

revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS Y DE OPINIÓN

REESTRUCTURACIÓN DE LOS BONOS SOBERANOS



DIRECTOR DE LA REVISTA:

Econ. Alberto Dahik

CONSEJO EDITORIAL:

César Espinoza

Director ESAI

Francisco Alemán

Decano de Facultad de
Emprendimiento, Negocios y
Economía UEES

Santiago Velázquez

Decano de Facultad de Derecho,
Política y Desarrollo UEES

Héctor Yépez

Director del Centro de
Arbitraje y Mediación UEES

Pablo Alarcón

Director Escuela de
Postgrado en Derecho UEES

Pamela Aguirre

Directora del Observatorio
Jurídico Social UEES

Antonio Gómez

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

Priscila Molina

Directora Ejecutiva del Centro
de Emprendimiento Eureka

EDITORIA GENERAL

Econ. Gianna Aguirre

DISEÑO GRÁFICO

Ing. Herwin Rosales



revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS Y DE OPINIÓN

Revista digital de la Universidad Espíritu Santo (UEES) que promueve el pensamiento crítico, el análisis académico y el diálogo interdisciplinario sobre temas de actualidad e interés general.



**REESTRUCTURACIÓN DE
LOS BONOS SOBERANOS**
Ing. Jorge Gallardo.



**8 LAS 7 LECCIONES SOBRE
LIDERAZGO SEGÚN
ALVARO URIBE**
Mgtr. Francisco Alemán Ph.D (C)



**21 NAVEGAR EN LA
INCERTIDUMBRE: LO QUE
SE DIJO EN EL WEF 2026**
Ing. César Espinoza S. Ph.D



**14 MARIDAJE ENTRE
CAPACIDADES FINANCIERAS
Y DIGITALES**
Mgtr. Ruth Arregui Ph.D (c)
Mgtr. Paola Freija
Mgtr. Rosa Guerrero Ph.D (c)

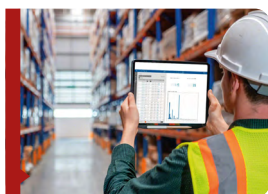


**24 2025: ENTRE
INCERTIDUMBRE Y
OPORTUNIDAD LECCIONES
PARA LA EMPRESA
ECUATORIANA**
Ab. Rafael R. Sandoval V., MBA



INDICE

26



TRANSFORMACIÓN DIGITAL: EL MOTOR CLAVE PARA IMPULSAR LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA OPERACIÓN LOGÍSTICA DE CENTROS DE DISTRIBUCIÓN EN ECUADOR

Mgtr. Gabriela Armijos.

36



LOS DESAFÍOS DE LA PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES PARA EL SECTOR EMPRESARIAL

Abg. Maria José Blum M. Ph.D

29



LA 'MAGIA' DE PACARI EXPLICADA DESDE LA ECONOMÍA DEL VALOR NO ECONÓMICO Y LA VENTAJA COMPETITIVA

Wladimir Illescas Ph.D

42



DECISIONES EN SALUD

Dr. Mauricio Moreno B. Mgtr.

33



ECUADOR ENTRE DOS DOCTRINAS: SEGURIDAD COERCITIVA VERSUS PAZ TOTAL

MSc. Max Galarza Hernández

44



SEGURIDAD DEL PACIENTE: DESAFÍO REAL EN ECUADOR

MD. Alex López Icaza



Carta Editorial

Edición marzo 2026 – Revista Punto de Vista

Estimados lectores,

En este nuevo número de marzo de la revista Punto de Vista, presentamos a los lectores un conjunto de artículos con relevante análisis sobre temáticas económicas, empresariales, políticas y sociales. El Consejo Editorial ha logrado conglomerar valiosas opiniones de la comunidad UEES, y expertos externos para ponerlas a su disposición.

Esperamos que esta edición sea de utilidad para nuestros lectores y les de buenos insumos hacia el entendimiento de cada temática propuesta. Confiamos en que esta contribución inspirará a nuestros lectores a cuestionar y aprender con propósito.

Cordialmente,

Alberto Dahik Garzón

Alberto Dahik
Director
Revista Punto de Vista – Universidad Espiritu Santo



REESTRUCTURACIÓN DE LOS BONOS SOBERANOS



Ing. Jorge Gallardo.

Experto en deuda pública.
Ex Ministro de Economía.

En el mes de septiembre del año 2020, el Gobierno de Lenin Moreno, reestructuró una serie de bonos por valor de USD\$17,343 millones que tenían vencimientos de mediano plazo con pago de amortizaciones graduales, los cuales fueron emitidos en el anterior gobierno y en el suyo. Los bonos conocidos como 2030, 2035, 2040, y PDI, de acuerdo al contrato de emisión deben ser amortizados en diez cuotas semestrales iguales a partir del vencimiento del período de gracia.



REESTRUCTURACIÓN DE LOS BONOS SOBERANOS

CARACTERÍSTICAS FINANCIERAS DE LOS BONOS

A partir del 31 de Enero del 2026 el bono 2030 deberá ser amortizado en diez pagos semestrales hasta su vencimiento el 31 de julio del 2030. Al momento de su emisión la tasa de interés de cupón fue de 0.5% anual, contemplando crecimientos cada semestre hasta llegar al 6,9% anual para los vencimientos desde el 31 de julio del 2024, hasta el 31 de enero del 2030. El saldo de capital de este bono, antes de la operación de recompra, ascendía a la cantidad de US\$3,041.1 millones. Es decir, que el pago semestral para amortizar el capital desde el 31 de enero del 2026 hasta el vencimiento era de US\$304, 1 millones.

El Bono PDI, cuyo valor está determinado por los intereses atrasados de los bonos que se canjearon, no devenga una tasa de interés, ya que la Constitución de la República prohíbe el anatocismo, es decir el cobro de intereses sobre intereses. La amortización de este bono deberá hacerse en diez pagos semestrales. El primer pago se inició el 31 de enero del 2026, es decir en la misma fecha de la primera amortización del bono 2030, hasta el vencimiento el 31 de julio del 2030. El saldo de este bono asciende a la cantidad de US\$1,004.9 millones. Es decir que el pago semestral para amortizar el capital desde el 31 de enero del 2026 hasta el vencimiento es de US\$100.5 millones. Es decir, que a partir del 31 de enero del 2026 hasta el 31 de julio 2030, antes de la recompra de parte de los bonos, el gobierno debía asignar

Desde enero de 2026, Ecuador enfrentaba fuertes amortizaciones y respondió recomprando bonos con nueva deuda más costosa, aumentando el stock externo pese a aliviar temporalmente la liquidez fiscal.

semestralmente la cantidad de US\$404.6 millones para amortizar los bonos 2030 y PDI.

El Bono 2035 inicia sus amortizaciones graduales semestrales a partir del 31 de Enero del 2031 hasta el 31 de julio del 2035. Al momento de su emisión la tasa de interés de cupón fue de 0.5% anual, contemplando crecimientos cada semestre hasta llegar al 6.9% anual para los vencimientos desde el 31 de julio del 2025, hasta el 31 de enero del 2035. El saldo de capital de este bono, antes de la recompra, ascendía a la cantidad de US\$6,502.8 millones. Es decir que el pago para amortizar el capital desde el 31 de enero del 2031 hasta el vencimiento era de US\$650.3 millones semestrales.

El Bono 2040 inicia sus amortizaciones graduales semestrales a partir del 31 de enero del 2036 hasta el 31 de julio del 2040. Al momento de su emisión la tasa de interés de cupón fue de 0.5% anual, contemplando crecimientos cada semestre hasta llegar al 6.9% anual para

los vencimientos desde el 31 de julio del 2029, hasta el 31 de enero del 2040. El saldo de capital de este bono asciende a la cantidad de US\$2,982.9 millones. Es decir que el pago para amortizar el capital desde el 31 de enero del 2036 hasta el vencimiento es de US\$298.3 millones semestrales.

CARACTERÍSTICAS DE LA OPERACIÓN

El Ecuador presentó el 16 de enero del 2026 una propuesta para recomprar bonos 2030 y 2035 en efectivo, para lo cual anunció que emitiría nuevos bonos para financiar la propuesta. El 26 de Enero del 2026, se publicaron los resultados dando a conocer que los inversionistas pusieron a disposición del Ecuador para ejecutar la operación, US\$2,482.7 millones de bonos 2030 y US\$2,122.9 millones en bonos 2035. Es decir, un total de US\$4,605 millones. El 27 de enero del 2026, el Ecuador anunció que del total ofertado había aceptado recomprar US\$2,482.7 millones en bonos 2030 a la par, y US\$575,4 millones en bonos 2035 con un diez por ciento de descuento. En total, se aceptaron recomprar US\$3,057.5 millones. Para tener el efectivo para la recompra se colocaron en el mercado US\$4,000 millones en nuevos bonos. Se emitieron un total de US\$2,200 millones a ocho años (2034) a una tasa de 8,75% anual, y US\$1,800 millones a trece años (2039) a una tasa de 9,25% anual. Por lo cual, sobraron US\$1,000 millones en efectivo incrementando el stock de la deuda externa a una mayor tasa de interés.

REESTRUCTURACIÓN DE LOS BONOS SOBERANOS

La operación permitió a Ecuador aliviar liquidez inmediata, pero incrementó deuda y elevó tasas de interés, generando mayor costo financiero futuro sin reducción estructural del endeudamiento externo significativo y sostenido.

IMPACTO FISCAL Y FINANCIERO

Apremiado por los pagos que debía realizar el 31 de enero del 2026 por un total de US\$404,6 millones correspondiente a las amortizaciones semestrales de los bonos 2030 y PDI, lo recaudado sirvió para el pago de dichas amortizaciones, y para reducir el pago de la amortización del bono 2030 el próximo 31 de julio del presente año hasta su vencimiento. En total, la operación permitirá un pago menor en el orden de US\$248,2 millones en las próximas amortizaciones semestrales. El saldo remanente de este bono asciende a la cantidad de US\$559,0 millones que deberá ser amortizado en nueve pagos semestrales hasta su vencimiento el 31 de julio de 2030. Sin embargo, la operación resultó más costosa, ya que la tasa de interés se incrementó del 6,9% al 8,75% y 9,25% que devengan los nuevos bonos.

Finalmente, hay que resaltar que la propuesta hecha a los tenedores de los bonos, dice claramente que los bonos 2030 y 2035 serán recomprados en efectivo. En primera instancia, los bonistas ofertaron US\$4,605 millones, y la recompra ascendió a US\$3,057.5 millones. El Ecuador colocó un total de US\$4,000 millones, que con el descuento en la recompra de los 2035 de US\$57,5 millones, quedó un saldo del total de bonos vendidos de US\$1,000 millones, que de acuerdo a la propuesta realizada por el Gobierno del Ecuador, deberán ser utilizados única y exclusivamente para continuar con la recompra de los bonos 2030 y 2035, salvo que el Decreto Ejecutivo autorizando la emisión diga otra cosa.

En lo que respecta a la recompra de los bonos 2035, no existe una explicación financiera que respalde la operación. En primer lugar la tasa de interés de los bonos 2035 es de 6,9% anual, y en el tramo recomprado que asciende a la cantidad de US\$575,4 millones se va a pagar una tasa de 9,25% anual. En segundo lugar, las amortizaciones de estos bonos se inician recién el 31 de enero del 2031, por lo cual, las amortizaciones no se constituyen en una amenaza inmediata a la liquidez del presupuesto del Estado.



LAS 7 LECCIONES SOBRE LIDERAZGO SEGÚN ALVARO URIBE

(BASADO EN LA CONFERENCIA DICTADA EN LA UEES)



Mgtr. Francisco Alemán
Ph.D. (C)

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

En Enero pasado en la UEES tuvimos la grata visita de Alvaro Uribe Vélez. Fue expresidente de Colombia, en una época que se asemeja mucho a lo que hoy vivimos en Ecuador: violencia, narcotráfico, miedo. Indistintamente de si estamos o no de acuerdo con su pensamiento económico y político, es indudable que su gestión enfrentando estos flagelos devolvió a los colombianos la paz y sentó las bases para continuar su crecimiento económico.

LAS 7 LECCIONES SOBRE
LIDERAZGO SEGÚN ALVARO URIBE

En esta visita, más de 600 líderes de la ciudad se dieron cita para escuchar lo que Uribe tenía que decirnos para enfrentar estos duros momentos que vivimos. No salieron decepcionados, su conferencia se centró en el rol del Líder y el manejo de crisis.

Combinando sólidos conceptos académicos, las enseñanzas de personajes históricos, así como con su propia experiencia como gobernante, la charla nos dejó ideas claras de lo que debemos empeñarnos en hacer para contribuir a transformar una realidad que hoy nos castiga.

Este artículo se centra solamente en las 7 Lecciones sobre Liderazgo (según Uribe), pero recomiendo altamente revisar la conferencia en su totalidad, pues está llena de muchos más conceptos y anécdotas que hacen más claro lo que deben hacer los líderes al enfrentar momentos de crisis como los actuales. La conferencia la pueden revisar en el siguiente link: <https://www.youtube.com/watch?v=MEt7bESzj3M>

ESTAS SON LAS 7 LECCIONES SOBRE
LIDERAZGO QUE NOS INDICÓ EL
PRESIDENTE URIBE:

1. *“El líder se hace no nace. El líder se puede desarrollar continuamente, pues aptitudes como la capacidad de comunicar ideas y motivar a los demás, sin una transformación positiva, no maduran.”*

Es porque el liderazgo no se hereda, se construye. Uribe define al líder como una “persona capaz de construir la orientación de un grupo, el cual llega a reconocer sus cualidades, hacia el logro de objetivos colectivos.” Es decir que la simple autoridad no genera liderazgo, sino existe el reconocimiento de los demás.

Aunque reconoce que “hay personas que nacen con aptitudes de liderazgo (capacidad de comunicación, inspiran confianza, motivan a los demás)..” concluye duramente que “eso no los hace líderes”.

Por lo tanto, es necesario construir el carisma, templar el carácter con principios firmes, y tener el coraje de ejercer. La comunicación se vuelve un elemento clave para este ejercicio del liderazgo. Sin un genuino amor e interés por la comunidad, sin responsabilidad, ética, honestidad y equilibrio emocional no es posible construir liderazgo.

Para Uribe, hay otras características que debemos buscar: capacidad de decisión y ejecución, persistencia, tenacidad y sobre todo lo que él llama “recorrer la milla adicional”.

2. *“Importancia de las victorias tempranas. Los líderes se deben comprometer con la búsqueda de transformaciones que toman tiempo y no están totalmente bajo su control; por eso la importancia de identificar victorias tempranas que ayuden en la construcción de credibilidad.”*

EL LÍDER SE HACE, REQUIERE:
Amor a la tarea, especialmente a las difíciles
Amor genuino a la comunidad
Verdadero interés en la comunidad
Responsabilidad (Constancia, disciplina, dedicación)
Preparación
Equilibrio emocional
Honestidad
Ética
Visión
Ejecución
Capacidad de decisión
Autoridad y relaciones humanas
Comunicación
Resultados (victorias tempranas, acumulación paulatina, no promesas)
Persistencia.
Tenacidad.
Recorrer la milla adicional
Flexibilidad para ajustar

Tomado de la presentación de Alvaro Uribe Vélez sobre Liderazgo y Manejo de Crisis, UEES 2026

Hoy vivimos la época de los “quick wins”, por lo que hay que tener cuidado en desenfocarnos sobre los temas trascendentales. Uribe indica que es muy importante mostrar resultados rápidos para ganar credibilidad y confianza, pero no hay que perder de vista los logros que se quieren conseguir.

