

revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS Y DE OPINIÓN

UNA ASAMBLEA CONSTITUYENTE, RETO PARA EL ECUADOR



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

EDITORIA GENERAL

Eco. Gianna Aguirre

DISEÑO GRÁFICO

Ing. Herwin Rosales T.



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.



**4 UNA ASAMBLEA
CONSTITUYENTE, RETO PARA
EL ECUADOR**

Abg. Pablo Alarcón PhD y Abg.
Pamela Aguirre PhD



**8 LA TENTACIÓN
CONSTITUYENTE EN
TIEMPOS DE FRAGILIDAD
DEMOCRÁTICA**

Abg. Maydy Zabala



11 HIPERJUDICIALISMO

Abg. Héctor Yépez Mgtr.



**14 DESAFÍOS Y
HERRAMIENTAS PARA UNA
CULTURA DE LA LEGALIDAD
EN EL DEPORTE**

Abg. Rayza Estephania
Lamota Veloz



**18 CAPACIDAD JURÍDICA E
INCLUSIÓN: UNA DEUDA
PENDIENTE EN ECUADOR**

Abg. Robert Friend



**22 EL DESAFÍO DE ATRAER
INVERSIÓN EXTRANJERA
DIRECTA EN ECUADOR**

Mgtr. Francisco Alemán



**26 ADAPTARSE PARA CRECER:
FONDOS DE INVERSIÓN
QUE RESPONDEN A
LAS NECESIDADES DEL
INVERSIONISTA**

Abg. Rafael R. Sandoval Vela



**27 LA INNOVACIÓN EN SU
MEJOR MOMENTO EN LA
TEORÍA ECONÓMICA**

Mgtr. Francisco Alemán



**30 RUKITO: LA CONSTANCIA
DETRÁS DE UN ÉXITO
ECUATORIANO**

Adriana Ayala Delfini



**33 CAMBIO CLIMÁTICO Y
TRABAJO INFORMAL**

Antonio Gómez-García, PhD. Dra.
Andrea Liseth Cevallos Paz, MSc.
Raúl Gutiérrez Alvarez, PhD.



**35 COMMERCE TO CULTURE: THE
INDIA-ECUADOR ALLIANCE**

Mgtr. Aditi Raman Shridhar



**39 LIDERAZGO HUMANISTA,
ÉTICA Y LA NEUROCIENCIA
DEL LIDERAZGO**

Ing. César Espinoza S. Ph. D (c)



**43 SOSTENIBILIDAD COMO EJE
ESTRATÉGICO DEL LIDERAZGO
EMPRESARIAL**

Mgtr. Fernando Salvatierra



**49 ¿QUÉ SUCEDE CUANDO LOS
INVESTIGADORES COFUNDAN
UNA STARTUP CON IA?**

J.P. Eggers, Sarah Ryan,
Alexia Cambon y Jared Spataro



**52 CUANDO LOS CMO Y CFO
ALINEAN SUS KPIs APORTAN
MÁS VALOR**

Michael Kaminsky



Carta Editorial

Edición noviembre 2025 – Revista Punto de Vista

Estimados lectores,

En esta entrega de la revista Punto de Vista, reafirmamos nuestro compromiso con el análisis crítico, la reflexión académica y la comprensión de los desafíos actuales del Ecuador y del mundo.

En el ámbito jurídico, analizamos la convocatoria a la constituyente, así como la implantación de la cultura de la legalidad en el deporte, y la inclusión de las personas con discapacidad intelectual, ámbito en el que la brecha entre el reconocimiento de sus derechos y su ejercicio efectivo resulta evidente.

En el ámbito económico y empresarial, discutimos el reto grande y permanente, esa tarea pendiente del país, de atraer inversión extranjera directa. También se examina cómo los fondos de inversión en Ecuador deben adaptarse a la creciente demanda y cambios en el inversor ecuatoriano. Además, realizamos una reflexión sobre el último Premio Nobel de Economía y revisamos cómo la sostenibilidad se ha convertido en un eje estratégico del liderazgo empresarial, así como el caso de “Rukito”, una inspiradora historia de emprendimiento local.

En el ámbito social y laboral analizamos cómo millones de personas desempeñan largas jornadas de trabajo en actividades agrícolas, construcción o labores en la calle siendo informales en el país, expuestos directamente a las consecuencias y riesgos del cambio climático, sin que esto se vea acompañado de una respuesta del Estado. Continuando con nuestras discusiones sociales, desde una visión internacional, contamos con un artículo sobre la alianza cultural India-Ecuador desde el punto de vista de una migrante de India.

En el ámbito de la ética y sostenibilidad profundizamos sobre el liderazgo humanista y sobre la sostenibilidad como eje estratégico del liderazgo empresarial. Finalmente, ampliamos nuestra perspectiva con dos artículos publicados originalmente en Harvard Business Review, que reflexionan sobre el rol de la inteligencia artificial en la creación de startups y sobre cómo la alineación entre el marketing y las finanzas puede generar mayor valor empresarial.

Estas contribuciones, en varias áreas, nos permiten conectar la realidad nacional con las tendencias globales en innovación, estrategia y gestión. Esperamos que cada artículo motive a nuestros lectores a cuestionar, aprender y liderar con propósito, fortaleciendo el pensamiento crítico y el compromiso con el desarrollo del país.

Cordialmente,

Alberto Dahik Garzón

Alberto Dahik
Director
Revista Punto de Vista – Universidad Espiritu Santo



UNA ASAMBLEA CONSTITUYENTE, RETO PARA EL ECUADOR



Pablo Andrés Alarcón Peña
Director de la Escuela de Postgrado
en Derecho de UEES



Pamela Juliana Aguirre Castro
Directora del Observatorio Jurídico
Social de UEES

INTRODUCCIÓN:

El pueblo ecuatoriano será convocado a las urnas para decidir, entre otros temas, sobre la instalación de una asamblea constituyente cuya tarea será la elaboración de una nueva Constitución para el país.

Frente a esta posibilidad, lo más importante será tratar el tema con la responsabilidad y madurez que amerita. La sustitución de una Constitución —con mayor razón en el marco de una democracia constitucional como la ecuatoriana— es un asunto medular. En este sentido, debemos exigir que la discusión y las campañas relacionadas con la conveniencia o no de una nueva constituyente, no se fundamenten exclusivamente en razones políticas, electorales o en meras intenciones refundacionales.



UNA ASAMBLEA CONSTITUYENTE, RETO PARA EL ECUADOR

Para evitar incurrir en estos errores, lo responsable, en lugar de anticiparnos a proponer articulados, listas de deseos personales o referirnos al diseño y extensión de la posible nueva Constitución, será iniciar por transmitir a la ciudadanía la relevancia del objeto respecto del cual se le preguntará el próximo 16 de noviembre. Concretamente, se consultará sobre dos reformas parciales, una enmienda constitucional y la posible instalación de una asamblea constituyente para redactar una nueva Constitución. En otras palabras, será un proceso electoral que tendrá como materia central la norma que, al menos en teoría, debería ser la más importante para la convivencia pacífica y democrática: la Constitución.

DESARROLLO

Lamentablemente, en la práctica, la relevancia de la Constitución no ha sido asimilada por la mayoría de los ecuatorianos. Esto obedece a múltiples razones, entre ellas el hecho de que las constituciones en el Ecuador han sido históricamente identificadas con el mandatario o el poder de turno que las ha promovido. Esta asociación ha provocado desconocimiento, desidia, rechazo popular y una desobediencia sistémica a la Constitución.

Esta dura realidad, generada por la personificación de la Constitución en el poder de turno, debería motivarnos a trabajar de manera urgente y mancomunada en pedagogía constitucional y educación en cultura

constitucional. Esta educación, como se observa en contextos comparados, debe iniciar desde edades tempranas, explicando con objetividad y en un lenguaje claro y sencillo —incluso mediante materiales lúdicos para niños o personas sin educación básica— el significado y contenido de una Constitución, enfatizando el importante rol que desempeña en la democracia. Esto implica, entre otras cosas, recordar la historia, destacar las luchas contra modelos autoritarios y resaltar la importancia de la Constitución en la vida democrática y en la supervivencia del Estado de derecho. De esta manera se podrá deconstruir la “personificación de la Constitución” y fomentar hábitos ciudadanos de respeto y defensa de la Carta Fundamental por parte de su legítimo propietario: el verdadero poder constituyente, el pueblo.

Históricamente, en el Ecuador la Constitución se ha asociado al gobernante de turno, lo que ha generado desinterés y falta de respeto hacia la norma fundamental.

Esta educación en cultura constitucional, en la medida en que sea objetiva y responsable, no puede confundirse con “adocctrinamiento político”. Tampoco es un asunto que compete

únicamente a políticos, historiadores, constitucionalistas, estudiantes o profesionales del Derecho. Se trata de una labor pedagógica y cívica que debería generarse a todo nivel y en todas las áreas del conocimiento.

¿Conocemos el rol de la Constitución? ¿Conocemos su contenido? ¿Conocemos las razones que fundamentan la convocatoria a las urnas para pronunciarnos sobre la instalación o no de una asamblea constituyente que tendría la misión de dictar una nueva Constitución para el Ecuador? Si las respuestas son afirmativas, podemos sentirnos tranquilos. Si no lo son, es indispensable iniciar de inmediato un proceso de pedagogía constitucional básica, considerando el poco tiempo que resta antes de acudir a las urnas.

Este proceso pedagógico no puede recaer exclusivamente en el Consejo Nacional Electoral —órgano que debería concentrar su atención en este cometido— ni en los actores políticos autorizados para hacer campaña. Es un proceso que nos compete a todos, pues son las normas que estructuran nuestro pacto social las que están en juego. En este contexto, el rol de la academia es fundamental: es el espacio donde podemos aspirar a una discusión profunda, imparcial, objetiva y responsable. Por ello, este número de la revista Punto de Vista dedica varios artículos al análisis de este tema, con el propósito de aportar a la ciudadanía elementos para tomar decisiones informadas y responsables.

UNA ASAMBLEA CONSTITUYENTE, RETO PARA EL ECUADOR

Debemos partir de una idea esencial: la Constitución, en términos generales, es el documento en el que se materializa el acuerdo mínimo al que ha llegado una sociedad determinada para garantizar su convivencia pacífica. Es su hoja de ruta sobre cuáles son los órganos del poder político democrático y sus competencias para garantizar los derechos fundamentales allí consagrados. Este acuerdo democrático, compuesto por normas de textura abierta, se concreta a través de leyes y demás normas dictadas por el poder constituido, es decir, por el poder político electo democráticamente.

Asimismo, la Constitución incluye el modelo de Estado —principio constitucional que contempla el “deber ser”—, lo que el Estado aspira a ser, y que generalmente consta en sus primeros artículos. Adicionalmente hay que identificar, dos partes fundamentales en la Constitución, de acuerdo con el artículo 16 de la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano: el reconocimiento de los derechos y garantías (parte dogmática) y la división del poder político (parte orgánica). Además, desde el siglo XXI ha cobrado relevancia el estudio de la “Constitución económica”, es decir, la relación del Estado con el mercado.

En el caso ecuatoriano, probablemente debido a nuestra cultura fetichista de tipo normativista —coherente con el origen de nuestro derecho romano-germánico—, contamos con 444 artículos, lo que convierte a nuestra Constitución en una de las diez más extensas del

mundo¹. Por otra parte, y en relación con la “personificación constitucional” antes mencionada, encontramos contenidos que no son habituales en el constitucionalismo comparado: abundan reglas y prohibiciones que podrían estar reguladas en normas infraconstitucionales. A propósito de esto, cabe señalar que mientras más reglas o prohibiciones contenga una Constitución, mayores serán las probabilidades de una reforma o sustitución constitucional a corto plazo. Es decir, el diseño arquitectónico constitucional tiene relación directa con su perdurabilidad en el tiempo.

La Constitución ecuatoriana es una de las más extensas del mundo, con 444 artículos, lo que refleja una cultura normativa excesiva que puede afectar su estabilidad y duración.

Este acuerdo constitucional puede ser adaptado o incluso reformulado conforme a las cambiantes circunstancias sociales. Como ha señalado Carlos Peña, si la “Constitución sociológica” cambia, la Constitución escrita también

debe cambiar². De esta forma evitamos incurrir en un derecho estático, en una norma constitucional creada por los muertos para regir a los vivos. No obstante, en una democracia constitucional, cualquier cambio debe realizarse conforme a las normas que regulan el procedimiento de reforma constitucional. La elección del momento adecuado para propiciar estos cambios será definida por la sociedad de turno, acorde con su historia y particularismos, siendo inviable establecer un estándar general de comparación para todos los sistemas jurídicos.

Un ámbito esencial para decidir sobre la instalación o no de una nueva asamblea constituyente y la eventual redacción de un nuevo texto constitucional es la historia constitucional ecuatoriana. Recurrir a ella es fundamental para identificar errores del pasado y evitar repetirlos. Este análisis permitirá que el contenido de una eventual nueva Constitución sea consecuente con los particularismos, avances y problemas del constitucionalismo ecuatoriano, evitando la incorporación irreflexiva de corrientes teóricas, instituciones o rasgos de sistemas jurídicos transnacionales. El derecho comparado es valioso en la medida en que se utilicen filtros evaluativos y críticos al realizar trasplantes jurídicos. Recurrir a la historia constitucional permitiría romper el círculo vicioso en el que ha incurrido históricamente el constitucionalismo ecuatoriano: un

¹ Datos obtenidos del Comparative Constitutions Project, disponible en: <https://comparativeconstitutionsproject.org/ccp-rankings/>

² Carlos Peña, *El desafío constitucional*, Taurus, 2020.

UNA ASAMBLEA CONSTITUYENTE, RETO PARA EL ECUADOR



círculo que nos ha llevado, una y otra vez, a retomar instituciones y modelos que ya fracasaron en el pasado.

REFLEXIONES FINALES

Por ahora, la discusión debe centrarse en la conveniencia o no de convocar a una asamblea constituyente en el Ecuador. En esta etapa no cabe, al menos por el momento, un análisis detallado de la estructura y articulado de una nueva Constitución. Esa será una segunda fase, en caso de que el poder constituyente —el pueblo— autorice el inicio de un proceso de sustitución constitucional.

Lo que sí nos compete ahora, y de manera permanente, más allá de los resultados que se alcancen en la próxima consulta

Más allá del resultado de la consulta, el país necesita fortalecer la educación y cultura constitucional para que la Carta Fundamental sea verdaderamente respetada.

popular, es comprometernos a trabajar en educación en cultura constitucional y en la promoción del respeto a la Carta Fundamental. Esto es esencial si aspiramos a que la Constitución se erija, en la práctica diaria, como la norma fundamental, no solo por su jerarquía

jurídica, sino porque en ella se consagra nuestro pacto social: los acuerdos mínimos a los que hemos llegado como sociedad.

Este proceso educativo profundo y permanente nos permitirá superar la cultura fetichista de tipo normativista, esa que asume, de manera indebida, que los problemas sociales se solucionan con política constitucional, con la mera sustitución de normas o con permanentes refundaciones. Lo cierto es que mientras no se respete la Constitución, menos probable será que el pueblo la sienta suya y que esta se constituya en un verdadero límite al ejercicio del poder político.

LA TENTACIÓN CONSTITUYENTE EN TIEMPOS DE FRAGILIDAD DEMOCRÁTICA



Abg. Maydy Zabala

Máster en Derecho
Constitucional. Alumni UEES

El debate sobre una nueva Constitución en Ecuador reaparece periódicamente: cada vez que se percibe que el sistema político no cumple con los resultados, que los derechos no se concretan en la realidad o que la confianza pública se debilita, es cuando surge la idea de "volver a empezar". Pero, ¿en qué medida un nuevo texto constitucional puede solucionar problemas que, en gran parte, son de capacidades, implementación y cultura institucional?



LA TENTACIÓN CONSTITUYENTE EN TIEMPOS DE FRAGILIDAD DEMOCRÁTICA

En tiempos en los que el debate sobre una nueva constituyente vuelve a ganar fuerza, es importante explicar por qué una nueva Constitución podría ser un faro para el reordenamiento estatal y garantías efectivas, pero también por qué no debería convocarse sin antes garantizar las condiciones mínimas que eviten que el proceso sea solo un espejismo más. Entonces surge la pregunta: ¿Por qué ahora? La idea de redactar una nueva Constitución en medio de una inestabilidad política y económica puede ser vista como un acto de audacia o de imprudencia.

La pregunta clave no es solo si necesitamos una nueva Constitución, sino para qué la necesitamos. ¿Queremos reemplazar un texto jurídico o pensar colectivamente en el país? Si el objetivo es solo resolver crisis coyunturales, disputas de poder, reformas institucionales inmediatas o la tentación de "borrar y empezar de nuevo" con una nueva Constitución, se corre el riesgo de volverse obsoleta, porque no respondería a un proyecto político colectivo de transformación social a largo plazo, sino a urgencias o caprichos políticos del momento.

Uno de los factores críticos a considerar antes de emprender una constituyente es la estabilidad institucional. El país actualmente atraviesa desafíos estructurales: crisis de gobernabilidad, fragmentación política, debilidad en los mecanismos de control y fiscalización, y niveles elevados de desconfianza ciudadana en las instituciones públicas. En este contexto, un proceso constituyente podría

ser capturado por intereses partidistas, en lugar de reflejar un consenso ciudadano amplio y legítimo.

