

revista digital

# PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

## Una aritmética simple



4

Cómo hablar con su equipo cuando el futuro es incierto

Rebecca Knight

8

Cómo ser un líder incluyente en medio de una crisis

Ruchika Tulshyan



**ESAI**

BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

revista digital

# PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

Revista digital de la ESAI Business School, de la Universidad Espíritu Santo. Las opiniones vertidas en los artículos son responsabilidad exclusiva de sus autores y no comprometen a la revista ni a sus editores

Ninguna parte de esta publicación o de su Web asociada ([www.esai.edu.ec](http://www.esai.edu.ec)) puede ser reproducida o transmitida de ninguna forma ni por ningún medio, ni almacenarse en ningún sistema de recuperación de información de cualquier naturaleza sin el permiso previo y por escrito del titular de los derechos de autor. Cualquier permiso debe ser solicitado a la ESAI Business School.

Mayor información, visite: [www.esai.edu.ec](http://www.esai.edu.ec)  
o escríbanos a: [puntodevista@esai.edu.ec](mailto:puntodevista@esai.edu.ec)  
Teléfono: +593 4 283 5630

**DIRECTOR DEL ESAI**  
Econ. Alberto Dahik G.

**CONSEJO EDITORIAL**  
Dr. Joaquín Hernández A.  
Dr. Carlos Ortega M.  
Dr. Gabriel Rovayo V.

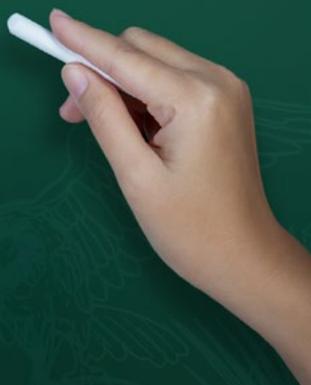
**EDITORA GENERAL**  
Paola Ycaza O.

**DISEÑO GRÁFICO**  
Ing. Mariuxi Lucas M.

## CONTENIDO

12 Una aritmética simple

Una  
aritmética simple



4 Cómo hablar con su equipo cuando el futuro es incierto



8 Cómo ser un líder incluyente en medio de una crisis



16 Ecuador 2023: de la farra estatal a las reglas fiscales



# DIPLOMADO EN Mercado de Valores e Inversiones

**Modalidad 100% virtual**



*Estudiar a profundidad mediante una metodología práctica el mercado de valores ecuatoriano, el entorno económico, financiero y legal en el que se desarrolla.*

*El programa capacitará al participante para certificarse como operador de valores nacional.*



**Fecha de inicio:** Junio de 2020

**Duración:** 87 horas



## Cómo hablar con su equipo cuando el futuro es incierto

Rebecca Knight

Distribuido por: The New York Times Syndicate



Conforme la pandemia de coronavirus escala y continúan las disrupciones a los negocios, los directivos están luchando con lo desconocido. Usted no sabe cuándo sus empleados podrán regresar a la oficina o qué tan diferentes serán las cosas cuando lo hagan. Aun así, necesita estar en comunicación constante con su equipo, pero ¿qué in-

formación – y cuánta – debería compartir con sus subordinados acerca de la salud de su organización? ¿Cómo puede ser sincero acerca de la posibilidad de recortes salariales y despidos, sin desmoralizar a su equipo? ¿Cómo puede ofrecer certeza sin darle falsas esperanzas a la gente?

## Cómo hablar con su equipo cuando el futuro es incierto

La pandemia del COVID-19 es un evento sin precedentes en la historia moderna. Sin embargo, de acuerdo con Paul Argenti, profesor de comunicaciones corporativas, la experiencia de dirigir una empresa a través de la pandemia no es algo necesariamente singular. Como fue el caso en crisis previas, desde el 9/11 hasta la recesión financiera global del 2007-2008, los trabajadores se sentían atemorizados y preocupados. “La ansiedad activa el miedo,” dice Argenti. “Las personas están preocupadas y preguntándose, ‘¿qué significa esto para mi compañía, mi trabajo y mi futuro?’” Su rol como directivo es proyectar confianza y fortaleza.

Incluso aunque la situación avanza rápidamente y usted no tiene información perfecta, necesita ser honesto acerca de lo que sabe, dice Amy Edmondson, profesora de liderazgo y administración. “La primera tarea es la transparencia,” señala. Explíquelo a su equipo lo que usted sabe, lo que desconoce y lo que hará para cerrar esa brecha. Su segunda tarea consiste en articular un sentido de posibilidad y esperanza.

