

revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS Y DE OPINIÓN

EL DICTAMEN 19-25-TI/26A DE LA CORTE
CONSTITUCIONAL DEL ECUADOR:

UN NUEVO PARADIGMA DEL ARBITRAJE INVERSOR-ESTADO



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.



5

EL DICTAMEN 19-25-TI/26A DE LA CORTE CONSTITUCIONAL DEL ECUADOR: UN NUEVO PARADIGMA DEL ARBITRAJE INVERSOR-ESTADO

Abg. Pamela Juliana Aguirre Castro, PhD



20

TORMENTA PERFECTA DEL INTERÉS SOCIAL

Ing. César Moral MBA



10

ESTABILIDAD FINANCIERA: PREVENCIÓN, SUPERVISIÓN, EFICIENCIA REGULATORIA Y PROCEDIMIENTOS OPORTUNOS ANTE NUEVOS RIESGOS

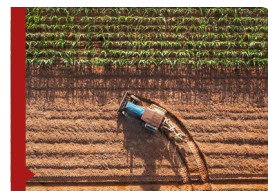
PhD (c) Ruth Arregui Solano,
Mgtr. Gianna Aguirre y PhD (c)
Rosa Matilde Guerrero



24

LA CIBERSEGURIDAD ES INVERSIÓN RENTABLE

Mgtr. Carlos Zevallos



16

LA GUERRA COMERCIAL Y EL NUEVO TABLERO PARA EL AGRO LATINOAMERICANO

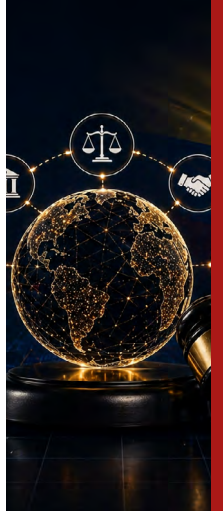
Wladimir Illescas Ph.D.



27

NAVEGANDO LA QUINTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL: INTELIGENCIA ARTIFICIAL, RESILIENCIA Y LA CENTRALIDAD DE LA DIGNIDAD HUMANA

Ing. César Espinoza Ph. D



INDICE



44

THE POWER OF #HASHTAG
IN 21ST CENTURY

Mgtr. Aditi Raman Shridhar



31

ATENCIÓN: EL NUEVO
ACTIVO ECONÓMICO

Melanie Almachi



48

CONTROL ESTATAL Y LÍMITES AL
PODER ADMINISTRATIVO

Abg. Francisco Jácome Mgtr. D



34

VIOLENCIA COMUNITARIA:
CRISIS LABORAL DEL
DOCENTE ECUATORIANO

Rotimi Peter Oye, Oswaldo
Freddy Calle-Calle, Sandra
Gioconda Peña-Patiño, Ángel
Jesús Ferrin-Plaza y Antonio
Ramón Gómez-García



52

PRODUCTIVIDAD AGRÍCOLA:
EL ROL DE FERTILIZANTES EN
LOS CULTIVOS DE ARROZ.

Ing. Kevin Cedeño Vinces PhD (c)



41

LA GESTIÓN DEL
TIEMPO CLÍNICO

Dr. Mauricio Moreno



56

ESTRATEGIA Y TRANSPARENCIA
EN LA NIIF 18 - PRESENTACIÓN
Y REVELACIÓN EN LOS ESTADOS
FINANCIEROS

Msc. Héctor Gavilanes.



Carta Editorial

Edición mayo 2026 – Revista Punto de Vista

Estimados lectores,

En nuestra ahora enriquecida en contenido edición de mayo de la revista Punto de Vista, presentamos abundante material que aborda problemáticas actuales desde diversas perspectivas: Análisis económico, jurídico, empresarial y social. Los contenidos de este número recorren temas coyunturales, como los nuevos desafíos del arbitraje inversor-Estado a partir del reciente dictamen de la Corte Constitucional, así como cuestiones de carácter estructural, como las transformaciones impulsadas por la inteligencia artificial, la ciberseguridad y la dinámica del comercio global.

Además, esta edición reúne reflexiones sobre sectores claves como la agricultura, el ámbito educativo y la gestión del tiempo en entornos profesionales, junto con miradas contemporáneas sobre el rol de la atención como activo económico y el impacto de las herramientas digitales en la comunicación actual.

Confiamos en que este conjunto de análisis contribuya a enriquecer la discusión y la comprensión de los cambios que atraviesan nuestras sociedades, invitando a nuestros lectores a reflexionar con criterio y perspectiva.

Cordialmente,

Alberto Dahik Garzozzi

Alberto Dahik
Director
Revista Punto de Vista – Universidad Espiritu Santo



EL DICTAMEN 19-25-TI/26A DE LA CORTE CONSTITUCIONAL DEL ECUADOR: UN NUEVO PARADIGMA DEL ARBITRAJE INVERSOR-ESTADO



**Abg. Pamela Juliana
Aguirre Castro, PhD**

Directora del
Observatorio Jurídico
Social UEES

El reciente dictamen de la Corte Constitucional redefine el alcance del arbitraje inversionista-Estado en Ecuador, abriendo el debate sobre seguridad jurídica, soberanía y política de inversiones.

El 30 de marzo de 2026, la Corte Constitucional del Ecuador emitió el Dictamen 19-25-TI/26A, declarando la constitucionalidad condicionada del Acuerdo de Promoción y Protección Recíproca de Inversiones suscrito entre Ecuador y los Emiratos Árabes Unidos (TBI EAU-Ecuador). La decisión, aprobada con siete votos a favor y dos votos salvados, constituye un giro jurisprudencial relevante, la Corte se aparta expresamente del precedente establecido en el Dictamen 2-23-TI/23, en el que había declarado incompatible con el artículo 422 de la Constitución la cláusula ISDS del Acuerdo con Costa Rica, y reinterpreta el alcance de la prohibición constitucional al arbitraje internacional.

El presente artículo analiza críticamente este dictamen desde la perspectiva del derecho

internacional de las inversiones, examinando: (i) el contexto histórico de la relación del Ecuador con el arbitraje inversionista-Estado; (ii) la nueva hermenéutica del artículo 422 de la Constitución; y (iii) las implicaciones sistémicas del dictamen para la política de inversiones del Ecuador y para la coherencia del ordenamiento constitucional. Se concluye que, aunque la reinterpretación del artículo 422 tiene sustento técnico en el derecho internacional de las inversiones, la forma en que se produjo —a través de un cambio de conformación de la Corte, en contradicción con un mandato democrático expreso, y sin una argumentación plenamente convincente sobre el abandono del precedente— plantea serias interrogantes sobre la seguridad jurídica y la legitimidad institucional del proceso.

EL DICTAMEN 19-25-TI/26A DE LA CORTE CONSTITUCIONAL DEL ECUADOR: UN NUEVO PARADIGMA DEL ARBITRAJE INVERSOR-ESTADO

EL ARTÍCULO 422 BAJO UNA NUEVA INTERPRETACIÓN

Pocas cuestiones del derecho público ecuatoriano han generado tanta controversia y han experimentado cambios tan abruptos como la actitud del Estado frente al arbitraje internacional de inversiones. En apenas tres lustros, Ecuador ha pasado de denunciar masivamente sus tratados bilaterales de inversión (TBI) y salir del CIADI, a reincorporarse al mismo, convocar un referéndum para modificar la prohibición constitucional, que fue rechazado, y finalmente suscribir un nuevo TBI con los Emiratos Árabes Unidos (EAU) cuya constitucionalidad la Corte Constitucional condicionó pero no negó, apartándose expresamente de su propia jurisprudencia anterior.

“

Ecuador pasa de rechazar el arbitraje internacional a rediseñar sus reglas bajo una nueva lectura constitucional.

”

Este artículo analiza el Dictamen 19-25-TI/26A de 30 de marzo de 2026, en el que la Corte Constitucional, con siete votos y dos salvados de los jueces Alí Lozada Prado y Alejandra Cárdenas Reyes, declaró la constitucionalidad condicionada del Acuerdo entre el Gobierno de los Emiratos Árabes Unidos y el Gobierno de la República

del Ecuador para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones (en adelante, "TBI EAU-Ecuador" o "el Acuerdo"). La condición impuesta consiste en que el artículo 20 del Acuerdo, relativo a la solución de controversias inversor-Estado (ISDS, por sus siglas en inglés), incorpore una exclusión expresa que prohíba al tribunal arbitral conocer controversias contractuales o de índole comercial entre el Estado y personas privadas.

La decisión resulta técnicamente significativa porque introduce, por primera vez de manera mayoritaria, la distinción propia del derecho internacional de las inversiones entre reclamaciones contractuales (contract claims) y reclamaciones fundadas en el tratado (treaty claims) en la interpretación del artículo 422 de la Constitución.

CONTEXTO HISTÓRICO DEL ARBITRAJE EN ECUADOR

LA CONSTITUCIÓN DE 2008 Y EL ARTÍCULO 422

La Constitución del Ecuador de 2008 introdujo en su artículo 422 una cláusula de alcance singular en el derecho comparado: "No se podrá celebrar tratados o instrumentos internacionales en los que el Estado ecuatoriano ceda jurisdicción soberana a instancias de arbitraje internacional, en controversias contractuales o de índole comercial, entre el Estado y personas naturales o jurídicas privadas." El artículo contempla una excepción para tratados de integración

“

El problema ya no es el arbitraje, sino qué tipo de controversias quedan dentro o fuera de su alcance.

”

regionales que establezcan instancias arbitrales de resolución de controversias entre Estados, y para los acuerdos de integración económica del continente.

En perspectiva comparada, el artículo 422 de la Constitución de la República del Ecuador constituye una cláusula constitucional excepcional. Hasta donde puede verificarse a partir de los textos constitucionales vigentes disponibles en repositorios comparados y fuentes oficiales, Ecuador parece ser el único Estado que ha incorporado una prohibición expresa y específica respecto de la celebración de tratados o instrumentos internacionales que impliquen la cesión de jurisdicción soberana a instancias de arbitraje internacional en controversias contractuales o comerciales entre el Estado y sujetos privados. En contraste, otros textos constitucionales que sí aluden al arbitraje internacional no lo proscriben en términos equivalentes, sino que, en ciertos supuestos, lo admiten expresamente bajo determinadas condiciones. Así ocurre, por ejemplo, con la Constitución de la República de Turquía, cuyo artículo 125 contempla la posibilidad de recurrir

EL DICTAMEN 19-25-TI/26A DE LA CORTE CONSTITUCIONAL DEL ECUADOR: UN NUEVO PARADIGMA DEL ARBITRAJE INVERSOR-ESTADO

al arbitraje nacional o internacional en contratos de concesión relativos a servicios públicos cuando exista un elemento de extranjería. Por ello, con la cautela metodológica propia del derecho constitucional comparado, puede sostenerse que la cláusula ecuatoriana no responde a una fórmula generalizada del constitucionalismo contemporáneo, sino a una opción normativa singular, y probablemente única, de constitucionalización de límites al arbitraje internacional.

El precepto constitucional respondía a un contexto específico, el Ecuador había acumulado un pasivo arbitral millonario, siendo demandado en numerosos casos ante el CIADI por empresas petroleras y de telecomunicaciones que alegaban expropiaciones y violaciones de estándares de trato. La más emblemática fue la demanda de Occidental Petroleum, que resultó en un laudo de USD 1.770 millones, el más alto registrado entonces ante el CIADI, que, tras apelación parcial se redujo a USD 1.061 millones. Al amparo de los debates constituyentes recogidos en las actas el artículo 422 recoge "una aspiración de gran respaldo nacional, consecuencia de los abusos que han deteriorado la soberanía jurídica del Ecuador".

LA CORTE CONSTITUCIONAL 2009-2012 Y LA DENUNCIA DE LOS TBI

La primera Corte Constitucional adoptó una interpretación amplia de la disposición normativa contenida en

el artículo 422 y dispuso que Ecuador debía denunciar los tratados bilaterales de inversión vigentes con Alemania, Argentina, Bolivia, Canadá, Chile, China, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Italia, Países Bajos, Perú, Reino Unido, Suecia, Suiza y Venezuela, al considerarlos incompatibles con el artículo 422. Algunos de estos tratados fueron declarados por la Corte Constitucional como incompatibles con la Constitución de 2008 en lo relativo tanto al mecanismo de solución de controversias inversionista-Estado como al mecanismo Estado-Estado.

USD 1.770 MILLONES

LAUDO OCCIDENTAL PETROLEUM

USD 1.061 MILLONES

MONTO FINAL TRAS APELACIÓN

En junio de 2009, Ecuador formalizó su salida del CIADI. En 2017, la Asamblea Nacional aprobó la denuncia de los TBI que aún continuaban vigentes. Esta postura de máxima restricción al arbitraje de inversión definió la política exterior ecuatoriana durante casi una década.

EL GIRO APERTURISTA: CIADI EN 2021 Y EL DICTAMEN 2-23-TI/23

En junio de 2021, bajo la presidencia de Guillermo Lasso, Ecuador se reincorporó al CIADI. La Corte Constitucional emitió entonces el Dictamen 5-21-TI/21, con

“
Ecuador pasó de rechazar el arbitraje internacional y salir del CIADI a reabrir el debate bajo una nueva lógica constitucional.
”

seis votos favorables y tres salvados, declarando que el Convenio CIADI no requería aprobación legislativa, al tratarse de un convenio marco que establecía una posibilidad de arbitraje sin que el Estado hubiera otorgado aún su consentimiento específico en ningún tratado.

Sin embargo, en julio de 2023, la misma Corte, con diferente composición parcial, emitió el Dictamen 2-23-TI/23 sobre el Acuerdo Comercial entre Ecuador y Costa Rica, declarando que ciertos artículos relativos al arbitraje inversionista-Estado eran incompatibles con el artículo 422 por ceder jurisdicción soberana. Ese dictamen, fue aprobado con cinco votos favorables y cuatro salvados. La tensión en la interpretación del artículo 422 era palmaria y el resultado pendía de un voto.

Más adelante, el gobierno de Daniel Noboa intentó modificar formalmente el texto del artículo 422 vía enmienda constitucional. En abril de 2024, la pregunta sobre reconocer el arbitraje internacional para controversias de inversión fue rechazada mediante referendum popular por el 64,88% de los votantes.

EL DICTAMEN 19-25-TI/26A DE LA CORTE CONSTITUCIONAL DEL ECUADOR: UN NUEVO PARADIGMA DEL ARBITRAJE INVERSOR-ESTADO

EL TBI EAU-ECUADOR

El TBI EAU-Ecuador es un instrumento típico de la nueva generación de tratados bilaterales de inversión, con características que lo distinguen de los TBI de primera generación que Ecuador denunció a partir de 2008. El artículo 1 define la "inversión cubierta" como todo activo situado en el territorio del Estado receptor, establecido conforme a su legislación, que reúna las características propias de una inversión —aportación de capital, expectativa de ganancia y asunción de riesgo— tomando como referencia los criterios del test Salini. Esta definición supedita expresamente la protección al cumplimiento de la legislación interna, lo que constituye una diferencia relevante frente a los TBI de primera generación.

“

El TBI Ecuador–EAU redefine el arbitraje internacional: no lo elimina, lo delimita.

”

El artículo 2 delimita el ámbito de aplicación con exclusiones sustanciales: quedan fuera la fase de pre-establecimiento (lo que excluye el right of establishment), la contratación pública, los subsidios y subvenciones, los servicios suministrados en ejercicio de autoridad gubernamental, y las licencias obligatorias de propiedad intelectual. La Corte Constitucional valoró positivamente

estas exclusiones como salvaguardas del poder regulatorio estatal.

LA CLÁUSULA DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS INVERSIONISTA-ESTADO ISDS (ARTÍCULOS 20-26): EL NÚCLEO DE LA CONTROVERSIA

Los artículos 20 al 26 del TBI EAU-Ecuador establecen un mecanismo de solución de controversias inversionista-Estado que permite al inversor someter sus reclamaciones directamente a arbitraje internacional, ante el CIADI, la Corte Permanente de Arbitraje o un tribunal ad hoc bajo el Reglamento UNCITRAL, sin necesidad del consentimiento ad hoc del Estado en cada caso. El artículo 21 contiene el consentimiento anticipado del Ecuador, es decir, una oferta de arbitraje (standing offer to arbitrate) a favor de todos los inversores emiratíes cubiertos por el Acuerdo.

Y aquí es donde reside la diferencia esencial respecto del Convenio CIADI analizado en el Dictamen 5-21-TI/21. En ese caso, la Corte consideró que el Convenio no otorgaba per se el consentimiento para el arbitraje, ya que ese consentimiento debía articularse caso a caso a través de los TBI que Ecuador pudiera suscribir en el futuro. En el TBI EAU-Ecuador, ese consentimiento existe de forma explícita y anticipada en el artículo 21. Así lo señalaron varios amici curiae presentados ante la Corte: "en este TBI sí existe un consentimiento internacionalmente vinculante y anticipado que habilita a un inversionista

extranjero a saltar la jurisdicción ecuatoriana e ir directamente a arbitraje".

LA DISTINCIÓN CONTRACT CLAIMS / TREATY CLAIMS COMO EJE DE LA REINTERPRETACIÓN

El pivote argumental del Dictamen 19-25-TI/26A es la distinción entre reclamaciones contractuales (contract claims) y reclamaciones fundadas en el tratado (treaty claims), consolidada en la jurisprudencia arbitral internacional. Conforme a esta distinción, cuando un inversor demanda al Estado con base en un contrato de inversión —concesión, licencia, contrato de obra pública—, la controversia tiene naturaleza contractual. Se distingue, cuando el inversor demanda con base en las obligaciones sustantivas del tratado, violación de trato justo y equitativo, expropiación sin indemnización, discriminación, la controversia tiene naturaleza treaty-based.

La Corte Constitucional, en el Dictamen 2-23-TI/23, no consideró esta distinción, de ahí que el Dictamen 19-25-TI/26A afirme explícitamente que "este Organismo se apartó expresamente del precedente establecido en el dictamen 2-23-TI/23, por cuanto este no consideró la distinción, propia del derecho internacional de las inversiones, entre reclamaciones contractuales y reclamaciones fundadas en el tratado". Al amparo de esta nueva hermenéutica, la disposición constitucional del 422 de la Constitución solo prohíbe ceder jurisdicción en controversias

EL DICTAMEN 19-25-TI/26A DE LA CORTE CONSTITUCIONAL DEL ECUADOR: UN NUEVO PARADIGMA DEL ARBITRAJE INVERSOR-ESTADO

contractuales o comerciales, en los términos literales del propio artículo 422, pero no impide que Ecuador consienta en el arbitraje internacional para controversias sobre obligaciones internacionales derivadas del tratado.

Esta interpretación tiene respaldo técnico en la jurisprudencia arbitral y en la doctrina especializada. En *Lanco International Inc. v. Argentina*, el tribunal distinguió entre la jurisdicción sobre claims contractuales y treaty claims, afirmando que la cláusula de resolución de disputas contractuales no desplaza la competencia arbitral del TBI. En *SGS v. Philippines*, el CIADI precisó que aunque los hechos del caso fueran contractuales, el claim podía ser treaty-based si el inversor alegaba violación de estándares del TBI. La distinción es también coherente con el texto del artículo 422, que literalmente se refiere a "controversias contractuales o de índole comercial", terminología propia del arbitraje comercial internacional, no a controversias de derecho internacional público derivadas de un tratado.

“
La reinterpretación del artículo 422 no elimina la prohibición: redefine sus límites.
”

Sin duda, el Dictamen 19-25-TI/26A de la Corte Constitucional, abre la puerta a que Ecuador suscriba nuevos TBI con

cláusulas ISDS, siempre que incluyan la exclusión expresa del arbitraje sobre controversias contractuales que el Tribunal exige. Esto supone un giro estratégico en la política de inversiones del país, que podría traer beneficios en términos de atracción de capital emiratí y de credibilidad ante la comunidad internacional de inversores, que depende de la conformación de los jueces de la Corte Constitucional, tal y como ha sido el desarrollo en estos 18 años de vigencia de la Constitución ecuatoriana.

“
La seguridad jurídica ya no depende solo de la norma, sino de quién interpreta la Constitución
”

ENTRE TÉCNICA JURÍDICA Y LEGITIMIDAD DEMOCRÁTICA

El Dictamen 19-25-TI/26A de la Corte Constitucional del Ecuador representa un cambio jurisprudencial significativo y técnicamente fundado en la distinción entre treaty claims y contract claims del derecho internacional de las inversiones. La nueva hermenéutica del artículo 422 que allí se establece tiene coherencia interna y respaldo en la jurisprudencia arbitral internacional. La condición impuesta, excluir expresamente el arbitraje sobre controversias contractuales, es una salvaguarda pertinente que intenta preservar el sentido literal del artículo 422.

Desde la perspectiva del derecho internacional de las inversiones, el Dictamen inaugura un modelo de TBI de segunda generación para Ecuador que, con las cautelas adecuadas, la actual conformación de la Corte Constitucional declarará ser compatible con la Constitución. Ahora bien, la estabilidad y legitimidad del marco de inversiones ecuatoriano exige, en definitiva, lo que el Dictamen no puede proveer por sí solo: un debate democrático transparente sobre el modelo de TBI que el país quiere asumir, con información precisa a la ciudadanía, evaluación técnica independiente de los costos y beneficios del sistema ISDS, porque viabilizar los TBI a través de la reinterpretación jurisprudencial, nos deja en la incertidumbre de la conformación de los miembros de la Corte Constitucional.

