

revista digital

# PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS Y DE OPINIÓN

## POPULISMO USA

4

Preethika Sainam, Seigyoung Auh,  
Richard Ettenson y Bulent Menguc

7

Shannon K. Gilmartin, Samantha Brunhaver, Sara Jordan-Bloch, Gabriela Gall, Caroline Simard y Sheri D. Sheppard



revista digital

# PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS Y DE OPINIÓN

## 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 Hépez - 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

## EDITORA GENERAL

Eco. Gianna Aguirre

## DISEÑO GRÁFICO

Ing. Herwin Rosales T.



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.

4



Preethika Sainam, Seigyoung Auh,  
Richard Ettenson y Bulent Menguc

20



Pamela Juliana Aguirre Castro, PhD.

7



Shannon K. Gilmartin, Samantha Brunhaver,  
Sara Jordan-Bloch, Gabriela Gall, Caroline  
Simard y Sheri D. Sheppard

24



Antonio R. Gómez García, PhD.

11



Alberto Dahik

27



Ing. César Espinoza S. Ph.D. (c)

13



Rafael Sandoval

30



Nino Cassanello Foghini

15



Ab. Juan Sebastián Alvear Zenck

32



Alberto Dahik



# Carta Editorial

---

Edición junio 2025 – Revista Punto de Vista

Estimados lectores,

Nos complace presentarles una nueva edición de Punto de Vista, la revista de análisis del Centro de Estudios Económicos y Sociales para el Desarrollo (CESDE) de la Universidad Espíritu Santo. Esta publicación digital nace del compromiso con el pensamiento crítico y la reflexión sobre los desafíos que enfrentan hoy quienes lideran empresas, organizaciones tanto del sector público cuanto del privado, y profesionales que desarrollan sus actividades en forma independiente. Nuestro enfoque es interdisciplinario tratando de estar siempre actualizados sobre materias de actualidad.

En esta edición de junio, abordamos temas que cruzan la frontera entre la estrategia, la gestión del talento y el análisis legal. Iniciamos con un artículo que expone el alto costo de la desalineación entre los objetivos empresariales y las capacidades analíticas, ofreciendo una mirada lúcida sobre cómo las empresas pueden generar valor real a través de la analítica avanzada.

En otro eje fundamental, exploramos cómo las asignaciones desafiantes pueden moldear trayectorias profesionales desde los primeros años laborales, con un enfoque en la equidad de género y diversidad étnica. Además, reflexionamos sobre el impacto económico y social de los accidentes laborales en el Ecuador, a partir de datos contundentes que invitan a repensar nuestras políticas públicas.

Completan esta edición análisis sobre populismo económico en EE. UU., el rol del fideicomiso en la gestión patrimonial moderna, y el arbitraje societario como solución eficiente y confidencial para conflictos empresariales.

Esperamos que cada artículo inspire a nuestros lectores a cuestionar, aprender y liderar con propósito.

Cordialmente,

*Alberto Dahik Garzozzi*

Alberto Dahik  
Director  
Revista Punto de Vista – Universidad Espíritu Santo



# EL ALTO COSTO DE LA DESALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES Y ANALÍTICOS

Preethika Sainam, Seigyoung Auh, Richard Ettenson y Bulent Menguc

Distribuido por: The New York Times Syndicate



**L**os líderes empresariales se ven sometidos a una gran presión para aumentar las capacidades analíticas y de datos de sus empresas (y hacerlo rápido), o corren el riesgo de quedar rezagados frente a competidores más avanzados en el uso de datos.

Pero ¿qué significa realmente tener éxito en este ámbito? ¿Cómo deberían medirlo las empresas?

Los indicadores que caracterizan el éxito de la transformación digital han evolucionado desde hace unos

años. En una encuesta realizada por Gartner en 2018 a líderes de datos y analítica (D&A) y directores digitales (CDOs), los encuestados clasificaron tres actividades clave internas de la empresa como las más importantes para lograr el éxito en datos y analítica: crear una cultura impulsada por los datos, adoptar capacidades analíticas avanzadas y emplear una estrategia de implementación de datos y análisis bien desarrollada. Pero cuando Gartner realizó la versión 2022 de esta encuesta, los encuestados informaron que su principal prioridad ahora se centraba en el merca-

## EL ALTO COSTO DE LA DESALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES Y ANALÍTICOS

do externo: estas inversiones deben crear valor empresarial al ayudar a la compañía a alcanzar sus objetivos de crecimiento. Esta evolución del interés y el cambio de prioridad hacia el rendimiento y la rendición de cuentas en datos y analítica es una progresión natural destinada a responder a la pregunta “¿y qué?”

Una pregunta crítica para las empresas que están atravesando transformaciones digitales es: ¿Cómo y dónde contribuyen las inversiones en nuevas y mejoradas capacidades analíticas y de datos a beneficios empresariales tangibles como la rentabilidad y el crecimiento? ¿Deberían invertir en talento? ¿Tecnología? ¿Cultura? Según nuestra investigación, que mide el impacto del desarrollo analítico en los indicadores clave de rendimiento empresarial, el camino hacia la creación de valor real es matizado y no tan directo. No solo importa el nivel de analítica, sino también qué tan alineadas están las capacidades de análisis con los objetivos empresariales.

### CÓMO CREAN VALOR LAS EMPRESAS CON LA ANALÍTICA

Para investigar el impacto de la alineación en la analítica sobre el rendimiento empresarial, encuestamos a 323 empresas que están atravesando transformaciones en datos y analítica (143 de estas compañías tenían sede en EE. UU. y 180 en India). Las compañías participantes representaban una variedad de sectores, incluidos telecomunicaciones, salud, energía, bienes de consumo, automotriz, logística, y servicios profesionales y fi-

**Una pregunta crítica para las empresas que están atravesando transformaciones digitales es: ¿Cómo y dónde contribuyen las inversiones en nuevas y mejoradas capacidades analíticas y de datos a beneficios empresariales tangibles como la rentabilidad y el crecimiento? ¿Deberían invertir en talento? ¿Tecnología? ¿Cultura?**

nancieros. El 43% de las empresas tenía ventas anuales superiores a los 100 millones de dólares, y otro 20% superaba los mil millones de dólares.

Para entender el impacto de estar alineados en el nivel de rendimiento empresarial, encuestamos a díadas de dos personas (un ejecutivo y un responsable de análisis de datos) de cada una de las 323 compañías. Fuimos intencionales en elegir y comparar la perspectiva estratégica “en la nube” del ejecutivo sénior con el punto de vista operativo “en el terreno” del analista de datos.

A los altos ejecutivos se les hicieron preguntas sobre las capacidades actuales de análisis de datos de sus empresas y el nivel de madurez de los datos (bajo, medio o alto). También se les pidió que compararan el rendimiento de su empresa con el de sus principales competidores en

ocho KPIs, utilizando una escala de cinco puntos. Tres KPIs eran medidas de crecimiento: crecimiento de participación de mercado, crecimiento de ventas y crecimiento de utilidades. Dos eran métricas financieras: ingresos y rentabilidad. Y tres eran resultados centrados en el cliente: adquisición de clientes, retención de clientes y satisfacción del cliente.

Los gerentes operativos de datos respondieron a la pregunta sobre el nivel de madurez de los datos (bajo, medio o alto).

### LO QUE DESCUBRIMOS

La pregunta de la encuesta completada tanto por los líderes sénior como por los gerentes de datos sobre el nivel actual de capacidades de datos de su empresa (baja, media o alta madurez, definidas más abajo) fue fundamental para nuestro análisis.

Las empresas eligieron un nivel bajo de madurez si realizaban la compilación manual de informes de datos, informes de datos no estandarizados, silos de datos y falta de una difusión sistemática en toda la organización. En las empresas que eligieron un nivel medio de madurez, los datos se recopilaban y analizaban de manera más deliberada, con informes estandarizados compartidos en una plataforma de toda la organización. Los datos y la analítica comenzaron a desempeñar un papel directo en la toma de decisiones empresariales clave. En los niveles de madurez más altos, las empresas usaban los informes de datos como base para todos los procesos y la toma de decisiones.

## EL ALTO COSTO DE LA DESALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES Y ANALÍTICOS

**En nuestros hallazgos, descubrimos una tendencia sorprendente. Como era de esperarse, observamos una mejora en todos los KPIs a medida que las empresas avanzaban en el espectro de madurez de datos.**

En estas organizaciones, no se tomaba ninguna decisión sin recurrir a los datos e insights apropiados.

En nuestros hallazgos, descubrimos una tendencia sorprendente. Como era de esperarse, observamos una mejora en todos los KPIs a medida que las empresas avanzaban en el espectro de madurez de datos. El retorno de la inversión en talento y tecnología dio sólidos dividendos al inicio del camino en datos y analítica de una empresa: las compañías que pasaban de madurez baja a media disfrutaban de mejoras de un solo dígito tanto en los KPIs de crecimiento (8.7%) como en los KPIs financieros (8.9%), y casi de dos dígitos (9.9%) en los KPIs relacionados con el cliente. Sin embargo, los beneficios de inversiones adicionales disminuían a medida que las empresas superaban el nivel medio de madurez de datos.

De hecho, a medida que las empresas superaban el nivel medio de madurez y alcanzaban niveles elevados de capacidades de datos y análisis, sus resultados empresariales en todas las categorías de indicadores clave de rendimiento, aun-

que seguían siendo positivos, descendían considerablemente con respecto a los niveles máximos observados en las empresas de nivel medio.

Al profundizar más en los resultados, encontramos implicaciones importantes y matizadas para las empresas que están atravesando o considerando transformaciones en el análisis de datos. Cuando tomamos en cuenta las diferencias en “alineación de madurez de datos” entre los líderes sénior y los analistas de datos dentro de una misma organización, obtuvimos una imagen aún más clara sobre las diferencias en rendimiento en las tres categorías de KPIs.

### **LAS EMPRESAS DESALINEADAS**

Las empresas situadas en el extremo inferior de madurez de datos obtienen beneficios en el rendimiento empresarial cuando invierten en mejorar sus capacidades hacia un nivel medio de madurez, a pesar de estar desalineadas internamente. Sin embargo, cualquier ganancia en los KPIs desaparece (y de hecho cae en terreno negativo) cuando los esfuerzos de transformación de datos de las empresas desalineadas avanzan del nivel medio al alto de madurez de datos.

La transición de una madurez media a una alta parece ser un abismo, ya que este salto requiere más que inversión en talento, herramientas y tecnología de datos y analítica. Para cruzar con éxito esta brecha, las empresas deben tener habilidades no solo en competencias analíticas, sino también y, lo que es más impor-

tante, estar alineadas internamente con su nivel de madurez de datos.

