

revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS Y DE OPINIÓN

"ECUADOR: SERVICIOS FINANCIEROS DIGITALES, TAREA PENDIENTE."



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

EDITORIA GENERAL

Eco. Gianna Aguirre

DISEÑO GRÁFICO

Ing. Herwin Rosales T.



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.





Carta Editorial

Edición octubre 2025 – Revista Punto de Vista

Estimados lectores,

Con una especial satisfacción presentamos esta edición de Punto de Vista, publicación del Centro de Estudios Económicos y Sociales para el Desarrollo (CESDE) de la Universidad Espíritu Santo.

Nuestra renovada revista, tiene ahora un contenido mucho más abundante y local. En estas páginas exploramos la tarea pendiente del Ecuador por fortalecer los servicios financieros digitales como herramienta clave para la inclusión financiera. También ofrecemos un análisis sobre los diferentes estilos de liderazgo y las ideas centrales que marcaron el congreso Employee Experience celebrado en agosto, sobre este tema. Profundizamos sobre una medida inevitable: la eliminación del subsidio al diesel.

En esta ocasión, incorporamos por primera vez un artículo en inglés, escrito por una migrante de la India, quien comparte sus reflexiones sobre las diferencias culturales que experimentó como periodista en tres etapas de su vida en distintos continentes. A ello se suma un estudio sobre cómo la inteligencia artificial está transformando los mercados financieros, con oportunidades y riesgos. Además, revisamos la tensión entre el principio de congruencia y el iura novit curia en el proceso penal ecuatoriano, y sus implicaciones para el derecho a la defensa.

Entre otros aportes, encontrará una reflexión sobre la prudencia como virtud esencial en la era digital, así como un análisis del derecho colaborativo como pilar de la cultura de la legalidad, que promueve el diálogo, la cooperación y la solución pacífica de los conflictos. Asimismo, abordamos una pregunta de gran relevancia para las nuevas generaciones: ¿qué debería saber hoy un joven sobre la dolarización?

Finalmente, complementamos nuestro enfoque sobre la realidad nacional con dos artículos de interés internacional en el ámbito de los negocios, publicados originalmente en Harvard Business Review.

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

Cordialmente,

Alberto Dahik Garzón

Alberto Dahik
Director
Revista Punto de Vista – Universidad Espíritu Santo



"ECUADOR: SERVICIOS FINANCIEROS DIGITALES, TAREA PENDIENTE."

Autoras: Mgtr. Ruth Arregui, Mgtr. Paola Freija y Mgtr. Rosa Guerrero



Los servicios financieros digitales (SFD), se usaron sin precedentes como consecuencia de la Pandemia COVID-19, pues las circunstancias obligaron a que las instituciones financieras (IFIs), a nivel mundial, oferten productos y servicios a consu-

midores desatendidos usando plataformas digitales (dispositivos móviles e internet), buscando implementar soluciones financieras convenientes, accesibles y seguras, como billeteras, plataformas de pago, préstamos, ahorros, seguros e inversiones digitales.

“ECUADOR: SERVICIOS FINANCIEROS DIGITALES, TAREA PENDIENTE.”

La pandemia de COVID-19 aceleró de manera inédita el uso de servicios financieros digitales (SFD) a nivel mundial.

Los SFD a nivel mundial han mejorado el comportamiento de ahorro, el empoderamiento sobre los productos y servicios financieros por parte de los usuarios mediante mayor privacidad, han disminuido los costos y el tiempo y, fortalecido la capacidad de soportar potenciales shocks con una relativa rápida recuperación.

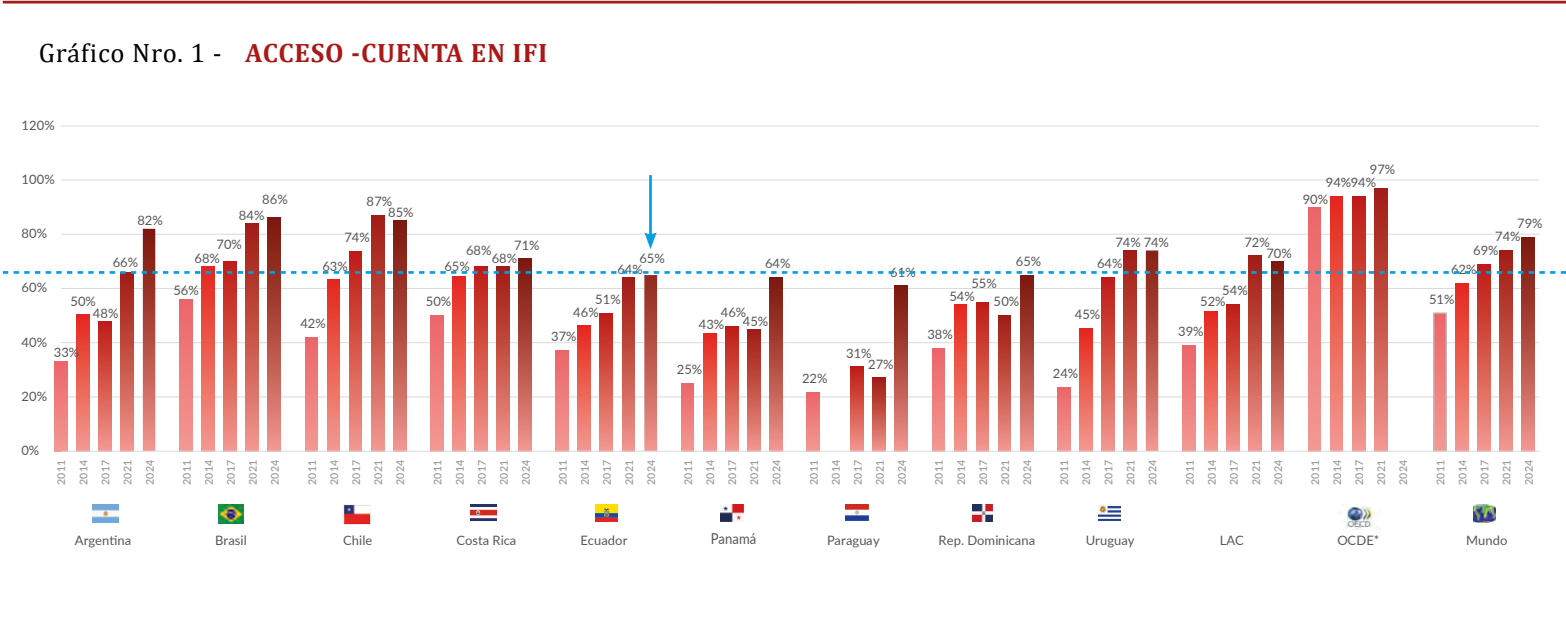
Es claro que los SFD son un elemento de apoyo a la promoción de la inclusión financiera, asunto que cobra relevancia en Ecuador. Así se evidencia en los resultados publicados por el Global Findex (Klapper, Singer, Starita, & Norris, 2025), considerada la investigación más representativa y completa a nivel

mundial sobre inclusión financiera con información recopilada al año 2024.

En tal encuesta se observa que en términos de “acceso”, “tener una cuenta” constituye una forma segura de ahorrar dinero para el futuro, realizar y recibir pagos o recibir desembolsos de préstamos. En cuanto al “tener una cuenta”, se refiere a los encuestados que informan tener una cuenta en un banco o institución financiera similar, o que reportan haber utilizado personalmente un servicio de dinero móvil en el último año.

En Ecuador, el 65% de la población adulta es titular de una cuenta en una institución financiera, lo que representa

un incremento del 28% frente al registrado en el año 2011. Sin embargo, continúa estando 5 puntos porcentuales (pp) por debajo del promedio de Latinoamérica y el Caribe (LAC) y 14 pp por debajo del promedio mundial, como se observa en el gráfico Nro. 1.



Elaborado Por: Rosa Matilde Guerrero / Ruth Arregui Solano
Fuente: The Global Findex Database 2025: Connectivity and Financial Inclusion in the Digital Economy.

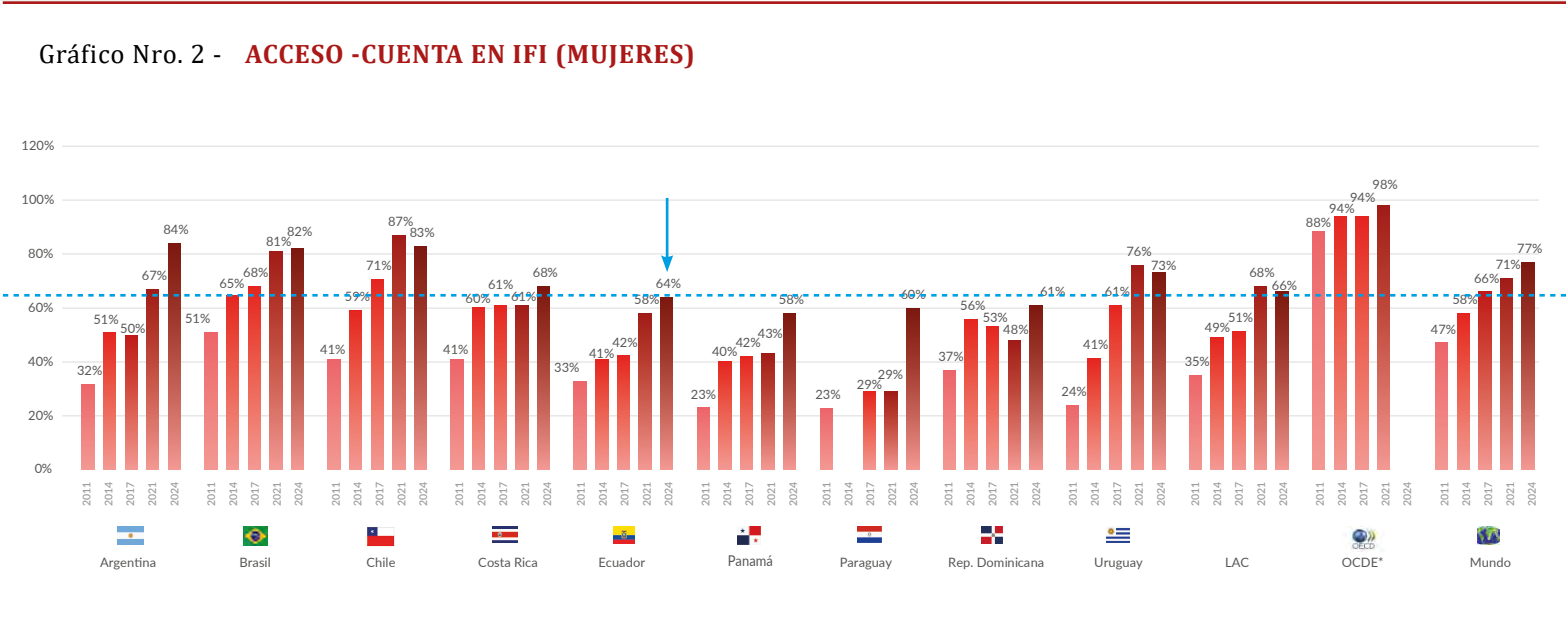
“ECUADOR: SERVICIOS FINANCIEROS DIGITALES, TAREA PENDIENTE.”

El acceso de las mujeres a cuentas en Ecuador ha mejorado del 33% en 2011 al 64% en 2024; sin embargo, solo el 22% de la población utiliza estas cuentas para ahorrar

Adicionalmente se debe indicar que “tener una cuenta, subgrupo demográfico: mujeres” en Ecuador ha mejorado de forma importante: 33% en el año 2011 a 64% en el 2024 (Gráfico Nro. 2). A nivel mundial, la propiedad de cuentas ha aumentado, tanto para los hombres (81%) como para las mujeres (77%), y la brecha de género en el mismo período se ha reducido en 4 pp.

En relación con la inclusión financiera, el estudio señala que las personas hacen “uso” de los productos y servicios financieros a través de una cuenta, ya sea dentro de una IFI o fuera, con

instrumentos tales como dinero móvil, tarjetas de débito, tarjetas de crédito (utilizados como medios de pago y fuentes de crédito), y aplicaciones móviles para realizar transacciones, recibir o efectuar pagos. Según el Global Findex 2024, las personas ahorran dinero con el fin de ampliar sus posibilidades en un futuro ya sea para invertir en la educación de sus hijos o en un emprendimiento familiar, asegurar su jubilación, adquirir una vivienda o realizar una compra importante, así como para contar con un respaldo en caso de emergencias. (Klapper, Singer, Starita, & Norris, 2025)



Elaborado Por: Rosa Matilde Guerrero / Ruth Arregui Solano
Fuente: The Global Findex Database 2025: Connectivity and Financial Inclusion in the Digital Economy.

“ECUADOR: SERVICIOS FINANCIEROS DIGITALES, TAREA PENDIENTE.”