Fuentes: Corte Constitucional del Ecuador (Dictamen 19-25-TI/26A, 2026); antecedentes constitucionales y jurisprudenciales (art. 422; dictámenes 5-21-TI/21 y 2-23-TI/23); doctrina especializada y jurisprudencia arbitral internacional sobre contract claims y treaty claims.



ESTABILIDAD FINANCIERA: PREVENCIÓN, SUPERVISIÓN, EFICIENCIA REGULATORIA Y PROCEDIMIENTOS OPORTUNOS ANTE NUEVOS RIESGOS



Mgtr. Ruth Arregui
Solano Ph.D (c)



Mgtr. Gianna
Aguirre



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

La estabilidad financiera depende de una arquitectura institucional sólida, donde regulación, supervisión y mecanismos de protección actúan como primera línea de defensa ante crisis sistémicas.

1. ESTABILIDAD FINANCIERA

El equilibrio macroeconómico, puede comprenderse como sostenibilidad fiscal, adecuada gestión de flujos del sector externo, eficiente traslado del ahorro a la inversión, elementos que articulados provocan un círculo virtuoso de crecimiento, desarrollo y bienestar en la población. Siendo el equilibrio económico condición básica, pero no suficiente, para construir un sistema financiero competitivo, con productos y servicios financieros inclusivos.

El Banco Internacional de Pagos (BIS) plantea que la estabilidad macroeconómica en general y financiera en particular, en el año 2025 sufrió eventos de volatilidad que podrían afectar los sistemas financieros, como incertidumbre geopolítica, vulnerabilidad por

altos niveles de deuda pública, entre otros. A la luz de los citados riesgos, en América Latina y el Caribe es necesario continuar con los procesos de consolidación fiscal, mejora de la gestión de la deuda pública, así como, fortalecer los marcos regulatorios y de supervisión, capital y conocimientos, en especial respecto a la gestión de riesgos, avances tecnológicos, IA, entre otros. (BIS, Annual Economic Report, 2025)

Bajo estas consideraciones el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea establece como prerequisites para la eficiencia o la eficacia de la regulación y la supervisión bancarias, los siguientes: (1) políticas macroeconómicas sólidas y sostenibles; (2) un marco bien establecido para la formulación de políticas de estabilidad financiera; (3) una infraestructura pública

ESTABILIDAD FINANCIERA: PREVENCIÓN, SUPERVISIÓN, EFICIENCIA REGULATORIA Y PROCEDIMIENTOS OPORTUNOS ANTE NUEVOS RIESGOS

“
Sin regulación sólida,
no hay sistema
financiero estable.
”

bien desarrollada; (4) un marco claro para la gestión, recuperación y resolución de crisis; (5) un nivel adecuado de protección sistémica (o red de seguridad financiera); y (6) una disciplina de mercado eficaz (BIS, Core Principles for effective banking supervision, 2024). Esquemáticamente, la interacción de los elementos mencionados en este acápite, bajo el marco analítico del Fondo Monetario Internacional (FMI) e interacción con los Principios básicos de Basilea se pueden apreciar en el siguiente gráfico, (BIS, Core Principles for effective banking supervision, 2024): ver gráfico 1

2. RED DE SEGURIDAD FINANCIERA (RSF)

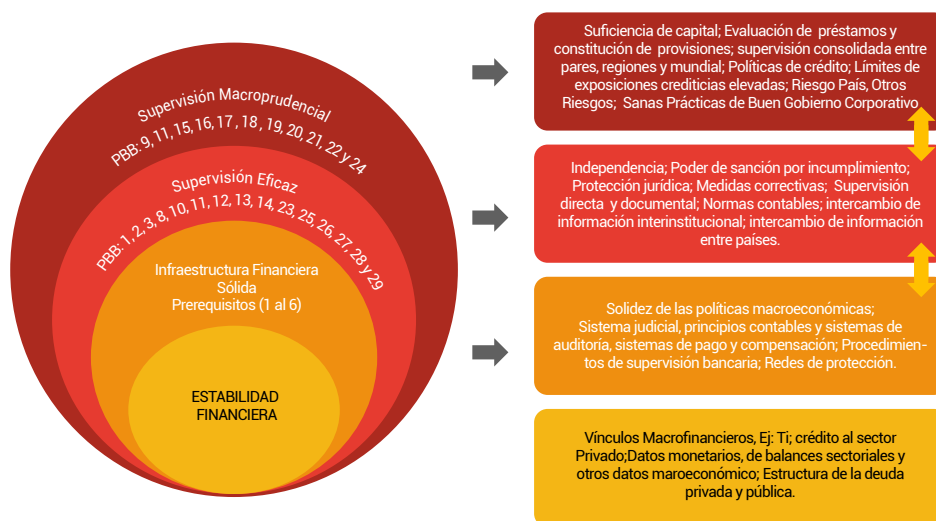
Como fuera mencionado en el acápite anterior, el establecimiento de una RSF, constituye un mecanismo integral que favorece la estabilidad del sistema y contribuye eficiente y eficazmente al tránsito del ahorro a la inversión. Se conforma por un conjunto de instituciones, procedimientos y mecanismos, que articuladamente consolidan la competencia, protegen la función de intermediación y, promueven bienestar financiero inclusivo, a la mayoría de la población.

En ecosistemas financieros caracterizados por cambios drásticos, particularmente posterior a la pandemia COVID 19, se ha evidenciado un crecimiento vertiginoso de los servicios y productos financieros digitales (SFD), enfocados en las necesidades del usuario. Este avance ha sido impulsado por desarrollos tecnológicos de alto impacto como la inteligencia artificial, aprendizaje automático (Machine Learning), la gestión de grandes bases de datos, así como por aportes de la economía y las finanzas del comportamiento (EC). Estas tendencias han dado lugar a profundas innovaciones financieras, especialmente en áreas como pagos

digitales, transferencias a tiempo real, banca móvil y por internet, soluciones Fintech, nuevos modelos de evaluación crediticia y mecanismos avanzados de prevención y detección de fraude, entre otros. (Guerrero , Freija, P, & Arregui , 2026)

En línea de lo indicado, la reciente crisis bancaria de marzo de 2023, la caída del Silicon Valley Bank, Signature Bank y, otros, cuyo mercado fundamental eran startups tecnológicas (interconectadas por redes sociales), dejó lecciones aprendidas sobre la importancia de que los marcos regulatorios deben adaptarse a corridas financieras digitales veloces.

Gráfico 1
ESTABILIDAD FINANCIERA



Elaboración: rmgurrero; rarregui

ESTABILIDAD FINANCIERA:
PREVENCIÓN, SUPERVISIÓN, EFICIENCIA REGULATORIA Y
PROCEDIMIENTOS OPORTUNOS ANTE NUEVOS RIESGOS

En este sentido, las instituciones financieras están expuestas a nuevas tipologías de riesgos ambientales y digitales, hecho que ha modificado sus perfiles de riesgo. Los cuales se resumen en: fallas de sistemas y operaciones (interoperabilidad, escalabilidad), ciberataques (control de acceso y autenticación), fallas de subcontratación, uso de los datos, riesgo de modelos (crédito, fraude), entre otros.

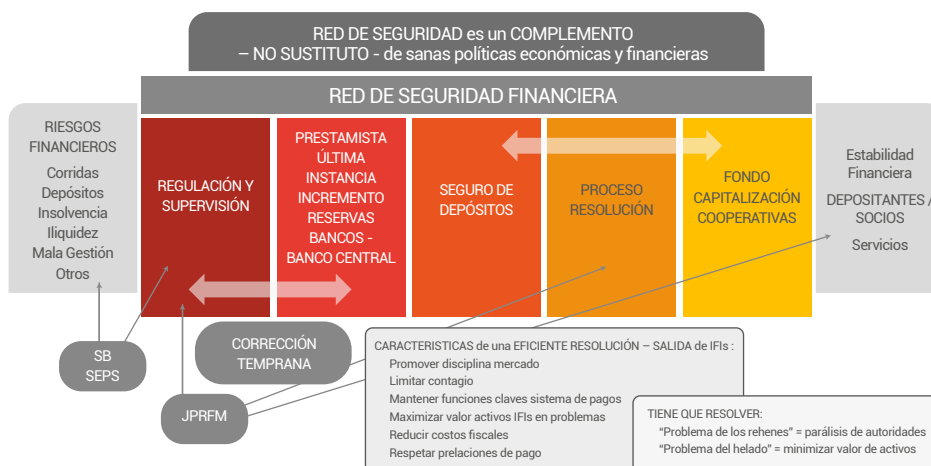
Una RSF es un complemento, no un sustituto de sanas políticas macroeconómicas y marcos legales estables. Sus pilares deben estar interrelacionados, cumplir con altos estándares de calidad y estar en permanente modernización frente a evolución del mercado, la tecnología, la inteligencia artificial y demás avances tecnológicos. (Arregui, Ruth.; Guerrero, RosaM., 2017). *ver gráfico 2*

a. Reguladores y Supervisores (Junta Financiera y Superintendencias): Reguladores y supervisores eficaces y eficientes deben aplicar una supervisión preventiva, prospectiva, proactiva e integral, basada en riesgos, tanto a nivel individual de las IFIS como del sistema financiero en su conjunto. Esto permite valorar de forma anticipada el perfil de riesgos y ejecutar medidas preventivas, correctivas e intensivas, proporcionales al tamaño y complejidad de cada caso, fortaleciendo aspectos como solvencia, gobernanza, eficiencia, gestión de riesgos, interoperabilidad y atención oportuna a los usuarios. (T Centre, 2025)

Los reguladores y supervisores deben cumplir al menos lo siguiente:

- I. Soluciones SupTecth, recolectando información en tiempo real para generar alertas tempranas que detecten alteraciones.
- II. Evaluaciones de riesgos sistémicos, incluyendo exposiciones transfronterizas, dependencia de proveedores críticos, pruebas de estrés, entre otros.
- III. Evaluaciones de la política de “gobernanza de datos de la IA basada en las mejores prácticas”(Crisanto, Currat, Ehrentraud, & Wu, 2026).
- IV. Implementación de marcos normativos y procesos de supervisión prospectivos, garantizando que las IFIs gestionen los datos de manera robusta y ética.

Gráfico 2
ESTABILIDAD FINANCIERA - PILARES RED DE SEGURIDAD FINANCIERA



“ La red de seguridad financiera protege, pero no reemplaza la estabilidad. ”

Este es el Pilar más importante de la RSF, puesto que constituye la primera línea de defensa que armoniza una gestión adecuada de los riesgos por parte de los administradores de las IFIs, a la vez que una normativa y supervisión preventiva y prospectiva por parte de las autoridades correspondientes, en beneficio de los depositantes.

Elaboración: Rosa Matilde Guerrero M – Ruth Arregui Solano.

ESTABILIDAD FINANCIERA: PREVENCIÓN, SUPERVISIÓN, EFICIENCIA REGULATORIA Y PROCEDIMIENTOS OPORTUNOS ANTE NUEVOS RIESGOS

b. Prestamista de Última Instancia (PUI) (Fondo de Liquidez): se constituye para apoyar a las IFIs solventes que presenten temporalmente problemas de liquidez, penalizando la tasa de interés (más alta que el mercado) para desincentivar el uso indebido del mecanismo (Arregui, Ruth.; Guerrero, RosaM., 2017). En una economía dolarizada como la ecuatoriana, el Banco Central del Ecuador (BCE) pierde su capacidad de emitir dinero y ser el prestamista de última instancia, por lo cual las IFIs almacenen importantes reservas para enfrentar potenciales problemas de liquidez (IMF, 2015).

c. Seguro de Depósitos SD (Corporación del Seguro de Depósito, COSEDE): debe alinearse con estándares internacionales, teniendo como meta reducir el “riesgo moral y la selección adversa”, para lo cual, en el caso de los depositantes la cobertura debe ser limitada y calculada técnicamente. En el caso de las IFIs el costo del seguro y la prima por riesgo son suficientemente altas para prevenir que sus administradores tomen posturas imprudentes. Además, al intervenir en una IFI con problemas debe usar la regla de menor costo, ya que el SD podría requerir liquidez para pagar la garantía de otra IFI, por lo cual requiere recuperar sus recursos en tiempo y forma, en este sentido es clave la oportunidad con la que reguladores y supervisores toman sus decisiones. Es claro que un SD moderno debe analizar junto con el resto de autoridades financieras los desafíos, oportunidades y riesgos de nuevos productos financie-







ros, para otorgar la cobertura adecuada, evitando fugas masivas de depositantes, ciberataques, entre otros (IADI, 2026).

d. Resolución de IFIs: constituye un conjunto de procedimientos, medidas y acciones que llevan a cabo las autoridades para solucionar problemas de una IFI que ingresa a un proceso de inviabilidad. Se refiere principalmente a casos individuales y no a situaciones sistémicas.

Partiendo de las mejores prácticas de la Corporación Federal de Seguros de Depósitos (FDIC) y de IADI, el proceso de resolución de una IFI se evalúa y planifica de forma transparente, con el fin de evitar incertidumbre cuando han fallado las medidas preventivas y correctivas del marco normativo y proceso supervisor, en función de su criticidad, tamaño y complejidad, contemplando como mínimo: (i) Tipificación de funciones y servicios compartidos críticos entre las IFIs en diferentes jurisdicciones, minimizando el riesgo de contagio, preservando los productos y servicios financieros, los trabajos del personal, etc. (ii) Reducción de los costos económicos de los procesos de salida de una IFI, mediante una intervención temprana y eficiente del supervisor. (iii) Recuperación de los depósitos más allá de los asegurados, protegiendo a los pequeños depositantes sin “salvar” a los administradores que provocaron el problema.

Las principales alternativas de solución de una IFI inviable se observa en el gráfico 3.

Gráfico 3 MECANISMOS DE SOLUCIÓN DE IFIs RED DE SEGURIDAD FINANCIERA

- 
FUSIÓN Y ADQUISICIÓN
 IFI líquida y solvente se une o adquiere otra, combinando activos, recursos y operaciones para generar sinergias, crecimiento, desarrollo territorial y contribuye al fortalecimiento del sector.
- 
COMPRA Y ASUNCIÓN
 Creación de un vehículo temporal para transferir la totalidad o parte de los activos y pasivos de la IFI inviable a una nueva IFI, conserva sus operaciones hasta que se pueda realizar la venta y mantener la asistencia a los clientes. Esta solución podría generar costos elevados y riesgo moral de no configurarse la venta.
- 
IFI PUENTE
 Distintas maneras de estructurar. “Banco bueno-banco malo” (BB-BM) de las más reconocidas, llamada también ETAP, consiste en excluir del balance de IFI en problema los pasivos privilegiados (laborales y depósitos) y activos con valor económico y transferirlos a una o varias IFIs solventes y bien administradas. Si los activos no son suficientes para respaldar a los pasivos que se excluyen de la IFI en problemas, el seguro de depósitos puede aportar fondos. Los activos y pasivos que se excluyen y transfieren a otra IFI se denominan “banco bueno”. Los pasivos y activos remanentes (no excluidos) constituyen en “banco residual” o “banco malo” y pasa a un proceso de liquidación.
- 
ASISTENCIA IFI ABIERTA
 No ha resultado en una buena práctica, pues podría ser viable, únicamente, en el caso en el que el costo económico de este procedimiento sea menor que los costos que generaría la liquidación y el pago de los depósitos garantizados.
- 
RESTRUCTURACIÓN
 No es fácil ni rápido de ejecutarse, debido a la falta de incentivos y recursos financieros. Requiere de un meticuloso análisis de costo-beneficio que justifique su elección, conlleva cambios no solamente financieros sino también operativos y organizacionales.
- 
LIQUIDACIÓN
 Implica cierre de IFI y liquidación de los activos, se debe tener claro no rescatar a los grandes inversores, ni a los administradores. Si, el procedimiento se lleva a cabo de forma ordenada y con plazos adecuados, el mecanismo minimiza la probabilidad de generar una corrida de depósitos.

Elaboración: Rosa Matilde Guerrero M – Ruth Arregui Solano.

ESTABILIDAD FINANCIERA:
PREVENCIÓN, SUPERVISIÓN, EFICIENCIA REGULATORIA Y
PROCEDIMIENTOS OPORTUNOS ANTE NUEVOS RIESGOS

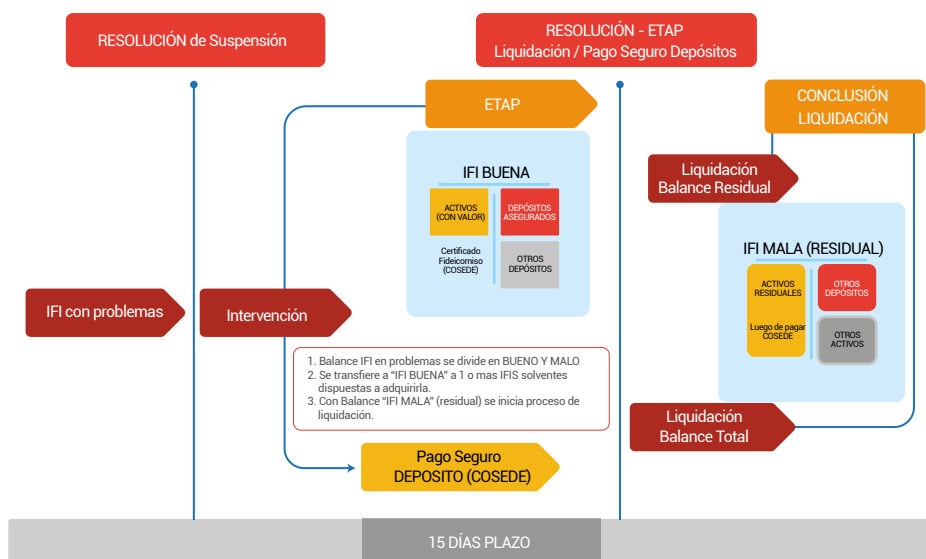
Conforme se aprecia en el gráfico Nro. 3, existen distintas maneras de estructurar una operación, una de las formas que ha tenido buenos resultados es la adopción de la solución “banco bueno-banco malo” (BB-BM) o ETAP. Esta radica en excluir del balance de la IFI en problemas los pasivos privilegiados (generalmente laborales y depósitos asegurados por ley) y los activos con valor económico, para transferirlos a una o varias instituciones solventes y bien administradas. En caso de que los activos no sean suficientes para respaldar a los pasivos que se excluyen de la IFI en problemas, la agencia de seguro de depósitos debería aportar los fondos. Los activos y pasivos que se

“
La solución ‘banco bueno–banco malo’ separa el valor del riesgo para proteger el sistema financiero.
”

excluyen y transfieren a otra institución se denominan “banco bueno (BB)”. Los pasivos y activos constituyen en “banco residual” o “banco malo (BM)” y se los somete a un proceso de liquidación. La IFI que recibe los activos y pasivos del “banco bueno” se denomina IFIs receptoras o compradoras, *ver gráfico 4*

e. Fondo de Capitalización (FC): este tipo de herramientas adquieren relevancia particular en economías pequeñas, abiertas y dolarizadas donde el papel del prestamista de última instancia se encuentra limitado. Toma importancia para IFIs atomizada en la estructura de propiedad basada en socios, cooperativas de ahorro y crédito (COACs) y mutualistas, en las cuales no existe un accionista capitalista que realice un rescate rápido para solucionar problemas de recapitalización inmediata, ya que no tienen acceso a elevados volúmenes de recursos adicionales de capital; asunto que puede complicarse en mercados de capitales poco profundos para negociar de certificados de aportación, de cualquier otro título valor y, de grandes inversionistas, para captar recursos de inversión (Arregui, Ruth.; Guerrero, RosaM., 2017).

Gráfico 4
RED DE SEGURIDAD FINANCIERA
RESOLUCIÓN DE IFIs - ETAP



Elaboración: Rosa Matilde Guerrero M – Ruth Arregui Solano.

ESTABILIDAD FINANCIERA: PREVENCIÓN, SUPERVISIÓN, EFICIENCIA REGULATORIA Y PROCEDIMIENTOS OPORTUNOS ANTE NUEVOS RIESGOS

Un sistema financiero fuerte no evita crisis, las enfrenta mejor



una acción preventiva y prospectiva de las autoridades. Este marco debe modernizarse de forma continua frente a los avances tecnológicos, la inteligencia artificial y el aprendizaje automático, que transforman el sector financiero y generan nuevas oportunidades, riesgos y desafíos.