### **LAS EMPRESAS ALINEADAS**

La alineación dentro de la empresa genera KPIs positivos en cada etapa de transición de madurez de datos, particularmente al pasar de capacidades medias a altas. Cuando están alineadas, las empresas se benefician de mejoras constantes y sostenidas en los resultados empresariales a medida que avanzan del nivel medio al alto de madurez de datos.

### **ALINEAR LA ORGANIZACIÓN**

Nuestros resultados muestran claramente que, si bien un nivel básico de analítica puede ser suficiente cuando las empresas aún están en el rango de baja a media madurez de datos, se vuelve insuficiente y la alineación en capacidades analíticas surge como un factor necesario en la etapa de madurez de datos de media a alta si las empresas desean cosechar los beneficios de invertir en analítica.

Mientras las empresas de todos los sectores se esfuerzan por centrarse más en la analítica y lograr la superioridad de los datos y el análisis, nuestros hallazgos cuentan una historia clara y convincente que los líderes empresariales deben atender con mayor atención. Comprender la interacción entre la alineación y el nivel de madurez de los datos puede ayudar a las empresas a impulsar y mantener su rendimiento en los resultados relacionados con el crecimiento, las finanzas y el cliente.

## LA FORMA CORRECTA DE IMPLEMENTAR ASIGNACIONES DESAFIANTES

Shannon K. Gilmartin, Samantha Brunhaver, Sara Jordan-Bloch,  
Gabriela Gall, Caroline Simard y Sheri D. Sheppard

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



**D**urante casi una década, hemos estudiado cómo las asignaciones desafiantes impactan en las trayectorias de los empleados que inician su carrera profesional. Si bien las investigaciones previas se centran en su importancia a niveles de carrera intermedios o superiores, nosotros nos pre-

guntamos: ¿Cuándo empiezan a importar las asignaciones desafiantes y quiénes se benefician más de ellas? Para responder a estas preguntas, diseñamos dos proyectos de investigación que examinan su impacto en los ingenieros durante sus primeros años de trabajo.



## LA FORMA CORRECTA DE IMPLEMENTAR ASIGNACIONES DESAFIANTES

Nuestros hallazgos revelan un patrón crítico, pero poco estudiado: el impacto de las asignaciones desafiantes no sólo radica en cuándo comienzan a dar forma a las carreras (a menudo, desde el inicio), sino también en cómo lo hacen (y ese impacto no es uniforme).

El primero fue un estudio cualitativo de 19 profesionales en las primeras etapas de su carrera, basado en dos muestras de entrevistas a recién graduados que se incorporaban al mercado laboral. La mayoría de las personas entrevistadas eran mujeres que se identificaban como asiáticas, de color, latinas o de otros orígenes raciales/étnicos, y se les pidió que describieran asignaciones desafiantes basándose en sus propias experiencias. También reflexionaron sobre cómo se seleccionaba a las personas para estas oportunidades y los resultados de haberlas recibido.

El segundo fue un estudio cuantitativo longitudinal basado en encuestas a más de 600 graduados de programas universitarios de ingeniería en EE. UU., con un máximo de tres años desde su graduación. Del total de la muestra, el 65% se identificó como hombres y el 35% como mujeres. La mayoría (88%) eran personas asiáticas y/o blancas, en comparación con el 12% que eran de color, latinas, indígenas y/o del Pacífico. Estos datos demográficos reflejan de forma cercana a los graduados en ingenie-

ría de los EE. UU. en el momento del estudio (2015-2017), con una representación particularmente elevada de mujeres entre quienes respondieron nuestra encuesta.

En este estudio, desglosamos una asignación desafiante en dos componentes principales y analizamos cada uno por separado: asignaciones que son visibles para otras personas en la organización (son conocidas y hacen que usted sea conocido), y que implican áreas nuevas y desconocidas (lo sacan “fuera de su zona de confort” y le ayudan a desarrollar nuevas habilidades). Analizamos quién tenía acceso a estas asignaciones midiendo la frecuencia con la que las personas encuestadas participaban en cada tipo.

También examinamos cómo estos tipos de asignaciones se relacionaban con las expectativas de recompensas laborales de cada participante. Aunque no pedimos directamente que vincularan sus expectativas con las asignaciones desafiantes, nuestros modelos estadísticos nos permitieron analizar esas relaciones,

ofreciendo una visión de cómo este tipo de trabajo puede moldear las percepciones sobre el desarrollo profesional. Observamos diferencias por género y raza/etnia entre ingenieros, controlando los factores académicos y laborales.

Nuestros hallazgos revelan un patrón crítico, pero poco estudiado: el impacto de las asignaciones desafiantes no sólo radica en cuándo comienzan a dar forma a las carreras (a menudo, desde el inicio), sino también en cómo lo hacen (y ese impacto no es uniforme).

Específicamente, descubrimos que las asignaciones desafiantes al inicio de la carrera (especialmente aquellas que implican áreas nuevas y desconocidas de trabajo) estaban más fuertemente vinculadas con recompensas esperadas para los grupos dominantes en ingeniería: hombres e ingenieros de origen blanco y asiático. En contraste, los mismos tipos de asignaciones no estaban vinculados a las mismas recompensas esperadas para mujeres ingenieras o ingenieros de color, latinos, indígenas y del Pacífico con cualificaciones y posiciones similares.

## LA FORMA CORRECTA DE IMPLEMENTAR ASIGNACIONES DESAFIANTES

### ¿DÓNDE FALLAN LAS ORGANIZACIONES?

Nuestra investigación, junto con hallazgos de estudios relacionados sobre las disparidades en las tareas laborales, destaca dos errores comunes que las organizaciones deberían abordar al desarrollar una estrategia de talento que incluya asignaciones desafiantes.

A continuación, describimos cada problema y ofrecemos pasos prácticos que los líderes sénior pueden tomar para construir sistemas más justos al asignar, apoyar y recompensar el trabajo desafiante en las primeras etapas de la carrera profesional.

#### 1 SUBESTIMAR LA IMPORTANCIA DE UNA ASIGNACIÓN DESAFIANTE.

En nuestro estudio cualitativo, varios participantes sabían qué era una “asignación desafiante”, pero tenían dificultades para describir cómo funcionaban estas oportunidades en su organización. Muchos eran aún menos conscientes de lo importantes que podían ser estas asignaciones para el crecimiento de su carrera. Esto reflejaba una falta general de comunicación por parte de los gerentes sobre lo que realmente se necesita para avanzar.

**CÓMO SOLUCIONARLO:** Para garantizar que las asignaciones desafiantes se distribuyan y se busquen de manera equitativa, las organizaciones deben equipar a los gerentes con una orientación clara



Para garantizar que las asignaciones desafiantes se distribuyan y se busquen de manera equitativa, las organizaciones deben equipar a los gerentes con una orientación clara sobre el papel que desempeñan en el desarrollo del talento en etapas tempranas.

sobre el papel que desempeñan en el desarrollo del talento en etapas tempranas. Esto implica no depender únicamente de la mentoría o el acompañamiento informal, sino también proporcionar herramientas y sistemas estructurados que ayuden a los gerentes a comunicar cómo se ve el alto rendimiento y cómo ayudar a los empleados a alcanzarlo.

Los líderes sénior pueden desempeñar un papel fundamental proporcionando orientación y formación que ayude a los gerentes de primera línea a comunicar estos caminos a sus equipos. Esto incluye fomentar comportamientos orientados a tomar la iniciativa, como expresar interés en asignaciones desafiantes, buscar proyectos de alta visibilidad, cultivar relaciones con colegas influyentes e identificar oportunidades para obtener patrocinio y desarrollar habilidades.

Igualmente importante es asegurarse de que esos mensajes se transmitan de forma equitativa y sistemática. Las organizaciones deberían establecer procesos que ayuden a los gerentes a dar seguimiento a quiénes están desarrollando y a quiénes podrían estar pasando por alto.

#### 2 PASAR POR ALTO QUÉ MIEMBRO DEL EQUIPO ESPERA (Y RECIBE) RECOMPENSAS.

Nuestro estudio cuantitativo destacó un segundo error: la relación entre asignaciones desafiantes y recompensas laborales esperadas fue, en general, más fuerte para los grupos dominantes en ingeniería (hombres e ingenieros blancos y asiáticos). De hecho, aunque las mujeres ingenieras informaron realizar más asignaciones desafiantes en áreas desconocidas, las recompensas laborales esperadas asociadas con ese trabajo eran menos claras para ellas que para los hombres.

Estas disparidades se acentuaron aún más cuando se analizaron por raza y et-

## LA FORMA CORRECTA DE IMPLEMENTAR ASIGNACIONES DESAFIANTES



Las organizaciones no solo deberían dar seguimiento a quién recibe asignaciones desafiantes, sino también aclarar cómo estas oportunidades se conectan con el crecimiento profesional. Asignar simplemente trabajo de alto impacto (o alentar a los empleados a buscarlo) no es suficiente.

nia. En el caso de los ingenieros asiáticos y blancos, las asignaciones desafiantes en áreas nuevas y desconocidas estaban fuertemente vinculadas a aumentos salariales y promociones esperadas. Estas mismas relaciones no se observaron en ingenieros de color, latinos, indígenas y del Pacífico. Esto sugiere que los beneficios profesionales de estas oportunidades no se perciben por igual en todos los grupos.

¿A qué se debe esto? No se debe a diferencias en habilidades, confianza o experiencia. Nuestro análisis controló la confianza de los ingenieros, el éxito académico, las prácticas previas y la exposición profesional. En cambio, teorizamos que la diferencia radica en el estatus.

Décadas de investigaciones sociológicas muestran que las personas percibidas como altamente competentes en un campo determinado (a menudo aquellas de grupos históricamente privilegiados) tienen más probabilidades de recibir el beneficio de la duda en situaciones ambiguas. Personas igualmente calificadas de grupos históricamente menos privile-

giados enfrentan mayor escrutinio y escepticismo. Con el tiempo, estas ventajas pueden interiorizarse, haciendo que algunos grupos tengan más probabilidades de esperar recompensas profesionales, mientras que otros pueden estar menos seguros de que los mismos esfuerzos conduzcan al progreso.

**CÓMO SOLUCIONARLO:** Las organizaciones no solo deberían dar seguimiento a quién recibe asignaciones desafiantes, sino también aclarar cómo estas oportunidades se conectan con el crecimiento profesional. Asignar simplemente trabajo de alto impacto (o alentar a los empleados a buscarlo) no es suficiente. Los empleados necesitan saber: ¿Cómo se ve el éxito? ¿Qué habilidades específicas se desarrollarán? ¿Cómo se tomará en cuenta este trabajo en futuros aumentos, promociones o consideración para puestos de liderazgo?