LAS 7 LECCIONES SOBRE
LIDERAZGO SEGÚN ALVARO URIBE



Tomado de la presentación de Alvaro Uribe Vélez sobre Liderazgo y Manejo de Crisis, UEES 2026

En su caso como Presidente de Colombia, sabía que la confianza se gana con cohesión social, confianza de los inversionistas y seguridad democrática, todos temas de largo plazo y lenta construcción. Tener muy claros los logros a conseguir es también una necesidad del líder. Uribe quería logros en temas de Seguridad, Economía, Social, Medio Ambiente y Sostenibilidad, y en su conferencia detalló algunos de las metas conseguidas.

3. “Fatigarse, pero no cansarse.
El trabajo de un líder exige esfuerzo y disciplina, que van a llevar a una fatiga de la que hay que reponerse; el cansancio llega cuando se pierde la motivación y ese sí es peligroso.”

Es una interesante perspectiva. El presidente Uribe subraya que el líder puede incluso fatigarse pero sin perder la motivación. Todo es recuperable, incluyendo al cansancio físico, sin

embargo, si permitimos que exista un desgaste moral, éste no se va a recuperar.

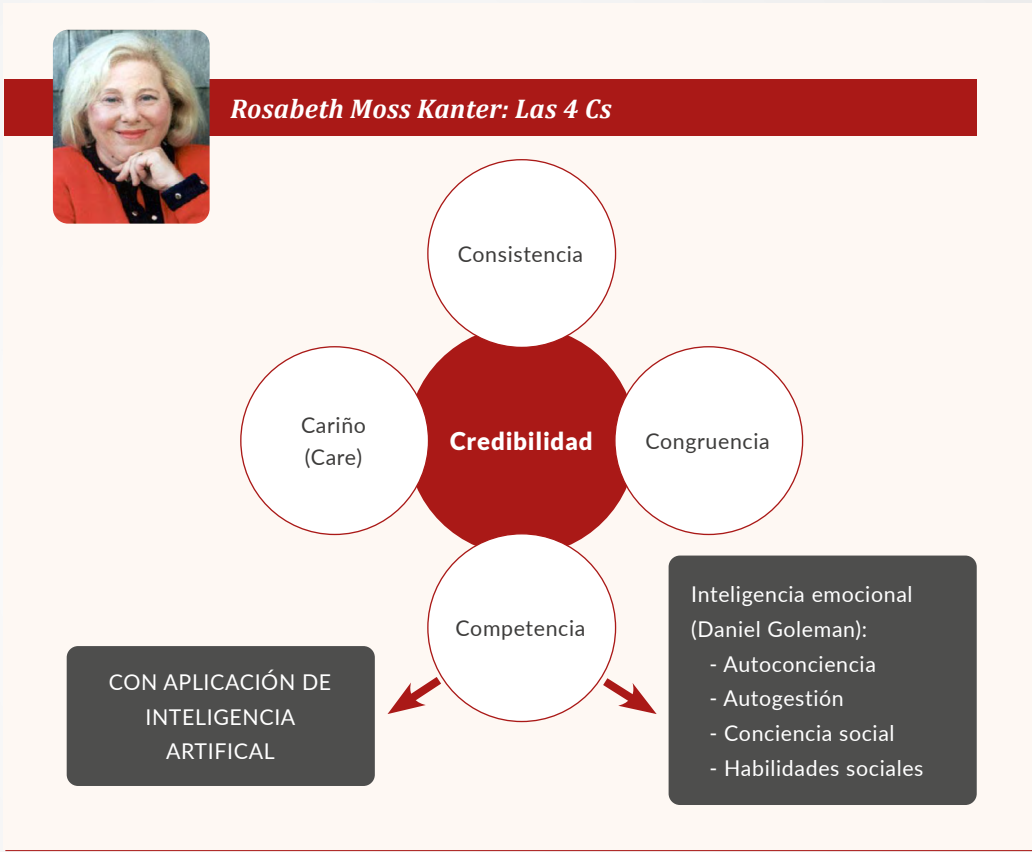
Para ello, el líder debe contar con una cercanía con la familia, tener hábitos saludables y la fortaleza espiritual para sobrellevar los momentos de máxima presión personal y política. Covey nos decía que hay 4 dimensiones que debemos balancear para tener éxito: trabajo, familia, persona y nuestra espiritualidad.

LAS 7 LECCIONES SOBRE
LIDERAZGO SEGÚN ALVARO URIBE

4. “Generar credibilidad es fundamental. De acuerdo con la profesora Rosabeth Moss Kanter, la credibilidad se construye a partir del trabajo del líder en 4 dimensiones (4 Cs): Consistencia, competencia, congruencia, cariño (care).”

Apoyándose en Rosabeth Moss Kanter, una profesora de Harvard y reconocida consultora en cambio organizacional y liderazgo, y en sus 6 principios para liderar un cambio positivo, pero sobre todo en John Spence reconocido CEO y empresario, así como conferencista invitado a universidades de élite, resume el liderazgo eficaz para conseguir credibilidad en 4 conceptos clave que debe tener presente el líder:

I.	Competencia: ¿Pueden confiar en que harás el trabajo?
II.	Carácter (Congruencia): ¿Harás lo correcto?
III.	Coherencia: ¿Puedo predecir cómo te comportarás (en los momentos más difíciles)?
IV.	Cariño (Care): ¿Te preocupas por mí como persona?



Tomado de la presentación de Alvaro Uribe Vélez sobre Liderazgo y Manejo de Crisis, UEES 2026

5. “Energía, honestidad y competencia son los tres principios fundacionales del liderazgo, según John Kotter.”

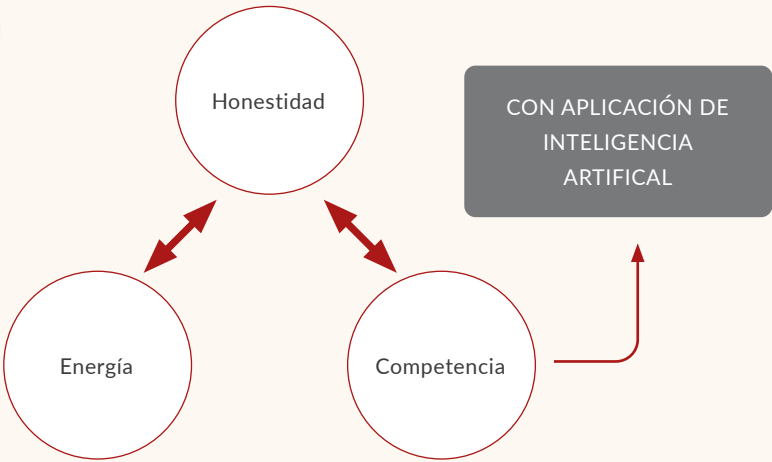
Citando a John Kotter y su proceso de 8 pasos para liderar el cambio, Uribe resume el liderazgo eficaz usando 3 conceptos de Warren Buffett como Honestidad, Energía y Competencia.

Buffett indica que la Honestidad o Integridad es el pilar fundamental de la confianza, que garantiza la toma de decisiones éticas del líder; mientras que la Energía se refiere a la sólida ética de trabajo, pasión y actitud positiva que impulsa los resultados. La Competencia es la capacidad de aprender y de resolver problemas. Según Buffett estos son 3 principios esenciales no negociables que deben tener los líderes.

LAS 7 LECCIONES SOBRE
LIDERAZGO SEGÚN ALVARO URIBE



John Kotter: Tres principios



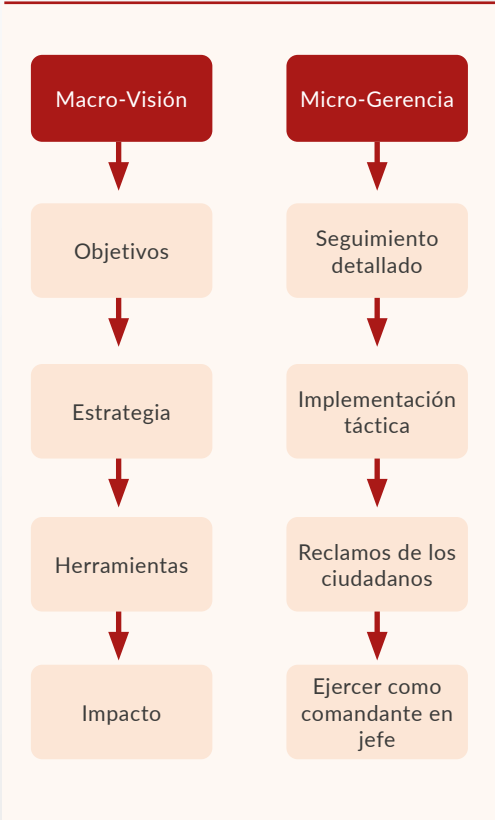
Tomado de la presentación de Alvaro Uribe Vélez sobre Liderazgo y Manejo de Crisis, UEES 2026

6. “Macro visión y micro gerencia. Un líder debe hacer las veces de “comandante en jefe” con macro visión para plantear los objetivos estratégicos y micro gerencia para hacer seguimiento y estar cercano a su “tropa”.”

Una de las ideas más reiteradas durante la conferencia fue la necesidad que tiene el líder de combinar la Macro-Visión y Micro-Gerencia. Citando ejemplos de su propia experiencia mientras fue Presidente, Uribe explicó que la Macro-Visión trata sobre los Objetivos, la Estrategia, las Herramientas y el Impacto. Mientras que la Micro-Gerencia se refiere al seguimiento detallado de la ejecución, involucrándose directamente en los problemas y reclamos ciudadanos. Se refiere en concreto –usando sus palabras- “a ejercer como Comandante en Jefe.”

Indica que, a su juicio, los mayores fracasos del liderazgo ocurren cuando no existe este balance entre macro visión y micro gerencia rigurosa.

Esta lógica se reflejó en su modelo de Estado comunitario, basado en el diálogo permanente con la ciudadanía a través de Consejos Comunitarios, comunicación directa y rendición de cuentas. Gobernar no es prometer, sino comprometerse con resultados, prefiriendo la credibilidad al aplauso fácil.



Tomado de la presentación de Alvaro Uribe Vélez sobre Liderazgo y Manejo de Crisis, UEES 2026

LAS 7 LECCIONES SOBRE LIDERAZGO SEGÚN ALVARO URIBE



7. “Asumir los problemas y delegar el éxito, es lo que hace un buen líder, así como tomar decisiones basado en razones y no en arrogancia o humildad.”

Quizá una de las frases del Presidente Uribe que más impacto tuvo, es que el líder debe “delegar los éxitos y asumir los problemas y conflictos”. Esa actitud es una muestra de la solidaridad que esperan las personas de sus líderes. Que comparta las victorias, pero que sea el primero en responder cuando las cosas se ponen conflictivas o no salen tan bien.

Comentó que esta actitud la pudo demostrar en un momento muy delicado en las relaciones con nuestro país. Seguramente muchos asesores aconsejaron al Presidente de “delegar” la responsabilidad al Ministerio de Defensa y Fuerzas Armadas, pero él hizo todo lo contrario. Solo podemos delegar el éxito, el resto es responsabilidad del líder.

UN MENSAJE FINAL: LIDERAZGO CON CORAJE MORAL

El ejercicio del liderazgo todavía es materia de estudios y teorías, pero también de praxis. No hay una fórmula científica que nos garantice un liderazgo eficaz, solo hay pistas, “leads” de comportamientos de líderes que triunfaron y de quienes no pudieron.

“El verdadero líder delega los éxitos, asume los problemas y tiene el coraje moral de defender sus principios.”

Alvaro Uribe nos dio un detalle extenso de las principales y actuales ideas sobre este tema, pero también mostró los estilos que líderes históricos ejecutaron durante su vida. Por ello insistimos que bien vale la pena tomarse un tiempo y revisar la conferencia completa. Seguramente nuestro propio concepto de liderazgo se verá renovado. <https://www.youtube.com/watch?v=MEt7bESzj3M>

La conferencia concluyó con una advertencia ética profunda: “**No se puede ser imparcial entre los bomberos y el fuego**”, citando a Winston Churchill. Para Uribe, el líder está llamado a tomar partido por principios claros, aun cuando ello implique enfrentar críticas, polarización o soledad. El verdadero fracaso del liderazgo no es equivocarse, sino olvidar el pasado, renunciar a la verdad y evadir la responsabilidad histórica.

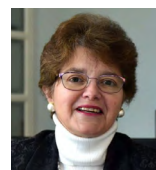
MARIDAJE ENTRE CAPACIDADES FINANCIERAS Y DIGITALES



Mgtr. Ruth
Arregui Solano
Ph.D (c)



Mgtr. Paola
Freija



Mgtr. Rosa Matilde
Guerrero Murgueytio
Ph.D (c)

El sistema financiero ecuatoriano se ha renovado rápidamente luego de la pandemia del COVID-19, gracias a que, tanto el sector público como el privado, sentaron las bases para hacerlo más competitivo e innovador, colocando en el centro, como un objetivo principal al “consumidor financiero”.

A esta fecha, una parte de las entidades financieras, han realizado importantes inversiones, para ofrecer propuestas de valor relativas a productos y servicios financieros digitales (SFD), intensivas en tecnologías de información y digitales, inteligencia artificial, robótica, aprendizaje automático, gestión de grandes bases de datos, economía y finanzas del comportamiento; a partir de la integración dialéctica y el avance dinámico de los procesos y líneas de conocimiento antes descritos.



MARIDAJE ENTRE CAPACIDADES FINANCIERAS Y DIGITALES

Los beneficios de los SFD para los usuarios financieros han servido, principalmente, para mejorar la accesibilidad, funcionalidad, reducción de costos y tiempos, e impactado resiliente y positivamente en su patrimonio e ingresos. Sin embargo, también han expuesto al consumidor financiero de forma creciente a los riesgos de seguridad, que los hemos vivido en Ecuador recientemente con mayor frecuencia (hackeo de cuentas, robo de datos personales, fraude, transacciones no autorizadas, comportamientos que debilitan la seguridad de los datos personales), menor control sobre el gasto (compras impulsivas, sesgos que influyen en nuestras decisiones financieras cotidianas pues disminuye el “dolor del pago”), y un potencial incremento del riesgo de exclusión financiera debido a la falta de acceso a internet (adultos, discapacitados, personas no capacitadas a operar SFD, criptoactivos volátiles, etc.)¹.

En un área como la economía y, particularmente las finanzas, donde los cambios tecnológicos han dado lugar a avances generacionales de dimensiones inconmensurables, surge como un grave problema que los individuos no necesariamente mejoren la forma en que toman sus decisiones. En este contexto, la industria financiera ha venido desarrollando nuevos SFD y ecosistemas tecnológicos (fintech), con el fin de

“La digitalización financiera amplía oportunidades, pero sin educación adecuada puede profundizar riesgos y vulnerabilidades en los consumidores.”

focalizar los productos en la satisfacción de necesidades y experiencias cognitivas de los individuos (profundización: pagos digitales en tiempo real; democratización del crédito)² y, a la vez, reducir costos y tiempos. En consecuencia, adquieren relevancia la economía y las finanzas del comportamiento, orientadas a entender y mejorar la toma de decisiones informadas, como parte central de los procesos de “capacitación financiera y digital”.