Históricamente, los procesos constituyentes en América Latina han demostrado que, cuando se llevan a cabo en períodos de polarización, aumenta significativamente el riesgo de producir textos inestables o insuficientes de manera deliberada. Así, la oportunidad de innovar constitucionalmente no depende solo del deseo político del momento, sino de la capacidad de la sociedad y sus instituciones para sostener un debate profundo y equilibrado. El punto de partida: una conversación con memoria. Ecuador ya vivió una experiencia constituyente intensa en 2007–2008.

La Constitución de Montecristi dejó huellas normativas relevantes —el "buen vivir", los derechos de la naturaleza, una concepción amplia de participación— y una promesa de un Estado garante. Esa memoria pesa hoy en ambos sentidos: alimenta la expectativa de que un nuevo texto pueda reencantar a la ciudadanía con la política y, al mismo tiempo, mantiene la cautela de quienes observan que muchos déficits actuales no se deben tanto a la letra constitucional como a su implementación.

Entre esos polos, esta discusión no pretende cerrar el debate, sino ordenarlo: ¿para qué una nueva Constitución?, ¿cuándo y cómo? La respuesta honesta comienza reconociendo algo incómodo: no existe ningún texto, por brillante que sea, que pueda reemplazar la capacidad

Una nueva Constitución puede fortalecer la democracia si logra equilibrar los poderes del Estado y establecer controles efectivos

de las instituciones para convertir promesas en políticas y resultados. Al mismo tiempo, también es cierto que los textos importan: fijan rumbos, distribuyen poder, anclan garantías y diseñan remedios. Ese "nudo", entre diseño normativo y desempeño institucional, es el que conviene desatar con paciencia. ¿Qué puede resolver una nueva Constitución?

La experiencia histórica muestra que las constituciones cumplen tres funciones: limitar el poder, organizar el Estado y reconocer derechos. En esta línea de pensamiento, una nueva Constitución podría cumplir —si se realiza correctamente— con algunas necesidades esenciales. Primero, reordenar el equilibrio de poderes. No es un secreto que, en ciclos recientes, el presidencialismo ecuatoriano convivió con controles fragmentados o poco disuasorios.

Una ingeniería constitucional cuidadosa puede fortalecer la independencia judicial, clarificar la relación entre el Ejecutivo y el Legislativo, blindar los órganos de control y precisar, de verdad, las reglas del juego para la descentralización, que hoy son demasiado declarativas. En segundo lugar, actualizar las garantías

LA TENTACIÓN CONSTITUYENTE EN TIEMPOS DE FRAGILIDAD DEMOCRÁTICA

para que los derechos no queden solo en un catálogo inspirador. No se trata de sumar derechos a la lista, sino de insertar cláusulas operativas: mínimos esenciales exigibles, reglas de no regresividad, mandatos de presupuestación con enfoque de resultados, indicadores verificables y acciones de tutela expeditas.

Tercero, poner al día el marco constitucional frente a retos de época —datos personales, inteligencia artificial, transición ecológica, seguridad digital— que requieren, como mínimo, principios ordenadores y dispositivos de control democrático. Todo eso es posible. Pero nada de eso será suficiente si se ignora el otro lado de la historia: el de las capacidades para cumplir. Lo que un texto, por sí solo, no resuelve, las constituciones no implementan hospitales ni gestionan inventarios de medicinas; tampoco capacitan por sí mismas a jueces, policías o defensores públicos.

Una parte relevante de los "fracasos" que la ciudadanía atribuye a la Constitución de 2008 tiene más que ver con cuellos de botella administrativos, déficits de coordinación interinstitucional, debilidad en la gestión del conocimiento y falta de sistemas de datos confiables. Si se convoca una nueva constituyente sin un plan serio para cerrar esos huecos, el costo de oportunidad será alto: meses —o años— de energía política absorbida por la discusión del texto, mientras las urgencias cotidianas siguen esperando.

Es evidente que el país atraviesa un profundo deterioro institucional, carac-

terizado por la ineficiencia y la falta de gobernanza efectiva. En esas condiciones, sería inviable realizar un proceso constituyente que garantice legitimidad y eficacia. El debate no es solo un asunto

líticas y resultados. Será un espejismo si se la imagina como un atajo, si se sobre-dimensiona su poder performativo y se subestima la labor paciente de construir capacidades institucionales.

Una Constitución es más que una norma jurídica: es un pacto social y moral que refleja los valores y aspiraciones del pueblo.

técnico o político; reducirlo a esto sería un error. Una Constitución, más que un texto jurídico, es una declaración de fe colectiva. Es la expresión escrita de cómo queremos convivir, qué valores compartimos y hasta dónde estamos dispuestos a llegar para protegerlos. Por eso, toda discusión constituyente debe reconocer su dimensión humana.

No se trata solo de juristas, asambleístas o expertos, sino de personas que viven bajo esas normas. Cuando una madre busca justicia por un hijo perdido, cuando un joven demanda oportunidades o cuando una comunidad reclama atención en salud, todos ellos están invocando la Constitución, incluso sin saberlo. Entonces, el desafío está en que el texto constitucional deje de ser un libro distante y se convierta en una promesa tangible.

En insistir que "tener una Constitución" no es lo mismo que "vivirla." Una nueva Constitución puede ser un faro o un espejismo. Será un faro si se convoca en el momento justo, con reglas blindadas, un pluralismo real y una arquitectura de garantías que traduzca principios en po-

En última instancia, en el Ecuador, la responsabilidad final recae en la prudencia ambiciosa: fortalecer lo que ya existe, corregir con reformas puntuales lo que sea necesario y preparar—si corresponde—un proceso constituyente cuyo éxito se mida no solo por lo que se escribe, sino por lo que hace posible. Quizás, más que una nueva Constitución, lo que necesitamos es reconstruir la confianza, volver a creer en la palabra dada, en la ley justa y en la dignidad del otro. Solo desde este punto de partida será posible pensar en reformas profundas sin poner en riesgo la cohesión social ni la estabilidad democrática.

Conclusión breve: ni atajo ni fetiche.

HIPERJUDICIALISMO



Abg. Héctor Yépez Mgtr.

Director del Centro de Arbitraje y
Mediación UEES

Mucho se ha hablado en Ecuador sobre el hiper-presidencialismo en la Constitución de 2008. Era una muletilla cuando gobernaba Rafael Correa: “el Presidente tiene demasiado poder”, decían. Pero después de Rafael Correa, la muletilla se invirtió: “el Presidente tiene muy poco poder”, decían.



HIPERJUDICIALISMO

Lo cierto es que, desde 2008, todos los presidentes han gobernado con la misma Constitución. ¿Y entonces? Tal vez el problema no era el texto constitucional, sino el ejercicio autoritario del poder. Tal vez el problema no era con qué constitución se gobernaba, sino quién se sentaba en Carondelet.

Sin embargo, hay un problema que sí ha estado presente desde 2008. Con presidentes de izquierda o derecha, populares o impopulares, demócratas o autoritarios. Se trata de un problema que, lejos de solucionarse, se ha agravado con el tiempo, hasta darle la estocada final a la Constitución de Montecristi. Me refiero al hiperjudicialismo, cuya muestra más visible —no la única— ha sido el poder supremo y sin contrapesos de la Corte Constitucional.

Esto no es nada personal: no me refiero al juez fulanito o a la jueza menganita. Tampoco es ideológico: no es cuestión de izquierda o derecha. Y hasta cierto punto, tampoco es culpa de la mayoría de jueces de la Corte. El problema radica en el diseño constitucional de Montecristi, que asignó a los jueces un rol excesivo, incompatible con una democracia republicana. Ejemplos de ello son el poder de la Corte Constitucional para ordenar la creación de leyes o intervenir en procesos políticos, como la destitución presidencial, o el poder de cualquier juez cantonal para resolver un hábeas corpus, liberando a criminales peligrosos so pretexto de defender sus derechos humanos.

Para entender por qué este hiperjudicialismo es incompatible con una democra-

cía republicana, es importante precisar qué es democracia y qué es república.

Etimológicamente, democracia significa “gobierno del pueblo”. Ahora bien, como no podemos todos decidir todo en todo momento —eso quizá era posible en la Atenas antigua, pero es imposible en una sociedad moderna—, las decisiones del

más efectivo hasta ahora inventado es la separación de poderes, a fin de evitar que una sola persona o grupo detenten un poder sin límites.

Ahora bien, el problema en Ecuador es que tenemos límites para el Presidente y para la Asamblea, pero no para los jueces constitucionales. Para muestra, un

Desde 2008, un problema constante ha sido el hiperjudicialismo, especialmente el poder excesivo de la Corte Constitucional. Este desequilibrio afecta la democracia y la estabilidad institucional, independientemente de los gobiernos de turno.

pueblo las delegamos a representantes electos. En ese sentido, los jueces son una excepción: a diferencia de las autoridades ejecutivas y legislativas, no son electos en las urnas. Y me parece correcto que no lo sean, siempre que recordemos que se trata de una excepción a la democracia, que por tanto debe ejercerse con fino cuidado.

Eso entonces nos lleva al concepto de república, que etimológicamente significa “cosa pública” — res publica, en latín. Hay república donde mandan las normas aprobadas por los representantes de la gente, y no los caprichos privados de una persona o un grupo. En ese sentido, como ya escribía Aristóteles, la república es el extremo opuesto de la tiranía. Y para lograr una república, el mecanismo

botón: desde 2008 hemos tenido procesos de control o destitución contra presidentes o legisladores, pero no contra ningún juez individual, en funciones, de la Corte Constitucional.¹ No porque los jueces sean mejores que otras autoridades, sino porque eso en la práctica es casi imposible. Un juez de la Corte Constitucional sólo puede ser controlado por sus pares de la misma Corte o por el sistema ordinario de justicia que, de facto, le está subordinado. Es decir, la Corte Constitucional carece de frenos eficaces ajenos a su propio dominio.

¹ En 2018 se dio la cesación de la Corte Constitucional en su conjunto por decisión del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social Transitorio, luego de una evaluación que fue ordenada mediante referéndum. Más allá de los debates sobre esa decisión, no se trató de un proceso de control ordinario a un juez individual, que es a lo que me refiero en el artículo.

HIPERJUDICIALISMO

Ecuador necesita una nueva Constitución para equilibrar los poderes y garantizar que la democracia pertenezca al pueblo. Esto es una oportunidad histórica para corregir los excesos de poder y evitar que cualquier institución tenga control ilimitado.



Esto se agrava cuando los jueces constitucionales, en vez de ser autoridades importantes dentro de un sistema de frenos y contrapesos, son quienes tienen siempre la última palabra en una nación. Así lo diseñó la Constitución de Montecristi. Como bien explica Jeremy Waldron, uno de los mayores teóricos políticos contemporáneos, eso significa pasar de la *revisión judicial* a la *supremacía judicial*.² Y un sistema donde jueces no electos por el pueblo no son autoridades importantes, sino autoridades supremas, será un sistema mejor o peor, gustará a unos o no, pero ya no será “gobierno del pueblo”. Ya no será democracia. Será, a lo sumo, una aristocracia judicial con subordinados electos en las urnas. Y no será tampoco república, puesto que habría un grupito de personas que siempre tomen la decisión final por encima de todo el mundo, como el soberano absoluto del Leviatán de Hobbes.

Alguien podría objetarme que escribo estas líneas porque me caen mal los

jueces. Nada de eso: conozco a muchos jueces brillantes y honestos, algunos que han actuado en la propia Corte Constitucional. Pero simplemente creo que, como todo ser humano, ¡los jueces pueden equivocarse! Igual que un ingeniero, un periodista, un político o cualquier persona. Por eso, sabiamente los padres fundadores de la Constitución de los Estados Unidos de América, la primera democracia moderna, diseñaron un sistema donde nadie, por muy “ilustrado” o “de lujo” que sea o se crea, ostente un poder ilimitado. Un sistema de pesos y contrapesos, donde nadie tenga todo el tiempo la última palabra. Por eso, en Estados Unidos, los jueces de la Corte Suprema pueden ser enjuiciados políticamente por el Congreso. Por eso sus jueces, para ser designados, atraviesan un escrutinio durísimo —¡peor que una elección en las urnas!—, que es tremendamente politizado y seguramente en Ecuador levantaría enérgicas protestas por quienes mistifican a las cortes como oráculos infalibles.

Alguien también podría objetarme que la supremacía judicial, es un mal nece-

sario. Que, sin el poder gigantesco de los jueces, Ecuador caería en un autoritarismo populista de masas. Pero la experiencia demuestra lo contrario. Más bien ese poder absoluto de las cortes ha servido para que se vuelvan el manjar predilecto de las disputas políticas. Si el correísmo logró dominar casi todo el país, en parte fue porque logró controlar la sede máxima del poder, la Corte Constitucional, además del Consejo de la Judicatura, para desde ahí manejar los hilos de todo el aparato estatal. Hoy en Ecuador estamos a las puertas de decidir si convocamos una Asamblea Constituyente. Yo pienso que Ecuador sí necesita una nueva Constitución, no para refundar la nación, sino porque el sistema actual debe cambiar. Eso abre una gran oportunidad histórica para que no haya ni hiperpresidencialismo ni hiperjudicialismo ni hiperparlamentarismo (perdónenme los neologismos...). Y abre una oportunidad histórica para entender que ningún poder debe ser ilimitado, porque el dueño de la democracia no es un presidente, ni un legislativo, ni un tribunal, sino nosotros, en plural: el Pueblo.

² Waldron, Jeremy, *Judicial Review and Judicial Supremacy* (Octubre 2, 2014). NYU School of Law, Public Law Research Paper No. 14-57, Disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2510550> o <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2510550>

DESAFÍOS Y HERRAMIENTAS PARA UNA CULTURA DE LA LEGALIDAD EN EL DEPORTE ECUATORIANO



**Abg. Rayza Estephania
Lamota Veloz**

Alumni de la Facultad
de Derecho, Política y
Desarrollo UEES

El desarrollo del deporte en lo que se ha constituido actualmente no sólo yace en una construcción lineal positiva, sino que el mismo —a lo largo del tiempo— se ha visto afectado con distintos hitos controversiales que cuestionaron la confianza de cientos de espectadores a nivel mundial y de toda la cadena de valor de la industria.



DESAFÍOS Y HERRAMIENTAS PARA UNA CULTURA DE LA LEGALIDAD EN EL DEPORTE ECUATORIANO

Aquello, debido a que —culturalmente— se concebía a la integridad y transparencia en el deporte como valores inherentes o propios del sector, entendiendo que desde sus organismos, asociaciones, representantes y demás partes intervinientes existe todo un trabajo probo que intenta —por medio de la actuación de sus atletas y más allá del entretenimiento— reflejar un ejemplo de los principios bajo los que toda persona debe orientar su conducta diaria. De este modo, ser testigos del bagaje físico y emocional por el que comúnmente debe atravesar un deportista para rendir a un nivel colosal, considerando —adicionalmente— la operatividad sostenida de todo un equipo de especialistas del sector que les permite a éstos mostrarse en distintas competiciones, probablemente generó que como sociedad se aceptara tácita y categóricamente que el deporte era el ejemplo de integridad en sí mismo. Sin embargo, escándalos como el pago de sobornos multimillonarios en FIFA Gate, el dopaje sistemático ruso con incidencia directa en los Juegos Olímpicos, el programa de dopaje de Lance Armstrong en ciclismo, la manipulación de partidos de la NBA por el árbitro Tim Donaghy, la designación de árbitros por medios ilícitos en el fútbol italiano dentro del caso Calciopoli, así como el arreglo de la final de la Serie Mundial de Béisbol por parte de ocho jugadores de los Chicago White Sox a cambio de dinero proveniente de apuestas ilegales, nos ha impulsado a filtrar esa mirada de absoluta romantización con la que se consumía el deporte; pudiendo ahora advertir que esta industria —como cualquier otra y en la misma medida—

El deporte ecuatoriano también enfrenta desafíos: violencia, discriminación, dopaje, manipulación de resultados y piratería. Esto evidencia la necesidad de fortalecer mecanismos internos de ética y cumplimiento en todas las instituciones deportivas.

está expuesta a riesgos, y que —por tanto— no es ajena a la necesidad de implementar una cultura de la legalidad.

ALGUNOS ESCENARIOS A LOS QUE SE ENFRENTA EL DEPORTE ECUATORIANO

Al día de hoy, la industria del deporte a nivel global presenta importantes desafíos a los que debe enfrentarse: modalidades de dopaje indetectables, apuestas ilegales, manipulación de resultados, dopaje tecnológico que podría otorgar ventajas ilegítimas a los deportistas que lo utilicen, riesgos de filtración de datos ante el uso de tecnología avanzada en atletas, falta de transparencia y cumplimiento normativo, casos de discriminación, violencia y falta de seguridad en estadios, y piratería de contenido deportivo.

Más allá del evidente impacto legal, financiero y reputacional al que se deben someter las partes responsables, estos escenarios trastocan negativamente a todo el sector, perdiendo su esencia íntegra y ejemplar de lo que —en algún momento— potencialmente representó. En tal sentido, resulta necesario constituir precedentes con el objeto de que la

industria no sólo refuerce los controles debidos, sino que impulse de manera intencional y creativa el cumplimiento voluntario de la norma; teniendo en consideración que este trabajo es de doble vía, mediante la intervención activa de sus espectadores y fanáticos.