Con demasiada frecuencia, se asume que el valor de una asignación desafiante es evidente por sí mismo, pero nuestra investigación sugiere que, dado el peso de las creencias culturales y los sesgos am-

pliamente difundidos, distintos grupos perciben el beneficio de un trabajo similar de manera muy diferente. Sin sistemas que aclaren el propósito, las expectativas y los resultados potenciales de estas oportunidades, las organizaciones corren el riesgo de socavar las mismas posibilidades de avance que las oportunidades de mejora están teóricamente diseñadas para abrir.

Las organizaciones también pueden tomar medidas para garantizar que las personas que se destacan en asignaciones desafiantes sean reconocidas y apoyadas de formas que conduzcan a un crecimiento profesional real. Reconocer públicamente a quienes sobresalen en estos roles aumenta su visibilidad y destaca sus contribuciones ante quienes toman decisiones clave.

En última instancia, nuestra investigación subraya la importancia de diseñar sistemas que hagan que el valor y las recompensas de las asignaciones desafiantes sean claros, consistentes y accesibles.

# POPULISMO USA



**Alberto Dahik**

Director General de Postgrado y  
Director del Centro de Estudios  
Económicos y Sociales para el  
Desarrollo (CESDE) UEES

Los aranceles impuestos a China por el presidente Trump, han producido, obviamente, una elevación de los costos de los productos importados. Si estos no tienen sustitutos en los EE. UU. no queda otra opción que importarlos de China. Si además dado el nuevo costo que incluye los aranceles, este precio sigue siendo más barato que el de otros países que producen lo mismo, se seguirá importando de China, y por supuesto, a un nuevo precio más alto al consumidor.





POPULISMO USA

El presidente Trump ha arremetido contra Walmart. Acusa a Walmart de haber trasladado el costo de los aranceles a los consumidores, y que Walmart y la China deben “comerse los aranceles”. Algo absolutamente irracional en economía.

El presidente Trump ha arremetido contra Walmart. Acusa a Walmart de haber trasladado el costo de los aranceles a los consumidores, y que Walmart y la China deben “comerse los aranceles”. Algo absolutamente irracional en economía.

Este es un populismo inédito en Estados Unidos. No se diferencia en nada de los populismos latinoamericanos, y tiende a un control de precios que la teoría y la práctica ha demostrado que son funestos y totalmente contraproducentes.

### **TRUMP SOCABA LOS VALORES QUE HICIERON GRANDE A EE. UU.**

Pero lo más grave de todo es que Trump ataca a Walmart, el más grande minorista de los EE. UU., en un momento muy crítico de la empresa.

En los últimos tres años, la empresa ha cerrado muchas tiendas en EE. UU., y ha anunciado que cerrará más tiendas, especialmente en California y Georgia. La compañía está reaccionando a la realidad a la cual el mercado y el sistema de precios la conduce.

El aumento de las compras en línea ha reducido la venta de productos como ropa, calzado y productos no perecibles. Por otra parte, cada vez más los consumidores ordenan más pedidos directos de comidas preparadas a restaurantes, lo que disminuye la demanda de los productos perecibles de los supermercados.

### **TRUMP: EL TORVO ROSTRO DE UN SISTEMA (I PARTE)**

Además, los locales Walmart están por su tamaño ubicados en ciertos lugares estratégicos, mientras que los supermercados tradicionales tienen muchos más locales, y a pesar de tener un precio más alto que Walmart tienen la ventaja de la cercanía, por lo que los pedidos a domicilio se hacen mucho más a los supermercados “del barrio”, y llegan muy rápido a casa.

En este preciso momento, en que Walmart, donde millones de ciudadanos de EE. UU. tienen invertidos sus ahorros en acciones, atraviesa un momento crítico, el Gobierno le pone la mira, sin ninguna lógica económica, y solamente con la ló-

gica política. Una conducta exactamente igual a la de cualquier gobierno populista latinoamericano o africano.

Los aranceles han significado una pérdida de credibilidad gigante de los EE. UU. frente al mundo. Hace poco Felipe González declaró contundentemente: “Los EE. UU. no son nuestros aliados”. La acción contra Walmart pone en alerta a todo el sistema empresarial de los EE. UU., que ha funcionado con el sistema de precios por más de 200 años, y que con ese sistema ha logrado ser la nación más poderosa de la historia.

### **TRUMP: EL TORVO ROSTRO DE UN SISTEMA (PARTE II)**

Los empresarios de los EE. UU. ahora no pueden planificar pensando en la lógica del sistema de mercado, sino en cuál va a ser la reacción del Gobierno de los EE. UU. a sus decisiones empresariales racionales.

Esto, ciertamente, jamás se ha dado en ese gran país, y es una confirmación más de lo que puede ser “Populismo made in the USA”. (O)



# FIDEICOMISO: DE ROMA AL ECUADOR



**Rafael Sandoval**

Gerente General de Zion  
Administradora de Fondos y  
Fideicomisos  
Alumni UEES

**E**l fideicomiso es una figura jurídica que ha evolucionado a lo largo de los siglos hasta convertirse en una herramienta esencial para la administración patrimonial moderna. Se define, según la Real Academia Española (2001, p. 1503), como una disposición mediante la cual se encomienda a alguien la administración de bienes para que, en tiempo y forma determinados, los transfiera a un tercero o los invierta conforme a instrucciones específicas.



La evolución del fideicomiso desde el Derecho Romano hasta su aplicación moderna en Ecuador demuestra su versatilidad como herramienta legal para administrar patrimonios, inversiones y garantías.

#### ORIGEN DOCTRINAL: DERECHO ROMANO Y ANGLOSAJÓN

El origen del fideicomiso se remonta al Derecho Romano. Rodríguez (2005, p. 4) señala que sus primeras manifestaciones surgieron en el periodo arcaico y se consolidaron durante la República. Entre las principales formas se encuentran: el Pactum Fiduciae, acuerdo con obligación de devolución del bien; la Fiducia Cum Creditore, que servía como garantía de una obligación; y la Fiducia Cum Amico, que implicaba la delegación de bienes a un tercero de confianza. El Fideicommissum, por su parte, permitía traspaso de bienes por testamento, para ser administrados y finalmente entregados a un beneficiario bajo condiciones específicas.

En el ámbito anglosajón, el equivalente es el trust. Este surgió como una solución para permitir que bienes eclesiásticos —restringidos por el “estatuto de las manos muertas”— fueran gestionados por terceros con fines sociales. Waters et al. (2010) destacan al trust como uno de los grandes aportes del derecho anglosajón, aplicable incluso en regímenes de retiro institucional.

#### DESARROLLO LEGAL EN EL ECUADOR

En Ecuador, el fideicomiso está normado en dos modalidades: el fideicomiso civil, regulado por el artículo 748 del Código Civil; y el fideicomiso mercantil, desarrollado a partir de la reforma de la Ley de Mercado de Valores (1998).

El fideicomiso mercantil, conforme al Título XIII del Libro II de la Codificación de Resoluciones Monetarias, se clasifica en: fideicomisos de inversión, garantía, administración e inmobiliarios. Para su constitución, es indispensable la participación de una fiduciaria —una sociedad anónima cuyo objeto exclusivo es la administración fiduciaria— encargada de representar y ejecutar las instrucciones del constituyente.

Los actores principales de esta figura son el constituyente, quien aporta los bienes; el beneficiario, quien recibe los beneficios; y la fiduciaria, que ejecuta el encargo. Esta estructura ha permitido el desarrollo de proyectos inmobiliarios, operaciones de garantía, y esquemas de inversión con gran versatilidad.

#### FIDEICOMISO CIVIL: PROPIEDAD FIDUCIARIA

En el fideicomiso civil, el contrato debe celebrarse entre personas vivas, mediante escritura pública o acto testamentario. Participan el constituyente o fideicomitente, el fiduciario y el beneficiario. A diferencia del fideicomiso mercantil, su objetivo suele centrarse en el cumplimiento de una condición específica, más que en un objeto operativo.

#### Conclusión

La evolución histórica del fideicomiso — desde Roma hasta su incorporación en el marco legal ecuatoriano— demuestra su versatilidad y eficacia. Hoy, esta figura representa una herramienta fundamental para estructurar soluciones legales y financieras en un entorno que exige seguridad, eficiencia y transparencia. Su consolidación normativa en Ecuador lo posiciona como un instrumento clave en la administración moderna de patrimonios, inversiones y garantías.

#### Bibliografía

- Congreso Nacional del Ecuador. (1993). Ley de Mercado de Valores. Registro Oficial Suplemento No. 199.
- Congreso Nacional del Ecuador. (1998). Ley de Mercado de Valores. Registro Oficial No. 367.
- Junta de Política Monetaria y Financiera. (2017). Codificación Resoluciones Monetarias.
- H. Congreso Nacional. (2005). Código Civil. Registro Oficial Suplemento 46.
- Real Academia Española. (2001). Diccionario de la Lengua Española. Madrid: Espasa Calpe.
- Rodríguez, S. (2005). Negocios Fiduciarios: su significación en América Latina. Bogotá: Legis.
- Waters, W.M., Fortin, D., Khairallah, G., & Douvier, P. J. (2010). Régime du trust en droit français. Paris: Francis Lefebvre.

---

# ARBITRAJE SOCIETARIO: DISCRECIÓN Y PRISA PARA LA COMPAÑÍA



**Ab. Juan Sebastián  
Alvear Zenck**

Docente Derecho UEES

## Introducción

**N**o es un secreto que la manera de solucionar conflictos en el Ecuador presenta muchas dificultades. Durante décadas hemos sido testigos de cómo nuestro sistema de administración de justicia evoluciona y luego involuciona de manera cíclica. El punto común que encontramos respecto a nuestra función judicial es la demora en la resolución de los juicios, que se debe a varios factores, pero sin duda la desmedida carga procesal es lo más notorio.

## ARBITRAJE SOCIETARIO: DISCRECIÓN Y PRISA PARA LA COMPAÑÍA

Cada día, según publicaciones que realiza el Consejo de la Judicatura (máximo órgano administrativo de la función judicial), ingresan miles de causas en ventanilla de las distintas unidades judiciales, que requieren la intervención de un juez. Consecuentemente, si no tenemos miles de jueces en las unidades judiciales para que atiendan estas miles de causas que se ingresan a diario, el sistema colapsa.