NUEVOS PRODUCTOS Y SFD

Los nuevos productos y SFD tienen como objetivo principal contribuir al bienestar financiero de los “consumidores y sus familias” y “MIPYMES”, beneficiando a la inclusión financiera, conforme se evidencia en los resultados publicados por el Global Findex el 16 de julio de 2025. El informe menciona que 1.400 millones de adultos siguen sin estar bancarizados, permanecen excluidos de la economía formal y son vulnerables ante las crisis económicas³. Un indicador relevante de “uso” son los pagos digitales, el porcentaje de personas que realizaron o recibieron un pago digital aumentó del 55% al 62% en las economías en desarrollo y es del 96% en los países de la OCDE, en Ecuador alcanzaron el 43% siendo menor en 4pp al porcentaje obtenido en la medición del 2021 y, 16 pp debajo del promedio de América Latina y el Caribe (ALC)⁴. El Forex Cash Index 2025 (indicador sobre las transacciones diarias con billetes y monedas) coloca a Ecuador debajo de varios países de ALC, ubicándolo en el lugar 81 del ranking global por todavía intensivo uso de efectivo⁵.

1 OECD (2025), “Supporting informed and safe use of digital payments through digital financial literacy”, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/21de47d1-en>.

2 En economías con amplios sectores de empleo informal, donde las MIPYMES constituyen más del 65% de la generación de empleo y, existen serios problemas de obtención de información sobre importantes sectores de población rural, empleados informales, adultos mayores, etc.. “... Open Finance constituye una herramienta válida para amplificar el ecosistema de información (comercio electrónico, servicios digitales, entidades gubernamentales), junto al Open Data complementa y amplifica su potencial contribuyendo con datos del sector privado de instituciones financieras y Fintech’s (públicos, semipúblicos estructurados y reutilizables que caracterizan a individuos y organizaciones en dimensiones socioeconómicas, comerciales, productivas o geográficas), siendo la integración basada en APIs, estándares de interoperabilidad y protocolos de gobernanza, ...” (Asobancaria, 2025, (Crédito formal vs. Inseguridad”, pág. 47, Camilo Quiroz Hinojosa y Andrés Godoy Ortiz).

3 Klapper, Leora, Dorothe Singer, Laura Starita, and Alexandra Norris. 2025. The Global Findex Database 2025: Connectivity and Financial Inclusion in the Digital Economy. Washington, DC: World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-2204-9>.

4 Ibidem.

5 Guerrero R. M., 2025, “Capacidades Digitales y Financieras”, El Universo, 27 de diciembre de 2025, <https://www.eluniverso.com/opinion/columnistas/capacidades-digitales-nota/>

MARIDAJE ENTRE CAPACIDADES FINANCIERAS Y DIGITALES

El maridaje financiero digital es clave para transformar el sistema ecuatoriano.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)⁶, posiciona a Ecuador dentro de los países con bajo desempeño en el ranking regional del Índice Latinoamericano de Inteligencia Artificial (ILIA), bastante lejos de los que lo lideran. Ecuador alcanza un puntaje de 40,68, caracterizado por problemas en conectividad, “alfabetización digital” y “uso inicial de herramientas de IA”, rezagos en investigación, desarrollo, talento especializado y gobernanza.

Los datos anteriores demuestra que a pesar de los avances logrados, aún existen brechas en inclusión financiera que deben ser cerradas, lo que significa mejorar los niveles de protección de los consumidores financieros, que en la práctica se lograría mediante, al menos, tres líneas de acción: (i) Si tienen a mano opciones de aprendizaje de competencias flexibles que se adapten a sus necesidades cambiantes, para fortalecer sus competencias, aptitudes, habilidades y conocimientos

económicos, financieros y digitales, para la toma de decisiones informada y gestión de riesgos óptima. (ii) Políticas implementadas en el sector privado y público frente a posibles prácticas abusivas (tarifas injustas, términos inusuales o difíciles de entender) y fraudes, que impulsen la seguridad en los usuarios financieros, mediante la entrega de amplia información de fácil acceso, eliminando prácticas desleales, impulso al trato justo, seguros y, prevención del sobreendeudamiento⁷. (iii) Mejorar los canales de atención al cliente para resolución de controversias, teniendo como objetivo elevar el bienestar de los consumidores financieros.

PROPUESTA

Aplicando la Metodología “Design Thinking”^{8,9}, las autoras han desarrollado una propuesta de Implementación del “Maridaje de Conocimientos, Habilidades, Actitudes y Comportamientos Financieros y Digitales”, conforme se aprecia en el *gráfico 1*.

Para desarrollar esta propuesta, se ha trabajado aplicando las cinco etapas del Design Thinking: empatizar, definir, idear,

prototipar y validar. A partir de las brechas identificadas en el sistema financiero ecuatoriano y de la evidencia revisada, se ha conseguido dar forma al concepto de “maridaje” y a sus componentes operativos, ajustándolos conforme avanzábamos. El *gráfico 1* resume la articulación de esta lógica metodológica. Básicamente, muestra cómo el Design Thinking sirve de brújula para diseñar un “maridaje” entre conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos —financieros y digitales— que puedan adaptarse a diferentes perfiles de usuarios. Al inicio, en la fase de diagnóstico y empatía, la atención se concentra en entender quién es el usuario, qué necesita realmente y qué se pretende lograr. En la etapa de definición, se acota el problema con mayor precisión para establecer tanto los resultados esperados como los indicadores necesarios para su medición. En la siguiente etapa, la ideación, se diseñan los planes de trabajo segmentados por grupos de usuarios y se priorizan los temas críticos. Después se pasa al prototipado e implementación, para poner a prueba el maridaje en la práctica, con seguimiento constante sobre su funcionamiento y eventuales ajustes. Por último, la fase de evaluación permite sistematizar las buenas prácticas, extraer lecciones aprendidas y medir el impacto real, cerrando así el ciclo de mejora continua. En resumen, este esquema gráfico ofrece un marco operativo completo: desde la identificación de las brechas hasta una ruta concreta de intervención y medición, dejando en claro la construcción y validación de la propuesta central del estudio.

6 Soto, Á., Durán, R., Moreno, A., Adasme, S., Rovira, S., Jordán, V. y Poveda, L. (Coords.) (2025). Índice Latinoamericano de Inteligencia Artificial (ILIA) 2025. Documentos de Proyectos (LC/TS.2025/68/Rev.1). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Centro Nacional de Inteligencia Artificial (CNIA). 2025

7 Guerrero R.M., 2025, “Protección al Consumidor Financiero”, El Universo 26 de abril 2025, <https://www.eluniverso.com/opinion/columnistas/proteccion-al-consumidor-financiero-nota/>

8 Hayashi, F. and A. Routh (2024), “Financial Literacy, Risk Tolerance, and Cryptocurrency Ownership in the United States”, <https://doi.org/10.18651/RWP2024-03>

9 CAF, 2025, “Guía para el Diseño y Adaptación de Programas de Educación Financiera con Perspectiva de Género y Economía del Comportamiento”, <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/2544>

MARIDAJE ENTRE CAPACIDADES FINANCIERAS Y DIGITALES

GRÁFICO 1
"METODOLOGÍA: DESIGN THINK"
IMPLEMENTACIÓN DE MARIDAJE DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES,
ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS FINANCIEROS DIGITALES



MARIDAJE ENTRE CAPACIDADES FINANCIERAS Y DIGITALES

Urge que los usuarios financieros, en general, y aquellos más vulnerables, en particular (adultos mayores, mujeres, discapacitados, jóvenes con bajos niveles de educación, ciudadanos con acceso limitado a sistemas digitales e internet), dispongan de un maridaje de "educación financiera y digital", ya que esto les posibilitará entender los asuntos económicos y financieros que afectan su quehacer cotidiano, a diferencia de quienes carezcan de ella. Tal como señala la evidencia reciente, "Quienes no poseen un nivel adecuado de alfabetización financiera digital para garantizar un uso informado de los criptoactivos podrían subestimar su riesgo. Esto puede generar resultados financieros negativos, agravados por sesgos conductuales"¹⁰.

COMPETENCIA Y ALFABETIZACIÓN FINANCIERA

En este contexto, cobra especial relevancia definir con precisión qué se comprende por competencia financiera y digital, y esta es la capacidad del individuo de aplicar los conocimientos, destrezas y estrategias en tópicos claves, para analizar, razonar y comunicarse de forma eficaz, resolviendo problemas y gestionando riesgos en diferentes coyunturas. Se relaciona con: (i) Un criterio que se encuentra en construcción implica reclutamiento de capacidades cognitivas

y prácticas, actitudes, y valores, que dan respuesta en la vida diaria. (ii) El conocimiento y la comprensión de los conceptos y riesgos financieros, para lo cual debe entender las características básicas de los productos y servicios financieros. (iii) Las destrezas, que incluyen procesos cognitivos genéricos como acceso a la información, destrezas básicas como las competencias matemáticas y, habilidades lingüísticas. (iv) Comportamiento, motivación y confianza, atributos no cognitivos, para recabar información y participar en actividades financieras. (v) Capacidad, para aplicar el conocimiento y comprensión cabal para tomar decisiones eficaces. (vi) Las buenas decisiones financieras (comprensión, gestión y planeación), que llevan a mejorar el bienestar económico y financiero de los individuos¹¹, así como la estabilidad general del sistema financiero.

Dado este carácter multidimensional de la competencia financiera, la educación financiera y digital debe, necesariamente, tener un enfoque de calidad que se adapte a cada nicho y grupo particular, responda a la economía y finanzas del comportamiento, y busque la excelencia. Para ello, debe enmarcarse en un protocolo de servicio educativo que integre el contexto, el liderazgo, la política y la estrategia institucional con la gestión del personal, los recursos

y los procesos, orientándose hacia la satisfacción de los usuarios y el logro de resultados concretos. En este modelo, la autoevaluación se convierte en un factor determinante, sobre todo frente a los vertiginosos procesos de innovación y la creciente disponibilidad de servicios financieros digitales.

Con base en esta premisa y en las recientes investigaciones de la OCDE y otros organismos internacionales, se presenta como parte del estudio el "Constructo: Maridaje de Conocimientos, Habilidades, Actitudes y Comportamientos Financieros – Digitales"^{12,13,14,15} (ver Cuadro 1).

El Cuadro 1 presenta cómo se articula en la práctica el maridaje propuesto. Aquí se identifican cuatro dimensiones que trabajan de manera integrada. La alfabetización financiera-digital parte de reconocer qué necesitan conocer las personas para usar servicios financieros y tecnologías digitales de forma segura, considerando siempre el perfil del usuario y sus necesidades particulares.

10 Arregui, R., Guerrero, R.M. & Jiménez G., L. (2021). Protección al Consumidor de Servicios Financieros. De la Teoría a la Praxis. Superintendencia de Bancos – Ecuador.

11 OCDE (2016), Adult Financial Literacy Competencies, International Network on Financial Education, Paris: OECD/INFE. Págs. 97, 98.

12 OECD/INFE, 2022, Guidance on Digital Delivery of Financial Education, <https://doi.org/10.1787/c980ce2b-en> (accessed on 28 April 2022)

13 Unión Europea / OECD, 2022, Marco de competencia financiera para adultos en la Unión Europea, <https://www.oecd.org/finance/financial-competence-framework-for-adults-in-the-European-Union.htm>

14 OECD (2024), G20 policy note on financial well-being, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/7332c99d-en>

15 OECD (2016), PISA 2015 Assessment and Analytical Framework: Science, Reading, Mathematic and Financial Literacy, PISA, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264255425-en>

MARIDAJE ENTRE CAPACIDADES FINANCIERAS Y DIGITALES

CUADRO 1
ALFABETIZACIÓN FINANCIERA-DIGITAL
CONSTRUCTO: MARIDAJE DE CONOMIENTOS, HABILIDADES, ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS FINANCIEROS – DIGITALES

“La alfabetización financiera digital es una combinación de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos necesarios para que las personas conozcan y utilicen de forma segura los servicios financieros y las tecnologías digitales, con el fin de contribuir a su bienestar financiero” OCDE.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
PLANIFICACIÓN FINANCIERA	• Planifica la riqueza a corto, mediano y largo plazo. • Desarrolla estrategias para disminuir el gasto excesivo, compras impulsivas y da cuenta de los ingresos. • Evalúa los riesgos y beneficios del uso de SFD, métodos de pago, gestión de criptoactivos. Así como, implicaciones de seguridad sobre datos personales. • Entiende diferencia entre usar crédito para invertir, ganar e incrementar riqueza futura y usarlo para consumir. Así como, entiende los riesgos del sobreendeudamiento, exponenciados por la democratización- digitalización. • Consciente de implicaciones de seguridad sobre datos personales de almacenamiento en línea.	• Elabora y utiliza un presupuesto • Toma decisiones sobre la gestión del dinero y activos. • Regularidad y estabilidad de ingresos, egresos individuales y familiares. • Usa crédito en caso de necesidad, después de evaluar costos totales y probabilidad de devolverlo, inclusive situaciones de stress. • Elige SFD, pagos y transferencias evaluando la relación costos vs riesgo (seguridad digital). • Evita incurrir en conductas de riesgo que involucren sus propios datos financieros.
PRODUCTOS FINANCIEROS: (Servicios Financieros Digitales (SFD) (medios de pago, transferencias, etc.), Criptoactivos.	• Aprende sobre SFD (métodos de pago, transferencias), digitalización y criptoactivos, eligiendo lo que se adapta mejor a sus necesidades individuales y familiares. • Es capaz de proteger datos personales en línea y evitar incurrir en conductas de riesgo excesivo. • Entiende el funcionamiento de estafas, fraude, robo de identidad, diversos riesgos de nuevos SFD, digitalización (uso indebido datos financieros personales, delitos cibernéticos, phishing, pharming y, piratería informática) y, gestión de criptoactivos. • Es consciente de riesgos relacionados con el uso de criptoactivos con fines de pago o inversión, y de los riesgos relacionados con las "plataformas de intercambio de criptomonedas".	• Sabe gestionar adecuadamente varios productos y servicios financieros, SFD (métodos de pago, transferencias), criptoactivos evaluando riesgos y aplicando formas seguras y legales de utilizarlos, en su beneficio y de su familia. • Confianza en medidas necesarias ante solicitudes de información o acciones sospechosas. • Cauteloso al utilizar o gestionar SFD / criptoactivos en línea para evitar ser víctima de fraude. • Adopta medidas prácticas sobre información financiera segura, contraseñas y números PIN.
EVALUACIÓN DE CONCEPTOS (Riesgo y beneficio y panorama financiero)	• Tiene conocimiento de la inflación, tasas de interés, precio, riesgo, pensiones de retiro o jubilación, seguro de depósitos, fraude, derivados, digitalización, blockchain, criptomonedas. • Adopta medidas prácticas para mantener seguros datos personales, información financiera, contraseñas y números PIN. • Conoce los riesgos de productos financieros basados en tecnologías emergentes, productos blockchain.	• Gestiona medios de pago, inflación, cálculo de tasas de interés, riesgo rentabilidad, pensiones jubilares. • Utiliza hábilmente SFD (tarjetas, billeteras, cuentas electrónicas, etc.). • Revoca autorizaciones para usar o almacenar datos personales de proveedores y empresas de servicios financieros. • Toma precauciones al realizar transacciones financieras en línea para evitar ser víctima de fraude.

Fuente: Elaboración propia

MARIDAJE ENTRE CAPACIDADES FINANCIERAS Y DIGITALES



La definición operacional aterriza esto en acciones concretas: planificar ingresos y gastos, gestionar el dinero responsablemente, comprender cómo funcionan créditos y ahorros, distinguir entre opciones de inversión y reconocer los riesgos de los productos digitales.

Los productos financieros abarcan el manejo de SFD (pagos, transferencias, digitalización de servicios), créditos en línea, protección de datos personales, prevención de fraudes, uso de criptoactivos. En la evaluación se mide si las personas comprenden el concepto de las tasas de interés y los riesgos asociados, adoptan medidas de seguridad digital, gestionan su

información financiera adecuadamente y logran evitar el sobreendeudamiento. El constructo propuesto recoge lo planteado en los marcos de competencia financiera de la OCDE y otros organismos, adaptándolo a las particularidades del consumidor financiero en nuestro país.