Ahora bien, Ecuador no es ajeno a los desafíos expuestos, pues —de hecho— la industria local previamente ha enfrentado casos alarmantes: violencia y discriminación en eventos deportivos, manipulación de resultados por apuestas deportivas, instituciones sobreendeudadas por incumplimientos, casos de dopaje, y piratería en la transmisión de competiciones.

Ante aquello, vale señalar que las federaciones deportivas han adoptado internamente un Código de Ética o Conducta, así como algunas de ellas ya cuentan dentro de su estructura organizacional con un Oficial de Integridad o una Dirección de Integridad y Cumplimiento, acompañado de un Comité de Ética y Disciplina. Circunstancia que ha permitido activar un paso inicial para generar cambios concretos en el deporte ecuatoriano; y, sobre el que —conside-

DESAFÍOS Y HERRAMIENTAS PARA UNA CULTURA DE LA LEGALIDAD EN EL DEPORTE ECUATORIANO

El Estado y la academia son aliados clave para promover la cultura de la legalidad: formación de líderes de integridad, creación de códigos de conducta, capacitación, workshops, vigilancia ciudadana y reconocimiento de buenas prácticas son herramientas esenciales para fortalecer el sector.

rando los desafíos actuales e inminentes a nivel nacional— otorgaría mayor peso a esta iniciativa la acción conjunta de todos los organismos e instituciones deportivas nacionales para replicar dicha estructura en su modelo de organización. Particular que debe estar vinculado al conocimiento consciente de que las formas y herramientas que se acogen para prevenir y mitigar riesgos, tienen que garantizar una estricta coherencia con el fondo del problema para lograr atenderlo desde su origen más prístino: la falta de una cultura de la legalidad en el deporte.

Lo expuesto anteriormente, supone que la implementación de formas y herramientas para controlar las probabilidades de que se cumplan potenciales riesgos en el deporte no culmina allí. De hecho, constituye un antídoto con facilidad de sufrir recaídas si no se construye —de manera concomitante— un propósito colectivo que se viva y fomenta diariamente en la industria, cuya esencia será el cumplimiento voluntario de la norma por parte de todos sus agentes, y —por supuesto— con participación activa de sus espectadores y/o fanáticos.

EL PLAN PILOTO

De este modo, la cultura de la legalidad en el deporte requiere un enfoque integral, mismo que puede situar como ecosistema de acción piloto a la estructura de un club o escuela formativa, al entorno del deportista, y a sus aficionados. En otras palabras, sus actores clave de partida son: socios, directiva, personal técnico y auxiliar, atletas, representantes, familiares y fanáticos. Cada uno, dentro de su rol, puede impulsar o participar de proyectos que generen —en su conjunto— un crecimiento en la probidad del club al que pertenecen o en la actividad deportiva que se desempeñan. Estos programas pueden consistir en el desarrollo del pensamiento crítico de sus miembros y adeptos, la práctica de valores éticos y cívicos, la creación y socialización conjunta de políticas de buenas prácticas deportivas, el conocimiento y respeto consciente de la normativa interna y externa, la comunicación efectiva y el trato transparente entre sus miembros, y la promoción y facilitación en la denuncia de prácticas irregulares con garantía de confidencialidad. Para tal efecto, es indispensable que cada rol interviniente se

discipline en su compromiso sostenido de trabajar por el bienestar de la institución y del sector que integra; siendo que, al funcionar estos roles de manera interdependiente, una falta de sentido de responsabilidad social de su órgano de gobierno, personal, entorno del deportista o aficionado, representa una exposición inminente a los desafíos descritos, cuya una eventual configuración devendría en un impacto interno con despliegue en toda la industria; enviando —incluso— un mensaje incorrecto a sus demás integrantes de replicar comportamientos irregulares.

EL ROL DEL ESTADO Y LA ACADEMIA

En esa misma línea, se origina la necesidad de que el Estado y la academia puedan ser grandes aliados en la búsqueda de encaminar a clubes, escuelas formativas, entorno del deportista y espectadores de distintas disciplinas, en la implementación de una cultura de la legalidad. Las iniciativas pueden girar en torno a designar y formar líderes de integridad de cada frente, coadyuvar en la creación de códigos de conducta y políticas de cumplimiento o en la aplicación eficiente de los mismos, organizar encuentros de integridad y buenas prácticas deportivas, capacitar en el desarrollo del pensamiento crítico aplicado al cumplimiento de la norma, y gestionar espacios de diálogo con el entorno familiar o cercano de los deportistas para fortalecer valores. Otras actuaciones que se pueden considerar son la instauración de workshops para promover la vigilancia ciudadana mediante un canal de denuncias con-

DESAFÍOS Y HERRAMIENTAS PARA UNA CULTURA DE LA LEGALIDAD EN EL DEPORTE ECUATORIANO

fidencial, convocar a espectadores y/o fanáticos de diferentes disciplinas con quienes se compartan espacios dinámicos para desarrollar de manera conjunta un servicio óptimo que estimule la contratación de suscripciones y disminuya el consumo de piratería digital; así como gestionar mecanismos de reconocimiento público y otros incentivos a todos aquellos —dentro del ecosistema de actores clave— que se encuentren incorporando herramientas sostenibles vinculadas a la cultura de la legalidad en la práctica deportiva.

Adicionalmente, es indispensable que Ecuador refuerce las colaboraciones internacionales en materia de integridad deportiva. Se debe considerar la firma y ratificación del Convenio del Consejo de Europa contra la Manipulación de Competiciones Deportivas (Convenio Macolín); unirse a redes globales o regionales de lucha contra la corrupción en el deporte como la IPACS (International Partnership Against Corruption in Sports), y la Alianza Global de Integridad en el Deporte (SIGA, por sus siglas en inglés); sumarse a iniciativas anuales como el Play True Day (Día de Juega Honesto) organizado por la Agencia Mundial Antidopaje (WADA), así como a proyectos de educación continua transnacionales para atletas y personal deportivo como Erasmus+Sport de la Unión Europea, y el Sport Integrity Training and Advanced Education Programme promovido por el Centro Internacional de Seguridad Deportiva (ICSS) y el Instituto de las Naciones Unidas para la Formación e Investigación (UNITAR). Dentro de

Ante los riesgos y la innovación tecnológica, es imprescindible educar en cultura de la legalidad. Los actores clave deben impulsar un cambio de paradigma en la forma de relacionarse con el deporte, con el apoyo del Estado y la academia, para proteger su integridad y valores y fortalecer la sociedad.

este marco, también resulta importante que se invite a iniciativas internacionales como Play the Game del Instituto Danés de Estudios Deportivos (IDAN), a formar parte de eventos locales, debido a que mediante conferencias y distintos proyectos, fomentan el desarrollo de valores democráticos en el deporte como la transparencia, diálogo abierto y libertad de expresión.

CONCLUSIÓN

Los desafíos ante los que se encuentra incurso el deporte nacional e internacional son notables, y en la medida en que persista apatía en valores y surjan nuevos riesgos producto de la innovación tecnológica, es imprescindible que se eduque en cultura de la legalidad, permitiendo a los integrantes del sector des-

envolverse en sus actividades deportivas bajo un ambiente íntegro y seguro para todos. A nivel local, es vital que los actores clave del ecosistema deportivo puedan emprender los proyectos necesarios para impulsar un cambio de paradigma en la forma de relacionarse íntegramente con el deporte. Sin perjuicio de aquello, tales actuaciones se verían reforzadas mediante la oportunidad significativa que tienen la academia y el Estado para enfrentarse a los retos planteados, considerando que en cumplimiento con el Decreto Ejecutivo No. 60 del 24 de julio de 2025, tanto los ministerios de Deporte, como Cultura y Patrimonio, y la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación se fusionan al Ministerio de Educación; y, por consiguiente, se configura el escenario idóneo para gestionar una política pública integral que fomente la cultura de la legalidad en el deporte.

En definitiva, se trata de marcar hitos importantes en una fase inicial que busca posicionar a la cultura de la legalidad como una brújula en el tratamiento de los riesgos a los que se encuentra expuesta la industria. Recordemos que, ante la situación crítica que vive el país y las controversias que cuestionan la integridad del sector, es nuestro deber proteger al deporte como una de las fuentes que —por los valores significativos que tradicionalmente profesa— puede seguir contribuyendo en la reconstrucción del tejido de nuestra sociedad.

CAPACIDAD JURÍDICA E INCLUSIÓN: UNA DEUDA PENDIENTE EN ECUADOR



Abg. Robert Friend

Docente de la Facultad de
Derecho, Política y
Desarrollo UEES.

INTRODUCCIÓN

En el debate jurídico contemporáneo, aún persiste una confusión recurrente entre los términos capacidad jurídica y discapacidad. Si bien ambos conceptos se relacionan, no son sinónimos: la capacidad jurídica es un atributo inherente a toda persona por el solo hecho de serlo, mientras que la discapacidad alude a las barreras —físicas, sociales o institucionales— que limitan el ejercicio pleno de los derechos. Esta distinción no es meramente terminológica, sino esencial para comprender la magnitud de la deuda jurídica que mantiene el Ecuador con las personas con discapacidad intelectual.



CAPACIDAD JURÍDICA E INCLUSIÓN: UNA DEUDA PENDIENTE EN ECUADOR



El modelo social de la discapacidad, impulsado desde la segunda mitad del siglo XX, sostiene que la discapacidad no reside en la persona, sino en las barreras sociales. Por ello, el derecho debe enfocarse en apoyos y salvaguardas que respeten la autonomía en lugar de sustituir la voluntad.

El presente artículo se enfoca en la capacidad de representación de las personas con discapacidad intelectual, ámbito en el que la brecha entre el reconocimiento formal de los derechos y su ejercicio efectivo resulta más evidente. Mientras la discapacidad física ha sido objeto de avances sustantivos en materia de accesibilidad, inclusión y reconocimiento social, la discapacidad intelectual continúa siendo abordada desde categorías

jurídicas tradicionales que, en lugar de promover la autonomía, restringen la posibilidad de decidir y actuar, negando a la persona su condición plena de sujeto de derechos.

DE LA INTERDICCIÓN AL SISTEMA DE APOYOS: UN RECORRIDO HISTÓRICO

La figura de la interdicción tiene profundas raíces históricas. Su origen se remonta al Derecho romano, en el que se clasificaba a las personas como capaces o incapaces, reservando la segunda categoría para mujeres, menores, pródigos o “locos”. Las instituciones de la tutela y la curatela fueron diseñadas para sustituir la voluntad de quienes eran considerados incapaces de gobernarse por sí mismos. Este esquema paternalista se perpetuó durante siglos y fue heredado por los códigos civiles modernos —incluido el ecuatoriano—, donde la interdicción civil sigue operando como una forma de “muerte jurídica”, al suprimir la capacidad de actuar y de decidir.

Con el tiempo, las corrientes jurídicas comenzaron a cuestionar esta visión. La segunda mitad del siglo XX marcó el inicio del modelo social de la discapacidad, impulsado por los movimientos de derechos humanos y por el pensamiento crítico de autores como Michael Oliver, Martha Nussbaum, Tom Shakespeare, Gerard Quinn, Theresia Degener, entre otros autores. Este modelo sostiene que la discapacidad no reside en la persona, sino en las barreras que la sociedad impone. Así, la respuesta jurídica no debe ser la sustitución de la voluntad, sino la

provisión de apoyos y salvaguardas que permitan ejercerla.

A diferencia de la interdicción, que sustituye la voluntad de la persona, los apoyos son mecanismos que facilitan la toma de decisiones respetando la autonomía del individuo; mientras que las salvaguardas son controles que aseguran que tales apoyos no se conviertan en instrumentos de abuso o manipulación. Esta transición conceptual —de la tutela a los apoyos— representa uno de los mayores desafíos del derecho civil contemporáneo.

Por ejemplo, con nuestro actual sistema de capacidad, imagine a Luis, una persona con discapacidad intelectual leve que aspira a gestionar su herencia. Bajo el modelo de interdicción, un juez lo declararía incapaz y designaría un curador general para asumir todas sus decisiones financieras, sustituyendo íntegramente su voluntad, aun cuando Luis pueda expresar preferencias. En contraste, mediante el sistema de apoyos, un asesor financiero le explicaría las opciones de inversión en términos accesibles, permitiéndole decidir por sí mismo y respetando su autonomía. Salvaguardas, tales como revisiones judiciales periódicas, garantizarían que el asesor actúe en su interés exclusivo, evitando cualquier forma de abuso.

LA CDPD Y EL ARTÍCULO 12: UN CAMBIO DE PARADIGMA

La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD), aprobada por la Asamblea General de las

CAPACIDAD JURÍDICA E INCLUSIÓN: UNA DEUDA PENDIENTE EN ECUADOR

Naciones Unidas en 2006 y ratificada por el Ecuador en 2008, marcó un punto de inflexión en la comprensión de la capacidad jurídica. Su artículo 12 reconoce que todas las personas con discapacidad tienen capacidad jurídica en igualdad de condiciones con las demás y obliga a los Estados a garantizar los apoyos necesarios para el ejercicio de dicha capacidad, junto con salvaguardas efectivas que prevengan abusos.

Este precepto impone a los Estados una obligación positiva de reformar su legislación interna, eliminando las disposiciones que perpetúan la sustitución de la voluntad (interdicción). En consecuencia, la interdicción, la curatela absoluta y cualquier figura equivalente resultan incompatibles con el espíritu de la Convención.

ECUADOR FRENTE A LA CDPD: AVANCES Y CONTRADICCIONES

En el caso ecuatoriano, la Constitución de 2008 reconoció a las personas con discapacidad como titulares de derechos, estableciendo la obligación estatal de garantizar su inclusión y participación plena. Sin embargo, el marco legal posterior no ha logrado traducir ese mandato en mecanismos coherentes con la CDPD.

Se aprobaron normas como la Ley Orgánica de Discapacidades (2012), el Código Orgánico General de Procesos (2015), el Código Orgánico Integral Penal (2014) y diversas reformas al Código Civil, pero estas últimas se limitaron únicamente a sustituir la palabra "demente" por expresiones más respetuosas, sin modificar la

esencia del sistema de interdicción. En otras palabras, el cambio fue terminológico, no estructural.

La sentencia 10-24-IN/25 de la Corte Constitucional del Ecuador, derivada de demandas contra términos discriminatorios en el Código Civil y la Ley Orgánica de Salud Mental, declara inconstitucional la ampliación de la incapacidad absoluta a personas con trastornos mentales, por vulnerar la igualdad y promover un modelo tutelar regresivo en lugar de apoyos autónomos. Aunque ordena sustituir "demente" por "persona con demencia", la Corte se limita a una protección simbólica, sin legislar ni aclarar exhaustivamente mecanismos de apoyo, dejando vacíos normativos que la Asamblea Nacional no resuelve. Esta inacción revela una inconsistencia: en temas sociales como la discapacidad, la Corte evita desarrollar jurisprudencia profunda, contrastando con su proactividad en otros ámbitos, como derechos penales o económicos, donde sí establece criterios detallados.

En contraste, la sentencia 17-21-CN/23 ofrece un análisis más preciso sobre el consentimiento en delitos de violación para personas con discapacidad, definiendo tres aspectos clave (comprensión, toma de decisiones y comunicación) y enfatizando evaluaciones individuales alineadas con la Convención sobre Derechos de las Personas con Discapacidad. Sin embargo, la falta de unidad de criterio entre sentencias evidencia una crítica mayor: la Corte no aclara consistentemente temas sociales sensibles, como la autonomía de personas con discapacidad

La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad reconoce la capacidad jurídica de todas las personas con discapacidad e impone a los Estados garantizar apoyos y salvaguardas efectivas para ejercerla, eliminando la sustitución de la voluntad.

o autismo, perpetuando ambigüedades que afectan derechos fundamentales, mientras en áreas no sociales, como interpretaciones penales, desarrolla guías exhaustivas y condicionadas.

Esta dualidad —reconocer la inconstitucionalidad material, pero mantener el texto peyorativo— revela una falta de coherencia entre los órganos del Estado y prolonga la inseguridad jurídica de las personas con discapacidad intelectual. En la práctica, los jueces continúan aplicando un régimen de interdicción incompatible con el derecho internacional de los derechos humanos.

OBSERVACIONES INTERNACIONALES Y JURISPRUDENCIA RECIENTE

El Comité sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de Naciones Unidas, en sus Observaciones finales sobre

CAPACIDAD JURÍDICA E INCLUSIÓN: UNA DEUDA PENDIENTE EN ECUADOR

los informes periódicos segundo y tercero combinados del Ecuador (2019), expresó una preocupación directa por la persistencia del sistema de interdicción y la falta de un marco normativo que garantice apoyos para la toma de decisiones. El Comité exhortó al Estado ecuatoriano a derogar toda disposición que limite la capacidad jurídica de las personas con discapacidad y a adoptar medidas legislativas y administrativas acordes con el artículo 12 de la CDPD.

Otros países, como Colombia y España, han eliminado la interdicción y adoptado sistemas de apoyos basados en la voluntad y preferencias de la persona, demostrando que autonomía y protección pueden ser compatibles si el Estado cumple su rol garante.

