron predicciones aún peores después de su consulta.**

#### ¿POR QUÉ LA IA GENERÓ EXCESO DE CONFIANZA Y OPTIMISMO?

¿Por qué consultar una herramienta de IA conduciría a estimaciones infladas y exceso de confianza, mientras que las discusiones entre pares provocaron mayor humildad y conservadurismo? Hemos identificado cinco razones:

##### 1. EXTRAPOLACIÓN Y “SUBIRSE A LA TENDENCIA”

ChatGPT puede haber fomentado el sesgo de extrapolación. El conocimiento de la IA se basa en datos históricos, por lo que simplemente podría haber entendido la reciente tendencia al alza de Nvidia

hacia el futuro. La orientación de la IA, basada puramente en patrones de datos pasados, puede haberse inclinado hacia el optimismo por defecto.

##### 2. SESGO DE AUTORIDAD Y SOBRECARGA DE DETALLES

Muchos ejecutivos en la condición de ChatGPT informaron estar impresionados por el nivel de detalle y el tono confiado de la respuesta de la IA. En las discusiones posteriores al experimento, algunos participantes señalaron que ChatGPT proporcionó una gran cantidad

de datos y razonamientos tan minuciosos y seguros, que hicieron que, en comparación, sus propias estimaciones iniciales parecieran inadecuadas.

##### 3. EMOCIÓN (O FALTA DE ELLA)

Los humanos tienen emociones e instintos que pueden actuar como freno ante pronósticos extremos. Un ejecutivo que observe un gráfico bursátil meteórico podría sentir un matiz de cautela y una voz interna que diga: “Si está en su punto máximo, podría desplomarse”. En nuestras sesiones, sospechamos que la cautela emocional jugó un papel en las discusiones entre pares.

ChatGPT, por otro lado, no tiene esa emoción ni intuición. No siente vértigo como una persona al ver un gráfico de precios en ascenso. Los usuarios que confían únicamente en los resultados de la IA no se benefician de esa revisión cautelosa.

#### 4. CALIBRACIÓN ENTRE PARES Y DINÁMICAS SOCIALES

El acto de discutir con colegas introduce otro conjunto de sesgos y comportamientos, que generalmente conducían hacia la cautela y el consenso. En una discusión grupal, las personas escuchan puntos de vista diversos y a menudo descubren que las expectativas de otros difieren de las propias. En nuestros grupos de pares, esta dinámica a menudo condujo a moderar puntos de vista extremos y encontrar un punto medio.

#### 5. ILUSIÓN DEL CONOCIMIENTO

Las investigaciones han demostrado que cuando las personas tienen acceso a grandes volúmenes de información (como internet), es más probable que caigan en la ilusión de saberlo todo. Una cantidad significativamente grande de participantes mostró el efecto de esta ilusión cuando recurrieron a ChatGPT, una de las tecnologías más inteligentes con acceso a vastos recursos.

#### ¿CÓMO USAR LA IA DE MANERA INTELIGENTE EN LAS DECISIONES EJECUTIVAS?

Nuestros hallazgos ofrecen lecciones importantes para líderes y organizaciones

**Las investigaciones han demostrado que cuando las personas tienen acceso a grandes volúmenes de información (como internet), es más probable que caigan en la ilusión de saberlo todo.**

que están integrando herramientas de IA en sus procesos de toma de decisiones:

#### 1. SEA CONSCIENTE DE LOS SESGOS DE LA IA Y DE LA ILUSIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Consultar ChatGPT (o modelos de IA generativa similares) puede inclinar sutil pero significativamente sus expectativas y generar una confianza excesiva en ellas. Si usted usa IA para informar pronósticos o decisiones estratégicas, recuerde que puede impresionarlo con detalle mientras carece de la perspectiva cautelosa que los humanos aportan de forma natural.

#### 2. NO ABANDONE LA DISCUSIÓN HUMANA, APROVÉCHELA.

Sí, la IA puede proporcionar análisis e información a gran velocidad, pero aún hay sabiduría en la sala. Sus colegas pueden aportar datos nuevos, contexto y una revisión de la realidad sobre ideas que suenan demasiado buenas para ser verdad, o simplemente demasiado precisas en su pronóstico. En la práctica, el mejor enfoque puede ser combinar la aportación de la IA con el diálogo humano.

#### 3. EL PENSAMIENTO CRÍTICO ES CLAVE, SIN IMPORTAR LA FUENTE.

Ya sea que el consejo venga de una IA o de un colega, los ejecutivos deben aplicar su propio pensamiento crítico. Haga preguntas sobre la base de un pronóstico. En el caso de ChatGPT, uno podría indagar: ¿En qué datos se basa este pronóstico? ¿Podría haber factores recientes que esté pasando por alto? Entre pares, uno podría preguntar: ¿Estamos siendo demasiado conservadores porque todos estamos inseguros? Trate a la IA como un punto de partida para la investigación, no como la última palabra.