Por este colapso los usuarios del sistema de administración de justicia se ven afectados por el tiempo en exceso que puede tomar el resolver su controversia. Hay usuarios que no pueden darse el lujo de esperar que la carga procesal se aligere para recibir justicia, como los niños y adolescentes, víctimas de delitos, entre otros grupos de atención prioritaria. También tenemos un grupo de usuarios que representan uno de los motores de la economía del país, a quienes cada día de retraso en resolver una controversia les significa pérdidas de millones de dólares que afectan sustancialmente a la economía nacional. Me refiero al sector empresarial, particularmente las compañías mercantiles.

¿Cuál es el problema de que las compañías tengan que usar la administración de justicia ordinaria? Hay varios. Un primer problema grave es la demora en el despacho de las causas, y a esto le sumamos otros dos problemas, la incertidumbre y la publicidad. Las compañías tendrán incertidumbre con respecto a las calificaciones de los juzgadores que resolverán sus disputas, que si bien son profesionales del Derecho altamente capacitados, no

**Hay usuarios que no pueden darse el lujo de esperar que la carga procesal se aligere para recibir justicia, como los niños y adolescentes, víctimas de delitos, entre otros grupos de atención prioritaria.**

son actores del mundo empresarial con el conocimiento especial que cada tipo de mercado necesita. Finalmente, según nuestra Constitución de la República en el artículo 76 numeral 7 literal d<sup>1</sup>, los procesos judiciales serán públicos salvo los que por ley deben ser reservados; esto implica que cualquier conflicto judicial empresarial será de conocimiento público, lo que podría afectar su reputación y percepción en el mercado.

Ante estos desafíos, la propia Constitución ha reconocido un mecanismo alternativo de solución de conflictos que facilita la resolución de disputas en el sector empresarial: el arbitraje.<sup>2</sup>

1 Art. 76.- En todo proceso en el que se determinen derechos y obligaciones de cualquier orden, se asegurará el derecho al debido proceso que incluirá las siguientes garantías básicas:(...) 7. El derecho de las personas a la defensa incluirá las siguientes garantías:(...) d) Los procedimientos serán públicos salvo las excepciones previstas por la ley. Las partes podrán acceder a todos los documentos y actuaciones del procedimiento.

2 Art. 190.- Se reconoce el arbitraje, la mediación y otros procedimientos alternativos para la solución de conflictos. Estos procedimientos se aplicarán con sujeción a la ley, en materias en las que por su naturaleza se pueda transigir.

### 1. EL ARBITRAJE

El arbitraje es un mecanismo alternativo de solución de conflictos sobre materia transigible, mediante el cual un tercero imparcial denominado árbitro resolverá una disputa que ha sido sometida a su conocimiento por acuerdo de las partes involucradas. Es un sistema de administración de justicia privado que está regulado en la Ley de Arbitraje y Mediación que lo define de la siguiente forma:

*“Art. 1.- El sistema arbitral es un mecanismo alternativo de solución de conflictos al cual las partes pueden someter de mutuo acuerdo, las controversias susceptibles de transacción, existentes o futuras para que sean resueltas por los tribunales de arbitraje administrado o por árbitros independientes que se conformaren para conocer dichas controversias.”*

De esta definición legal extraemos como esencial: 1) Que se trate de controversias susceptibles de transacción; y 2) Que son sometidas a este sistema por mutuo acuerdo de las partes. Entonces, para que pueda llevarse a cabo un arbitraje, entiéndase un juicio privado sin intervención del Estado, debe tratarse materia susceptible de transacción que las partes involucradas hayan decidido de mutuo acuerdo resolver en este mecanismo alternativo.

La materia transigible, es que la constituyen todos aquellos bienes y derechos de contenido patrimonial sobre los cua-

## ARBITRAJE SOCIETARIO: DISCRECIÓN Y PRISA PARA LA COMPAÑÍA

les las partes tienen capacidad legal para disponer libremente de ellos; bienes y derechos estos cuya existencia y disposición no deben ser contrarios a la Ley, al orden público ni a las buenas costumbres.<sup>3</sup> La materia empresarial es 100% de sustancia económica por lo que cualquiera de sus controversias es susceptible de arbitraje, salvo una prohibición legal específica.

**Las ventajas más importantes para que el sector empresarial opte por el arbitraje a través del convenio arbitral para disputas sobre materia transigible, son la especialidad de los árbitros, su celeridad y confidencialidad.**

El mutuo acuerdo de las partes para someter la controversia a arbitraje es el convenio arbitral. La Ley de Arbitraje y Mediación en el artículo 5 lo define como: (...) *el acuerdo escrito en virtud del cual las partes deciden someter a arbitraje todas las controversias o ciertas controversias que hayan surgido o puedan surgir entre ellas respecto de una determinada relación jurídica, contractual o no contractual.*

Este convenio puede tratarse de un documento autónomo en que las partes involucradas acuerdan que controversias presentes o futuras serán sometidas a arbitraje. Será indispensable, para no entorpecer la sustanciación del proceso arbitral, que se detalle en el convenio si el arbitraje será en derecho o en equidad, cuántos árbitros deberán conformar el tribunal, el Centro de Arbitraje autorizado ante el Consejo de la Judicatura y que conste la obligación expresa de que, ante el surgimiento de las controversias, éstas serán tratadas en arbitraje.

Otra vía para formalizar el convenio arbitral es incluirlo como cláusula dentro de un contrato. Esto se lo denomina cláusula compromisoria. Al día de hoy es muy común que en los contratos civiles y mercantiles, las partes incluyan una cláusula de solución de controversias, y si esta solución es el arbitraje toma el nombre de cláusula compromisoria. De esta manera, cualquier controversia que surja con relación a ese contrato que contiene esta cláusula, deberá resolverse mediante arbitraje.

El Centro de Arbitraje y Mediación UEES ha desarrollado la siguiente cláusula modelo:

“Toda controversia sobre la ejecución, interpretación, incumplimiento, nulidad o cualquier otra pretensión, relativa a este instrumento se resolverá en arbitraje en derecho por un Tribunal Arbitral del Centro de Arbitraje y Mediación de la Universidad Particular de Especialidades Espíritu Santo – UEES, de acuerdo con sus nor-

mas, para lo cual los árbitros podrán dictar y ejecutar medidas cautelares, sin necesidad de acudir a la justicia ordinaria o, inclusive la partes podrán acudir a un árbitro de emergencia del mismo Centro para su obtención y ejecución antes de la constitución del tribunal arbitral. La reconvencción, de haberla, también se sustanciará en arbitraje. Tanto la mediación como el arbitraje se realizarán en idioma castellano, con sede en Samborondón, provincia del Guayas, y según la ley vigente de la República del Ecuador”.

Las ventajas más importantes para que el sector empresarial opte por el arbitraje a través del convenio arbitral para disputas sobre materia transigible, son la especialidad de los árbitros, su celeridad y confidencialidad.

En el arbitraje las personas encargadas de administrar justicia son los árbitros. Estas personas ejercerán la labor de un juez privado y la particularidad de ellos radica en que se trata de profesionales destacados en distintas especialidades. Esto brinda un mayor sentimiento de certidumbre al saber que la disputa será resuelta por alguien familiarizado en la temática jurídico-empresarial.

Otro factor que distancia mucho al arbitraje de la administración ordinaria de justicia son los tiempos de resolución, pues mientras en la función judicial los juicios tardan años en resolverse por la excesiva carga procesal y la cantidad de impugnaciones que se pueden realizar a las sentencias, el arbitraje por dispo-

<sup>3</sup> El arbitraje: La justicia alternativa. Salcedo Verduga, Ernesto; Edición: 2ªed. Actualizada

sición legal no debe tardar más de 300 días, incluyendo las prórrogas que por ley son permitidas. Además, la Ley de Arbitraje y Mediación ha señalado que el laudo arbitral (equivalente a sentencia) es firme e inapelable, de tal manera que la decisión dictada para las partes es final y solo podrá ser impugnada bajo una acción de nulidad por motivos muy puntuales.

Finalmente, la confidencialidad es un atractivo adicional. El sector empresarial vive en constante competencia en los mercados, priorizan su reputación, imagen y la confianza que transmiten tanto a sus consumidores como a otras empresas en caso de asociación. Para cuidar esta percepción, la ley brinda la posibilidad de que las partes acuerden que los arbitrajes que tengan a futuro sean de carácter confidencial.<sup>4</sup> No habrá un registro público que muestre los arbitrajes en que esté involucrada una empresa, así como también podrán establecerse sanciones en caso de romper la reserva.

Esta manera de someter los conflictos patrimoniales a arbitraje en el sector empresarial, puede ser replicado en las compañías mercantiles a través del “arbitraje estatutario” que da paso a que un determinado número de conflictos societarios puedan ser resueltos con agilidad y discrecionalidad para asegurar la operatividad funcional de la empresa.

<sup>4</sup> Ley de Arbitraje y Mediación: Art. 34.- Las partes sin perjuicio de los derechos de terceros, podrán convenir en la confidencialidad del procedimiento arbitral, en este caso podrán entregarse copias de lo actuado solamente a las partes, sus abogados o al juez que conozca el recurso de nulidad u otro recurso al que las partes se hayan sometido.

## 2. EL ARBITRAJE SOCIETARIO

El arbitraje societario, método dirigido a solucionar disputas internas dentro de una compañía mercantil, no era un tópico de consenso sino hasta la expedición de la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación del año 2020. Esta ley estableció reformas que incorporaron a la Ley de Compañías, la Sociedad por Acciones Simplificada, también conocida como “SAS”.

Antes de la expedición de esta trascendental reforma, resultaba complicado defender la incorporación de una cláusula de arbitraje dentro de los estatutos de las compañías mercantiles y más difícil aún era determinar hasta qué personas se extendía la obligatoriedad de la cláusula. Basta sólo con pensar en el escenario en que una persona adquiere acciones en una compañía ya constituida previamente para convertirse en su accionista, pero esta persona no fue parte de la suscripción del contrato de constitución de compañía en el que consta incorporada una cláusula de arbitraje para los conflictos societarios. A esto sumemos el escenario en que se cambia después de 5 años al administrador de esta misma compañía, sería un problema también determinar si este nuevo administrador está obligado por una cláusula de arbitraje que no suscribió.