Lograr estas dos tareas no es fácil. A continuación, algunas recomendaciones sobre cómo comunicarse con sus empleados durante este tiempo de incertidumbre.

### 1 FORTALÉZCASE:

Antes de mencionar o escribir siquiera una palabra para su equipo, necesita entender el desafío que tiene frente a

Como directivo, su meta es ser la persona a la que recurran sus trabajadores en busca de guía y dirección. Tener la mentalidad correcta es fundamental

usted, explica Argenti. “Usted le está enseñando a las personas como tener éxito en una crisis,” señala. Reúna su valentía. Como directivo, su meta es ser la persona a la que recurran sus trabajadores en busca de guía y dirección. Tener la mentalidad correcta es fundamental, dice Edmondson. Canalice al líder de pelotón en su interior y prepárese como lo haría para la batalla. Edmondson recomendó mantener sus rutinas tanto como pueda. Coma bien, ejercítese y trate de dormir mucho. “Póngase su máscara de oxígeno antes de ponérsela a los demás,” añade.

### 2 HAGA UN PLAN:

Necesitará una estrategia de cómo y cuándo se comunicará con su equipo respecto a la situación conforme esta evoluciona. Cuando su organización está en crisis, usted necesita compartir la información en forma ágil y constante, dice Argenti. Su equipo necesita saber cuándo y qué tan frecuentemente recibirán aportes de usted, al igual que de los liderazgos de su compañía. Él sugiere realizar periódicamente pequeñas reuniones grupales o individuales, para entender cuáles son los temas más urgentes para los miembros de su equipo.

### 3 NAVEGUE SUS CONVERSACIONES CON CUIDADO:

Asegúrese de tomar en cuenta la perspectiva de sus empleados. “Vea la situación poniéndose en sus zapatos y piense acerca de lo que usted mismo querría escuchar,” dice Argenti. Seguramente usted querría la certeza de que eventualmente esto terminará. Alivie los temores de sus trabajadores tanto como pueda.

“Ninguno de nosotros tiene mucha claridad respecto a la que vendrá a continuación,” dice Edmondson. Por ello, usted necesita admitir lo que desconoce. También podría estar tentado a disimular noticias que no serán bien recibidas. Sin embargo, ese enfoque no le ayudará a nadie. “Cuando usted endulza, es percibido como un mentiroso o alguien que está desconectado,” explica Edmondson. Además, todos los hechos de la situación se volverán claros con el paso del tiempo, y suavizar las verdades dolorosas puede ser contraproducente. “Cuanto la verdad salga a la luz ello [no] construye confianza,” añade Edmondson.

## Cómo hablar con su equipo cuando el futuro es incierto

Admita qué es lo que enfrenta y reconozca que vendrán tiempos difíciles, pero también transmita una sensación de fortaleza



Si no ha recibido la luz verde para compartir información acerca de despidos o recortes salariales, podría encontrarse en una posición en la que no pueda decir nada. Lo mejor que puede hacer en esos casos, dice Edmonson, es mantener su compasión mientras reconoce explícitamente el alto nivel de incertidumbre que actualmente existe. Ella recomienda decir, “todos nosotros quisiéramos no estar en esta situación, pero debemos trabajar juntos para hacer lo mejor posible en medio de la incertidumbre, los desafíos y el caos que esta crisis ha generado.”

Comunicarse abiertamente con su equipo se vuelve más complejo si su jefe inmediato está respondiendo a la crisis en una forma con la que usted no concuerda. “Lidiar con este desafío es complicado,” dice Argenti.

Él recomienda que usted trate de hacer que suene como que usted acepta la indicación de su jefe, pero tiene una perspectiva ligeramente distinta. Digamos, por ejemplo, que su jefe plantea una política de trabajo a distancia que requiere

que todos los empleados estén conectados de 9 a.m. a 6 p.m., pero usted cree en darle más autonomía a los empleados respecto a cómo y cuándo trabajan. Usted podría explicar la política y añadir que durante este estresante tiempo confía en que sus trabajadores actúen con buen juicio. “Encuentre un lugar en el que puedan coincidir y disentir respetuosamente,” señala.

### 4 BUSQUE INSPIRAR:

Elévese a la altura de la ocasión. Afirme las capacidades de su equipo y use un lenguaje motivador para alentar a todos a trabajar juntos, dice Edmonson. Ella recomienda decir algo como, “creo en todas y cada una de sus capacidades — y creo incluso más en nuestras capacidades conjuntas. Podemos hacer esto juntos.” Admita qué es lo que enfrenta y reconozca que vendrán tiempos difíciles, pero también transmita una sensación de fortaleza, añade Edmonson. Argenti recomienda que exprese su esperanza de que todos superarán la crisis y de que usted cree en el futuro de largo plazo de su organización. “Sea tan entu-

siasta como pueda,” explica. Su tono no debería ser demasiado positivo ni demasiado negativo.

