

revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

Reflexiones sobre la formación bruta de capital

4

Brooke Vuckovic

9

Luis Velasquez



ESAI

BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

FECHA DE INICIO: 15 MARZO 2025

MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA Y RIESGO

BLENDED LEARNING

NETWORKING | CAMPUS EXPERIENCE

RPC-SO-11-No. 212-2020

**TÍTULO UEES VÁLIDO EN
ESTADOS
UNIDOS**



*Aplica para carreras y programas equivalentes previa solicitud



Postgrado
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) 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
o escribanos a: 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.

EDITORA GENERAL
Econ. Gianna Aguirre S.

DISEÑO GRÁFICO
Ing. Herwin Rosales T.



Los empleados ven a los mandos intermedios como la brújula moral de una organización

Brooke Vuckovic

Distribuido por: The New York Times Syndicate



Los mandos intermedios tienen una mala reputación. Son acusados de ser cuellos de botella, calificados como burocráticos e ineficaces y retratados como los “jefes malos” que hacen huir a los buenos talentos. A menudo soportan el peso de las críticas severas y creencias erróneas. Yo las veo de manera diferente. Después de incon-

tables horas de conversaciones con estudiantes de MBA sobre liderazgo moral y ético, emerge un grupo sólido y consistente de héroes anónimos en la gerencia media que impulsan a sus equipos y organizaciones a tomar decisiones basadas en principios y a elegir lo correcto (en lugar de lo que es simplemente lo más conveniente).

Los empleados ven a los mandos intermedios como la brújula moral de una organización

En su trabajo diario, los mandos intermedios tienen el potencial de tejer el tejido moral y ético de sus organizaciones. Esto se reflejó de manera consistente en una encuesta que realicé entre 2023 y 2024 a 198 estudiantes y exalumnos de MBA que estaban cursando (o habían cursado) mi clase sobre complejidad moral en el liderazgo. Al pedir ejemplos de liderazgo empresarial moral, muchos describieron a directores ejecutivos bien conocidos, de cuyas acciones extraordinarias sin duda podemos aprender (individuos como Yvon Chouinard de Patagonia y Ratan Tata del Grupo Tata). Sin embargo, con mayor frecuencia, los encuestados recordaron a sus propios jefes (actuales y anteriores) y la forma tangible en que estos mandos intermedios marcaron una diferencia significativa en la vida de sus equipos y mantuvieron la brújula moral de sus organizaciones.

LO QUE DESTACA: EL COMPROMISO CON SU EQUIPO

Según los líderes jóvenes encuestados, los líderes morales muestran un fuerte compromiso con sus subordinados directos, tanto a nivel individual como colectivo. Este fue el atributo más citado. Las expresiones más evidentes de este compromiso incluyeron actos de cuidado: varios señalaron el impacto de un gerente que estuvo presente para ellos o para otro empleado que estaba en duelo, enfermo o incapacitado de alguna otra manera. Sin embargo, otros comportamientos basados en el compromiso incluyen ser cuidadosos con las promesas y, lo que es más importante, cumplirlas;



Los mandos intermedios a menudo sienten una presión intensa, ya que se les responsabiliza por la efectividad de su equipo, la rentabilidad y el control de costos de un proyecto o producto.

abogar por los demás y su progreso; escuchar atentamente cuando se expresan inquietudes; y comprometerse a buscar asesoramiento de una variedad de personas en toda la organización (independientemente de su rango) cuando les preocupe que sus propias perspectivas sean insuficientes.

LO QUE DESTACA: DEFENDER UN VALOR SUPERIOR

Los mandos intermedios a menudo sienten una presión intensa, ya que se les responsabiliza por la efectividad de su equipo, la rentabilidad y el control de

costos de un proyecto o producto. Cuando los mandos intermedios se adhieren a sus valores y estándares, incluso mientras atienden estas preocupaciones, los subordinados directos no solo lo notan, sino que también aprenden de ellos cómo honrar los valores mientras persiguen la excelencia. Algunos recordaron el alivio que sintieron cuando los gerentes fueron claros respecto a su compromiso con la integridad, ya sea defendiendo la respuesta correcta (en lugar de la que el cliente quiere escuchar) o enfatizando que el único fracaso intolerable en los negocios es el que involucra la ética y la integridad.

Los gerentes también eran admirados por proteger la cultura de su equipo al abordar los problemas de manera oportuna antes de que la cohesión se erosionara, así como cuando denunciaban a los malos actores cuyo comportamiento creaba un riesgo potencial para la reputación o las finanzas de sus partes interesadas, o ponían en evidencia a individuos que retenían información crítica, datos o ideas a otros miembros del equipo para su propio beneficio y progreso.

CÓMO CONVERTIRSE EN UN GERENTE QUE SU EQUIPO ADMIRE

Convertirse en un gerente al que los demás respeten, admiren y recuerden como un modelo moral requiere un trabajo profundo. Dos áreas, en particular, pueden ayudar: realizar un autoanálisis regular para evaluar su posición actual y corregir voluntariamente hábitos y comportamientos, monitoreándolos de forma continua.

Los empleados ven a los mandos intermedios como la brújula moral de una organización

REALICE UN ANÁLISIS (A SÍ MISMO Y A SU EQUIPO)

Primero, comience por hacerse preguntas clave relacionadas con las preocupaciones morales: ¿Cuál es mi compromiso con mi equipo en su conjunto y cómo lo demuestro? En los últimos seis meses, ¿he demostrado claramente un compromiso con un valor superior frente a la presión empresarial diaria?