Para resolver estos escenarios que generaban incertidumbre en la procedibilidad y extensión del arbitraje estatutario, la reforma del 2020 que introdujo la figura de la SAS, contempló una disposi-

**El sector empresarial vive en constante competencia en los mercados, priorizan su reputación, imagen y la confianza que transmiten tanto a sus consumidores como a otras empresas en caso de asociación.**

ción expresa sobre el arbitraje societario en un artículo innumerado:

*“Art. (...) Resolución de conflictos societarios.- Las diferencias que surjan entre los accionistas, la sociedad o los administradores de una sociedad por acciones simplificadas, que tengan relación con la existencia o funcionamiento de la sociedad, incluida la impugnación de determinaciones de asamblea o junta directiva, así como el abuso del derecho, podrán ser resueltas a través de una mediación. En caso de no llegarse a un acuerdo amistoso, las diferencias mencionadas en el inciso anterior podrán someterse a decisión arbitral, si así se pacta en el estatuto social. En este último caso, al dorso de los títulos de acciones constará una mención de la correspondiente cláusula compromisoria, incorporada al estatuto de la sociedad. Cumplido aquel requerimiento, se entenderá que el cesionario de una transferencia de acciones ha aceptado, de manera expresa, someterse al convenio arbitral previsto en el estatuto social.”*

## ARBITRAJE SOCIETARIO: DISCRECIÓN Y PRISA PARA LA COMPAÑÍA

Estas reglas que facilitaron la aplicación del arbitraje societario (estatutario), fueron posteriormente replicadas de igual manera para la compañía de responsabilidad limitada y la compañía anónima mediante reformas del año 2020 y 2023. La Ley de Compañías señala que este método de solución de conflictos se aplicará para diferencias surgidas entre:

1. Los socios de una compañía de responsabilidad limitada.
2. Los socios y la compañía.
3. Los socios y los administradores.
4. La compañía y las personas que la administran.

Estas diferencias deberán tener relación con la existencia o funcionamiento de la compañía de responsabilidad limitada, incluida la impugnación de determinaciones de junta general o Directorio, así como el abuso del derecho. La ley señala que estas diferencias serán tratadas en arbitraje tanto si se acordó en los estatutos a través de una cláusula compromisoria, como si se acordó en un convenio arbitral fuera de éstos.

En caso de que los estatutos de las compañías contengan esta cláusula de arbitraje, todos los socios, accionistas y administradores que fueron parte de su constitución quedarán obligados a someter sus diferencias bajo este mecanismo. Con respecto a socios, accionistas y

administradores que se incorporan a la compañía con posterioridad a su fundación, la ley nos brinda una solución clara para determinar si estas nuevas personas estarán obligadas a ser parte de un arbitraje, de verse involucrados en disputas societarias.

Sobre los nuevos accionistas que se incorporan a la sociedad, la Ley de Compañías dispone:

*Art. 146.1.- (...)*

*Las diferencias mencionadas en el inciso anterior también podrán someterse a decisión arbitral, si así se pactare en el estatuto social o fuera de este mediante un acuerdo de accionistas. En este caso, se aplicarán las reglas que, libremente, los accionistas hubieren resuelto incluir en dicho acuerdo.*

*De efectuarse una transferencia de acciones, el cesionario quedará sujeto a la cláusula arbitral prevista en el estatuto social, salvo pacto expreso en contrario entre el cesionario y todos los accionistas amparados por el convenio arbitral, mismo que podrá plasmarse a través de cualquier medio verificable, físico o digital, que demuestre la voluntad de todos los accionistas.(...)"*

Para la sociedad por acciones simplificadas y la compañía de responsabilidad limitada se aplican las mismas reglas. La norma ordena que en cualquier caso que se cedan acciones o participacio-

nes a una tercera persona que adquirirá la calidad de nuevo accionista o socio, ésta quedará obligada a arreglar sus diferencias societarias mediante arbitraje, a menos que exista un pacto expreso en contrario con todos los demás miembros de la sociedad.

Ahora, para el caso de nuevos administradores, la misma ley dispone en el siguiente artículo innumerado que regula a la SAS:

*"Art. (...).- Resolución de conflictos societarios.-(...)*

*Se deberá incluir a la cláusula arbitral al momento de extender un nombramiento a favor de los administradores de la sociedad por acciones simplificadas. De aceptar el nombramiento bajo dichas condiciones, los administradores quedarán sujetos a la cláusula arbitral. Caso contrario, éstos no quedarán obligados por el convenio."*

De esta manera queda establecido que los administradores actuales y futuros quedarán sometidos a la cláusula de arbitraje que consta en los estatutos para disputas societarias, si esta cláusula está incluida en los respectivos nombramientos. En virtud de la remisión que contemplan los artículos 137.2 y 146.1 de la ley, esta misma regla se aplica a los administradores de la compañía de responsabilidad limitada y la compañía anónima.

Adicionalmente, se prevé que la acción de levantamiento del velo societario que

## ARBITRAJE SOCIETARIO: DISCRECIÓN Y PRISA PARA LA COMPAÑÍA



El arbitraje societario se ha consolidado como una herramienta eficaz para la resolución de disputas internas en las compañías mercantiles. Entre sus principales ventajas destacan la celeridad en la resolución de conflictos, la especialización de los árbitros y la confidencialidad del proceso.

tiene como objetivo extender la responsabilidad de los socios de manera ilimitada con su patrimonio (es decir más allá del monto de su aporte a la compañía) por fraude a la ley o abuso del derecho, también podrá tratarse en arbitraje.<sup>5</sup>

### Conclusión

El arbitraje societario se ha consolidado como una herramienta eficaz para la resolución de disputas internas en las compañías mercantiles. Entre sus principales ventajas destacan la celeridad en la resolución de conflictos, la especialización

de los árbitros y la confidencialidad del proceso. Estos factores permiten a las empresas continuar con sus operaciones sin las interrupciones que usualmente genera la justicia ordinaria, especialmente en un entorno económico que exige respuestas ágiles y eficaces.

No obstante, su aplicación no está exenta de desafíos. Uno de los principales es garantizar que todos los involucrados (especialmente nuevos socios, accionistas o administradores) estén debidamente informados sobre el alcance y particularidades de la cláusula arbitral incorporada en los estatutos. Otro aspecto que puede generar complejidad es la interpretación sobre el alcance del convenio arbitral en relación con derechos no transigibles o materias ajenas al funcionamiento societario.

A pesar de estas desventajas, el arbitraje societario representa una alternativa jurídicamente sólida y funcionalmente favorable para la dinámica empresarial

moderna. La claridad legislativa introducida por las reformas recientes ha posibilitado la aplicación efectiva de este método en las compañías mercantiles. Hoy, este mecanismo ofrece una vía eficaz, discreta y especializada que contribuye no sólo a la solución de conflictos, sino también a la prevención de los mismos, mediante reglas claras y pactadas por las partes desde el nacimiento de la relación societaria.

En definitiva, el arbitraje societario fortalece la autonomía de la voluntad, brinda seguridad a las relaciones empresariales y fomenta un entorno jurídico más favorable para el desarrollo económico del país.

<sup>5</sup> Ley de Compañías: Art. 17.- (...) En caso de conflictos intrasocietarios, el levantamiento del velo societario podrá ser ordenado por un tribunal arbitral, de así determinarlo el estatuto social. En sede arbitral también se podrá ordenar el levantamiento del velo societario para imponer responsabilidad personal y solidaria sobre aquellos socios, accionistas o administradores que hubieren utilizado una compañía signataria de un convenio arbitral con proditorios fines de conformidad con este artículo, siempre que se pueda demostrar, de manera inequívoca, la participación activa y determinante de los socios, accionistas o administradores no signatarios en la negociación, celebración, ejecución o terminación del negocio jurídico que comprende el convenio arbitral o al que el convenio esté relacionado.



# LA CULTURA DE LA LEGALIDAD: EL SALVAVIDAS DEL ESTADO DE DERECHO

*Pues así como el ser humano, cuando alcanza su perfección es el mejor de los animales, así también, fuera de la ley y la justicia es el peor de todos.*

*Aristóteles*



**Pamela Juliana Aguirre  
Castro, PhD.**

Directora del Observatorio  
Jurídico Social UEES

La intención que subyace al Estado de Derecho, es la de guiar, controlar y limitar el ejercicio del poder público a través de normas de carácter general. Que en ese Estado el ordenamiento jurídico conforme un sistema claro y conocido por los ciudadanos, para que, el poder se encuentre limitado por normas y no por personas, y que las personas las apliquen y acepten pacíficamente para su convivencia.

## LA CULTURA DE LA LEGALIDAD: EL SALVAVIDAS DEL ESTADO DE DERECHO



En efecto, las normas pueden ser “papel muerto”, y las instituciones, simples fachadas carentes de significación, cuando las normas solo existen de nombre sin ningún acto que exteriorice su aplicación.

Para que esta aspiración se concrete, es necesario la existencia de un ordenamiento jurídico, orientado con un triple objetivo, esto es: a) guiar su acción y dirigir su ejercicio, marcando el camino hacia determinados fines e intereses sociales; b) controlar su funcionamiento, fiscalizando y monitoreando el desempeño de los funcionarios, con el fin de que se cumplan dichos objetivos e intereses; 3) limitar su ejercicio, para impedir que los distintos órganos de gobierno invadan las competencias de los demás y se apropien de otras funciones del Estado, poniendo en riesgo así a las personas y sus derechos fundamentales.

Para concretar estos objetivos, resulta imprescindible que las normas conformen un sistema: i) claro en sus premisas; ii) conocido por los ciudadanos, a fin de que dichas disposiciones puedan ser incorporadas en las distintas interrelaciones, públicas y privadas, y iii) como resultado del orden establecido, las normas serán aplicadas a todos de forma

imparcial, es decir al gobierno, grupos políticos y personas, sin realizar distinción alguna.

Ahora bien, resulta evidente que para que Estado de Derecho logre imperar de manera efectiva en una sociedad, hace falta algo más que la mera existencia de normas e instituciones encargadas de su aplicación. En efecto, las normas pueden ser “papel muerto”, y las instituciones, simples fachadas carentes de significación, cuando las normas solo existen de nombre sin ningún acto que exteriorice su aplicación.

Debemos entonces transitar hacia la institucionalización del ordenamiento jurídico, como un proceso a través del cual el Estado de Derecho alcanza estabilidad y un valor real. Este proceso se produce en la medida en que el Derecho representa intereses generales de la sociedad y no de grupos dominantes. Por lo tanto, las normas y las instituciones judiciales alcanzan un fuerte arraigo y reconoci-

miento social como camino legítimo para concretar intereses y resolver conflictos colectivos, generándose el consenso y la valoración de las mismas, garantizando así su estabilidad y eficacia.

Si es esta la solución, surge la pregunta obvia ¿por qué impera el Estado de Derecho en algunas sociedades y en otras no? El camino transitado hacia la consolidación de la democracia, donde se respetan los principios básicos que definen al régimen del Estado de Derecho, requiere que las normas sean autorreforzadas por la sociedad, día tras día, es decir, es un trabajo diario, no acabado y perfectible con el pasar del tiempo.

