



Elsa Romoleroux de Mena
Ex Directora del SRI

Liderazgo y éxito organizacional

Liderazgo y éxito organizacional ñ mis inicios
en la CFN

Consecuente, y coincidiendo plenamente con aquel pensamiento clásico que afirma que no hay mejor teoría que una buena práctica, el presente artículo no es sino una apretada narración de las principales experiencias personales en mi vida pública, que evidencian las ventajas e impactos positivos del liderazgo y lo que puede hacer y perpetuar un líder en su paso por las organizaciones.

Tuve el privilegio de iniciar el ejercicio profesional bajo la dirección del Dr. Luis Ayora Arellano, fundador y primer gerente de la Corporación Financiera Nacional - CFN, y de su mano ir descubriendo las capacidades y cualidades que debe reunir un líder. Sutileza y delicadeza, y al mismo tiempo firmeza derivada de sus profundas convicciones éticas y de su conocimiento, fueron sus principales fortalezas. Su mejor estrategia, el trabajo en equipo a partir de una rigurosa selección de sus colaboradores. Estas constituyeron las bases para transformar una incipiente “Casa de Valores” en la Institución de mayor prestigio en el ámbito financiero del país en aquella época.

Su disposición a escuchar y debatir con seriedad los problemas, la práctica de principios y valores que se plasmaron en un Código de Conducta que sirvió de guía para consolidar el comportamiento de los funcionarios y sustentar la cultura organizacional, marcó la diferencia entre las entidades del Sector Público de esos años.

Concentrado en un proyecto nuevo que debía dar vida al mercado de valores y fomentar el desarrollo industrial del país con la provisión de líneas de crédito de largo plazo, tuvo que luchar contracorriente, frente a la novedad e in-

Transmitir con claridad las características del proyecto y estimular la comprensión de las exigencias personales que demandaba su éxito, en base al aporte de todos, representaba la gestión incluyente de un líder que trabaja en equipo con sus colaboradores, delegando paulatinamente responsabilidades, al tiempo que satisface los intereses y aspiraciones personales en el plano humano y estimula alcanzar las metas individuales y corporativas.

comprensión de sus objetivos. Las circunstancias de trabajar con un equipo de jóvenes profesionales, de excelente formación pero aún inexpertos, determinó que las decisiones, en definitiva, dependieran fundamentalmente de la capacidad de dirección y organización que evidenciaba el Dr. Ayora.

Transmitir con claridad las características del proyecto y estimular la comprensión de las exigencias personales que demandaba su éxito, en base al aporte de todos, representaba la gestión incluyente de un líder que trabaja en equipo con sus colaboradores, delegando paulatinamente responsabilidades, al tiempo que satisface los intereses y aspiraciones personales en el plano humano y estimula alcanzar las metas individuales y corporativas.

Demás está decir que la inexperiencia de profesionales jóvenes, exigía una interrelación permanente con el Dr. Luis Ayora, para satisfacer preocupaciones, y solucionar los temores propios de lo desconocido. Este gran líder, siempre encontraba tiempo para hablar con su equipo y satisfacer sus expectativas, de manera que sus inquietudes no se prolonguen demasiado tiempo y afecten la productividad de la administración.

A pesar de nuestra juventud nuestras ideas siempre fueron consideradas. Quizá desde el umbral de su experiencia, cual visionario, estaba mirando hacia el futuro, y comprendía la necesidad de sembrar semillas y auspiciar gestores del desarrollo. Toda idea era bienvenida, discutida, mejorada o enmendada, jamás rechazada. Todos nos sentimos involucrados, fuimos capacitados, adquirimos responsabilidades y respondimos a ellas. Aprendimos que con integridad, mística y esfuerzo se pueden enfrentar las presiones políticas que distorsionan la naturaleza y el papel de las instituciones. Que con firmeza y tenacidad se construyen los sueños que en sus albores parecen siempre imposibles, que los cambios son factibles con trabajo, honestidad y arresto, y que el tiempo y paciencia son indispensables.