Busque ejemplos en los que haya demostrado claramente su compromiso con la verdad, la integridad y el comportamiento ético dentro de su organización.

En segundo lugar, evalúe cómo ha equilibrado las presiones de los líderes superiores (por ejemplo, reducir costos, mejorar la productividad o aumentar los ingresos mediante ventas adicionales a los clientes) y el apoyo a su equipo para perseguir y mantener el éxito de maneras de las que puedan estar orgullosos. Reflexione sobre ejemplos de cómo ha enfrentado y lidiado con esas presiones.

Pregúntese: ¿Qué ejemplos puedo mostrar de compromiso con mi equipo y mis valores superiores?

TRABAJE PARA MEJORAR EN LAS ÁREAS DONDE TIENE DEFICIENCIAS (TANTO A NIVEL PERSONAL COMO EN SU EQUIPO)

Si tiene suerte, trabajará en una empresa en la que sus colegas demuestran consistentemente su compromiso con valores claros que enfatizan hacer lo correcto

Los modelos de toma de decisiones pueden ayudar a los mandos intermedios a encontrar su lugar. Existen dos que han superado la prueba del tiempo y pueden ayudar a la mayoría de los mandos intermedios a trabajar para tener una mayor base moral en sus decisiones

mientras persiguen resultados comerciales sólidos. Si es así, puede comenzar su desarrollo y el de su equipo observando a los demás como ejemplos de comportamientos deseados y, posteriormente, analizando cómo hacen lo que hacen.

Si no cuenta con colegas tan sobresalientes, entonces tal vez deba dedicarse a definir y practicar el compromiso con principios éticos y la toma de decisiones basada en valores.

Sin embargo, en la mayoría de los casos, es probable que necesite aprender a equilibrar los compromisos en pugna de lo correcto frente a lo correcto. En *How Good People Make Tough Choices*, Rushworth Kidder describe cuatro dilemas morales predecibles: individuo vs comunidad, enfoque a largo plazo vs enfoque a corto plazo, lealtad vs verdad y justicia vs misericordia. ¿Cómo saber cuáles de estos dilemas enfrenta con más frecuen-

cia? Pregúntese: ¿Alguno de los dilemas de Kidder aparece en nuestra organización? ¿Cómo puedo ayudar a mi equipo a resolver estos problemas? ¿Hay otros valores en conflicto en nuestra organización que puedan dificultar la toma de decisiones? ¿Cómo puedo articularlos para el equipo, de modo que podamos trabajar con ellos de manera productiva?

Los modelos de toma de decisiones pueden ayudar a los mandos intermedios a encontrar su lugar. Existen dos que han superado la prueba del tiempo y pueden ayudar a la mayoría de los mandos intermedios a trabajar para tener una mayor base moral en sus decisiones: uno de ellos es el de Joseph Badaracco, autor y profesor de ética empresarial en la Harvard Business School, sobre su consejo para tomar la “decisión más difícil” en las “zonas grises” donde el juicio es crucial a nivel de líder individual. El otro modelo es la “ética sin sermón”, de Laura Nash, que enfatiza los tipos de conversación que uno puede necesitar tener con su equipo para definir cuál es el próximo paso a seguir. Ambos modelos pueden ayudar a los gerentes no solo a agudizar sus propias habilidades para tomar decisiones morales y defenderlas, sino también a normalizar la necesidad de hacerlo con sus equipos. Este es el mejor punto de partida para desarrollar conciencia e intención moral en el liderazgo. Puede comenzar con una autorreflexión, como las que se incluyen en ambos modelos: ¿Quiénes somos (como organización/equipo)? ¿A quién y a qué le doy mi lealtad? y ¿con qué puedo vivir?

DIPLOMADO EN

MITIGACIÓN Y MERCADO VOLUNTARIO DE CARBONO: POLÍTICAS, DINÁMICAS Y PRÁCTICAS

Modalidad Híbrida



U
UEES

Postgrado
Universidad
Espíritu Santo



Postgrado
Universidad
Espiritu Santo

ESTUDIA TU MAESTRÍA EN DIRECCIÓN
DE EMPRESAS EN LA UEES Y ACCEDE A TU
DOBLE TITULACIÓN EN



centrum
PUCP ESCUELA PARA
LOS BUENOS
NEGOCIOS

ESCUELA DE NEGOCIOS #1 DE PERÚ

MBA #2 EN LATAM Y #7 EN EL MUNDO
(EDUNIVERSAL BEST MASTER & MBAS RANKING 2024)



INICIO DE CLASES: 28 DE JUNIO 2025

No espere a los ciclos de ascensos para abogar por sus mejores empleados

Luis Velasquez

Distribuido por: The New York Times Syndicate



Muchos gerentes solo comienzan a abogar por sus empleados cuando temen perderlos o cuando se acercan los ciclos de ascensos. Es un enfoque reactivo, que a menudo llega demasiado tarde, ya que los gerentes se esfuerzan por destacar las fortalezas de los miembros de su equipo, solo para competir con docenas de otros que hacen lo mismo.

El rol de un gerente como defensor va mucho más allá de marcar casillas en el momento de un ascenso. Abogar significa impulsar continuamente el crecimiento de su equipo al reconocer sus contribuciones, asegurarse de que sus esfuerzos sean relevantes para los objetivos de la organización y hacer que su valor sea visible para las partes interesadas clave.

No espere a los ciclos de ascensos para abogar por sus mejores empleados

He aquí cómo romper con el ciclo típico de ascensos de la empresa y comprometerse a abogar por sus empleados durante todo el año.