El Estado de Derecho es reforzado cuando todos los miembros de la sociedad se someten a los compromisos que ellos mismos aceptaron, y cuando las personas tienen alta estima a dichos límites, los consideran valiosos e imprescindibles para la sana convivencia. Incluso, la sociedad, para defenderlos está dispues-

## LA CULTURA DE LA LEGALIDAD: EL SALVAVIDAS DEL ESTADO DE DERECHO



Quando las personas logran resolver sus problemas de coordinación, pueden actuar de forma conjunta para castigar a los funcionarios o particulares que violan los límites, incluso si alguno de ellos pudiera beneficiarse con tal violación. Por el contrario, cuando la sociedad falla en coordinarse, las violaciones podrán permanecer sin castigo, y convertirse perniciosamente en la regla general.

ta a retirarle el apoyo a cualquiera, sin importar su ideología, posición económica o conveniencia política.

Para que las normas sean efectivas, las personas deben estar interesadas en defenderlas en su práctica diaria. La construcción de un consenso acerca de los límites no requiere que todos los ciudadanos tengan los mismos valores, sino en que éstos acuerden en una serie de estrategias que activen sus acciones coordinadas para los consensos mínimos. Más aún, dado que las personas no comparten visiones similares acerca de los límites, la concertación de un único conjunto de límites ideales resulta improbable. Por lo tanto, la coordinación requiere que las personas realicen un compromiso básico sobre los límites: justicia, Estado de Derecho, respeto a las normas, institucionalización, rechazo a la corrupción; en este contexto, cuando las posturas ideales son relativamente

cercanas, los compromisos resultan autorreforzados.

Quando las personas logran resolver sus problemas de coordinación, pueden actuar de forma conjunta para castigar a los funcionarios o particulares que violan los límites, incluso si alguno de ellos pudiera beneficiarse con tal violación. Por el contrario, cuando la sociedad falla en coordinarse, las violaciones podrán permanecer sin castigo, y convertirse perniciosamente en la regla general. La preferencia por las normas debe traducirse en un conjunto de valores, actitudes y competencias concretas que manifiestan los ciudadanos acerca del orden jurídico. En un sentido estricto, la legalidad es un valor integrante de la cultura democrática constitucional de un país.

El refuerzo por el cumplimiento voluntario de las normas, se verá acrecentado en la medida en que se produzca una sin-

cronización entre las normas, los valores y la cultura de una sociedad comprometida. Cuando las personas se involucran efectivamente tanto con la democracia, como con el Estado de Derecho, y cuando reconocemos un consenso extendido entre gobernantes y gobernados acerca de las normas; de su legitimidad; de las instituciones encargadas de su aplicación; y tutela efectiva; es posible que el gobierno esté sometido a controles más estrictos en su actuación y esto redundará en una mayor efectividad del Estado de Derecho.

---

# MUCHO PUEDE SER POCO: \$323,7 MILLONES (-0,045% DEL PIB) POR MUERTES EN EL TRABAJO

*Esta nota de opinión se basa en el documento “Social Burden and Economic Cost Estimation of Fatal Injuries in Workers Affiliated to Social Security in Ecuador: a Shared Challenge in Public and Occupational Health”, elaborado por el Observatorio Ecuatoriano de Seguridad y Salud en el Trabajo (OESST) de la Universidad Espíritu Santo.*



**Antonio R.  
Gómez García, PhD.**

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

**E**n Ecuador, solemos hablar de accidentes laborales cuando una noticia trágica llama la atención. Pero pocas veces nos detenemos a pensar en lo que realmente significan estas muertes: no solo son vidas que se apagan, sino futuros que se pierden, familias que se quedan a la deriva y un país que, silenciosamente, también pierde su rumbo. Un reciente estudio del Observatorio Ecuatoriano de Seguridad y Salud en el Trabajo (OESST) puso cifras a esta realidad: entre 2014 y



A photograph showing the interior of a bus. The view is from the back of the bus looking towards the front. There are several passengers seated, some looking out the windows. The bus has white overhead handrails and poles. The lighting is bright, likely from natural light coming through the windows.

MUCHO PUEDE SER POCO: \$323,7 MILLONES  
(-0,045% DEL PIB) POR MUERTES EN EL TRABAJO

Además, hay una cara menos visible: las mujeres. Aunque representan una porción menor en las estadísticas de muertes laborales, la mayoría de sus fallecimientos ocurrió en desplazamientos. Esto habla de una vulnerabilidad distinta, muchas veces ligada al uso del transporte público y a la falta de condiciones seguras para moverse por la ciudad.

2020, más de 1.500 trabajadores fallecieron en actividades relacionadas con su empleo, causando la pérdida de más de 40 mil años de vida laboral potencial. Además, esto representó una caída del -0,045% en el PIB nacional. Son números que, aunque parezcan pequeños en porcentaje, esconden un importante impacto que no debemos despreciar.

Los datos hablan claro. La mayoría de estas muertes afectaron a hombres jóvenes que trabajaban en sectores de alto riesgo como la construcción o el transporte. Pero el hallazgo más inquietante es otro: desde 2016, las muertes durante el trayecto hacia o desde el trabajo han superado a las que ocurren directamente en el lugar de trabajo. Esto nos obliga a ampliar la mirada. La seguridad ocupacional ya no puede limitarse a lo que pasa dentro de una empresa; los desplazamientos hacia el trabajo también son los causantes de muchas muertes.

En términos económicos, las pérdidas por estas muertes superaron los 323 millones de dólares. Más allá del número, esto significa productividad que se esfuma, ideas que nunca se desarrollan y familias que pierden a su principal sustento. Y lo más preocupante es que estas muertes podrían haberse evitado.

Además, hay una cara menos visible: las mujeres. Aunque representan una porción menor en las estadísticas de muertes laborales, la mayoría de sus fallecimientos ocurrió en desplazamientos. Esto habla de una vulnerabilidad distinta, muchas veces ligada al uso del transporte público y a la falta de condiciones seguras para moverse por la ciudad.

El estudio utiliza un indicador poco común pero muy potente: los años de vida laboral potencial perdidos. Este enfoque permite entender mejor lo que está en juego: cada muerte es un plan que no

se cumplió, un proyecto profesional que quedó a medias y un país que deja de avanzar un poco más.

Es hora de cambiar el enfoque. No podemos seguir viendo las muertes como cifras aisladas ni aceptar los desplazamientos inseguros como parte del precio de trabajar. Necesitamos transporte más seguro, mejores condiciones laborales y políticas públicas que de verdad protejan la vida, tanto dentro como fuera del trabajo.

El estudio del OESST nos deja una tarea clara: mirar más allá de las cifras y entender que detrás de cada punto decimal del PIB hay una persona, una familia, una historia. Si no actuamos, seguiremos perdiendo mucho, incluso cuando parezca poco.

Lo interesante de este estudio no es solo mostrar la magnitud de los datos, sino el



MUCHO PUEDE SER POCO: \$323,7 MILLONES  
(-0,045% DEL PIB) POR MUERTES EN EL TRABAJO

No todos los trabajadores tienen las mismas condiciones de protección, ni las mismas probabilidades de volver a casa sanos y salvos. La informalidad laboral, la precariedad del transporte público y la escasa fiscalización en sectores de alto riesgo hacen que algunos perfiles estén más expuestos que otros.

enfoque humano que propone. Ponerle nombre y apellido al impacto económico puede parecer una tarea difícil, pero cada punto porcentual del PIB perdido representa familias en duelo, niños sin padre o madre, empresas que pierden talento, y comunidades que se quedan sin líderes. Es una cadena de consecuencias que empieza en un accidente y termina afectando a toda la sociedad.

Además, la desigualdad también está presente en este panorama. No todos los trabajadores tienen las mismas condiciones de protección, ni las mismas probabilidades de volver a casa sanos y salvos. La informalidad laboral, la precariedad del transporte público y la escasa fiscalización en sectores de alto riesgo hacen que algunos perfiles estén más expuestos que otros. Esto exige no solo políticas públicas más inclusivas, sino también una mirada de justicia social en la prevención de riesgos laborales.

También hay un llamado claro a repensar las métricas con las que medimos el desarrollo en materia de seguridad y salud en el trabajo. Durante años, se ha privilegiado el crecimiento económico por encima del bienestar humano. Pero ¿de qué sirve un punto más en el PIB si lo hemos construido sobre la pérdida de vidas que podían haberse evitado? Esta pregunta incómoda debería estar en el centro del debate nacional.

El rol del Estado, del sector empresarial y de la sociedad civil es crucial. No basta con el desarrollo de amplios cuerpos jurídicos, sino con su cumplimiento efectivo. Necesitamos un compromiso colectivo que ponga en primer plano el valor de la vida de la población trabajadora, con inversiones sostenidas, capacitación, infraestructura vial segura y condiciones de trabajo seguras y saludables para el trabajador. Cada esfuerzo en prevención es una inversión con retorno asegurado.

Finalmente, este estudio nos recuerda que detrás de cada dato hay una historia que merece ser contada. Es hora de que esas historias tengan un lugar en la agenda pública. Porque hablar de prevención de riesgos laborales no es solo hablar de normativas, sino de vidas que queremos proteger y de un país que tiene la oportunidad de crecer sin dejar a nadie atrás.

#### Referencia:

Gómez-García, A. R., Tsao Wu, C. H., Ruiz Barzola, E. N., & Hacay Chang, A. (2025). Social Burden and Economic Cost Estimation of Fatal Injuries in Workers Affiliated to Social Security in Ecuador: a Shared Challenge in Public and Occupational Health. *Revista De Investigación E Innovación En Ciencias De La Salud*, 7(2). <https://doi.org/10.46634/riics.390>

---

# UN VIAJE AL CORAZÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA SOSTENIBILIDAD EN BOSTON: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES EN LA ERA DEL CAMBIO CLIMÁTICO



Ing. César Espinoza S. Ph.D. (c)

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

**E**l aire fresco y vibrante de Boston, Massachusetts, me recibió con una promesa de conocimiento y nuevas perspectivas. La ciudad, un crisol de historia y modernidad, se convirtió en el escenario perfecto para un programa que resonaría profundamente en mi mente: "Management, Innovation, and Sustainability in Climate Change: Are they compatible?", una colaboración entre el IAP, International Academic Program de la Universidad Autónoma de Madrid, y el



## UN VIAJE AL CORAZÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA SOSTENIBILIDAD EN BOSTON: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES EN LA ERA DEL CAMBIO CLIMÁTICO

prestigioso David Rockefeller Center for Latin American Studies at Harvard University. No era solo un curso; era una inmersión en el futuro, una exploración de cómo la estrategia, la innovación y la sostenibilidad se entrelazan en la era del cambio climático.