#### 4. ENTRENE Y ESTABLEZCA DIRECTRICES PARA EL USO DE LA IA EN LOS EQUIPOS.

Si su organización está implementando asesores o asistentes de IA, haga saber que la IA podría fomentar el exceso de confianza. Su organización necesita directrices sobre cómo manejar la IA. Por ejemplo, antes de obtener un pronóstico generado por IA, exija una ronda de discusión entre pares o una revisión de los peores escenarios antes de consultar con la IA.

La IA está cambiando la forma en que se toman las decisiones, pero el juicio humano sigue siendo crucial. La lección para los líderes de nuestro experimento es tener presente de dónde viene el consejo. Si proviene de la IA, inyecte algo de sentido común humano; si proviene de humanos, incluso podría usar la IA para asegurarse de que no se está perdiendo una perspectiva externa.



## LOS MEJORES LÍDERES FOMENTAN EL "PENSAMIENTO ESPACIOSO"

Megan Reitz y John Higgins

Distribuido por: The New York Times Syndicate

**S**uchas organizaciones están priorizando la integración de herramientas de IA en el lugar de trabajo. Pero, ¿cómo se comporta la IA como aliada en la toma de decisiones de alto riesgo?

Para probar esto, realizamos un experimento simple. Le pedimos a más de 300 gerentes y ejecutivos que hicieran predicciones bursátiles después de revisar tendencias pasadas. A la mitad se le dio la oportuni-

dad de consultar con sus colegas, mientras que la otra mitad pudo consultar con ChatGPT. Luego, los participantes podían revisar sus predicciones.

Soren, un ejecutivo a cargo de los archivos en una institución artística global, fue informado de que debía generar ahorros inmediatos y que probablemente habría despidos. En lugar de pensar de manera limitada y simplemente exigir recortes presupuestarios a sus subordinados directos, Soren convocó una reunión con su departamento para discutir la cuestión más amplia de su propósito y sostenibilidad.

La conversación del equipo condujo al reconocimiento de que en el archivo había activos pasados por alto que podrían utilizarse para un nuevo programa. Esta idea eventualmente llevó a una contribución de decenas de millones a los ingresos, y se evitaron las reducciones de personal. En contraste, otros departamentos de la institución simplemente siguieron adelante con ciclos de despidos que redujeron la moral y provocaron agotamiento.

Durante los últimos años hemos estado investigando dos modos de atención que las personas utilizan en el trabajo: el “modo activo”, en el que las personas prestan poca atención a una tarea específica con el fin de controlar, predecir y llevarla a cabo de manera eficiente; y el “modo espacioso”, en el que las personas prestan una atención más expansiva, sin prisa, lo que las hace más receptivas a las relaciones, interdependencias y posibilidades. El “modo espacioso” genera

**Los líderes y gerentes son clave para fomentar el pensamiento espacioso porque sus comportamientos señalan lo que es aceptable.**

grandes beneficios en el lugar de trabajo, como obtener ideas sobre los desafíos, pensar estratégicamente, detectar oportunidades, construir relaciones, y generar alegría y motivación.

Desafortunadamente, hemos descubierto que en las organizaciones el pensamiento espacioso suele suprimirse en favor del “modo activo”. Esto no es una sorpresa. Vivimos en una época de obsesión cultural por la productividad y el logro en todas las esferas de la vida. Nuestra investigación (que ha incluido una encuesta global a más de 3,000 empleados, conversaciones continuas con 50 profesionales globales y entrevistas con líderes y sus colaboradores) muestra que los empleados que buscan sobresalir temen que cambiar al “modo espacioso” pueda interpretarse como una falta de eficiencia o urgencia. Como resultado, se siente como un riesgo para su carrera profesional y como algo que requiere el permiso de un gerente, por lo que pocos empleados lo practican con regularidad.

Si bien todos los empleados tienen cierta capacidad de decisión para cambiar al “modo espacioso”, los líderes desempeñan un papel crucial en hacerlo más accesible en el trabajo, porque pueden

legitimarlo como una buena manera de invertir el tiempo valioso (o no). En este artículo mostraremos cómo los líderes a menudo, sin saberlo, desalientan el pensamiento espacioso en sus equipos, y qué pueden hacer para ayudar en su lugar.