### 5 OFREZCA APOYO:

Finalmente, es importante hacer un esfuerzo especial para entender las preocupaciones y estrés individual de los miembros de su equipo. “Usted no puede manejar las emociones de las otras personas; todo lo que puede hacer es minimizar el miedo que tienen,” dice Argenti. Ya que la mayoría de los empleados están trabajando a distancia, no puede recurrir a las conversaciones de pasillo para tomarles la temperatura emocional. Verifique con su equipo de manera regular para tener una idea de cómo están las personas. Escuche cuidadosamente lo que están preguntando y diciendo. La mayoría necesitan escuchar que van a estar bien. Deles toda la tranquilidad que pueda.

*Rebecca Knight es una periodista independiente en Boston y académica en Wesleyan University.*



# CERTIFICACIÓN INTERNACIONAL DE COACHING

PERTENECE A UNA DE LA REDES DE COACHES

**MÁS GRANDES DEL MUNDO**

¡POR PRIMERA VEZ EN EL ECUADOR  
EN MODALIDAD ONLINE!



ENTRENAMIENTO  
DE CLASE MUNDIAL



MODELO INTEGRAL  
Y MULTICULTURAL

# Cómo ser un líder incluyente en medio de una crisis

Ruchika Tulshyan

**Distribuido por:** The New York Times Syndicate



**L**os líderes están bajo una presión extraordinaria en este momento. Se espera que tomen decisiones rápidamente, con información incompleta y en rápida evolución. Desafortunadamente, estar en modo de crisis puede ocasionar que incluso los líderes con mejores intenciones caigan en patrones de prejuicio y exclusión. La investigación muestra que cuando estamos estresados, a menudo recurrimos a la heurística y los instintos, que son conocidos por desalentar la diversidad e incrementar los prejuicios.

Aun así, en este momento los líderes deben priorizar la inclusión, más que nunca. Las organizaciones

tienen mucho mayores posibilidades de ser innovadoras al enfrentar esta crisis si buscan aportes de un grupo diverso de empleados. Además, quizá sea necesario un enfoque dirigido, especialmente ya que los empleados de grupos históricamente subrepresentados podrían sentirse menos seguros acerca de alzar la voz.

“Ahora es un momento para que los líderes reflexionen acerca de qué clase de líder necesitan ser para todos sus trabajadores, especialmente los más vulnerables y marginados,” dice Daisy Auger-Dominguez, una estratega que se enfoca en la cultura de los lugares de trabajo.

## Cómo ser un líder incluyente en medio de una crisis

Si espera que los empleados sigan entregando niveles comparables de productividad durante la pandemia, debe asegurar que todos tengan acceso a una conexión constante a internet, un dispositivo y cualquier otro software o hardware adicional que pudieran necesitar

He aquí algunas tácticas a implementar para asegurarse de que durante esta crisis está priorizando comportamientos inclusivos en su lugar de trabajo:

— **ASEGURE QUE TODOS LOS EMPLEADOS TENGAN IGUAL ACCESO A LA TECNOLOGÍA PARA EL TRABAJO A DISTANCIA:**

Esto siempre es importante, pero se ha vuelto crucial en este tiempo, cuando el acceso a la tecnología podría hacer la diferencia en la productividad de los empleados y su conexión con los demás. No puede haber disparidades en su organización cuando se trata del acceso a la tecnología. La profesora de la Harvard Business School Tsedal Neeley recientemente escribió que actualmente los gerentes necesitan “contar con una buena infraestructura.” Ella anima a los líderes a preguntarse, “¿Las personas tienen la tecnología necesaria o el acceso a ella?” Si espera que los empleados sigan entregando niveles comparables de productividad durante la pandemia, debe asegurar que todos tengan acceso a una conexión constante a internet, un dispositivo

y cualquier otro software o hardware adicional que pudieran necesitar.