A esta observación internacional se suma la referida sentencia No. 10-24-IN/25 de la Corte Constitucional del Ecuador que, aunque reconoce el lenguaje peyorativo del término “demente” y exhorta nuevamente a la Asamblea Nacional a eliminarlo del Código Civil, decide mantenerlo vigente hasta que el legislador actúe, evidenciando la pasividad institucional frente a una vulneración continuada de derechos fundamentales.

LECCIONES COMPARADAS Y CAMINO A SEGUIR

Otros países iberoamericanos han dado pasos más decididos. Colombia, mediante la Ley 1996 de 2019, suprimió la interdicción y adoptó un sistema de apoyos flexible y revisable. España, con la Ley 8/2021, reformó el Código Civil y sustituyó las curatelas representativas por apoyos basados en la voluntad y preferencias de la persona. Estas reformas demuestran que la compatibilidad entre autonomía y protección es posible, siempre que el Estado asuma su rol de garante de derechos, no de tutor perpetuo.

Ecuador podría replicar estas experiencias mediante una reforma que elimine la interdicción civil y establezca un régimen de apoyos judiciales y extrajudiciales, con salvaguardas transparentes y revisiones periódicas. Ello requiere la participación activa de la Defensoría del Pueblo, la sociedad civil, las universidades y, sobre todo, de la Asamblea Nacional, como órgano encargado de otorgar seguridad jurídica y coherencia normativa.

CONCLUSIÓN

El reconocimiento de la capacidad jurídica de las personas con discapacidad intelectual no es una concesión legislativa, sino una exigencia ética y jurídica derivada del principio de igualdad ante la ley. Persistir en figuras como la interdicción significa perpetuar una forma de exclusión legal incompatible con el constitucionalismo de derechos que proclama el Ecuador.

Superar esta deuda implica reformar el marco normativo, unificar los criterios judiciales y establecer mecanismos reales de apoyo y salvaguarda. Pero, sobre todo, requiere un cambio cultural: comprender que la discapacidad no limita la capacidad de decidir, sino que desafía al Estado y a la sociedad a construir los apoyos necesarios para que cada persona pueda ejercerla plenamente.

La inclusión jurídica no se mide por las leyes promulgadas, sino por la autonomía que las personas logran ejercer. Solo cuando el Ecuador elimine las barreras legales que restringen la voluntad de las personas con discapacidad intelectual podrá afirmar, con coherencia, que es un Estado verdaderamente incluyente.

BIBLIOGRAFÍA

Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas (2006) y ratificada por Ecuador mediante Decreto Legislativo No. 159, Registro Oficial No. 405 de 25 de junio de 2008.

EL DESAFIO DE ATRAER INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN ECUADOR



Mgtr. Francisco Alemán

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

Entre las preguntas que tratan de resolver los formuladores de políticas públicas del gobierno y los empresarios, es como revertir la tendencia histórica de baja inversión extranjera en el país. Como se conoce, hay momentos puntuales desde el año 2000 en donde el nivel de inversión externa (IED) se incrementó: con el OCP (2002-2003) y con la renovación de las concesiones de telefonía celular (2008). También vemos algunos años como el 2015 y 2019 en donde hay mejores valores de IED. Pero en realidad en términos reales la inversión se ha estado reduciendo por más de dos décadas.



EL DESAFÍO DE ATRAER INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN ECUADOR

Si la medimos como porcentaje del PIB, la IED en el país ha venido cayendo consistentemente desde un 2.9% en el 2002 a un 0.19% en el 2024. Parece que es una suerte de maldición que nos aleja de los capitales de inversión extranjera directa (IED).

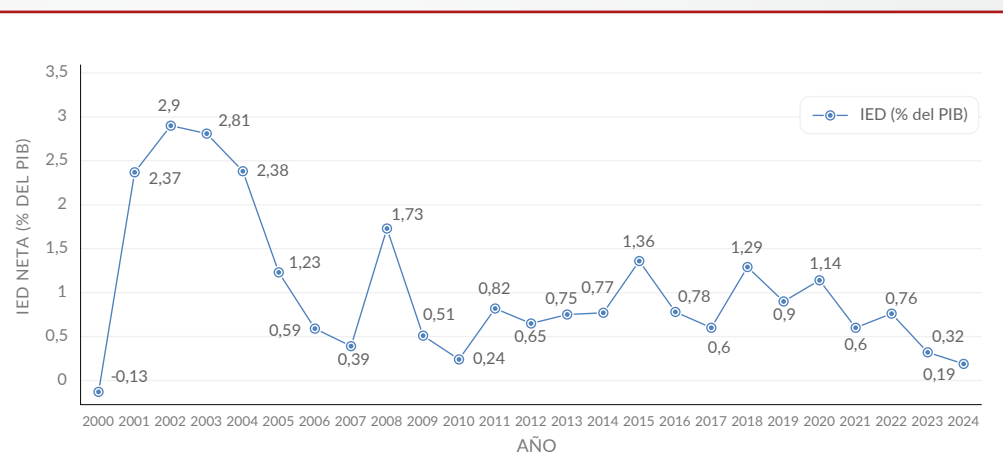
Cuando se mira de cerca el comportamiento de los flujos de capitales de inversión en el mundo, veremos que en el año 2024, las entradas mundiales de IED fueron \$1.5 billones de dólares, de los cuales apenas el 8% (\$188,962 millones) fueron para Latinoamérica. De este monto, México y Brasil acapararon el 62% de dicha inversión, seguido por Colombia, Chile y Argentina. Nuestro país, apenas alcanzó a pellizcar 318 millones, es decir casi nada.

Mientras México y Brasil concentran el 62% de la IED en Latinoamérica, Ecuador apenas recibió 318 millones en 2024.

Para un país con las dificultades económicas que tiene Ecuador, no contar con IED es realmente una seria limitación para el crecimiento económico.

El reciente informe de la CEPAL sobre Inversión Extranjera Directa, da cuenta que “En 2024, el Ecuador recibió un total de 318 millones de dólares de IED, lo que supone una reducción del 34% respecto a 2023 y el segundo descenso anual consecutivo. El descenso se atribuye princi-

EVOLUCIÓN DE LA IED EN ECUADOR (% DEL PIB, 2000-2024)



Fuente: World Bank

palmente a una fuerte contracción de los préstamos entre empresas, que, aunque ya eran negativos, cayeron un 349% adicional. Los aportes de capital, el mayor componente de la IED en 2024, también disminuyeron un 13% con respecto a 2023. Por el contrario, la reinversión de utilidades aumentó un 16% hasta alcanzar su nivel más alto desde 2018.

¿Qué hace que la inversión extranjera se interese en algún país? Repasemos las teorías:

La teoría del **Camino del Desarrollo de la Inversión (Investment Development Path - IDP)** indica que la IED sigue la suerte de su nivel de desarrollo económico. De tal manera que una baja inversión -como en el caso del Ecuador- se debería a que Ecuador estaría en una primera fase del desarrollo, y en especial que no ha desarrollado ventajas de localización. Esta insuficiencia puede ser

explicada por políticas macroeconómicas ineficientes, infraestructura básica no adecuada, bajo capital humano y/o fuertes restricciones de mercado. Como es evidente Ecuador no está en una primera fase de desarrollo, sino que le cuesta articular condiciones de localización atractivas en especial por la regulación. Se ha argumentado recientemente que la restricción de inversión en los sectores estratégicos, que consta en la Constitución, impide que se incentive IED en áreas como el petróleo, la energía eléctrica y la minería.

La teoría del **Paradigma Ecléctico (International Production Theory - OLI)** sugiere que la IED puede darse si es que existen 3 condiciones: 1) ventajas de propiedad (ownership), 2) ventajas de localización (location) y 3) ventajas de internalización (internalization). Nuevamente, los temas de localización ya mencionados parecen explicar nuestra bají-

EL DESAFÍO DE ATRAER INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN ECUADOR



El país necesita una hoja de ruta clara y consenso nacional para aprovechar el boom minero responsable.

sima IED. Pero también las desventajas de internalización, porque los mercados son muy imperfectos o tienen una alta intervención del gobierno. Los mercados muy regulados y rígidos, o excesivos controles de precio, aranceles, tributos, ocasionan que las empresas no inviertan y busquen más bien otros modos de entrada como el comercio.

Esta situación podría revertirse si -como dice la **teoría de la Organización Industrial (Industrial Organization Theory)** - las empresas podrían explotar algún tipo de ventaja dominante o poder de mercado, que compensen las imperfecciones del mercado que hemos indicado. En otras palabras, si los inversionistas tienen que enfrentar un ambiente de baja institucionalidad, excesiva regulación e incluso inestabilidad política, y no existe esta ventaja de mercado que mencionaba, pues entonces no invertirán.

Uno de los analistas más reconocidos en el país, Walter Spurrier, en un editorial reciente pasa lista a ciertas **externalidades** que impiden que la inversión tenga condiciones para que llegue al país: alto nivel de inseguridad, monopolios estatales en servicios públicos, falta de investigación y desarrollo, y un largo camino de la autorización ambiental, entre otros.

Algunos economistas han señalado, que lo que se debe hacer es trabajar en generar “drivers” que sean atractivos para la inversión extranjera. Estos drivers pueden ser los sectores que la Constitución considera estratégicos.

TOMEMOS COMO EJEMPLO LA MINERÍA.

El citado informe de la CEPAL indica que existe una gran oportunidad para la región (incluido Ecuador) para IED en minería. Este informe solo confirma

lo que revistas especializadas como The Economist, y organizaciones como Banco Mundial y BID han venido señalando. La transición verde, es decir la necesidad de tecnologías más limpias, demanda de minerales “verdes” que sirven para fabricar paneles solares, turbinas hidroeléctricas, vehículos eléctricos, entre otros. La región ya provee más de un tercio del cobre al mundo (que se usa para cables y turbinas eólicas), y la mitad de la plata (que se usa en paneles solares), entre otros.

Ecuador tiene una gran oportunidad de sumarse a este nuevo boom de los commodities. Sin embargo, en el país no nos hemos puesto de acuerdo en establecer alguna hoja de ruta que permita que de paso a la inversión en minería técnica y legal.

Para impulsar mayor inversión extranjera directa en minería, al menos hay cinco temas que debemos hacer:

EL DESAFÍO DE ATRAER INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN ECUADOR

1. Tener un **gran acuerdo nacional** con los sectores que se sienten afectados, y lograr los consensos en los puntos de dolor que pasan necesariamente por los temas ambientales y sociales, en especial el agua.
2. Hay que trabajar en una verdadera **reingeniería de la regulación**. Empezando por liberar el candado de la inversión en los sectores “estratégicos” que indica la constitución. En Chile las concesiones demoran un promedio de 311 días. Sería estupendo tener un camino corto para la inversión.
3. Crear **incentivos para la inversión**, pero estos no pueden ser a costa de subsidios anacrónicos y perjudiciales como energía y combustibles.
4. Tener un **control eficiente al catastro minero**. Si hoy tenemos una tasa o tarifa, debería ser destinada a proveer de los recursos técnicos necesarios para que se pueda controlar sobre todo la minería ilegal.
5. Trabajar en una **estrategia de comunicación** que haga visibles los beneficios de esta inversión, y sobre todo el cuidado del medio ambiente y social que las empresas mineras realizan y además el control eficiente del estado.

Y así como la minería tiene un gran potencial para atraer IED, lo tienen sectores como el Turismo y la Agroindustria. El Banco Mundial en su reporte “Ecuador: Crecimiento resiliente para un futuro mejor” sugiere una especie de hoja de ruta y acciones concretas para que el país pueda salir de este estado de bajo crecimiento económico.

Turismo y agroindustria también pueden convertirse en polos de atracción de IED.

Ciertamente también hay que trabajar en el ambiente general del país, para resolver algunas de estas preguntas:

- ¿Cuál es la posibilidad de intervenir en áreas que consideramos estratégicas (como un sinónimo de mayor intervención o regulación estatal) tales como petróleo y minería, telecomunicaciones, infraestructura de vías, portuaria, generación de energía, entre otros?
 - ¿Cuál es el grado de libertad y facilidad para hacer negocios?
- Al final deberíamos conocer si como país (el gobierno y los ciudadanos) estamos convencidos que la IED es vital para nuestro crecimiento económico. Ese sería un primer gran paso, porque las expectativas generarían las decisiones políticas, económicas y gerenciales adecuadas para que salgamos de esta maldición.
- Si no abordamos este tema como prioritario, no habrá IED, y sin inversión tampoco paraíso!
- ¿Cuál es la carga tributaria para las empresas extranjeras que operan en el país?

ADAPTARSE PARA CRECER: FONDOS DE INVERSIÓN QUE RESPONDEN A LAS NECESIDADES DEL INVERSIONISTA

EL RETO DEL MERCADO FINANCIERO: MANTENER LOS VALORES MIENTRAS SE IMPULSA LA INNOVACIÓN

EVOLUCIÓN DEL MERCADO FINANCIERO Y EL DESAFÍO DE INNOVAR SIN PERDER LOS VALORES



Abg. Rafael Sandoval Vela (MBA)

Gerente General de Zion
Administradora de Fondos
y Fideicomisos

Durante los últimos años, el mercado de fondos de inversión ecuatoriano ha mostrado una expansión significativa. Al 30 de septiembre de 2025, los activos de la industria de fondos de inversión en Ecuador alcanzó los USD 2.288 millones, lo que representa un crecimiento del 43,22 % respecto al cierre de 2024. Este avance refleja un cambio en el perfil del inversionista ecuatoriano, cada vez más informado, exigente y consciente de la importancia de la diversificación, la liquidez y la confianza institucional.

La rapidez con que evoluciona el mercado financiero impone un reto esencial: mantenerse fiel a los valores mientras se impulsa la innovación. Para lo cual entendemos que la verdadera evolución no consiste únicamente en crear nuevos productos o ajustar estrategias, sino en actuar con integridad, dentro del marco legal y ético que nos guía, y responder con agilidad a las necesidades reales de nuestros clientes.

Hay que asumir este contexto como una oportunidad para fortalecer las propuestas. Los fondos de inversión administrados han marcado hitos en la consolidación de alternativas de inversión adaptadas a distintos horizontes y perfiles de riesgo, de ahí por qué existe la necesidad de reafirmar ese compromiso con nuevas herramientas que sean diseñadas para ofrecer una opción más ágil y flexible. Esta innovación responde di-

rectamente a una demanda creciente de productos que combinen liquidez inmediata con rentabilidad competitiva, siempre dentro de los más estrictos estándares regulatorios y de transparencia.

El crecimiento del mercado demuestra que confianza, innovación y transparencia son pilares del desarrollo financiero.

Como lo hemos visto, el crecimiento del mercado de fondos de inversión en el Ecuador comprueba que la confianza, innovación y la transparencia son pilares del desarrollo financiero. Este impulso debe ser asumido con responsabilidad, ofreciendo soluciones que equilibran rentabilidad, prudencia y principios.

Hoy, más que nunca, los fondos de inversión son una vía legítima para canalizar el ahorro hacia la productividad. En un entorno dinámico, la tarea de quienes administramos fondos y recursos de terceros va más allá de generar rentabilidad: tenemos que inspirar confianza, cercanía y visión de largo plazo.

Reditum News. "Monitoreo Fondos de Inversión al 30 de Septiembre de 2025 - Reditum News." Reditum.news, 2025, www.reditum.news/articulo/monitoreo-fondos-de-inversion-al-30-de-septiembre-de-2025. Accessed 23 Oct. 2025.



LA INNOVACIÓN EN SU MEJOR MOMENTO EN LA TEORIA ECONOMICA

Reflexiones sobre el Premio Nobel de Economía 2025



Mgtr. Francisco Alemán

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

Debo confesar que me tomó de sorpresa el Premio Nobel de Economía que la Academia Sueca acaba de conceder a los economistas Joel Mokyr, Peter Howitt y Philippe Aghion por sus trabajos sobre cómo la innovación estimula el crecimiento económico. No porque no crea firmemente que lo que necesitamos es ser una sociedad más innovadora, sino porque a veces se considera a la innovación como algo solamente de empresas, diría como temas de microeconomía. En esa línea, quizá en algún momento Ricardo Hausmann gane un Nobel por su teoría de la complejidad económica.



LA INNOVACIÓN EN SU MEJOR MOMENTO
EN LA TEORIA ECONOMICA

La innovación me llegó de repente de manos (y libros) de Clayton Christensen, con sus ideas sobre Innovación Disruptiva. En su libro **“La paradoja de la prosperidad: Cómo la innovación puede sacar a los países de la pobreza”** nos muestra que es la innovación y no la ayuda externa lo que permite a los países su desarrollo económico. Los países prosperan por las innovaciones que incorporan nuevos mercados. Por eso la paradoja es que cuando se intenta combatir a la pobreza directamente, menos se logra; pero cuando más se fomenta la innovación más se combate a la pobreza.

De los 3 economistas mencionados me referiré a Phillippe Aghion quien, junto a Antonin y Bunel, tiene un libro estudiando: **“La destrucción creativa: Cómo la innovación económica impulsa el cambio social”**.

El reciente premio Nobel de economía, sugiere en este libro que el verdadero motor del progreso es la destrucción creativa. Y esta es el resultado de nuevas tecnologías sustituyendo a otras, haciendo que las empresas que no tengan la capacidad de sobrevivir por los cambios desaparezcan, y que sean reemplazadas por otras que generan crecimiento y desarrollo.