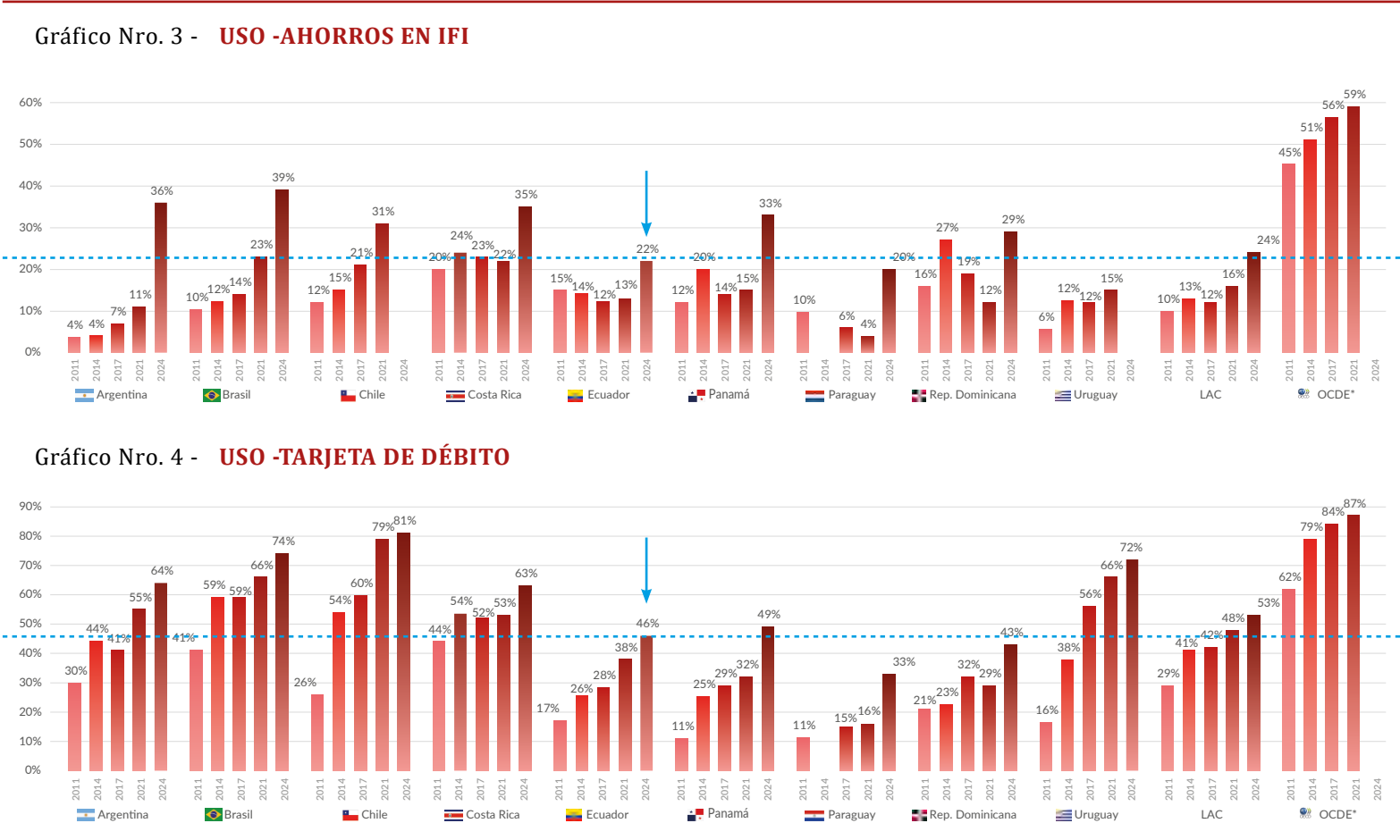
En términos de “uso”, los “ahorros en un banco o institución financiera similar” en Ecuador han crecido al 22% en 2024, habiendo partido del 15% en el 2011. Sin embargo, se ubica en 2 puntos porcentuales por debajo del promedio de LAC (Gráfico Nro. 3).

Otro indicador relevante de “uso” lo constituyen los préstamos, pues “las personas piden dinero prestado cuando necesitan efectivo, para un gasto o

En Ecuador, en 2024 el 22% de la población ahorra en instituciones financieras, el 16% accede a préstamos formales y el 46% utiliza tarjetas de débito

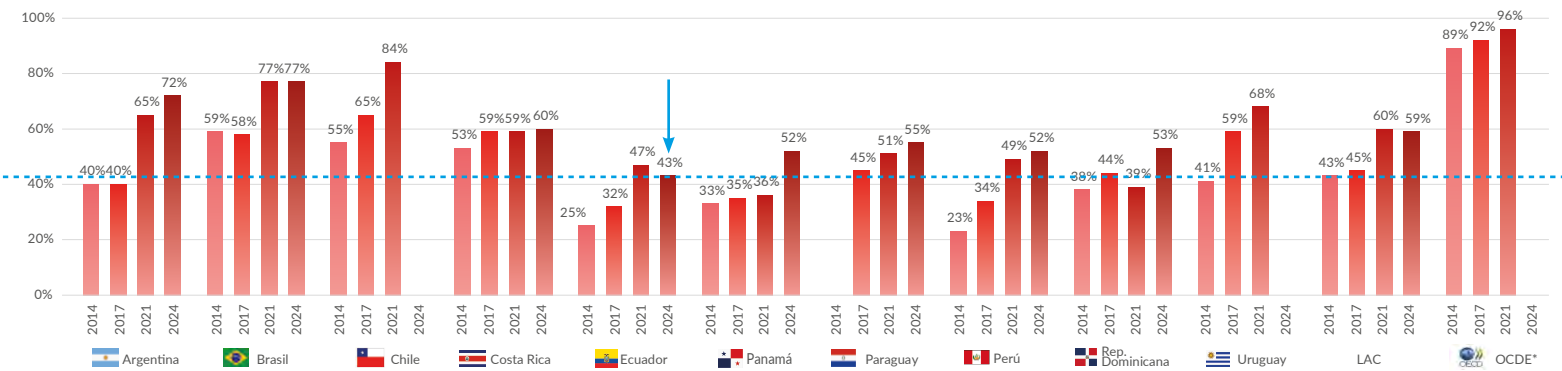
inversión importante. Sin embargo, el endeudamiento formal en 2024 sigue

siendo menor que el ahorro”. Ecuador presenta una reducción importante en el indicador de préstamos formales, llegando a 16% en la última medición del Global Findex (2024), 7 pp por debajo de la medición del 2021 y 11 pp por debajo del promedio de LAC. Por otro lado, la utilización de una tarjeta de débito ha crecido 8 pp, ubicándose en 46% (2024), 7 pp por debajo del promedio de LAC (Gráfico Nro. 4).



“ECUADOR: SERVICIOS FINANCIEROS DIGITALES, TAREA PENDIENTE.”

Gráfico Nro. 5 - USO -REALIZÓ O RECIBIÓ UN PAGO DIGITAL



Elaborado Por: Rosa Matilde Guerrero / Ruth Arregui Solano

Fuente: The Global Findex Database 2025: Connectivity and Financial Inclusion in the Digital Economy.

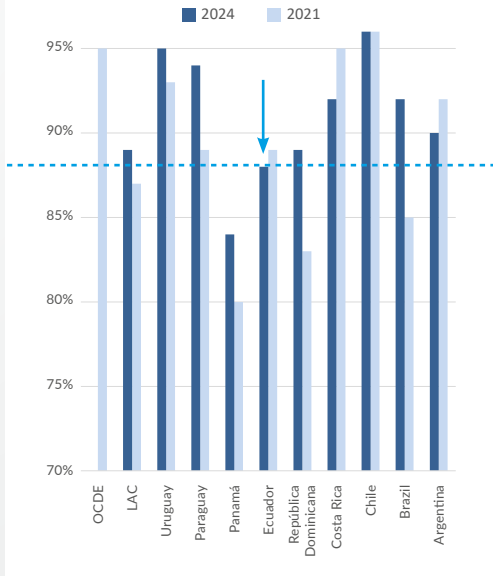
Tras la pandemia COVID 19 los “pagos digitales” crecieron de manera significativa, cerca de un tercio de los adultos los usaron por primera vez. El recibo o envío de un pago digital ha venido creciendo e impulsando la vida financiera de las personas, desde una cuenta digital o no, mediante un teléfono móvil o una tarjeta de crédito o débito, billeteras, internet, transferencias de fondos u otros. En definitiva, esta variedad de servicios financieros digitales (SFD) han apoyado, a nivel mundial, el incremento del ahorro en los sistemas formales, la reducción de costos y tiempos y la posibilidad de que las IFIs se encuentren mejor preparadas para enfrentar eventos inesperados.

Como se observa en el gráfico Nro. 5, el Global Findex 2024 indica que el uso de pagos digitales entre los propietarios de cuentas es alto en todas las regiones,

excepto en el sur de Asia y, son el servicio financiero formal más popular. En Ecuador, la recepción y pagos digitales ha alcanzado el 43% en el 2024, siendo menor en 4pp al porcentaje obtenido en la medición del 2021 y, 16 pp debajo del promedio de LAC (Gráfico Nro. 5).

Por otro lado en Ecuador la “posesión de un teléfono celular” ha alcanzado el 88% en 2024, siendo menor en 1 punto porcentual al porcentaje obtenido en 2021 y ubicándose 1 punto porcentual debajo del promedio de LAC y, bastante por debajo de Chile, Brasil, Uruguay y Paraguay quienes superan el 90%. Así lo muestra el gráfico Nro 6. Esto es relevante al analizar la inclusión financiera, pues “los teléfonos móviles e Internet están revolucionando la inclusión financiera, permitiendo que más personas accedan y utilicen servicios financieros digitales para gestionar sus vidas financieras”.

Gráfico Nro. 6
ACCESO: POSEE TELÉFONO MÓVIL O CELULAR
GLOBAL FINDEX - 2021 - 2024



Elaborado Por: Rosa Matilde Guerrero / Ruth Arregui Solano - Fuente: The Global Findex Database 2025: Connectivity and Financial Inclusion in the Digital Economy.

"ECUADOR: SERVICIOS FINANCIEROS DIGITALES, TAREA PENDIENTE."

Ecuador ha avanzado en inclusión financiera, especialmente en acceso a cuentas y reducción de la brecha de género, sin embargo, se mantiene rezagado en ahorros formales, préstamos, pagos digitales y conectividad frente a la región.

Por lo expuesto y analizado anteriormente, en el contexto de la inclusión financiera y los retos que plantea la digitalización, Ecuador presenta avances en la reducción de las brechas de exclusión financiera. Sin embargo, la tarea por hacer es grande aún y, en adición, los servicios financieros digitales ya están jugando un rol importante.

Por lo anterior, resulta esencial profundizar en la arquitectura e infraestructura del ecosistema de pagos, incluyendo sistemas de identificación, verificación digital, intercambio de datos y pagos minoristas. Esto, con el fin de lograr procesos más rápidos, seguros, eficientes y orientados al consumidor financiero. En esta línea, es prioritario fortalecer la infraestructura digital ampliando la conectividad e interoperabilidad, garantizando el acceso en zonas rurales y suburbanas,

reduciendo costos, tiempos y dependencia del uso del efectivo.

Concomitantemente, se debe mejorar el marco normativo, de supervisión y control de riesgos de las instituciones financieras, en línea con lo dispuesto en la Resolución No. JPRM-2024-029-M, emitida por la Junta de Política y Regulación Monetaria (2024), la cual promueve la participación de diferentes infraestructuras de pago, exigiéndoles operar en tiempo real.

Para afrontar la nueva tipología de riesgos "digitales y tecnológicos", y mantener en el centro a la "protección del consumidor financiero" se debe continuar en la adecuación hacia la norma de la Unión Europea "DORA": a) riesgos de protección datos y privacidad; b) dotar de información apropiada al usuario financiero, pues los innovadores canales digitales podrían plantearle problemas de comprensión por formatos deficientes; c) fortalecer la fiabilidad y vulnerabilidad de las plataformas tecnológicas ante amenazas externas; d) robustecer los controles internos en términos de escalabilidad (cargas fluctuantes y crecimiento futuro), flexibilidad y agilidad, garantizar el funcionamiento continuo, seguro y el procesamiento transaccional.

Fortalecer los SFD y los pagos digitales abrirá el camino para mejorar la inclusión financiera en los sectores rurales y más desfavorecidos de Ecuador, multiplicando los puntos de atención (particularmente, de menor costo corresponsales no

bancarios, cajeros automáticos, entre otros) vía procesos de geolocalización para ampliar la cobertura geográfica de manera homogénea.

Se debe generar un entorno propicio para el desarrollo de los SFD, con un esfuerzo público-privado integrador y coordinado, adecuando la educación financiera y los procesos de protección al usuario financiero (cumpliendo estándares DORA). Consecuentemente se generaría confianza ante la oferta de nuevos productos y servicios, incorporando en el ecosistema financiero a las FINTECH, con productos de calidad, a precios justos y adaptados a sus necesidades específicas, para lograr así el anhelado bienestar financiero.

Referencias:

- Klapper, L., Singer, D., Starita, L., & Norris, A. (2025). The Global Findex Database 2025: Connectivity and financial inclusion in the digital economy. World Bank. <https://hdl.handle.net/10986/43438>
- World Bank Group. (2025). Global Findex database 2024: Measuring financial inclusion and opportunities to expand access. <https://globalfindex.worldbank.org/>
- Junta de Política y Regulación Monetaria. (2024, 31 de diciembre). Resolución No. JPRM-2024-029-M. Registro Oficial del Ecuador.



LIDERAZGO ADAPTATIVO Y SITUACIONAL: CLAVE PARA GUIAR EQUIPOS EN UN MUNDO CAMBIANTE



Mgtr. Francisco Alemán

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

IDEAS PRINCIPALES DE LA CONFERENCIA EN EL CONGRESO DE EMPLOYEE EXPERIENCE

Creo que al final, sabemos muy poco de liderazgo. Sabemos mucho más del origen del universo, del asteroide que acabó la vida de los dinosaurios hace 65 millones de años, y del Homo sapiens y cómo fue su periplo durante el mundo. Pero no sabemos mucho del liderazgo a pesar de que hay muchas teorías:

- La teoría de los rasgos.
- La teoría de la contingencia.
- La teoría de las conductas.
- La teoría transformacional.
- La teoría transaccional, entre otras.

LIDERAZGO ADAPTATIVO Y SITUACIONAL: CLAVE PARA GUIAR EQUIPOS EN UN MUNDO CAMBIANTE

Ciertamente todas esas ideas nos pueden causar alguna confusión sobre lo que significa el liderazgo en una organización. A veces podemos pensar que el liderazgo se basa en características personales. O que el liderazgo es simplemente el ejercicio de la autoridad. O que el liderazgo es un ejercicio frío que está libre de sentimientos, pasiones, valores y sesgos. Y, sobre todo, la más peligrosa de todas: creemos que el liderazgo es innato, que el líder nace. Y todo esto nos limita cuando lideramos nuestras organizaciones.

Mi credo personal en temas de liderazgo es lo siguiente:

1. El líder debe tener una gran capacidad de servicio.
2. El líder debe ser capaz de transformar a las personas.
3. El líder debe poder tomar decisiones adaptativas.
4. El líder no tiene recetas, es decir, debe enfrentar cada situación de una forma distinta.

En esta conferencia tratamos de los dos últimos.

El liderazgo adaptativo, tomado de las ideas de Ronald Heifetz, profesor de Harvard, es un liderazgo que moviliza personas para afrontar desafíos difíciles y prosperar. Quizás la medida de valor o KPI más importante es que influenciemos personas para que prosperen.