PARA REFLEXIONAR:

El sistema financiero ecuatoriano está atravesando por una transformación profunda impulsada por los SFD. Sin embargo, la digitalización por sí sola no garantiza el bienestar financiero; sin las capacidades adecuadas puede profundizar vulnerabilidades, como ha sido evidenciado.

“

Sin capacidades financieras y digitales sólidas, la transformación tecnológica puede profundizar exclusión, sobreendeudamiento, vulnerabilidad ante fraudes y ampliar brechas sociales existentes.

”

El maridaje entre educación financiera y digital que se ha planteado en el estudio busca cerrar esa brecha. Esto requiere el compromiso de todos los actores: instituciones financieras que vayan más allá del cumplimiento regulatorio, reguladores que equilibren innovación y seguridad, y programas de capacitación contruidos con metodologías probadas que respondan a la economía y finanzas del comportamiento.

La propuesta presentada ofrece un marco operativo para avanzar en esa dirección. Corresponde ahora a quienes toman decisiones, convertir estos planteamientos en acciones que fortalezcan el bienestar financiero de los ecuatorianos.

NAVEGAR EN LA INCERTIDUMBRE: LO QUE SE DIJO EN EL WEF 2026



Ing. César
Espinoza S. Ph. D

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



La reunión del Foro Económico Mundial (www.wef.com) en enero de 2026 marca un punto de ruptura definitivo en la gestión de los negocios globales. El Informe de Riesgos Globales de este año deja de hablar de una competencia regulada para describir una era de desorden. Para el empresario actual, esto no es una crisis pasajera, sino una mutación del entorno donde opera. La seguridad de los estados y la rentabilidad de las empresas son ahora una sola variable. El orden internacional previo, basado en reglas compartidas, pierde terreno frente al unilateralismo, lo que convierte la interdependencia comercial en una fuente de riesgo directo.

EL NUEVO REALISMO POLÍTICO

Las intervenciones en Davos reflejaron que los líderes mundiales han abandonado la retórica de

la cooperación para centrarse en la protección de sus sistemas nacionales. Este cambio de tono tiene consecuencias directas en las cadenas de suministro y en la planificación financiera de largo plazo.

Donald Trump reafirmó el uso de los aranceles no solo como medida económica, sino como una herramienta de presión política, subrayando que la economía es la extensión de la fuerza de una nación. Por su parte, Ursula von der Leyen defendió la necesidad de que Europa deje de depender de potencias externas en áreas como la energía y la defensa. En una línea similar, Javier Milei defendió el capitalismo de libre empresa como la única base ética frente a la intervención estatal, mientras que He Lifeng, desde la delegación china, pidió mantener los flujos comerciales abiertos, aunque bajo la condición de aceptar el ascenso de China como una realidad irreversible.

NAVEGAR EN LA INCERTIDUMBRE: LO QUE SE DIJO EN EL WEF 2026

LA TECNOLOGÍA COMO CAMPO DE BATALLA EMPRESARIAL

El sector tecnológico ha dejado de ser un proveedor de servicios para convertirse en el núcleo de la soberanía nacional. Los mensajes de los principales directivos del sector en Davos son claros sobre los activos que definirán el poder en los próximos años.

- **Energía y capacidad de cómputo:** Sam Altman (OpenAI) sostuvo que el liderazgo en inteligencia artificial no dependerá solo del software, sino de la capacidad de generar energía limpia y barata. Sin infraestructura energética, no hay soberanía digital.
- **Seguridad y confianza:** Satya Nadella (Microsoft) puso el foco en la seguridad de los datos. En un entorno de ataques patrocinados por estados, la confianza del cliente es el activo más valioso y difícil de mantener.
- **Soberanía cultural y de datos:** Jensen Huang (NVIDIA) introdujo el concepto de "fábricas de inteligencia". Según su visión, cada nación debe procesar su propia IA en centros de datos locales para proteger su cultura y sus intereses estratégicos.

LA ECONOMÍA COMO CENTRO DEL CONFLICTO

En 2026, la actividad económica es el terreno principal de las disputas de poder. Los recursos financieros ya no buscan únicamente el crecimiento; se usan para

sancionar o imponer condiciones. El informe del foro señala que este choque es el detonante más probable de una crisis sistémica, alimentada por deudas estatales elevadas y la inestabilidad de los precios de los activos bajo la presión de las guerras comerciales.

Existen cinco frentes críticos que el empresario debe monitorear para proteger su operación:

- 1. Armas financieras:** El uso de bloqueos bancarios para dividir los sistemas de pago internacionales.
- 2. Aranceles estratégicos:** Impuestos que elevan los costos de producción bajo la justificación de la seguridad nacional.
- 3. Barreras técnicas:** Restricciones a la exportación de microchips y conocimiento especializado.
- 4. Logística bajo control:** Manipulación de las rutas de transporte para generar dependencias en sectores de alta tecnología.
- 5. Guerra de recursos:** El control de minerales críticos, gas y componentes electrónicos como herramientas de negociación.

RIESGOS INMEDIATOS FRENTE A RIESGOS DE FONDO

La gestión empresarial actual suele enfocarse en lo inmediato, pero el informe de Davos advierte sobre una desconexión

El capital y comercio son hoy herramientas estratégicas usadas como mecanismos de presión en disputas geopolíticas globales

peligrosa entre los problemas urgentes y las amenazas existenciales.

La atención en los problemas digitales y políticos del presente funciona como una distracción. Si los líderes ignoran las amenazas de largo plazo, se frena la inversión necesaria para que el planeta y los mercados sean sostenibles.

INNOVACIÓN, SOBERANÍA Y CONTROL ESTATAL

La autonomía estratégica depende de poseer tecnología propia. La misión espacial de la India de enero de 2026 es un ejemplo de esta ambición. A pesar de enfrentar fallos técnicos durante el vuelo, la misión continuó, demostrando que el espacio es ahora una extensión de la seguridad nacional. Este avance no es solo estatal; la participación activa de empresas privadas en el despliegue de satélites muestra que la defensa moderna requiere una integración total entre el sector público y el privado.

NAVEGAR EN LA INCERTIDUMBRE:
LO QUE SE DIJO EN EL WEF 2026

En cuanto a la inteligencia artificial, Davos propuso un marco de gobernanza para evitar que esta herramienta destruya la confianza pública mediante videos falsos o desinformación masiva. Los puntos clave para las empresas incluyen:

- **Gobernanza clara:** Normas que eviten decisiones opacas de los algoritmos.
- **Reentrenamiento laboral:** Inversión en enseñar nuevas tareas a los trabajadores desplazados por la automatización.
- **Protección de datos:** Fomento de infraestructuras propias para no depender de ecosistemas digitales ajenos.

RESILIENCIA INTERNA Y
ALIANZAS ESTRATÉGICAS

La capacidad de una organización para resistir shocks externos depende de su estabilidad interna. Un entorno polarizado impide ejecutar estrategias coherentes. En este sentido, la cohesión social es un activo económico. Por ejemplo, los ajustes salariales en sectores críticos de la India no son solo trámites administrativos; son medidas para evitar que el descontento por la inflación desestabilice el sistema financiero.

En el ámbito externo, la alianza entre la India y los Emiratos Árabes Unidos en energía nuclear y supercomputación es el modelo de cómo la diplomacia práctica crea zonas de seguridad mutua. Para el sector privado, la defensa estratégica debe descansar sobre tres pilares:

RIESGOS A CORTO PLAZO (2 AÑOS)	RIESGOS A LARGO PLAZO (10 AÑOS)
Manipulación de datos digitales	Clima extremo y daños sin retorno
División social y pérdida de unidad política	Colapso de ecosistemas y biodiversidad
Choque económico y guerra comercial	Cambios graves en los sistemas terrestres
Ataques a redes de energía y agua	Escasez de agua y alimentos
Guerras entre estados y ataques mixtos	Efectos negativos de la inteligencia artificial

“
La resiliencia interna no es solo una ventaja competitiva, es la primera línea de defensa que permite a las organizaciones resistir y adaptarse al desorden global.
”

1. **Protección de infraestructura:** Cuidar las redes de energía y los sistemas digitales propios.
2. **Resiliencia humana:** Priorizar la salud mental y la capacidad de los equipos para adaptarse a cambios bruscos.
3. **Ciberseguridad activa:** Reforzar la respuesta ante ataques informáticos complejos.

La competencia es el rasgo distintivo de esta década, pero el diálogo sigue siendo el único mecanismo para evitar que las tensiones comerciales terminen en un conflicto armado total. La fragmentación actual dificulta los acuerdos colectivos, pero los tomadores de decisiones deben entender que la soberanía no se garantiza solo con la fuerza.

La estabilidad real de un país, y por extensión de sus empresas, nace de cimientos sociales sólidos: acceso a agua, energía y redes digitales seguras. El líder empresarial debe mirar más allá de la próxima sanción comercial o el último ataque digital para fortalecer su estructura interna. Solo mediante una estrategia proactiva y una operación cohesionada será posible transformar este periodo de desorden en una base para una nueva estabilidad.

2025: ENTRE INCERTIDUMBRE Y OPORTUNIDAD

LECCIONES PARA LA EMPRESA ECUATORIANA



**Ab. Rafael R. Sandoval
Vela, MBA**

Gerente General de Zion
Administradora de Fondos y
Fideicomisos
Alumni UEES

El 2025 ha sido un año intenso para la empresa ecuatoriana. La combinación de incertidumbre política, ajustes normativos, mayor fiscalización y un entorno económico exigente obligó a muchas organizaciones a replantear decisiones que, en otros contextos, se habrían tomado con mayor ligereza. Este no fue un año para improvisar; fue un año para ordenar, revisar y decidir con mayor rigor.

Uno de los rasgos más visibles del 2025 fue la sensación constante de transición. Cambios en el plano político y legal generaron cautela, especialmente en sectores donde la estabilidad normativa es clave para planificar inversiones de mediano y largo plazo. En este entorno, no fueron pocas las empresas que optaron por pausar proyectos o diferir decisiones estratégicas, a la espera de mayor claridad.

2025: ENTRE INCERTIDUMBRE Y OPORTUNIDAD LECCIONES PARA LA EMPRESA ECUATORIANA

La incertidumbre no se elimina; se gestiona con estructura sólida, planificación estratégica rigurosa y una visión empresarial clara orientada al crecimiento sostenible de largo plazo.

Sin embargo, el año también dejó una lección relevante: la incertidumbre no afecta a todos por igual. Las organizaciones que contaban con estructuras claras, reglas de gobernanza definidas y una adecuada planificación patrimonial lograron enfrentar el contexto con mayor control. No porque estuvieran ajenas a la coyuntura, sino porque habían invertido previamente en orden y estructura.

Desde una perspectiva empresarial, el 2025 evidenció la importancia de separar adecuadamente riesgos, definir responsabilidades y anticipar escenarios. En momentos de tensión institucional, conceptos como estructura jurídica, planificación fiduciaria y transparencia dejan de ser abstractos y se convierten en herramientas prácticas para sostener operaciones y preservar valor.

Un elemento particularmente llamativo del año fue la escasez de inversión extranjera directa en nuevos proyectos. En un entorno donde el capital internacional es cada vez más selectivo, atraer inversión se volvió un desafío mayor. Por eso, los pocos proyectos que lograron incorporar capital extranjero no lo hicieron por casualidad, sino gracias a estructuras sólidas, reglas claras y confianza en la ejecución. Este hecho debería llevarnos a una reflexión profunda: la inversión no rehúye al riesgo, rehúye al desorden.

El 2025 también fue un año de transformación interna para muchas

empresas. Se aceleraron procesos de digitalización, se fortalecieron plataformas tecnológicas y se replantearon modelos de comunicación y posicionamiento. La relación con clientes, inversionistas y stakeholders exige hoy mayor claridad, acceso oportuno a la información y coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. En ese sentido, la tecnología dejó de ser solo un soporte operativo para convertirse en un componente estratégico.

Asimismo, se evidenció un mayor interés por generar alianzas estratégicas. Frente a un entorno complejo, la colaboración se volvió una forma inteligente de ampliar capacidades, compartir riesgos y crear soluciones más integrales. El individualismo empresarial pierde fuerza cuando los desafíos superan la capacidad de una sola organización.

De cara al 2026, la empresa ecuatoriana enfrenta un escenario que seguirá siendo retador, pero no necesariamente negativo. La lección que deja el 2025 es clara: la incertidumbre no se elimina, se gestiona. Y se gestiona mejor cuando existe planificación, estructura y una visión de largo plazo.

El desafío está en no confundir cautela con parálisis. El país necesita inversión, empleo y proyectos bien estructurados. Las empresas que entiendan que el orden, la transparencia y la anticipación son activos estratégicos estarán mejor posicionadas para convertir la incertidumbre en oportunidad.

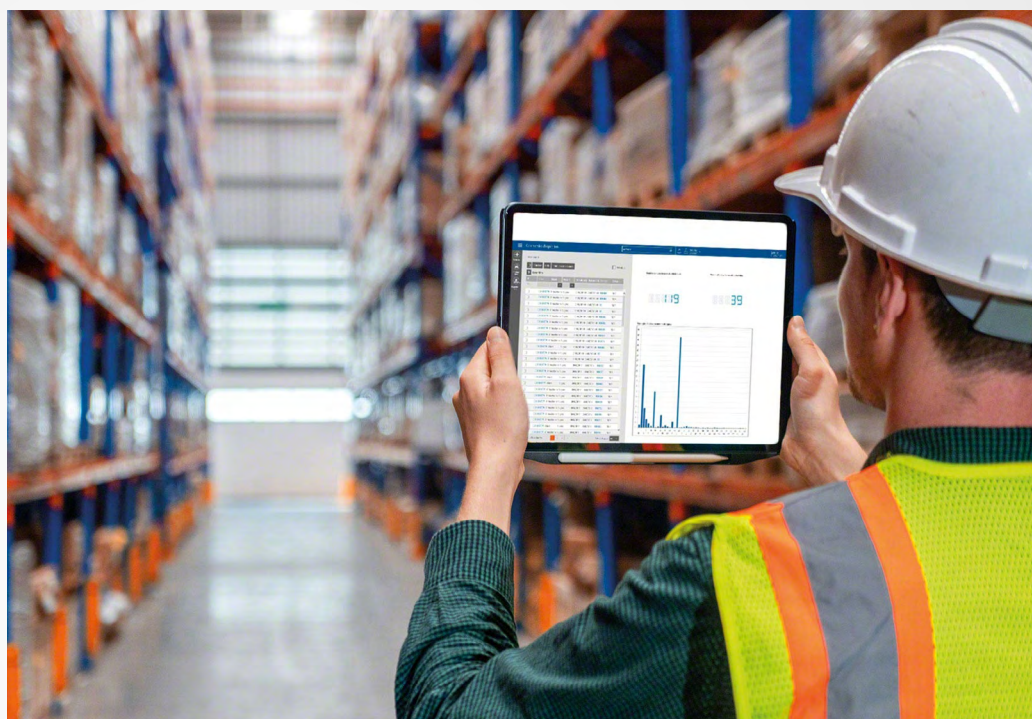
TRANSFORMACIÓN DIGITAL:

EL MOTOR CLAVE PARA IMPULSAR LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA OPERACIÓN LOGÍSTICA DE CENTROS DE DISTRIBUCIÓN EN ECUADOR



Mgtr. Gabriela Armijos.

Alumni de la Maestría en
Gestión de Operaciones y
Cadena de Suministro UEES.