Aghion señala que hay la necesidad de tener un nuevo paradigma para explicar el crecimiento económico. Hace una revisión del modelo neoclásico basado en la acumulación de capital, y en especial pasa revista al modelo de Solow en donde el crecimiento es posible gracias al crecimiento del stock de capital y este a su vez de la tasa de ahorro en la economía. Explica que el problema son los rendimientos decrecientes, por lo que se

Clayton Christensen demuestra que la verdadera prosperidad proviene de la innovación que crea nuevos mercados y oportunidades, no de la ayuda externa.

necesita no únicamente de capital sino de tecnología para lograr productividad.

Tomando las ideas de Schumpeter, quien acuñó el concepto de destrucción creativa, Phillippe Aghion esboza el modelo de crecimiento económico basado en la innovación, y que se sintetiza en 3 ideas:

LA INNOVACIÓN EN SU MEJOR MOMENTO EN LA TEORIA ECONOMICA

1. Los nuevos avances y descubrimientos tecnológicos son los requerimientos clave para un crecimiento económico sostenible. Por lo tanto, políticas públicas que promuevan la educación, la ciencia y la investigación, así como el financiamiento de la innovación se hacen necesarias.

2. Es vital motivar a los empresarios que trabajen en la innovación de sus procesos y productos. Y como muchos temas en economía, la innovación responde según los incentivos sean positivos o negativos. Por lo tanto, el Estado debe ser un protector de los derechos de propiedad intelectual, y también promover beneficios tributarios a las empresas innovadoras, para lograr esta actitud innovadora.

3. La nueva innovación hace obsoleta la tecnología antigua y la “destruye”, pero ocasionando la “creación” de nuevas empresas. Por ello, para evitar que las nuevas innovaciones sean combatidas por las empresas existentes o dominantes, el gobierno debe proteger y auspiciar la competencia, y evitar situaciones monopólicas u oligopólicas.

La innovación genera destrucción creativa, por lo que el Estado debe garantizar la competencia y evitar monopolios que bloqueen el surgimiento de nuevas tecnologías.

Aghion hace una revisión de la correlación entre innovación y productividad y muestra que existe una correlación positiva. Es decir, los países que más innovan tienen más productividad y por lo tanto mayor crecimiento. Es provocativo el gráfico en donde muestra la correlación positiva entre el PIB per cápita y las patentes, ya que cuando uno mira el número de patentes registradas en Ecuador, se explicaría -bajo esta óptica- nuestro poco crecimiento en el PIB per cápita.

En resumen, hay 3 elementos esenciales: Competencia, Instituciones y Educación.

La **competencia** genera creatividad y esta innovación. Sin competencia las empresas no van a estar incentivadas a cambiar. No pondrán nuevas ideas en práctica. Por eso economías y mercados con rasgos oligopólicos van a tener un freno natural en la innovación.

Instituciones sólidas y protección a la propiedad. Sin instituciones, las empresas no innovarán o lo harán de forma calculada. Nunca veríamos la innovación disruptiva. Solamente en un ambiente

de protección a la propiedad tendríamos empresas más innovadoras.

Educación es el tercer elemento. Mejor entendido como inversión en el capital humano, en el conocimiento. Si no mejoramos nuestras capacidades educativas en matemáticas y sistemas, no tendremos gente preparada para cambiar el estatus quo.

Finalmente, la gran pregunta que Aghion trata de contestar en su libro es ¿por qué el Estado tiene que intervenir creando un ambiente favorable a la innovación? ¿Por qué no dejamos que sean las empresas a través de la competencia que lo haga? Porque la misma dinámica competitiva hará que las empresas con mayor dominancia en el mercado impidan el surgimiento de nuevas tecnologías, para evitar que esa nueva creación las destruya.

Desde hace algún tiempo he estado diciendo en todas mis conferencias que hay que apostarle a la innovación: “Si dices que eres una empresa que fomenta la innovación, muéstrame el organigrama” Es una forma de entender si el compromiso de los gerentes es filosófico o realmente están apostando por ella. Ese compromiso debe ser incentivado por las políticas públicas, a quienes finalmente les interesa el crecimiento y bienestar de la población.

La Real Academia Sueca nos ha recordado a un país que quiere salir de un crónico débil crecimiento económico, que ¡la Innovación es el nombre del juego!!

RUKITO: LA CONSTANCIA DETRÁS DE UN ÉXITO ECUATORIANO

UN INVITADO QUE INSPIRA DESDE LA SENCILLEZ



Adriana Ayala Delfini

Centro de Emprendimiento
Eureka UEES.

Los Encuentros Eureka son un espacio para que destacados empresarios compartan su trayectoria y aprendizajes gestionados por el Centro de Emprendimiento Eureka de la UEES. En esta ocasión, tuvimos como invitado a Julio Chang, fundador y gerente general de Rukito, popular cadena de restaurantes de comida a la parrilla; también de Prego y FibyDog. Lo interesante es que no llegó con un discurso ensayado ni con frases de manual; habló con naturalidad, con la misma cercanía que transmite en redes sociales, y desde el primer momento logró conectar con la audiencia.



RUKITO: LA CONSTANCIA DETRÁS DE UN ÉXITO ECUATORIANO

“Bello, bello” es una frase insignia de Julio, la cual repitió al saludar, fiel a su estilo. Con humor confesó que hablar frente a tanta gente lo ponía nervioso. “No es lo mismo grabarse en TikTok que tener tantas miradas encima”, comentó Julio. Esa sinceridad no lo hizo verse menos preparado, al contrario: lo mostró humano y auténtico. Así arrancó una charla en la que no solo compartió la historia de su negocio sino también aprendizajes sobre esfuerzo, constancia y trabajo en equipo.

La marca Rukito nació de una historia personal y refleja autenticidad, convirtiéndose en un ejemplo de cómo la identidad genuina puede transformarse en valor de marca.

El nombre Rukito no fue creado en una agencia de marketing. Nació de un apodo escolar que con el tiempo se convirtió en una marca que miles de ecuatorianos hoy asocian con comida deliciosa y un trato cercano. Esa anécdota muestra la esencia de Julio: construir desde la autenticidad.

Con la idea de ofrecer platos típicos, entendió que debía darle un giro diferente a lo que ya existía. Inspirado en *La vaca púrpura*¹, un libro de marketing que leyó

en la universidad, decidió arriesgarse y mezclar la sazón costeña con sabores chinos heredados de su madre. Así, ingredientes como el anís estrellado, el jengibre o la canela, poco comunes en la cocina guayaquileña, entraron en la propuesta de Rukito. Al inicio hubo críticas, pero pronto las largas filas de clientes demostraron que su intuición había sido acertada.

LA ESTANDARIZACIÓN COMO SECRETO DEL CRECIMIENTO

Uno de los mensajes más meritorios fue la importancia de la estandarización de procesos. Julio explicó que un restaurante no puede depender del estado de ánimo del cocinero ni de la improvisación. Por eso, desde sus inicios decidió medir las porciones y registrar cada receta, aunque al principio su planta de producción fuera apenas el patio de su casa cubierto de cerámica.

Esa disciplina le permitió años después montar una planta moderna con control de temperatura y sistemas de desinfección con ozono. Gracias a eso, cuando recibe críticas en redes sociales, puede responder con hechos: “Si alguien me critica, yo puedo demostrar con procesos y controles que la calidad está garantizada”, mencionó Julio.

UN EQUIPO QUE SE SIENTE COMO FAMILIA

Julio también habló de su equipo y la cultura organizacional única que ha construido a lo largo del tiempo. En Ru-

kito no solo se cocina: se celebran noches de gala, se organizan olimpiadas internas y hasta se comparten bromas. Su filosofía es clara: “Cuando tratas bien a la gente, la gente cuida tu negocio”, lo dijo con convicción.

Esa forma de liderar ha creado un ambiente en el que los trabajadores se sienten parte de algo más grande que un restaurante. Los detalles humanos —un reconocimiento, una celebración, un espacio para reír— son tan importantes como la receta de la menestra o el corte de la costilla. Esa visión, es una lección clara para quienes buscamos liderar equipos en cualquier área.

INNOVAR EN MEDIO DE LA CRISIS

La pandemia puso a prueba su creatividad. Mientras muchos negocios cerraban, Julio decidió innovar. Inspirado en la película sobre McDonald’s², creó el AutoRukito, un servicio en el que los clientes recibían su comida en el carro, sobre una mesa diseñada para encajar en el volante. La idea nacida de la urgencia, se transformó en un símbolo de resiliencia y adaptabilidad.

Su mensaje fue claro: no hay que esperar el momento perfecto, sino actuar y corregir en el camino. En tiempos de crisis, la innovación puede marcar la diferencia.

Aunque Rukito es su marca más conocida, Julio también compartió sus otros

1 Godin, S. (2008). *La vaca púrpura*. Gestión 2000

2 Hancock, J. L. (Director). (2016). *Hambre de poder* [Película]. 20th Century Fox.

RUKITO: LA CONSTANCIA DETRÁS DE UN ÉXITO ECUATORIANO



Rukito es más que una marca; es un testimonio de que la autenticidad, la pasión y la disciplina pueden transformar un sueño personal en un impacto colectivo.

emprendimientos: Prego y FibyDog. Ambos reflejan su gusto personal: “Yo hago lo que a mí me gustaría ir a comer”, comentó. Así recuperó un hot dog con cebolla que ya no se encontraba en Guayaquil o tenía que esperar a que lo invitaran a una matiné, y creó sánduches que lo motivaban a innovar.

El consejo implícito para los emprendedores fue claro: no basta con seguir tendencias. Se necesita pasión porque solo así se puede sostener la energía que un negocio demanda.

AUTENTICIDAD EN REDES Y CONSEJOS DE VIDA

En redes sociales, Julio se muestra como es: natural, transparente y sin miedo a reírse de sí mismo. Comparte procesos, responde comentarios y da a conocer el lado humano detrás de su trabajo. Esa autenticidad, que podría parecer arriesgada, se ha convertido en una de sus mayores fortalezas. Reconoce que no todos los apoyan, pero prefiere enfocarse en el 80% que sí cree en su propuesta y no desgastarse intentando agradar a todos.

Como consejos para los jóvenes, dijo: “Compararse solo trae infelicidad”, animándonos a enfocarnos en nuestros procesos en lugar de copiar lo que hacen los demás. Cada camino es distinto y cada emprendimiento tiene su propio ritmo.

También enfatizó que no se debe emprender solo por dinero. Si el dinero es la motivación principal, la frustración llega rápido. “Si lo haces por pasión, siempre ganas algo, incluso cuando las cosas no salen como las planeabas”, afirmó.

Otro mensaje clave fue el valor del círculo cercano. Rodearse de personas que apoyen el crecimiento —familia, amigos, pareja— es fundamental. “Tu entorno no puede ser un ancla, debe ser un impulso”, expresó. Finalmente, animó a

los jóvenes a perder el miedo a equivocarse: los errores no significan fracaso, sino aprendizaje.

Julio Chang cerró su intervención con una frase que resume su filosofía: “No me siento exitoso, pero sí un trabajador incansable.” Su historia demuestra que emprender es un camino de constancia, disciplina y pasión. No se trata de esperar el momento perfecto, sino de actuar, aprender y seguir intentando.

UN MOTOR DE INSPIRACIÓN

El caso de Rukito va más allá de una marca de comida. Es la historia de cómo la autenticidad, la organización y la pasión pueden transformar un sueño personal en un proyecto que impacta a toda una comunidad.

Julio Chang no habló desde la teoría, sino desde la práctica. Nos recordó que el éxito no se mide por la fama, sino por la constancia y la capacidad de aprender en el camino. Su mensaje fue claro: si trabajas con corazón y propósito, cualquier idea puede trascender.

CAMBIO CLIMÁTICO Y TRABAJO INFORMAL

Antonio Ramón. Gómez-García, PhD. Dra. Andrea Liseth Cevallos Paz, MSc. Raúl Gutiérrez-Alvarez, PhD.

En Ecuador, más de la mitad de la población trabajadora carece de protección y cobertura de seguridad social. Para millones de personas, esto significa desempeñar extensas jornadas bajo el sol en actividades agrícolas, de construcción o en labores informales de calle, expuestos a temperaturas cada vez más extremas debido al cambio climático. La evidencia científica muestra que la variación en la temperatura media del país aumentó en 1,4 °C en 2024 respecto a 2011 (21,5 °C), y las proyecciones advierten un incremento de hasta 3 °C hacia finales del siglo. Este escenario convierte a la región andina, amazónica y costera en zonas de riesgo creciente para la salud y la productividad.

A pesar de esta amenaza, el Decreto Ejecutivo No. 255 sobre Seguridad y Salud en el Trabajo, aprobado en 2024, dejó fuera de su alcance a los trabajadores informales. En nuestro país, más del 52% de la fuerza laboral quedó excluida de la normativa que debería proteger su bienestar. El dato es aún más alarmante si se observa la distribución territorial: en la Amazonía, la informalidad supera el 80%, y en provincias como Napo, Bolívar o Esmeraldas los porcentajes rondan entre 64% y 86%. Estos trabajadores, además de estar fuera de la seguridad social, están entre los más expuestos a los efectos del calor extremo.



CAMBIO CLIMÁTICO Y TRABAJO INFORMAL



Aunque el cambio climático es reconocido como un riesgo, las políticas públicas en Ecuador aún no abordan eficazmente los desafíos que enfrenta la población laboral

La omisión legal no es un hecho aislado, sino la expresión de una discriminación estructural que reproduce desigualdades históricas en la protección de la salud laboral en nuestro país. Quienes trabajan en condiciones de informalidad no solo carecen de contratos y seguridad social, sino que también enfrentan los riesgos más altos de enfermedad vinculada al estrés térmico, deterioro físico por esfuerzo muscular intenso y, en muchos casos, exclusión social. Los adultos mayores, los pueblos indígenas y los trabajadores rurales serán los grupos más afectados. El círculo de precariedad es evidente: sin protección, estos trabajadores enferman más, producen menos y tienen menos oportunidades de escapar de la pobreza.

Las proyecciones muestran que alrededor del 15% de los trabajadores expuestos con frecuencia al calor extremo desarrollan enfermedades renales o lesiones graves asociadas al estrés térmico.

El problema trasciende la salud individual. El estrés térmico reduce de forma notable la productividad. En el sector agrícola, se calcula una disminución del 5% en la producción por cada grado adicional en la temperatura húmeda de bulbo húmedo (WBGT) por encima de los 26°C. En construcción, cerca del 30% de los trabajadores reporta pérdida de productividad a causa del calor. A nivel global, se estima que los costos del tiempo laboral perdido por calor extremo pasaron de 280 mil millones de dólares en 1995 a un rango proyectado de 2,4 a 2,5 billones de dólares para 2030. Si las temperaturas siguen aumentando, el costo podría representar hasta el 4% del PIB mundial en 2100. Para un país como Ecuador, cuya economía depende en gran medida de la agricultura y la construcción, el impacto sería devastador.

Reconocer el cambio climático como un riesgo es apenas el primer paso. La formulación de políticas públicas en Ecuador aún muestra serias debilidades. El nuevo reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo no incluye medidas específicas de adaptación al cambio climático ni criterios claros para regular la exposición de los trabajadores al calor. Tampoco contempla acciones diferenciales para mayores de 55 años, quienes son especialmente vulnerables a los efectos térmicos. El sistema de inspección laboral también

presenta falencias. Las provincias amazónicas, donde la informalidad es más alta, tienen menos inspectores, lo que dificulta garantizar condiciones mínimas de seguridad y salud. Esta desigual distribución de la supervisión acentúa los riesgos laborales y amplía las brechas de inequidad.

El cambio climático ya no es un problema del futuro. Las políticas actuales no están a la altura de este desafío. La verdadera prueba de un país frente al cambio climático no está en sus discursos, sino en su capacidad real de proteger a quienes trabajan en las condiciones más frágiles. Y esa capacidad se medirá, sobre todo, en la respuesta hacia los trabajadores informales, invisibles para la ley, pero esenciales para la economía.

Para profundizar en la evidencia científica que sustenta esta reflexión, puede consultarse el artículo: *"Social inequities, climate change, and informal employment in Ecuador: a forthcoming challenge for occupational safety and health policies"* publicado en Journal of Public Health Policy (United Kingdom)^[1].

Referencias

- [1] Gómez-García, A. R., Cevallos Paz, A. L., & Gutiérrez-Alvarez, R. (2025). Social inequities, climate change, and informal employment in Ecuador: a forthcoming challenge for occupational safety and health policies. Journal of public health policy, 10.1057/s41271-025-00597-3. Advance online publication. <https://doi.org/10.1057/s41271-025-00597-3>

COMMERCE TO CULTURE: THE INDIA-ECUADOR ALLIANCE

The year 2025 is a promising one for India and Ecuador's partnership.



Mgtr. Aditi Raman Shridhar

Journalist. Guest Professor at the
School of International Studies
UEES. Founder of English
Made Easy

The India Ecuador Chamber of Commerce (IECC) held an annual gathering of business owners in UEES, Guayaquil in October to continue forging strong commercial and cultural ties between the two countries. The IECC is a group of Indian and local business owners in Ecuador who facilitate networking, mentor young entrepreneurs and organise cultural events round the year to bring the two communities together. Ecuador also celebrated its 216th Independence anniversary and 56 years of diplomatic ties with India this year. H.E. Mr. Fernando Xavier Bucheli Vargas, Ambassador of Ecuador to India, was recently quoted in the *Diplomatist Magazine*, saying that his vision is 'not only about political and economic cooperation, but about connecting hearts and cultures across the two continents.'