SUPERE LA RENUENCIA A ABOGAR

Existen varias razones por las que los gerentes pueden mostrarse reacios a abogar por los miembros de su equipo. En primer lugar, muchos gerentes operan dentro de estructuras organizacionales que dependen de ciclos de promoción rígidos y cronogramas específicos. Esto los lleva a limitar su defensa a lo que perciben como ventanas de oportunidad específicas, en lugar de identificar formas de desarrollar a sus empleados fuera de esas estructuras.

En segundo lugar, los gerentes a menudo luchan por equilibrar la defensa con la equidad general. Corren el riesgo de que las percepciones de favoritismo y miedo alienen a los miembros del equipo, especialmente si no todos están en el mismo nivel de preparación para dar el siguiente paso en su carrera.

En tercer lugar, un error común entre los gerentes es pensar que abogar solo beneficia al empleado; no ven las consecuencias secundarias o terciarias, y mucho menos los beneficios para el equipo y para ellos mismos.

Cuando los gerentes defienden de manera constante a sus empleados, los beneficios se extienden más allá de los individuos. Abogar impulsa el desempeño



Cuando los gerentes defienden de manera constante a sus empleados, los beneficios se extienden más allá de los individuos. Abogar impulsa el desempeño del equipo, fomenta la lealtad y fortalece la cultura organizacional. Crea un efecto dominó en el que los empleados empoderados están más comprometidos, son más innovadores y están más motivados para contribuir al éxito de la empresa.

del equipo, fomenta la lealtad y fortalece la cultura organizacional. Crea un efecto dominó en el que los empleados empoderados están más comprometidos, son más innovadores y están más motivados para contribuir al éxito de la empresa. Además, mejora la reputación del gerente como un líder que desarrolla talento, lo que puede abrir puertas para su propio progreso profesional.

INICIE UNA ALIANZA CON EL EMPLEADO

Una defensa eficaz demuestra que usted reconoce el potencial de los miembros de su equipo y está comprometido con su desarrollo.

Sin embargo, el desarrollo profesional es una responsabilidad compartida entre los empleados y sus gerentes. Los empleados deben centrarse en mejorar su desempeño, demostrar su potencial y construir su marca personal.

CUMPLA CON SU PARTE EN LA ALIANZA

Como defensor, su función es proporcionar tres elementos clave que son cruciales para una defensa eficaz:

- 1. VISIBILIDAD:** Cuando los empleados son visibles, es más probable que se preste atención a sus logros, habilidades y capacidades.
- 2. RELEVANCIA:** Conectar los logros de los empleados con los objetivos más amplios de la empresa demuestra cómo su trabajo impacta en el panorama general y tiene significado dentro de la organización.
- 3. RECONOCIMIENTO:** En comparación con quienes no se sienten reconocidos sistemáticamente en el trabajo, las personas que sí lo hacen tienen seis veces más probabilidades de pensar que los ascensos son justos.



Harvard Business Review (NYT)
No espere a los ciclos de ascensos para
abogar por sus mejores empleados

Al abogar por sus empleados, es fácil caer en la trampa de centrarse en títulos, antigüedad o comparaciones con colegas. Sin embargo, los argumentos más convincentes para el crecimiento y el reconocimiento se basan en el valor único que aporta cada persona.

Estos elementos garantizan que los miembros de su equipo sean reconocidos, valorados y estén alineados con las prioridades de la organización. A continuación, se presentan algunas formas prácticas de cumplir con su parte del trato:

CÉNTRERE EN EL VALOR Y EL POTENCIAL, NO SOLO EN LAS CONTRIBUCIONES.

Al abogar por sus empleados, es fácil caer en la trampa de centrarse en títulos, antigüedad o comparaciones con colegas. Sin embargo, los argumentos más convincentes para el crecimiento y el reconocimiento se basan en el valor único que aporta cada persona. Enmarque su defensa en torno a las contribuciones específicas del empleado a los desafíos clave dentro de la organización.

4. VISIBILIDAD: Destaque regularmente los logros de sus empleados en las reuniones de liderazgo. Anímelos a presentar sus éxitos en las actualizaciones del equipo, haciendo que sus contribuciones sean más

visibles para los responsables de la toma de decisiones.

5. RELEVANCIA: Enmarque su defensa en torno a sus contribuciones específicas a los objetivos de la organización. Destaque cómo sus habilidades y esfuerzos están directamente vinculados a los resultados clave del negocio, demostrando su potencial para un mayor impacto.

6. RECONOCIMIENTO: Reconozca no solo los resultados que logran, sino también su potencial para crecer. Celebre públicamente sus éxitos, enfatizando cómo sus habilidades se alinean con la visión estratégica de la empresa.

FOMENTE EL LIDERAZGO DE OPINIÓN.

Posicionar a los empleados como líderes de opinión no solo fortalece su credibilidad, sino que también mejora la reputación de su equipo. Ayúdelos a identificar áreas donde puedan liderar

debates o resolver problemas desafiantes, y luego abogue por su participación en proyectos interfuncionales en los que puedan destacar.

1. VISIBILIDAD: Sugiera plataformas en las que los miembros de su equipo puedan compartir sus ideas, como hablar en reuniones internas o contribuir a publicaciones o blogs relevantes de la industria. Defienda su participación en eventos del sector en los que puedan ganar visibilidad.

2. RELEVANCIA: Guíelos para centrar sus esfuerzos de liderazgo de opinión en temas alineados con las prioridades estratégicas de la organización. Motíuelos a abordar los desafíos actuales de la industria que son críticos para el éxito de la empresa.