El liderazgo efectivo no depende solo de características personales ni de autoridad; requiere distinguir entre problemas técnicos y desafíos adaptativos, y adaptarse a cada situación para guiar a las personas hacia soluciones y aprendizajes, considerando su resistencia al cambio y su necesidad de adaptación

En cierta forma, este concepto de prosperar hacía una analogía con el desarrollo evolutivo. En nuestro desarrollo evolutivo no eliminamos todos los genes o los nuestros, sino que mantuvimos la gran mayoría y cambiamos solo aquellos que permitieron que el hombre sea dominante en la tierra.

Una idea que menciona Heifetz es que cuando pensamos que el sistema, la organización o el país está roto, lo que ocurre es que quizás ese sistema funciona así porque las personas claves, las que tienen más influencia, quieren que funcione así. ¿Y por qué quieren que funcione así? Porque probablemente piensan que el cambio les va a traer una gran pérdida. Entonces, la resistencia no es al cambio, sino a perder algo que tienen hoy.

La esencia del liderazgo adaptativo es distinguir entre los problemas técnicos y los problemas adaptativos. No todos son problemas técnicos, no todos son problemas adaptativos, puede haber una mezcla. El riesgo está en que nosotros que hemos sido entrenados para resolver problemas técnicos y le damos siempre una respuesta técnica a todos los problemas.

Por ejemplo, un problema técnico clásico en las organizaciones es "se cayó el sistema", digamos el sistema de facturación, el sistema de registro, etc. Este es un problema técnico, sin lugar a dudas porque hay una definición clara del problema y una definición clara de la solución. Lo que habría que hacer es traer al experto en sistemas, y resolverlo con conocimientos y procedimientos existentes. Es decir, una autoridad experta.

Hay ocasiones en que no es un problema técnico, sino que hay un desafío adaptativo. Cuando las organizaciones se embarcan, por ejemplo, en ideas de mejorar sus sistemas de trabajo y quieren hacer sistemas híbridos, en donde el colaborador pueda trabajar unos días en su casa, trabajar *home office*, y luego otro tiempo en la oficina, ese no es un problema técnico porque no hay ninguna solución predeterminada o clara. No hay un formato estándar que nos diga, cuantos días hay que estar en la casa y cuantos en la oficina. Simplemente necesitamos tener un aprendizaje para definir el problema y la solución para que pueda ser adaptada a nuestras organizaciones, y tener en cuenta que nosotros nos resistimos a las pérdidas, no al cambio.

LIDERAZGO ADAPTATIVO Y SITUACIONAL: CLAVE PARA GUIAR EQUIPOS EN UN MUNDO CAMBIANTE

El liderazgo situacional consiste en adaptar el estilo de dirección según la preparación y el compromiso de los colaboradores, combinando delegación, coaching, dirección o acompañamiento para lograr que los equipos alcancen su máximo potencial.



Puede pasar que los supervisores, los gerentes o los jefes pueden sentir que pierden control si pasan más tiempo en trabajo virtual en casa". Pero los colaboradores pueden sentir que si se quedan mucho en casa, pierden la socialización que sirve para afianzar las relaciones y también para resolver problemas. Y entonces ese es un problema diferente.

En algunas ocasiones el problema puede ser técnico y adaptativo a la vez. Los programas de transformación digital que hoy están haciendo las empresas puede pensarse que la transformación digital es un problema netamente técnico. Y por eso solo vemos la segunda palabra, "digital". Nuestra solución o implementación bajo esta óptica se concentra en el *hardware*, *software*, o en los procesos. Nos olvidamos que la primera palabra que es "transformación". La gente tiene que aprender a trabajar diferente. Hoy tenemos el desafío de la inteligencia artificial: ¿qué cosas podemos hacer diferentes con la tecnología?. Entonces, el líder adaptativo mira los problemas y define si son técnicos o si necesitan una respuesta adaptativa o si es una mezcla de los dos.

Quiero conectar estas ideas con las del liderazgo situacional, el clásico modelo de Hersey y Blanchard. El líder trabaja y se adapta en función de la situación. ¿Y cuál es la situación? La situación es la preparación y compromiso de los empleados. Los estilos de liderazgo son diferentes dependiendo de la situación.

Supongamos por un momento que solo hay dos categorías para nuestros colaboradores: Preparación o capacidad (alta o baja) y Compromiso o disposición (alto o bajo). Los estilos cambiarán dependiendo de a quienes tenemos que liderar.

- Si los colaboradores tienen una alta preparación y están muy comprometidos, pues el estilo de liderazgo es de delegación, es decir vivir con las decisiones de otros porque tienes seguidores capaces y dispuestos.
- En cambio, si tienen una baja preparación y un compromiso o disposición muy baja, pues entonces el líder se transforma en un coach, porque hay necesidad de "entrenarlos", capacitarlos y guiarlos.

- Cuando tenemos colaboradores con baja preparación, pero muy comprometidos, el estilo de liderazgo debe ser más directivo, marcando la línea que estos seguidores están dispuestos a seguir.
- Finalmente si tienen una alta preparación pero un bajo compromiso, el líder necesita acompañar, motivar y con nuestro apoyo lograr que los seguidores que sí son capaces, se comprometan.

Como una idea final de estos dos estilos, el éxito de la persona que está liderando es poder descubrir dónde están los problemas técnicos-adaptativos y cómo están sus colaboradores en esta mirada de compromiso y preparación.



DIÉSEL, UN PASO CORRECTO:

Entrevista Alberto Dahik en Radio Centro.



Econ. Alberto Dahik

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



María Emilia Luna

Estudiante de Economía UEES, Miembro del Centro de Estudios Económicos y Sociales para el Desarrollo (CESDE) UEES

I. INTRODUCCIÓN:

Defendido erróneamente como “derecho adquirido” durante décadas, el subsidio al diésel establecido en 1974 finalmente fue eliminado: El precio del diésel sube en \$1, lo que se traduce a más de mil millones de dólares de ahorro anual y por ende una redistribución, más justa, de ese dinero hacia otras causas. El dinero ahorrado será dirigido, entre otras cosas, a 50 mil nuevas familias que recibirán el bono de Desarrollo Humano, más de 115 mil adultos mayores recibirán directamente devolución del IVA, se creará el “Bono Raíces” para ayudar con capital semilla a pequeños productores, más de 23 mil choferes bajo modalidad de transporte de pasajes recibirán

un bono de entre \$400 y \$1000 como compensación durante 8 meses, y más.

Frente a esta noticia, el director de nuestra revista Punto de Vista, el economista Alberto Dahik, asistió el 15 de septiembre de forma virtual a Radio Centro en la sección “Punto de Orden”. Personalmente, el economista Dahik defiende que la eliminación del subsidio al diésel no sólo constituye una necesidad económica, sino un acto de justicia social, pues los recursos utilizados durante décadas para este subsidio, hubiesen tenido un mejor y más justo uso si se hubiesen dirigido hacia salud, educación y vivienda.

Eliminar el subsidio al diésel no solo es una necesidad económica, sino un acto de justicia social: durante décadas, más de 80 mil millones de dólares se destinaron al despilfarro, la deuda y los más ricos, en lugar de salud, educación y vivienda para los más pobres

II. LO ECONÓMICAMENTE NECESARIO, Y MORALMENTE CORRECTO.

Alberto Dahik, destacó una cifra totalmente demoledora: “Si uno observa desde el año 1974 en que se impuso este subsidio, hasta la fecha de hoy, y se trae a valor presente lo que se ha entregado, esto totaliza más de 80 mil millones de dólares. Esa cifra es mayor que toda la deuda pública del Ecuador”. Con ese monto el déficit de vivienda se hubiese podido resolver totalmente, con menos de la mitad del dinero destinado a estos subsidios. No existiría familia ecuatoriana en las calles si se hubiese decidido hace décadas utilizar tan solo la mitad de recursos que se han malgastado hasta la fecha en este subsidio. Irónicamente, la decisión tomada por el gobierno ocasiona manifestaciones a nivel nacional de aquellos quienes defienden el despilfarro de este dinero, dinero que se destinó a contrabandistas, a clases altas, a empresas ineficientes, a minería ilegal, pero no se detienen ni por un segundo a analizar la injusticia social que se le ha hecho al pueblo, en nombre de “la justicia” y en nombre del propio pueblo, al mantener este subsidio tanto tiempo.

“¿Cómo una sociedad puede organizarse de tal manera, para entregar un valor tan

gigantesco...no a los pobres...sino a los que más tienen, a aquellos dueños de vehículos de combustible subsidiado?” se cuestiona justificadamente Dahik. Y aún peor, no solo malgastamos el dinero por tanto tiempo, sino que malgastamos dinero que no teníamos. Nos endeudamos enormemente y no para dirigir recursos a hospitales, educación, y mejorar la calidad de vida de los más necesitados, sino para que el diésel y el gas sean baratos y alimentar un sistema que beneficia el contrabando en las fronteras.

El director del programa, Juan Xavier Benedetti, mencionó respecto a esto que el 83% de la deuda que contrajo el Ecuador entre el 2013 y 2023 fue hacia este subsidio “insólito”. Este comentario generado por Benedetti en la red social X es respaldado por información del Banco Central del Ecuador. Sin embargo, hay quienes argumentan que este dato es “erróneo” pues la Constitución prohíbe destinar deuda a gasto corriente. Para quienes sostienen esta última idea, el economista Dahik expuso un ejemplo claro: “Vamos suponer que entre ustedes (dirigiéndose al resto de panelistas en el programa) hacen una sopa, y cada uno pone un litro de agua. Hay un reglamento que dice, que el agua que pone uno, solo

puede ser tomada por quien la colocó. ¿Cómo separa usted el agua que colocó uno de aquella que colocó el otro?. Similarmente, cuando el dinero ingresa al presupuesto, forma parte de una olla común. Lo que cuenta no es lo que dice nuestra “perversa” Constitución, culpable de muchos de nuestros males, lo que cuenta realmente es que el valor que el país le ha entregado a este subsidio supera al valor de la deuda por lo cual la deuda de una forma u otra ha sido utilizada para este subsidio. Dahik lo explica sencillamente, si no hubiese existido este subsidio hubiesen ocurrido dos posibles escenarios:

1. La deuda no hubiese existido, pues no hubiese sido necesaria porque no existiría ese hueco fiscal que ocasiona el subsidio.
2. Se habría utilizado ese dinero para servir a quienes realmente lo necesitan: los pobres.

III. LA TAREA PENDIENTE

El subsidio total a los combustibles superaba los 3 mil millones de dólares anuales. De estos miles de millones ya se eliminó el subsidio a la gasolina pero el del diésel está “parcialmente eliminado” a pesar de la decisión tomada por el gobierno recientemente. Actualmente, el subsidio alcanzaba un total de \$1,800 millones, pero en el comunicado por parte de los miembros del gabinete se mencionan solo \$1,100 millones. Esto se debe a un subsidio “disimulado”: Petroecuador entrega crudo a la refinería no a su valor real, sino a su costo de producción.

DIÉSEL, UN PASO CORRECTO: ENTREVISTA ALBERTO DAHIK EN RADIO CENTRO.

En la práctica, esto significa que continúa existiendo un subsidio entre Petroecuador y la refinería, pues se está “dejando de ganar” explicó Dahik. Por esta razón países vecinos como Colombia y Perú cuentan con un precio del diésel superior a los \$2,8 que tiene el Ecuador desde la vigencia de esta medida, lo que mantiene, aunque en menor proporción, un incentivo para el contrabando. Estamos en la dirección correcta, pero tenemos que seguir caminando en ella.

En lo que respecta al “balance petrolero”, Dahik señaló que el consumo ha aumentado precisamente por el subsidio que actúa como un estímulo al consumo, sin embargo, la producción no ha crecido. En parte, no crece porque Petroecuador no ha contado con los recursos, tanto por el mismo subsidio como por la crisis fiscal que enfrenta un Estado sobredimensionado y la facultad que tiene en forma perversa el Ministerio de Finanzas que puede disponer de los recursos de otras entidades del Estado. Además, la imposibilidad de que exista inversión privada, en la mayoría de casos, en sectores estratégicos. Irónicamente, estas últimas razones son de la autoría de un ex-jefe del Estado que hoy critica la decisión tomada.

IV. ANÁLISIS DE LAS MEDIDAS DE COMPENSACIÓN Y EL MITO DEL IMPACTO INFLACIONARIO.

El economista fue enfático: el único sector realmente afectado sería el transporte público de los ciudadanos. Esto sí le “pega al pobre” y allí deben concentrar-

se los apoyos estatales. En este caso, el subsidio se justifica, pues si compensa una afectación directa a quienes utilizan transporte público, que no son los ricos. Las otras medidas de compensación anunciadas por el gobierno, deberían ser temporales, pues nada más dañino para una economía que enviar señales equivocadas: un precio distorsionado por un subsidio es un precio irreal.

**La eliminación parcial
del subsidio al diésel en
Ecuador es un paso hacia
una distribución más
justa de los recursos y la
eficiencia económica.**

Por ejemplo, el sector pesquero sufrirá con este cambio de precios del diesel, pero por tanto tiempo no se han preocupado por invertir en motores modernos que utilicen menos combustible. Durante décadas, han tenido dentro de sus costos un insumo con un precio totalmente irreal. Sectores como este en el Ecuador se han equipado con equipos ineficientes y se han construido sobre una base irreal que hoy resulta insostenible y debe cambiar.

Por último, en cuanto a la preocupación ciudadana por los precios del consumidor al analizar al transporte pesado como parte de la cadena de valor, las cifras históricas nos demuestran que no existe impacto significativo de los precios de los

combustibles a los precios del consumidor. Si se analiza el índice de precios del consumidor en conjunto con los cambios en los precios de los combustibles se observa algo interesante: Cuando en el gobierno de Moreno subían mensualmente los combustibles hubieron incluso casos de deflación.