— **HAGA QUE LAS REUNIONES VIRTUALES SEAN EQUITATIVAS AL ACTIVAR LOS SUBTÍTULOS, ADEMÁS DE REUNIR APORTES Y ENVIAR LOS DOCUMENTOS POR ADELANTADO:**

Hablar en una reunión virtual podría ser incluso más desafiante para algunas personas que hacerlo en reuniones en persona. Enviar de antemano la información ayuda a crear oportunidades para que las personas aporten – y no solo aquellos que se sienten cómodos hablando mientras piensan. El subtítulo es especialmente crucial durante webinars o presentaciones, de forma que todos, incluyendo quienes pudieran tener dificultades auditivas o servicio intermitente de Wi-Fi, puedan participar plenamente. Si usted es el presentador, también le recomiendo usar la función de chat para reiterar argumentos importantes y abrirla a otros que pudieran sentirse más cómodos haciendo preguntas o comentarios por escrito. Finalmente, asegúrese de que las personas que

no tienen una buena conexión a internet en casa o no pudieron escuchar todo durante la videoconferencia puedan tener acceso a la información necesaria: Grabe las reuniones clave y comparta el link con sus empleados.

— **COMIENZE LAS REUNIONES MENCIONANDO A TODOS LOS ASISTENTES, NO SÓLO A LOS DE ALTO ESTATUS O PRIVILEGIO:**

Enfatice el reconocer la situación sin precedentes en la que todos nos encontramos antes de pasar a los temas de la agenda. Los líderes pueden definir el tono al compartir sus propios desafíos o vulnerabilidades. Su equipo apreciará si usted dice, “esto es difícil.” En reuniones más pequeñas, revise individualmente con cada persona el cómo están. Este mes tuve que mover rápidamente, del aula a un formato de videoconferencia, las últimas tres sesiones de mi clase universitaria, e incluso aunque navegar el cambio con 22 estudiantes no fue fácil, incluí tiempo en cada clase para que cada persona compartiera “una victoria” o “un desafío” que enfrentaron en la semana, antes de pasar al temario. Noto que cuando hago estas revisiones hay más estudiantes que participan durante el resto de la clase.

— **ENTIENDA CÓMO PUDIERAN MANIFESTARSE LOS SESGOS DE GÉNERO:**

La investigación muestra que en circunstancias laborales “normales”, las mujeres son penalizadas por ser cuida-

## Cómo ser un líder incluyente en medio de una crisis

Muestre empatía hacia las madres trabajadoras al hablar con ellas, ofrecer apoyo extra o aplazar fechas de entrega y, lo más importante, mostrando generosidad cuando los hijos de cualquier empleado interrumpen las videoconferencias

doras visibles, mientras que los padres reciben un bono de paternidad — se les ofrece más dinero o adquieren una reputación de ser confiables. Durante la pandemia, las mujeres están llevando una desproporcionada carga de responsabilidad por el cuidado de los hijos, la familia, el hogar y la salud. Muestre empatía hacia las madres trabajadoras al hablar con ellas, ofrecer apoyo extra o aplazar fechas de entrega y, lo más importante, mostrando generosidad cuando los hijos de cualquier empleado interrumpen las videoconferencias. Melissa Abad, socióloga en el VMware Women's Leadership Innovation Lab, de Stanford, también nos invita a ser más prudentes en cómo interpretamos cómo hablan las mujeres de color. "Cuando las mujeres afroamericanas o latinas están estresadas, ello puede percibirse negativamente en la comunicación laboral, a comparación de lo que sucede cuando otras personas en de grupos mayoritarios expresan la misma emoción." Ella recomienda que los directivos sean reflexivos acerca de a quién le están dando retroalimentación, especialmente cuando es acerca de las formas de comunicarse, y tomar

el tiempo para preguntarse si es que esa retroalimentación podría estar sesgada.

### — HABLE CON LOS EMPLEADOS QUE PUDIERAN SER ESPECIALMENTE IMPACTADOS POR ESTA CRISIS:

Desafortunadamente, a nivel global se ha registrado un repunte de racismo en contra de las personas de origen asiático en respuesta a la crisis del COVID-19. Asegúrese de conectar con los trabajadores que podrían estar afectados, mientras les recuerda a todos los empleados que usted toma seriamente la discriminación laboral. Comparta los canales y protocolos adecuados para reportar casos de discriminación en el ámbito laboral. Este también es un tiempo significativamente más desafiante para los empleados mayores e inmunocomprometidos, las personas que tienen familiares en riesgo y los empleados con problemas de salud física o mental. Comparta amplia y proactivamente la información sobre los recursos que ofrece su organización en materia de salud física y mental.

### — POR ENCIMA DE TODO, MUESTRE COMPASIÓN:

Los directivos deben reconocer que las crisis afectan a los empleados en forma diferente — para muchos provenientes de comunidades subrepresentadas, los actuales eventos no sólo implican preocuparse por y cuidar a su familia inmediata, sino también a la familia extendida y la comunidad en general. Deles a los empleados un tiempo de descanso si están enfermos o necesitan cuidar a un enfermo. Atrase las fechas de entrega mientras cada vez más personas se ajustan a la nueva normalidad.