La dirección del Dr. Luis Ayora caracterizada por su firmeza y rectitud chocaba con las ambiciones políticas de quienes pretendían lucrar del poder público utilizando la banca del estado al más puro estilo mercantilista, pretendiendo que se permitiera un delictuoso tráfico de influencias para obtener créditos sin ajustarse a las condiciones que la técnica y la prudencia aconsejan para el manejo de los recursos del Estado. La concesión del financiamiento como resultado de estudios estrictamente técnicos de evaluación de proyectos, fue sin duda un sustento para el crecimiento del sector industrial; se aplicaron criterios diferentes, en lo pertinente, para la pequeña y la gran industria, pero sin auspiciar en ningún caso, subsidios y prebendas a favor de grupos de presión o de particulares intereses. Loable

actuación de un funcionario público que impidió que la corrupción haga presa de la Institución, que jamás supuso que el liderazgo debe sustituir a la institucionalidad.

Este tipo de liderazgo potencia habilidades, permite que afloren las actitudes positivas, ese lado humano que demuestra compromiso y colaboración para asumir retos en equipo y para alcanzar objetivos predeterminados, pero fundamentalmente crea institucionalidad.

Al amparo de un Decreto de la Dictadura que ordenaba cesar en sus funciones a los empleados públicos a los 65 años de edad, se lo separó de la Gerencia General al Dr. Luis Ayora. Su estatura moral y eficacia en los resultados de su gestión, los intimidó para pedirle la renuncia. Demás está decir que semejante arbitrio inconstitucional, luego de cumplir su cometido fue dejado sin efecto.

Su sucesor, Dr. Alberto Quevedo Toro, debió afrontar las mismas presiones que pretendían el financiamiento de proyectos inconvenientes, ante lo cual el equipo de funcionarios demostró la firmeza aprendida del ejemplo y se mantuvo en sus recomendaciones, demostrando con argumentos técnicos y profesionales el despropósito de asignar injustificada e indiscriminadamente los recursos públicos.

Con este ejemplo de vida con el que tuve la suerte de iniciar mi desempeño profesional, continué en la Corporación algunos años más, en los que el estándar técnico y la institucionalidad de la Entidad eran indudables.

El desafío de la EMAAP-Q

Una segunda experiencia de liderazgo administrativo fue la vivida en la empresa de Agua Potable de Quito, empresa que enfrentaba acuciantes problemas debido a los precarios servicios que ofrecía a la ciudad. Se me pidió colaborar inicialmente como Gerente Financiera, pero luego de analizar la situación de la Empresa, observé que el desafío era mucho mayor. Para tener éxito debía transformarse totalmente la institución en una organización moderna, siendo necesario acometer en cambios importantes en todas las áreas al mismo tiempo y con urgencia, puesto que a la época, Quito disponía de apenas un 45% de cobertura de agua potable en red, y de un menor porcentaje en alcantarillado, servicios que además eran atendidos por dos empresas distintas.

Con una visión clara del Gerente General, Ing. Patricio Rivadeneira asumí el reto de acompañarle en el proyecto de reorganización institucional. El objetivo era, no solo el de proveer de servicio de agua potable a la ciudad, sino asegurar hacia el futuro una organización confiable, bien estructurada, y sostenible en el tiempo. Con este fin acep-

jamás supuso que el liderazgo debe sustituir a la institucionalidad



... la capacidad conflictiva de los diversos sindicatos, dando cabida a un esquema de amenazas para la negociación de canonjas, y en un ambiente muy poco transparente.

té la asesoría de la gerencia para atacar todos los campos que permitieran a la empresa avanzar rápidamente hacia un estándar de eficiencia. Esto le facilitaba a la Gerencia General concentrarse en la realización de los grandes proyectos de ingeniería que la Capital demandaba.

La capacidad de gestión de la entidad era verdaderamente frágil y las condiciones de trabajo absolutamente desfavorables por la ausencia de criterios gerenciales, falta de coordinación y procesos mal enfocados. Se había perdido el sentido económico que debe caracterizar a una empresa, al punto que para su funcionamiento, dependía totalmente del apoyo del Gobierno Central, y de la buena voluntad de los funcionarios del Ministerio de Finanzas, aún para el pago de sueldos y salarios. Un crédito obtenido en el gobierno del Presidente Hurtado (1982) no había sido utilizado y su período de compromiso estaba por fenecer (1989) por falta de cumplimiento de varias condiciones, algunas de ellas tan elementales como la presentación de estados financieros y de un presupuesto adecuadamente estructurado.