3. RECONOCIMIENTO: Reconozca públicamente sus contribuciones de liderazgo de opinión, ya sea en una presentación bien recibida o en un artículo publicado. Destaque estos logros ante los altos directivos para reforzar su valor para la organización.

No espere a los ciclos de ascensos para abogar por sus mejores empleados

APOYE LA CONSTRUCCIÓN DE SU MARCA PERSONAL.

Los empleados que son conocidos por sus habilidades o capacidades de liderazgo suelen ganarse la confianza y el apoyo más rápidamente. Ayude a sus empleados a aclarar por qué quieren ser conocidos y cree oportunidades para que demuestren esa marca.

- 1. VISIBILIDAD:** Anime a los empleados a relacionarse con las partes interesadas clave dentro de la organización. Facilite presentaciones que puedan ayudarles a expandir su influencia y visibilidad.
- 2. RELEVANCIA:** Ayúdelos a alinear su marca personal con la misión de la empresa. Apóyelos a identificar áreas donde sus fortalezas se puedan aprovechar mejor.
- 3. RECONOCIMIENTO:** Celebre a los empleados que construyen proactivamente su marca personal y las contribuciones en torno a esa marca.

ELEVE EL NIVEL PERCIBIDO.

Asigne a sus empleados proyectos de alto impacto, incluso si estos van más allá de sus capacidades actuales. Esto no significa colocarlos en situaciones destinadas al fracaso, sino darles suficientes desafíos para que superen sus límites.



Los empleados que son conocidos por sus habilidades o capacidades de liderazgo suelen ganarse la confianza y el apoyo más rápidamente. Ayude a sus empleados a aclarar por qué quieren ser conocidos y cree oportunidades para que demuestren esa marca.

- 1. VISIBILIDAD:** Asígneles proyectos que requieran colaboración interfuncional. Esto aumenta su exposición a otros departamentos y líderes.

- 2. RELEVANCIA:** Elija proyectos que se alineen tanto con las prioridades estratégicas de la empresa como con las aspiraciones profesionales del empleado. Esto garantiza que sus contribuciones se consideren valiosas y estén alineadas estratégicamente.
- 3. RECONOCIMIENTO:** Una vez que un proyecto se complete con éxito, asegúrese de que sus contribuciones se reconozcan en las reuniones informativas de liderazgo o en las comunicaciones de toda la empresa.

Cuando se centra en proporcionar reconocimiento, relevancia y visibilidad, no solo empodera a sus empleados para tener éxito, sino que también se establece como un líder que fomenta el crecimiento, la innovación y la lealtad. No espere hasta un ciclo de ascensos o a una crisis de retención para comenzar a abogar por su equipo. Conviértalo en una prioridad constante, y verá los efectos dominó: mayor compromiso, mejor desempeño y un equipo listo para asumir nuevos desafíos. En el proceso, también elevará su propia marca de liderazgo, distinguiéndose como un gerente que construye carreras e impulsa resultados.

**DIPLOMADO EN
PRODUCCIÓN SOSTENIBLE
MEDIANTE LA REDUCCIÓN DE
LA HUELLA DE CARBONO**

Modalidad Híbrida



Postgrado
Universidad
Espiritu Santo

Reflexiones sobre la formación bruta de capital



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

Coautora:
 Gianna Aguirre

Durante el año 2024, las cifras de crecimiento de la economía no han sido alentadoras. El tercer trimestre con un decrecimiento del -1.5% muestra que por tercera vez en forma consecutiva, se ha crecido menos que en relación al mismo trimestre del año anterior. Es decir, la economía ecuatoriana ha entrado en un largo período en el cual no ha podido crecer.



Reflexiones sobre la formación bruta de capital

El crecimiento estable, permanente, aquel que lleva a un país a salir de la pobreza, no es el que está alimentado por el consumo, o el gasto público, o eventos como buenos términos del intercambio que pueden producir una sensación de gran bonanza temporal. El crecimiento sano, autosostenible, viene de un círculo virtuoso: Inversión, formación bruta de capital, que lleva a mayor producción y mayor consumo, con lo cual hay más ahorro, luego más inversión, y el proceso se vuelve autosuficiente.

Estamos lejos en el Ecuador de este círculo virtuoso. La economía creció entre el 2006 y el 2014, fundamentalmente por la bonanza de los términos del intercambio, y por el gigantesco gasto público que devino del incremento de los ingresos petroleros. Por lo tanto, fue un crecimiento que no generó el círculo virtuoso y que produjo una sensación de felicidad montada sobre muy frágiles preceptos

Para el año 2025, El Banco Mundial pronostica un crecimiento del 2% para el Ecuador, por debajo del promedio de Sudamérica, y solamente teniendo a Bolivia como un país con menor crecimiento.

Durante los primeros dos trimestres el consumo de los hogares también cayó, y en este tercer trimestre se ha recuperado por un aumento formidable en las remesas de los ecuatorianos que viven en el exterior. Es decir, no es la capacidad de nuestra economía la que está generando el consumo y la sostenibilidad y el crecimiento. Son las remesas que vienen de otras economías, las que están solventando el gran hueco de crecimiento que tiene el país.