### LA ESTRATEGIA DESVELADA: DE WALMART A LA VENTAJA COMPETITIVA

La travesía comenzó con la perspicacia de Ramón Casadesus, quien de inmediato nos sumergió en el fascinante mundo de la estrategia. Su premisa inicial fue contundente: la estrategia es la forma correcta de elegir e integrar opciones. Para ilustrarlo, nos llevó al corazón del gigante minorista, Walmart. Analizamos cómo entender el Willingness To Pay (WTP) del consumidor, el precio, el costo y el valor son elementos cruciales en la formulación estratégica. La lección clave fue la existencia de trade-offs, decisiones inherentes que toda empresa debe tomar. La estrategia, nos explicó, siempre debe ser vista desde la perspectiva del consumidor, considerando su segmento y los atributos específicos que valoran.

Casadesus nos guio a través del análisis de los competidores y la dirección que una empresa debe tomar para alcanzar y mantener una ventaja competitiva, siempre en armonía con las fuerzas del mercado. Además, tuvimos la oportunidad de profundizar en la estrategia corporativa para unidades de negocio, examinando la gestión de portafolios y el impacto en los resultados de grupo. Fue una master-

La estrategia, nos explicó, siempre debe ser vista desde la perspectiva del consumidor, considerando su segmento y los atributos específicos que valoran.

class sobre cómo las grandes decisiones estratégicas se ramifican y afectan cada aspecto de una organización.

### EL SALTO CUÁNTICO AL MUNDO VIRTUAL Y LA CREACIÓN DE VALOR

Con la llegada de Andy Wu, el ambiente se transformó, invitándonos a reflexionar sobre el mundo virtual y los cambios exponenciales de los últimos años. Wu abrió nuestra mente a la dualidad de la creación de valor (value creation) y la captura de valor (value capture), dos conceptos intrínsecamente ligados a los modelos de negocio. La clave, enfatizó, reside en la perspectiva del consumidor, la empresa y la fascinante colaboración del "Digital Twin".

Nos adentramos en el desafío de navegar entre el mundo real y el mundo virtual en el contexto del metaverso y la Open IA. Wu subrayó la importancia de analizar las nuevas capacidades de las personas para prosperar en este nuevo paradigma, destacando la necesidad de anticipar, acceder, ahorrar y mantener la competitividad. Su sesión nos dejó con

una pregunta fundamental: ¿dónde reside la data y hacia dónde debemos dirigirnos para explotar su potencial?

### INNOVACIÓN IMPULSADA POR DATOS Y LA ECONOMÍA DE PLATAFORMAS

La siguiente parada nos llevó de la mano de Chiara Farronato, quien iluminó el camino para impulsar la innovación a través de la ciencia de datos y la inteligencia artificial. El caso de UBER fue central en nuestra discusión, contrastándolo con el modelo de negocios de hoteles como Marriott y plataformas como Airbnb. La comparación se centró en la capitalización de mercado, el número de trabajadores y el valor por empleado, revelando cómo modelos de negocio aparentemente dispares convergen en la innovación digital.

Farronato nos hizo comprender que las plataformas digitales, cuya dinámica varía según el tipo de industria, deben considerar fundamentalmente el pricing, el matching y, quizás lo más crítico, la confianza (trust). La importancia de realizar experimentos para testear hipótesis fue un punto recurrente, así como la necesidad ineludible de conocer las necesidades del consumidor, analizando métricas relevantes para el éxito.

### UN VISTAZO GLOBAL: ECONOMÍA, GEOPOLÍTICA Y CADENAS DE VALOR

Laura Alfaro nos ofreció una magistral lección de economía, guiándonos a través de la Balanza de Pagos de Estados

## UN VIAJE AL CORAZÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA SOSTENIBILIDAD EN BOSTON: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES EN LA ERA DEL CAMBIO CLIMÁTICO

Unidos a lo largo de su historia. Fue una oportunidad invaluable para analizar el entorno global, político y económico, y cómo la cadena de valor de las empresas debe alinearse a estos entornos cambiantes.

Alfaro nos llevó por un recorrido de conceptos como la demanda de dinero, el rol de los inversionistas, la influencia de los gobiernos y la dinámica de los sectores económicos. La discusión sobre las tarifas y la distinción entre lo deseable y lo sostenible dejó claro que la visión económica debe ser holística y considerar múltiples factores interconectados.

### **SOSTENIBILIDAD: INVERSIONES, TENDENCIAS Y DILEMAS ÉTICOS**

La dimensión ambiental cobró vida con John Mulliken, quien nos presentó escenarios para inversiones sostenibles. Analizamos cómo los inversionistas deben lidiar con las necesidades del mercado y las tendencias globales, y cómo estas impactan las cadenas de valor de las empresas. El caso de Iberdrola fue un ejemplo elocuente de las tendencias 'Green' y el concepto de "Willingness To Sell" en el contexto de inversiones o desinversiones. Mulliken nos invitó a pensar críticamente sobre las decisiones financieras en un mundo que clama por la sostenibilidad.

Tiona Zuzul complementó esta perspectiva al abordar cómo responder a los temas ambientales en un entorno de cambio continuo. Su enfoque se centró en la tríada de la Estrategia, las Capacidades y la Cultura Organizacional, y su profundo

**Fue una oportunidad invaluable para analizar el entorno global, político y económico, y cómo la cadena de valor de las empresas debe alinearse a estos entornos cambiantes.**

vínculo con la visión, las operaciones y los comportamientos. Nos recordó que todo está intrínsecamente relacionado con la toma de decisiones, donde la práctica, la reputación y la ética deben ser consideraciones clave. La búsqueda de un balance entre el advocacy y el inquiry fue un llamado a la acción para un liderazgo más consciente y responsable.

### **INNOVACIÓN, ESCEPTICISMO Y LA CARRERA CONTRA EL CLIMA**

Finalmente, George Serafin nos cautivó con un tema clave y el apasionante caso de BMW. Nos mostró cómo gestionar decisiones entre la innovación, la sostenibilidad y la gestión de la innovación cuando existe escepticismo y, al mismo tiempo, se requiere flexibilidad frente a la incertidumbre. Serafin enfatizó la importancia de la relación entre el valor agregado y el margen bruto (gross margin), y cómo la flexibilidad y la velocidad son cruciales para afrontar el cambio climático. Su charla fue una poderosa llamada a la acción para que las empresas adopten una mentalidad ágil y proactiva frente a los desafíos ambientales.

### **EL MANDATO DEL MAÑANA: ESTRATEGIA, VALOR Y ACCIÓN SOSTENIBLE**

Este viaje a Boston ha sido más que un programa académico; ha sido una revelación. La experiencia con académicos de Harvard Business School, sumado a la oportunidad de hacer networking y disfrutar de una ciudad tan cautivadora, ha consolidado la comprensión de que la estrategia, la creación de valor y la captura de valor no son conceptos aislados, sino pilares interconectados para el éxito empresarial en el siglo XXI. La profunda reflexión sobre el Willingness To Pay y el precio, la clave de las plataformas digitales, la irrupción de la IA, y la indispensable cultura organizacional vinculada con las operaciones y la estrategia son los hilos conductores que tejen el tapiz del futuro.

El delicado equilibrio del cambio climático y el imperativo impacto de las acciones sostenibles a nivel empresarial ya no son temas opcionales, sino fundamentales. Nos encontramos en un momento crucial donde la adaptación, la innovación y la responsabilidad no son solo ventajas competitivas, sino condiciones de supervivencia. La educación y la colaboración son nuestras herramientas más poderosas para construir un futuro donde la prosperidad económica y la salud planetaria sean compatibles y mutuamente enriquecedoras. Este viaje no solo me brindó conocimientos, sino también una profunda convicción: el futuro es sostenible, o no será.



## UN FISCAL "GENERAL" PARA EL ESTADO



**Nino Cassanello Foghini**

Profesor invitado  
Escuela de Postgrado en  
Derecho UEES

**E**l país se alista para designar a un nuevo fiscal general, un proceso que probablemente culmine hacia el año 2026. En una coyuntura como la que vive el país, pocos cargos son tan emblemáticos como la Fiscalía General del Estado, en aras de sostener nuestra estructura democrática. El fiscal general es la persona encargada de dirigir y orientar el ejercicio de la acción penal pública en el país, lo que lo transforma en el ariete a través del cual las fuerzas del orden traducen sus esfuerzos en decisiones judiciales que garantizan la paz social.

## UN FISCAL “GENERAL” PARA EL ESTADO

Esto ha generado que la discusión gire en torno al perfil que quien aspire a ostentar esa dignidad debe cumplir, y la respuesta en este nuestro Ecuador del primer cuarto del siglo XXI es que requerimos de un verdadero general en el sentido militar de la palabra, al mando de esa institución. Aquí, algunos rasgos que, como ciudadanos, debemos exigir en su perfil:

### TRAYECTORIA:

Un general es un soldado de trayectoria, que ha atravesado lo que los romanos llamaban un *cursus honorum* senatorial hasta llegar a su posición. Nuestra Constitución exige al menos 10 años de ejercicio profesional, pero el perfil requiere no menos de 20 años de trayectoria. En el litigio, debe ser una persona con conocimiento del sistema y de sus diferentes facetas. Debe haber acusado, defendido, interrogado, conciliado, apelado, casado, suspendido penas y, en general, realizado todos los menesteres que atravesar por el sistema penal exige.

### FORMACIÓN:

Un general permanece aprendiendo para la batalla. En lo académico, debe ser una persona respetada por la comunidad científica, con una vocación de superación constante, visible no solo en sus títulos, sino también en el valor de sus iniciativas y en la aplicación práctica de lo aprendido. Debe ser consciente de la necesidad permanente de que la institución se capacite, no solo en nuevas tecnologías, sino también en las principales

...requerimos de un verdadero general en el sentido militar de la palabra, al mando de esa institución.

tendencias internacionales en materia de lucha contra el crimen.

### LIDERAZGO:

Un general es un líder. El próximo fiscal general del Estado tiene la dura tarea de darle, más que nunca, un sentido de pertenencia institucional a sus funcionarios. Debe arengar a los servidores comprometidos y ser crítico con aquellos que hayan perdido el sentido de servicio. En tal sentido, tiene que ser un referente de opinión, sin temor a exponer lo que piensa ante la comunidad, y, además, haber demostrado la capacidad de dirigir grupos de trabajo, principalmente en temas de carácter jurídico.