"La crisis nos da la oportunidad de evaluar la estructura del trabajo y cómo los procesos organizacionales deben adaptarse," dice Abad. Conforme navegamos en territorio desconocido, tenemos una singular oportunidad de examinar las formas en que podríamos ser más incluyentes con todos los empleados, especialmente con aquellos que pudieran estar lidiando con mayores desafíos. Mi esperanza es que, cuando llegemos al otro lado de esta pandemia, más de nosotros hayamos aprendido a dirigir en forma incluyente y empática, no sólo durante las crisis, sino también en los periodos de calma.

*Ruchika Tulshyan es autora de "The Diversity Advantage: Fixing Gender Inequality In The Workplace" y fundadora de Candour, una firma de estrategias para la inclusión.*

# DIPLOMADO EN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Fecha de inicio: Julio de 2020

Modalidad 100% virtual



**ESAI**

BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

Es un programa internacional que tiene como propósito brindar herramientas avanzadas a los ejecutivos vinculados con la cadenas de suministros o interesados en implementarlas y/o mejorarlas.



## Módulos:

- Etap 1:** Dirección de la cadena de suministros.
- Etap 2:** Analítica de la cadena de suministros.
- Etap 3:** Lean Supply Chain Management.
- Etap 4:** TI en la Gestión de Cadena de Suministros.

**Duración:** 72 horas



Información: [esai@uees.edu.ec](mailto:esai@uees.edu.ec)

2835630 Ext. 424

 093 931 7447

# Una aritmética simple



**Alberto Dahik**

Director General ESAI,  
Director del Centro de Estudios  
Económicos y Sociales para el  
Desarrollo (CESDE)

**P**rimero fue el precio del petróleo, que cayó en el 2015-2016 de niveles de más de 100 dólares, que fueron los más altos de la historia, a 40 dólares, que de todas maneras era un precio superior al de casi todos los gobiernos. Entonces se dijo: el petróleo y la apreciación del dólar nos han sacudido. Luego vino el terremoto. Ahora el COVID-19.

El drama de la economía ecuatoriana no es el petróleo, ni el terremoto, ni el COVID-19. El factor fundamental en generar la debacle del Ecuador es el modelo de la FaRC, familia Revolución Ciudadana: duplicó el gasto público consolidado en relación al PIB.

## Una aritmética simple

Hay un sector privado que trabaja y genera riqueza. Y un sector público que puede potencializarlo o asfixiarlo.

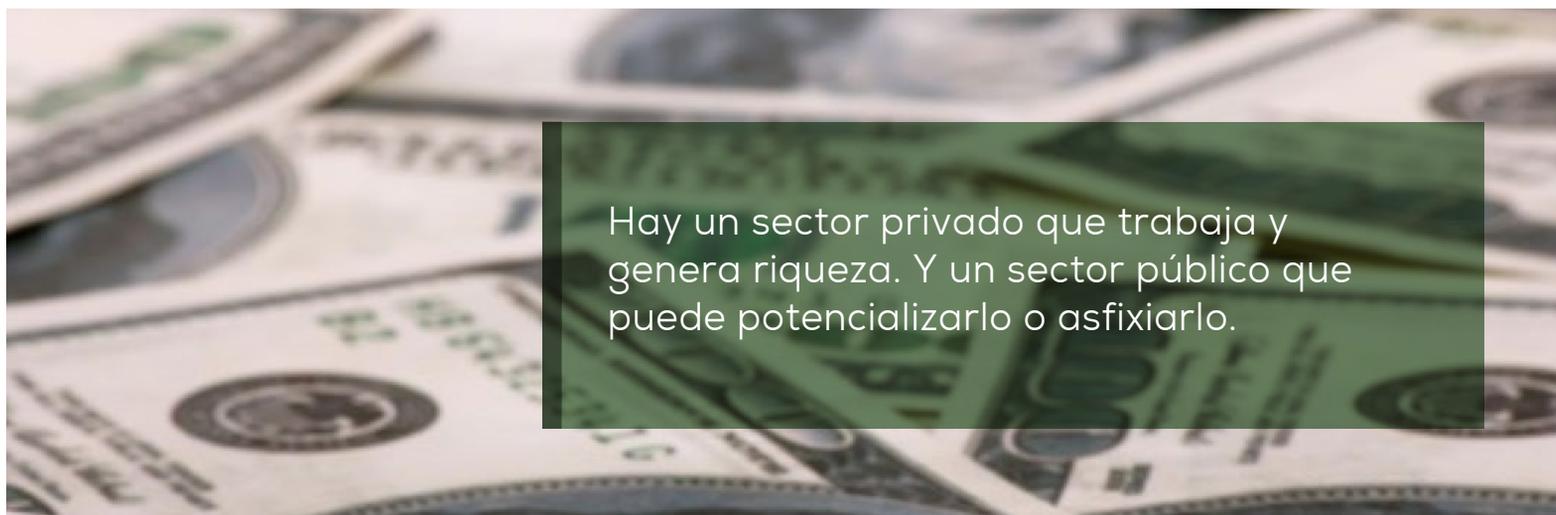
Antes de la FaRC teníamos un sector público consolidado del 22 % del PIB. En escasos 9 años, para el 2014, ya la FaRC había multiplicado ese sector público para que pase a representar el 43 % del PIB. Ni Venezuela alcanzó ese nivel en relación con el PIB, ni ningún país de la cofradía ALBA tampoco: Ni Nicaragua,