En efecto la contabilidad había sido totalmente abandonada, ante el esfuerzo que representaba realizar sus registros sin un soporte informático; por lo tanto la empresa no contaba con un sistema de medición de resultados. La falta de tecnología no permitía el control operativo, tal parecía que se había diseñado el caos a propósito, para que nadie supiera lo que estaba sucediendo.

Por más de diez años las tarifas de los usuarios en red no habían sido modificadas, no cubrían los costos de operación ni el costo implícito de oportunidad del servicio, constituyéndose en un verdadero subsidio que obstaculizaba a la empresa la generación de ingresos apropiados, en detrimento de aquella población marginal que se veía obligada a abastecerse a través de tanqueros, a la vez que manifestaba la absoluta falta de sensibilidad social ante la marginación de gran parte de la comunidad.

En suma, todo estaba por hacerse, pero primordialmente trabajar con personal no acostumbrado a la conducción de un líder que permitiera cambiar su visión de la gestión pública y la responsabilidad implícita con el ciudadano. El abuso de autoridad y la coexistencia de micropoderes sumados a una red informal que medraba de los recursos públicos en beneficio personal, era la tónica. La falta de honestidad en la administración había potenciado la capacidad conflictiva de los diversos sindicatos, dando cabida a un esquema de amenazas para la "negociación" de canonjas, y en un ambiente muy poco transparente.

Cuando existe una actitud positiva, característica esencial de un líder, es posible pasar por alto el lado oscuro de la

organización y descubrir sus fortalezas. Con el respaldo del Gerente General, fundamental para todo proceso de transformación organizacional, se logró identificar talentos, que habían permanecido ocultos y temerosos dado el ambiente poco propicio para una gestión técnica y transparente. Cinco personas talvez, fueron suficientes para organizar un equipo inicial y realizar un estudio de tarifas con las técnicas estadísticas que sustentan el grado de concentración del mercado, sustituyendo por primera vez al famoso “pliego tarifario”, tan utilizado para cubrir a discreción las necesidades de ingresos.

La conformación y dirección de un reducido equipo de trabajo hizo posible también la implantación de un sistema de contabilidad empresarial con soporte informático y como consecuencia la posibilidad de disponer de indicadores para la medición de resultados y de la gestión social, como corresponde a toda empresa pública de servicios; identificar centros de costos de operación y los costos de fabricación de obras, para compararlos con los estándares del mercado; y en general evaluar la gestión operativa como medio para lograr eficiencia.

Con la disponibilidad de información se pudo atacar los problemas (jamás las personas). Desde luego las evidencias fueron contundentes para contagiar a toda la organización con la necesidad del cambio, para encontrar acuerdos y trabajar con objetivos comunes. El estudio detallado del giro del negocio me permitió advertir la hegemonía mantenida por los ingenieros, en el plano laboral y profesional. Era pues necesario rescatar la importancia del área administrativa y financiera y lograr un equilibrio de funciones, para alcanzar comprensión y respeto a sus difíciles y postergadas tareas. Una clara identificación de objetivos para la provisión de los servicios básicos, el rediseño de procesos y una importante labor de comunicación y participación contribuyó a calmar las comprensibles inquietudes que en el ambiente laboral conlleva una reorganización.

Fueron importantes sin duda las conferencias que se dieron a todo el personal para transmitir conocimientos acerca de las circunstancias del entorno, la marcha de la economía, las exigencias de la sociedad, los retos de la modernización, los avances alcanzados, los obstáculos por vencer, pero siempre mirando un horizonte promisorio al que debíamos acercarnos con gran esfuerzo y tenacidad. De esta forma todos fueron involucrados, el proyecto lo asumieron como propio, las ideas bullían y los aportes no se hicieron esperar. Se aumentó paulatinamente el número de adeptos, una vez alineados con los propósitos del cambio, volviéndose invaluable su contribución.