La operación logística está experimentando una revolución silenciosa, casi imperceptible, pero de impacto monumental. En un entorno globalizado, donde la precisión, la trazabilidad y la velocidad son variables de alto impacto, los centros de distribución se convierten en el epicentro de la transformación digital. Ya no se trata únicamente de preparar pedidos y transportar productos de un punto a otro, sino de hacerlo de forma eficiente, fuera de lo convencional y con un compromiso inquebrantable con la sostenibilidad. Este cambio hacia una operación automática y funcional se apoya en la digitalización que, según Google Modo IA, se define como “el proceso de sustituir tareas manuales

y registros en papel por tecnología que permita automatizar, optimizar y controlar de manera más eficiente las operaciones logísticas”. En este contexto, la digitalización se consolida como un activo estratégico que genera ventaja competitiva, reestructura las operaciones organizacionales, desafía las normas establecidas y abre paso a un sinnúmero de posibilidades antes inimaginables.

INVERSIÓN VS RETORNO ESTRATÉGICO

Uno de los primeros obstáculos en el camino a la digitalización de los centros de distribución es el costo de la inversión inicial, ya que al implementar

herramientas como un sistema de gestión de almacenes WMS (*Sistema de gestión de almacenes*), automatizar flujos en los diferentes eslabones de la cadena de suministro, integrar tecnologías como la inteligencia artificial y equipos en gestión portuaria puede representar una inversión significativa. Sin embargo, el análisis financiero a mediano plazo demuestra que la digitalización no es un gasto, sino una inversión estratégica con alto retorno. Esto, puesto que los beneficios económicos se reflejarían en la reducción de errores operativos, optimización en tiempos de toma física de inventarios, mejor utilización del espacio físico para la estrategia de almacenamiento, disponer mayor capacidad e infraestructura para abrir las puertas del comercio al mundo.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL: EL MOTOR CLAVE PARA IMPULSAR LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA OPERACIÓN LOGÍSTICA DE CENTROS DE DISTRIBUCIÓN EN ECUADOR

“Digitalizar un centro de distribución no es gasto, es inversión estratégica con retorno medible”

ESCEPTICISMO AL REEMPLAZO HOMBRE - MÁQUINA Y LA EVOLUCIÓN DEL TALENTO

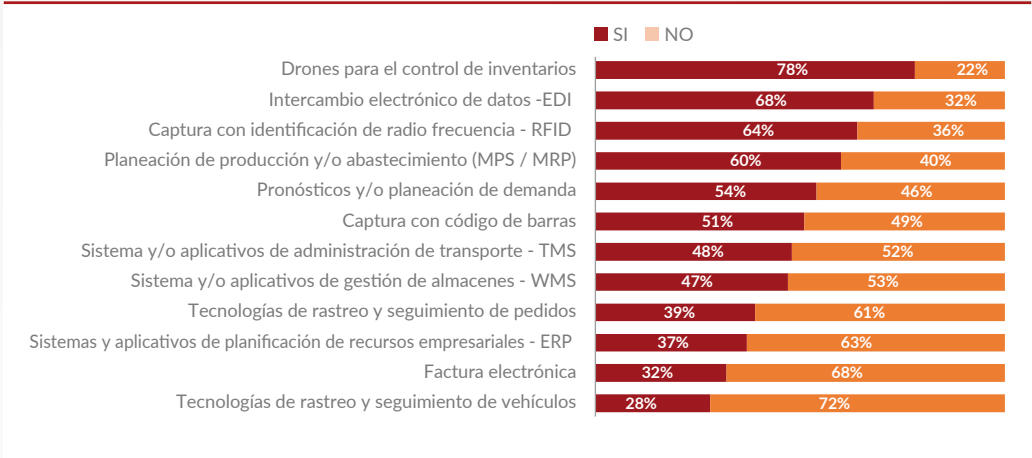
Existe una percepción de incertidumbre de que la automatización reemplazará al personal. Lo que en realidad ocurre es una redefinición de los roles laborales, producto de la digitalización, transformando al operador en un administrador de información. La clave está en la formación: mientras los equipos estén debidamente capacitados se adaptan mejor al cambio y logran potenciar sus capacidades, de tal manera que la resistencia no se combate con tecnología, sino con comunicación y liderazgo.

Los proyectos exitosos sitúan a las personas como motor principal en esta transición hacia la automatización siendo un paso inevitable. Sin embargo, su éxito o fracaso depende del capital humano que interviene ya que la tecnología no sustituye al talento los empodera.

LA COMPETITIVIDAD COMO VENTAJA ESTRATÉGICA PARA GENERAR AHORROS

Dentro de la digitalización se redefine el concepto de competitividad, ya que

GRÁFICO I: CONOCIMIENTO DE LA TECNOLOGÍA



Fuente: Cálculos realizados por métrica ELN, Ecuador 2023.

no sólo se trata de reducir costos sino de alinear estrategias para adaptarse y anticiparse a las eventualidades del entorno. Este concepto aterrizado a las actividades operativas en un centro de distribución completamente digitalizado, se traduce en ventajas de analítica avanzada como la predecir de la demanda, detectar ineficiencias, optimizar recursos y tomar decisiones basadas en datos, no en intuiciones en un mercado donde los clientes exigen inmediatez y transparencia. La logística digital se vuelve el corazón de la competitividad.

RETOS Y OPORTUNIDADES PARA EL FUTURO

En el camino hacia la digitalización y automatización se presentan desafíos, entre ellos unos están orientados a lo económico, cultural, tecnológico entre otros. Sin embargo, dentro del estudio sobre el desempeño logístico

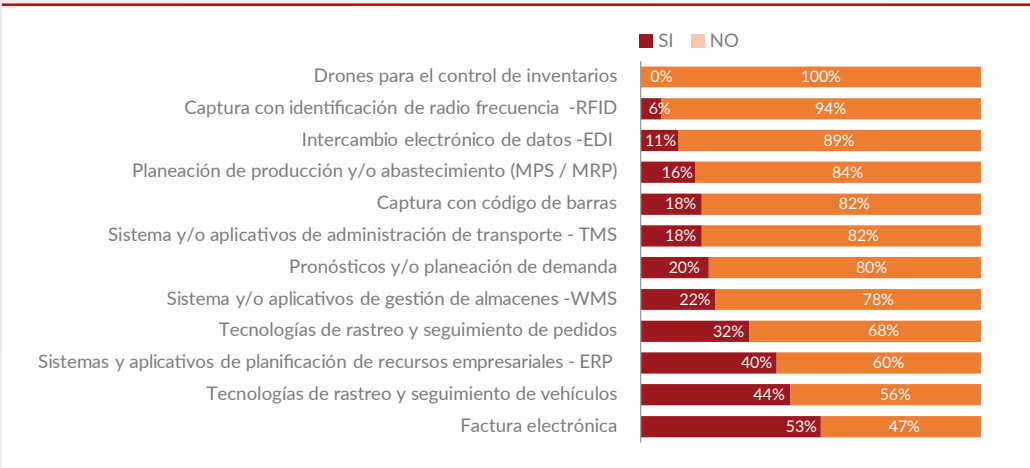
denominado “Encuesta Nacional Logística Ecuador 2023” realizado por Asolog en colaboración con métrica, se analizaron varios aspectos de los cuales mencionaban el impacto del conocimiento de la tecnología en procesos logísticos presentando los siguientes resultados:

Podemos evidenciar en el gráfico que antecede que dentro de los tres primeros lugares de conocimiento de la tecnología tenemos:

- Drones para el control de inventarios con un 78%, seguido por el intercambio electrónico de datos
- EDI (*Intercambio electrónico de datos*) con un 68% y la captura con identificación de radio frecuencia
- RFID (*Identificación de radio-frecuencia*) con un 64%.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL: EL MOTOR CLAVE PARA IMPULSAR LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA OPERACIÓN LOGÍSTICA DE CENTROS DE DISTRIBUCIÓN EN ECUADOR

GRÁFICO II: USO DE LA TECNOLOGÍA



Fuente: Cálculos realizados por métrica ELN, Ecuador 2023.

Caso contrario, entre los temas que más se desconocen tenemos a las tecnologías de rastreo y seguimiento de vehículos con 72%, seguido por factura electrónica con 68%.

Finalmente, el dominio de la tecnología en los procesos logísticos se consolida como un factor crítico, pues la digitalización en este ámbito avanza de manera desigual. Aunque existe conocimiento sobre las herramientas disponibles, la automatización aún presenta un rezago importante. Además, persiste una brecha tecnológica significativa, ya que muchas organizaciones no destinan recursos suficientes para implementar soluciones digitales, lo que limita su competitividad.

En este contexto, surge una gran oportunidad para incorporar tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, los drones o la identificación por radiofrecuencia (RFID) que

contribuyan a optimizar costos y mejorar la precisión operativa.

Podemos evidenciar en el gráfico que antecede que dentro de los tres primeros lugares del uso de la tecnología tenemos a la facturación electrónica con un 53%, seguido por las tecnologías de rastreo y seguimiento de vehículos con un 44%. Posteriormente a los sistemas y aplicativos de planificación de recursos empresariales. Le siguen ERP (*Planificación de recursos empresariales*) con el 40%. Caso contrario los temas que más desconocen sobre su uso se encuentran los drones para el control de inventarios con un 100%, seguido por la captura con identificación de radio frecuencia, RFID con 94% y el intercambio electrónico de datos EDI con un 89%.

Finalmente, el uso de la tecnología en procesos logísticos es otro atributo

“ Digitalizar es transformar información en valor sostenible ”

crítico dentro de la transformación digital. Está en marcha en el país de forma básica y desigual, ya que se dispone de conocimiento sobre las herramientas existentes, pero la automatización continúa mostrando un desarrollo limitado. A esto se suma la falta de inversión en soluciones digitales en las organizaciones lo que restringe su capacidad de innovación y eficiencia. Por otro lado existe una oportunidad para fortalecer iniciativas como RFID y drones que permitan aportar eficiencias en las organizaciones que tienen la oportunidad de acelerar la implementación de estas tecnologías para diferenciación y competitividad significativa en un entorno cada vez más digital y automatizado.

CONCLUSIÓN

La transformación digital no es una tendencia efímera, sino por el contrario, una revolución estructural, ya que digitalizar no es sinónimo de reemplazar, es evolucionar convirtiendo la información en inteligencia, la inteligencia en valor y la inversión en rentabilidad. Para ello, el conocimiento es un eje fundamental que determinará quién es el llamado a liderar el futuro en la gestión de la cadena de suministro.

LA 'MAGIA' DE PACARI

EXPLICADA DESDE LA ECONOMÍA DEL VALOR NO ECONÓMICO Y LA VENTAJA COMPETITIVA



Wladimir Illescas Ph.D

Experto en Economía y
Negocios Agrícolas.
Docente UEES.

Pacari es una empresa de chocolate premium que, en términos de tamaño económico, se ubica muy por debajo de las grandes corporaciones internacionales del sector; sin embargo, mantiene una posición sólida y reconocida dentro del nicho de chocolates orgánicos y éticos. De acuerdo con información pública reciente, registra ventas anuales aproximadas entre 7 y 10 millones de dólares y exporta a más de 40 países y otros mercados de alto poder adquisitivo. Esta escala la sitúa como una empresa mediana a nivel global, especialmente si se la compara con empresas cuyos ingresos anuales se miden en miles de millones de dólares, evidenciando una diferencia sustancial en volumen y capacidad productiva.

Esta diferencia de escala explica por qué Pacari no compite por volumen ni por precio, sino por diferenciación. Mientras las grandes chocolateras operan bajo economías de escala, cadenas de suministro altamente industrializadas y una oferta masiva, Pacari se posiciona en un segmento donde el valor y su ventaja competitiva provienen del apalancamiento con sus stakeholders y la calidad del cacao ecuatoriano. Esta estrategia le permite sostener precios más altos por unidad y acceder a consumidores especializados, aun cuando su participación en el mercado global del chocolate sea reducida en términos cuantitativos.

LA 'MAGIA' DE PACARI EXPLICADA DESDE LA ECONOMÍA DEL VALOR NO ECONÓMICO Y LA VENTAJA COMPETITIVA

Más allá de las ventas, Pacari es especialmente apreciada por su valor no económico, entendido como el conjunto de atributos éticos, sociales y ambientales incorporados en sus productos. En los mercados internacionales, este tipo de valor es altamente reconocido por consumidores conscientes y por plataformas de evaluación ética como Ethical Consumer, que influyen en las decisiones de compra de segmentos específicos. Esta valoración se ve reforzada por la obtención de numerosos premios internacionales en concursos de chocolate fino, lo que consolida la imagen de Pacari como una marca de alta calidad, coherente, ética, y aumenta la disposición a pagar de sus consumidores.

El origen de esta propuesta de valor se encuentra en una lectura precisa del consumidor. La “magia” de Pacari comienza con los clientes, ya que la empresa supo interpretar las preferencias de sus consumidores potenciales y utilizarlas como base para diseñar un modelo de negocio centrado en la creación de valor percibido. El comportamiento de estos consumidores evidenció que su disposición a consumir chocolate de alto valor dependía de atributos como certificaciones orgánicas, comercio justo, Kosher Parve, certificación B Corp, sello vegano, neutralidad de carbono y el uso de empaques biodegradables. A partir de estas señales del mercado, Pacari estructuró de manera coherente su cadena de suministro y su cadena de valor para hacer posible la obtención de dichas certificaciones.

Esta lógica explica también la decisión estratégica de priorizar el mercado de exportación. Mientras un consumidor suizo consume cerca de 18 veces más chocolate que un ecuatoriano promedio, y un finlandés alrededor de 15 veces más, Ecuador presenta un consumo interno muy reducido de chocolate de alta calidad. En el mercado local, el consumidor promedio consume mayormente sucedáneos de chocolate, los sucedáneos que son imitadores del chocolate que reemplazan ingredientes clave del cacao por alternativas más económicas, permitiendo precios bajos y producción masiva, pero sacrificando calidad, origen y valor agregado. Las empresas ecuatorianas que dominan este segmento tienen una posición competitiva prácticamente inexpugnable, lo que refuerza la racionalidad económica y la lógica de la especialización exportadora de Pacari.

“
**El verdadero diferencial
no es el volumen, sino
el valor no económico
incorporado en cada
producto**
”

En su cadena de suministro de materias primas, Pacari incorporó de manera integral estas preferencias del consumidor internacional. Sus agricultores cacaoteros asociados certificaron sus fincas bajo esquemas de agricultura orgánica y recibieron precios justos por el cacao entregado a la empresa; el mismo enfoque se aplicó a otros insumos utilizados en sus barras, como maracuyá, pétalos de rosa y hierbaluisa. Esta estructura permitió construir una ventaja competitiva basada en el flujo de sus materias primas. La ventaja competitiva se entiende como la capacidad de una empresa para hacer algo mejor que sus competidores de manera sostenida, apoyándose en recursos valiosos, escasos, difíciles de imitar y sin sustitutos estratégicos; en este sentido, la mayor ventaja competitiva de Pacari radica en la singularidad del cacao ecuatoriano.

La evidencia científica y genética más reciente respalda esta afirmación. Estudios contemporáneos demuestran que el cacao tiene en la gran cuenca amazónica del pacífico y, de manera particular, ecuatoriano, ya que la mayor diversidad genética de la especie se concentra en territorios que hoy corresponden a Ecuador, Colombia y Perú, lo que desmiente la creencia tradicional de un origen mesoamericano. En el caso ecuatoriano, hallazgos arqueológicos y genéticos ubican al cacao en nuestra Amazonía, desde donde fue trasladado ancestralmente hacia la costa por pueblos del suroriente amazónico, el rastro más evidente del origen del cacao

LA 'MAGIA' DE PACARI EXPLICADA DESDE LA ECONOMÍA DEL VALOR NO ECONÓMICO Y LA VENTAJA COMPETITIVA

es Palanda en la provincia de Zamora Chinchipe. Esta evidencia, sumada a la extensa tradición productiva del país y a la diversidad de perfiles sensoriales y variedades de nuestro cacao, consolida a Ecuador como la cuna biológica del cacao.