### **CÓMO SE INTERPONEN LOS LÍDERES**

Los líderes y gerentes son clave para fomentar el pensamiento espacioso porque sus comportamientos señalan lo que es aceptable. Con demasiada frecuencia, los gerentes se centran exclusivamente en lograr el próximo entregable a corto plazo, lo que significa que sus equipos también quedan atrapados en el “modo activo”. Y aunque la lista de tareas del equipo se va marcando, no hay manera de saber si esas tareas eran las correctas, no hay espacio para que el equipo crezca, ni alegría o interés por descubrir lo que es posible. Esto puede acabar con la vida de un equipo.

Los líderes también tienden a sobreestimar cuán espacioso es su propio comportamiento. Por ejemplo, nuestra investigación ha demostrado que cuanto más alto estamos en una jerarquía, más creemos que estamos abiertos a escuchar a los demás, cuando en realidad no es así. De manera similar, en nuestra experiencia facilitando reuniones, los líderes casi siempre subestiman el tiempo de palabra que ocupan.

Los líderes también tienden a creer erróneamente que es fácil para sus subordinados directos pasar al “modo espacioso”

El “modo espacioso” puede ser difícil de detectar para usted como gerente. Considere cómo pueden influir sus propios sesgos en esto: el mismo comportamiento que en un empleado puede ser calificado como molesto, innecesario o perezoso...

sin permiso, o que sería fácil pedir ese permiso. Esto se debe a la “ceguera del privilegio”, que puede hacer que quienes tienen una posición más alta en una jerarquía subestimen el poder que poseen y su impacto. Por lo tanto, los líderes sobreestiman cuán accesibles son y cuán capaces son quienes están más abajo en la jerarquía para elegir su propio curso de acción.

### CÓMO FOMENTAR EL “MODO ESPACIOSO”

Para dar permiso a los empleados para dedicar tiempo a pensar, aprender, innovar y colaborar, usted deberá replantear cómo se comunica y qué comportamientos recompensa.

Nuestra investigación señala tres comportamientos de líderes y gerentes que empoderan a sus equipos de esta manera:

**1. ENFOCARSE EN LAS IDEAS, NO EN LAS TAREAS.** Nuestra encuesta mostró que muchos empleados sienten que las tareas se priorizan sistemáticamente por encima de los temas más espaciosos. Clasificaron el aprendizaje, los valores, el propósito, la creatividad y las relaciones como temas de los que les gustaría hablar con sus gerentes más que sobre

tareas. Los gerentes deben estructurar las agendas de las reuniones de manera que incluyan estos temas propios del “modo espacioso”.

**2. INCORPORAR NOVEDAD.** A menudo nos reunimos en los mismos lugares, seguimos las mismas agendas con las mismas personas y asumimos que el mismo proceso puede servir para cualquier número de resultados diferentes.

Es casi herético sugerir que una reunión no tiene que terminar con acciones que añadir a nuestras listas de tareas ya saturadas. Sin embargo, otros resultados podrían ser mucho más importantes. Los facilitadores externos y los invitados pueden aportar ideas y perspectivas frescas. Por ejemplo, diferentes lugares pueden inspirar distintos tipos de conversación: una caminata o una reunión al aire libre pueden abrir más la mente que la pecera de una sala de juntas con paredes de cristal en el sótano de un edificio.

**3. VALORAR Y RECOMPENSAR EL “MODO ESPACIOSO”.** Por lo general, las personas que están visiblemente ocupadas y que hacen que las cosas sucedan son recompensadas. Si

bien no hay nada de malo en esto (ciertamente el “modo activo” es vital para los equipos de alto rendimiento), debe complementarse con el reconocimiento a los miembros del equipo que escuchan, exploran, cuestionan e invitan al resto del equipo a mirar más allá.

El “modo espacioso” puede ser difícil de detectar para usted como gerente. Considere cómo pueden influir sus propios sesgos en esto: el mismo comportamiento que en un empleado puede ser calificado como molesto, innecesario o perezoso, cuando lo realiza otra persona (especialmente alguien con más poder), puede considerarse estratégico y como evidencia de que está listo para seguir ascendiendo en la jerarquía gerencial. Si a usted le desconcierta ver que un miembro del equipo se aleja del “modo activo”, pregúntese si en realidad no está participando en el “modo espacioso”.

Hemos creado normas gerenciales y organizacionales que privilegian en exceso el “modo activo” y ocultan el valor del “modo espacioso”. Pero solo cuando las ideas provenientes del “modo espacioso” guían las acciones de los equipos en el “modo activo”, los líderes pueden estar seguros de que los miembros del equipo están concentrados en hacer el trabajo correcto de la manera correcta. Es necesario reequilibrar la relación entre estos modos si las organizaciones quieren prosperar y rendir al máximo.



revista digital

# PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS Y DE OPINIÓN

[PUNTODEVISTA.UEES.EDU.EC](http://PUNTODEVISTA.UEES.EDU.EC)