La incorporación de tecnología constituyó un factor determinante, que inclusive logró elevar la autoestima del personal al ver que su nivel profesional estaba acreditándose

en el mercado. Como relatan las primeras investigaciones de la “administración científica” se pudo comprobar que la mayor motivación para un trabajador constituye “ser tomado en cuenta”. Así, fue posible el compromiso por el cambio y el éxito de un proyecto social de incalculable trascendencia.

Concomitantemente se mejoraban en forma significativa las condiciones salariales de los obreros y profesionales en función de su rendimiento y se proyectaba una nueva imagen corporativa, que incluía el desarrollo de la infraestructura física, bastante desmejorada hasta esa época.

La “visión de ciudadano” fue el nuevo elemento que se introdujo en la concepción de la empresa pública, equivalente a la visión del cliente en la privada, en consideración a que su nivel de satisfacción constituye el principio y fin de un objetivo empresarial. Bajo este enfoque se sustituyeron las largas colas de ciudadanos que por varias cuerdas se enfilaban para solicitar el servicio o realizar el pago correspondiente, por salas de atención al público, con las comodidades necesarias para hacer agradables las esperas requeridas

Todo esto se llevaba a cabo mientras el Gerente General y un equipo de ingenieros y contratistas realizaban los grandes proyectos para el abastecimiento de agua potable que transformaría la vida de los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito. Se estaba perforando la cordillera para pasar el agua de ríos del Oriente hacia la Capital, se construía al mismo tiempo una central hidroeléctrica, dos plantas de tratamiento, las líneas de conducción y las redes de distribución para la asignación del agua potable a los diferentes barrios.

La gestión del cambio fue excelente. De acuerdo a la evaluación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) correspondiente al año 1997, los principales logros fueron: transformar a los ingenieros en “gerentes”, a los constructores y operadores en “gestores”, aumentar del 45 al 98% la cobertura del servicio de agua potable en red, unificar las empresas de agua potable y alcantarillado que por muchos años había sido una aspiración irrealizable; acortar significativamente la brecha entre los dos servicios, controlar gran parte de las escorrentías del Pichincha protegiendo de inundaciones y deslaves a la ciudad, y la programación de inversiones con proyección hasta el año 2005.

Cabe destacar que el cambio se llevó a cabo con la misma gente, sin embargo como en todo proceso de esta naturaleza, siempre habrá desertores e inconformes, y en la Empresa de Agua Potable no fue la excepción. El tratamiento de estas situaciones demanda un gran sentido de comprensión, alta sensibilidad y delicadeza; y absoluto apego

Producir un cambio trascendente bajo estas condiciones no solo demanda la fijación de objetivos claros, el diseño de un modelo de gestión, la selección apropiada del personal, recursos económicos, etc., sino esencialmente visión, honestidad, firmeza, tenacidad, seriedad, clara concepción del significado de recurso público, permanente esfuerzo, casi al borde del sacrificio; y, estricto apego a la norma.



a la ley. Una buena parte del personal que se alejó de la empresa frente a la rigurosidad del proceso, se convirtió luego en contratista, que bajo un enfoque empresarial, ofreció sus servicios a la EMAAP. Al mismo tiempo hubo necesidad de algunas incorporaciones que actuaron como efecto demostración, aspecto muy importante para realizar los ajustes requeridos en la cultura organizacional.

La experiencia de haber liderado este proceso probablemente ha sido la más estimulante de mi vida profesional, por haber palpado en forma directa la satisfacción de personas y comunidades, por el cambio operado en su nivel de vida, al disponer de agua potable y alcantarillado.

Crearé el SRI

Una tercera y la más reciente experiencia de liderazgo deviene del proceso de construcción del Servicio de Rentas Internas (SRI) a partir de septiembre de 1998, luego de haber sido designada Directora General de esta importante entidad.