COMMERCE TO CULTURE: THE INDIA-ECUADOR ALLIANCE

Despite diplomatic relations since 1969, the two countries receive little global attention, even though they share postcolonial values and common challenges.

Ironically, in spite of having diplomatic ties since 1969, India and Ecuador rarely appear together in foreign policy discourses because of limited media coverage and the international relations domain being heavily influenced by American, Chinese and European narratives. To outsiders, India and Ecuador look like two disconnected lands, situated far apart on the world map, having different languages and histories that have no ground of similarity. But the foundation of their friendship has been their post-colonial identities and sharing the same value systems on growing trade, battling terrorism, cyber threats, and bonding with each other socially and culturally.

STRATEGIC PARTNERS

Compared to India's ties with Brazil or Mexico, the India-Ecuador relationship is modest in trade volume, but strategic in character. For India, Ecuador offers an attractive partner in Latin America. It has a democratic governance that is stabilising internal struggles, there are abundant natural resources here, biodiversity and agricultural potential. India's presence counterweighs the Chinese influence in the region. Ecuador's desire to diversify trade away from its traditional

partners such as the United States, China, and the European Union also aligns with India's "Act Latin America" policy, aimed at expanding its presence across Latin America.

India offers technology, educational opportunities, defense and space cooperation, innovation in renewable energy, access to cheap yet well-established pharmaceutical products and above all a large market demand to Ecuador. Vehicles, notably two-wheelers, pharmaceuticals, textiles, machinery (equipments and boilers) and chemicals are currently the major export commodities from India to Ecuador.

For Ecuador, crude oil has been the prime export commodity. Economic Times stated that the trade value between the two countries was at its peak in 2014-15 at \$1.29 billion largely driven by oil exports from Ecuador to India. However, the global oil price swings were so volatile the following year that the trade plummeted down to \$553 million. The fluctuating oil prices coerced Ecuador to diversify its trade goods beyond oil, making Agriculture the next big commodity for export. Efforts are underway to brand and upgrade avocados, high-quality ca-

cao and passion fruit to satisfy the high demand of exotic fruits and edibles in India's growing middle class market. Other major exports from Ecuador to India are wood (teak and timber), pearls and precious stones, shrimps, coffee and spices.

Tourism is a huge source of wealth for Ecuador given its gorgeous landscapes and being home to the world famous archipelago, the Galapagos Islands, which played a significant role in the development of Charles Darwin's theory of evolution. Diverse ecosystems and species that are found nowhere else on Earth, makes Galapagos Islands a living laboratory for scientists and a popular destination for nature lovers. Sadly, when tourists visit Latin America, they are able to travel across Peru, Colombia, Chile and neighbouring countries but unable to enter Ecuador due to stringent visa regulations. Making visa applications faster, online and easier with lesser documentations to go through is an easy step towards boosting Tourism.

On the contrary, it is harder to overcome geographical hurdles that makes shipping costs to soar and destroys perishable goods. Language barriers with Hindi, English and Spanish make it difficult for new Indian businesses keen on entering Ecuador, and vice versa.

SOFT POWER AND CULTURAL BRIDGES

The longer I live in Ecuador, the more I am reminded of my home country. I realize that official diplomatic records often

COMMERCE TO CULTURE: THE INDIA-ECUADOR ALLIANCE

do not reflect the true nature of human connections. The way people greet each other on the street, the instinct to help total strangers, the resilience of street vendors who stand firm against bargaining customers while selling their wares, the widespread mistrust of politicians, and the determination to maintain dignity in the face of economic hardship—these are all shared human stories that transcend language and geography.

The Indian community in Ecuador is small but active, engaged in business sectors and local cultural celebrations.

The Indian diaspora in Ecuador is small, comprising around 300 people, most of whom are professionals or businesspeople connected to Indian-owned enterprises in sectors such as cocoa, timber, trade, or food. A common thread among them is the experience of migration, which involves blending into a new culture, learning Spanish, and adapting Indian habits to the Ecuadorian lifestyle. A vibrant community of Indians and Ecuadorians actively participates in major Indian and Ecuadorian festivals. Clad in beautiful Indian attire and ornaments, Ecuadorians dance alongside Indians during *Navratri* and *Janmashtami* to popular Bollywood songs, and they celebrate Diwali by bursting firecrackers. Conver-

sely, Indians join their local friends in singing Christmas carols, proudly setting up Christmas trees in their homes in December, and burning *monigotes* (large paper-mâché dolls) on New Year's Day. This tradition symbolizes leaving behind the negativities of the past year and welcoming new beginnings.

Indian children in Ecuador present the most fascinating example of successfully blended cultures as they converse in Hindi with their Indian peers in their native accent, speak English like Americans, and communicate in Spanish with Ecuadorian flair.

Indian spiritual organizations like ISKCON have a quiet but dedicated following here in Guayaquil, Quito and Cuenca. The Shiv Shakti temple in Cuenca is another attraction for devotees and tourists. International Yoga Day always pulls in a large crowd in different cities in Ecuador. The Sathya Sai Baba School in Bahia offers spiritual discourses, organizes spiritual retreats for students, and imparts education within a framework of life principles taught by the Indian saint Sathya Sai Baba.

Furthermore, there are occasional Indian film screenings at local theaters, concerts, craft exhibitions and temple ceremonies in Guayaquil, Cuenca, and Quito, attracting audiences interested in Hinduism.

Musically, Bollywood is the first gateway to Indian culture for many Ecuadorians and Indians sing and dance to spanish

songs with equal vigour and enthusiasm. Recently, a popular dance institute in Quito had performed on Bollywood numbers and has a good following of students. “*No entiendo las palabras, ¡pero la música me hace querer bailar!*” (“I don't understand the lyrics, but the music makes me want to dance!”), the Ecuadorians cheerfully say. Ecuadorian music styles such as bomba, marimba y salsa are very popular among Indians. The Ecuadorian salsa single such as Ana by Paola Plaza or Vitamina by Jombriel are very popular in social gatherings.

Food serves as another intimate connection among people across the globe, acting as a shared language of joy and belonging. In India, the intricate layering of spices found in dishes like biryani and masala chai reflects centuries of cultural exchange and tradition. In Ecuador, a beloved coastal dish called encebollado, a hearty fish stew made with yuca and pickled onions, provides comfort and brings people together. One Indian restaurant owner in Quito, who has lived there for two decades, shared, “*We serve samosas (Indian potato-stuffed pastries) with chimichurri and seco de pollo with raita (yogurt seasoned with Indian spices) to give customers a taste of both cuisines.*”

Education: Ecuadorian students have begun to look at Indian universities for affordable graduate education in medicine, engineering, and IT. India's Indian Technical and Economic Cooperation (ITEC) program has offered scholarships to Ecuadorian professionals in fields like rural development and governance.

COMMERCE TO CULTURE: THE INDIA-ECUADOR ALLIANCE

Food creates cultural connections through fusion dishes combining Indian and Ecuadorian flavors.

There is growing interest in collaborative research in biotechnology, climate-resilient agriculture, and renewable energy, areas where India's low-cost innovation model resonates with Ecuador's development priorities. In addition, Ecuador has shown interest in Indian space technology, including small satellite design and launch cooperation, potentially via ISRO (Indian Space Research Organisation).

THE ROAD AHEAD

As an Indian journalist living and working in Ecuador, I have the rare opportunity to observe this partnership not only from the standpoint of diplomacy but from that of families, students, entrepreneurs and artists who contribute to the grand tapestry of friendship and growth. I see a role for universities and media in reshaping how people see this diplomatic relationship. Encouraging student exchanges, media coverage, social and cultural collaborations, expanding tourism and more business partnerships are the pathways to deepen this bond.

Aditi Raman Shridhar is an Indian journalist living in Ecuador with her family. Her articles focus on human-centered journalism, international relations and cross-cultural storytelling. She also teaches english courses through her platform English Made Easy.

BIBLIOGRAPHY

- The Economic Times. "India, Ecuador Ink Protocol to Set Up JETCO." Oct 2015.
- Trading Economics: <https://tradingeconomics.com/india/imports/ecuador>
- Interview of Mr Vargas: <https://diplomatist.com/2025/07/25/i-wish-to-bring-ecuador-closer-to-india/>
- India Today NE. "India and Ecuador Sign MoU to Enhance Cooperation in Medical Products Regulation." Jan 2024.
- Ministry of External Affairs, India. India-Ecuador Bilateral Brief, 2024.
- The World Affair. "Ecuador and India Forge New Opportunities for Trade and Investment." March 2025.
- <https://dakshin.org.in/countries/details/ecuador>



LIDERAZGO HUMANISTA, ÉTICA Y LA NEUROCIENCIA DEL LIDERAZGO



**Ing. César
Espinoza S. Ph. D (c)**

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

El escenario global actual se caracteriza por profundas tensiones sociales, desigualdades estructurales, crisis ecológicas y una creciente pérdida de confianza en las instituciones. En medio de este contexto complejo y desafiante, se vuelve evidente la necesidad de replantear los fundamentos del liderazgo y de la gestión organizacional. Los modelos económicos y administrativos tradicionales, centrados exclusivamente en la eficiencia y la rentabilidad, se han mostrado insuficientes para garantizar el bienestar integral de las personas ni el desarrollo sostenible de las comunidades.



LIDERAZGO HUMANISTA, ÉTICA Y LA NEUROCIENCIA DEL LIDERAZGO

La UEES coordinará la Red entre 2026 y 2028, impulsando el liderazgo humanista desde la formación académica, los vínculos empresariales y la participación estudiantil.



Surge así la urgencia de un nuevo paradigma que integre la ética, la dignidad humana y la búsqueda del bien común en los procesos de dirección y formación de líderes.

En este escenario de transformación, la academia latinoamericana ha dado un paso significativo. Durante el 60º Congreso de CLADEA, celebrado en México - Estados Unidos, las sedes de CETYS Universidad (Tijuana) y Universidad de San Diego (USA) durante la Asamblea General acordó la creación de la Nueva Red de Liderazgo Humanista, un proyecto que marca un hito en la región. Esta iniciativa refleja la alineación formal de la principal red de educación superior en management de América Latina con un movimiento internacional que promueve una visión ética y humanista del liderazgo.

La Red se inspira en los principios del Humanistic Management International (IHMA), organización reconocida por su

aporte académico y por su compromiso con la investigación y la práctica de la gestión basada en la dignidad y el bien común. Su Manifiesto para el Futuro propone que tanto la educación como la administración deben orientarse hacia la promoción del florecimiento humano, priorizando la justicia, la responsabilidad social y la integridad en la toma de decisiones.

En el período 2026–2028, la Universidad Espíritu Santo (UEES) asumirá la coordinación de esta red a través de su Dirección de la Escuela de Postgrados en Negocios. La misión de la Red será fomentar la integración del liderazgo humanista desde la formación académica, la vinculación empresarial y la participación activa de sus estudiantes y egresados. De esta manera, las instituciones de educación superior y escuelas de negocios reafirman su compromiso con la generación de líderes capaces de contribuir, desde la ética y la responsabilidad, al bienestar colectivo y al desarrollo sostenible de la sociedad.

Por otro lado, analizando esta perspectiva desde la neurociencia y la ética en la comprensión del liderazgo, el profesor José Manuel Giménez Amaya, en sus conferencias y publicaciones académicas, especialmente, la última desarrollada en la Universidad de La Sabana, resalta que el verdadero liderazgo se fundamenta en la comprensión de cómo se forman los valores y cómo se toman las decisiones éticas. Desde una perspectiva interdisciplinaria que combina la neurociencia y la filosofía moral, sostiene que las emociones constituyen el punto de partida del discernimiento ético. En sus palabras, la toma de decisiones es un proceso “fecundado por una recepción de valores que es la emoción”. Esto implica que la dimensión afectiva no debe considerarse un obstáculo para la racionalidad, sino su complemento esencial.

El presente análisis, por tanto, propone una convergencia entre tres campos fundamentales: el liderazgo humanista, la

LIDERAZGO HUMANISTA, ÉTICA Y LA NEUROCIENCIA DEL LIDERAZGO



Formar líderes éticos implica desarrollar hábitos emocionales y cognitivos que permitan respuestas empáticas y virtuosas ante dilemas actuales.

ética de la virtud y la neurociencia, los cuales configuran una base sólida para el nuevo paradigma educativo y organizacional que la sociedad demanda.

1. LA DIGNIDAD COMO EJE INNEGOCIABLE DEL LIDERAZGO Y LA NEUROÉTICA

El movimiento de Humanistic Management, liderado por el Dr. Michael Pirson del IHMA, sitúa la dignidad humana y el bien común como los objetivos centrales de toda organización. Esta perspectiva busca trascender la visión instrumental

del ser humano, considerándolo no como un medio para el éxito empresarial, sino como su fin último. En esta misma línea, la académica Donna Hicks, asociada de la Universidad de Harvard, define la dignidad como el “máximo común denominador de la humanidad”. Su Modelo de Dignidad, compuesto por diez elementos esenciales, se convierte en un marco de referencia ético aplicable al liderazgo, la educación y la gestión.

Desde la neuroética, Giménez Amaya subraya que el ejercicio del liderazgo ético tiene una base biológica. Las experiencias emocionales dejan huellas duraderas en la estructura cerebral, las cuales facilitan el desarrollo de capacidades morales y sociales. Así, el líder humanista debe aprender a educar sus emociones, canalizándolas como catalizadores de la acción moral. Este proceso implica integrar la percepción sensorial y la emoción dentro de un marco cognitivo e intencional que oriente sus decisiones hacia el bien común.

En consecuencia, la formación de líderes éticos no se limita al aprendizaje teórico de principios morales, sino que exige la construcción de hábitos emocionales y cognitivos que permitan una respuesta empática y virtuosa ante los desafíos éticos contemporáneos.

2. LA ÉTICA DE LA VIRTUD COMO BRÚJULA DEL FLORECIMIENTO HUMANO

Las investigaciones recientes en los principales journals internacionales

destacan la ética de la virtud como una tendencia clave en los modelos de liderazgo actuales. Esta corriente, inspirada en la tradición aristotélica, se centra en el desarrollo del carácter moral y de las disposiciones virtuosas que conducen al florecimiento humano o eudemonía.

Autores como Domenec Melé, así como el propio Giménez Amaya, han retomado las éticas aristotélicas contemporáneas de pensadores como Alasdair MacIntyre, Martha Nussbaum y Robert Spaemann, para plantear que las virtudes —prudencia, justicia, fortaleza, templanza— deben ser entendidas como habilidades prácticas que se cultivan dentro de una comunidad con fines compartidos.

En especial, MacIntyre critica el individualismo y el emotivismo característicos de la modernidad, que reducen la moral a la expresión subjetiva de preferencias personales. Su propuesta sostiene que la vida ética solo puede desarrollarse en el marco de comunidades con propósito, donde las virtudes se practican en relación con otros. Desde esta visión, el liderazgo humanista se alinea con la búsqueda del florecimiento colectivo, reconociendo la vulnerabilidad y la interdependencia humana como la base del deber de cuidado mutuo.

El liderazgo ético, por tanto, no se limita a la rectitud personal, sino que implica crear entornos organizacionales donde las virtudes puedan florecer, promoviendo el respeto, la empatía y la colaboración como pilares de una cultura institucional saludable.

LIDERAZGO HUMANISTA, ÉTICA Y LA NEUROCIENCIA DEL LIDERAZGO



La educación debe incorporar emoción, empatía y reconocimiento de la dignidad para formar líderes con responsabilidad moral y social.

3. TENDENCIAS EMERGENTES Y SU IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES

La convergencia entre neuroética, ética de la virtud y liderazgo humanista tiene implicaciones directas tanto en el ámbito empresarial como en el educativo. En la práctica empresarial, este enfoque redefine la noción de éxito. Las decisiones no deben evaluarse únicamente por su rentabilidad económica, sino por su capacidad de promover el bienestar integral de las personas y de las comunidades. En esta línea, el Club de Roma propone una mirada sistémica que sustituya el paradigma de la maximización del beneficio

por el de la sostenibilidad y el florecimiento humano a largo plazo.

En el contexto educativo, la ética de la virtud requiere una racionalidad ampliada que integre la emoción, la empatía y la escucha activa. La educación debe fomentar la comprensión mutua y el reconocimiento de la dignidad compartida, elementos esenciales para formar líderes que actúen con responsabilidad social y sentido moral.

Asimismo, las futuras líneas de investigación deberán enfocarse en modelos integrados y transculturales de florecimiento humano, así como en el desarrollo de inteligencias artificiales éticamente orientadas. Estas tecnologías deben promover la empatía, la adaptabilidad y la deliberación moral, evitando la deshumanización de los procesos de decisión.

El liderazgo humanista, sustentado en la ética de la dignidad y la ética de la virtud, e iluminado por los avances de la neuroética, se presenta como el imperativo moral y estratégico del siglo XXI. La creación de la Red de Liderazgo Humanista de CLADEA, coordinada por la UEES, constituye una respuesta concreta a la necesidad de repensar los modelos de liderazgo en función del florecimiento humano.