sector productivo, para botar plata en proyectos faraónicos y dar gloria a la tiranía, produciendo la peste de corrupción más grande que conozca la historia del Ecuador, tal cual sucedió en todos los territorios infectados con el socialismo del siglo XXI.

Hoy, por tercera vez, ese modelo enfrenta una crisis. No se conmovió frente a la caída del precio del petróleo: aumentó su tamaño, nos puso salvaguardas (im-

le conmueve tampoco el desempleo y el tamaño de la crisis económica.

Mientras el sector privado ya ha ajustado sueldos, ha reducido dramáticamente personal, el Estado sigue ahí, campante, como 'Johnny Walker'. Pregunto a mis lectores y al país: ¿qué es lo que el Ecuador necesita para que el Estado entienda que es él el gran causante del problema y que se tiene que reducir? ¿Qué tiene que pasar, por Dios, en esta patria para que



ni el Brasil de Lula y Dilma, ni la Argentina de los Kirchner, ni Bolivia.

El Ecuador ocupó el primer lugar en el continente, y además, dio el salto más grande. Ningún país, Ni Venezuela, duplicó su sector público en ese periodo.

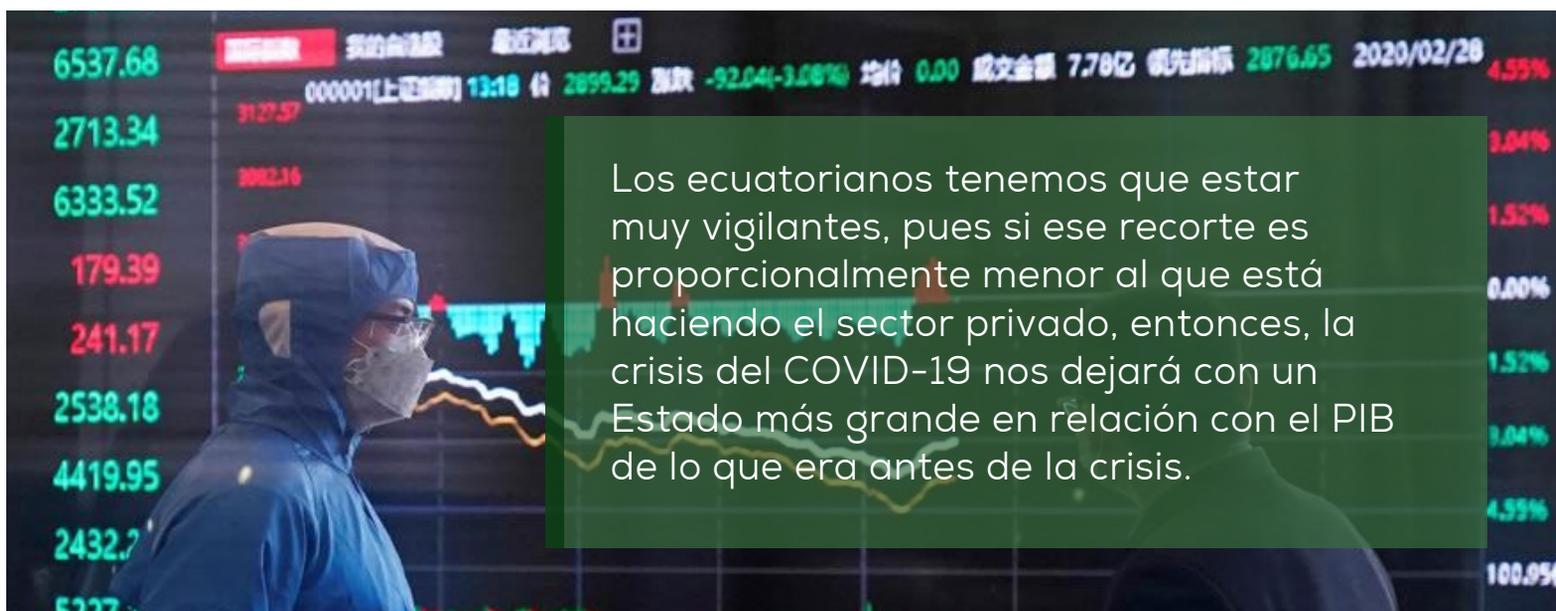
Y esa duplicación vino para crear instituciones innecesarias, que asfixian al