En medio de la más acuciante crisis económica del país, y con la responsabilidad de organizar una nueva Administración Tributaria, asumí la conducción de este proceso de cambio, con el propósito de suplir los ingresos del petróleo y ayudar a superar la crisis fiscal a través de la recaudación de impuestos. Dos fueron las fortalezas con las que se contó para iniciar el cambio: la ley de creación del SRI que permitía seleccionar personal nuevo y liquidar al de la ex - Dirección General de Rentas (DGR) y el respaldo financiero y técnico de un proyecto específico del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ejecutado por el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT). Debo rescatar también el seguimiento y apertura de USAID a los requerimientos de la Administración.

En la siguiente exclamación de uno de mis colaboradores se puede resumir el estado en que se encontraba la organización que debía ser transformada: “sólo escombros es lo que nos han dejado”.

Muy largo sería describir la precaria situación encontrada en términos de recursos, infraestructura física, información, equipamiento, comunicaciones, procesos y procedimientos, etc.; es decir, en prácticamente todos los aspectos que atañen a una organización, agravada por la injerencia política, la ausencia de cultura tributaria y la percepción negativa de la sociedad respecto de la entidad administradora de los impuestos.

Producir un cambio trascendente bajo estas condiciones no solo demanda la fijación de objetivos claros, el diseño de un modelo de gestión, la selección apropiada del perso-

nal, recursos económicos, etc., sino esencialmente visión, honestidad, firmeza, tenacidad, seriedad, clara concepción del significado de recurso público, permanente esfuerzo, casi al borde del sacrificio; y, estricto apego a la norma. Si estas cualidades son las que debe reunir un líder, entonces esta podría ser una buena aproximación conceptual de liderazgo aplicado a la realidad.

La concepción de gestión pública, basada en una visión de servicio y de respeto a los derechos del contribuyente, fue permeando en la sociedad. Bajo una firme voluntad de recuperar la dignidad de la Administración Tributaria que había perdido su imagen envuelta en escándalos de corrupción e ineficacia, resultaba prioritario transformar, un esquema de trabajo al servicio de intereses particulares y políticos, por un enfoque técnico, que asigne legitimidad a la gestión tributaria, como lo era también, sustituir la agresión por la mesura, bajo el lema: “ni un centavo de perjuicio al fisco, ni un centavo en detrimento del contribuyente”. Era necesario fomentar esta delicada línea demarcatoria para cimentar a la nueva Administración Tributaria.

Definidos los objetivos se trazó la ruta del nuevo proyecto. Una institución basada en principios y valores, sustentada en tecnología, debía surgir como el modelo a seguir en las instituciones del Estado. Una nueva concepción de gerencia pública encaminada a dar resultados inmediatos a la gestión fiscal y a colaborar estrechamente con el Ministerio de Finanzas. El principio de desconcentración operativa, dio origen a un tratamiento igual para todas las regiones del país y estimuló el esfuerzo y la responsabilidad por cumplir los objetivos trazados. Un esquema ordenado de administración, exigía a su vez una centralización normativa y en términos informáticos, con el fin de garantizar uniformidad de la gestión e iguales estándares de atención al ciudadano.

La selección de personal, fundada en el profesionalismo y capacidad de los aspirantes, fue quizá el mayor aporte a la institucionalidad al conferir credibilidad, solvencia y absoluta neutralidad política a la Administración Tributaria. Si bien la preparación de los aspirantes garantizaba su solvencia profesional, un programa de capacitación en destrezas específicas de la gestión tributaria estuvo previsto, para complementar la formación profesional de los funcionarios del SRI. La transparencia, uno de los valores institucionales, se manifestaba en la representatividad del salario, cuyo valor total eliminaba los emolumentos adicionales de la remuneración de los funcionarios del sector público. Además los procedimientos en el plano operativo, debían ser conocidos por todo el personal, pero también por los contribuyentes, para que no fueran sorprendidos por eventuales malas prácticas.

El respeto a los recursos públicos fue otro sustento importante de actuación de los funcionarios en todos los ámbitos. Desde la utilización de los bienes de la institución, hasta la comprensión clara de que todas las inversiones a realizarse debían tener un fundamento en la satisfacción del ciudadano. Fueron remodeladas las oficinas en el ámbito nacional bajo el criterio de imagen corporativa hasta lograr una importante infraestructura física para albergar al ciudadano y atender sus requerimientos con dignidad, y a la vez contar con oficinas funcionales para el personal, con espacios abiertos que faciliten el trabajo y el control, al tiempo de disponer de ambientes agradables para una actividad con frecuencia tensionante.