El economista compartió un ejemplo hipotético pero que ilustra la absurdidad de creer que los consumidores tendremos una afectación directa en los precios: “Un camión lleva 500 quintales, si de los 50 galones que utiliza en su viaje entre Guayaquil y Quito, sube \$1 el galón como ahora lo hará, son 50 dólares más por viaje, dividido para los 500 quintales, son 10 centavos por quintal”. Cuantitativamente el impacto es mínimo, sin embargo, hay quienes

hablan de especulación. Si aquellos que especulan tienen realmente ese poder en el mercado de controlar los precios, lo podrían hacer siempre. Los transportistas no son un monopolio y por ende no tienen ese poder de mercado. En teoría se puede creer una cosa, pero la evidencia empírica, las cifras, nos demuestran que no hay tal subida de los precios.

— Link del programa Radio Centro - Punto de Orden - 15-9-25: <https://www.youtube.com/live/QQOQsVipKNE>

EL BOOM DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LOS MERCADOS FINANCIEROS



Diego Sebastián Albuja

Analista de Mercados de ATFX LATAM, en colaboración con Ing. César Espinoza, Director de la ESAI Business School UEES.

La inteligencia artificial (IA) dejó de ser cosa de ciencia ficción para convertirse en un agente de transformación en diversas industrias, desde la salud hasta la educación, y ahora está transformando los mercados financieros. La necesidad de analizar información en tiempo real y anticipar movimientos en un mundo donde cada segundo cuenta, ha dado lugar a tecnologías inteligentes que parecen inevitables. Pero ¿La IA está democratizando la inversión o ampliando la brecha entre inversores minoristas e institucionales?

EL BOOM DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LOS MERCADOS FINANCIEROS

LA IA COMO MOTOR DE TRANSFORMACIÓN EN LAS INVERSIONES

Las aplicaciones de la IA en los mercados financieros son amplias, desde herramientas sencillas hasta sistemas complejos. Uno de los campos más conocidos es el trading algorítmico, en el que algoritmos de alta frecuencia (HFT) realizan miles de operaciones en cuestión de milisegundos. Estos sistemas, empleados por “hedge funds” y bancos de inversión, han ilustrado cómo la velocidad y la capacidad de procesamiento pueden otorgar ventajas competitivas que un inversor ordinario no puede igualar.

Otros ejemplos son los modelos de machine learning para el análisis predictivo, encontrando patrones en datos históricos de precios, noticias financieras o datos de redes sociales y prediciendo movimientos futuros del mercado con mayor precisión. Estas técnicas pueden generar señales de compra y venta más afinadas, disminuyendo el sesgo humano en la toma de decisiones.

Por otro lado, los chatbots financieros y los asistentes virtuales se están popularizando entre los inversionistas minoristas, proporcionando consejos, alertas de riesgo e información en tiempo real. Plataformas como MetaTrader o TradingView ya incorporan herramientas de IA para realizar análisis técnico y fundamental para usuarios de cualquier nivel.

EVOLUCIÓN DE LA INVERSIÓN EN IA FINANCIERA (2015-2024)

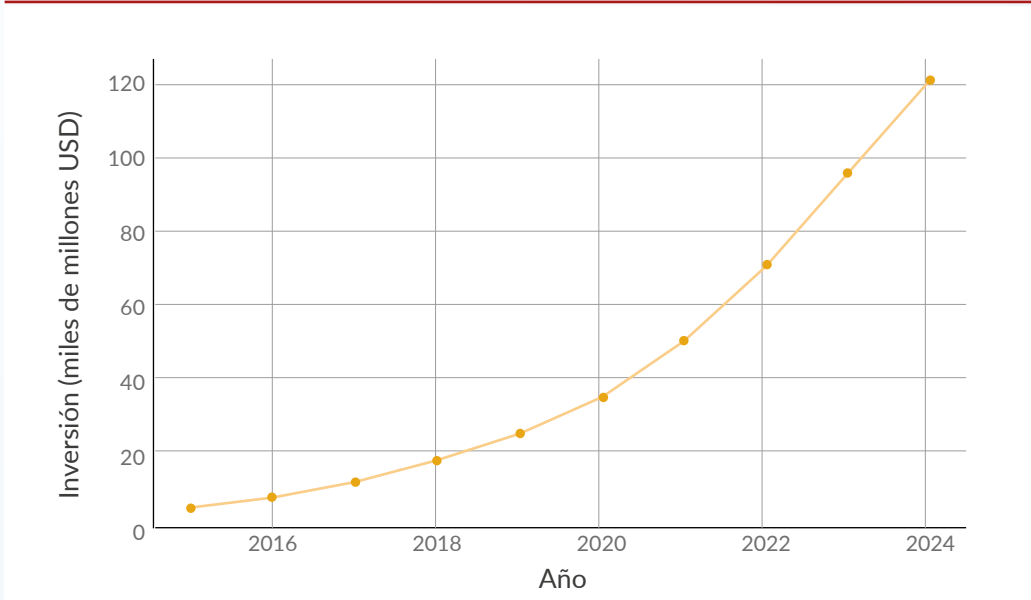


Fig 1. Evolución de la inversión global en inteligencia artificial aplicada a las finanzas (2015-2025)

LAS VENTAJAS DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

La adopción de la IA en los mercados ofrece beneficios claros:

1. Eficiencia en el análisis de datos: la capacidad de procesar en segundos información que antes requería horas de trabajo humano.
2. Automatización de estrategias: permite ejecutar planes de inversión sin intervención emocional, lo que reduce errores por miedo o euforia.
3. Acceso ampliado: gracias a plataformas digitales, inversionistas minoristas pueden utilizar indicadores y sistemas impulsados por IA que antes eran exclusivos de grandes fondos de inversión.

EL BOOM DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LOS MERCADOS FINANCIEROS

LOS RIESGOS Y DESAFÍOS PENDIENTES

No obstante, la integración de la inteligencia artificial en los mercados también conlleva riesgos importantes. El primero de ellos es la falta de regulación clara sobre el uso de algoritmos en el sistema financiero. A medida que estas herramientas se expanden, surge la preocupación de que puedan ser usadas para manipular precios o generar movimientos artificiales en el mercado.

En segundo lugar, la asimetría tecnológica sigue siendo una barrera. Aunque cada vez más inversionistas minoristas acceden a sistemas de IA, la capacidad de procesamiento y los modelos sofisticados que manejan los grandes fondos son inalcanzables para la mayoría. Esto plantea la posibilidad de una mayor concentración de poder en manos de instituciones con los recursos suficientes para invertir en tecnología de vanguardia.

Por último, existe el riesgo de dependencia excesiva de los algoritmos. Un fallo en el sistema o un sesgo en los datos de entrenamiento podría desencadenar pérdidas masivas, como ya se ha visto en episodios de “flash crashes” provocados por el trading automatizado.

COMPARACION: TRADER HUMANO VS TRADER CON IA

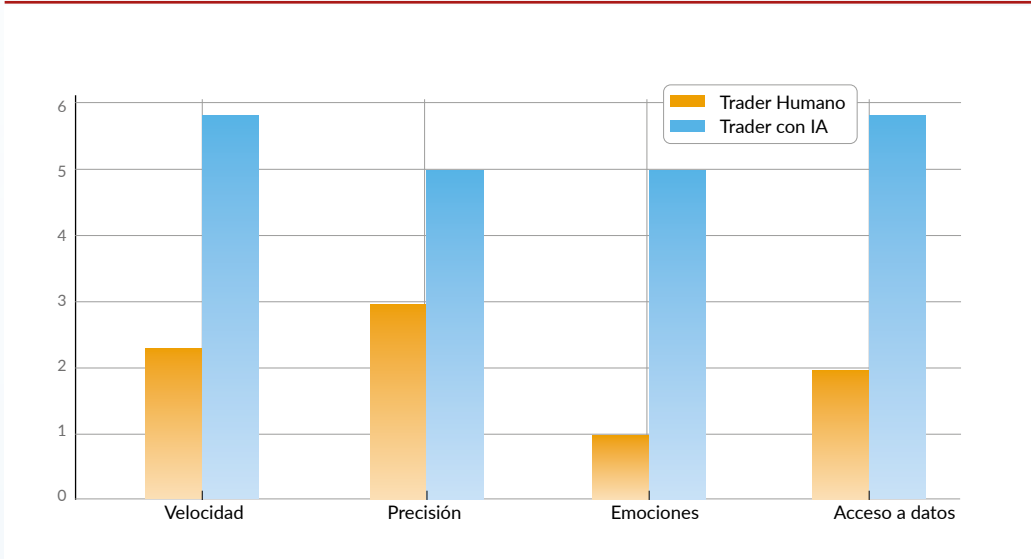


Fig 2. Comparación entre un inversionista humano y un sistema de IA en aspectos importantes: velocidad, precisión, sesgos emocionales y acceso a datos.

TRADING ALGORÍTMICO: EJECUCIÓN DE ÓRDENES POR IA



Fig 3. Ejemplo de trading algorítmico: ejecución de múltiples órdenes en segundos mediante inteligencia artificial.

EL BOOM DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LOS MERCADOS FINANCIEROS

Fondos como Citadel o BlackRock han invertido fuertemente en sistemas de inteligencia artificial, logrando rendimientos consistentes. Estos avances evidencian que la IA no es una herramienta pasajera, sino una transformación estructural de la industria financiera.

CASOS Y TENDENCIAS RECIENTES

Ejemplos concretos muestran la magnitud del cambio. Fondos como Citadel o BlackRock han invertido fuertemente en sistemas de inteligencia artificial para optimizar sus estrategias de inversión, logrando rendimientos consistentes en entornos volátiles.

En el ámbito minorista, plataformas como TradingView han incorporado funciones de análisis predictivo basadas en IA que ayudan a identificar soportes, resistencias y patrones de manera automatizada. Incluso brokers globales ya ofrecen asistentes de IA para monitorear operaciones y sugerir ajustes de riesgo en tiempo real.

Estos avances evidencian que la inteligencia artificial no es una herramienta pasajera, sino una transformación estructural de la industria financiera.

CASOS REALES DE ADOPCIÓN DE IA EN FINANZAS

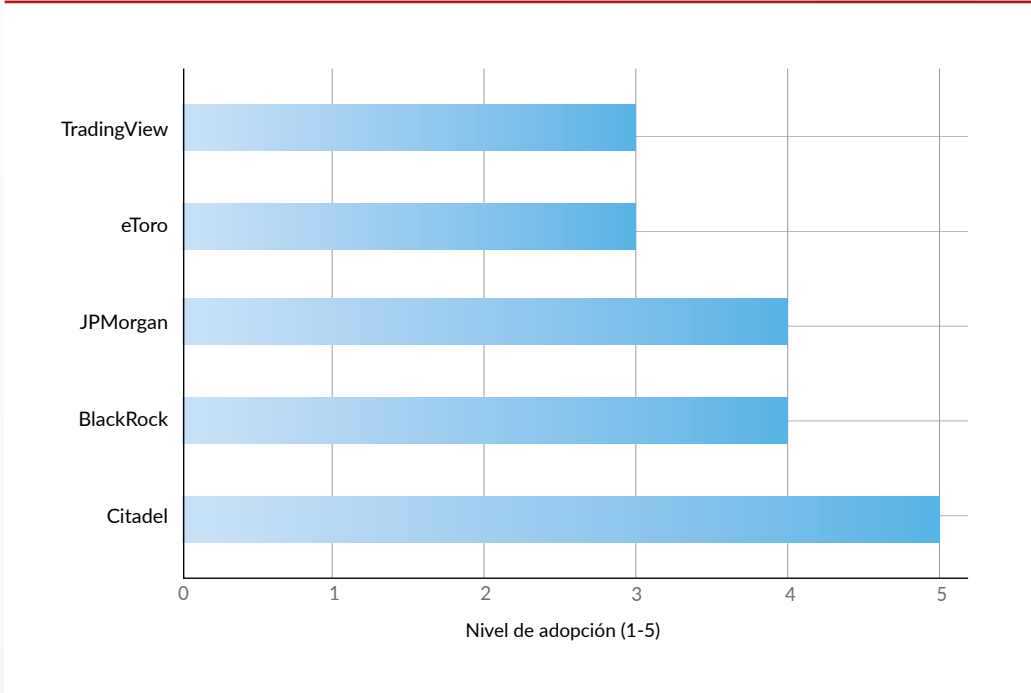


Fig 4. Nivel de adopción de inteligencia artificial en instituciones financieras líderes.

CONCLUSIÓN

La inteligencia artificial está redefiniendo la manera en que entendemos los mercados financieros. Sus beneficios son innegables: mayor eficiencia, precisión y acceso a información estratégica en tiempo real. Sin embargo, sus riesgos también plantean un debate crucial sobre regulación, ética y equidad en el acceso a la tecnología.

El reto no consiste en detener la expansión de la IA, sino en aprender a integrarla de manera responsable y consciente, asegurando que contribuya a un mercado más transparente y justo. El inversionista del futuro, lejos de ser reemplazado, será un actor híbrido: un ser humano capaz de combinar su criterio y experiencia con el poder analítico de la inteligencia artificial.

IURA NOVIT CURIA Y EL PRINCIPIO DE CONGRUENCIA: ¿GARANTÍA O INDEFENSIÓN?



Abg. Carlos Pico Segarra

Docente UEES de la
Facultad de Derecho.

En las Aulas de clase cursando la materia de Derecho Procesal Penal I, se explica la historia y desarrollo del proceso penal, analizando sus modelos y particularidades, desde el sistema inquisitivo, donde el juzgador asumía simultáneamente el rol de juez y parte, hasta el sistema acusatorio oral vigente en la legislación ecuatoriana. Bajo esta visión tripartita de los participantes del proceso —no sujetos procesales—, esto es la parte pretendiente, resistente y tercero imparcial.



La Corte Constitucional analiza cómo el principio de congruencia y el iura novit curia permiten modificar la calificación jurídica de los hechos sin vulnerar el derecho a la defensa, siempre que el procesado conozca los hechos desde el inicio y pueda ejercer sus medios de descargo

En este contexto, surge de manera constante el debate en torno a la aplicación del principio de congruencia, iura novit curia y legalidad, en contraste con la garantía fundamental del derecho a la defensa.

La Corte Constitucional —en adelante CC—, como intérprete de la Constitución, mediante Sentencia No. 2957-17-EP/22, de fecha 16 de noviembre de 2022, cuyo juez ponente fue el Dr. Jhoel Escudero Soliz, aborda este interesante tema, del cual como defensa técnica (parte resistente), difiero por las razones que se expondrán en el presente artículo. Cabe recordar que, si bien las sentencias de la CC son de cumplimiento obligatorio únicamente para las partes procesales, sus argumentos, razonamientos y fundamentos, son fuente de derecho en virtud a la fuerza vinculante de la interpretación constitucional.