Cuadro 1

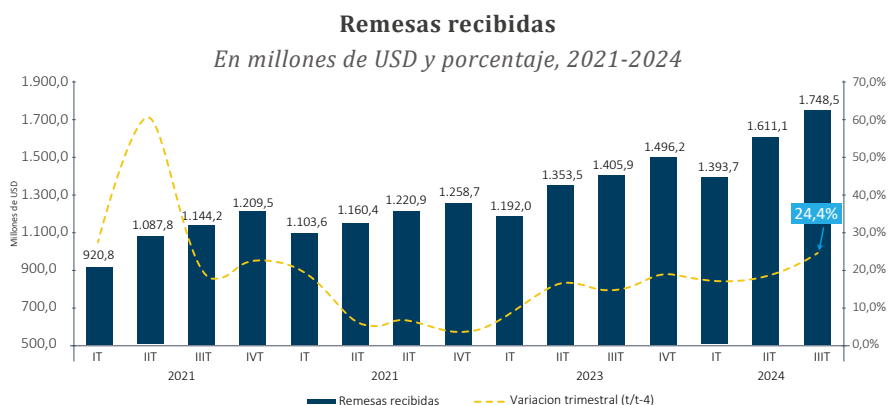
PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO ECONÓMICO			
	2024	2025	2026
América del Sur	2,10%	2,70%	2,70%
Argentina	-2,80%	5%	4,70%
Bolivia	1,40%	1,50%	1,50%
Brasil	3,20%	2,20%	2,30%
Chile	2,40%	2,20%	2,20%
Colombia	1,70%	3%	2,90%
Ecuador	-0,70%	2%	2,20%
Paraguay	4%	3,60%	3,60%
Perú	3,10%	2,80%	2,30%
Uruguay	3,20%	2,60%	2,60%

Fuente: Global Economic Prospects, Banco Mundial, Enero 2025

Gráfico. 1

Comportamiento de las remesas de trabajadores recibidas 2021.I -2024.III

Las remesas de trabajadores en el tercer trimestre de 2024 alcanzaron USD 1.748,5 millones, cifra superior en 8,5% al valor registrado en el segundo trimestre de 2024 (USD 1.611,1 millones) y 24,4% más que el tercer trimestre de 2023 (USD 1.405,9 millones).



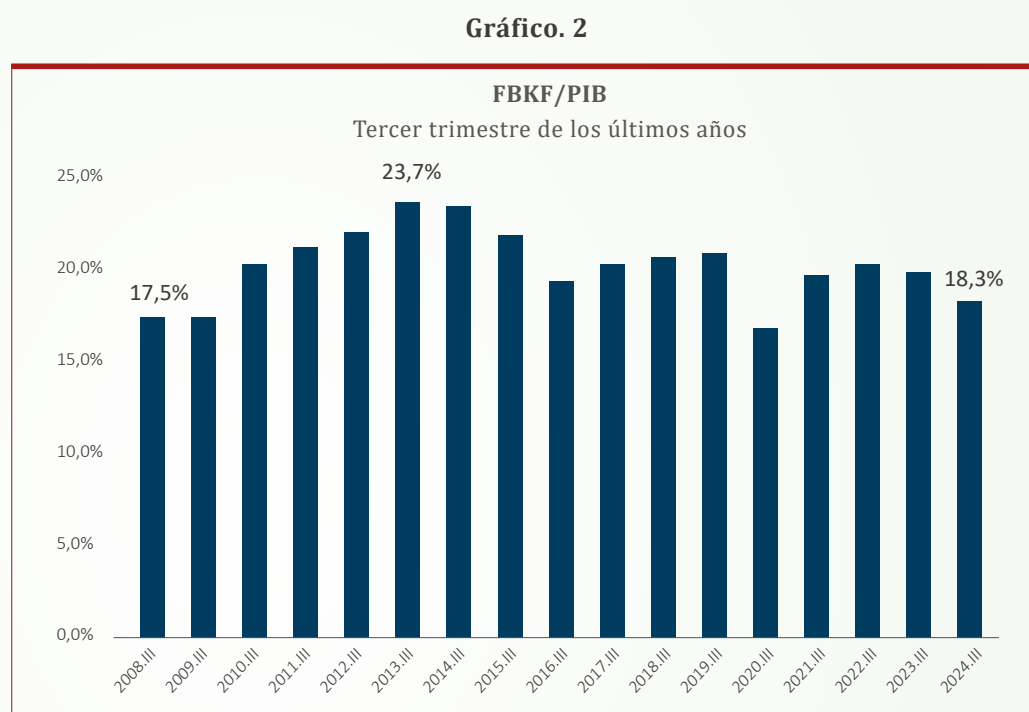
Fuente: Banco Central del Ecuador

Reflexiones sobre la formación bruta de capital

Debemos reflexionar que si no damos pasos claros en las reformas estructurales, seguirán las limitaciones para que exista el nivel adecuado de FBK que garantice crecimiento.

En ediciones anteriores, hemos analizado a fondo el tema de precios, ventas y crecimiento. Hoy queremos reflexionar sobre la variable más importante para el crecimiento futuro, que es la formación bruta de capital (FBK).

Las cifras del gráfico 2, tomadas de las cuentas nacionales que publica el BCE, muestran que la formación bruta de capital sigue débil. El crecimiento está directamente relacionado con esta variable. Una baja formación bruta de capital, lleva en el mediano y largo plazo a tener muchas dificultades para crecer. El bajo nivel que se observa, en relación al 2021, 2022 y 2023, es el reflejo de varios elementos que conspiran a la FBK. El primero es la penuria fiscal, que impide que el estado invierta. El sector público ecuatoriano, agobiado por la carga de los subsidios, y por la siempre asfixiada carga fiscal, no está invirtiendo. Esto tiene claras consecuencias en el índice de FBK, pero además, desde un punto de vista cualitativo, tiene el agravante de que no se está invirtiendo en infraestructura, y en sectores como el eléctrico, que han



Fuente: Banco Central del Ecuador

evidenciado en los últimos meses la falta de recursos que ha existido para poner en estado operativo las plantas de generación térmica, así como el casi colapsado sistema de transmisión.