El diseño del negocio y la delineación de los trámites en procesos que debían tomar en cuenta las exigencias de una actividad reglada de acuerdo a la Ley y demás normativa adicional que rige la gestión tributaria, fue el sustento para el uso de la tecnología, que a su vez facilitó el control, eliminando las apreciaciones subjetivas propias de la evaluación de las personas.

El uso intensivo de tecnología fue una de las estrategias básicas, que impactó en el nivel de control y servicio, y que sorprendió a los ciudadanos. La agilidad y exactitud con que el SRI respondió a los requerimientos de los contribuyentes sirvió para que se reconozca el talento de la organización, pero al mismo tiempo, aumentó la percepción de riesgo en los contribuyentes lo cual contribuyó a fomentar el cumplimiento voluntario y a reducir de manera importante la brecha de evasión.

Un novedoso sistema de facturación, incorporando a las imprentas en el proceso a través de Internet y facilitándoles el acceso a la base de datos del SRI para verificar el estado de los contribuyentes respecto del cumplimiento de sus obligaciones con la Administración, y la incorporación del concepto de “lista blanca”, fueron medidas oportunas que demostraban los efectos del cambio. Basados en la confianza y otorgándoles a las imprentas la responsabilidad de la emisión de facturas, la relación funcionó eficazmente, sin que haya mediado contrato alguno entre las partes, pero desde luego bajo reglas claras de operación y un marco de legalidad que otorga responsabilidades y sanciones en caso de incumplimiento. Este fue un proyecto que facilitó enormemente la gestión de la Administración, pero que al mismo tiempo, allanó las dificultades de trámites tortuosos a los contribuyentes. Con este proyecto el SRI inició un proceso de e-government.

No cabe duda que la Administración Tributaria genera situaciones de conflicto en las que los ciudadanos acuden al proceso de reclamo administrativo y luego en el ámbito judicial en defensa de sus derechos. Lo propio hace la Administración en defensa de los intereses del Estado. Ya

ni un centavo de perjuicio al fisco, ni un centavo en detrimento del contribuyente

.. el liderazgo organizacional aplicado principalmente exige: objetivos claros, compromiso incondicional con un proyecto, conocimiento del giro del negocio, inagotable capacidad de trabajo, honestidad a toda prueba, vocación de servicio. Permitir que afloren los sentimientos y las actitudes positivas, descubrir y potenciar capacidades muchas veces ocultas y saberlos canalizar hacia la consecución de los fines de una organización.

con alguna experiencia, comprendí que el documentar los procesos judiciales en un sistema de control de juicios permitiría el seguimiento de los mismos, de las diferentes instancias en que se encontraban, de los abogados defensores, etc; pero fundamentalmente evaluar las estrategias seguidas en su defensa y los resultados alcanzados. Se propició una base de datos de experiencias valiosas y un acopio de evidencias, donde la ponderación aporta positivamente y los excesos conducen a improductivos procesos que afectan la imagen de legalidad.

En el año 2002 y debido a la condición de Directora General del SRI, en cumplimiento de norma expresa, asumí el reto de Presidir el Directorio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE). Muchas expectativas se crearon pensando que era posible una reforma institucional exitosa como la del SRI. Lamentablemente, pocas personas comprendieron que desde el Directorio de la Entidad solo se puede emitir políticas que deben ejecutarse por la Administración. La reforma de la CAE, aún hoy pendiente de cumplimiento, demanda un plan muy extenso de acciones que debe partir desde la comprensión de la naturaleza, contenido y alcance del comercio exterior, las buenas prácticas internacionales, el diseño de procesos, personal capacitado, sistemas y tecnología, y sobre todo el esquema de unidad con el SRI para manejar la información y realizar conjuntamente, o mediante delegación, el control necesario.

De acuerdo al mandato legal lideré la estructuración de la Base de Datos de Comercio Exterior, para lo cual fue necesario desarrollar el Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE), bajo la dirección de expertos informáticos del SRI, en asociación con expertos en Comercio Exterior y haciendo acopio de las mejores prácticas en materia aduanera en otros países.