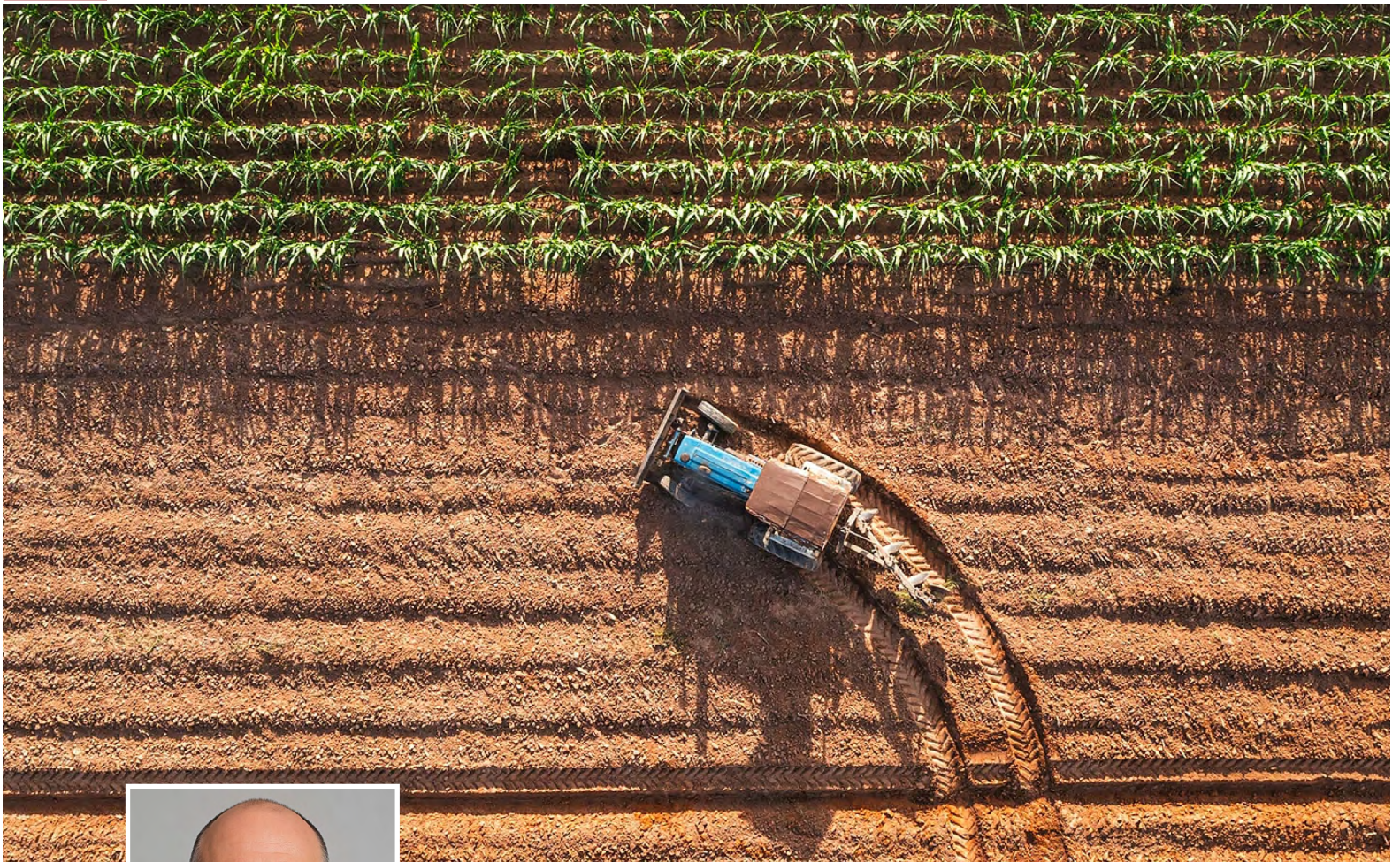
Un elemento que merece atención es la necesidad de incorporar esquemas permanentes de monitoreo sistémico y coordinación interinstitucional, sustentadas en analítica avanzada y gobernanza de datos. En un entorno donde las crisis pueden amplificarse en cuestión de horas por la velocidad de las transacciones digitales y la interconexión de los mercados, resulta indispensable que las autoridades financieras evolucionen hacia modelos de supervisión con alertas tempranas, pruebas de estrés dinámicas y protocolos conjuntos de actuación. De esta manera la RSF se convierte en un sistema preventivo y adaptable, más que un mecanismo reactivo ante crisis inminentes.

Cualquier cambio en el marco legal y normativo debe preservar procesos de solución eficientes para una IFI inviable, alineados con estándares y buenas prácticas internacionales (FDIC, IADI) que promuevan la disciplina de mercado, limiten el contagio, mantengan funciones críticas del sistema de pagos, maximicen el valor de los activos mediante decisiones oportunas y ágiles, reduzcan los costos fiscales y respeten la prelación de pagos.

En línea con lo expuesto, el proyecto de ley presentado el 20 de enero de 2026, que reformaría el inciso 4 del Art. 315 del Código Orgánico Monetario y Financiero, alteraría el orden actual de prioridad de pagos al prorratear primero los depósitos que exceden el valor asegurado, antes de reembolsar a quien cubrió los depósitos garantizados. De aprobarse, la COSEDE podría no recuperar oportunamente los recursos desembolsados y requerir fondos adicionales para atender nuevas IFIs en dificultades, contrariando la mitigación del riesgo moral y la selección adversa.

La Resolución Nro. JPRFM-2026-015-F, expedida el 03 de abril de 2026, busca fortalecer la institucionalidad del proceso de resolución; sin embargo, el artículo 3, excluye de la primera prioridad a la parte asegurada de los depósitos superiores a la cobertura, trasladándolos al numeral 3 en orden ascendente. Esta disposición se aparta de las buenas prácticas internacionales al debilitar la disciplina de mercado y aumentar el riesgo de contagio. Asimismo, al permitir que entidades viables del sector financiero público reciban activos de alta liquidez y pasivos de bajo valor, se genera una brecha respecto a los principios de reducción de costos fiscales y eficiencia en la resolución, especialmente considerando antecedentes de gestión y condonaciones en IFIs públicas incluyendo BIESS

Fuentes: BIS (2024, 2025); FMI (2015); IADI (2026); FDIC; literatura especializada sobre estabilidad financiera y supervisión basada en riesgos (Arregui y Guerrero, 2017; Crisanto et al., 2026; Guerrero et al., 2026); normativa y propuestas regulatorias del sistema financiero ecuatoriano (2026).



Wladimir Illescas Ph.D

Experto en Economía y
Negocios Agrícolas.
Docente UEES.

LA GUERRA COMERCIAL Y EL NUEVO TABLERO PARA EL AGRO LATINOAMERICANO

En la nueva geopolítica del comercio, el agro latinoamericano no fija precios: absorbe costos y compite en condiciones desiguales.

REAJUSTE GLOBAL Y VULNERABILIDAD ESTRUCTURAL DEL AGRO LATINOAMERICANO

Desde 2018, el comercio internacional atraviesa un cambio de paradigma: los aranceles, las medidas recíprocas y las barreras regulatorias se han convertido en instrumentos de negociación geopolítica y no exclusivamente de política económica. Dani Rodrik describe esta tensión como un trilema entre democracia, autodeterminación

nacional y globalización máxima, que exige lo que él llama una globalización inteligente. Por su parte, Richard Baldwin advierte que esta nueva fase de la globalización es más súbita y selectiva que las anteriores, impulsada por la fragmentación de la producción y el movimiento transfronterizo de la información o el conocimiento.

LA GUERRA COMERCIAL Y EL NUEVO TABLERO PARA EL AGRO LATINOAMERICANO

En este contexto, la agricultura latinoamericana ocupa una posición estructuralmente vulnerable. La región exporta principalmente commodities —café, banano, cacao, camarón— que el mercado internacional trata como bienes intercambiables. Esta condición convierte tanto al productor como al exportador en un price taker: carece de poder de fijación de precios y no puede compensar las variaciones de costos mediante ajustes en sus precios.

La evidencia empírica sobre transmisión arancelaria lo confirma. Cuando un mercado importador impone un arancel adicional, el precio al consumidor sube y la demanda cae. Para sostener el volumen, el exportador de commodity debe reducir su precio de salida, absorbiendo internamente el impacto. En términos concretos: si Ecuador exporta camarón a 4,00 USD/kg y Estados Unidos impone un arancel del 15%, el precio al importador sube a 4,60 USD/kg. Si el mercado no tolera ese incremento, el exportador ecuatoriano podría ofrecer el producto a aproximadamente

3,80 USD/kg. El costo del arancel no lo paga el consumidor estadounidense, sino el productor ecuatoriano.

“El agro latinoamericano compite en un mercado global donde no fija precios, solo absorbe impactos.”

ARANCELES, ELASTICIDAD Y PODER DE MERCADO

Los aranceles son el instrumento más visible de cualquier guerra comercial: impuestos ad valorem que encarecen el producto importado o reducen el margen del exportador. Pero su impacto real depende de la estructura del mercado. La pregunta central es quién termina pagando el arancel, y la respuesta depende de la elasticidad de la demanda, la disponibilidad de sustitutos y el poder de mercado de cada actor.

Para los commodities agrícolas latinoamericanos, la carga recae sobre el productor. Al competir principalmente por precio, cualquier intento de trasladar el arancel al comprador se traduce en una sustitución del proveedor. No obstante, esta dinámica no es absoluta. En mercados con consumidores de alto ingreso, la demanda de ciertos productos puede ser relativamente inelástica: pequeñas variaciones de precio no generan grandes caídas en el volumen consumido, especialmente cuando el producto compite por calidad e inocuidad más que por precio. En ese segmento, parte del costo arancelario sí puede trasladarse al consumidor final.

Este diferencial de elasticidad explica la lógica de la sustitución competitiva. El caso del camarón ecuatoriano ilustra el mecanismo: aunque Ecuador enfrenta un arancel recíproco del 15% más un derecho compensatorio del 3,78%, para una carga total de aproximadamente 18,78%, sus competidores asiáticos enfrentan penalizaciones mayores.

PAÍS PROVEEDOR	ARANCEL RECÍPROCO	D. COMPENSATORIO	ANTIDUMPING	CARGA TOTAL APROX.
Ecuador	15%	3,78%	0%	~18,78%
India	26%	Variable	Variable	>50%*
Vietnam	46%	Variable	Variable	>46%*
Indonesia	32%	Variable	AD vigente	>32%*
Tailandia	36%	Variable	Variable	>36%*

Fuente: Elaboración propia con base en USITC, Federal Register (89 FR 104982, dic. 2024) y CNA Ecuador (2025). (*) Estimaciones mínimas basadas en arancel recíproco más CVD/AD vigentes.

LA GUERRA COMERCIAL Y EL NUEVO TABLERO PARA EL AGRO LATINOAMERICANO

CARGA
ARANCELARIA
ECUADOR

18,78%

El resultado competitivo no depende solamente del nivel absoluto del arancel, depende de la posición relativa entre proveedores. Aunque Ecuador enfrente costos arancelarios más altos que en el pasado, puede ganar competitividad relativa si sus competidores enfrentan penalizaciones desproporcionadamente mayores. Esta ventana de sustitución, sin embargo, solamente puede aprovecharse si se monitorea sistemáticamente la carga arancelaria total de los competidores y si el exportador cumple con estándares de calidad, trazabilidad y continuidad de suministro.

EL CACAO: DOS MERCADOS, DOS LÓGICAS DE PREFERENCIA ARANCELARIA

En Estados Unidos, el cacao ecuatoriano en grano ingresa con arancel base de 0% (Nación Más Favorecida). El riesgo no es el arancel vigente, sino la posibilidad de que sobre esa base nula se añadan recargos extraordinarios que alteren abruptamente la competitividad. Ecuador es el segundo exportador mundial de cacao en grano, con ventas de US\$3.107 millones en 2024 y exportaciones de cacao y derivados hacia EE.UU. superiores a US\$500 millones en el mismo año. En ese contexto, un arancel de 0% que puede volverse 10% o 15% por decisión unilateral genera un riesgo de planificación

que afecta inversiones y contratos a largo plazo. Esa incertidumbre —no el arancel vigente— es el verdadero costo para el sector cacaotero frente al mercado estadounidense.

En Europa, la lógica es distinta: el cacao en grano ya entra con 0%, por lo que la ventaja competitiva no descansa en una preferencia arancelaria sobre el producto primario, sino en la capacidad de cumplir estándares cada vez más exigentes. Donde sí hay una diferencia visible es en productos procesados —chocolate, preparaciones con cacao—, donde el acuerdo comercial con la Unión Europea permite preservar preferencias frente a competidores sin acceso preferencial que enfrentan aranceles del 7,7% al 9,6%. El mercado europeo exige, además, cumplimiento del Reglamento de Deforestación (EUDR), que condiciona el acceso a la demostración verificable de que los productos no provienen de tierras deforestadas después del 31 de diciembre de 2020, con aplicación para grandes empresas a partir del 30 de diciembre de 2026.

BARRERAS NO ARANCELARIAS: EL NUEVO ESTÁNDAR DE COMPETITIVIDAD

Las barreras no arancelarias —normas fitosanitarias, trazabilidad, certificaciones, procedimientos de inocuidad— se han convertido en el factor más determinante para el acceso a los mercados agroalimentarios. Su impacto económico puede superar al de los aranceles: mientras un arancel

“
La competitividad ya no depende solo del precio, sino de la posición relativa frente a otros proveedores.
”



LA GUERRA COMERCIAL Y EL NUEVO TABLERO PARA EL AGRO LATINOAMERICANO

es un costo proporcional al momento del ingreso, una barrera no arancelaria obliga a modificar el sistema productivo desde la base. Según estimaciones de la FAO, el costo de implementar el sistema HACCP en acuicultura puede ser más de ocho veces mayor por planta pequeña que por planta grande.

Sin embargo, estas barreras también funcionan como mecanismos de diferenciación competitiva. Un productor de cacao ecuatoriano con certificación Rainforest Alliance y cumplimiento del protocolo EUDR no compite en el mismo segmento que un exportador de grano genérico. El primero puede colocar su producto con premios del 20–30% sobre el precio spot, porque accede a compradores —chocolateros europeos, marcas de origen, segmentos premium— cuya demanda es inelástica al precio dentro de ese rango. En términos formales: la certificación desplaza al productor desde un mercado de demanda elástica hacia un segmento con demanda más inelástica, donde el precio deja de ser la variable decisiva.

CONVERGENCIAS Y BRECHAS PARA LA ACCIÓN

Los tres ejes analizados convergen en una tesis central: la competitividad agrícola latinoamericana ya no puede definirse como función exclusiva del precio. Depende de la posición arancelaria relativa, el cumplimiento regulatorio verificable y la capacidad institucional para sostener ambos en el tiempo.

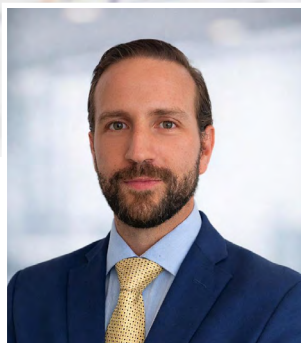
Persisten, no obstante, brechas críticas. La primera es informativa: los datos sobre transmisión efectiva de aranceles al productor primario son fragmentarios. Según la Cámara Nacional de Acuicultura del Ecuador, los aranceles de 2025 generaron pérdidas estimadas en 20 millones de dólares mensuales para el sector camaronero, pero no se desagrega qué proporción recae sobre el productor versus el exportador. La segunda es comparativa: sin un observatorio arancelario permanente, los exportadores latinoamericanos negocian con información incompleta y llegan tarde a las ventanas de oportunidad. La tercera es regulatoria: más del 60% de los productores de cacao fino de aroma en Ecuador son pequeños agricultores sin acceso a sistemas de geolocalización por parcela ni plataformas de trazabilidad digital requeridas por el EUDR.

20–30% PREMIO POR CERTIFICACIÓN

La guerra comercial no es una amenaza que mitigar, sino una señal de que el sistema anterior ya no funciona. América Latina tiene la base productiva y la escala exportadora para competir en el nuevo tablero. Lo que requiere es la arquitectura institucional para convertir ventajas naturales en posición de mercado sostenible: sistemas de información arancelaria actualizados, inversión en trazabilidad y cumplimiento regulatorio, y una política comercial que negocie aranceles y financie la adaptación de quienes exportan desde el campo.

Las barreras no arancelarias no encarecen el producto: transforman todo el sistema productivo.

Referencias: Baldwin (2016); Rodrik (2011); Cavallo et al. (2021); Comisión Europea (2023); FAO (2026); Federal Reserve Bank of Richmond (2025); U.S. Department of Commerce (2024); World Bank WITS / UN COMTRADE (2025); ANECACAO (2025); SeafoodSource (2025).



Ing. César Moral MBA

LA TORMENTA PERFECTA DEL INTERÉS SOCIAL

Una combinación inédita de crédito barato, subsidios y política pública reactiva un mercado históricamente excluyente, abriendo una oportunidad que podría no repetirse.

En finanzas personales, existe un debate eterno sobre si es mejor alquilar o comprar una vivienda. Los que defienden el alquiler argumentan la flexibilidad, liquidez y oportunidad de invertir la entrada en activos de mayor rendimiento. Los defensores de comprar la vivienda responden con construir patrimonio, estabilidad y protección ante la inflación.

Es un debate legítimo, pero es el debate de quienes tienen el privilegio de elegir. Para las familias de menores ingresos en la costa ecuatoriana, esa elección nunca existió: no porque prefieran alquilar, sino porque comprar nunca fue una opción. Sin

crédito accesible y sin capacidad real de ahorro en economías que viven del día a día, acumular una entrada era un horizonte inalcanzable. El alquiler no fue una decisión, fue la única salida.

Y lo que está en juego no es una preferencia financiera. Según el reporte "Desigualdades Heredadas" de la CAF (2022), la vivienda es uno de los principales mecanismos de transmisión de desigualdad entre generaciones en América Latina: las familias que no acumulan patrimonio hoy transfieren esa carencia a sus hijos. Comprar no es una decisión financiera para este segmento, es la única herramienta disponible para que la siguiente generación no empiece desde cero.

LA TORMENTA PERFECTA
DEL INTERÉS SOCIAL

“ El debate entre alquilar y comprar es un privilegio que muchas familias nunca han tenido. ”

Lo que pretende este artículo es resaltar que por primera vez en mucho tiempo, existe una puerta de entrada a la compra de una propiedad. Y las condiciones para hacerlo se han alineado de una manera que no puede pasar desapercibida.

UN SEGMENTO HISTÓRICAMENTE DESATENDIDO

La vivienda de interés social en Ecuador ha sido, durante décadas, un mercado abandonado por el sector privado. No por falta de demanda, el déficit cuantitativo habitacional supera las 727.000 unidades, según el censo 2022 del INEC, y el déficit total calculado por el MIDUVI con respaldo del BID alcanza los 2,7 millones de hogares. La demanda existe: es grande y es estructural.

El problema ha sido otro: márgenes estrechos, clientes con acceso limitado al sistema financiero nacional y un mercado hipotecario históricamente caro para ese rango de ingresos. El resultado fue predecible: el promotor migró hacia segmentos de mayor margen y menor fricción, dejando al Estado como actor casi exclusivo de la vivienda social.

Los números lo confirman: el crédito hipotecario total del sistema financiero se contrajo un 21% entre 2022 y 2025, cayendo de \$1.330 millones a \$1.049 millones en ese período. (fuente: MarketWatch Inteligencia de Mercado, perspectivas sector inmobiliario 2026)

EL CRÉDITO MÁS BARATO EN LA HISTORIA DEL BIESS

En enero 2026, el BIESS lanzó el plan CREDICASA, bajando su tasa hipotecaria para vivienda de 4,99% a 2,99% anual, la más baja en la historia de la institución y del sistema financiero. El programa, ampliado en febrero del 2026, financia viviendas de hasta \$65,000, sin entrada y con un plazo de hasta 30 años. El ingreso familiar máximo para calificar es de \$1.527,94 mensuales, equivalente a algo más de tres salarios básicos.

\$219 vs \$280 - 350

CUOTA VS ARRIENDO

Para entender lo que esto significa en la costa ecuatoriana, basta compararlo con el mercado de alquileres en zonas cercanas a Guayaquil, como Durán. Según un levantamiento de oferta activa en plataformas digitales y observación de mercado inmobiliario, una casa económica está entre \$280 y \$350 mensuales de arriendo. Considerando que dos salarios básicos netos, descontando el aporte al IESS, suman \$873, el arriendo representa entre el

TASA
HIPOTECARIA
MÁS BAJA
(BIESS) **2,99%**

32% y 40% del ingreso familiar real, sin construir nada. Según el simulador oficial del BIESS, la cuota mensual para una vivienda de \$39,990 a 2,99% a 25 años (incluidos los seguros) es de \$219 mensuales: el 25% del mismo ingreso, pero acumulando patrimonio.

La banca privada también se ha movido en la misma dirección: a través del programa de subsidio Miti-Miti, instituciones como Banco Pichincha ofrecen la tasa subsidiada de 4,87% en el segmento VIS, con financiamiento de hasta el 95% del valor del inmueble.

LA PARADOJA DE JEVONS Y LA DEMANDA QUE SE ACTIVA

El economista inglés William Jevons escribió en 1865 un fenómeno paradójico: cuando la eficiencia en el uso del carbón mejoró, el consumo total no cayó, se disparó. Al bajar el costo de acceso, se activa una demanda que hasta entonces era invisible porque era inaccesible.

El mercado VIS ecuatoriano en 2026 es un caso de manual. Una tasa de 2,99% no hace más barata una vivienda que alguien ya estaba buscando, el fenómeno convierte en compradores potenciales a miles de familias que nunca habían tenido esa posibilidad. Esa brecha no desaparece con el crédito barato: se transforma en demanda efectiva y visible.

LA TORMENTA PERFECTA DEL INTERÉS SOCIAL

“

Una tasa de 2,99% no abarata la vivienda: convierte a quienes no podían comprar en nuevos compradores.