### VISIÓN ESTRATÉGICA:

Un general es un estratega. El próximo fiscal general debe presentar, durante el proceso de designación, estrategias y objetivos claros a largo, mediano y corto plazo. Son múltiples los desafíos que aún están pendientes, tales como la debida estructuración de una carrera fiscal, la conformación de un cuerpo investigativo autónomo, la implementación de tecnología en las diligencias fiscales, la optimización en la utilización de recursos, el impulso de la extinción de dominio, e im-

plementar una clara política de justicia restaurativa. Debe tener claras sus prioridades y los momentos de ejecución de estos objetivos en el siguiente sexenio.

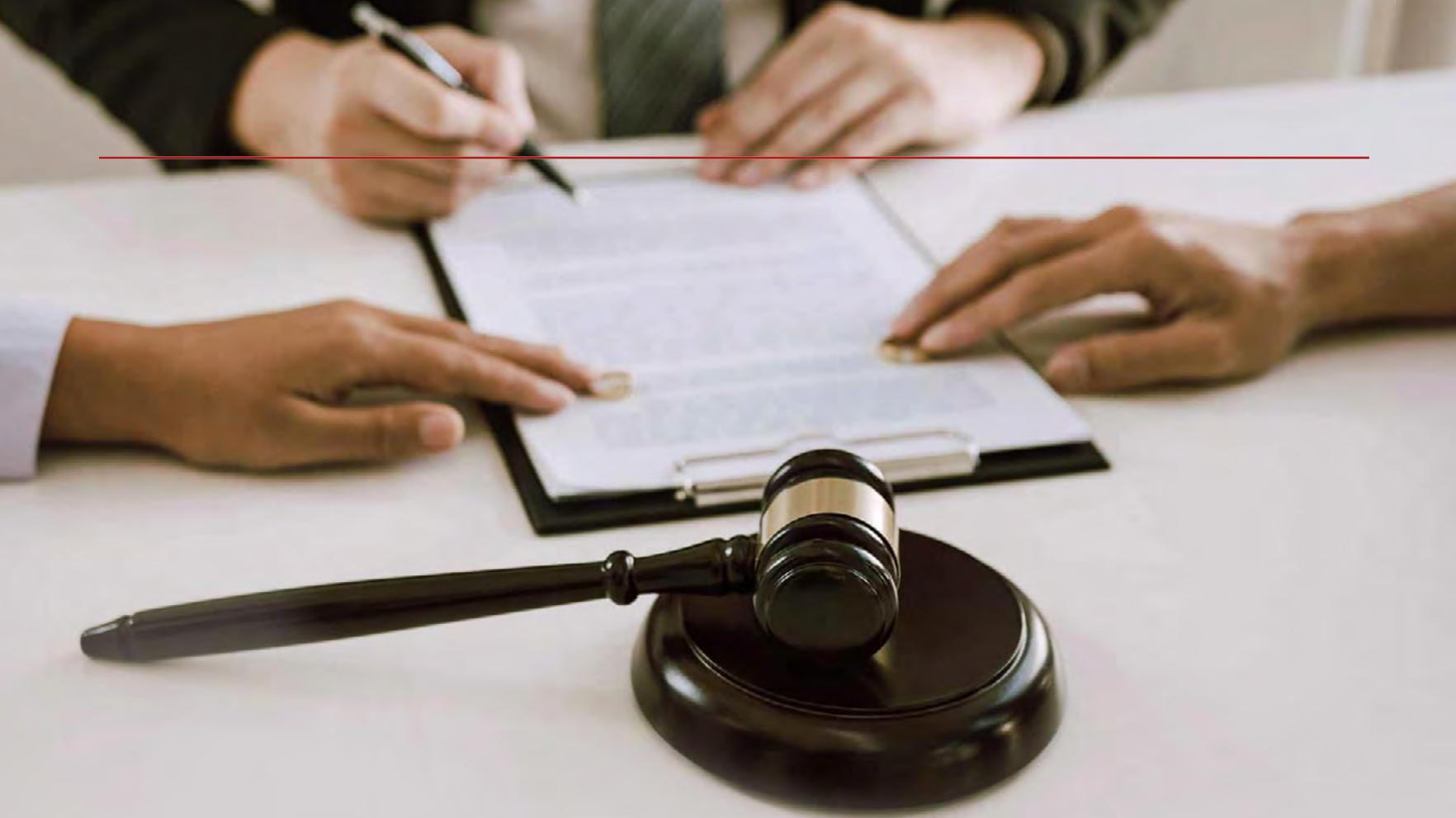
### INTEGRIDAD:

Un general es ejemplo de templanza y ética. Muchas serán las tentaciones que un cargo como este generará a sus postulantes si llegan a ostentarlo. En este contexto, quien llegue debe ser una persona que, en un medio tan hostil como el litigio penal ecuatoriano, haya llegado sin máculas en el desarrollo de su carrera. La vara debe ser extremadamente alta en este aspecto.

### CORAJE:

Finalmente, un general es valiente. La coyuntura que vive el Ecuador es compleja, y el rol de la Fiscalía se torna trascendental para hacer prevalecer el Estado de derecho. Sin duda, el desafío resultará en un verdadero apostolado, donde el concursante que salga favorecido entregará su vida a una causa que nos beneficia a todos. Esta decisión tiene que ser respaldada por las otras entidades estatales en todo momento, para garantizar un estado de paz.

Aquí algunas ideas, no solo para los involucrados directos en el concurso de méritos y oposición, sino también para los ciudadanos, que estamos llamados a ver con atención el desenlace de este proceso, procurando un funcionario de primer orden. No podemos darnos el lujo de cometer un error en este momento.



# LA LEY DE INTELIGENCIA



**Alberto Dahik**

Director General de Postgrado y  
Director del Centro de Estudios  
Económicos y Sociales para el  
Desarrollo (CESDE) UEES

**D**urante los últimos años, en el país se han aprobado innumerables leyes, muchas de ellas relacionadas a la generación de empleo y a la defensa o fortalecimiento de la dolarización.

Así por ejemplo, en relación al empleo podemos citar la Ley Orgánica de Eficiencia Económica y Generación de Empleo promulgada el 20 de diciembre del 2023; La Ley Orgánica Reformatoria Respecto de la Discriminación por Edad en el Sistema Laboral, aprobada el 12 de Mayo de 2025; el 19 de Enero del 2024 se aprobó la Ley Orgánica para la Igualdad Salarial entre Mujeres y Hombres. La lista es muy larga: Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (2020), Ley de Defensa y Desarrollo del Trabajador Autónomo y del Comerciante Minorista (2022), Ley

Orgánica para impulsar la Economía Violeta (2023) y otras más.

Respecto a la dolarización, se aprobó el 1 de Enero del 2018 la Ley Orgánica para la Reactivación de la Economía, Fortalecimiento de la Dolarización y Modernización de la Gestión Financiera. También en abril del 2021 se establecieron reformas al Código Monetario y Financiero, que perseguían “consolidar la institucionalidad de la dolarización”.

Pero a la fecha de hoy, ni la situación de empleo ha mejorado en el Ecuador, ni la dolarización tiene la solidez de la dolarización Panameña, para hacer una comparación. Más aún, la campaña electoral se centró en este tema.

La lección es simple: El empleo no se genera pasando leyes. Primero debe existir inversión, y esta la hace el sector público y el privado. El público no puede invertir porque despilfarra 9 puntos del PIB en subsidios. El sector privado no puede invertir lo suficiente por una inadecuada estructura de tasas de interés. Y, más allá de esta limitación en la inversión, el código laboral ecuatoriano, que es la ley que se debía cambiar, no se ha tocado, siendo este el código laboral más unitivo de toda la América Latina.

Tampoco la política salarial ha contribuido al empleo. Entonces, se podrán pasar muchas leyes, que no habrá aumento del empleo, si no se resuelve el tema de la inversión, de la mala legislación laboral y de la política salarial alejada de la realidad. Esto presupone medidas impopu-

**El empleo no se genera pasando leyes. Primero debe existir inversión, y esta la hace el sector público y el privado.**

lares, como eliminar subsidios y abrir la posibilidad de un código laboral moderno que hacia el futuro de opciones diferentes a las que están en el código actual.

En el lado de la dolarización, no se trata tampoco de leyes, sino de actitudes, de convencimientos y de sanidad fiscal. Se pueden pasar las leyes que se deseen, pero la dolarización tiene como principales enemigos el hecho que los bancos y cooperativas fueron obligados a depositar su liquidez en el BCE, quien a su vez, la mantiene en el exterior como es lógico. Al haberse hecho esto, se debilitó gravemente a la dolarización, y las leyes que han sido aprobadas para defender o proteger la dolarización no han cambiado esto.

Además de la anterior, el déficit fiscal sigue siendo un problema que, sumado a la situación del IESS, presentan un reto muy fuerte a la salud de la dolarización ecuatoriana.

Por todo lo explicado anteriormente, debemos también tener mucho cuidado en lo que la Ley de Inteligencia puede hacer. La criminalidad y el delito han aumentado significativamente, porque la economía no ha crecido en 10 años, porque el sector informal ha visto reducidos sus ingresos en una manera muy fuerte, y por ende,

a la gente le resulta demasiado atractivo cualquier otra opción de supervivencia.

Muchos han cuestionado la ley desde el punto de vista de si es o no constitucional, si abre o no ventanas para potenciales abusos. Pero eso es tema de los abogados. Desde la perspectiva de la economía, debeos aprender las lecciones de las leyes que han sido pasadas para promover el empleo, y este no se ha promovido. Revisar también las leyes de fortalecimiento o defensa de la dolarización, y entender que los problemas que realmente debilitan a este sistema monetario que hoy tiene el Ecuador, no se han resuelto, y ni siquiera se tratan en la discusión pública.

El Ecuador debe preocuparse menos de pasar leyes, y más de acometer las profundas reformas estructurales que se necesitan: Focalización de subsidios, reforma al sistema de pensiones, ir a tasas de interés libres, reestructura del estado para automatizar procesos y volverlos eficientes y eliminar la grasa que existe, cambios a la constitución para permitir la inversión privada en áreas estratégicas, apoyo decisivo a la minería legal, y reversión de grandes privilegios fiscales que existen en el país.

Si esto no se realiza, pasaremos muchas leyes, que serán solamente letra muerta, porque los deseos de esas leyes no pueden ser suficientes para resolver los problemas de estabilidad económica que el Ecuador tiene desde hace muchos años y que nadie parece que quiera resolverlos.





revista digital

# PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS Y DE OPINIÓN

[PUNTODEVISTA.UEES.EDU.EC](http://PUNTODEVISTA.UEES.EDU.EC)