La “magia” de Pacari se manifiesta también en los flujos financieros y energéticos de su cadena de suministro. La certificación B Corp permite a la empresa demostrar una gestión responsable de sus impactos sociales, ambientales y de gobernanza, reduciendo el riesgo percibido por bancos e inversionistas y facilitando el acceso a financiamiento con mejores condiciones y menores tasas de interés. De manera complementaria, la incorporación de paneles solares en su planta de producción en Quito ha permitido que aproximadamente el 75 % de la energía consumida provenga de energía solar, generando una disminución considerable en sus costos eléctricos y una mayor estabilidad frente a fluctuaciones tarifarias o de provisión de energía de la red ecuatoriana. Desde la lógica de la ventaja competitiva, ambas decisiones constituyen recursos valiosos, poco comunes, difíciles de imitar y no fácilmente sustituibles.

Como una comparativa adicional que nuevamente toma en cuenta la ventaja competitiva, Pacari y To'ak Chocolate parten del mismo activo estratégico — nuestro cacao —, pero lo interpretan a través de modelos de negocio distintos. Pacari construyó una propuesta basada en valor ético, certificaciones y acceso a mercados premium amplios, mientras

que To'ak llevó el cacao ecuatoriano a una lógica de lujo extremo, con ediciones limitadas, envejecimiento en barricas y precios muy elevados. Ambas empresas comparten una lectura convergente del potencial de nuestro cacao, aplicada a segmentos de mercado diferentes.

Acorde con la teoría de RSE, el modelo de negocio de Pacari se inscribe con claridad dentro del concepto de valor compartido propuesto por Porter y Kramer. En este enfoque, la creación de valor no se limita a la rentabilidad económica, sino que se extiende de manera deliberada hacia múltiples stakeholders a lo largo de la cadena de valor. En el caso de Pacari, esta transferencia de valor es resultado de un diseño estratégico consciente, que integra objetivos económicos, sociales y ambientales desde el origen del modelo de negocio.

“
La ventaja competitiva sostenible es consecuencia directa de un propósito claro cuando la estrategia empresarial es auténtica, coherente y disciplinadamente ejecutada
”

Este pensamiento estratégico es precisamente lo que diferencia a Pacari de aquellas empresas que adoptan el discurso del valor compartido únicamente como una fuente de ventaja competitiva, pero que, en la práctica, distribuyen de forma limitada dicho valor entre sus grupos de interés. Pacari, en contraste, articula un modelo de negocio con propósito, donde la ventaja competitiva no es un fin en sí mismo, sino una consecuencia de una gobernanza orientada a la creación de valor sostenible.

Nestlé, como corporación multinacional, también opera bajo un modelo explícito de creación de valor compartido y, al igual que Pacari, utiliza el cacao ecuatoriano como un insumo estratégico dentro de su cadena global. En ambos casos, existe una transferencia de valor hacia los consumidores finales en mercados de alto poder adquisitivo y hacia los productores locales de cacao. No obstante, las diferencias entre ambas empresas se hacen evidentes al analizar comparativamente la estructura, longitud y nivel de valor agregado de sus cadenas de valor. En el modelo de Nestlé, el cacao ecuatoriano sale del país principalmente en forma de grano seco, luego de procesos básicos de fermentación y secado, incorporando un nivel reducido de valor agregado en origen. Pacari, en cambio, exporta chocolate terminado, concentrando en Ecuador una mayor proporción de las actividades de transformación, diferenciación y construcción de marca.

LA 'MAGIA' DE PACARI EXPLICADA DESDE LA ECONOMÍA DEL VALOR NO ECONÓMICO Y LA VENTAJA COMPETITIVA

“
**La sostenibilidad no
es una meta estática
ni un discurso
corporativo, sino un
proceso estratégico
continuo que requiere
coherencia estructural**
”



Esta diferencia implica cadenas de valor con longitudes verticales distintas, y una distribución del valor económico significativamente más favorable para el país de origen en el caso de Pacari.

La planeación estratégica constituye un eje fundamental para la gestión sostenible de las organizaciones. No existe una forma más eficiente de maximizar la función de utilidad de una empresa que a través del uso consciente de sus ventajas competitivas; sin embargo, esta base requiere complementarse con otros ejes de planificación, como el apalancamiento financiero óptimo, la especialización productiva y, sobre todo, un conocimiento profundo y permanente de las preferencias del consumidor. En este contexto, la planeación de negocios con propósito emerge como una alternativa viable para impulsar un cambio de paradigma de la gestión empresarial. Los modelos de negocio sostenibles tienden a maximizar la función de utilidad en el largo plazo, en la medida en que buscan minimizar —idealmente llevar a cero— los costos sociales y ambientales, alineándose plenamente con el enfoque de responsabilidad social empresarial y con el concepto de sostenibilidad planteado por Elkington. En este sentido, la sostenibilidad no debe entenderse como una meta estática, sino como un proceso continuo, cuyo principal vehículo es el cambio de paradigma en la forma de concebir y gestionar los negocios.

La razón por la cual la mayoría de empresas ecuatorianas no replican estos modelos no es la falta de cacao ni de calidad, sino una combinación de barreras estructurales y estratégicas. Estos modelos requieren planeación estratégica de un modelo de negocio no tradicional en Ecuador, inversiones significativas, tolerancia a periodos prolongados sin retornos inmediatos, capacidades avanzadas en construcción de marca, narrativa, diseño y acceso a canales internacionales sofisticados. Además, implican asumir riesgos elevados asociados a inversión, certificaciones, control de calidad y consistencia sensorial, aspectos que demandan una gobernanza sólida del flujo de materia prima de la cadena de suministro. Por ello, más que modelos fácilmente copiables, Pacari y To'ak constituyen excepciones estratégicas que muestran hasta dónde puede llegar el cacao ecuatoriano cuando se combina con visión, disciplina empresarial y una comprensión profunda del mercado global. No es el negocio lo que importa, lo que importa es el diseño del modelo de negocio.

ECUADOR ENTRE DOS DOCTRINAS: SEGURIDAD COERCITIVA VERSUS PAZ TOTAL



**MSc. Max Galarza
Hernández**

Experto en Economía y
Comercio Exterior.
Docente UEES

La reunión entre Donald Trump (47º presidente de EE. UU.) y Gustavo Petro (presidente de Colombia en la recta final de su mandato) representa un punto de inflexión geopolítica para América Latina. El encuentro confronta dos doctrinas opuestas: la “Seguridad Nacional Coercitiva” del presidente Trump y la “Paz Total” del presidente Petro. Este análisis explora los escenarios posibles y sus implicaciones directas para Ecuador, especialmente en seguridad, comercio, energía y soberanía.

ECUADOR ENTRE DOS DOCTRINAS: SEGURIDAD COERCITIVA VERSUS PAZ TOTAL

“ El éxito de la cooperación entre Washington y Bogotá puede traducirse en un aumento directo de violencia y presión criminal sobre territorio ecuatoriano. ”

ESCENARIO 1: EL GRAN TRATO TRANSACCIONAL

Colombia cede en extradiciones, postura sobre Venezuela y acepta mayor presencia militar estadounidense. Ecuador enfrenta el “efecto globo”: desplazamiento de estructuras criminales hacia Esmeraldas, Carchi y Sucumbíos. Riesgos: militarización, presión comercial por parte de Colombia, vulnerabilidad energética si Petro usa la electricidad como ficha de negociación.

Este fenómeno se asemeja a lo que Coase (1960) denominó externalidades negativas: el éxito de un actor genera costos para otro. En este caso, el éxito del binomio Bogotá–Washington se traduce en un costo de seguridad para Ecuador.

ESCENARIO 2: EL CHOQUE IDEOLÓGICO

Petro mantiene su discurso soberanista, lo que podría provocar sanciones y recortes de ayuda por parte de Trump. Ecuador se convierte en aliado estratégico de EE. UU., pero a costa de su autonomía frente a China. Oportunidades: cooperación militar directa, pero condicionada a alineamientos geopolíticos.

Como señala Tokatlian (2019), la guerra contra las drogas ha sido utilizada históricamente como herramienta de presión hemisférica, lo que explica la tensión entre discursos soberanistas y doctrinas coercitivas.

IMPACTO EN ECUADOR: DILEMA DEL VECINO EN EL CASO TRUMP– PETRO–NOBOA

Académicamente, Ecuador enfrenta lo que se denomina una “externalidad negativa de la política pública extranjera”. Si hay acuerdo (cooperación Trump–Petro), Colombia decide ser “buen vecino” de EE. UU. y fumigar cultivos, extraditar capos y controlar grupos armados en su territorio. Esto sería un éxito para Bogotá y Washington, pero para Ecuador es un grave problema de seguridad logística: miles de delincuentes, narcos y guerrilleros cruzarán la frontera norte.

Aquí, el éxito de los Jugadores A (EE. UU.) y B (Colombia) es el costo del Jugador C (Ecuador).

Como advierte Felbab-Brown (2020), la extradición de líderes criminales no elimina el narcotráfico, sino que lo fragmenta y redistribuye hacia mandos medios más violentos, generando vacíos de poder y mayor violencia local.

Si hay desacuerdo (conflicto), Petro relajará los controles para presionar a su manera a Trump. Ecuador se convierte en la ruta o corredor de escape. Nuevamente, Ecuador paga el plato roto de una pelea en la que no fue invitado.

ECUADOR ENTRE DOS DOCTRINAS: SEGURIDAD COERCITIVA VERSUS PAZ TOTAL

¿CÓMO DEBERÍA ECUADOR SALIR DEL DILEMA?

Para salir de la posición de “víctima de la externalidad”, Ecuador debe aplicar la Teoría de las Compensaciones de Coase: si los costos de transacción son bajos, las partes pueden negociar para corregir las externalidades (Coase, 1960).

Ecuador debería plantearle a Trump: “Tu acuerdo con Petro me genera un costo de \$2.000 millones en seguridad fronteriza. Si no me compensas (con ayuda militar o acceso a mercados), yo no tengo incentivos para cerrar mi frontera, y la droga que Petro expulse de Colombia entrará a EE. UU. por mis puertos”.

Mientras el dilema del prisionero se resuelve con confianza, el dilema del vecino se resuelve con compensación. Ecuador no necesita que Trump y Petro se amiguen; necesita que quienquiera que “ensucie” el vecindario pague por la limpieza en el lado ecuatoriano.

“

Ecuador no debe elegir entre doctrinas, debe negociar compensaciones estratégicas que neutralicen los costos de seguridad derivados de decisiones tomadas fuera de su territorio.

”

LA JUGADA DE NOBOA

Esta suciedad será notoria en:

- **Criminalidad:** extradiciones masivas fragmentan estructuras de las antiguas FARC como la Segunda Marquetalia y el EMC, generando violencia en la frontera norte.
- **Puertos:** Guayaquil y Manta se transforman en “fronteras externas de seguridad nacional”, con inspecciones extremas, vigilancia aérea y riesgo de sanciones por parte de la OFAC.
- **Lista Clinton:** herramienta de sanción financiera creada en 1995 para combatir el narcotráfico y el lavado de activos. Si empresas ecuatorianas aparecen en la lista por vínculos directos o indirectos con capitales ilícitos colombianos, quedarían paralizadas.
- **Sectores vulnerables:** minería ilegal, inmobiliario de lujo, logística y exportaciones, y fintechs.

En conclusión, Ecuador enfrenta una disyuntiva crítica:

- Si Petro cede, Ecuador absorbe la violencia desplazada.
- Si Petro resiste, Ecuador se convierte en socio militar de EE. UU., pero bajo condiciones estrictas.

El país se encuentra en una posición incómoda, obligado a redefinir su política de seguridad, comercio y soberanía en tiempo récord. La reunión Trump-Petro no solo afecta a Colombia; convierte a Ecuador en el campo de batalla secundario de una estrategia regional que redefine las fronteras de seguridad y los flujos de capital ilícito.

LOS DESAFÍOS DE LA PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

PARA EL SECTOR EMPRESARIAL



**Abg. María José
Blum M. Ph.D**

Docente UEES.

La Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (LOPDP) fue publicada el 26 de mayo de 2021¹ estableciendo normas obligatorias para la protección de datos personales en las entidades públicas y privadas² y creó un órgano técnico de vigilancia para garantizar el cumplimiento de la ley: la Superintendencia de Datos Personales (SPDP).

¹ Registro Oficial Quinto Suplemento. No. 459 del 26 de mayo de 2021.

² Disposición transitoria primera, Ley Orgánica de Protección de Datos Personales.

Si bien la misma ley otorgó dos años de vacatio legis, por la cual, “Las disposiciones relacionadas con las medidas correctivas y el régimen sancionatorio entrarán en vigencia en dos años”³ otorgando al empresariado dos años para que se ajusten a ella (hasta mayo de 2023) no es menos cierto que, en términos prácticos, la ley se inauguraba con este órgano técnico para que enfuerce su cumplimiento.

³ Entrevista Fabrizio Peralta Díaz (2024, 14 de mayo) <https://www.youtube.com/watch?v=f7Bk4Jf-3QE>

LOS DESAFÍOS DE LA PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES PARA EL SECTOR EMPRESARIAL

La institucionalidad comenzó tarde, pero inició con firmeza regulatoria y determinación de construir autoridad técnica desde bases administrativas inexistentes

No obstante, el Estado se tomó varios meses en designar al Superintendente de Datos personales, hasta marzo de 2024, quien, una vez posesionado con todas las cualificaciones para el cargo⁴ fue denominado el “Superintendente sin superintendencia”⁵, dado que no existían recursos para el funcionamiento del órgano y asumió el reto de estructurar la institución desde cero.

Hoy, luego de notables esfuerzos de su Superintendente, la entidad ha iniciado sus actividades emitiendo principalmente normativa para viabilizar un sistema de protección de datos personales en el Ecuador y su imposición al sector público y privado⁶,

sin dejar de lado el impulso de procesos administrativos de investigación y sanción. Las sanciones a las empresas se calculan según el volumen de los negocios (ingresos anuales).

Por tanto, es de interés general conocer los desafíos que esta ley así como su inaugurada Superintendencia plantean para el sector privado y empresarial. Este artículo intenta abordar estos desafíos: el qué, quien, como, cuando y porqué.

¿QUÉ?

El primer desafío es aproximarse al “dato personal”. Es todo dato sin importar el soporte en que se encuentre (físico o electrónico) que identifique o haga identificable a una persona natural, a sí misma o sus bienes. La ley excluye de forma expresa a los datos de las personas jurídicas y aquellos anonimizados, es decir, aquellos que no es posible identificar su titular.⁷

Una vez entendido que es toda imagen, información o dato de las personas naturales, el segundo paso es aceptar que en cada relación jurídica el empresario -en alguna medida- tiene acceso o utiliza la información o datos personales de sus clientes, proveedores, y cualquier persona con la que establezca alguna relación en su negocio, inclusive datos sensibles o relativos a la salud de las personas⁸. De ahí que deviene aceptar

que los empresarios son típicamente aquellos que incurren en el “tratamiento de datos personales” y por tanto les aplica directamente la ley de la materia⁹.

¿QUIÉN?