El desarrollo del SICE representó un aporte tecnológico importante al comercio exterior, la posibilidad de un sistema de control de riesgo que permitiera incluir parámetros de medición que focalice las acciones de control en los agentes bajo sospecha, y facilite el trámite de salida y entrada de mercadería de los agentes permanentes de comercio, permitió reducir los requerimientos de aforo y aportó en gran medida a la agilidad, que es un objetivo fundamental del comercio exterior. Con las transacciones de comercio exterior en línea, se completó el esfuerzo que en el plano informático realizó el SRI, y permitió que el país cuente con información de todos los agentes económicos en sus diferentes campos de actividad. La Administración Tributaria es el ejemplo de tecnología más destacado en el país, puede cruzar información, determinar las brechas de cumplimiento tanto en el ámbito de obligaciones formales como en el campo de la morosidad en el pago de impuestos y en la evasión, pero fundamentalmente disponer de información relevante para proyectarse hacia el futuro.

El Sistema de Comercio Exterior, fue el segundo paso importante en la ruta del e-government, pues se permitió el acceso de todos los agentes de comercio exterior al sistema, determinando claramente sus responsabilidades y capacitándoles para asumir con eficiencia sus tareas. Transmitir a las instituciones públicas la necesidad de una operación transparente y ágil, la necesidad del uso de la tecnología para tal propósito y a los agentes privados, los requerimientos de equipos, sistemas de acceso y nuevos procedimientos, fue una tarea que demandó tenacidad y mucho tino, sobre todo para el caso de las instituciones públicas, que obviamente no tenían subordinación con relación al SRI.

Los resultados para el país han sido evidentes. A partir del establecimiento del SRI, el Ministerio de Finanzas contó con los recursos necesarios para su gestión presupuestaria, se eliminaron huelgas de funcionarios públicos por atrasos y falta de pago de sueldos y salarios. El gasto social pudo incrementarse sensiblemente y la infraestructura vial ha mejorado. Los Municipios avanzaron en programas para mejorar el nivel de vida de los ciudadanos, y el Ecuador es uno de los países más destacados en materia de regeneración urbana y mantenimiento de sus centros históricos.

Tengo la satisfacción de haber respondido satisfactoriamente a esta oportunidad que me dieron diferentes Presidentes de la República para servir a mi país, al institucionalizar la Administración Tributaria, sustentada en principios y valores y no en personalismos vanos; apoyada en tecnología, para darle transparencia a la gestión, y en gente seleccionada en orden a su capacidad y sin preferencias de ninguna consideración política, lo que a la postre confirió un motivo de orgullo a los funcionarios.

Las precarias instalaciones donde funcionaba la Institución, fueron transformadas en oficinas decentes y agradables sitios de trabajo, pero sobre todo en infraestructura de atención digna al ciudadano. La austeridad en el gasto, fue una característica valorada al interior de la Organización y también por el Ministerio de Finanzas, que jamás vio abuso en el ejercicio presupuestario. Las técnicas de la gestión privada fueron introducidas en la administración de los recursos de la Entidad, se eliminaron los inventarios improductivos, y fueron sustituidos por contratos de abastecimiento "justo a tiempo" eliminando desperdicios y bodegas improductivas.

De este breve relato de experiencias personales vinculadas con el liderazgo organizacional aplicado, creo que éste principalmente exige: objetivos claros, compromiso incondicional con un proyecto, conocimiento del giro del negocio, inagotable capacidad de trabajo, honestidad a toda prueba, vocación de servicio. Permitir que afloren los sentimientos y las actitudes positivas, descubrir y potenciar

capacidades muchas veces ocultas y saberlos canalizar hacia la consecución de los fines de una organización.

A veces también hay que soñar, por qué no, imposible es solo aquello que no puede materializarse hoy. Nada se consigue sin esfuerzo. Aprovechar las oportunidades, no dejarlas pasar, y tener paciencia porque los cambios se dan, pero toman tiempo. Finalmente y sin la menor duda aseguro que el mejor liderazgo es el que se ejerce con el ejemplo.