Por otro lado, la estructura de tasas de interés administradas y controladas por el estado, sigue impidiendo una eficiente asignación de recursos en el sector privado, donde se ha ido más crédito del que debería ir hacia el sector consumo, y menos crédito del que debería ir al sector corporativo y a las empresas, que son las que hacen la FBK del sector privado en mayor grado que las personas.

Dicho lo anterior, debemos reflexionar que si no damos pasos claros en las re-

formas estructurales, seguirán las limitaciones para que exista el nivel adecuado de FBK que garantice crecimiento, y también la composición ideal entre lo que el sector público y el sector privado deben invertir.

Esto es fundamental entenderlo, justo en el momento en el cual las promesas electorales están cargadas de un populismo irreal. Ofertas que hablan de generar empleo, de leyes “inclusivas” para el empleo, sin tomar en cuenta que el único crecimiento sostenido y sostenible del empleo lo da la inversión. No son las leyes, son la solidez de una economía lo que permite generar más empleo, y no estamos haciendo la tarea para el futuro.

DIPLOMADO INTERNACIONAL EN **COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

Modalidad Híbrida



Postgrado
Universidad
Espíritu Santo

FECHA DE INAUGURACIÓN: 15 MARZO 2025

MAESTRÍA EN
**GERENCIA EN
SERVICIOS DE
LA SALUD**

BLENDED LEARNING

NETWORKING | CAMPUS EXPERIENCE

RPC-SO-25-No.619-2021

TÍTULO UEES VÁLIDO EN



**ESTADOS
UNIDOS**

*Aplica para carreras y programas equivalentes previa solicitud



Postgrado
Universidad
Espíritu Santo

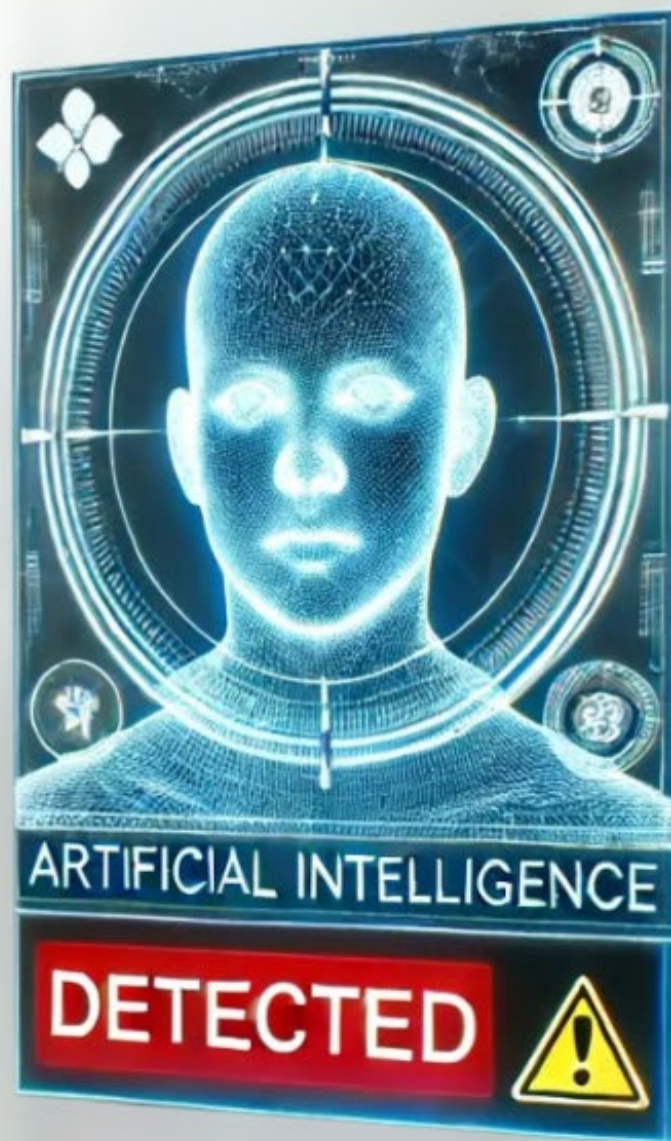
Detectamos Inteligencia Artificial en la política ecuatoriana



Andrés Barriga, MSc.
Docente UEES.

¿Los candidatos usaron IA para redactar sus planes de gobierno?

La inteligencia artificial (IA) ha ganado relevancia en el debate político ecuatoriano, especialmente en el debate presidencial del 19 de enero de 2025, donde varios candidatos presentaron a la IA como una solución para los problemas del país. Esto generó una interrogante sobre si ellos mismos la emplearon en la elaboración de sus propuestas.



Detectamos Inteligencia Artificial en la política ecuatoriana

Para responder a esta pregunta, se analizó la presencia de IA en los planes de trabajo de los 16 candidatos presidenciales, relacionando este hallazgo con la cantidad de veces que mencionaron la IA en sus propuestas. Se utilizaron dos herramientas de detección de IA (QuillBot y Winston AI), así como una revisión manual experta asistida por ChatGPT Pro y la verificación con CopyLeaks. El objetivo no es juzgar el uso de la IA como positivo o negativo. La detección de IA no define la calidad ni la legitimidad de una

propuesta, solo indica en qué medida se han empleado herramientas de IA.

¿Cómo se detectó el uso de IA en los planes de gobierno?