”



POLÍTICA PÚBLICA EN SU MOMENTO MÁS DINÁMICO

Al crédito barato se suman dos instrumentos que no habían coincidido con tasas de interés tan bajas.

El primero es el bono del MIT para vivienda de interés social, un bono directo al comprador entre \$4,230 y \$7,000 según las condiciones del solicitante, este subsidio complementa el financiamiento hipotecario y reduce la barrera de aportar una entrada para comprador VIS.

\$4.230 – \$7.000

BONO VIVIENDA SOCIAL (MIT)

El segundo es el proyecto de Ley para incentivar la construcción de viviendas de interés social, calificado como económico urgente y presentado por el ejecutivo el 9 de marzo del 2026. El proyecto establece que los contribuyentes que donen viviendas de interés social al ente rector de hábitat y vivienda podrán aplicar una rebaja

del impuesto a la renta equivalente al 100% del valor donado, hasta el 30% del impuesto causado. El incentivo tiene una vigencia temporal hasta el 2029.

100% REBAJA TRIBUTARIA POR DONACIÓN
HASTA **30%** DEL IMPUESTO

LOS RIESGOS QUE NO SE PUEDEN IGNORAR

Este análisis no se puede limitar a las oportunidades. El sector VIS tiene varios riesgos que se deben tomar en consideración.

El primero es la fragilidad del subsidio. El fideicomiso que financia el programa Tu casa Miti-Miti, ha tenido limitaciones de recursos en diferentes momentos, lo que genera preocupación en el sector constructor sobre su sostenibilidad. Aunque el gobierno ha anunciado una estructuración de

LA TORMENTA PERFECTA DEL INTERÉS SOCIAL

hasta \$500 millones para fortalecer el programa, la continuidad del subsidio sigue dependiendo de la capacidad fiscal del Estado. Especialmente en un contexto donde el Ecuador ha recurrido recientemente a emisiones de una deuda soberana en rangos cercanos al 9%, la presión sobre el gasto público convierte este incentivo en una política vulnerable.

El segundo es la demanda calificada o el “sanduche del subsidio”: para el bono hay que demostrar pobreza mientras que para el crédito hay que demostrar capacidad de pago (no ser pobre), en otras palabras, hay que ser las dos cosas al mismo tiempo. Sumándole la informalidad laboral, especialmente en la costa ecuatoriana, filtra severamente a quienes son los beneficiarios reales del programa.

El tercero es sobre el incentivo tributario. El proyecto de ley dice que el beneficio se calcula sobre el avalúo catastral del inmueble, no sobre el costo real de construcción, lo que puede hacer que donar una vivienda sea más costoso que pagar el mismo impuesto a la renta. Adicionalmente, el ministerio de economía y finanzas tiene la facultad de fijar el límite de gasto tributario que puede generarse por este beneficio en función de la sostenibilidad fiscal, lo que significa que el incentivo puede parar unilateralmente sin modificaciones a la ley. Para el promotor privado que piensa invertir en este esquema, esa discrecionalidad puede generar incertidumbre que no se puede subestimar.

LA APUESTA QUE VALE LA PENA HACER

Estamos ante una tormenta perfecta: el crédito más barato en décadas, un subsidio directo al comprador, una política de beneficios tributarios que, a pesar de sus limitaciones, apunta en la dirección correcta. La demanda siempre ha existido. Lo que cambia hoy es que por primera vez hay condiciones para atenderla de manera rentable y con propósito.

727.000

DÉFICIT DE VIVIENDA

El debate entre alquilar y comprar es, en este segmento, irrelevante. Las familias de la costa ecuatoriana no tienen opciones financieras equivalentes, eligen entre construir algo para sus hijos o seguir pagando algo que nunca podrá ser suyo. Esa realidad no desaparece con la incertidumbre ni con los vaivenes del subsidio.

Lo que sí podría desaparecer es la ventana. Los programas tienen límites, los fondos se agotan y las tasas no podrán permanecer en estos niveles indefinidamente.

La pregunta no es si el mercado VIS es viable o no, los números lo confirman. La pregunta es si el sector privado estará dispuesto a hacer el esfuerzo de multiplicar lo que el Estado no puede

hacer solo. Porque si el promotor privado sigue como espectador mientras los márgenes se acomodan, el déficit de 727,000 viviendas no lo va a resolver ningún bono soberano.

“

El acceso a la vivienda no es solo una decisión económica: es el punto de partida del patrimonio intergeneracional.

”

Cuando el costo del “billete” cae, el mercado cambia. Pero cuando las familias pueden acceder a su primera vivienda, cambia algo que ningún índice puede medir: el patrimonio intergeneracional.

Fuentes consultadas: BIESS (Plan CREDICASA, 2026); INEC (Censo 2022); MIDUVI (déficit habitacional y Acuerdo VIS, 2025); CAF (RED 2022); Asamblea Nacional del Ecuador (proyecto de ley, 2026); Ministerio de Economía y Finanzas (bonos soberanos, 2026); MarketWatch (sector inmobiliario, 2026); Jevons (1865).⁹



Mgtr. Carlos Zevallos
Fundador y CEO de TecByte.
Alumni UEES

LA CIBERSEGURIDAD ES INVERSIÓN RENTABLE

En un entorno digital acelerado, la ciberseguridad deja de ser un costo y se convierte en una inversión estratégica para evitar pérdidas económicas y operativas.

La presión por acelerar la entrega de productos digitales se ha consolidado en el desarrollo de software, con lanzamientos apresurados y productos mínimos viables incompletos donde la seguridad informática queda relegada. La acumulación de deuda técnica y la minimización de controles de protección se han vuelto la norma en el proceso, trasladando riesgos a los usuarios y a las organizaciones.

Esta tendencia, que de por sí ya es problemática en el ámbito tecnológico, se está acentuando más

desde la irrupción de la inteligencia artificial. La implementación acelerada de agentes autónomos replica las mismas prácticas riesgosas, donde se prioriza el valor rápido, pero no la robustez y seguridad de los desarrollos. Aunque consultoras como McKinsey estiman que la generación de estos sistemas puede ser de 4,4 billones de dólares anuales y Gartner proyecta que para 2030 gran parte de las gestiones corporativas estarán automatizadas, la consecuencia de esta carrera es la vulnerabilidad creciente de los entornos digitales.

LA CIBERSEGURIDAD ES INVERSIÓN RENTABLE

“
La inteligencia artificial no solo acelera procesos, también amplifica los riesgos.
”

SECTORES VULNERABLES EN EL ENTORNO GLOBAL

Comúnmente se ha interpretado que la seguridad informática es una exigencia exclusiva de instituciones financieras o gubernamentales. Sin embargo, la evidencia muestra lo contrario: la industria más atacada es la manufactura, que concentra alrededor del 26% de los incidentes globales según el informe de X-Force de IBM. La razón principal es que, al contar con protocolos más débiles y sistemas heredados, las empresas manufactureras se convierten en objetivos frecuentes de ataques de ransomware. En estos casos, los atacantes secuestran la infraestructura digital y exigen un pago para restablecerla, conscientes de que el costo de mantener una planta de manufactura inactiva puede superar los 260.000 dólares por hora a nivel mundial.

En segundo lugar, se ubica el sector financiero, con aproximadamente un 22% de los ataques, seguido por el sector salud con cerca del 18%. Ambos concentran información altamente sensible: en el caso de las finanzas, datos monetarios que permiten transferencias y fraudes directos; en el caso de la

salud, historiales médicos que son especialmente valorados en mercados ilegales como el dark web.

EL ESTADO DE LA CIBERSEGURIDAD NACIONAL

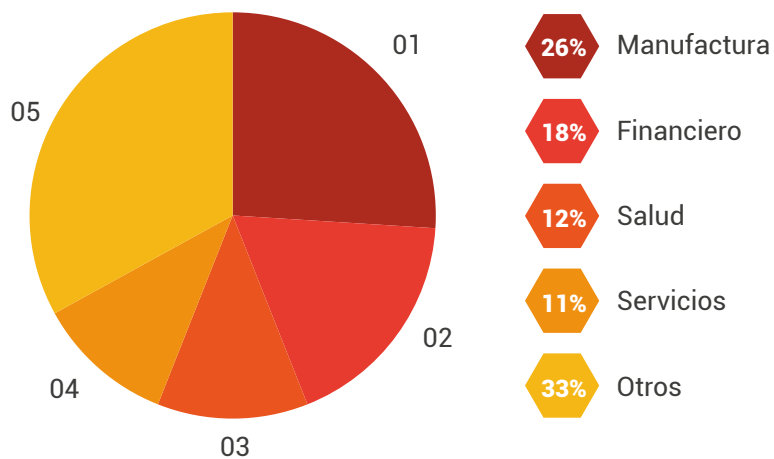
Aterrizar estas cifras en el contexto nacional resulta aún más preocupante. De acuerdo con información de la Fiscalía de Ecuador, las denuncias por delitos informáticos muestran una tendencia al alza, se estima que en 2025 se hayan registrado 4.215 casos, lo que representa un incremento del 7,7% respecto a 2024 y confirma un crecimiento sostenido en los últimos años, donde los delitos

más comunes corresponden a fraudes electrónicos, phishing y ataques de ransomware.

A esta tendencia se suma lo expuesto por IT Ahora, cuya encuesta sobre el estado de la ciberseguridad reveló que más del 60% de las empresas consultadas reportaron al menos un incidente en el último año. Además, el 45% reconoció no contar con un plan formal de respuesta ante incidentes. En consecuencia, el problema se agrava en un entorno donde la alta gerencia no es que solo prioriza la velocidad de los entregables, sino que continúa sin considerar la seguridad informática como eje estratégico para la operación.

Ataques por Sector

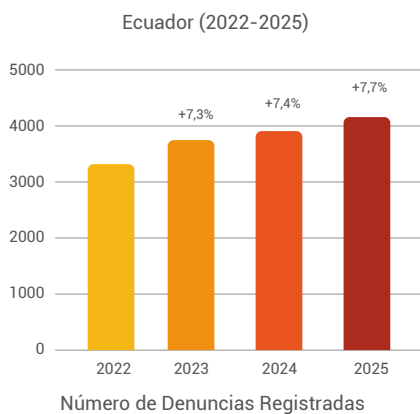
Ningún sector está a salvo, pero manufactura lidera con un cuarto de los ataques.



Fuente: IBM

LA CIBERSEGURIDAD ES INVERSIÓN RENTABLE

Denuncias por delitos informáticos



Fuente: IBM

LA ESTRATEGIA DE VALORAR LA SEGURIDAD

De acuerdo con un estudio realizado por LinkedIn en 2025, muchos directivos que han invertido en activos de seguridad se plantean principalmente dos preguntas: “¿Estamos realmente más seguros?” y “¿Ha valido la pena esta inversión?”. Esta incertidumbre surge porque la seguridad es un valor difícil de percibir mientras no ocurre una vulneración. Su analogía más cercana es la de un seguro: se paga de manera recurrente y parece un gasto innecesario, pero cuando se materializa el siniestro, se reconoce su importancia.

En el ámbito de la ciberseguridad, la percepción es aún más compleja. La situación se asemeja a la paradoja del gato de Schrödinger: mientras no se produce un ataque, no es posible determinar si la protección funciona o si simplemente los atacantes no han mostrado interés en la plataforma. Si ocurre una vulneración, se

cuestiona la eficacia de las inversiones realizadas; si no ocurre, la ausencia de incidentes no garantiza que las defensas sean efectivas. Esta ambigüedad explica por qué la seguridad informática suele ser vista como un costo y no como un valor estratégico.

Es por ello que, antes de cuestionar el valor de la seguridad, las empresas deben seguir un proceso estructurado.

- En primer lugar, realizar una investigación que identifique cómo su sector (a nivel global, regional o nacional) se ve afectado por ataques informáticos, qué tipos de incidentes predominan y cuáles son sus costos monetarios, reputacionales y operativos.
- En segundo lugar, evaluar el nivel de preparación interna, hasta qué punto la organización está en condiciones de resistir o mitigar un ataque de gran magnitud.
- Finalmente, definir medidas de remediación y establecer mecanismos de valoración que permitan medir la efectividad de las inversiones en seguridad.

De esta forma, la empresa podrá contar con un análisis económico sólido, ya que, conocerá cuánto han perdido otras organizaciones, cuánto podría costarle un ataque y cuánto representaría invertir en protección. Solo con esa comparación será posible decidir estratégicamente si la inversión en seguridad es un gasto o, en realidad, una ventaja competitiva indispensable.

“ La ciberseguridad no es un gasto: es el costo de seguir operando. ”

LA SEGURIDAD COMO VENTAJA COMPETITIVA

En conclusión, el crecimiento acelerado del desarrollo digital y de la inteligencia artificial ha expuesto la falta de preparación de muchas empresas ecuatorianas. Los ataques cibernéticos no sólo aumentan en cantidad, sino también en sofisticación, elevando los costos de remediación. Los datos demuestran que ningún sector está exento y que las pérdidas pueden ser devastadoras, tanto en lo económico como en lo reputacional.

Por ello, la seguridad informática no debe considerarse únicamente una buena práctica, sino una obligación técnica y estratégica para toda organización. Está llamada a convertirse en un diferenciador competitivo y en un pilar del desarrollo empresarial. Aquellas organizaciones que integren la protección digital en su estrategia corporativa no solo reducirán riesgos, sino que estarán mejor posicionadas para aprovechar con confianza las oportunidades de la transformación tecnológica.

Referencias: Gartner (2025); IBM (2025); IT Ahora (2025); Silva, J. J. (2025); McKinsey Global Institute (2025); Oxmaint (2025); Palacios, D. (2025).

NAVEGANDO LA 5ta REVOLUCIÓN INDUSTRIAL: IA, RESILIENCIA Y LA CENTRALIDAD DE LA DIGNIDAD HUMANA



**Ing. César
Espinoza S. Ph. D**

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

La Quinta Revolución Industrial redefine el papel de la tecnología, colocando a la inteligencia artificial al servicio de la resiliencia organizacional y la dignidad humana.

DE LA AUTOMATIZACIÓN A LA CENTRALIDAD HUMANA

La emergencia de la Quinta Revolución Industrial, o Industria 5.0, constituye una transformación paradigmática en la configuración de los sistemas sociotécnicos contemporáneos. A diferencia de la Industria 4.0, centrada en la digitalización, la automatización y la hiperconectividad, este nuevo estadio evolutivo introduce un giro sustantivo hacia la integración de valores humanos en el desarrollo tecnológico. En este contexto, la tecnología deja de ser concebida como un fin en sí mismo para convertirse en un medio orientado a fortalecer la

resiliencia organizacional, el bienestar humano y la sostenibilidad sistémica. La Inteligencia Artificial (IA), lejos de limitarse a reemplazar funciones humanas, emerge como un facilitador clave en la construcción de capacidades adaptativas frente a entornos caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre y la complejidad. Sin embargo, esta transición no es meramente técnica; implica una profunda reconfiguración cultural que exige liderazgos capaces de equilibrar la innovación tecnológica con el respeto irrestricto por la dignidad humana.

NAVEGANDO LA 5TA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL: IA, RESILIENCIA Y LA CENTRALIDAD DE LA DIGNIDAD HUMANA

“
La tecnología deja de ser un fin y se convierte en un medio al servicio de las personas.
”

LOS PILARES DE LA INDUSTRIA 5.0

El análisis de la literatura especializada permite identificar los fundamentos conceptuales que sustentan la Industria 5.0. Autores como Breque et al. (2021) y Ghobakhloo et al. (2022) proponen tres pilares interdependientes: la centralidad en el ser humano, la sostenibilidad y la resiliencia. En primer lugar, la centralidad humana redefine los criterios de desempeño organizacional, priorizando el bienestar y desarrollo integral del trabajador como indicadores estratégicos. En segundo lugar, la sostenibilidad se amplía hacia una visión sistémica que incorpora principios de economía circular y respeto por los límites ecológicos. Finalmente, la resiliencia adquiere un rol protagónico al ser entendida como la capacidad de los sistemas híbridos — humanos y tecnológicos— para anticipar, absorber y adaptarse a perturbaciones externas, garantizando la continuidad operativa y la evolución organizacional.

La resiliencia, en este marco, no debe interpretarse únicamente como una respuesta reactiva ante crisis, sino como una competencia organizacional dinámica que se construye a partir de la interacción

5.0 NUEVA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

entre capacidades humanas, estructuras organizativas y tecnologías inteligentes. La IA contribuye significativamente a este proceso al permitir la identificación temprana de riesgos, la simulación de escenarios y la toma de decisiones informadas. No obstante, la efectividad de estas herramientas depende de su integración con criterios éticos que salvaguarden la dignidad de las personas.

LA DIGNIDAD HUMANA COMO EJE ESTRUCTURAL

Desde esta perspectiva, el concepto de dignidad humana se posiciona como un elemento estructural en la configuración de entornos resilientes. Donna Hicks sostiene que la dignidad constituye una necesidad fundamental del ser humano, cuya vulneración puede generar efectos negativos en la cohesión social y el desempeño organizacional. En entornos mediados por algoritmos, existe el riesgo de despersonalizar a los individuos, reduciéndolos a métricas cuantitativas. Frente a ello, el liderazgo humanista tiene la responsabilidad de garantizar el reconocimiento del valor intrínseco de cada persona, promoviendo la autonomía, la equidad y la seguridad psicológica. Estas condiciones no solo fortalecen la resiliencia individual, sino que potencian la capacidad colectiva para enfrentar procesos de cambio e innovación.

El vínculo entre dignidad y resiliencia se evidencia en la forma en que los individuos responden a contextos de incertidumbre. Cuando las personas perciben que son valoradas y respetadas, desarrollan mayores niveles de compromiso, creatividad y disposición al aprendizaje continuo. En consecuencia, la resiliencia organizacional se nutre de culturas que promueven la inclusión, el respeto y el desarrollo humano, evitando la deshumanización asociada a procesos de automatización intensiva.

“
Sin dignidad humana, no existe resiliencia sostenible.
”

Este enfoque se alinea con los principios del Capitalismo Consciente, que plantea la necesidad de redefinir el propósito empresarial hacia la creación de valor para todos los grupos de interés. En este contexto, la resiliencia se construye no solo a través de la eficiencia operativa, sino mediante la capacidad de las organizaciones para generar impactos positivos sostenibles. El uso de la IA, por tanto, debe orientarse a fortalecer la adaptabilidad organizacional sin comprometer los estándares éticos y sociales. Este enfoque sistémico exige profesionales capaces de integrar competencias técnicas con una visión ética y estratégica.

NAVEGANDO LA 5TA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL: IA, RESILIENCIA Y LA CENTRALIDAD DE LA DIGNIDAD HUMANA

LIDERAZGO EN LA ERA DE LA IA

El liderazgo en la Industria 5.0 juega un papel determinante en la construcción de resiliencia organizacional. La transición desde modelos jerárquicos hacia enfoques de “acompañamiento aumentado” implica un cambio en la forma de gestionar el talento. Según Melnyk et al. (2025), los líderes deben adoptar un enfoque basado en el servicio, promoviendo entornos que estimulen la creatividad, el aprendizaje y la adaptación continua. En este contexto,

“ El liderazgo en la era de la IA potencia las capacidades humanas ”

la toma de decisiones se configura como un proceso híbrido, donde la IA aporta análisis predictivos y el ser humano introduce el juicio ético necesario para evaluar las implicaciones de cada decisión.

La resiliencia, en este sentido, se fortalece a través de la confianza organizacional. La transparencia en el uso de la IA y la claridad en los procesos de toma de decisiones permiten reducir la incertidumbre y fomentar un clima de seguridad psicológica. Cuando los colaboradores perciben que la tecnología se utiliza como un apoyo para su desarrollo, se incrementa su disposición a participar activamente en procesos de cambio, reduciendo la resistencia organizacional.

EL TALENTO COMO NÚCLEO DE LA RESILIENCIA

Las aportaciones de Raj Sisodia y Bob Chapman refuerzan esta visión al destacar que el éxito organizacional debe medirse en función del impacto positivo en la vida de las personas. En un contexto donde la automatización genera temores sobre la estabilidad laboral, la resiliencia organizacional se construye mediante estrategias que prioricen el desarrollo del talento. El upskilling y el reskilling se convierten en herramientas fundamentales para preparar a los colaboradores frente a los desafíos tecnológicos. En lugar de percibir la IA como una amenaza, las organizaciones resilientes la integran como un recurso que potencia las capacidades humanas.

La premisa de que “nadie es prescindible” constituye un elemento clave en la construcción de culturas resilientes. Cuando las organizaciones adoptan este enfoque, logran reducir la ansiedad asociada al cambio y fomentar una mentalidad de crecimiento. Esto facilita la transición hacia modelos de colaboración humano-máquina, donde la tecnología amplifica el potencial creativo y cognitivo de las personas.

NADIE ES PRESCINDIBLE CULTURA ORGANIZACIONAL RESILIENTE

Desde una perspectiva complementaria, Michael Pirson propone la transición hacia una “economía de la dignidad”, en la cual el ser humano es concebido como un

“ Las organizaciones resilientes integran la IA como un recurso que potencia las capacidades humanas. ”



NAVEGANDO LA 5TA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL: IA, RESILIENCIA Y LA CENTRALIDAD DE LA DIGNIDAD HUMANA

agente moral y social. Este enfoque implica redefinir las competencias profesionales en la era de la IA, incorporando habilidades como la empatía, el pensamiento crítico y la capacidad de diseñar sistemas éticos. La resiliencia, en este contexto, se manifiesta en la capacidad de los profesionales para adaptarse a entornos cambiantes sin perder de vista los valores fundamentales que orientan su actuación.