La sentencia en mención se origina en una Acción Extraordinaria de Protección, interpuesta por el señor Marco Antonio Caiza Guaita, quien señala como antecedente que, el 7 de mayo de 2016, fue procesado en Audiencia de Calificación de Flagrancia y Formulación de Cargos, en

calidad de autor directo, por el delito de violencia física, tipificado en el art. 156 en concordancia con el art. 152, numeral 5, del Código Orgánico Integral Penal (COIP). Posteriormente, el 13 de mayo de 2016, la Fiscalía reformuló cargos por el delito de asesinato en grado de tentativa, previsto en el art. 140 del COIP. Sin embargo, el 2 de agosto de 2016, en la Audiencia de Evaluación y Preparatoria de Juicio, el juzgador, apartándose del criterio fiscal, dictó auto de llamamiento a juicio por el delito de lesiones, contemplado en el art. 152, numeral 5, del COIP, sin especificar la categorización correspondiente a violencia de género. Finalmente, en la Audiencia de Juicio del 16 de diciembre de 2016, fue sentenciado por este último delito.

La CC explica que el principio de congruencia es un consecuente del derecho a la defensa y del debido proceso. En el párrafo 37, explica concretamente que este principio exige que los hechos de la acusación sean los mismos que sustenten el llamamiento a juicio y la sentencia, básicamente refiere que no es admisible introducir hechos o circunstancias distintas, porque esto impediría que la persona procesada se defienda adecua-

damente, siendo lo esencial, que no cambien los hechos acusados; y que, en caso de variar la calificación jurídica bajo el principio de iura novit curia, no se haya obstaculizado al procesado a contar con los medios necesarios para presentar pruebas de descargo y contradecir las presentadas en su contra.

Consecuentemente, en el presente caso, la CC resuelve que no se evidenció vulneración del principio de congruencia ni del derecho a la defensa. El procesado fue condenado sobre los mismos hechos planteados desde el inicio, aunque bajo una calificación jurídica distinta. La Corte reafirma que la congruencia se refiere a los hechos acusados, no necesariamente a la calificación jurídica exacta, puesto que el acusado conoció desde el inicio los hechos y pudo ejercer su defensa, presentar pruebas y contradecir las de la Fiscalía.

Una vez explicado el caso y teniendo en claro el principio de congruencia, tengamos en consideración el principio de legalidad. La CC realiza su análisis en el caso Corte IDH, Fermín Ramírez Vs. Guatemala, sentencia de 20 de junio de 2005, evento ocurrido en Guatemala, cuyo Código de Procedimiento Penal, Art. 388 inc. 2, expresa textualmente lo siguiente: «... En la sentencia, el tribunal podrá dar al hecho una calificación jurídica distinta de aquella de la acusación o de la del auto de apertura del juicio, o imponer penas mayores o menores que la pedida por el Ministerio Público...», consecuentemente, la calificación jurídica distinta sí se encuentra enmarcada

IURA NOVIT CURIA Y EL PRINCIPIO DE CONGRUENCIA: ¿GARANTÍA O INDEFENSIÓN?

El principio de legalidad y el iura novit curia permiten que el juez corrija errores de derecho sin otorgar derechos adicionales, pero cualquier cambio en la calificación jurídica debe respetar los momentos procesales para que la defensa pueda ejercer plenamente sus derechos, garantizando un proceso justo y equilibrado entre Estado y procesado

en el lineamiento propio de la misma legislación, a diferencia de Ecuador, en la cual la CC añade su interpretación constitucional basada en el principio de iura novit curia.

La CC, al citar el principio de iura novit curia, lo hace mediante el Art. 4.9 de la Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional (LOGJCC), cuyo ámbito y objeto de aplicación es la de regular la jurisdicción constitucional; siendo más cercana la aplicación de este mismo principio como lo precisa el Art. 91 del Código Orgánico General de Procesos (COGEP), cuando refiere que el juzgado debe corregir las omisiones o errores de derecho en que hayan incurrido las personas que intervienen en el proceso, sin otorgar o declarar mayores o diferentes derechos pretendidos en el ejercicio de la acción, entendiendo a la Fiscalía como sujeto procesal. En este contexto, diferente sería que haya citado mal el tipo penal, pero que haya referido los elementos objetivos constitutivos del mismo y el juzgador lo haya corregido; o que, al citar el articulado, refiera una pena privativa de libertad derogada cuando está ya ha cambiado.

El marco regulatorio del COIP, en el parámetro de principios, nos trae el impulso procesal, correspondiendo a las partes procesales el impulso del proceso en base al principio dispositivo, esto es que las partes dispondrán de cada una de las diligencias que se vayan a practicar a posterior. En este sentido, al modular la calificación del tipo penal, por parte de los jueces en una audiencia de evaluación y preparatoria de juicio, perjudicaría totalmente al procesado una vez que este haya sido llamado a juicio, por cuanto el momento procesal oportuno para requerir sus elementos de descargo es estricta y exclusivamente en la investigación previa o en la etapa de instrucción debidamente; posterior a este tiempo habría precluido la oportunidad de disponer de diligencias.

Por lo tanto, si me encuentro frente a un delito de tráfico ilícito de sustancias catalogadas sujetas a fiscalización y Fiscalía procesa a la persona por la importación, la defensa se enfocará en este verbo rector que, al ser cambiada, la estrategia de defensa deberá replantearse. Este es el caso de la reformulación de cargos, la consecuencia de esta figura jurídica, es

la de aumentar treinta días adicionales improrrogables, con la finalidad de cumplir con el principio de plazo razonable para un ejercicio prolijo a la defensa.

Recordemos que, parte del Contrato Social existente, los ciudadanos entregamos nuestro poder al Estado, teniendo este último el monopolio de la violencia, a través de la Función Judicial en ejercicio del control social. En este sentido, todo el aparataje judicial le corresponde al Estado, desde los jueces, la Fiscalía, la policía, entre otros; mientras que, el procesado o acusado, es un particular que simplemente existe y se encuentra con la mira puesta en su frente, siendo el francotirador el Estado y el acusado el objetivo. Aquí tenemos la suerte de un David (procesado) contra el gigante Goliath (Estado), en cual si el procesado pierde, perderá su libertad, tiempo y parte de su vida; mientras que, si David gana, éste no ganará nada más que su ratificatoria de inocencia y continuará teniendo su vida normal.

No se trata de dejar en impunidad, sino de realizar un trabajo prolijo y acusaciones precisas frente a la autoridad. El derecho es un juego reglado, en la cual hay penitencia en caso de incumplimiento u omisión las reglas, procedimentalmente hablando. ¿Por qué ser justicieros al momento de aplicar la norma jurídica? La norma es clara en el establecimiento de lineamientos y para aquello se garantizan los derechos, ya que no solamente debemos garantizar el derecho de las víctimas, sino también de los procesados. Así como una persona no exhibió

El procesado enfrenta al Estado en un sistema judicial donde la precisión en la imputación y el respeto a las reglas procesales son clave; la defensa debe adaptarse estratégicamente a las imputaciones y a la multiplicidad de tipos penales

una prueba documental en materia civil y le piden la exclusión por parámetros formales, pese a tener la razón y tener su derecho, las reglas del juego, absurdamente pueden hacerlo perder, todo por cuanto no siguió las reglas de este juego de nombres «ejercicio de la acción».

En esta dinámica del ejercicio de la acción, en la cual Fiscalía guarda el ejercicio de la acción Penal, es quien elabora su estrategia y teoría del caso, al igual que la defensa de la persona procesada. Todo esto se trata de un juego de ajedrez. La imprecisa imputación no es culpa del juez, sino es negligencia del titular de la acción penal. El juzgador no puede hacer la vez de justiciero y dar más de aquello que se le solicita, o no debería. En calidad defensa técnica de la persona procesada, ya no solo hay que defenderlo por el delito que se ha sido acusado, sino de varios delitos conexos ante la incertidumbre de la resolución judicial, teniendo a la mano una bola de cristal para estar seguros que no solamente se defenderá un caso

por robo, sino también del hurto; no solo de la estafa, sino también del abuso de confianza; o, que ante la multiplicidad de verbos rectores de un tipo penal, se requiera elaborar una defensa por cada uno de ellos.

La realidad del garantismo guarda en que vivimos en un in dubio pro reo, no en un in dubio pro víctima; en este caso debemos tener la absoluta certeza para procesar a una persona de quien, en caso de existir la mínima duda, sería razón suficiente para fallar a favor del reo. No obstante, entre el ser y el deber ser, vivimos en una sociedad donde se debe castigar al delincuente.

En síntesis, esta Sentencia No. 2957-17-EP/22 de la Corte Constitucional, lejos de fortalecer las garantías propias del sistema acusatorio, reintroduce prácticas propias del modelo inquisitivo. Al facultar al juzgador a modular la calificación del tipo penal bajo el principio de iura novit curia, coloca al procesado en un estado de indefensión: ya no cuenta con la posibilidad real de reformular su estrategia, ni de requerir nuevos elementos de convicción, pues las etapas procesales oportunas para ello ya habrán precluido. En consecuencia, bajo la apariencia de un sistema acusatorio, se consolida un esquema en el que el juez concentra facultades que desnaturalizan la igualdad de armas, situando nuevamente al ciudadano frente a un Estado que actúa como juez y parte. En definitiva, estamos ante un modelo inquisitivo disfrazado de acusatorio, donde la garantía de defensa técnica se ve gravemente debilitada.

REFERENCIAS:

- Corte Interamericana de Derechos Humanos. (2005). Caso Fermín Ramírez vs. Guatemala. Sentencia de 20 de junio de 2005 (Fondo, Reparaciones y Costas). San José, Costa Rica: Corte IDH.
- Congreso de la República de Guatemala. (1992). Código Procesal Penal de Guatemala (Decreto No. 51-92, reformado por Decreto 81-98). Guatemala: Diario de Centro América.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2015). Código Orgánico General de Procesos (COGEP). Registro Oficial Suplemento No. 506, 22 de mayo de 2015. Quito: Asamblea Nacional.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2014). Código Orgánico Integral Penal (COIP). Registro Oficial Suplemento No. 180, 10 de febrero de 2014. Quito: Asamblea Nacional.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2009). Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional (LOGJCC). Registro Oficial Suplemento No. 52, 22 de octubre de 2009. Quito: Asamblea Nacional.

¿LA PRUDENCIA: EL SUPERPODER QUE PERDIMOS EN LA ERA DIGITAL?



**Ing. César
Espinoza S. Ph. D (c)**

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

Caminaba alguien dentro de un bosque por un sendero solitario cuando, de repente, una bandada de cuervos se levantó con un escándalo tremendo. El caminante, un poco paranoico, pensó que seguro algo malo se acercaba: un ladrón, una tormenta, vaya a saber qué. Sin pensarlo dos veces, dio la vuelta y se desvió por un camino más largo, todo para evitar un peligro que solo existía en su cabeza.



¿LA PRUDENCIA: EL SUPERPODER QUE PERDIMOS EN LA ERA DIGITAL?

La prudencia nos permite anticipar los riesgos, pensar antes de actuar y tomar decisiones conscientes, convirtiéndose en una virtud esencial para navegar en un mundo saturado de información y velocidad, donde la impulsividad y las conclusiones apresuradas pueden hacernos perder oportunidades o caer en errores.



Lo que no sabía era que los cuervos simplemente se habían movido a otro lado para encontrar comida. El hombre se cansó, perdió tiempo y energía, y todo por una simple suposición. La moraleja de esta fábula de Fedro es sencilla pero poderosa: no saques conclusiones apresuradas. Y es que en el mundo de hoy, donde la información nos bombardea, esta historia es más relevante que nunca. Nos lleva a hablar de una palabra que se nos está olvidando: prudencia.

EL SIGNIFICADO DE LA PRUDENCIA

La palabra prudencia viene del latín *prudētia*, que a su vez es una contracción de *providentia*. Es decir, "providencia" o "prever". La Real Academia Española (RAE) la define como la "capacidad de pensar, ante ciertos acontecimientos o desgracias, sobre los riesgos posibles y los modos de evitarlos". En otras palabras, ser prudente es ser capaz de anticipar, de ver más allá del momento para tomar la mejor decisión posible.

Pero no es solo una cuestión de precaución. Para filósofos como Aristóteles, la prudencia o *frónesis* era una virtud intelectual. Era la sabiduría práctica que nos permite elegir el mejor camino para vivir una vida buena. Luego, Santo Tomás de Aquino, en su *Summa Theologica*, la elevó a un escalón aún más alto: la llamó la *auriga virtutum* o "conductora de las virtudes", porque es la que guía a todas las demás, como la justicia, la fortaleza y la templanza. Sin prudencia, la valentía puede ser temeridad y la generosidad puede ser un despilfarro.

Incluso el filósofo contemporáneo Josef Pieper lo dejó claro en su libro *Virtudes Fundamentales*: la prudencia no es una cualidad pasiva, sino la base de una vida virtuosa. Para él, la prudencia es la virtud principal, porque "la medida del querer y del obrar estén alienados con la verdad. Antes de ser lo que es, lo bueno ha tenido que ser prudente; pero prudente es lo que es conforme a la realidad". Y es precisamente esa realidad la que tenemos que aprender a cuestionar en este siglo.

LA ERA DE LA IMPRUDENCIA DIGITAL

Vivimos en la era de la velocidad. El desarrollo tecnológico nos ha traído una avalancha de información y un ritmo de vida frenético que nos empuja a la imprudencia. Las redes sociales nos lanzan contenidos a mil por hora, y muchas veces, sin darnos cuenta, nos tragamos el anzuelo y creemos que todo lo que vemos es real. Baltasar Gracián, en su libro *El arte de la prudencia*, nos dejó 300 aforismos para navegar la vida. Varios de ellos resuenan con la realidad de hoy. Por ejemplo:

- No morir de la primera impresión (Aforismo 18): En la oficina, alguien lanza una idea descabellada. Antes de reaccionar y criticarla, un buen líder recuerda este aforismo: "No te fíes de la primera impresión, hay que saber dar marcha atrás". Con calma, evalúa, analiza y pide más datos. Al final, esa idea descabellada se convierte en una oportunidad, pero solo porque no actuó por impulso.