Dicho lo anterior, el empresario debe comprender e interiorizar que la ley lo ha denominado como “responsable”¹⁰, con el propósito de limitar sus actuaciones y hacer que encarne una suerte de garantía institucional para la protección de datos personales, de tal manera que, cuando incurra en el “tratamiento de datos personales” debe ser con una finalidad específica y en el marco de la ley.

Datos Personales, define a los datos sensibles como: “Datos relativos a: etnia, identidad de género, identidad cultural, religión, ideología, filiación política, pasado judicial, condición migratoria, orientación sexual, salud, datos biométricos, datos genéticos y aquellos cuyo tratamiento indebido pueda dar origen a discriminación, atenten o puedan atentar contra los derechos y libertades fundamentales”; y a los datos relativos a la salud: “datos personales relativos a la salud física o mental de una persona, incluida la prestación de servicios de atención sanitaria, que revelen información sobre su estado de salud”.

9 Art. 3 Ley Orgánica de Protección de Datos Personales. El artículo 4 de la misma ley define de forma amplia el tratamiento de datos personales como “Cualquier operación o conjunto de operaciones realizadas sobre datos personales, ya sea por procedimientos técnicos de carácter automatizado, parcialmente automatizado o no automatizado, tales como: la recogida, recopilación, obtención, registro, organización, estructuración, conservación, custodia, adaptación, modificación, eliminación, indexación, extracción, consulta, elaboración, utilización, posesión, aprovechamiento, distribución, cesión, comunicación o transferencia, o cualquier otra forma de habilitación de acceso, cotejo, interconexión, limitación, supresión, destrucción y, en general, cualquier uso de datos personales”.

10 El artículo 4 de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales, define al: “ responsable de tratamiento de datos personales: persona natural o jurídica, pública o privada, autoridad pública, u otro organismo, que solo o conjuntamente con otros decide sobre la finalidad y el tratamiento de datos personales”.

4 Primicias. (2024, 28 de marzo). Fabrizio Peralta Díaz, designado primer Superintendente de Datos. <https://www.primicias.ec/noticias/politica/fabrizio-peralta-diaz-superintendencia-datos-cpccs/>

5

6 Resoluciones Superintendencia de Datos Personales, 2024-2026 (https://spdp.gob.ec/resoluciones_spdp/)

7 Art. 2 literales c) y g) de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales.

8 El artículo 4 de la Ley Orgánica de Protección de

LOS DESAFÍOS DE LA PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES PARA EL SECTOR EMPRESARIAL

Inclusive, se reconoce que en el marco del giro de la empresa, es posible que el tratamiento de datos se extienda a terceras personas, denominadas “encargado del tratamiento de datos personales”¹¹, con el propósito que aun siendo una persona distinta al empresario, este último en calidad de “responsable” asuma las consecuencias de las actuaciones que esta otra entidad realice a nombre y por cuenta del empresario.

¿CÓMO?

Hasta este punto, tanto la ley, como la jurisprudencia de la Corte Constitucional del Ecuador han ampliado el concepto de “dato personal” y de su “tratamiento”¹² para depositar en el empresario – por el efecto horizontal de los derechos¹³ – la responsabilidad de proteger los datos personales; así, la ley ha previsto limitaciones concretas. Explicar el cómo lo ha logrado la ley, implica algunos detalles:

11 El artículo 4 de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales, define al “Encargado del tratamiento de datos personales: Persona natural o jurídica, pública o privada, autoridad pública, u otro organismo que solo o conjuntamente con otros trate datos personales a nombre y por cuenta de un responsable de tratamiento de datos personales”.

12 Corte Constitucional del Ecuador, sentencia 2064-14-EP/21, del 27 de enero de 2021, párrafos 77, 80, 82, 85

13 En palabras de la Corte Constitucional del Ecuador, “La posibilidad de que los derechos constitucionales influyan en las relaciones jurídicas privadas fue inicialmente desarrollada por el Tribunal Federal Alemán mediante la doctrina de unmittelbare Drittwirkung o efecto horizontal de los derechos. En Ecuador se reconoce un efecto horizontal directo que implica que los derechos constitucionales vinculan y regulan directamente a los actores privados, en las circunstancias previstas en la Constitución y en la ley”. Corte Constitucional del Ecuador, sentencia 832-20-JP/21, del 21 de diciembre de 2021, párrafo 81.

BASES LEGITIMADORAS

Una de las más evidentes es crear el concepto de “bases legitimadoras”, es decir, los presupuestos legales que deben necesariamente cumplirse para que el tratamiento sea “legítimo y lícito” conforme al artículo 7 de la ley de la materia. Así, para que un empresario que trate datos personales debe contar con al menos una de estas bases, entre otros, que legitimen dicho tratamiento:

- El consentimiento de titular de la información para una finalidad específica
- El cumplimiento de una obligación legal
- La observancia de una orden judicial
- Para el cumplimiento de obligaciones contractuales, etc.

Dicho de otra manera, para que un empresario “responsable” trate datos personales debe contar ya sea con el consentimiento del titular, la autorización de la ley, una orden judicial o un soporte contractual para que se justifique el tratamiento. Particularmente, el consentimiento, debe ser “libre”, “específico”, “informado” “inequívoco” y “revocable”¹⁴ conforme a la ley; por lo cual, además, de tener el consentimiento del titular de los datos este debe haber sido previo al tratamiento, sin presiones, con base en información disponible para el titular, inequívoco y siempre con la posibilidad que el titular lo revoque.

14 Art. 8 Ley Orgánica de Protección de Datos Personales.

“Sin base legitimadora válida, todo tratamiento de datos personales se convierte en infracción susceptible de investigación y sanción administrativa.”

LOS DERECHOS DE LOS TITULARES DE LA INFORMACIÓN

En esta misma línea, del cómo enforzar la carga al empresario, como “responsable” debe hacer posible los derechos del titular de la información, específicamente, el derecho al acceso a la información personal¹⁵, el derecho a la rectificación y actualización de datos personales¹⁶, el derecho a la eliminación de datos personales¹⁷, el derecho a oponerse al tratamiento de sus datos¹⁸, el derecho a la portabilidad de sus datos¹⁹, el derecho a solicitar la suspensión del tratamiento de datos²⁰, el derecho a no ser objeto de una decisión basada únicamente o parcialmente en valoraciones automatizadas²¹, entre otros.

15 Art. 13 Ley Orgánica de Protección de Datos Personales.

16 Art. 14 ibidem.

17 Art. 15 ibidem.

18 Art. 16 ibidem.

19 Art. 17 ibidem.

20 Art. 19 ibidem.

21 Art. 20 ibidem.

LOS DESAFÍOS DE LA PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES PARA EL SECTOR EMPRESARIAL

MEDIDAS DE SEGURIDAD E IMPLEMENTACIÓN DE LA PROTECCIÓN DESDE EL DISEÑO POR DEFECTO

Según la ley de la materia, el “El responsable o encargado del tratamiento de datos personales según sea el caso, deberá sujetarse al principio de seguridad de datos personales”²², y deberán tomar medidas para mitigar los riesgos en el tratamiento de información tales como la anonimización, seudonomización o cifrado de datos personales dentro de la organización.

El responsable además, debe cuidar la confidencialidad de la información con contratos o cláusulas de confidencialidad²³ y asegurarse que el encargado también implemente medidas de seguridad en el tratamiento de datos²⁴. Inclusive la Superintendencia impuso a todos los responsables la obligatoriedad de incorporar “cláusulas de protección de datos personales” en las relaciones jurídico-contractuales que se generaren entre los diferentes actores del sistema, para así cumplir la LOPDP²⁵ acompañando modelos específicos de estas cláusulas²⁶.

22 Artículo 37 ibidem

23 Art. 47 numeral 10 Ley Orgánica de Protección de Datos Personales

24 Art. 47 numeral 11 ibidem.

25 Resolución No. SPDP-SPD-2025-0006-R, Superintendente de protección de datos personales, 30 de abril de 2025.

26 <https://spdp.gob.ec/resolucion6/>

“La protección desde el diseño exige integrar la privacidad en cada proceso empresarial, no como reacción, sino como principio estructural.”

Aunado a ello, los responsables deben implementar “Protección de datos personales desde el diseño y por defecto”, esto es, interiorizar que determinados tipos de tratamientos de datos personales entrañan una serie de riesgos para los derechos de los titulares y hacer frente a los riesgos con medidas específicas, sean medidas técnicas, organizativas y de cualquier otra índole, con miras a garantizar el cumplimiento de las obligaciones en materia de protección de datos, en los términos del reglamento.

La misma ley, hace hincapié en que “La protección de datos por defecto” hace referencia a que el responsable “debe aplicar las medidas técnicas y organizativas adecuadas con miras a que, por defecto, solo sean objeto de tratamiento los datos personales que sean necesarios para cada uno de los fines del tratamiento”²⁷.

27 Artículo 39 Ley Orgánica de Protección de Datos Personales

EL DELEGADO DE DATOS PERSONALES

Para asegurar que el sistema opere en la forma prevista en la ley, además, se ha impuesto la obligación de que los empresarios “responsables” cuenten con un “delegado de Datos Personales” (DPO), para asesorarlos en el cumplimiento de las obligaciones que la ley impone, para que supervise al empresario responsable y su encargado, para cooperar con la autoridad de datos personales (la Superintendencia) y las demás funciones que la ley prevé.

La Superintendencia, aclaró cuando debe forzosamente designarse a un DPO, precisando que en el sector privado esto ocurre cuando se traten de actividades de educación (inicial, básica, bachillerato, superior), actividades financieras, seguros y relacionados, publicidad, salud, sector farmacéutico, seguridad privada, federaciones y asociaciones deportivas, empresas de videovigilancia, concesionarios de servicios públicos, entre otros²⁸. El nombramiento de DPO debe ser además inscrito en la Superintendencia, plazo que feneció el 31 de diciembre de 2025²⁹.

28 RESOLUCIÓN N° SPDP-SPD-2025-0028-R, 30 de julio de 2025

29 Ibidem, artículo 6 y disposición transitoria tercera.

LOS DESAFÍOS DE LA PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES PARA EL SECTOR EMPRESARIAL



¿CUÁNDO?

Como se dijo, la ley dio un periodo de vacatio legis de 2 años, hasta mayo de 2023 para que los empresarios responsables se ajusten a la ley y no se les realizaría ni medidas correctivas ni procedimientos de investigación y sanción. No obstante, la Superintendencia arrancó operaciones en el año 2024 y sus procedimientos de investigación y sanción han dado lugar a sanciones desde el mes de diciembre de 2025. Las primeras sanciones según boletín oficial de la misma Superintendencia, se expidieron en diciembre de 2025 y enero de 2026.

En diciembre de 2025, la Superintendencia sancionó a la Liga Profesional de Fútbol del Ecuador (LIGAPRO) y a la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF), por infracciones graves vinculadas con el tratamiento de

datos personales en aplicaciones por la falta de implementación de medidas administrativas, técnicas, físicas, organizativas y jurídicas suficientes para garantizar un tratamiento adecuado y conforme con la normativa vigente. En el caso de LIGAPRO, la SPDP declaró su responsabilidad administrativa, impuso una multa de US\$259,644.01, y, en el caso de la FEF, la SPDP determinó, igualmente, su responsabilidad administrativa e impuso una multa de US\$194,856.16³⁰.

En el mes de enero de 2026, sancionó a LIGAPRO por no haber implementado la protección de datos personales desde el diseño y por defecto, en el tratamiento de datos personales biométricos, cuya sanción correspondió a cuya sanción corresponde a un rango entre el 0,1 % y el 0,7 % del volumen de negocio del

ejercicio económico inmediatamente anterior, la SPDP impuso a LIGAPRO una multa administrativa de USD \$95.502,63³¹.

Asimismo, sancionó a la FEF por carecer de una metodología de análisis y gestión de riesgos en protección de datos personales que no estaba adaptada a la naturaleza de los datos personales. La SPDP impuso a la FEF una multa administrativa de USD \$194.469,85³².

¿POR QUÉ?

Las sanciones a los empresarios responsables, fueron impuestas por la Superintendencia de Datos Personales por incumplir con las medidas de seguridad para proteger datos personales o el

30 Boletín de Prensa No. 5, 1 de diciembre de 2025. <https://spdp.gob.ec/prensa/>

31 Boletín de Prensa No. 2, 20 de enero de 2026. <https://spdp.gob.ec/prensa/>

32 Boletín de Prensa No. 3, 20 de enero de 2026. <https://spdp.gob.ec/prensa/>

LOS DESAFÍOS DE LA PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES PARA EL SECTOR EMPRESARIAL

Cumplir la LOPDP no solo evita multas: fortalece reputación, confianza corporativa y posicionamiento estratégico en mercados cada vez más regulados.

sistema de análisis o gestión de riesgos. Es decir, se infringieron obligaciones que tanto la ley como la Superintendencia ha desarrollado con sus resoluciones, pese a haber sido establecidas en normas claras, previas, públicas y aplicadas por autoridad competente conforme al principio de seguridad jurídica prevista por el artículo 82 de la Constitución.

El porqué de estas sanciones, justamente, el efecto horizontal de los derechos y la encarnación del empresariado como una garantía institucional de la protección de datos personales.

CONCLUSIÓN.

El último paso, después de conocer el qué, como, quien, cuando y por qué, es el hacer.

La entrada en vigor de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales y la operación de la Superintendencia de Protección de Datos Personales marcan un hito en la regulación de la privacidad en Ecuador, imponiendo desafíos significativos pero necesarios para el sector empresarial. Los empresarios, en su rol de "responsables" del tratamiento de datos, deben asumir un compromiso proactivo con la protección de la información personal, no solo para evitar sanciones económicas, sino para construir relaciones de confianza con sus clientes, colaboradores y demás sujetos en sus relaciones jurídicas.

El camino hacia el cumplimiento requiere una comprensión profunda de los conceptos de dato personal,

bases legitimadoras, derechos de los titulares y medidas de seguridad, así como la implementación de estructuras organizativas que garanticen el respeto a la normativa. La designación de un delegado de Protección de Datos (DPO) y la adopción de cláusulas de protección en contratos son pasos esenciales, especialmente en sectores de alto riesgo como el financiero, salud y educación.

Las primeras sanciones impuestas por la Superintendencia, como las aplicadas a la LIGAPRO y la FEF, demuestran que el incumplimiento tiene consecuencias tangibles. Sin embargo, también representan una oportunidad para que las empresas revisen y fortalezcan sus procesos, adoptando un enfoque de protección de datos desde el diseño y por defecto.

En un mundo donde la información es un activo valioso, la protección de datos personales no debe verse como una carga, sino como una inversión en reputación, legalidad y sostenibilidad. El desafío para el sector empresarial ecuatoriano es claro: adaptarse a la LOPDP no es solo una obligación legal, sino una ventaja competitiva que diferencia a las organizaciones comprometidas con la ética y la transparencia.

El momento de actuar es ahora. Las empresas que anticipen y aborden estos desafíos no solo cumplirán con la ley, sino que también se posicionarán como líderes en un mercado cada vez más consciente de la importancia de la privacidad.

DECISIONES EN SALUD

Dr. Mauricio Moreno Bejarano. Mgtr.

En los sistemas de salud se toman decisiones de manera constante: decisiones clínicas, administrativas, presupuestarias y tecnológicas que impactan directamente en la vida de las personas y en el funcionamiento de las instituciones. Sin embargo, pocas veces se discute cómo se toman estas decisiones y bajo qué criterios se sostienen. La gestión sanitaria suele presentarse como un ejercicio técnico y racional, cuando en la práctica muchas decisiones se adoptan en contextos de urgencia, con información fragmentada y sin mecanismos claros de evaluación. Esta forma de decidir no es neutra: condiciona la eficiencia del sistema, moldea la experiencia del profesional y define, en última instancia, los resultados en salud.