GOBERNANZA, ÉTICA Y SOSTENIBILIDAD

En el ámbito del Gobierno Corporativo, la resiliencia se articula con los criterios ESG y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La integración de estos marcos permite a las organizaciones anticipar riesgos, gestionar impactos y fortalecer su legitimidad social. En particular, el ODS 8 y el ODS 9 proporcionan directrices para promover un desarrollo económico inclusivo y sostenible. La validación ética de los algoritmos se convierte en un elemento crítico para evitar sesgos y garantizar la equidad en la toma de decisiones.

ESG BASE DE LA
+ RESILIENCIA
ODS ORGANIZACIONAL

Asimismo, el concepto de Sociedad 5.0 plantea la utilización de la tecnología como un medio para resolver problemáticas estructurales, promoviendo una inclusión digital que fortalezca la resiliencia social. La capacidad de las sociedades

para adaptarse a cambios demográficos, desafíos sanitarios y transformaciones económicas dependerá de su habilidad para integrar la tecnología de manera ética y equitativa.

Para materializar estos principios, las organizaciones deben implementar estrategias orientadas al desarrollo de resiliencia. Esto implica procesos de alfabetización en IA que incluyan no solo competencias técnicas, sino también formación en ética y pensamiento crítico. Asimismo, la adopción de sistemas de monitoreo centrados en el bienestar permite identificar factores de riesgo y diseñar intervenciones oportunas.

Los resultados de estas estrategias son evidentes en términos de desempeño organizacional. Las empresas que integran la resiliencia como eje estratégico reportan mayores niveles de retención de talento, mejoras en el clima organizacional y una mayor capacidad para gestionar crisis. La combinación de tecnología y valores humanos permite construir organizaciones más adaptativas, capaces de evolucionar en entornos dinámicos.

EL VERDADERO DIFERENCIAL COMPETITIVO

En conclusión, la Quinta Revolución Industrial representa una oportunidad para redefinir la relación entre tecnología y humanidad. La resiliencia emerge como un elemento central en este proceso, al permitir a las organizaciones y sociedades adaptarse a los desafíos del

“
El verdadero diferencial
no será la tecnología,
sino cómo se usa para
preservar la dignidad
humana
”

entorno sin perder de vista sus valores fundamentales. La Inteligencia Artificial, bajo un enfoque humanista, se convierte en un instrumento para fortalecer esta capacidad adaptativa. En última instancia, el verdadero diferencial competitivo no radicará en la sofisticación tecnológica, sino en la capacidad de las organizaciones para preservar la dignidad humana y construir sistemas resilientes que integren innovación, ética y sostenibilidad.



Melanie Almachi

Licenciada en
Administración de
Empresas, Maestrante en
Inteligencia de Negocios
y Ciencia de Datos, UEES

ATENCIÓN: EL NUEVO ACTIVO ECONÓMICO

En la economía digital, la atención se ha convertido en el recurso más escaso y valioso, redefiniendo cómo consumimos, decidimos y generamos valor.

La digitalización ha dado un vuelco a nuestra realidad: hoy consumimos información y nos relacionamos con el mercado de una manera radicalmente distinta a la de hace diez años. La saturación de contenidos efímeros y el bombardeo de notificaciones han fragmentado nuestra capacidad de enfoque. En este nuevo ecosistema, la atención no es solo un hábito modificado; es el activo más escaso y estratégico del mercado actual.

Diversas investigaciones han evidenciado que la exposición intensiva a redes sociales y contenidos efímeros se asocia con una disminución de la atención sostenida y una mayor fragmentación cognitiva. En este contexto, las plataformas digitales compiten por captar y retener el interés del usuario,

transformando la atención en un recurso económico clave. En la práctica, esto se refleja en comportamientos cotidianos: revisar el teléfono de manera constante, consumir contenido en intervalos cada vez más breves o alternar entre múltiples estímulos en cuestión de segundos.

“
La atención ya no
es un hábito: es el
activo más valioso
del mercado digital.
”

Esta dinámica ha reconfigurado los modelos de negocio en la economía digital. La ventaja competitiva ya no reside únicamente en el precio o la calidad, sino en la capacidad de captar el interés del usuario en lapsos cada vez más breves. Como resultado, las organizaciones han

debido rediseñar sus arquitecturas de interacción y migrar hacia sistemas de análisis de comportamiento en tiempo real, donde métricas como el engagement adquieren un papel central.

ATENCIÓN: EL NUEVO ACTIVO ECONÓMICO

“ En la economía digital, quien controla la atención, controla el valor. ”



LA ATENCIÓN COMO RECURSO ECONÓMICO

La transformación digital ha generado una abundancia sin precedentes de información. Sin embargo, como advirtió Herbert Simon, “una riqueza de información crea una pobreza de atención” (1971). A medida que el volumen de contenidos crece, la capacidad cognitiva de los individuos permanece limitada, lo que posiciona a la atención como un recurso crítico dentro de la economía contemporánea.

ATENCIÓN EL ACTIVO MÁS ESCASO

Bajo esta lógica, la competencia ya no se centra exclusivamente en la oferta de bienes y servicios, sino en la capacidad de capturar y sostener micro-momentos de interacción. Indicadores como el tiempo de permanencia, la tasa de clics o los niveles de interacción se convierten en variables estratégicas, al traducirse en datos y oportunidades de monetización.

Este entorno se ve reforzado por factores psicológicos asociados a la toma de decisiones. Desde la economía conductual, el descuento hiperbólico explica la tendencia a privilegiar recompensas inmediatas frente a beneficios futuros (Laibson, 1997). En contextos donde los estímulos son breves, personalizados y emocionalmente atractivos, el espacio para la deliberación se reduce, favoreciendo respuestas más rápidas e intuitivas.

“ Las decisiones ya no siempre se piensan: muchas veces se reaccionan. ”

INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO DIGITALES Y MÉTRICAS DE ENGAGEMENT

La economía digital ha reconfigurado la forma en que las empresas crean valor, transformando productos, servicios y dinámicas de interacción. A diferencia de los modelos tradicionales centrados en la transacción, las plataformas digitales operan bajo una lógica de interacción continua, donde la permanencia del usuario se convierte en un objetivo estratégico.

Si bien marcos como el Business Model Canvas siguen siendo útiles para entender la estructura de los negocios, en el entorno digital estos elementos se redefinen en función de la inmediatez. La propuesta de valor, los canales y la relación con el cliente ya no se diseñan únicamente para facilitar la compra, sino para reducir fricciones y sostener la atención del usuario el mayor tiempo posible.

Un ejemplo claro de esta lógica es la publicidad nativa en plataformas como TikTok o Instagram, donde el contenido promocional se integra de manera casi

ATENCIÓN: EL NUEVO ACTIVO ECONÓMICO

indistinguible del contenido orgánico. Más que un recurso creativo, se trata de una estrategia que reduce la resistencia del usuario y favorece una interacción más automática con el contenido. En entornos de consumo acelerado, este tipo de diseño puede hacer que el usuario interactúe con el mensaje antes de evaluarlo de forma crítica.

Desde esta perspectiva, las métricas tradicionales, como ventas o participación de mercado, resultan insuficientes para explicar el desempeño empresarial. Indicadores como el tiempo de permanencia, la tasa de clics o la retención de usuarios reflejan con mayor precisión la capacidad de una plataforma para capturar atención y transformarla en valor económico. Basta observar cómo aplicaciones diseñadas para el entretenimiento terminan capturando horas de atención diaria, incluso en contextos donde el usuario no tenía inicialmente la intención de consumir contenido.

Más que optimizar la venta, las empresas buscan sostener la presencia en la mente del usuario. Así, la atención deja de ser un medio y se consolida como el eje central del modelo de negocio.

DE LA CAPTACIÓN DE ATENCIÓN AL CONSUMO IMPULSIVO

Si en el ámbito empresarial la atención se convierte en un activo estratégico, en el plano individual redefine la forma en que se toman decisiones. Cuando las

plataformas priorizan la inmediatez, la personalización y la reducción de fricciones, el proceso de consumo tiende a volverse más automático y menos deliberativo.

En los entornos digitales, esta lógica se intensifica. La facilidad de acceso, la rapidez de las transacciones y la constante exposición a estímulos personalizados refuerzan la toma de decisiones inmediatas, reduciendo aún más los procesos de evaluación deliberada.

Funciones como pagos integrados, recomendaciones algorítmicas o promociones temporales reducen el esfuerzo cognitivo requerido para tomar decisiones de compra. En este contexto, pequeñas modificaciones en el entorno pueden influir de manera decisiva en el comportamiento económico.

A esto se suma el diseño de las plataformas, orientado a prolongar la interacción mediante mecanismos como el desplazamiento infinito y la curaduría personalizada de contenidos. Esta arquitectura incrementa el tiempo de exposición y favorece la repetición de microdecisiones de consumo, muchas de las cuales se realizan de forma rápida e intuitiva.

En muchos casos, el proceso de compra deja de partir de una necesidad claramente definida y pasa a activarse por la exposición constante a estímulos inmediatos.

No obstante, este fenómeno no implica necesariamente una pérdida total de

racionalidad. La digitalización también ha ampliado el acceso a información, productos y herramientas de comparación, lo que puede fortalecer la toma de decisiones en ciertos contextos. Sin embargo, sí evidencia que las condiciones bajo las cuales decidimos han cambiado.

“
Cuando la atención se
convierte en negocio,
también redefine cómo
decidimos.
”

En este sentido, más que cuestionar si el consumidor es racional o no, resulta relevante analizar cómo el entorno digital condiciona sus decisiones. En una economía donde la atención es el recurso central, los mecanismos diseñados para captarla terminan influyendo, de forma directa o indirecta, en los patrones de consumo.

VIOLENCIA COMUNITARIA: CRISIS LABORAL DEL DOCENTE ECUATORIANO

Autores: Rotimi Peter Oye, Oswaldo Freddy Calle-Calle, Sandra Gioconda Peña-Patiño,
Ángel Jesús Ferrin-Plaza y Antonio Ramón Gómez-García

La violencia comunitaria ha dejado de ser un fenómeno externo y se ha convertido en una condición estructural que redefine el trabajo docente en Ecuador.

La crisis de seguridad que atraviesa Ecuador desde mediados de la década de 2020 ha impuesto al sistema educativo una dimensión de vulnerabilidad que trasciende los debates convencionales sobre calidad pedagógica, cobertura o financiamiento. En un contexto donde el crimen organizado ha expandido su control territorial hacia comunidades enteras incluidas aquellas en las que se ubican centros educativos, los docentes se han convertido en actores expuestos de manera

sistemática a formas de violencia que desbordan el espacio del aula y se inscriben en la estructura misma de su entorno laboral cotidiano. Gómez-García et al. (2026) documentan con precisión esta transformación al evidenciar cómo la erosión del tejido social, el debilitamiento institucional y la expansión del crimen organizado han permeado el entorno escolar ecuatoriano, generando condiciones de trabajo que ningún marco normativo vigente contempla de manera adecuada.



VIOLENCIA COMUNITARIA: CRISIS LABORAL DEL DOCENTE ECUATORIANO

Desde una perspectiva teórica, la comprensión de este fenómeno requiere marcos analíticos capaces de articular los niveles individual, organizacional y contextual de la experiencia docente. El modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R), desarrollado por Bakker y Demerouti (2007) y consolidado en múltiples revisiones posteriores, ofrece una arquitectura conceptual precisa para explicar cómo el incremento de demandas laborales entre ellas las derivadas de la violencia comunitaria, interactúa con la disponibilidad o escasez de recursos personales e institucionales para producir, en su forma más severa, el síndrome de burnout (Granziera et al., 2021). Complementariamente, la teoría de sistemas ecológicos de Bronfenbrenner (1979) permite situar al docente en el cruce de microsistemas (el aula, la escuela), mesosistemas (la comunidad, la familia) y exosistemas (las políticas de seguridad, la normativa laboral), todos los cuales modulan su exposición y su capacidad de respuesta ante la violencia (Falk et al., 2019). La articulación de ambos marcos no es meramente teórica tiene implicaciones directas para el diseño de intervenciones que, si aspiran a ser eficaces, deben operar simultáneamente en múltiples niveles del sistema.

La presente reflexión adopta esta perspectiva integradora para examinar, con base en evidencia empírica actualizada, las distintas dimensiones en que la violencia comunitaria incide sobre el docente ecuatoriano, tanto en el espacio escolar como fuera de él, y para

argumentar que su atención sistemática constituye una obligación ineludible del Estado en materia de salud laboral y política educativa.

“
El docente no enfrenta solo demandas pedagógicas, sino riesgos estructurales.”

LA VIOLENCIA COMUNITARIA COMO DEMANDA LABORAL ESTRUCTURAL: APORTES DEL MODELO JD-R.

El modelo Job Demands-Resources (JD-R) postula que las condiciones laborales pueden clasificarse sistemáticamente en dos dominios principales: las demandas laborales, que se definen como aquellas facetas del trabajo que requieren un esfuerzo físico, cognitivo o emocional sostenido y están asociadas con perjuicios tanto fisiológicos como psicológicos; y los recursos laborales, que se caracterizan como elementos del entorno laboral que mitigan las demandas, mejoran el logro de las metas y fomentan el desarrollo personal (Bakker y Demerouti, 2007). Cuando las presiones de la demanda superan constantemente los recursos disponibles, se inicia un proceso deletéreo que afecta a la salud y que, en última instancia, culmina en el agotamiento emocional, que constituye un aspecto fundamental del agotamiento (Llorca-Pellicer et al., 2021). Dentro de este marco

teórico, la violencia comunitaria no se percibe como un fenómeno externo a la profesión docente; más bien, representa una demanda laboral ambiental que se cruza con obligaciones pedagógicas, administrativas y relacionales preexistentes, en un contexto en el que, en la mayoría de los entornos ecuatorianos, los recursos institucionales para mitigar su impacto son insuficientes.

Este marco conceptual se ve reforzado por la evidencia empírica directa. González-Velásquez y Delgado Togra (2025), en un estudio dirigido específicamente a los educadores durante el conflicto en Ecuador, documentaron los importantes riesgos psicosociales relacionados con la exposición a la violencia, lo que reveló consecuencias cuantificables en el bienestar mental de los educadores. Sokal et al. (2020), en un estudio que abarcó a 1278 profesores durante un período de crisis, establecieron que las demandas laborales están significativamente relacionadas con las etapas preliminares del agotamiento, incluso cuando se controlan las variables relacionadas con los recursos. Llorca-Pellicer et al. (2021), utilizando una muestra de 8.235 educadores no universitarios, validaron que las variables relacionadas con la demanda sirven como predictores positivos del agotamiento, mientras que los recursos funcionan como factores atenuantes, enfatizando la necesidad de una intervención simultánea en ambos dominios.

El contexto ecuatoriano introduce un nivel adicional de complejidad: en

VIOLENCIA COMUNITARIA: CRISIS LABORAL DEL DOCENTE ECUATORIANO

6.986 HOMICIDIOS
EN 2024

2024, el país registró 6.986 homicidios, consolidando su estatus como uno de los países más violentos de América Latina, con más de 100.000 personas desplazadas por la fuerza como resultado directo de las actividades del crimen organizado (Consejo Noruego para los Refugiados, 2025). En este contexto, la violencia comunitaria no debe verse como una demanda esporádica ni limitarse a incidentes discretos; más bien, es una condición estructural inherente al entorno laboral de una proporción considerable de educadores ecuatorianos, que los clasifica, de acuerdo con el modelo JD-R, como personas con demandas crónicas de alta intensidad.

“
La violencia comunitaria no es un evento aislado, es una condición laboral crónica.
”

CONSECUENCIAS PSICOPATOLÓGICAS: EVIDENCIA EMPÍRICA Y MECANISMOS NEUROBIOLÓGICOS

El cuerpo internacional de literatura académica refiere sobre las repercusiones de la violencia en el bienestar psicológico

de los educadores presenta una narrativa empírica coherente y preocupante. Agyapong y otros (2022) realizaron una síntesis de los hallazgos de varias investigaciones, revelando que la prevalencia del síndrome de agotamiento entre los educadores oscila entre el 25 y el 74%, mientras que los niveles de estrés fluctúan entre el 8 y el 87%, y se ha documentado que los niveles de ansiedad oscilan entre el 38 y el 41%, índices que subrayan la variabilidad de los contextos educativos examinados. En el contexto particular de Ecuador, Manzano Díaz (2020) comprobó, a través de una investigación en la que participaron educadores de una institución educativa específica, que el 29% presentaba altos niveles de agotamiento emocional y el 17% presentaba una despersonalización significativa según el Inventario de Burnout de Maslach. De manera más contemporánea, Sousa Gomes et al. (2025) indicaron que el 83,5% de los educadores encuestados habían sufrido o presenciado actos de violencia escolar, mientras que el 84,5% informó de una falta de apoyo institucional de salud mental, una situación que delinea claramente la disparidad entre la gravedad del problema y la insuficiencia de la respuesta institucional.

Desde un punto de vista neurobiológico, la exposición prolongada a amenazas reales o percibidas estimula perpetuamente el eje hipotálamico-hipofisario-suprarrenal, lo que tiene repercusiones documentadas en las funciones cognitivas como la memoria de trabajo, la regulación emocional y la

83,5% DOCENTES
EXPUESTOS A
VIOLENCIA

SIN APOYO
INSTITUCIONAL **84,5%**

capacidad de toma de decisiones (McEwen, 2017). Esta disfunción neurocognitiva tiene ramificaciones directas para las metodologías pedagógicas. Un educador que trabaja bajo la carga continua del miedo crónico es incapaz de utilizar plenamente las facultades de atención, creatividad y empatía necesarias para una enseñanza eficaz. Stelmokienė y otros (2019), en un análisis en el que participaron 257 profesores universitarios, identificaron las demandas cuantitativas y emocionales como los factores predictivos más importantes del agotamiento, e hicieron hincapié en que la tensión emocional persistente, endémica de los entornos violentos, constituye un factor de riesgo fundamental.

“
El miedo sostenido deteriora la capacidad de enseñar.
”

La declaración del «conflicto armado interno» en enero de 2024, junto con la consiguiente suspensión de las clases presenciales en numerosas provincias

VIOLENCIA COMUNITARIA: CRISIS LABORAL DEL DOCENTE ECUATORIANO

de Ecuador, ejemplifica la importancia institucional de este fenómeno (Gómez-García et al., 2026). Sin embargo, la transición forzosa al aprendizaje virtual no erradicó los riesgos asociados: se registraron incidentes en los que miembros de organizaciones delictivas se inmiscuyeron en las sesiones de videoconferencia para intimidar a educadores y estudiantes (Human Rights Watch, 2024), lo que corrobora la idea de que la violencia comunitaria trasciende los límites físicos o tecnológicos del entorno educativo.

VIOLENCIA FÍSICA DIRECTA: EXTORSIÓN, INTIMIDACIÓN Y ASESINATO COMO EXPRESIONES DEL CONTROL TERRITORIAL

Las ramificaciones psicopatológicas se ven agravadas por un aspecto de la violencia física directa, cuya gravedad no puede subestimarse en ningún examen riguroso de las condiciones laborales educativas en Ecuador. Las organizaciones de la sociedad civil y los medios de comunicación de Ecuador han registrado meticulosamente casos en los que los educadores son sometidos a la solicitud coercitiva de «vacunas» por parte de sindicatos delictivos, se enfrentan a amenazas de muerte si se niegan a cumplir con las normas o son asesinados como táctica para la consolidación del dominio territorial (Plan V, 2026). Estos casos no se limitan a lugares geográficos periféricos; se han documentado en provincias caracterizadas por altas densidades de población, como Guayas, Los Ríos,

Esmeraldas y Manabí, lo que indica una distribución territorial del riesgo que requiere respuestas de la política pública nacional.

Desde el punto de vista de la teoría de los sistemas ecológicos, la extorsión sistemática de los educadores asume un papel fundamental para el crimen organizado que trasciende las ventajas económicas inmediatas: al subyugar a los maestros, se logra un control tanto simbólico como material del microsistema escolar, que de otro modo podría funcionar como un lugar para la socialización reguladora y un factor determinante de la resiliencia de la comunidad (Falk et al., 2019). Zhao (2024) examina, a través de esta misma lente teórica, los determinantes individuales y contextuales que dilucidan la victimización de los maestros, enfatizando que la vulnerabilidad no es solo un rasgo individual sino una consecuencia de la intersección entre las características del educador, la institución educativa y el entorno comunitario circundante. Las repercusiones de la extorsión van más allá del perjuicio económico que sufren los maestros; su autoridad simbólica en relación con los estudiantes, así como su capacidad de servir como ejemplos éticos dentro de la comunidad, se ven significativamente socavadas, lo que pone en peligro la función socializadora de la institución educativa en su conjunto.

La intimidación sistemática también genera un efecto de autocensura curricular, como se documenta en la

“
Cuando se amenaza
al docente, se debilita
toda la estructura
educativa.
”

literatura existente: educadores que se abstienen conscientemente de participar en contenido relacionado con la violencia, los derechos humanos o la educación cívica crítica debido a su temor a sufrir represalias (Fernandes y Silva, 2023). Este fenómeno, si bien es difícil de cuantificar pero verificable empíricamente, constituye una forma de violación del derecho a la educación que va más allá de la influencia individual del educador y, por lo tanto, afecta a la educación cívica de grupos enteros de estudiantes.