puestos) y tomó más deuda. Igual con el terremoto. No bajó su tamaño, tomó más deuda y nos pidió contribuciones y aumentos del IVA y hubo corrupción. Y hoy no lo conmueven los muertos, recogidos en camiones y sacados en fundas. Sí, entendemos bien que hoy no le queda más que tomar deuda o perecemos, pero también nos quiere ese Estado volver a pedir contribuciones. No

el Estado tenga alma? Si ante este drama no lo hace, comprobaremos una vez más los ecuatorianos, que ese Estado es un monstruo sin sentimientos; no le importa un pepino lo que pasa en el resto de la sociedad. Está aquí simplemente para devorarnos a todos.

El sector privado ha reducido ventas, empleo, masa salarial. Las empresas,

## Una aritmética simple



con enorme dolor, han despedido a empleados a los cuales los administradores y dueños quieren, pues en muchos casos tienen vínculos y aprecio para ellos. Sufren viendo a sus colaboradores sin trabajo. El Estado, como no tiene alma, no sufre por nada, no se inmuta por nada. Y ante anuncios de recortes, instituciones marchan, logran que en la Asamblea, que es parte del Estado, se diga que no puede haber recorte para tal o cual sector y que hay derechos adquiridos. Quieren que el ministro dé a luz plata por algún parto milagroso.

El Estado no se reducirá por convicción, sino porque no tiene otra opción. Los ecuatorianos tenemos que estar muy vigilantes, pues si ese recorte es proporcionalmente menor al que está haciendo el sector privado, entonces,

la crisis del COVID-19 nos dejará con un Estado más grande en relación con el PIB de lo que era antes de la crisis. Es decir, la perversa y malévola relación de tamaño del Estado respecto del PIB será todavía peor. Eso es aritmética simple. Si el Estado hoy es 40 y el sector privado 60, y ese sector privado se reduce 20 % y el público 10 %, entonces el Estado pos-COVID-19 será 36 y el sector privado será 48. Estado antes del COVID-19 2/3 partes del sector privado; pos-COVID-19 las 3/4 partes. ¿Permitiremos que esta crisis deje un sector público más grande respecto del PIB y del sector privado que antes? Si así lo hacemos seremos cómplices de nuestra propia destrucción.

Y la reducción que venga por gasto de capital y no por el corriente es dolorosa,

pues la inversión pública (cuando no se roba, como en el periodo de la FaRC) es la que ayuda a que ese sector privado que lleva el peso de producir pueda crecer.

Por ello, mi oposición radical a todo impuesto y contribución. Porque el dinero es fungible y, por lo tanto, en el análisis marginal de fuentes y usos de fondos, ese dinero va a sostener ese perverso modelo. Si ese Estado no se reduce proporcionalmente más que el sector privado, demostrará que tenemos en el Ecuador un monstruo que terminará devorando todo y a todos, y que ni siquiera ante una tragedia humanitaria, un drama como el que vive el país, y sobre todo Guayaquil, tiene la sensibilidad para reconocer su gran pecado y tratar de enmendarlo.



# MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

RPC-SO-22-No.373-2019



**Guillermo Avellán  
Solines**

Director de Investigación de  
la Fundación Ecuador Libre  
Docente e investigador  
de la Universidad de  
Especialidades Espíritu Santo

# Ecuador 2023: de la farrá estatal a las reglas fiscales

Cuando una familia unida enfrenta una crisis económica, los padres e hijos realizan sacrificios para superar los desafíos financieros. Tanto padres como hijos buscan contribuir a la familia con nuevas fuentes de ingresos y un manejo eficiente de sus gastos. No sirve de nada el trabajo y la austeridad de los padres, si los hijos mantienen un gasto poco austero. De igual manera, cuando un país atraviesa una severa crisis como la actual, se requiere del esfuerzo de todas las entidades que conforman la estructura del Estado y no exclusivamente de la Administración Central.