El bienestar y el desarrollo de las comunidades no pueden alcanzarse únicamente mediante la acumulación de riqueza o el logro de la eficiencia operativa. Requieren la práctica constante de las virtudes y la construcción de relaciones basadas en la confianza, el respeto y la coopera-

ción. Tal como señala Arthur Madigan en *Éticas Aristotélicas Contemporáneas*, la tradición aristotélica demanda una agenda educativa que confronte los desafíos morales de nuestro tiempo.

En definitiva, los líderes y las instituciones de educación superior tenemos la responsabilidad de convertirnos en guardianes de la dignidad humana. Esto implica cultivar virtudes que, como observa Giménez Amaya, dejan una huella biológica en el cerebro, configurando una disposición natural hacia el bien. La acción ética, entonces, deja de ser una imposición externa para transformarse en una respuesta espontánea, auténtica y eficaz en la construcción del bien común.

REFERENCIAS

- Giménez Amaya, J. M., & Villanueva Cruz, E. (2018). *Éticas aristotélicas contemporáneas*: Alasdair MacIntyre, Martha Nussbaum, Robert Spaeman. Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA).
- Hicks, D. (2018). *Dignity: Its essential role in resolving conflict*. Yale University Press.
- MacIntyre, A. (2009). *Tras la virtud* (R. R. Aramayo, Trad.). Editorial Crítica. (Obra original publicada en 1981).
- Melé, D. (2012). *Management in three dimensions: Human, moral and Christian perspectives*. Palgrave Macmillan.

SOSTENIBILIDAD COMO EJE ESTRATÉGICO DEL LIDERAZGO EMPRESARIAL

1. DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL AL LIDERAZGO SOSTENIBLE



Mgtr. Fernando Salvatierra Rodríguez

Docente de la Facultad de Emprendimiento, Economía y Negocios UEES

La responsabilidad social empresarial (RSE) se entendía generalmente como actos de caridad y ayuda, como donaciones y la participación en proyectos comunitarios, que no pueden relacionarse directamente con la estrategia central de una empresa.

Hoy en día, el énfasis se ha desplazado hacia el liderazgo sostenible, que implica la incorporación de elementos de sostenibilidad en las prácticas empresariales de la vida corporativa y la estrategia, la cultura organizacional y las relaciones con los grupos de interés.

Por ejemplo, donde una empresa anteriormente daba recursos para programas de salud, ahora incorpora la sostenibilidad a

lo largo de su cadena de valor, disminuyendo las emisiones de carbono, garantizando condiciones laborales justas en las fábricas y creando productos responsables.

En el artículo denominado “Creating Shared Value” de Porter y Kramer (Harvard Business Review, 2011) introduce un nuevo concepto en la parte empresarial que es la Creación de Valor compartido en la cual se propone generar no solo valor económico sino además de un valor social integrando las necesidades de la sociedad en el modelo de negocio.



SOSTENIBILIDAD COMO EJE ESTRATÉGICO DEL LIDERAZGO EMPRESARIAL

La creación de valor compartido se sujeta en dos formas:

- 1. Redefiniendo productos y mercados:** Las empresas pueden obtener una ventaja competitiva si crean valor social implementando productos y servicios que aborden necesidades sociales (por ejemplo, alimentos más saludables, energía renovable).
- 2. Cadena de valor ágil:** Repensar la forma de agregar valor a través de los procesos de transformación, reduciendo la carga ambiental y haciendo eficiente el uso de los recursos.

Redefinir productos y cadenas de valor permite generar impacto social y obtener ventajas competitivas.

Porter y Kramer argumentan que las empresas no deberían tener que decidir entre ganar dinero o contribuir a la sociedad. Al crear valor compartido, logran ambos objetivos: refuerzan su posición competitiva y contribuyen al desarrollo económico y social de la comunidad. Esto democratiza el capitalismo, lo hace más justo y sostenible.

Este cambio en la visión de la empresa que impulsa la generación de valor compartido requiere un perfil de liderazgo transformado para los ejecutivos de negocios, donde la sostenibilidad ya no es

una dimensión compartimentada, sino un principio de gestión empresarial.

El rol del líder empresarial en sostenibilidad

Liderar una organización más sostenible requiere habilidades que anteriormente no formaban parte de la gestión. Lo que un líder moderno necesita ser:

- El líder debe impulsar cambios culturales en lo que respecta a la sostenibilidad. Dar ejemplo, y me refiero a que el líder debe crear conciencia entre todos los miembros y fomentar que la sostenibilidad sea parte de la misión y visión de la empresa.
- Impulsar la innovación con valor a largo plazo. Apoyar innovaciones en modelos de negocio y tecnología que no solo extraigan beneficios del sistema, sino que tengan impactos sociales y ambientales positivos. La sostenibilidad dentro de la transformación digital toma la innovación de la mano para seguir siendo competitiva en el futuro.
- Mitigar riesgos climáticos, sociales y reputacionales. Integrar criterios de sostenibilidad en la gestión de riesgos:
 - Riesgos físicos: Desastres naturales, escasez de recursos.
 - Riesgos regulatorios: Multas, cambios legales.
 - Riesgos reputacionales: Pérdida de confianza de inversores y clientes.

2. INCORPORACIÓN DE LOS ODS EN LA TOMA DE DECISIONES

ODS como marco universal

Los 17 ODS de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas representan una normativa y brújula para abordar los desafíos sociales, económicos y ambientales más urgentes. Los gobiernos, la sociedad civil y, cada vez más, las empresas los adoptan como ejes de gestión estratégica.

Aunque todos los ODS son relevantes, los que destacan para el ámbito empresarial son los siguiente*:

- **ODS 8:** Trabajo decente y crecimiento económico → empleo inclusivo, cadenas de suministro justas, derechos laborales.
- **ODS 9:** Industria, innovación e infraestructura → transformación digital, investigación e inversión, modelos de negocio sostenibles. (impacto económico)
- **ODS 12:** Producción y consumo responsables → economía circular, eficiencia de recursos, prevención de residuos. (impacto económico) (impacto ODS)
- **ODS 13:** Acción por el clima → reducción de la huella de carbono, cambio de política energética, (gestión de riesgos climáticos). (impacto ambiental)

Datos de Naciones Unidas (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible". ONU.

SOSTENIBILIDAD COMO EJE ESTRATÉGICO DEL LIDERAZGO EMPRESARIAL

Cómo integrarlos en la estrategia corporativa

La integración de los ODS en las operaciones de una empresa implica ir más allá de declaraciones simbólicas e incorporarlos en los procesos de gestión de la empresa:

- **Maapeo de la cadena de valor:** Reconocer dónde la empresa tiene impacto social y ambiental. Esto también permite priorizar los ODS más relevantes. Una empresa textil, por ejemplo, puede enfatizar el objetivo 8 (condiciones laborales) y el objetivo 12 (uso de materiales sostenibles).

Para las empresas, los ODS no es una referencia ética, sino una plataforma de innovación, gestión de riesgos y generación de valor. Integrarlos en la estrategia corporativa permite:

- Identificar oportunidades de negocio sostenibles.
- Anticipar regulaciones futuras y responder a expectativas de inversionistas, consumidores y reguladores.
- Reforzar la confianza de los grupos de interés y atraer talento alineado con valores de sostenibilidad

En el último estudio realizado por la PWC en el 2019, se reveló información de 1.141 compañías en 31 países:

Aunque muchas empresas mencionan los ODS, pocas los integran realmente en su estrategia con indicadores medibles.

- **72%** mencionan los ODS en sus reportes, pero solo **34%** los incluyen en su estrategia de negocio.
- Solo **14%** de las empresas identifican metas específicas, y apenas **8%** miden avances con indicadores cuantitativos.
- Los ODS más priorizados son Trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8), Acción por el clima (ODS 13) y Producción y consumo responsables (ODS 12), mientras que Vida submarina (ODS 14) y Vida de ecosistemas terrestres (ODS 15) son los menos considerados.

Esto evidencia que la adopción todavía es superficial, se tienen parámetros de medición, pero poco se gestiona, por tanto, requiere mayor alineación con las metas específicas de cada ODS.

- Definir KPIs sostenibles
- **Económicos:** Ventas de productos verdes.

- **Sociales:** % de mujeres en la gestión, inclusión de grupos marginados.
- **Ambientales:** Reducción de emisiones de CO₂, eficiencia energética, porcentaje de residuos reciclados.

• Alineación con el propósito empresarial

Para que los ODS tengan éxito, es importante conectarlos con la misión corporativa en lugar de abordarlos como acciones discretas

Casos de referencia empresariales

- **Unilever:** Con su Plan de Vida Sostenible, que conectó su producto con un menor impacto ambiental y un mayor bienestar social, viendo un crecimiento en sus marcas sostenibles un 69% más rápido que el resto de su cartera.
- **Banco Pichincha (Ecuador):** Ha diseñado líneas de crédito inclusivas y programas de banca socialmente responsable que han llevado a la inclusión financiera (ODS 8 y 10).
- **Tesla:** Más que una empresa automotriz, inventa su misión en "acelerar la transición del mundo hacia la energía sostenible" haciendo eco del ODS 9 y ODS 13.

SOSTENIBILIDAD COMO EJE ESTRATÉGICO
DEL LIDERAZGO EMPRESARIAL

Los ODS abren acceso a financiamiento verde mediante bonos sostenibles, préstamos y fondos ESG.

Beneficios de adoptar los ODS en la estrategia

Acceso a financiamiento sostenible

La integración de los ODS en las estrategias corporativas da acceso a mercados de capital no suscritos para empresas que abordan la sostenibilidad.

- **Bonos verdes y sociales:** Instrumentos financieros específicamente destinados a recaudar capital para proyectos con un impacto ambiental o social positivo (por ejemplo, energía renovable, inclusión financiera, movilidad sostenible).
- **Préstamos vinculados a la sostenibilidad:** La banca internacional y multilateral (BID, CAF, Banco Mundial) proporciona líneas de crédito a una tasa preferencial a empresas que alcanzan KPI sostenibles.
- **Inversores institucionales:** Los criterios ESG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) son cada vez más parte de las carteras de los fondos de inversión, ejerciendo presión para la adopción de los ODS por parte de las empresas como marco de acción.

Emisión de bonos sostenibles en el Ecuador

El mercado de valores no ha sido ajeno a los criterios ESG, se observa cuadro de emisiones de títulos valores desde el 2019 de los bonos denominados como “temáticos”

Las estadísticas a nivel regional indican que, de acuerdo con la OECD (2024), la

emisión de bonos verdes, sociales, sostenibles y vinculados a la sostenibilidad (GSSS) en América Latina y el Caribe creció del 9.3 % del total de emisiones de bonos en 2020 a casi el 35 % en 2023. Este salto refleja una tendencia clara: la sostenibilidad está pasando de ser un nicho a una parte significativa del financiamiento regional.

Emisor	Tipo de Bono	Año	Monto Autorizado Millones de US\$
BANCOS			
Banco Pichincha	Verde	2019	250,0
Banco Guayaquil	Social	2020	20,0
Produbanco	Clase A - Social Clase B - Verde	2022	50,0
Banco Pichincha	Social	2022	200,0
Banco Internacional	Azul	2022	79,0
Banco Solidario	Social	2022	30,0
Banco Guayaquil	Verde	2022	80,0
Banco Bolivariano	Azul	2023	80,0
COOPERATIVAS			
Cooperativa Chibuleo	Social (Rosado)	2022	15,0
Cooperativa Jardín Azuayo	Social	2023	20,0
Cooperativa Atuntaqui	Social	2024	10,0
Cooperativa Jardín Azuayo	Social	2024	20,0
SECTOR REAL			
Productora Cartonera	Verde	2022	15,0
Difare	Vinculado a la Sostenibilidad	2024	50,0
Total			919,0

Fuente: Bolsa de Valores de Guayaquil

SOSTENIBILIDAD COMO EJE ESTRATÉGICO DEL LIDERAZGO EMPRESARIAL

3. MODELOS DE NEGOCIO CON TRIPLE IMPACTO: ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL

El concepto de Triple Impacto

El modelo de negocio de Triple Impacto (también llamado por algunos Triple Bottom Line, un término acuñado por John Elkington en 1994) considera el desempeño de un negocio no solo en términos de ganancias, sino también cómo contribuye al bienestar social y a la conservación ambiental.

- **Económico:** Alcanzar rentabilidad sostenible, maximizar el valor para accionistas y partes interesadas a largo plazo, y lograr estabilidad financiera y resiliencia en el mercado.
- **Social:** Apuntar a incluir y proporcionar igualdad de oportunidades, crear buenos empleos, construir comunidades fuertes, respetar los derechos humanos y apoyar la diversidad en el lugar de trabajo.
- **Ambiental:** Uso responsable de los recursos naturales, evolución hacia la energía limpia, reducción de carbono, economía circular y restauración de ecosistemas.

El Triple Impacto se aparta de la idea misma de maximizar solo el beneficio económico y presenta un paradigma donde la empresa, la sociedad y el planeta necesitan progresar en conjunto.

Herramientas de gestión para el triple impacto

- Cuadros de mando ESG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza): Paneles de decisión para medir el desempeño en sostenibilidad, conectando lo ambiental, social y de gobernanza con las estrategias corporativas.
- Informes de sostenibilidad:
 - **GRI (Global Reporting Initiative):** El marco de informes global más común.
 - **SASB (Sustainability Accounting Standards Board):** Indicadores financieros y ESG por sector.
 - **ISSB (International Sustainability Standards Board):** Busca converger estándares globales para la sostenibilidad.

- **SROI (Retorno Social de la Inversión):** Una metodología de evaluación para medir el valor social y ambiental de un proyecto y calcular el retorno para la sociedad. Ejemplo: una corporación que invierte en programas educativos puede medir el impacto en la empleabilidad de la fuerza laboral y la reducción de la pobreza.

Los modelos de negocio de triple impacto ya no son solo una moda pasajera, sino una condición de supervivencia y legitimidad en los mercados actuales. La integración exitosa del desempeño económico, social y ambiental, que:

- Mejora la realización del negocio;
- Construye confianza entre los grupos de interés; y
- Contribuye directamente a lograr los ODS.

ESG REPORTING



SOSTENIBILIDAD COMO EJE ESTRATÉGICO DEL LIDERAZGO EMPRESARIAL

MODELOS DE NEGOCIO CON TRIPLE IMPACTO Y ODS

Dimensión	ODS vinculados	Ejemplos empresariales	Herramientas de gestión
Económico	ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico ODS 9: Industria, innovación e infraestructura	- Tesla : innovación tecnológica para acelerar la transición energética.- Startups Fintech en LATAM: inclusión financiera y acceso al crédito.	- KPIs financieros y sostenibles.- SASB Standards .- ESG Scorecards .
Social	ODS 1: Fin de la pobreza ODS 5: Igualdad de género	- Banco Pichincha : inclusión financiera en Ecuador.-	- SROI (Social Return on Investment) .- Indicadores de diversidad e inclusión.- Reportes GRI.
Ambiental	ODS 12: Producción y consumo responsables ODS 13: Acción por el clima	- Patagonia : cadena de valor sostenible y campañas de consumo responsable.- Agrotechs LATAM : agricultura regenerativa (ej. Agrosmart).	- GRI Standards (impacto ambiental).- ISSB framework .- Medición de huella de carbono.

Referencias

— Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90–100.

— Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. ONU. <https://sdgs.un.org/es/goals>

— Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2024). The surge of green, social, sustainability and sustainability-linked (GSSS) bonds in Latin America and the Caribbean. OECD Publishing.

— Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.

— PwC. (2019). Creating a strategy for a better world: How the Sustainable Development Goals can provide the framework for business to achieve sustainable growth. PricewaterhouseCoopers. <https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/sdg-reporting-2019.pdf>

— Bolsa de Valores de Guayaquil. (2024). Reporte de emisiones de bonos sostenibles en Ecuador. BVG.

La sostenibilidad se ha convertido claramente en el nuevo paradigma de liderazgo empresarial. No es suficiente crear valor económico: los líderes del siglo XXI necesitarán efectuar un cambio cultural donde la responsabilidad social y ambiental se integre en cada decisión estratégica. Esto también significa entender que el crecimiento sostenible es posible a través de la innovación, la inclusión y la gestión responsable de los recursos, tal como se describe en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Utilizar la sostenibilidad como eje central no solo se trata de tener acceso a financiamiento verde, tener una marca empresarial más fuerte y atraer a jóvenes talentos

motivados, sino también de crear organizaciones más sostenibles y flexibles para enfrentar los desafíos globales.

El hecho es que el liderazgo en esta época no se trata solo de ganancias; el liderazgo en nuestro tiempo se trata de ser capaz de transformar las ganancias en prosperidad compartida, se trata de transmutar la innovación en inclusión, se trata de dejar un legado para la humanidad y para el planeta. Eso es lo que es el liderazgo hoy. Por esta razón, las empresas que incluyen la sostenibilidad en su estrategia no solo salvaguardan su futuro, sino que también se convierten en agentes de una transformación histórica hacia un mundo más justo, equitativo y sostenible.

¿QUÉ SUCEDE CUANDO LOS INVESTIGADORES COFUNDAN UNA STARTUP CON IA?