DESERCIÓN DOCENTE, CAPITAL HUMANO Y REPRODUCCIÓN DE LA DESIGUALDAD EDUCATIVA

Una de las repercusiones sistémicas más alarmantes de la violencia comunitaria en el marco educativo en Ecuador es el éxodo continuo de educadores más calificados y experimentados de las regiones que sufren un mayor conflicto hacia lugares más seguros o actividades profesionales alternativas. Agyapong y otros (2022) aclaran que la permanencia prolongada en entornos caracterizados por un elevado nivel de violencia amplifica considerablemente la propensión a abandonar la profesión docente, y la literatura existente sobre el

VIOLENCIA COMUNITARIA: CRISIS LABORAL DEL DOCENTE ECUATORIANO

“
El éxodo docente
convierte la
desigualdad en un
ciclo difícil de romper.”

bienestar de los docentes en contextos marcados por la crisis y los recursos limitados corrobora que este fenómeno prevalece en varios escenarios del Sur Global (Falk et al., 2019).

La gravedad del problema se hace más comprensible cuando se examina desde la perspectiva de la teoría del capital humano en lo que respecta a los sistemas educativos: los educadores que poseen los niveles más altos de experiencia y pericia profesional son, de hecho, los que tienen el mayor potencial de movilidad laboral y geográfica, lo que implica que también son las personas más propensas

a abandonar áreas peligrosas cuando las circunstancias las hacen inmanejables. Esto resulta en una distribución desproporcionada de la competencia docente: las comunidades más gravemente afectadas por la violencia y, por lo tanto, aquellas que requieren educadores equipados para navegar en entornos complejos se quedan con el personal docente menos experimentado y menos estable.

Este hecho establece un ciclo de declive estructural que es difícil de interrumpir: las regiones asoladas por un aumento de la violencia comunitaria muestran al mismo tiempo un aumento de los niveles de pobreza, una infraestructura escolar inferior y una menor capacidad institucional para retener al personal calificado. El éxodo de los educadores más expertos agrava las disparidades educativas existentes, reduce las perspectivas de movilidad social de los

jóvenes y los somete a una influencia cada vez mayor por parte de organizaciones delictivas que, a falta de alternativas legítimas, ofrecen una apariencia de pertenencia y beneficios económicos. La violencia, por lo tanto, se perpetúa a través del mismo sistema que pretende mitigarla. Las experiencias de Colombia y El Salvador ilustran que las políticas destinadas a proteger a los docentes, que integran incentivos económicos, apoyo psicológico continuo y mecanismos seguros de denuncia, no solo mejoran el bienestar individual de los educadores, sino que también refuerzan la resiliencia del sistema educativo en su conjunto (Stevens et al., 2025).

DE LA GESTIÓN REACTIVA A LA PROTECCIÓN ESTRUCTURAL: IMPLICACIONES PARA LA POLÍTICA PÚBLICA

La respuesta del Estado ecuatoriano a las ramificaciones de la violencia contra los educadores se ha caracterizado en gran medida por un enfoque reactivo e incoherente. Si bien las suspensiones de clase, las alteraciones en la modalidad educativa y la implementación de protocolos de emergencia representan intervenciones necesarias en los momentos críticos, siguen siendo inadecuadas a menos que se integren en una estrategia integral de protección psicosocial basada en la evidencia empírica. Gómez-García y otros (2026) abogan por un modelo de doble vía que combine la evaluación periódica de la salud mental de los docentes utilizando instrumentos validados, como la escala DASS-21, con el análisis



VIOLENCIA COMUNITARIA: CRISIS LABORAL DEL DOCENTE ECUATORIANO

TABLA 1.
DIMENSIONES DEL IMPACTO DE LA VIOLENCIA COMUNITARIA EN EL EJERCICIO DOCENTE EN ECUADOR: MARCO ANALÍTICO INTEGRADO

DIMENSIÓN	MANIFESTACIONES EMPÍRICAMENTE DOCUMENTADAS	MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA
Salud mental	Ansiedad crónica, depresión, burnout (25-74 %), trastornos del sueño y agotamiento emocional severo.	Modelo JD-R; neurobiología del estrés crónico
Desempeño pedagógico	Reducción de la eficacia docente, autocensura curricular, absentismo y deterioro de la relación pedagógica.	Modelo JD-R; teoría del capital humano
Seguridad física	Extorsión ("vacunas"), amenazas de muerte, exposición a enfrentamientos armados y asesinatos documentados.	Teoría de sistemas ecológicos
Sistema educativo	Migración de docentes calificados, profundización de brechas educativas y debilitamiento de la resiliencia comunitaria.	Teoría de sistemas ecológicos; capital humano

geoespacial de la exposición a la violencia en las regiones donde funcionan las instituciones educativas, proporcionando así un marco metodológico sólido para la transición de la gestión de crisis a la prevención proactiva.

En el contexto del marco del JD-R, las intervenciones eficaces deben abordar simultáneamente tanto las demandas como los recursos. En lo que respecta a las demandas, es necesario aliviar la carga administrativa que agrava la tensión emocional provocada por la violencia, imponer una mayor flexibilidad a los requisitos curriculares en las regiones afectadas por el conflicto y establecer protocolos explícitos para la gestión de los incidentes violentos. En cuanto a los recursos, implica la mejora del apoyo de los supervisores y

“
La violencia no solo
afecta al docente,
redefine el sistema
educativo
”

administradores, la creación de redes de apoyo colegiadas, la garantía del acceso a los servicios especializados de salud mental y la provisión de herramientas para la autorregulación emocional a los educadores (Drüge et al., 2021; Szabó y Jagodics, 2019). Alvarado y Díaz Bretones (2018), en su investigación sobre las condiciones laborales de los docentes en el sector de la educación básica de Ecuador, identificaron el apoyo institucional y la autonomía profesional como recursos fundamentales para el

bienestar de los docentes en el contexto nacional, subrayando así la importancia de estas recomendaciones.

La ejecución de estas medidas requiere una coordinación eficaz entre los ministerios de Educación, Salud y Trabajo, así como entre los niveles de gobierno nacionales, provinciales y cantonales. Los sistemas de monitoreo del riesgo psicosocial, los protocolos de intervención psicológica de emergencia y las estrategias de protección ocupacional para los educadores que trabajan en entornos de alto riesgo deben ir más allá de las meras recomendaciones técnicas; deben actualizarse en políticas públicas que vayan acompañadas de una financiación asegurada, objetivos mensurables y estructuras de responsabilidad institucional claramente delineadas. La

VIOLENCIA COMUNITARIA: CRISIS LABORAL DEL DOCENTE ECUATORIANO

integración de indicadores territoriales que correlacionan las estadísticas de delincuencia con las condiciones laborales de los docentes facilitará aún más una asignación más juiciosa de los recursos y la priorización de las intervenciones en las áreas donde el impacto potencial es más pronunciado.

PROTEGER AL DOCENTE ES PROTEGER EL SISTEMA EDUCATIVO

La violencia comunitaria en Ecuador ha pasado de ser una influencia externa en el sistema educativo a convertirse en un elemento central que moldea significativamente su dinámica estructural. Los marcos teóricos revisados específicamente, el modelo Job Demands-Resources (JD-R) y la teoría de los sistemas ecológicos facilitan una comprensión integral de este fenómeno no solo como una colección de incidentes discretos, sino como un proceso de declive sistémico que afecta simultáneamente al bienestar individual de los educadores, el calibre de las prácticas pedagógicas, la estabilidad de las instituciones educativas y la equidad del sistema educativo en su conjunto.

La evidencia empírica existente converge en tres conclusiones principales. En primer lugar, la violencia comunitaria se manifiesta como una demanda ocupacional crónica y de alta intensidad que, en ausencia de los recursos institucionales correspondientes, precipita niveles clínicamente significativos de agotamiento emocional, estrés traumático secundario y una

disminución de la eficacia pedagógica. En segundo lugar, las manifestaciones de violencia física directa como la extorsión, la intimidación y el asesinato no son acontecimientos periféricos, sino que representan un enfoque estratégico del control territorial que emplea a los educadores como instrumentos de dominación simbólica sobre las comunidades locales. En tercer lugar, la consecuencia más duradera y estructuralmente perjudicial de la violencia comunitaria en el sistema educativo es el éxodo del talento docente de las regiones más vulnerables, lo que perpetúa y agrava las disparidades educativas existentes.

A la luz de esta evaluación, la respuesta institucional reactiva es manifiestamente inadecuada. Es imperativo un cambio de paradigma que reconozca formalmente la violencia comunitaria como un riesgo laboral en la legislación ecuatoriana, establezca marcos de vigilancia epidemiológica de la salud mental de los educadores, diseñe intervenciones multinivel basadas en el modelo JD-R y garantice una coordinación intersectorial esencial para que la protección de los educadores se reconozca como una política estatal y no como una mera medida de emergencia. La sostenibilidad del sistema educativo ecuatoriano en las regiones más afectadas por la violencia depende, en última instancia, de la capacidad del estado para proteger a quienes, a pesar de la considerable adversidad, defienden los derechos educativos de las generaciones futuras a diario.

“
Proteger al docente
es proteger el futuro
educativo del país
”



Referencias: Agyapong et al. (2022); Bakker & Demerouti (2007); Bronfenbrenner (1979); Drüge et al. (2021); Falk et al. (2019); Figley (1995); Gómez-García et al. (2026); Granziera et al. (2021); Human Rights Watch (2024); McEwen (2017); Sokal et al. (2020); Stevens et al. (2025); Zhao (2024).

LA GESTIÓN DEL TIEMPO CLÍNICO

El tiempo clínico no es solo un recurso limitado, sino el elemento que define la calidad, continuidad y coherencia de la atención en los sistemas de salud.



Dr. Mauricio Moreno.

Máster en Gerencia
de Servicios de la Salud
UEES

En los sistemas de salud, especialmente en contextos de recursos limitados, el debate suele centrarse en problemas visibles como el desabastecimiento, la falta de acceso o la calidad de la atención. Sin embargo, con menor frecuencia se analiza cómo se organizan y gestionan los recursos que sostienen el funcionamiento del sistema.

Entre estos, el tiempo clínico ocupa un lugar central. Se trata de un recurso limitado cuya distribución condiciona directamente la calidad asistencial, la continuidad del cuidado y la capacidad resolutoria del sistema. A pesar de ello, su gestión suele abordarse de manera implícita, sin una reflexión estructurada sobre su uso real en la práctica clínica.



LA GESTIÓN DEL TIEMPO CLÍNICO

“ El problema del tiempo clínico no es solo su escasez, sino la forma en que se distribuye y se utiliza en la práctica. ”

EL TIEMPO CLÍNICO EN EL SISTEMA DE SALUD

El tiempo clínico del médico no se limita a la consulta directa con el paciente. En la práctica, se distribuye entre la atención asistencial, el registro en la historia clínica, la coordinación con otros profesionales, la educación sanitaria y múltiples tareas administrativas que acompañan el acto médico. Esta distribución, lejos de ser equilibrada, evidencia una fragmentación del tiempo que condiciona la forma en que se ejerce la medicina.

En muchos contextos, más de la mitad de la jornada se destina a actividades no asistenciales, reduciendo de manera significativa el tiempo efectivo disponible para la atención clínica. Esta desproporción no solo limita la capacidad de respuesta frente a la demanda, sino que también impacta directamente en la calidad de la atención y en la posibilidad de construir una relación médico-paciente adecuada. Esta forma de organización termina definiendo los límites reales de la práctica clínica.

50% TAREAS NO ASISTENCIALES

LA FRAGMENTACIÓN DEL TIEMPO CLÍNICO

El tiempo clínico no se distribuye de manera uniforme dentro de la consulta, sino que se fragmenta en función de múltiples tareas que compiten por la atención del médico. Incluso en consultas aparentemente simples, el tiempo se divide entre la valoración clínica, el registro en sistemas electrónicos, la revisión de antecedentes, la educación al paciente y la toma de decisiones. Esta fragmentación limita la continuidad del razonamiento clínico y reduce la profundidad del abordaje.

“ La fragmentación del tiempo fragmenta también la calidad de la atención ”

En escenarios más complejos, como la necesidad de derivaciones o la coordinación con otros niveles de atención, esta fragmentación se intensifica. La interacción con sistemas digitales, los procesos administrativos y la dependencia de otros servicios introducen interrupciones constantes que desvían el foco del acto clínico. El resultado no es solo una reducción del

tiempo disponible, sino una pérdida de coherencia en la atención, donde el médico alterna entre múltiples tareas sin lograr sostener un proceso clínico continuo.

EL IMPACTO EN LA PRÁCTICA CLÍNICA

El problema trasciende la disponibilidad de tiempo y se relaciona con la forma en que se estructuran las políticas sanitarias. Con frecuencia, el diseño del sistema no se centra en las necesidades reales del paciente, sino en dinámicas organizativas que no priorizan la continuidad del cuidado ni la eficiencia del proceso clínico.

En la práctica, esto se traduce en una saturación progresiva de la capacidad instalada. Pacientes que requieren seguimiento especializado no logran acceder oportunamente a otros niveles de atención, lo que genera acumulación en el primer nivel y aumenta la complejidad de las consultas. Este fenómeno no solo incrementa la carga asistencial, sino que exige mayor tiempo clínico en contextos donde este ya es limitado.

El resultado es una tensión constante entre lo que el paciente necesita y lo que el sistema permite ofrecer. En este escenario, el tiempo clínico deja de ser un recurso suficiente para sostener una atención adecuada, afectando la calidad, la toma de decisiones y la relación médico-paciente.

LA GESTIÓN DEL TIEMPO CLÍNICO

**TECNOLOGÍA Y
TIEMPO CLÍNICO**

La pérdida de tiempo clínico no puede explicarse únicamente por factores individuales ni por la carga asistencial. La evidencia señala que su origen se encuentra en decisiones estructurales relacionadas con la organización del trabajo, la distribución de funciones y la integración de herramientas dentro del sistema de salud.

La sobrecarga administrativa, la limitada disponibilidad de personal de apoyo y la implementación deficiente de tecnologías son factores que, en conjunto, condicionan el uso del tiempo médico. En contextos de recursos limitados, estas limitaciones se intensifican, generando una mayor presión asistencial y reduciendo la capacidad resolutoria del primer nivel de atención.

“El tiempo clínico no depende del médico, depende del sistema.”

En este escenario, el tiempo clínico deja de depender del desempeño del profesional y pasa a estar determinado por el diseño del sistema. Abordar este problema como una cuestión de productividad individual no solo es insuficiente, sino que desvía la atención

del verdadero origen: la forma en que se toman decisiones sobre cómo se organiza el trabajo en salud.

“En salud, el tiempo no es solo un recurso: es donde ocurre la atención.”

**EL TIEMPO CLÍNICO COMO
REFLEJO DEL SISTEMA**

El uso del tiempo clínico no es un fenómeno aislado, sino una expresión directa de cómo se organiza el sistema de salud. La forma en que se distribuye, se interrumpe o se prioriza el tiempo del médico refleja decisiones estructurales relacionadas con la gestión, la asignación de recursos y el diseño de los procesos asistenciales.

En sistemas donde predominan la sobrecarga administrativa, la fragmentación institucional y la falta de integración entre niveles de atención, el tiempo clínico se convierte en un recurso escaso y disperso. Por el contrario, en entornos donde existen equipos de trabajo bien estructurados, apoyo administrativo adecuado y procesos definidos, el tiempo clínico tiende a utilizarse de manera más eficiente y alineada con las necesidades del paciente.

Desde esta perspectiva, analizar el tiempo clínico permite comprender no

solo la práctica médica, sino también las fortalezas y limitaciones del sistema en su conjunto. Más que un indicador operativo, el tiempo clínico se convierte en un marcador estructural de la calidad y coherencia del sistema de salud.

**EL VERDADERO
PROBLEMA NO ES EL
TIEMPO, ES EL SISTEMA**

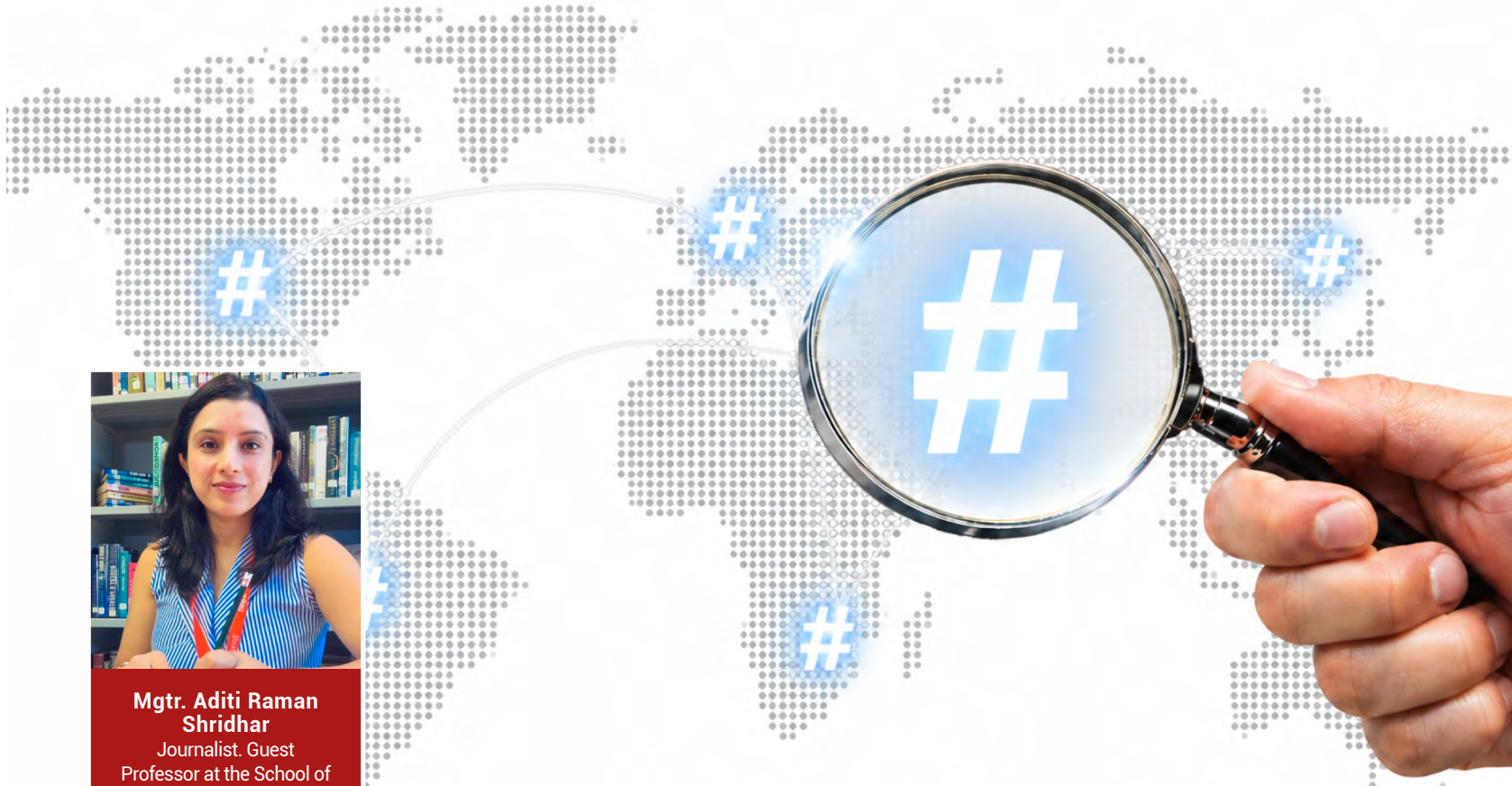
El tiempo clínico constituye uno de los recursos más críticos del sistema de salud y, al mismo tiempo, uno de los menos comprendidos desde una perspectiva organizativa. Su uso no depende exclusivamente del profesional, sino de un conjunto de decisiones estructurales que condicionan la forma en que se presta la atención.

La evidencia muestra que la pérdida de tiempo clínico no responde a una falta de eficiencia individual, sino a la manera en que se diseñan los procesos, se distribuyen las tareas y se implementan las herramientas dentro del sistema. En este contexto, mejorar la eficiencia del tiempo médico no implica exigir más al profesional, sino replantear la organización del trabajo y alinear la gestión con las necesidades reales de la práctica clínica.

En salud, el tiempo no solo es un recurso: es el espacio donde ocurre la atención. Y cuando ese tiempo no se gestiona adecuadamente, deja de ser suficiente para sostenerla.

THE POWER OF #HASHTAG IN 21ST CENTURY

HOW A TINY SYMBOL SPARKS GLOBAL MOVEMENTS IN POLITICS & SOCIAL CHANGE



**Mgtr. Aditi Raman
Shridhar**

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

A simple symbol transformed global communication, turning ideas into movements and words into collective action.

What is that one keyboard symbol that we type to imply as something being “very important”, “urgent”, “an unavoidable news”? This tiny symbol was even named the “Children’s Word of the Year” in the United Kingdom in 2018. Can you guess what it is?

It is the humble yet significant symbol ‘#’, the hashtag.