La Ley para el Ordenamiento de las Finanzas Públicas es uno de los dos proyectos económicos urgentes enviados por el presidente a la Asamblea Nacional. Este proyecto de ley busca solucionar los problemas de fondo de las finanzas públicas de nuestro país, como el incremento irresponsable del gasto y el excesivo endeudamiento estatal. Por ello, el proyecto propone la aplicación de reglas fiscales a partir de 2023 para todas las entidades del Sector Público No Financiero (SPNF), el cual incluye el Estado central, los gobiernos autónomos descentralizados (GAD), empresas estatales y entidades de la seguridad social.



## Ecuador 2023: de la farra estatal a las reglas fiscales

El proyecto es perfectible. Debería garantizar la autonomía de los GAD y de la seguridad social, aclarando que la aplicación de estas reglas siempre respetará los fondos y competencias de estas entidades.

Actualmente, un gran número de países de los cinco continentes aplican reglas fiscales con el objetivo de fortalecer sus finanzas públicas. Estas reglas tienen como propósito controlar los egresos permanentes, el crecimiento del gasto, el endeudamiento público y el resultado primario del Gobierno. Su aplicación no es parte de una agenda ideológica sino, más bien, estas reglas tienen propósitos llenos de sentido común. En pocas palabras, permiten al Estado generar ahorro público, tener acceso a fuentes de financiamiento y atender a los más necesitados en periodos de crisis.

El proyecto de ley tiene varios aspectos positivos. Permite la contratación de mecanismos, como una cobertura pe-

trolera que garantice un ingreso estable derivado de la comercialización del crudo ecuatoriano. Además, se mantiene el fondo de estabilización fiscal, que garantizará la sostenibilidad de las finanzas públicas y las inversiones en educación y salud. Asimismo, la nueva regla de deuda es un indicador con amplia cobertura de los pasivos públicos (endeudamiento y otras obligaciones), debido a que sí considera los pagos pendientes a proveedores, preventas petroleras y certificados de Tesorería. Diferencias relevantes en comparación al indicador de endeudamiento utilizado por el Gobierno anterior.

Más importante aún, las reglas fiscales son flexibles y sensibles a la realidad económica y social del país por tres razones principales: Primero, permiten atender la emergencia sanitaria actual sin restricciones, ya que estas reglas entrarían en vigencia a partir de 2023. Segundo, se admite la suspensión de estas reglas hasta por dos años en caso de estado de excepción o recesión económica grave. Finalmente, las reglas respetan el mandato constitucional de incrementos anuales de 0,5 % del Producto Interno Bruto (PIB) en las inversiones para educación y salud hasta alcanzar al menos el 6 % y 4 % del PIB, respectivamente.

El proyecto es perfectible. Debería garantizar la autonomía de los GAD y de la seguridad social, aclarando que la aplicación de estas reglas siempre respetará los fondos y competencias de estas entidades. Además, es fundamental

establecer un nuevo límite de la deuda respecto al PIB a partir de 2022, cuando la exención del límite de endeudamiento público concluya en 2021. También se podría duplicar la representación de los GAD, seguridad social y de la sociedad civil en el Comité Nacional de Coordinación Fiscal, a fin de determinar las metas sectoriales de forma técnica e imparcial. Por último, varios asambleístas han sugerido eliminar la suspensión de transferencias a las entidades públicas en caso de incumplimiento de objetivos fiscales, la cual podría reemplazarse por comunicaciones emitidas por el Ministerio de Finanzas que soliciten medidas correctivas.

Lamentablemente, ciertos asambleístas pretenden limitar la aplicación de estas reglas fiscales exclusivamente para la Administración Central, excluyendo a las demás entidades que conforman el SPNF. Tal vez estos asambleístas se olvidaron de que el Estado central realizó transferencias en 2019 por alrededor \$3447 millones a los GAD y por \$2000 millones a la seguridad social.

Retomando el ejemplo inicial de una familia en crisis: Los asambleístas deben comprender la necesidad de exigir austeridad y eficiencia en todas las entidades del Sector Público No Financiero, respetando los principios constitucionales de igualdad, transparencia y legalidad. Señores asambleístas, ustedes elijan, implementar reglas fiscales o continuar con la farra estatal.



revista digital

# PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

WWW.ESAI.EDU.EC