¿LA PRUDENCIA: EL SUPERPODER QUE PERDIMOS EN LA ERA DIGITAL?

- Opinar lo mínimo, pero hacer lo máximo (Aforismo 29): A veces, en una reunión, todos quieren hablar. Pero hay uno que se queda callado, escuchando. Se lo ve prudente. En lugar de decir la primera cosa que se le viene a la mente, espera, contrasta la información y, cuando habla, su aporte es valioso y conciso. "A veces, el silencio es más elocuente que mil palabras".
- No seas un libro abierto (Aforismo 120): En un mundo donde todo se publica, es fácil caer en la trampa de compartirlo todo. Pero la prudencia nos enseña que hay cosas que deben quedarse en privado, especialmente en el ámbito profesional. "Quien guarda el secreto, guarda el poder". No es ser falso, es ser sabio y protegerse.

Estos aforismos son más que citas antiguas; son brújulas para un mundo que va demasiado rápido. Son un recordatorio de que no todo lo que vemos en las redes es real, que a veces es mejor callar que opinar y que la prisa puede ser la peor consejera.

La prudencia, entonces, se convierte en un acto de rebeldía, en un superpoder para la vida cotidiana y los negocios. Es el freno que nos permite no estrellarnos. Es ese instante de reflexión antes de opinar en un chat grupal o de creer la primera noticia que nos aparece en el feed. Es parar en la luz amarilla, en



En la era digital, donde la información nos bombardea constantemente y las redes sociales distorsionan la realidad, la prudencia se convierte en un superpoder: la capacidad de detenerse, analizar, contrastar y actuar con juicio. Es el freno que nos permite no estrellarnos ante noticias, opiniones polarizadas o decisiones impulsivas

lugar de acelerar. Es tomar distancia, analizar, contrastar y entender que la realidad que nos pintan muchas veces es solo un espejismo.

UN LLAMADO A LA PRUDENCIA EN UN MUNDO IMPRUDENTE

La fábula del caminante y los cuervos es una advertencia. El hombre no se detuvo a pensar que los cuervos no huían de un peligro, sino que se movían hacia una oportunidad. De la misma forma, en la era digital, la velocidad nos hace asumir, sacar conclusiones y actuar por impulso, perdiendo oportunidades o, peor aún, cayendo en trampas.

La prudencia es un ejercicio diario. Es la habilidad de dudar, de ser crítico y de no dejarse llevar por la corriente. Es la virtud de cuestionar la realidad que nos muestran las redes, de buscar la verdad y de alinear nuestras acciones con ella. Es hora de recuperar ese superpoder perdido.

La próxima vez que te encuentres frente a una "noticia", a una opinión polarizada o a una situación que te incite a actuar deprisa, detente. Detente como el caminante de la fábula, pero en lugar de huir, analiza, cuestiona la fuente, busca otras perspectivas y, sobre todo, no actúes de manera apresurada. Porque la verdadera sabiduría no está en la velocidad, sino en la prudencia.

DERECHO COLABORATIVO: PILAR DE LA CULTURA DE LEGALIDAD



**Ab. Alicia Santillán
Gutiérrez, Mgs**

Abogada especializada en
Resolución Integral de Conflictos
y en Derecho Colaborativo.
Docente UEES.

INTRODUCCIÓN

En tiempos de crisis institucional, fragmentación social y desafección política, hablar de cultura de legalidad ya no puede limitarse al simple cumplimiento de normas. Resulta necesario además, comprender que el respeto por la ley no emerge del temor al castigo, sino de la interiorización ética de sus principios.



El derecho colaborativo se plantea como una vía no solo para la protección de derechos, sino también para la construcción de consensos y soluciones sostenibles. A diferencia del modelo tradicional, prioriza la cooperación sobre la confrontación, buscando acuerdos pacíficos y duraderos.



Para lograrlo, disciplinas como la mediación, la conflictología, la sociología y en los últimos años, el compliance, ofrecen claves fundamentales, que juntas, permiten pasar de una legalidad impuesta a una legalidad que constituya un tejido vivo, cimentado en el diálogo, la empatía y la justicia social, más allá del deber ser, sino más bien, generando una nueva cultura social.

Adicionalmente, en un estilo de vida cada vez más interconectado, diverso y exigente en términos de transparencia, el modelo tradicional de confrontación judicial ha demostrado limitaciones no solo en su efectividad, sino en su capacidad para preservar las relaciones y promover la paz entre ciudadanos.

Frente a esta realidad, el derecho colaborativo emerge como una respuesta innovadora y humanista, capaz de construir soluciones sostenibles mediante el diálogo, el respeto mutuo y la cooperación. Su vínculo con la cultura de legalidad, la ética profesional, el compliance empresarial y los métodos alternativos de solución de conflictos, entre ellos la mediación, refuerza su vigencia y necesidad en los sistemas jurídicos contemporáneos.

DESARROLLO

El derecho colaborativo constituye un mecanismo de resolución de conflictos basado en la cooperación entre las partes y sus abogados, quienes se comprometen contractualmente a alcanzar un acuerdo sin recurrir a los tribunales. Este modelo nació en los años noventa en Minnesota, Estados Unidos, impulsado por el abogado Stu Webb, con la intención de evitar los efectos adversariales del proceso judicial, especialmente en temas de familia. Entre los principios fundamentales del derecho colaborativo podemos destacar el compromiso de no litigio, la transparencia de la información, la escucha activa y comunicación respetuosa como eje transversal y la orientación a la creación de soluciones integrales con enfoque hacia la persona.

Su práctica se apoya en una mirada ética y transformadora de la abogacía, que deja de ser una herramienta de confrontación para convertirse en puente de soluciones pacíficas. Y es precisamente este, el rol innovador que debe tener el abogado en el ejercicio del derecho, convertirse en un puente que lleve a la solución de las controversias, sino evitar

la confrontación y la errónea visión de justificar su honorario frente a sus clientes a través de litigios; más bien, que el verdadero diferenciador sea su impronta de estrategia cuyo fin sea la solución de los problemas sin dejar al margen de ello a los valores.

Por su lado, la cultura de legalidad es el conjunto de valores, creencias y conductas que reconocen a la ley como instrumento legítimo para regular la convivencia. Promoverla implica respetar las normas, reclamar su cumplimiento y dar su voto de confianza a las instituciones que las aplican. No se trata únicamente de cumplir las normas por temor a las consecuencias, sino de comprender su importancia para la convivencia, la justicia y el bien común.

Robert Klitgaard advierte que cuando existe una brecha entre las leyes escritas y las prácticas reales, florecen la corrupción y la desobediencia (Controlling Corruption, 1991). Este desfase entre norma y cultura exige un enfoque interdisciplinario que no se limite a lo jurídico, sino que aborde las causas sociales y culturales de la ilegalidad. Solo comprendiendo estas dinámicas estructura-

El enfoque conflictológico concibe los conflictos como fenómenos sociales inevitables, que pueden convertirse en oportunidades de cambio positivo si se gestionan adecuadamente. El derecho colaborativo orienta estas situaciones hacia soluciones constructivas, evitando la confrontación y fomentando la cooperación entre las partes.

les se podrá fortalecer una cultura legal sólida y sostenida en el tiempo.

Tomando como punto de partida a la conflictología, el conflicto no es una amenaza que debe ser eliminada, sino una oportunidad que debe ser comprendida y canalizada hacia el cambio. Vicent Martínez Guzmán señala que el conflicto es parte constitutiva de la vida social, y sólo mediante su comprensión ética se puede aspirar a una paz verdadera (Filosofía para hacer las paces, 2001).

Esta visión ayuda a reconocer que detrás de la transgresión de normas muchas veces existen condiciones de desigualdad, exclusión o falta de acceso a mecanismos justos de resolución. La conflictología permite intervenir sobre las causas profundas de la ilegalidad, proponiendo estrategias para su transformación positiva y para el fortalecimiento de la justicia social.

El enfoque conflictológico nos enseña que promover la cultura de legalidad implica aceptar el conflicto como parte del proceso de aprendizaje social, no como una falla que debe reprimirse. Gestionarlo desde el diálogo y la equidad puede

llevar a la construcción de normas más inclusivas y consensuadas.

Mientras tanto, la sociología permite comprender cómo las normas sociales se interiorizan y cómo el comportamiento legal o ilegal está influenciado por las estructuras sociales. Pierre Bourdieu, a través del concepto de habitus, nos muestra cómo las disposiciones sociales incorporadas desde la infancia moldean nuestras acciones, valores y percepción del mundo (La Distinción, 1979). Cuando el habitus se forma en contextos marcados por la impunidad, el clientelismo o la corrupción, es improbable que las personas desarrollen una relación ética y respetuosa con la ley. Por ello, cambiar estas estructuras simbólicas y materiales resulta esencial para construir una legalidad auténtica y sostenible.

Norbert Elias complementa esta visión al afirmar que el proceso civilizatorio implica una progresiva autorregulación social, donde las personas cumplen las normas no por miedo, sino por convicción (El proceso de la civilización, 1939). Esta autorregulación representa la base de una cultura de legalidad verdaderamente democrática.

Por estas premisas, el derecho colaborativo se alinea con esta cultura al fomentar pilares como el cumplimiento voluntario de acuerdos entre las partes; la autorregulación entre los individuos que forman parte de las controversias por medio de un diálogo empático; y, la búsqueda de justicia desde el consenso y la equidad.

Autores como Marcelo Bergman (2003) y Bidart Campos destacan que una cultura de legalidad sólida requiere la participación activa de la ciudadanía y la ética profesional de los operadores jurídicos. Es por ello que, la ética en el ejercicio del derecho implica no solo el cumplimiento de normas deontológicas, sino la adopción de valores como la integridad, la responsabilidad, la empatía y el respeto a la dignidad humana.

En el contexto del derecho colaborativo, el abogado colaborativo no es un técnico del conflicto, sino un constructor de paz, cuyo rol exige actuar como facilitador del diálogo; el respeto de la autonomía de las partes y sobre todo priorizar soluciones duraderas y equitativas.

Como lo señala Carlos Santiago Nino, el derecho no puede desvincularse de la moral pública; en este sentido, el abogado colaborativo debe actuar conforme a un profundo compromiso ético con la justicia y el bienestar social.

En líneas conceptuales del compliance, que es, el conjunto de políticas y procedimientos que garantizan que una organización actúe conforme a las leyes, regulaciones y estándares éticos, cuya

La sociología aporta claves para comprender cómo las normas y comportamientos se interiorizan a través del habitus, mostrando que las prácticas sociales y las instituciones moldean nuestra relación con la ley. Cuando las estructuras fomentan impunidad o corrupción, se dificulta el desarrollo de una cultura ética.

adopción promueve la prevención de riesgos legales, reputacionales y operativos; y que además, está estrechamente vinculada con la cultura organizacional ética, la resolución anticipada y dialogada de disputas, y la incorporación de mecanismos alternativos de solución; nos da una receta sumamente poderosa al acoplarlo al derecho colaborativo, ya que puede integrarse como una herramienta efectiva para resolver conflictos internos o con terceros (clientes, proveedores, socios) sin dañar la imagen institucional ni incurrir en costos judiciales elevados y sobre todo generando una cultura arraigada a la ética como camino natural y cotidiano de actuación de los entes privados.

Por otro lado, la mediación no solo resuelve conflictos, sino que educa a las personas en valores democráticos. Al propiciar espacios de escucha activa, reconocimiento mutuo y co-construcción de acuerdos, fomenta una ciudadanía activa que legitima el derecho desde abajo. No se trata simplemente de negociar soluciones, sino de transformar las relaciones sociales desde el respeto y la cooperación.

Jean-François Six sostiene que el mediador no impone soluciones, sino que devuelve la palabra a los ciudadanos, ayudándolos a reapropiarse del poder de decidir juntos (Pour une médiation, 1990). Desde esta perspectiva, la mediación actúa como una escuela de cultura de legalidad, donde se aprende a resolver conflictos sin violencia, a respetar reglas y a valorar el diálogo como herramienta de justicia.

Adicionalmente, su aplicación en ámbitos escolares, familiares y comunitarios permite prevenir la criminalidad, fortalecer el tejido social y generar confianza en mecanismos de justicia restaurativa más humanos y cercanos.

En nuestro país, la Ley de Arbitraje y Mediación y su reglamento promueven activamente el uso de estos mecanismos, destacando su papel en la construcción de una justicia más accesible, eficiente y humana. Integrar el derecho colaborativo en este ecosistema fortalece una justicia alternativa centrada en las personas.

CONCLUSIÓN

Podemos concluir entonces que el derecho colaborativo representa una evolución en la forma de concebir y ejercer el derecho: deja de lado el modelo adversarial y se alinea con los valores de legalidad, ética y responsabilidad social. Su articulación con el compliance fortalece la prevención del conflicto, mientras que su convergencia con los métodos alternativos, como la mediación, refuerza una justicia restaurativa y participativa. Apostar por este enfoque es construir una sociedad más justa, pacífica y respetuosa de la dignidad humana.

Además, tomemos en cuenta que la cultura de legalidad no se impone, sino que se cultiva. Y para ello se necesita una comprensión profunda del ser humano, de sus relaciones, de sus conflictos y de sus condiciones sociales. La mediación, la conflictología y la sociología son pilares indispensables para este proceso. Juntas permiten transformar el conflicto en convivencia, y el deber legal en compromiso ético. Este es el camino hacia una ciudadanía activa, crítica y solidaria, capaz de construir un orden social justo, inclusivo y legítimo para las presentes y futuras generaciones.



¿QUÉ DEBERÍA SABER HOY UN JOVEN SOBRE LA DOLARIZACIÓN?



**Mgtr. Nathalie Andrea
Arias Arias**

Docente UEES de Historia
y Ciencias Políticas en la
Facultad de Derecho,
Política y Desarrollo

Cuando escucho que se afirma que Ecuador no tiene políticas de Estado siempre intento argumentar que sí en los mismos términos: hay al menos tres que han sido consistentes en las últimas administraciones. La primera corresponde a la dolarización. Si bien no fue una medida programada¹, sino la alternativa necesaria para enfrentar la crisis financiera de finales de los noventa, nos dio una moneda fuerte

¹ Un abordaje muy completo sobre el tema, desde los orígenes hasta el estallido y profundidad de la crisis se puede encontrar en *La crisis ecuatoriana a finales de los noventa: debacle de banca, moneda y deuda*, de Augusto De la Torre y Yira Mascaró.