Se recopilaron los documentos de los 16 candidatos en formato digital (PDF o Word) y se limpiaron eliminando tablas, imágenes y anexos para facilitar el análisis.

Para reducir errores, se aplicó una estrategia combinada de detección. Estudios previos sugieren que el uso de varias

herramientas disminuye la posibilidad de falsos positivos y negativos (Chaka, 2024). Pese a las limitaciones de los detectores, el análisis revela diversos grados de intervención de la IA en los planes de trabajo, contribuyendo a una mejor comprensión de sus procesos de elaboración.

¿Qué candidatos usaron más IA en sus propuestas?

El análisis dividió a los candidatos en tres grupos según su nivel de uso de IA como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1. Comparación del Uso de IA en los Planes de Trabajo de los Candidatos

No	Candidatos	Detección de IA con Winston	Detección de IA con Quillbot	Promedio de Detección	Cantidad de Palabras	Número de páginas	Menciones sobre IA	% IA/palabras
1	Víctor Araus - (PID), lista 4.	33%	98%	66%	19981	50	1	0,01%
2	Wilson Gómez - (SUMA), lista 23.	28%	97%	63%	72306	356	27	0,04%
3	Andrea González - (PSE), lista 3.	6%	89%	48%	20274	82	2	0,01%
4	Carlos Rabascall - (ID) lista 12.	3%	61%	32%	33169	98	3	0,01%
5	Francesco Tabacchi - (CREO), lista 21.	2%	54%	28%	25062	82	3	0,01%
6	Jimmy Jairala - (CD), lista 1.	7%	45%	26%	24750	72	3	0,01%
7	Luis Felipe - Partido Avanza, lista 8.	4%	33%	19%	24521	76	12	0,05%
8	Daniel Noboa - (ADN), lista 7.	1%	18%	10%	15255	120	2	0,01%
9	Luisa González - (RC), lista 5.	14%	4%	9%	20473	91	1	0,00%
10	Henry Cucalón - Construye, lista 25.	1%	14%	8%	28375	130	11	0,04%
11	Leonidas Iza - Pachakutik, lista 18.	5%	0%	3%	12143	34	3	0,02%
12	Juan Iván Cueva - Amigo, lista 16.	3%	0%	2%	20950	84	7	0,03%
13	Henry Kronfle - (PSC), lista 6.	0%	0%	0%	12921	37	1	0,01%
14	Pedro Granja - (PSE), lista 17.	0%	0%	0%	11700	35	5	0,04%
15	Jorge Escala - (UP), lista 2.	0%	0%	0%	11441	36	1	0,01%
16		0%	0%	0%	8101	33	2	0,02%

Leyenda de Colores

- Verde: Valores más altos en la columna.
- Amarillo: Valores intermedios.
- Rojo: Valores más bajos.

Métricas Clave

- ◆ IA con Winston / IA con Quillbot: Porcentaje de texto generado o reformulado por IA.
- ◆ Promedio: Media del uso de IA en ambas herramientas.
- ◆ % IA/páginas: Frecuencia de menciones de IA por página.
- ◆ % IA/palabras: Proporción de IA en el total de palabras del documento.
- ◆ Los colores destacan la posición relativa de cada candidato en la comparación.

Los colores destacan la posición relativa de cada candidato en la comparación.

Detectamos Inteligencia Artificial en la política ecuatoriana

Gráfico 1.

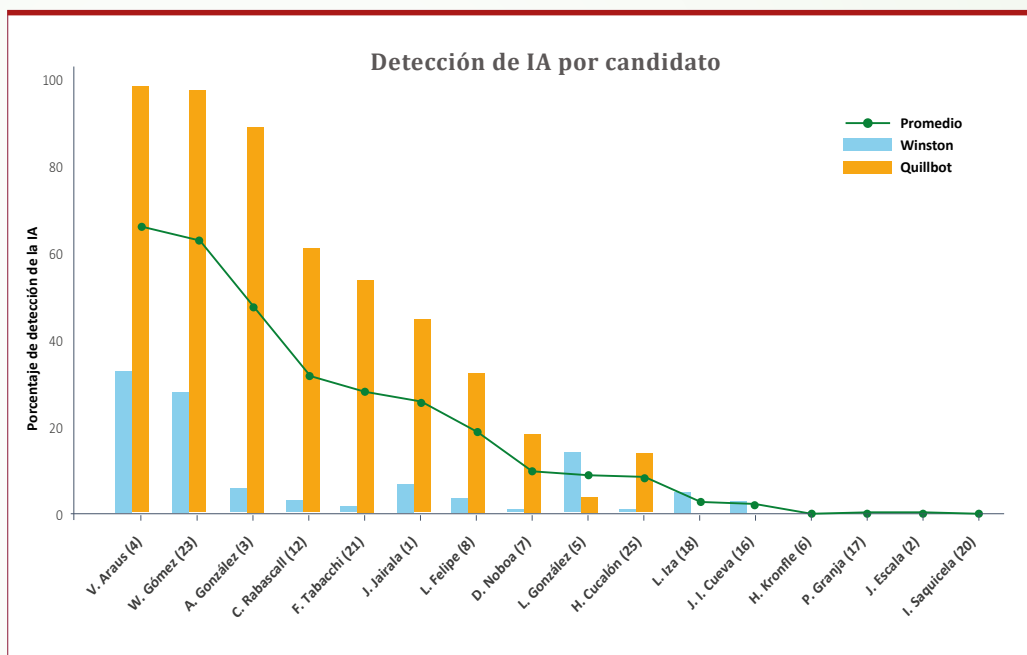
Detección de IA en los Planes de Trabajo de los Candidatos

En los resultados de varios de ellos hay una diferencia significativa de cada herramienta lo que pone en duda las capacidades de detección. Además, esto sugiere que los candidatos utilizaron la IA como apoyo para refinar o estructurar partes específicas de sus documentos.