DECIDIR NO ES LO MISMO QUE GESTIONAR

Decidir es inevitable; gestionar implica método. En numerosos sistemas sanitarios, la toma de decisiones ocurre sin un marco consistente de indicadores que permita medir impacto, corregir desviaciones o

aprender de los errores. Se planifican intervenciones sin líneas base claras, se ejecutan políticas sin seguimiento sistemático y se evalúan resultados con métricas que poco dialogan con la realidad operativa. En este escenario, la gestión se vuelve reactiva y episódica, más orientada a resolver contingencias que a conducir procesos. El problema no es la ausencia de decisiones, sino la ausencia de sistemas que las ordenen, las sostengan y las hagan responsables.

DECISIONES CLÍNICAS EN UN SISTEMA QUE DECIDE MAL

La práctica clínica contemporánea ha evolucionado hacia modelos que reconocen la autonomía del paciente y promueven la toma de decisiones compartida. Hoy se espera que el médico informe de manera clara, contextualice la evidencia disponible, explore valores y preferencias, y acompañe al paciente en decisiones complejas. Este enfoque, respaldado por la evidencia, supone tiempo suficiente, comunicación efectiva y condiciones organizacionales que lo hagan viable.



DECISIONES EN SALUD

“
No puede exigirse
autonomía clínica
en estructuras
organizacionales
que limitan tiempo,
continuidad asistencial
y condiciones reales
para deliberar.”

Aquí emerge una paradoja poco discutida. Mientras se exige al clínico un estándar elevado de racionalidad y participación en la toma de decisiones clínicas, el sistema sanitario adopta decisiones estructurales sin ese mismo rigor. Se diseñan agendas, cargas asistenciales y modelos de atención que reducen el tiempo clínico, fragmentan la continuidad y limitan la posibilidad real de diálogo. En la práctica, se promueve la autonomía del paciente dentro de organizaciones que no garantizan las condiciones mínimas para ejercerla.

La toma de decisiones compartida no fracasa por falta de voluntad profesional, sino porque se inserta en sistemas que deciden sin medir, sin evaluar impacto y sin considerar las consecuencias sobre el acto clínico. Así, el ideal colaborativo convive con estructuras que lo vuelven difícil de sostener, trasladando nuevamente la tensión al profesional y al paciente.

FORMACIÓN Y REALIDAD ORGANIZACIONAL: UNA BRECHA PERSISTENTE

La formación médica y sanitaria se apoya en principios de calidad, seguridad y uso racional de recursos. No obstante, el entorno en el que estos profesionales deben desempeñarse responde con frecuencia a lógicas distintas. Se exige productividad sin tiempo, calidad sin soporte estructural y compromiso sin condiciones adecuadas. Esta brecha entre lo que se enseña y lo que se demanda no es un fallo individual, sino el reflejo de decisiones organizacionales mal alineadas. Cuando el sistema no está diseñado para sostener los estándares que promueve, termina trasladando el costo a quienes lo integran.

TECNOLOGÍA SIN CRITERIO DE DECISIÓN

La incorporación de tecnología en salud ilustra bien este problema. Herramientas como la historia clínica electrónica fueron concebidas para mejorar la continuidad asistencial y la eficiencia, pero en muchos casos han derivado en un aumento de la carga administrativa. Cuando la tecnología se implementa sin revisar procesos ni definir indicadores relevantes, no optimiza: formaliza ineficiencias preexistentes. Digitalizar no equivale a innovar. La verdadera innovación exige revisar cómo se decide, con qué información y con qué objetivos, antes de incorporar nuevas herramientas.

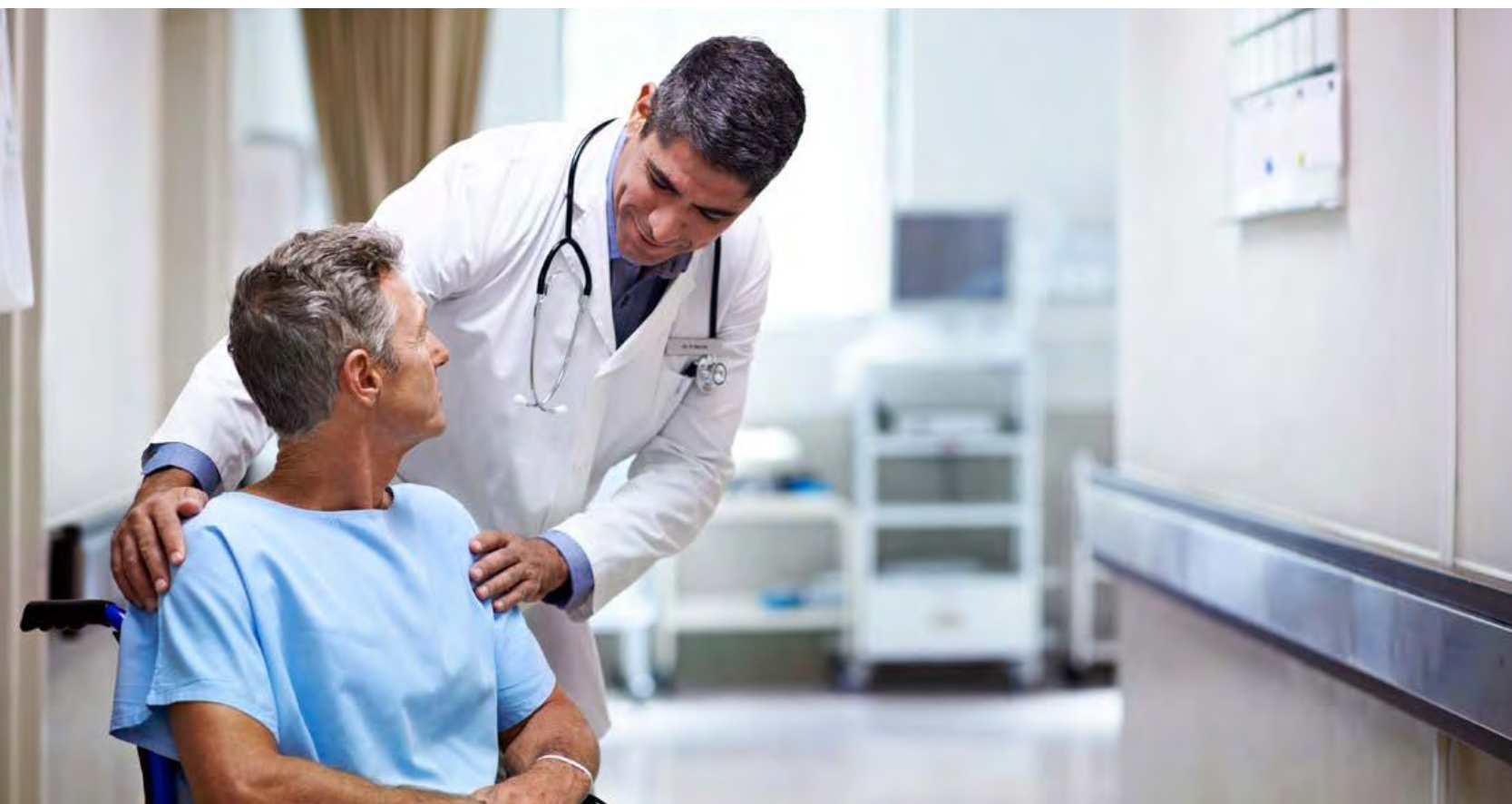
EL COSTO HUMANO Y ESTRATÉGICO

Las decisiones mal estructuradas generan efectos acumulativos. El agotamiento profesional se normaliza, el sentido del trabajo se erosiona y la rotación de personal se vuelve frecuente. En paralelo, la migración de talento sanitario se asume como un fenómeno inevitable, cuando en realidad es el síntoma de un sistema que no logra sostener condiciones mínimas para su capital humano. Un modelo de decisión que no mide sus consecuencias termina aceptando estas pérdidas como daños colaterales, sin reconocer su impacto a largo plazo sobre la sostenibilidad del sistema.

CONCLUSIÓN

El debate en salud no se reduce a la disponibilidad de recursos, tecnología o vocaciones individuales. El núcleo del problema reside en cómo se toman las decisiones y en qué medida estas se apoyan en información relevante, evaluación continua y responsabilidad institucional. Exigir decisiones clínicas de alta calidad en sistemas que deciden mal a nivel estructural es una contradicción que el sector no puede seguir ignorando. Decidir sin medir no es solo una limitación técnica; es una renuncia a la gestión. Y en salud, esa renuncia siempre tiene consecuencias.

SEGURIDAD DEL PACIENTE: DESAFÍO REAL EN ECUADOR



MD. Alex López Icaza

Estudiante de maestría de
Gerencia en Servicios de la
Salud UEES.

La gestión de la calidad y seguridad del paciente constituye una base fundamental de cualquier sistema de salud moderno. En nuestro país, estos conceptos han sido agregados de manera progresiva en normativas, planes nacionales y modelos de atención, reconociendo que una atención segura no solo mejora los resultados clínicos, sino que también enriquece la confianza de la población en las instituciones de salud. Sin embargo, persiste una brecha

significativa entre los lineamientos formales y su aplicación efectiva en la práctica cotidiana, atribuida a debilidades en la cultura organizacional, la capacitación del personal y el liderazgo institucional. En este sentido, no basta con disponer de marcos normativos, sino que es indispensable promover una cultura de calidad y seguridad arraigada en los equipos de salud para lograr una atención segura y centrada en el paciente (Zuleta-González et al., 2024).

SEGURIDAD DEL PACIENTE: DESAFÍO REAL EN ECUADOR

“
La seguridad del
paciente no se
garantiza con normas
escritas, sino con
cultura organizacional,
liderazgo
comprometido y
práctica clínica
coherente
”

El principal desafío de la calidad y seguridad del paciente no radica en la ausencia de normas, sino en las limitantes, sean estas estructurales, organizacionales o culturales, que dificultan su aplicación efectiva. A continuación, analizo la situación actual, destacando avances, debilidades y oportunidades de mejora desde un aspecto centrado en la realidad del sistema de salud ecuatoriano.

En los últimos años, el Ecuador ha fortalecido su marco regulatorio en materia de calidad de atención. El MAIS, conocido como modelo de atención integral de salud y las políticas de calidad impulsadas por el MSP promueven la atención centrada en el paciente. Por lo cual, en la práctica, la implementación de estos lineamientos es dividida entre los diferentes niveles de atención y tipos de establecimientos.

Uno de los aspectos más críticos en la seguridad del paciente es la ocurrencia de eventos prevenibles. Los errores de medicación, infecciones asociadas a la atención en salud y fallas en la comunicación clínica siguen siendo problemas frecuentes en hospitales públicos del país. Sin descartar los 8 desperdicios de Lean healthcare que desangran a los hospitales, como lo son la sobreproducción, la espera, el transporte, el movimiento innecesario de personal, inventario, sobreprocesamiento, defectos de producción y talentos no utilizados. Estos deben ser analizados como ineficiencias operativas que impactan directamente en la experiencia del paciente y en la dignidad del personal de salud. El enfoque centrado en el paciente resalta que las esperas prolongadas, los errores clínicos (en este caso se traduce como defectos) y el sobreprocesamiento generan frustración, pérdida de confianza y riesgo para la seguridad, mientras que el desaprovechamiento del talento humano deshumaniza el trabajo sanitario al limitar la autonomía, el criterio clínico y la motivación del personal de salud, por lo cual la eliminación de desperdicios como el movimiento y transporte innecesario contribuye a una atención más fluida, empática y segura, permitiendo que los profesionales dediquen más tiempo al cuidado directo del paciente. De tal manera que Lean, aplicado desde una visión humanista, no busca únicamente eficiencia, sino la creación de valor genuino para el paciente, equilibrando resultados clínicos, bienestar del personal y sostenibilidad del sistema de

salud (Chen et al., 2024). Por lo tanto, estos eventos no deben ser analizados únicamente como fallas individuales, sino como una consecuencia del sistema de trabajo sobrecargado, falta de personal y procesos mal estandarizados.

La cultura de seguridad del paciente aún enfrenta importantes barreras. En muchos establecimientos persiste una visión punitiva del error, lo que limita la notificación oportuna de eventos adversos y dificulta el aprendizaje organizacional. Según informes nacionales, la notificación de incidentes relacionados con la atención en salud es baja en comparación con la magnitud real del problema, lo que evidencia la necesidad de fortalecer una cultura de seguridad basada en la mejora y no en la sanción.

Hoy en día, profesionales de salud nos hemos enfocado en prevenir, diagnosticar, recetar y administrar medicamentos, pero hay conocer en instituciones de salud existen procesos, datos y estrategias. La realidad del sistema de salud ecuatoriano evidencia problemática. Profesionales altamente comprometidos trabajando sin procesos claros, en entornos desorganizados y con recursos mal gestionados, donde errores evitables se convierten en eventos repetidos y desgaste emocional es constante; por lo tanto, médicos, enfermeras y técnicos no solo luchan por salvar vidas, sino contra un sistema genera frustración, inseguridad y de manera silenciosa produce “segundas víctimas” marcadas por fallas estructurales más que por falta de vocación o capacidad.

SEGURIDAD DEL PACIENTE: DESAFÍO REAL EN ECUADOR

“
La seguridad del paciente en Ecuador no depende de nuevas leyes, sino de liderazgo efectivo, ejecución disciplinada y compromiso institucional sostenido con la mejora continua.
”

Otro aspecto es la capacitación del personal de salud. Si bien es cierto que existen programas de formación continua, estos no siempre alcanzan a todo el personal ni se enfocan de manera específica en competencias relacionadas con calidad, seguridad del paciente y gestión del riesgo clínico. Pienso que se debería invertir en la preparación del personal y no debería considerarse un gasto sino una estrategia para reducir eventos adversos y mejorar la calidad de atención, especialmente en los días con alta demanda asistencial.

Los sistemas de notificación de eventos adversos pueden ser una estrategia clave para fortalecer la cultura de seguridad del paciente, pero también indican que su implementación y uso efectivo aún enfrenta retos prácticos y de adopción dentro de los servicios de la salud, lo que

limita que la notificación se convierta plenamente en una herramienta de aprendizaje organizacional (López-Nieto et al., 2023).

Finalmente considero que la evaluación y el monitoreo de la calidad siguen siendo desafíos pendientes. Aunque existen indicadores definidos por el MSP y la ACESS, su uso sistemático para la toma de decisiones es aún limitado. Considero que la calidad y seguridad del paciente solo pueden fortalecerse cuando los indicadores dejan de ser un requisito administrativo y se convierten en herramientas reales de gestión clínica y estratégica.

La calidad y seguridad del paciente en Ecuador han avanzado de manera significativa en el plano normativo, pero todavía enfrentan importantes desafíos en su implementación en la vida diaria. Considero que el problema no es la falta de lineamientos, sino la falta de interés en su ejecución, la limitada cultura de seguridad y las restricciones estructurales propias del sistema de salud.

Pienso que para mejorar la gestión de la calidad y seguridad del paciente se requiere un verdadero compromiso de las autoridades al mando, las instituciones y el personal sanitario. Tratar de fortalecer la cultura de seguridad, invertir en capacitaciones mensuales, promover la participación del paciente y utilizar indicadores para mejorar y ofrecer un servicio de salud excelente para la población ecuatoriana.



CENTRO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS Y SOCIALES PARA EL DESARROLLO (CESDE)





revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS Y DE OPINIÓN

PUNTODEVISTA.UEES.EDU.EC