J.P. Eggers, Sarah Ryan, Alexia Cambon y Jared Spataro

Distribuido por: The New York Times Syndicate

¿Qué pasaría si la primera contratación de su startup no fuera una persona, sino un agente de IA? Esta pregunta provocativa estuvo en el centro de una colaboración de un semestre entre Microsoft y el programa Tech MBA de NYU Stern. Treinta estudiantes, divididos en seis equipos de estilo startup, tuvieron acceso a Microsoft 365 Copilot con las últimas capacidades de agentes y se les pidió que reimaginaran cómo se realiza el trabajo cuando la IA se integra desde el primer día. Su misión: romper los flujos de trabajo tradicionales, crear empresas “pioneras” y explorar el futuro de la colaboración entre humanos y agentes.

Consideramos que las empresas pioneras son aquellas que no solo adoptan la IA, sino que se construyen en torno a ella. Estas empresas incorporan agentes de IA en todas sus funciones desde el primer día, rediseñando los flujos de trabajo, la toma de decisiones y las estructuras de los equipos para maximizar la colaboración entre humanos e IA. En el contexto de este proyecto, el modelo de empresa pionera desafió a los estudiantes a ir más allá de la automatización y explorar lo que realmente significa liderar y escalar una organización en la que la IA es un miembro fundamental del equipo, y no un complemento.



¿QUÉ SUCEDE CUANDO LOS INVESTIGADORES COFUNDAN UNA STARTUP CON IA?

Los resultados fueron una mezcla de inspiradores, disruptivos y aleccionadores. Más allá de usar la IA para la ejecución, los equipos más exitosos buscaron desbloquear el potencial de ideación de la IA, creando organigramas, remodelando presentaciones y proporcionando modelos de negocio hipotéticos para que los líderes humanos reaccionaran ante ellos. En el proceso, descubrieron un nuevo paradigma para el trabajo, uno en el que la IA es un miembro del equipo proactivo y en constante evolución.

Este artículo resume sus hallazgos en cuatro temas transformadores que redefinen nuestra forma de pensar sobre el trabajo, los equipos y el liderazgo en la era de la IA. Las observaciones no fueron cambios aislados, estaban profundamente interconectados: la forma en que se iniciaba el trabajo influía en las necesidades de contratación, y la forma en que se gestionaban los equipos determinaba la toma de decisiones. En conjunto, ofrecen una hoja de ruta para crear y dirigir organizaciones nativas de IA.

1. LA IA COMO CONTRATACIÓN N.º 1

Los estudiantes comentaron que la IA se convirtió rápidamente en la “primera contratación” de los equipos y se utilizó en roles fundamentales como estratega y analista. El acceso instantáneo a una amplia gama de capacidades permitió a los fundadores humanos desempeñar más funciones sin sentirse abrumados y ocuparse de tareas que estaban fuera de su experiencia principal. El resultado fue

La IA permite a los fundadores avanzar con estructuras mínimas, identificando las verdaderas necesidades antes de contratar talento humano.

que los estudiantes pasaron rápidamente de la idea a la ejecución. Tanto las decisiones de bajo riesgo como las de alto riesgo se consultaban en primer lugar con la IA, lo que supuso la introducción de un nuevo paradigma de toma de decisiones para los emprendedores.

Este cambio tiene profundas implicaciones para el emprendimiento en general. En las startups, muchas de las “tareas pendientes” son vagas o temporales, y la contratación puede suponer una distracción considerable para los fundadores que intentan avanzar rápidamente. La capacidad de la IA para manejar tareas amorfas y producir resultados tangibles ayuda a aclarar las verdaderas necesidades de la empresa, dando a los fundadores una base más sólida desde la cual construir. El trabajo de la IA fue generalmente suficiente para operar con una plantilla humana muy reducida en las primeras etapas.

¿La conclusión? La IA cambia la ecuación de la contratación. En lugar de preguntar “¿A quién necesito contratar?”, los fundadores ahora pueden preguntar: “¿Hasta dónde me llevará la IA para empezar y qué vacíos quedarán?”

2. EL TRABAJO EMPIEZA CON UNA CONVERSACIÓN

Uno de los cambios más llamativos que se observó fue cómo el trabajo pasó de documentos estáticos a diálogos dinámicos. Los estudiantes programaban reuniones en vivo para hablar sobre las entradas contextuales de la IA (las “semillas” conceptuales), de modo que la IA pudiera centrarse en redactar el informe o la presentación. Esto cambia la experiencia de trabajo: en lugar de abrir una aplicación y empezar desde cero, se comienza hablando con Copilot.

Este cambio de creador a inspirador y curador tiene profundas implicaciones. Sugiere que las habilidades más valiosas en el futuro estarán relacionadas con dar forma y orientar la producción de la IA. La experiencia en el dominio, el pensamiento crítico y el juicio editorial se convierten en los nuevos superpoderes. Cuando el lenguaje natural es la nueva interfaz de usuario, se trata menos de saber en qué menú hacer clic o qué fórmula escribir, y más de articular lo que usted necesita y luego evaluar lo que la IA entrega. Saber cómo comunicarse, expresar claramente la intención y los resultados deseados, será un conjunto de habilidades altamente valorado en el futuro.

3. EL PAPEL DEL CONOCIMIENTO HUMANO

Esta idea de los humanos como inspiradores y curadores sugiere que el papel del conocimiento humano cambia. Los estudiantes no necesitaban ser exper-

¿QUÉ SUCEDE CUANDO LOS INVESTIGADORES COFUNDAN UNA STARTUP CON IA?

tos en cada tarea que realizaban, porque podían complementar su propio conocimiento con el poder de la IA. Dicho esto, expresaron su preocupación de que la confianza de la IA pudiera crear una falsa sensación de seguridad que ellos no podían evaluar necesariamente si no poseían el conocimiento adecuado. En algunas ocasiones, los resultados de la IA omitían matices o incluían datos engañosos, como un analista junior demasiado confiado. Ellos enfatizaron el mantra “Copilot debe desafiar, no solo complacer”. Un estudiante compartió: “Usted tiene que ser el experto. Usted tiene que ser quien diga, ‘esto está bien, esto está mal’, y usted tiene que ser quien tome la decisión final”.

El principal resultado positivo fue que la IA redujo drásticamente el costo de la toma de decisiones. Esta inteligencia casi instantánea hace que sea más barato y rápido explorar alternativas, y permite a los humanos centrarse en usar su conocimiento para evaluar una gran cantidad de ideas generadas rápidamente. Los equipos podían preguntar “¿Qué pasaría si...?” con mayor frecuencia, porque la IA puede procesar el escenario de inmediato. En la era de la IA, no hay ninguna penalización por ser curioso.

También desplazó la carga de las decisiones transaccionales de bajo riesgo hacia la IA: en temas de menor valor para el equipo en general, los estudiantes podían usar la IA como compañera de lluvia de ideas. Esto apunta hacia un posible aplanamiento de jerarquías. La toma de decisiones puede volverse más descen-



La IA descentraliza la toma de decisiones, empoderando a más personas para decidir con respaldo informativo y reduciendo jerarquías rígidas.

tralizada: las personas más cercanas a las operaciones podrían tomar decisiones que antes habrían sido “escaladas”, ya que cuentan con información generada por la IA que las respalda.

4. LA DINÁMICA DE LOS EQUIPOS HUMANO-AGENTE

Quizá la idea más radical del proyecto fue cómo la IA reconfiguró la dinámica de los equipos. Con la IA manejando la ejecución, los equipos se mantuvieron más pequeños y se movieron más rápido. Los estudiantes describieron una “red multiagente” en la que diferentes agentes de IA manejaban distintos dominios (CRM, programación, finanzas), mientras

que los humanos actuaban como directores de orquesta, coordinando a los agentes y tomando las decisiones finales. La idea era que cada agente podía tener su propio rol, conocimiento y perspectiva, de modo que la selección de las habilidades de cada agente se convirtiera en algo primordial.

Este modelo invierte la estructura tradicional de los equipos. En lugar de que las personas usen muchas herramientas, estas gestionan a muchos trabajadores de IA que usan las herramientas. Se trata de un cambio en que los humanos pasan de utilizar mano de obra mecánica a utilizar mano de obra digital que utiliza mano de obra mecánica. Se establece un nuevo flujo de trabajo.

Este replanteamiento de la IA como fuerza laboral (no solo como característica) tiene profundas implicaciones para el liderazgo. Sugiere que gestionar la IA se convertirá en una competencia central que requerirá nuevas habilidades en materia de coordinación, supervisión y gobernanza ética.

La colaboración entre NYU Stern y Microsoft ofreció una visión convincente de una realidad que emerge rápidamente: la organización aumentada por IA. Demostró que la IA puede ser más que una herramienta de productividad: puede ser un compañero de equipo, un estratega e incluso un cofundador. Esto no es una visión lejana del futuro, es un fenómeno actual que ya está transformando la naturaleza del trabajo, la innovación y la ventaja competitiva.

CUANDO LOS CMO Y CFO ALINEAN SUS KPIS APORTAN MÁS VALOR

Michael Kaminsky

Distribuido por: The New York Times Syndicate

Los directores de marketing (CMO, por sus siglas en inglés) tienen uno de los mandatos más cortos de la C-suite. No es porque la mayoría sean malos en marketing, sino porque les cuesta relacionar el impacto del marketing con los resultados comerciales que realmente importan a los equipos financieros y ejecutivos.

No hay duda de que los CMO están bajo una intensa presión para aumentar los ingresos y mejorar la eficiencia. El problema es que muchos de sus KPIs tradicionales (alcance, impresiones, tasas de interacción, estudios de reconocimiento de marca) son útiles para los especialistas en marketing, pero no se conectan directamente con los resultados comerciales.



CUANDO LOS CMO Y CFO ALINEAN
SUS KPIS APORTAN MÁS VALOR

La alineación entre marketing y finanzas en torno a la medición permite ahorrar, optimizar inversiones y construir confianza mutua.

Los directores financieros (CFO, por sus siglas en inglés), CEOs y la junta directiva se preocupan por las ganancias, la previsión de estabilidad y la asignación de capital. Quieren saber: si gastamos 2 millones de dólares adicionales en marketing el próximo trimestre, ¿cuántos ingresos incrementales podemos esperar? ¿Y cuánta confianza tenemos en ese número? Cuando los CMO no pueden responder con claridad a esa pregunta, se generan expectativas desalineadas y presupuestos de marketing infrautilizados. Más aún, esto lleva a que el equipo ejecutivo vea al marketing como un centro de costos en lugar de un motor de crecimiento.

He observado esta dinámica en repetidas ocasiones, tanto al dirigir el análisis de marketing de la marca de productos de aseo personal Harry's como al asesorar a cientos de equipos de marketing y finanzas de empresas sobre la medición. En todas estas colaboraciones, el patrón es claro: las organizaciones que alinean el marketing y las finanzas en torno a la medición suelen ahorrar considerablemente al reducir el gasto innecesario e invertir en lo que realmente funcio-

na. ¿Cuál es la solución? Que los CFO y CMO compartan la responsabilidad de la agenda de medición, y que ambas partes la adopten.

CONSTRUYENDO UNA MEJOR RELACIÓN CMO-CFO

La brecha entre CMO y CFO surge de presiones contradictorias: los CFO se enfocan principalmente en las ganancias del próximo trimestre y necesitan resultados inmediatos y medibles del gasto en marketing. Mientras tanto, los CMO se debaten entre impulsar el rendimiento a corto plazo y construir valor de marca a largo plazo. El resultado frecuente es que la medición del marketing se vuelve retrospectiva en lugar de prospectiva. Los equipos de marketing gastan más energía en demostrar que las campañas anteriores funcionaron, en lugar de comprender qué impulsa el rendimiento actual.

Pero las condiciones de marketing cambian rápidamente, y la medición del marketing es propensa a errores. Lo que pareció funcionar el trimestre pasado puede no funcionar este trimestre. Cuando los planes, proyecciones y ejecución dependen de dinámicas de campaña obsoletas, el resultado es predecible: proyecciones optimistas que no alcanzan los resultados reales trimestre tras trimestre, erosionando sistemáticamente la confianza de las finanzas en los números de marketing.

A medida que este ciclo de desconfianza se profundiza, ambas partes se refugian en sus zonas de confort: marketing en

métricas que pueden controlar (impresiones, clics, etc.), y finanzas en métricas en las que confían (ingresos, ganancias, flujo de efectivo). Al final, ninguna de las dos partes logra un entendimiento compartido de qué acciones de marketing impulsan los resultados comerciales.

Romper este ciclo no se trata de mejores métricas de marketing ni de modelos de atribución más sofisticados. Más bien, se trata de reconocer que los CFO y CMO en realidad quieren lo mismo: un crecimiento predecible y rentable. Los CFO piensan en sistemas, proyecciones de ganancias y ROI incremental (aunque no necesariamente lo llamen así). Quieren saber cómo un cambio en la estrategia de marketing afectará al negocio, y qué rango de resultados pueden esperar con base en diversos escenarios de marketing.

Cuando la colaboración es exitosa, los CMO satisfacen estos deseos con sistemas sólidos de planeación, generación de hipótesis y ejecución que se enfocan en las métricas que le importan al CFO. En lugar de preguntarse “¿Qué funcionó el trimestre pasado?”, preguntan: “¿Qué canales nos generan más incertidumbre? ¿Qué apuestas de marketing deberíamos hacer el próximo trimestre, y qué resultados podemos esperar?” Esto es exactamente lo que el CFO quiere: una medición que le ayude a planear y operar el negocio. Cuando un CMO puede decir “aumentar la inversión en TV en un 20% debería generar entre 3 y 5 millones de dólares en ingresos adicionales, y aquí está cómo validaremos esa predicción”, está hablando el idioma del CFO.

CUANDO LOS CMO Y CFO ALINEAN
SUS KPIS APORTAN MÁS VALOR**CÓMO SE PRODUCE REALMENTE LA
ALINEACIÓN CMO-CFO**

He hablado con cientos de ejecutivos de marketing, finanzas y datos (desde empresas de la lista Fortune 500 hasta startups de alto crecimiento y grandes plataformas de anuncios) en el proceso de ayudar a implementar estas estrategias de alineación en los sectores de bienes de consumo, tecnología financiera y farmacéutico en marcas reconocidas como Canva, Rocket Money, Los Angeles Times, Masterclass y muchas más.

El hilo común en estos negocios es que la alineación real requiere un cambio cultural en la forma en que el CMO y el CFO piensan sobre la medición y la toma de decisiones. Esto es lo que hacen los equipos más exitosos:

1. Cambian la pregunta fundamental de “¿qué funcionó?” a “¿qué deberíamos hacer ahora, y qué tan seguros estamos?” Esto replantea cada conversación de medición en torno a la acción y la incertidumbre, en lugar de la justificación y la falsa certeza.
2. Establecen un lenguaje compartido de incertidumbre, pronósticos y riesgo. En lugar de que marketing presente estimaciones puntuales (“La TV lineal genera un ROI de 3.1x”), ambos equipos deberían discutir rangos y niveles de confianza (“La TV lineal probablemente genera un ROI entre 2.2x y 3.8x, con base en los datos actuales”).

3. Implementan experimentos de marketing regulares y revisiones de avance de objetivos a las que ambos equipos asisten. Se enfocan en qué experimentos se han ejecutado y qué se ha aprendido, cómo esos aprendizajes influyen en las expectativas futuras y qué grandes cambios está planeando el equipo.

Estos cambios generan resultados. Cuando la medición es responsabilidad de todo el negocio (no solo del marketing) ocurre algo interesante. El marketing obtiene mejores resultados porque las decisiones se basan en el impacto comercial y no en métricas específicas de cada canal. La confianza del CFO en el CMO aumenta porque las recomendaciones vienen acompañadas de la validación y el rigor de proyección que espera de otras inversiones.

Diversas marcas líderes ya están trabajando para crear esta alineación. McDonald's, una potencia del marketing, hizo de la alineación CFO-CMO un pilar de su estrategia de crecimiento “Accelerating the Arches”. En una entrevista reciente, el CFO Global de McDonald's, Ian Borden, habló sobre la importancia de que las finanzas defiendan la colaboración con el marketing:

Marketing y finanzas construyeron alineación estableciendo un lenguaje compartido: uno basado en datos, impacto y resultados comerciales. Hoy, nuestros equipos financieros y de marketing trabajan como verdaderos socios, asegurando que cada dólar de marketing sea una inversión que genere rendimientos

Cuando la medición se comparte, marketing obtiene mejores resultados y finanzas gana confianza en sus proyecciones.

medibles. Cuando la creatividad y la estrategia comercial avanzan al unísono, se transforma no solo la marca, sino también el negocio.

AT&T dio pasos similares. En una reunión reciente con su CMO y CFO, Fortune señaló que “los equipos de marketing exitosos utilizan KPIs compartidos para demostrar el impacto financiero, lo cual facilita que los CFO respalden nuevas iniciativas.” AT&T priorizó esta alineación contratando a Pascal Desroches como CFO, un ejecutivo que aportaba más de 20 años de experiencia en la industria de medios antes de AT&T. Su contraparte CMO, Kellyn Smith Kenny, señaló que tener a una persona de finanzas en la mesa de liderazgo “que domine la práctica del marketing y el crecimiento es de gran ayuda.”

Si gigantes globales como McDonald's y AT&T ven valor en cerrar la brecha entre CMO y CFO, también pueden hacerlo las marcas más nuevas con equipos de marketing más pequeños. ¿El resultado final para los CMO? Al estar finalmente alineados con las métricas que importan, pueden quedarse en sus puestos.

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