¿QUÉ DEBERÍA SABER HOY UN JOVEN SOBRE LA DOLARIZACIÓN?

Hoy la moneda americana forma parte de la realidad de todos los ecuatorianos y, habiendo cumplido un cuarto de siglo desde su implementación, también ha sido objeto de estudios, análisis y debates.

y ya con 25 años ha sobrevivido a inestabilidad política y a gobiernos de todas las tendencias. En la segunda suelo referirme a los acuerdos comerciales; aquellos que permiten abrir mercados y beneficiar a los ecuatorianos con cada vez mayor variedad de productos. Hoy por hoy superan la decena y esas son buenas noticias². Además, han sido parte de la agenda de varios Gobiernos, aún cuando sea más por fuerza que por convicción. En tercer lugar, podría mencionar al ánimo de superar la desnutrición infantil crónica. Siendo ya el tercer Gobierno que mantiene la iniciativa en marcha, vale la mención.

Pero la principal es la dolarización, no solo porque es la más antigua, sino porque podemos analizar sus implicaciones desde varias perspectivas.³ Hoy la moneda americana forma parte de realidad de todos los ecuatorianos y habiendo cum-

plido un cuarto de siglo desde su implementación también ha sido objeto de estudios, análisis y de todo tipo de debates.

La cuestión no es solo reconocerla como política de Estado. Se trata, ante todo, de un esfuerzo deliberado para que las nuevas generaciones, aquellos que nacieron en un país ya dolarizado, y bastante más estable (al menos en lo monetario) que el que enfrentaron sus padres, puedan conocer de primera mano cómo llegamos a ella. Y así también cómo se ha mantenido y qué futuro le depara.

Primero, respondamos a la pregunta de cómo llegó Ecuador a la decisión. Más allá de las decisiones del Directorio de la época de Banco Central del 10 de enero de 2000, lo relevante es que este país ya había pasado por un largo proceso de dolarización informal.⁴ Es decir, había optado por ir migrando a una moneda que sí le transmitiera confianza para preservar el valor de sus ahorros o incluso para transacciones del día a día. Las voces contrarias argumentaban que era una figura extrema. Incluso en palabras del economista brasileiro Celso Furtado, citado por Alberto Acosta en su Breve Historia Económica del Ecuador: el acto de rendirse a la dolarización implicaba una condición semicolonial. El discurso de la soberanía estuvo ligado a esta decisión por años. Sin embargo, la dolarización formal tomó lugar después de una ya vigente dolarización informal.

Es importante mencionar que la valoración de caminos alternativos de solución para la crisis, como la convertibilidad, fueron descartados. Este esquema fue adoptado por Argentina, pero tenía un pecado de origen: no ser una caja de conversión ortodoxa. Hubo, por ejemplo, vacíos legales permitieron al Banco Central mantener hasta un tercio de sus reservas en bonos del gobierno argentino. Lo anterior fue contrario al objetivo de generar confianza.⁵

El hecho cierto es que Ecuador necesitaba una solución urgente: no podía seguir enfrentado una inflación que 1999 llegó a ser de más del 60% ni tampoco amanecer todos los días viendo cómo la cotización del dólar hacía que el fruto de su esfuerzo perdiera valor. Junto a la inflación, la devaluación del sucre frente al dólar llegó a ser del 276% el mismo año. En cuestión de pocas semanas a finales del 99 pasó de 12 mil a 17 mil. Y fue de 25 mil en enero del 2000.

⁵ Véase Dolarización Oficial en Ecuador del Instituto Ecuatoriano de Economía Política de enero de 2020.

² <https://www.produccion.gob.ec/acuerdos-comerciales/>

³ Había acuerdos comerciales antes de la dolarización, sin embargo, eran la excepción y no la regla. El más antiguo corresponde al Acuerdo de Integración Subregional Andino y fue suscrito en 1969.

⁴ Si bien la decisión se instrumentalizó a través del BCE y obedecía a una decisión presidencial, su impulso vino desde la sociedad civil. Véase Dolarización Oficial en Ecuador del Instituto Ecuatoriano de Economía Política de enero de 2020.



¿QUÉ DEBERÍA SABER HOY UN JOVEN SOBRE LA DOLARIZACIÓN?



La dolarización ha sido positiva, pero tiene sus límites: el país aún tiene que hacer la tarea y asumir reformas que se han aplazado por demasiado tiempo

Ahora vamos a responder la pregunta de cómo se implementó.⁶ Sin ánimo de entrar en el nivel de detalle de los técnicos de la época, es importante que dividamos en etapas la decisión tal como fuera adoptada en su momento: desde la definición de que cotización fija, pasando a la adquisición de los billetes por parte del BCE y la correspondiente acuñación de monedas, que no es una cosa distinta a poner en circulación el dinero metálico fraccionario. Luego, el periodo de transición. Quienes tuvimos la expe-

riencia de contar con ambos tipos de monedas en el bolsillo para las actividades del día a día, seguramente lo recordaremos en detalle. La transición duró apenas 6 meses y Ecuador vivió por ese tiempo en un bimonetarismo.

Un punto adicional fue la definición de las nuevas funciones para el Banco Central. Aunque esto tuvo lugar a inicios del 2000 aún a la fecha estas funciones se discuten. Quienes abogan por el cierre de la institución sostienen que no hay mayor amenaza para la dolarización que mantener con vida a una institución cuya razón de ser es la política monetaria, hoy ausente en Ecuador. Quienes la defienden sostienen que aún sin política monetaria el rol del Central es mantener la estabilidad de algunos agregados en la economía. Hoy, formalmente hablando, la misma institución sostiene que es agente fiscal y financiero del Estado y que además preserva las reservas monetarias del país.

Ahora bien, si nos referimos a cómo se ha mantenido la respuesta podría ser simple: la dolarización se sostiene a sí misma en tanto los ecuatorianos la respaldan.⁷ Corresponde mencionar que no han sido pocos los intentos de legislar para aspirar a fortalecer la dolarización. Algunos con mayor sentido que otros. La primera referencia aquí es la Ley de Transformación Económica, presentada semanas después del inicio de la im-

plementación, con el marco legal que se identificó necesario al momento. La más reciente corresponde a la decisión de la actual administración de emitir en marzo pasado un Decreto Ejecutivo para declarar al dólar moneda oficial.

La dolarización es tal que aún a la fecha se sigue discutiendo en el campo político. Existen variados criterios sobre cómo fortalecerla o qué podría debilitarla. Evidencia de aquello se puede encontrar en todos los últimos ejercicios electorales. En la más reciente campaña el debate público se avivó por propuestas y menciones que tomaron el nombre de ecudólares.

Finalmente, a decir del economista Alberto Dahik el país “aún tiene que hacer la tarea”. La dolarización ha sido positiva, pero tiene sus límites y no reemplaza a las demás decisiones que debieron acompañarla. Por ejemplo, la integración financiera para acceder a la inversión que genera desarrollo, reformas de sostenibilidad a la seguridad social, reformas laborales para contar con mercados más dinámicos y a las reformas de gasto fiscal que sinceren las cuentas por pagar. Todas estas reformas pendientes que se han aplazado por demasiado tiempo. Y ya es hora de asumirlas.

6 <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Publicaciones/Notas/Notas/Dolarizacion/dolarizar.html>

7 Dependiendo de la fuente se estimaba que al menos 9 de cada 10 ecuatorianos respaldaban la dolarización al 2023. En contraste con el 32% al inicio de la medida. Ver: <https://www.primicias.ec/opinion/fidel-jaramillo/dolarizacion-25-anos-economia-ecuador-87195/>

ACROSS CONTINENTS

A COMPARATIVE REFLECTION ON JOURNALISM IN INDIA, NIGERIA AND ECUADOR



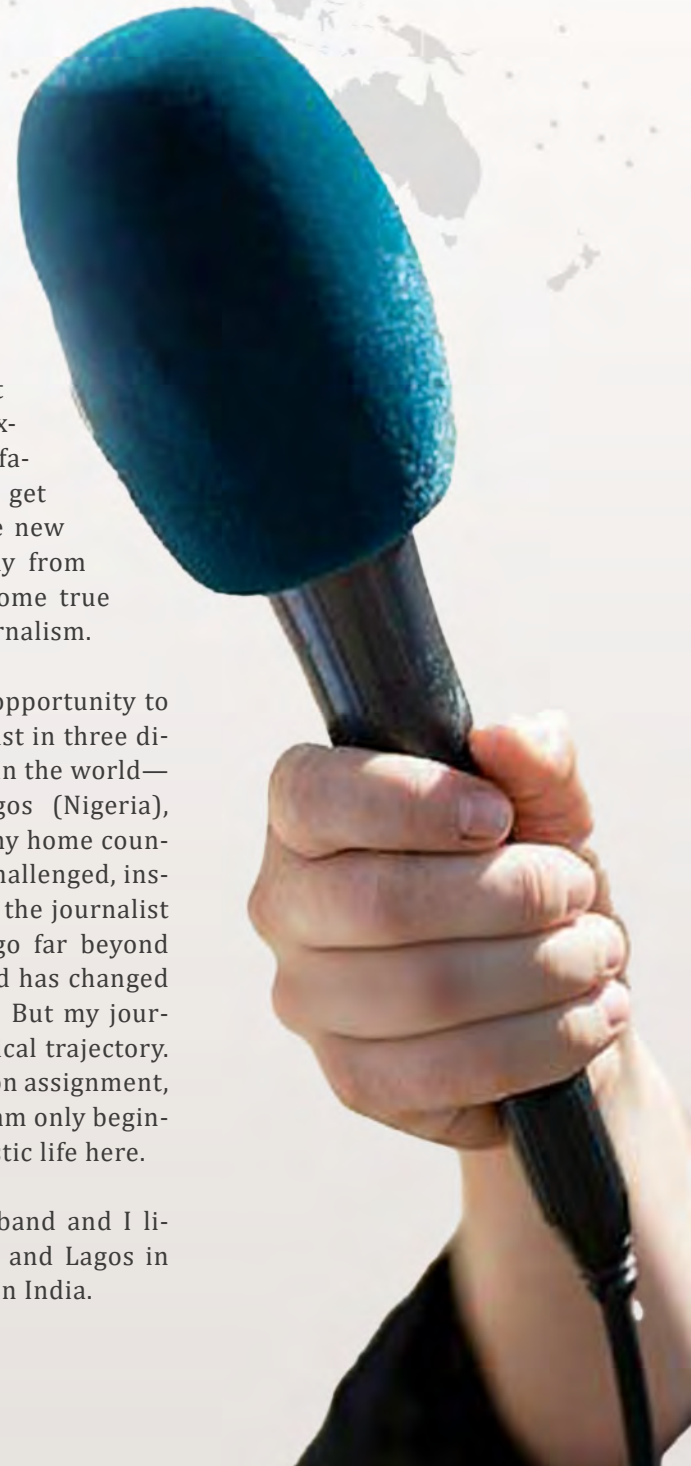
Mgtr. Aditi Raman Shridhar

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

As journalists, we passionately desire to break the big stories and catch the pulse of every environment we are put in. But what happens when the experiences transcend the familiar geography and we get an opportunity to observe new societies situated far away from home? That is a dream come true for most in the field of journalism.

I have had the incredible opportunity to live and work as a journalist in three diverse and dynamic places in the world—Guayaquil (Ecuador), Lagos (Nigeria), and various cities across my home country India. Each place has challenged, inspired, and shaped me into the journalist I am today. The lessons go far beyond newsroom experiences and has changed the way I think and write. But my journey did not follow the typical trajectory. I arrived in Guayaquil not on assignment, but as an expat wife and I am only beginning to create my journalistic life here.

Before Guayaquil, my husband and I lived in the cities of Akure and Lagos in Nigeria and various cities in India.



ACROSS CONTINENTS – A COMPARATIVE REFLECTION ON JOURNALISM IN INDIA, NIGERIA AND ECUADOR

The journalistic experience in Guayaquil, India, and Nigeria reveals that, beyond geographical and cultural differences, journalism requires closeness to the community, ethical reporting, and creativity in the face of obstacles

GUAYAQUIL, ECUADOR – SOUTH AMERICA

I moved to Guayaquil with my husband, whose job brought us here. While I followed him, I also arrived as a professional, a participant, and a woman eager to write my own story in a city far from the place I call home.

Guayaquil is beautiful. It is green, picturesque, and has similarities to many parts of my hometown, New Delhi. The city exudes a warm and welcoming vibe, but the language posed a challenge for us in connecting with people. Spanish is tough! I had taken classes and used various apps, so I could manage the basics, like “¿Cómo está?” and “Una botella de agua, por favor.” However, learning a language in theory is very different from using it in real life—especially when it’s spoken at the fast, coastal cadence of Guayaquil.

It takes time to blend in. In the beginning, I struggled to understand half of the instructions given at government offices. At the pharmacy, I fumbled with Google Translate to request medicine. I once went to buy eggs (huevos) and accidentally said jueves (Thursday). There was even a moment when I had a mini panic attack in a café because I couldn’t figure out whether to say I wanted to drink my coffee there or take it home (¿Para servir o para llevar?). I was sweating as I saw nearly ten people waiting in line behind me, until a kind gentleman who spoke English stepped forward to help.

Ecuadorians are kind and patient. If you can connect with them, they often let you into their way of life and the broader culture. A year later, I find it easier to understand local news and the unspoken codes of society, allowing me to connect with journalists and teach journalism and English in the city. I regularly engage with a large group of corporate professionals and students by offering English courses through my platform, English Made Easy.

Reporting in Delhi versus Guayaquil

Guayaquil is the largest city in Ecuador in terms of geography, but it feels more like a small town where everyone knows each other. Journalism here is remarkably intimate; the stories are personal, and journalists are deeply embedded in the communities they cover. This is similar to the journalistic environment in New Delhi. Back in India, where I began my reporting career in 2011 with the crime beat, I used to report on all kinds of cri-

mes; from petty ones to gruesome ones. My counterparts in other newspapers and I worked in an environment of constant threat and risk to life. Eventually, the threats had increased so much that my family pushed me to switch to another beat if I wanted to continue working as a journalist. Talking to the victims, coercing the police to give leads into the story, following up on the investigation, reflecting on the law and order of the city, talk of the broader cultural and societal structure, talking to the residents, and hopefully never leaving the pursuit of bringing justice to the victims is what drives a crime reporter to do their jobs.