In the era of social media, few symbols have shaped global communication as profoundly as the hashtag (#). From a pound symbol in the Roman era and a

simple octothorpe on the telephone keypad, this tiny symbol has become the most powerful symbol of the 21st century that mobilizes protests, amplifies voices, and transforms the written word into action.

“
**A single symbol
changed the way the
world communicates.**
”

The # symbol is older than the internet. It is believed to have originated in the Roman times when they wrote the abbreviation lb for *libra pondo* (‘pound in weight’). Over time,

the abbreviation converted into the # symbol. In the 1870s, it became a key on the typewriter and later in 1968, an octothorpe on the telephone keypad.

THE POWER OF #HASHTAG IN 21ST CENTURY

The hashtag became a symbol of connection in 2007 when on August 23, 2007, a Silicon Valley tech advocate named Chris Messina posted this message: *“how do you feel about using # for groups. As in #barcamp?”* Messina wanted to help users group their conversations on Twitter, which was a chaotic, unfiltered stream of text at the time. Millions of posts flew across timelines every second with no structure to connect related messages. People could talk about the same topic, but their voices were scattered in a vast digital noise. Messina suggested that by simply placing “#” before a word or phrase such as #Election, #BreakingNews, or #Football, all the messages could be instantly categorized.

“
A hashtag turns
isolated messages into
a collective voice.
”

When Messina suggested it, people intuitively grasped that #Topic meant *“this is the label for my message.”* When wildfires swept through San Diego later that year and the #sandiegofire tag allowed users to share real-time updates, the symbol proved its worth as being efficient and a structure that could indeed save lives.

By 2009, Twitter officially adopted the clickable hashtag – barely knowing that this move would change the personality of the internet forever.



In 2014, the hashtag appeared into the Oxford English Dictionary.

THE TECHNOLOGY BEHIND IT

Technologically, hashtags are simple but brilliant. They use features called Metadata and Indexing. Using algorithms, platforms are able to track the metrics like (a) Volume Threshold – the number of posts with the same hashtag, the (b) Rate of Change – how quickly the conversations flow and users increase in engagement, in (c) Geographic Dispersion – the locations around the world from where the users log in, and

the (d) Engagement Metrics – the likes, dislikes, retweets, shares and comments.

A hashtag turns the post into part of a linked conversation that appears in every single user’s feed as an additional post they didn’t subscribe for.

INSTANT DISCOVERABILITY AND VIRALITY

At their core, hashtags function as search engines for ideas. The content spreads faster than it can be controlled and hashtags are the perfect fuel for that fire. This is because of several reasons.

- They’re Public and Open** - A hashtag connects users beyond friend lists or private circles. Even if two users don’t follow each other, their posts can coexist under the same tag — multiplying reach and interaction.
- They Signal Participation** - Hashtags are invitations to join and evoke feelings of belonging. When users see a trending tag like #WorldCupFinal or #MeToo, they feel a pull to add their voice. Every new post amplifies the noise and cause a viral chain reaction.
- They Simplify and Brand Ideas** - A hashtag is easy to remember, repeat, and replicate. It compresses an emotion, idea, or movement into a single clickable slogan. That simplicity makes it replicable and replication is the DNA of virality.

THE POWER OF #HASHTAG IN 21ST CENTURY

WHY THE HASHTAG AND NOT ANY OTHER SYMBOL?

Learning about Hashtags leads one to one of the most fascinating questions – Why the Hashtag (#) and not any other symbol such as *, @, \$, or %.

So why “#”? According to technology experts, the hashtag happens to be the most Accessible, easily available and easily globally recognizable symbol. On the keyboard, there is no language barrier and is easy to type.

Visual Clarity - Unlike “@” (which already tagged users), or “\$” (linked to money), “#” was neutral. It had no strong cultural meaning, so it could be reinvented freely.

Technical Compatibility - From a coding perspective, “#” was an unused and safe symbol in URLs and programming strings. It didn’t interfere with other commands, making it easy for Twitter’s software to detect and hyperlink automatically.

In short, these factors made it the perfect digital symbol for the job.

CASE STUDIES

Two of the earliest and most influential examples of digital-age activism — a movement that began with a hashtag and grew into a global protest hashtag-driven movements were #OccupyWallStreet in 2011, and #BlackLivesMatter in 2013.

1. #OccupyWallStreet in 2011 was a protest against economic inequality, corporate greed, and political corruption. At the heart of the movement was the slogan, “*We are the 99%*.” This phrase captured frustration over economic inequality, pointing out that the wealthiest 1% controlled a disproportionate share of resources and political influence, while the remaining 99% struggled with unemployment, debt, and stagnant wages.

2. #BlackLivesMatter was — and remains — one of the most influential social justice movements of the 21st century. It began as a hashtag and evolved into a global campaign against systemic racism, police brutality, and racial inequality, especially toward Black communities. The phrase “Black Lives Matter” was coined in 2013 by Alicia Garza, Patrisse Cullors, and Opal Tometi, three Black activists from the United States. It

emerged on social media after the acquittal of George Zimmerman, who fatally shot Trayvon Martin, an unarmed Black teenager, in 2012.

OTHER NOTABLE CASE STUDIES:

3. #MeToo (2017) – While the phrase “Me Too” was coined by Tarana Burke in 2006, the hashtag exploded in October 2017 after multiple revelations of sexual misconduct in the Hollywood film industry. The simplicity of the tag meant that millions of women worldwide shared stories, solidarity and viral posts within days. #MeToo showed how hashtags became slogans calling for protests, personal invitations calling for confessions, across the globe and all cultures. A single tag invited personal narrative and community binding simultaneously. It moved from digital to real world consequences: resignations, policy changes, public debates.

4. #IceBucketChallenge (2014) - What began as a quirky dare turned into one of the largest viral fundraising campaigns in history, raising over \$220 million for ALS research. The challenge exemplified the power of hashtags to turn fun into philanthropy.

5. #COVID19 (2020) - During the global pandemic, hashtags provided information, support, and community. From #StayHome to #FrontlineHeroes, they captured a shared human experience under lockdown.

6. #BringBackOurGirls (2014) – emerged after the kidnapping of 276 Nigerian schoolgirls by Boko Haram in Nigeria. It was boosted by global figures like Michelle Obama and Malala Yousafzai. It drew international attention to terrorism, gender violence, and education rights in Africa.

THE POWER OF #HASHTAG
IN 21ST CENTURY

“
A hashtag doesn't just
label ideas, it turns
them into movements.
”

WHEN HASHTAGS TURNED COUNTERPRODUCTIVE

Not all that gitters is gold, aptly defines the nature of the hashtags too.

While hashtags are powerful in many ways, they are not without limitations. The popular trend of “Hashtag activism” is sometimes dismissed as ‘Slacktivism’, a symbolic support without real action. Critics argue that simply posting **#SaveThePlanet** does little to save it.

#AllLivesMatter: The Counter to a Movement - Created in response to **#BlackLivesMatter** (BLM), **#AllLivesMatter** was intended by some users to promote inclusivity. It diluted and derailed the specific conversation about systemic racism and police brutality against Black people. By

implying equivalence among all lives, it negated the targeted injustice that BLM sought to highlight.

#AllLivesMatter became a reactionary slogan rather than a unifying one. It exposed how hashtags can be weaponized to undermine social justice discourse, and the BLM movement had to reassert its message repeatedly to clarify intent.

ONE SYMBOL, A MILLION VOICES

The story of the hashtag is ultimately the story of the digital human spirit. Our desire to be heard, to belong, and to make meaning in a noisy world is what gives power to the hashtag. It reminds us that revolutions don't always start with speeches or guns. Sometimes, they start with a single keystroke.

We do not yet know what the next evolution of the hashtag will look like; whether it will merge with artificial intelligence, dissolve into new modes of digital speech, or be replaced by a symbol not yet invented. What we do know is that this tiny mark has already

“
Sometimes, a
revolution begins with
a single keystroke.
”

left an indelible imprint on our collective consciousness. The future of the hashtag remains unwritten, but the world will be watching, clicking, and tagging eagerly to see what it becomes next.

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



ources: Bruns, A., & Burgess, J. (2015). Hashtag publics: The and politics of discursive networks. Peter Lang; Gleason, B. #Occupy Wall Street: Exploring informal learning about 'movement on Twitter. American Behavioral Scientist; The m (2020). Black Lives Matter: How hashtags became a ent; Time Magazine (2019). The evolution of the hashtag v it changed the internet; Twitter Blog (2017). Celebrating s of the hashtag.



Abg. Francisco Jácome Mgtr.

Docente de la Facultad de Derecho, Política y Desarrollo UEES

CONTROL ESTATAL Y LÍMITES AL PODER ADMINISTRATIVO

El control administrativo no es solo un mecanismo de supervisión, sino el principal límite al poder estatal y una garantía efectiva de los derechos ciudadanos.

Hablar del poder administrativo en el Ecuador actual implica necesariamente situarse en el marco del Estado constitucional de derechos y justicia consagrado en la Constitución de 2008. Este modelo no solo redefine la estructura del Estado, sino que también transforma profundamente la manera en que se entiende y se ejerce el poder público. Ya no resulta admisible concebir a la administración como una instancia superior e incuestionable; por el contrario, se trata de una organización que debe actuar bajo parámetros jurídicos claros, principios éticos y, sobre todo, bajo la mirada constante de la ciudadanía.

En ese contexto, el control administrativo deja de ser un elemento accesorio para convertirse en una

pieza clave dentro del engranaje estatal. No se trata únicamente de vigilar o sancionar, sino de establecer límites reales al ejercicio del poder, evitando arbitrariedades y garantizando que los derechos de las personas no queden en un plano meramente declarativo.

“
El poder administrativo ya no es incuestionable, está sometido a control.
”

Ahora bien, aunque el derecho administrativo ecuatoriano ha incorporado avances importantes —como la transparencia, la participación ciudadana o la rendición de cuentas—, la práctica demuestra que estos principios

no siempre se materializan de manera efectiva. Persisten dinámicas que debilitan la institucionalidad, como la corrupción, los excesos burocráticos o la falta de profesionalización en ciertos sectores de la administración pública.

CONTROL ESTATAL Y LÍMITES AL PODER ADMINISTRATIVO

A partir de estas tensiones, el presente ensayo propone una reflexión crítica sobre el control administrativo en el Ecuador. Más allá de describir sus mecanismos, interesa comprender su verdadera función como límite al poder estatal, así como los desafíos que enfrenta en la actualidad y las posibles vías para fortalecerlo.

EL CONTROL COMO EXPRESIÓN DEL PRINCIPIO DE LEGALIDAD

Uno de los puntos de partida inevitables para entender el control administrativo es el principio de legalidad. En términos simples, este principio establece que toda actuación de la administración debe estar sometida a la ley. Sin embargo, reducirlo a una fórmula básica sería insuficiente. En realidad, se trata de una garantía mucho más amplia, que busca impedir que el poder público se ejerza de manera discrecional o arbitraria.

En el caso ecuatoriano, este principio adquiere un matiz particular, ya que se articula con una visión garantista del Estado. Esto significa que no basta con que la administración actúe “conforme a la ley”; también debe hacerlo respetando derechos, ponderando intereses y justificando sus decisiones de manera razonable.

Desde esta perspectiva, el control administrativo no solo verifica si un acto es legal en sentido estricto, sino que también evalúa si es legítimo. Es decir, si responde a criterios de justicia, proporcionalidad y coherencia.

Esta distinción es importante, porque revela que el control no es un simple mecanismo técnico, sino una herramienta profundamente vinculada con la protección de las personas.

“
No basta actuar
conforme a la ley,
también hay que
actuar con legitimidad.”

EL CÓDIGO ORGÁNICO ADMINISTRATIVO Y EL FORTALECIMIENTO DE GARANTÍAS

Un elemento que ha marcado un antes y un después en la regulación de la actividad administrativa en el Ecuador es el Código Orgánico Administrativo. Este cuerpo normativo no solo ordena procedimientos, sino que introduce una lógica distinta en la relación entre el Estado y los ciudadanos.

Entre sus aportes más relevantes está el reconocimiento de garantías que, aunque puedan parecer formales, tienen un impacto directo en la vida de las personas. El debido proceso administrativo, por ejemplo, obliga a que cualquier decisión que afecte derechos siga un procedimiento claro y respetuoso. La motivación de los actos, por su parte, exige que la administración explique las razones de sus decisiones, evitando así resoluciones arbitrarias o poco transparentes.

A esto se suma el principio de proporcionalidad, que impide que el Estado adopte medidas excesivas o innecesarias, y el derecho a impugnar, que permite a los ciudadanos cuestionar decisiones con las que no están de acuerdo.

Lo interesante es que estas garantías no solo limitan al poder público, sino que también lo legitiman. Una administración que actúa de manera transparente y razonada genera mayor confianza, lo que a largo plazo fortalece la institucionalidad.

“
Las garantías no solo
limitan al Estado,
también lo legitiman.”

LAS DISTINTAS FORMAS DE CONTROL: UNA MIRADA PRÁCTICA

Cuando se habla de control administrativo, a menudo se lo presenta como un sistema ordenado y coherente. Sin embargo, en la práctica, se trata de un conjunto de mecanismos que operan de manera simultánea y, en ocasiones, desarticulada.

Por un lado, está el control interno, que es el que realizan las propias instituciones sobre su funcionamiento. En teoría, este tipo de control debería permitir detectar errores a tiempo y corregirlos antes de que generen mayores consecuencias.

CONTROL ESTATAL Y LÍMITES AL PODER ADMINISTRATIVO

No obstante, su efectividad suele verse limitada por factores como la falta de independencia o la presión jerárquica. No es raro que ciertos problemas se mantengan ocultos precisamente porque quienes deben controlarlos forman parte de la misma estructura.

Por otro lado, el control externo —ejercido por la Contraloría General del Estado— cumple una función más visible, especialmente en lo relacionado con el uso de recursos públicos. Su labor es fundamental en la detección de irregularidades y en la determinación de responsabilidades. Sin embargo, su impacto real depende en gran medida de que sus decisiones no queden solo en informes, sino que se ejecuten de manera efectiva.

“Un sistema de control sin ejecución es solo una formalidad.”

A esto se suma el control judicial, que probablemente constituye la garantía más sólida para los ciudadanos. A través de los tribunales, es posible cuestionar actos administrativos que vulneren derechos. Más allá de corregir errores puntuales, este tipo de control cumple una función orientadora, ya que establece criterios que la administración debe considerar en el futuro.

Finalmente, el control social introduce una dimensión distinta, al involucrar

directamente a la ciudadanía en la vigilancia de la gestión pública. Espacios como las veedurías o los procesos de rendición de cuentas permiten que las personas participen activamente. Instituciones como el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social tienen un rol importante en este ámbito, aunque todavía existen barreras que limitan su alcance, como la desconfianza o la falta de información.

TECNOLOGÍA Y TRANSPARENCIA: ¿UNA SOLUCIÓN REAL?

En los últimos años, la incorporación de herramientas tecnológicas ha abierto nuevas posibilidades para el control administrativo. Plataformas digitales, portales de transparencia y sistemas de gobierno electrónico han facilitado el acceso a la información pública, lo que en teoría debería fortalecer la fiscalización.

Sin embargo, conviene matizar este optimismo. Si bien la tecnología puede reducir ciertos niveles de opacidad, no elimina por sí sola los problemas estructurales. De poco sirve contar con grandes volúmenes de información si esta no es comprensible o si no existen mecanismos efectivos para utilizarla.

Además, surgen nuevos desafíos, como la protección de datos personales o la necesidad de garantizar que la información publicada sea veraz y actualizada. En este sentido, la tecnología debe entenderse como una herramienta complementaria, no como una solución definitiva.

“La tecnología facilita el control, pero no resuelve sus fallas estructurales.”

PROBLEMAS PERSISTENTES: MÁS ALLÁ DE LA NORMA

Uno de los aspectos más complejos del control administrativo en el Ecuador es la distancia entre lo que establecen las normas y lo que ocurre en la práctica. A pesar de contar con un marco jurídico relativamente sólido, los problemas persisten.

La corrupción sigue siendo una de las principales preocupaciones, no solo por el impacto económico que genera, sino por el deterioro que provoca en la confianza ciudadana. Cuando las instituciones no funcionan de manera transparente, el control pierde eficacia y se convierte en un mecanismo meramente formal.

La burocracia, por su parte, representa otro obstáculo importante. Procesos excesivamente largos o innecesariamente complejos dificultan tanto la gestión interna como el ejercicio de derechos por parte de los ciudadanos.

A esto se suma la debilidad institucional, que se refleja en la falta de coordinación entre los distintos órganos de control y en la limitada capacidad para hacer cumplir sus decisiones. En muchos casos, las sanciones no se ejecutan o se diluyen en el tiempo, lo que genera una percepción de impunidad.

CONTROL ESTATAL Y LÍMITES AL PODER ADMINISTRATIVO

REPENSAR EL CONTROL ADMINISTRATIVO

Frente a este panorama, resulta necesario replantear la forma en que se entiende el control administrativo. Más que un mecanismo reactivo, orientado exclusivamente a sancionar, debería concebirse como una herramienta preventiva y de mejora continua.

Esto implica, entre otras cosas, fortalecer la formación de los servidores públicos, promover una cultura de integridad y garantizar la independencia de los

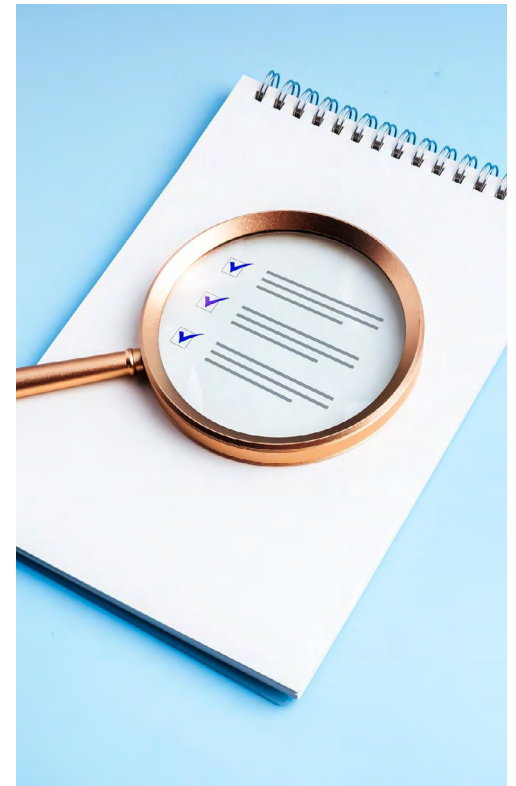
órganos de control. También supone reconocer que la participación ciudadana no es un complemento, sino un elemento esencial para el funcionamiento del Estado.

En última instancia, el control administrativo no puede desvincularse de la calidad de la gestión pública. Cuanto más eficiente, transparente y responsable sea la administración, menor será la necesidad de intervenciones correctivas.

“
El verdadero control no corrige errores, los previene.
”

DEL CONTROL FORMAL AL CONTROL EFECTIVO

1. El control administrativo cumple una función esencial dentro del Estado ecuatoriano, no solo como límite al poder público, sino como garantía concreta de los derechos de los ciudadanos.
2. Aunque existen diversos mecanismos de control, su efectividad depende de factores que van más allá de la norma, como la independencia institucional, la coordinación entre entidades y la voluntad política.
3. La participación ciudadana y el uso de herramientas tecnológicas ofrecen oportunidades importantes, pero requieren condiciones adecuadas para generar un impacto real.
4. Problemas como la corrupción, la burocracia y la debilidad institucional continúan afectando el funcionamiento del sistema de control, evidenciando la necesidad de reformas profundas.
5. Repensar el control administrativo implica asumirlo no solo como un mecanismo sancionador, sino como una herramienta orientada a prevenir irregularidades y mejorar la gestión pública en su conjunto.



Referencias: Constitución del Ecuador; Código Orgánico Administrativo; Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública; Gordillo, A. Tratado de Derecho Administrativo; Cassagne, J. C. Derecho Administrativo; Dromi, R. Derecho Administrativo; García de Enterría, E., & Fernández, T-R. Curso de Derecho Administrativo.

PRODUCTIVIDAD AGRÍCOLA: EL ROL DE FERTILIZANTES EN LOS CULTIVOS DE ARROZ.



Ing. Kevin Cedeño
Vincés Mgtr. PhD (c)

La productividad del arroz en Ecuador depende cada vez más de fertilizantes importados, convirtiendo los costos, el suelo y la sostenibilidad en un desafío estratégico.

En Ecuador, hablar del cultivo arroz es hablar de un cultivo con tradición. Es el grano que acompaña el almuerzo cotidiano y, al mismo tiempo, el cultivo que sostiene economías familiares enteras en la región Costa. Detrás de ese tradicional cultivo hay una realidad menos visible: producir arroz es, cada vez más, una carrera de resistencia contra el costo de los insumos. Estadísticas oficiales muestran

que el país se mueve en volúmenes considerables de producción que es alrededor de 1,6 millones de toneladas en 2022 y que la actividad se concentra de forma marcada en provincias costeras donde el arroz no es solo un cultivo, es una fuente de trabajo para cientos de familias. Justamente por eso, cuando suben los costos, no se encarece únicamente una hectárea; se encarece la tranquilidad de miles de productores.