El análisis de los resultados sugiere la existencia de tres grupos diferenciados en relación con el uso de IA:

Candidatos con bajo o nulo uso de IA:

Los planes de trabajo de los siguientes candidatos: **Pedro Granja, Iván Saquicela, Henry Kronfle, Jorge Escala, Leonidas Iza y Juan Cueva**, muestran valores inferiores al 5% al sumar los resultados de ambas herramientas. Este nivel bajo de detección sugiere que, si usaron IA, lo hicieron de manera prácticamente imperceptible o, simplemente redactaron sus propuestas sin su asistencia. Entre ellos, Juan Cueva y Pedro Granja mencionan en mayor medida la Inteligencia Artificial en sus planes de trabajo, lo que sugiere que aunque no la aplicaron en sus trabajos están conscientes de lo necesaria que es.



Candidatos con alto uso de IA:

Victor Araus y Wilson Gómez destacan por porcentajes de IA elevados. Sus planes podrían haber sido estructurados, parcial o totalmente, con el apoyo de herramientas de redacción inteligente.

Candidatos con uso moderado de IA:

El resto de los candidatos se sitúa en un rango intermedio. En los resultados de varios de ellos hay una diferencia significativa de cada herramienta lo que pone en duda las capacidades de detección. Además, esto sugiere que los candidatos utilizaron la IA como apoyo para refinar o estructurar partes específicas de sus documentos.

Enlace para acceder a los datos por candidato.

Detectamos Inteligencia Artificial en la política ecuatoriana

¿Importa cuánto mencionaron la IA?

Para evaluar si los candidatos que hicieron más menciones a la inteligencia artificial en sus propuestas también la aplicaron para potenciar la redacción de su plan de gobierno, se realizó un análisis complementario con el apoyo de ChatGPT Pro. Se contabilizó la aparición de la expresión “Inteligencia Artificial” en cada plan de trabajo, permitiendo identificar patrones de coherencia entre el discurso y la aplicación de esta tecnología.

Los candidatos que mencionaron con mayor frecuencia la IA podrían tener una mayor conciencia sobre su potencial y, en consecuencia, proponer medidas concretas para su adopción en distintos sectores. En este sentido, destacan:

<p>Luis Tillería: 12 menciones (0,05% sobre el total de palabras)</p>
<p>Wilson Gómez: 27 menciones (0,04%)</p>
<p>Henry Cucalón: 11 menciones (0,04%)</p>
<p>Juan Cueva: 7 menciones (0,03%)</p>

Se podría argumentar que estos aspirantes han puesto mayor énfasis en el uso de la IA, planteando propuestas que, más allá del resultado electoral, merecen ser analizadas para impulsar el futuro de Ecuador a través de esta tecnología.



La IA está cambiando la manera en que se crean discursos y contenidos políticos. Saber cuánto dependen los candidatos de esta tecnología puede ayudar a evaluar qué tanto confían en la innovación que promueven.

Conclusiones y Reflexiones Finales

Los resultados dispares al utilizar estas herramientas sugieren que la detección de IA no es del todo confiable. Por ello, estos hallazgos no deben asumirse como una verdad absoluta, ya que no demuestran confiabilidad total. Sin embargo, el cruce de información entre la detección de IA y el número de menciones de “Inteligencia Artificial” aporta una visión más detallada sobre la coherencia entre el discurso de los candidatos y su aplicación real de la tecnología. De esta forma, el análisis contribuye a comprender con

mayor precisión el grado de seriedad y profundidad con el que cada aspirante integra la IA en sus planes de trabajo.

Además de considerar la frecuencia de menciones de la IA, se recomienda profundizar en la calidad y consistencia de los planes y proyectos propuestos, evaluando la factibilidad de su implementación. Con un enfoque ético, la IA puede fortalecer las propuestas políticas y acelerar la transformación digital de Ecuador.

¿Por qué importa este análisis?

La IA está cambiando la manera en que se crean discursos y contenidos políticos. Saber cuánto dependen los candidatos de esta tecnología puede ayudar a evaluar qué tanto confían en la innovación que promueven. Este estudio no busca descalificar a ningún candidato, sino proporcionar una herramienta para que los ciudadanos analicen mejor la información electoral.

Bibliografía

- Chaka, C. (2024). Reviewing the performance of AI detection tools in differentiating between AI-generated and human-written texts: A literature and integrative hybrid review. *Journal of Applied Learning and Teaching*, 7(1).
- Wang, Y., Shelmanov, A., Mansurov, J., Tsvigun, A., Mikhailov, V., Xing, R., & Nakov, P. (2025). GenAI content detection task 1: English and multilingual machine-generated text detection: AI vs. human. arXiv preprint arXiv:2501.11012.

FECHA DE INAUGURACIÓN: 22 MARZO 2025

MAESTRÍA EN
**PSICOLOGÍA
CLÍNICA**
CON MENCIÓN
PSICOTERAPIA

BLENDED LEARNING

NETWORKING | CAMPUS EXPERIENCE

RPC-SO-10-No.157-2022

**TÍTULO UEES VÁLIDO EN
ESTADOS
UNIDOS**



*Aplica para carreras y programas equivalentes previa solicitud



Postgrado
Universidad
Espíritu Santo



revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

WWW.ESAI.EDU.EC