PRODUCTIVIDAD AGRÍCOLA: EL ROL DE FERTILIZANTES EN LOS CULTIVOS DE ARROZ

DEPENDENCIA EXTERNA Y COSTO PAÍS

De este análisis surge un tema que solemos comentar a medias: la dependencia externa. Ecuador no fabrica todo lo que su agricultura consume; importa una parte importante de materias primas e insumos que sirven en el campo. Ese flujo tiene un impacto directo en la salida de divisas. El Banco Central, al reportar importaciones por uso o destino económico, registra montos relevantes en “materias primas para la agricultura”, reflejando cuántos dólares se van del país para sostener la producción agropecuaria. Es una cifra que se siente, primero, en la balanza comercial; luego, en la factura de cada ciclo agrícola; y finalmente, en el precio que el productor necesita para no trabajar a pérdida. Como se muestra en la gráfica, Ecuador está por debajo del consumo de fertilizantes, situación que evidencia el desarrollo agrícola avanzado de otros países de la región.

FERTILIZANTES: EL FACTOR CRÍTICO

Dentro de ese grupo de dependencia, los fertilizantes son un factor estratégico para los cultivos. El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), a través del Sistema de Información Pública Agropecuaria (SIPA), revisa el comportamiento de precios de fertilizantes mediante el Índice de Precios de Fertilizantes (IPF), una herramienta útil para entender por qué, en ciertos años, el “paquete tecnológico” se vuelve casi impagable. Ese índice recoge productos ampliamente usados, como la urea que es un fertilizante nitrogenado, el fosfato diamónico (DAP) y el muriato de potasio (MOP), que en los cultivos son parte del lenguaje diario del agricultor aunque suenen técnicos. En arroz, donde la nutrición especialmente la nitrogenada, suele ser decisiva para rendimiento y productividad del cultivo, el fertilizante no es sustituible: es un componente que

1,6 MILLONES TONELADAS PRODUCCIÓN DE ARROZ (2022)

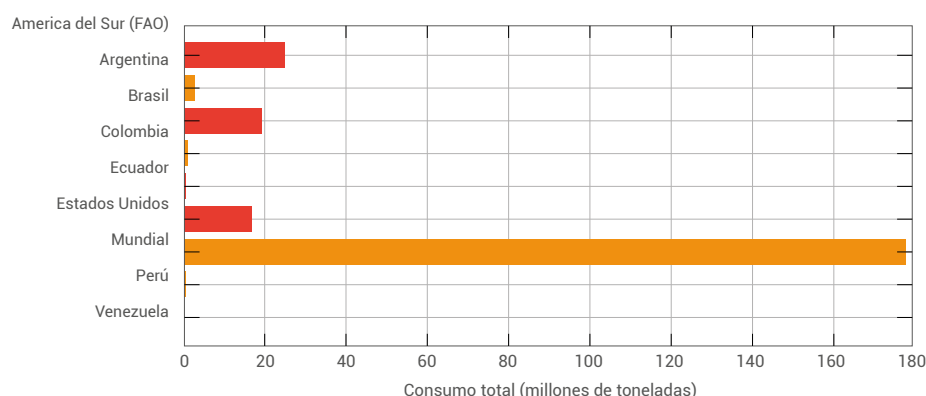
empuja los costos hacia arriba y obliga a tomar decisiones difíciles, como reducir dosis o aplicar “a ojo”, con el riesgo de perder productividad.

“ El fertilizante no es opcional, es el motor de la productividad. ”

SUELO, SOSTENIBILIDAD Y RIESGO AMBIENTAL

Pero la problemática no debería quedarse solo en dólares. También está la pregunta incómoda: ¿qué pasa con el suelo cuando el nitrógeno se vuelve costumbre y no estrategia? La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) advierte que los desequilibrios de nutrientes y la contaminación derivada del uso inadecuado de fertilizantes pueden afectar la vida del suelo y sus funciones, debilitando su capacidad de sostener cultivos en el tiempo. Y, desde el ángulo climático, el Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático (IPCC) destaca la relevancia de las emisiones de óxido nitroso (N₂O), un gas de efecto invernadero asociado al manejo de nitrógeno en suelos agrícolas. En términos simples: el exceso o la mala práctica no solo puede “desgastar” la tierra; también deja huella ambiental.

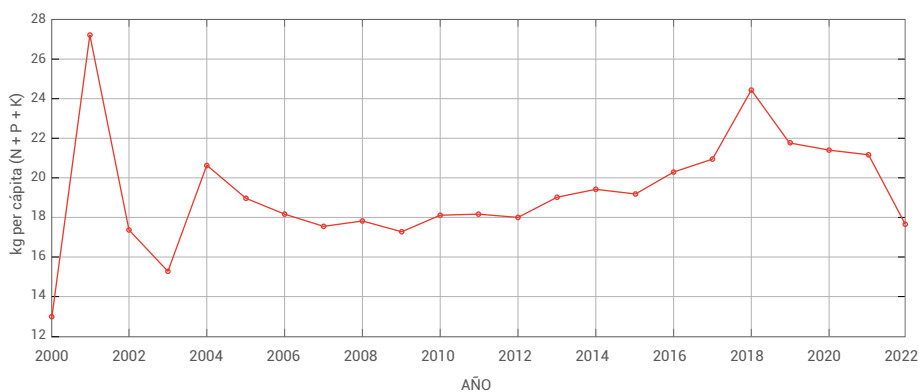
CONSUMO DE FERTILIZANTES EN MILLONES DE TONELADAS



Fuente: Our World in Data Nota: Cifras reportadas del año 2022

PRODUCTIVIDAD AGRÍCOLA: EL ROL DE FERTILIZANTES EN LOS CULTIVOS DE ARROZ.

USO DE FERTILIZANTES PER CÁPITA DE ECUADOR



Fuente: FAO - Nota: Cifras reportadas entre 2000 - 2022

PRODUCTIVIDAD Y VULNERABILIDAD DEL SISTEMA

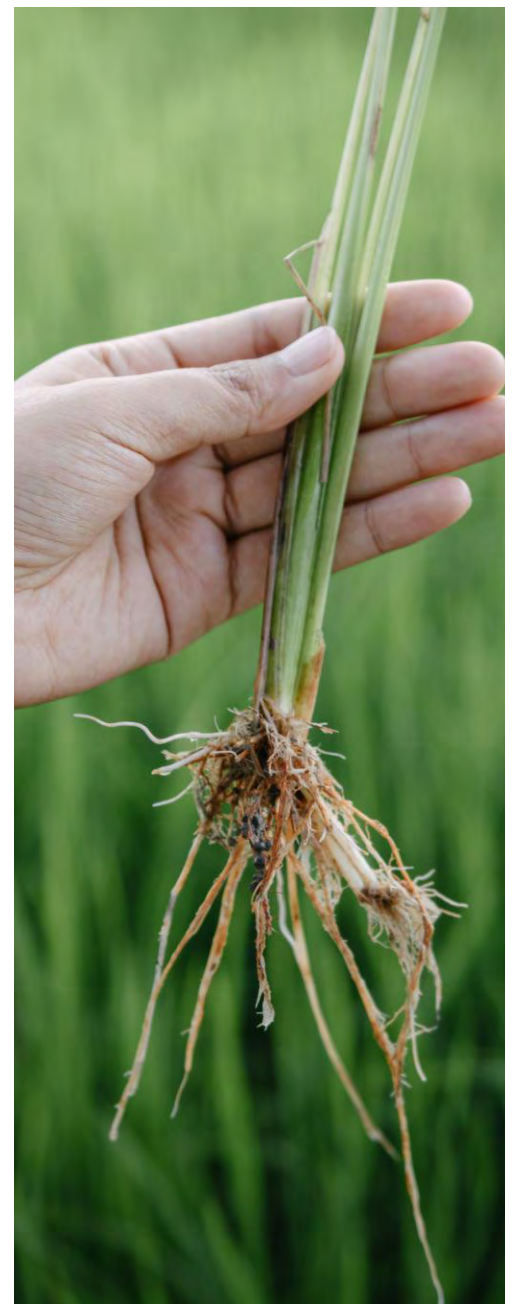
Si uno se sienta a conversar con los agricultores del sector arrocero, rara vez lo primero que menciona es “la balanza comercial”. La discusión se centra en precio del quintal, del diésel, del riego, de la mano de obra y, casi siempre, del fertilizante que “ya no alcanza”. Y sin embargo, detrás de esa conversación de campo hay un factor que conecta lo cotidiano con lo nacional: Ecuador sostiene parte de su productividad agrícola con insumos importados, y cada campaña implica una salida de divisas que no siempre vemos, pero que termina reflejada en los costos del cultivo.

Las cifras oficiales muestran que el arroz es un cultivo de relevancia. En 2022, la producción nacional alcanzó los 1,6 millones de toneladas, con una concentración fuerte en provincias de la Costa, donde el cultivo de arroz es empleo,

economía local y fuente de alimentación. Esa concentración tiene un doble fin: por un lado, facilita que el país se abastezca; por otro, vuelve más sensible al sistema cuando los insumos suben, porque el golpe se multiplica en miles de hectáreas al mismo tiempo. El agricultor no puede detener el ciclo sin pagar un precio: si no fertiliza cuando toca, la planta lo evidencia en el rendimiento.

Por esto se vuelve importante mirar el costo país. El Banco Central del Ecuador registra importaciones significativas en la categoría “materias primas para la agricultura”, que revelan cuántos dólares se destinan a sostener el aparato productivo del agro. Ese flujo de divisas no es un debate abstracto: cuando el dólar sale, el productor queda expuesto a precios internacionales, transporte, disponibilidad y, en ocasiones, a

“ Cada saco importado refleja una dependencia estructural. ”



PRODUCTIVIDAD AGRÍCOLA: EL ROL DE FERTILIZANTES EN LOS CULTIVOS DE ARROZ.

SUELO = PRODUCTIVIDAD

variaciones de precio que llegan sin aviso. La dependencia se vuelve un riesgo, no porque importar sea “malo” en sí, sino porque la agricultura necesita estabilidad para planificar y el mercado global rara vez ofrece estabilidad de precios.

EL DESAFÍO ESTRUCTURAL DEL FERTILIZANTE

En fertilizantes, esa dependencia es especialmente perceptible. Registros internacionales de comercio, compilados por el Banco Mundial con base en UN Comtrade, reportan importaciones ecuatorianas de fertilizantes por cientos de millones de dólares en los últimos años. Traducido a la realidad ecuatoriana: el saco que llega al distribuidor local ya viene cargado de costos externos. Y cuando sube, el arroz siente el impacto de inmediato, porque el fertilizante es un factor importante del costo por hectárea, sobre todo en sistemas donde la nutrición nitrogenada define gran parte del potencial productivo.

El Ministerio de Agricultura y Ganadería, mediante el Sistema de Información Pública Agropecuaria, sigue la evolución de precios con el Índice de Precios de Fertilizantes, construido a partir de productos de uso extendido como la urea, el fosfato diamónico y el muriato de potasio. Ese índice ayuda a ponerle cifras a lo que el agricultor ya percibe:



hay años en los que la campaña se encarece antes de sembrar. Y entonces aparecen decisiones defensivas: reducir dosis, fraccionar aplicaciones por falta de liquidez o aplicar “por costumbre” en lugar de hacerlo con base en un análisis del suelo.

Este es el factor de análisis. En arroz, donde el nitrógeno suele ser protagonista, el riesgo no es solo gastar más, sino perder eficiencia y deteriorar la base que sostiene la cosecha. Ecuador cuenta con normativa para registrar y controlar fertilizantes y enmiendas, a cargo de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario (AGROCALIDAD), y dispone de instructivos y trámites públicos para análisis de suelos. Pero el desafío sigue siendo crucial: el control del insumo existe en el papel, mientras el seguimiento de la calidad del suelo, en la vida real, no siempre se realiza. Y sin suelo sano, no hay precio que alcance.

“ La sostenibilidad agrícola empieza en el suelo, no en el mercado ”

SIN SUELO SANO NO HAY PRODUCCIÓN SOSTENIBLE

Formar a los agricultores en el papel del nitrógeno y el uso eficiente de fertilizantes es clave para proteger el suelo arrocero, evitar pérdidas y mejorar rendimientos. Se requieren políticas públicas que faciliten análisis y monitoreo de suelos, con datos claros y oportunos para decidir dosis y momentos de aplicación. Paralelamente, impulsar industrias nacionales de fertilizantes reduciría importaciones, salida de divisas y costos.



- TRANSPARENCIA**
Información clara y comprensible
- COMPARABILIDAD**
Datos consistentes y comparables
- ESTRUCTURA**
Presentación organizada
- REVELACIÓN**
Información relevante y útil
- DECISIONES**
Mejores decisiones estratégicas

ESTADOS FINANCIEROS NIIF 18

- Presentación
- Revelación
- Claridad
- Eficiencia
- Confianza

FINANCE

928,545	▲ +2.53%
28,545	▲ +1.54%
8,545	▼ -0.45%
548,136	▲ +2.15%
215,876	▲ +7.91%
9,007	▼ -1.08%
337,296	▲ +2.53%



ESTRATEGIA Y TRANSPARENCIA EN LA NIIF 18 PRESENTACIÓN Y REVELACIÓN EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

La NIIF 18 redefine la presentación financiera, transformando la contabilidad en una herramienta estratégica para la toma de decisiones.



Msc. Héctor Gavilanes
Audit partner
Deloitte SLATAM.

Históricamente, se ha percibido a la contabilidad como una labor de soporte técnico, limitada al registro de sucesos pasados y al cumplimiento administrativo. No obstante, en el entorno contemporáneo, la disciplina contable se ha transformado en una estrategia de negocios fundamental para orientar a las partes interesadas —incluyendo inversionistas, prestamistas, reguladores, clientes, proveedores y colaboradores— hacia una toma de decisiones informada. Estas decisiones se fundamentan en métricas universales que, al estar alineadas con las

Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), facilitan un lenguaje financiero común, transparente y comparable.

EL SURGIMIENTO DE LA NIIF 18

El Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus siglas en inglés International Accounting Standards Board), ante la demanda global de mayor uniformidad y claridad, ha emitido la Norma Internacional de Información Financiera 18 (NIIF 18): Presentación y Revelación en los

ESTRATEGIA Y TRANSPARENCIA EN LA NIIF 18 PRESENTACIÓN Y REVELACIÓN EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

Estados Financieros. Esta normativa sustituye a la Norma Internacional de Contabilidad 1 (NIC 1): Presentación de Estados Financieros, con el propósito de establecer lineamientos precisos sobre la estructura del estado de resultados. Es pertinente señalar que la redefinición en la presentación constituye el principal cambio, entre otros también establecidos que no serán desarrollados en este artículo.

EVOLUCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS

La norma delimita la elección entre presentar el estado de resultados por naturaleza (agrupación de costos según su esencia) o por función (desglose basado en la actividad, como costos de ventas o gastos administrativos). Mientras que el marco anterior permitía una variabilidad que dificultaba la comparabilidad, la Norma Internacional de Información Financiera 18 introduce categorías obligatorias que aseguran que

“ La comparabilidad financiera se construye con estructura, no con interpretación. ”

el proceso de análisis del rendimiento financiero sea lógico y fundamentado.

DE LA CLASIFICACIÓN GENÉRICA A LA ESTRUCTURA POR ACTIVIDADES

Una de las innovaciones más significativas de la NIIF 18 es la eliminación de la práctica común de agrupar transacciones bajo denominaciones ambiguas como "otros ingresos" u "otros gastos", las cuales a menudo dificultaban el análisis del rendimiento real. Bajo el nuevo marco, el estado de resultados debe organizar las partidas en tres categorías de actividades específicas, cada una de las cuales exige la presentación de un subtotal obligatorio:

- **Actividades de operación:** Incluye todos los ingresos y gastos generados por las actividades principales del negocio que no se clasifican en inversión o financiamiento. El subtotal de utilidad operativa se convierte ahora en una métrica estandarizada.
- **Actividades de inversión:** Agrupa los rendimientos generados por activos que producen ingresos de manera independiente, como propiedades de inversión o activos financieros. Requiere un subtotal que refleje el éxito de estas colocaciones de capital.
- **Actividades de financiamiento:** Comprende los costos y rendimientos relacionados con la obtención de recursos, tales como intereses de préstamos o efectos de la gestión de caja. Exige un subtotal previo a la utilidad neta.

Esta segmentación marca una diferencia fundamental respecto al modelo anterior, ya que permite identificar con absoluta precisión el origen de los resultados financieros. Al visibilizar por separado el impacto de cada actividad, los usuarios pueden evaluar mejor el desempeño de la entidad.

RETOS EN LA IMPLEMENTACIÓN Y SOCIALIZACIÓN

La transición hacia esta estructura de reporte no es exclusivamente un proceso técnico, sino un desafío de gestión estratégica que requiere atención en los siguientes ámbitos:

- **Tecnología:** Actualización de los sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP, por sus siglas en inglés Enterprise Resource Planning) para la nueva categorización de las transacciones financieras.
- **Partes interesadas:** Comunicación efectiva con accionistas y otros grupos de interés sobre una estructura que, si bien en términos finales será igual, en el proceso de análisis representará un reto comprensivo.
- **Negociación:** Revisión de acuerdos comerciales y cláusulas financieras que dependen de las definiciones actuales de los indicadores de desempeño.

ESTRATEGIA Y TRANSPARENCIA EN LA NIIF 18
PRESENTACIÓN Y REVELACIÓN EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

DIRECTRICES PARA EL PROFESIONAL CONTABLE Y FINANCIERO

Para una implementación ordenada, el profesional de finanzas debe liderar un diagnóstico de impacto integral, capacitar a los equipos técnicos y establecer canales de comunicación directa con la alta gerencia antes de la adopción obligatoria.

EL CONTEXTO REGULATORIO EN EL ECUADOR

Es imperativo considerar la dimensión regulatoria. Aunque en el Ecuador aún no se han emitido resoluciones definitivas

“
La nueva contabilidad no solo informa, guía decisiones.
”

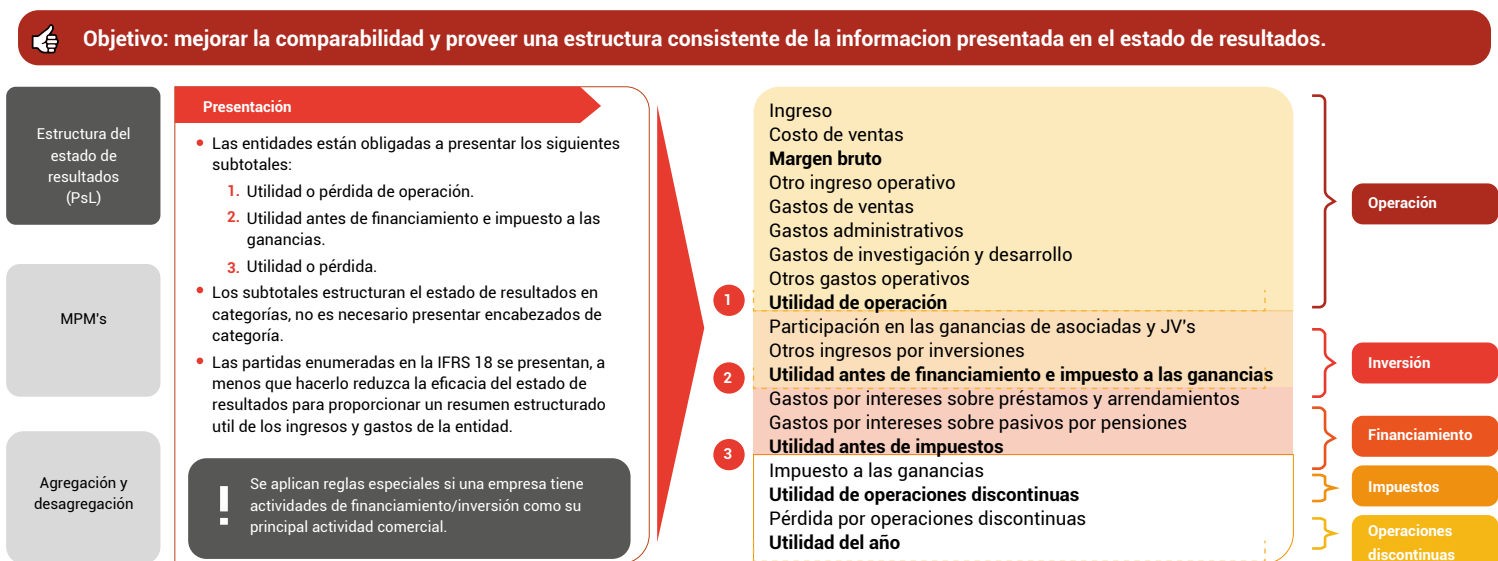
por parte de los organismos reguladores sobre los modelos de formularios, los profesionales deben anticiparse a cambios en los requerimientos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros y el Servicio de Rentas Internas (SRI). La preparación temprana permitirá una transición fluida hacia los nuevos esquemas de reporte exigidos por las autoridades.

VIGENCIA Y CONCLUSIÓN

La Norma Internacional de Información Financiera 18 entrará en vigencia oficialmente para los periodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2027, permitiéndose su aplicación anticipada. La adopción de esta norma reafirma que la contabilidad es el eje estratégico que permite a las organizaciones operar con integridad y precisión en el mercado global.

Gráfico: Representación gráfica del estado de resultados bajo NIIF 18

Cambios en la estructura del estado de resultados - Presentación de nuevos subtotales



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