A major difference in crime reporting between India and Ecuador is the nature of the crime and how they are dealt with. Organized crime is not as visible in India as it is in Ecuador. Ecuadorian journalists cover crimes under immense pressure and threats from organized gangs and drug cartels, leading to increased safety measures like remote work and protective gear most of the times. According to Reporters Sans Frontiers, the nature of organized crime in Ecuador makes it one of the most dangerous places to work for a journalist in South America. India’s dangers stem primarily from government intolerance, harassment, and criticism of the ruling party.

Other differences arise from the variations in political climate, press freedom, media infrastructure, cultural context, and economic conditions. According to Reporters Sans Frontiers, here’s a comparison highlighting key differences:

ACROSS CONTINENTS – A COMPARATIVE REFLECTION ON JOURNALISM IN INDIA, NIGERIA AND ECUADOR

1. Press freedom– Ecuador ranked better in terms of press freedom than India in 2024. Ecuador ranked 110 out of 180 countries, whereas India was at 159/180.
2. Government influence- There were increasing concerns about state influence over mainstream medium and some media outlets were pro-government. In Ecuador, however, there was some political influence over media outlets, but they were found to be less centralised than in India. However, the local governments were said to exert more pressure in cities like Guayaquil
3. Censorship- Cases of censorship and harassment were mostly around sensitive issues such as the state of Kashmir and religion. In Ecuador, however, censorship was overall lesser, but the threats on journalists were more while covering crime, especially from organized crime groups.
4. Diversity of Media- The Indian media is diverse. There are 1,55,000 print publications in over 33 languages, 908 private television channels, 550 radio stations, and a growing number of internet and social media users. According to Meltwater.com, an online media monitoring company, the number of social media users in India crossed 491 million by March 2025. On the other hand, the media variety in Spanish is limited to Spanish and is

centred around national narratives. Journalism in Ecuador is also dependent heavily on national media from Quito and a few larger Ecuadorian networks.

LAGOS, NIGERIA - AFRICA

Prior to Guayaquil, we were in Lagos, Nigeria's sprawling economic and cultural capital—possibly the most unpredictable media environment I've ever encountered.

In Lagos, journalism thrives in chaos. The daily challenges such as power outages, digital blackouts, and government silence force the journalists to be endlessly creative. The culture of investigative reporting is vibrant and there is a relentless hunger for accountability.

The most striking feature about even the most popular Nigerian media outlets is that they don't enjoy the basic logistical privileges that are present in India and Ecuador. There are small teams of journalists in different cities, working under life threats, with a lack of reporting tools and gadgets like a good camera and recorders, convenient transport, roads, internet, police support and most importantly a government that does not regard journalism very kindly. Additionally, the nature of crime is more gory than the other two countries.

What is truly inspirational is the collective courage of Nigerian journalists. They tackle difficult issues such as police brutality, land grabbing, and political corruption—subjects that can be repor-

ted on more freely in countries like India and Ecuador without facing significant backlash. In Nigeria, however, reporters often operate under constant threats to their lives for even the smallest incidents or stories. As one editor from The Punch, the most widely read newspaper in Lagos, stated, "We are not fearless, but we've learned to work in fear."

When I worked in Akure and Lagos, I was not part of field reporting. I was politely discouraged for that to remain safe. I was indeed part of the press clubs and was privy to the daily struggles of my fellow journalists in normal city reporting. I wrote full page columns on social upliftment, education, inspirational stories and pieces to help younger generations feel hope and desire to make something more of their lives. I also taught journalism in a university and was a regular at language schools curating english courses for them.

Unlike Ecuador, Nigeria's official language was pidgin english, so language did not pose as a barrier.

SIMILARITIES

Irrespective of the geography, all the three places have interesting similarities in their journalism environments.

To begin with, all the three places demand that reporting is local in nature, touches emotional sensitivities of people and is trustworthy. Ethical reporting is key to remaining authentic and connecting with the masses.

ACROSS CONTINENTS – A COMPARATIVE REFLECTION ON JOURNALISM IN INDIA, NIGERIA AND ECUADOR

Secondly, hustle is a skill. Irrespective of barriers, be it with logistics or with tackling political pressures, being innovative, creative and courageous are skills required by all the journalists to thrive in these places.

Thirdly, mitigating fake news, keeping oneself safe in dangerous reporting environments and using social media to share real stories are also similar features in the three places.

Last but not the least, as someone coming from a deeply layered country like India, I recognize that all the three countries have their own complexities—race, class, attitude towards work and life, gender dynamics, historical trauma, and economic tension. All these aspects, make journalism similar yet unique to each place.

FINDING FAMILIARITY AS AN EXPAT

Rediscovering my professional voice as a journalist in new linguistic and social contexts has been an interesting journey for me. However, beyond a professional identity, the unexpected friendships with Ecuadorians have been far more emotionally comforting. The Ecuadorians are warm and polite. Even as an outsider, you never feel isolated because nearly every person here greets you – buenos días – with a smile. I have never walked past a stranger here without a head nod and pleasantries. The neighbors I have met, manicurists and hairdressers, pharmacists, strangers in a market, and even children in the park are almost always

Rediscovering her professional voice as a journalist in new linguistic and social contexts has been an interesting journey, and the warmth and kindness of the Ecuadorians

uniformly kind. They have filled in my sentences, corrected me gently, and smiled often.

Ecuadorians are familiar with Indians. They have seen them and worked with them. They know about Mahatma Gandhi, the famous political figure from India also regarded as the father of the nation, whose statue proudly looks over the Guayas River in “El Malecón”. Nobody has ever been able to identify me as an Indian from my appearance but always from my accent. They stop me in the streets of Malecón and ask about “India,” “¿De dónde eres?” “¿India? ¡Qué exótico!” There were assumptions that as an Indian I must be good at yoga. As a journalist, I knew it came from excitement and curiosity, not ill intent. So, I learned to answer with openness, patience, sometimes humor, and sometimes, a bit of storytelling.

Some of our closest friends in Guayaquil are Ecuadorians who invite us to their home like family, not guests. We listen to the Spanish guitar together and eat empanadas with Indian tea. The small but

vibrant community of Indians in Guayaquil constitutes of families that have lived here for more than 25 years and have second-generation kids who speak Spanish like locals and celebrate Indian festivals like locals in India. This beautiful blend of two cultures, food, festivities, celebration and friendship make Guayaquil a charming city to live in. Guayaquil may not be my hometown, but it is certainly now my home.

Aditi Raman Shridhar is an Indian journalist currently living in Guayaquil with her family. She also teaches English through her platform English Made Easy. The views expressed in this article are personal.

BIBLIOGRAPHY

1. Reporters sans frontiers on press freedom and media environment
2. Outlook India. Press Freedom in India: Unofficial State of Emergency, Says RSF (2025) Outlook India
3. TheCable.ng. Highest number of attacks on press freedom in West Africa recorded in Nigeria (2023) TheCable
4. Wikipedia. Censorship in Ecuador — background on communications law and media regulation Wikipedia
5. World Association of News publishers 2024

CÓMO LAS EMPRESAS DE MERCADO MEDIO PUEDEN ENCONTRAR LOS MEJORES TALENTOS DE LIDERAZGO

Maxwell Salazar

Distribuido por: The New York Times Syndicate

Las apuestas en la contratación de altos ejecutivos son existenciales. Después de todo, el riesgo de talento es un riesgo de creación de valor. En ningún lugar esto es más cierto que en el mercado medio, donde el impacto del liderazgo se siente de manera más directa y es poco probable que los ejecutivos cuenten con capas de gestión y

equipos de expertos en la materia que los respalden. Pero cuando los cambios de liderazgo son necesarios, las empresas de mercado medio y los inversionistas se encuentran en una seria desventaja. A menudo carecen de las capacidades internas y del apoyo externo que les ayuden a encontrar y evaluar a los mejores candidatos.



CÓMO LAS EMPRESAS DE MERCADO MEDIO PUEDEN ENCONTRAR LOS MEJORES TALENTOS DE LIDERAZGO



Aquí es donde las empresas de mercado medio y las firmas de capital privado se enfrentan al conocido dilema... Tienen necesidades de empresa grande, pero recursos de empresa pequeña. Necesitan una forma de identificar riesgos que no aparecen en el currículum

No se trata de un problema menor, y es especialmente agudo en el capital privado, donde la rotación de CEOs en empresas de cartera es frecuente y normal. Aproximadamente un tercio de las empresas de mercado medio son propiedad de capital privado, y muchas compañías que actualmente son dirigidas por sus fundadores tendrán eventualmente al menos una fase de propiedad de capital privado.

Con tanta rotación, las firmas de capital privado de mercado medio y sus empresas de cartera necesitan herramientas, procesos y experiencia para asegurarse de que están encontrando el liderazgo que necesitan.

DÓNDE FALLAN LAS OPCIONES ACTUALES

La mayoría de las empresas de mercado medio (y las firmas de capital privado de mercado medio) se ven obligadas a elegir entre dos opciones defectuosas al evaluar el liderazgo ejecutivo: las empresas de búsqueda y los grandes proveedores de pruebas psicométricas que ofrecen informes genéricos.

Las empresas de búsqueda son invaluable para encontrar candidatos, pero cuando también los evalúan, surgen conflictos de interés, porque estas cobran cuando un ejecutivo es colocado. Además, la mayoría de las empresas de mercado medio no pueden ofrecer el flujo de transacciones que las califique para obtener el mejor y más personalizado apoyo de las empresas de búsqueda; a menudo son atendidas por diferentes personas en cada búsqueda, lo que puede reducir el conocimiento institucional y la responsabilidad.

En el otro extremo del espectro, los grandes proveedores de pruebas psicométricas ofrecen evaluaciones estandarizadas como pruebas de personalidad diseñadas para predecir el desempeño ejecutivo, identificar riesgos y debilidades, evaluar las habilidades de trabajo en equipo de una persona, etc. Los informes que entregan son ricos en datos, pero pobres en interpretación: resultados algorítmicos que a menudo pasan por alto el matiz, contexto y elemento humano. Si bien evalúan al candidato, queda en manos del equipo de contratación determinar si ese candidato realmente encaja con lo que el puesto requiere.

Aquí es donde las empresas de mercado medio y las firmas de capital privado se enfrentan al conocido dilema de las empresas de mercado medio en todas partes: tienen necesidades de empresa grande, pero recursos de empresa pequeña.

Necesitan una forma de identificar riesgos que no aparecen en el currículum. Ese riesgo suele estar a la vista, oculto en los mismos rasgos que los inversionistas tienden a sobrevalorar.

CUANDO LOS “RASGOS PRINCIPALES” SE CONVIERTEN EN SEÑALES DE ALERTA

En la prisa por contratar líderes de alto impacto, las firmas de capital privado a menudo buscan ciertos rasgos característicos asumiendo que se traducen en un liderazgo escalable. Pero estos rasgos, cuando se sobrevaloran o no se controlan, a menudo crean tantos problemas como los que resuelven.

Echemos un vistazo más de cerca a dos de los rasgos más comúnmente incomprendidos y mal utilizados en la ecuación del talento en las empresas de cartera: agilidad y confianza.

CÓMO LAS EMPRESAS DE MERCADO MEDIO PUEDEN ENCONTRAR LOS MEJORES TALENTOS DE LIDERAZGO

En la prisa por contratar, rasgos como la 'agilidad' y la 'confianza' son sobrevalorados. Pero la agilidad y el rigor operativo rara vez coexisten, y la confianza descontrolada puede transformarse en arrogancia. Lo que se necesita es una lente más precisa que alinee la adecuación del liderazgo con las realidades del negocio.



Pregúntele a cualquier inversionista de capital privado qué quiere en un ejecutivo de alto nivel y la “agilidad” casi siempre será una de las primeras respuestas. Los inversionistas quieren líderes que puedan moverse rápido, pivotar la estrategia, actuar con decisión cuando un plan falla y aprovechar las oportunidades inesperadas.

Pero la agilidad no es una bala de plata. Es un rasgo y, como todos los rasgos, viene con concesiones. Los ejecutivos altamente ágiles tienden a sobresalir en situaciones caóticas y ambiguas. Prosperan con el cambio y pueden reorientarse rápidamente bajo presión. Pero esas fortalezas a menudo tienen un costo en términos de estructura, consistencia y seguimiento. La agilidad y el rigor operativo rara vez coexisten en la misma persona. Los líderes ágiles se mueven rápido, pero no siempre aterrizan. En un contexto de integración posterior a una fusión, un giro estratégico o una fase inicial de crecimiento, la agilidad puede ser un superpoder. Pero en una fase de escalamiento estable, donde la precisión y los sistemas importan más, puede convertirse en una desventaja.

Si la agilidad a menudo se malinterpreta, la confianza aún más. Muchos ejecutivos ven la confianza como algo totalmente positivo: un rasgo que transmite decisión, presencia y control. Pero la confianza, al igual que la agilidad, tiene un lado oscuro. Si no se controla, puede transformarse en arrogancia, resistencia a la retroalimentación o falta de colaboración. Y en un entorno respaldado por el capital privado, donde la alineación con la propiedad es tan importante como la ejecución, eso puede causar serios problemas.

CÓMO ENCONTRAR LA SEÑAL BAJO LA SUPERFICIE

Las empresas de mercado medio y las firmas de capital privado no pueden darse el lujo de confiar en la intuición, los currículums o las evaluaciones contradictorias cuando se trata de liderazgo. Es fácil ver las consecuencias de una mala contratación: altas tasas de rotación no planificada, retrasos o descarrilamientos en la creación de valor porque un ejecutivo tiene dificultades a medida que el negocio se expande, integraciones ineficaces tras una fusión en adquisiciones múltiples, lo que, en última instancia, conduce a menores ren-

dimientos para los inversionistas en un entorno ya desafiante.

Lo que se necesita es una lente más precisa: una que ilumine el riesgo, equilibre las fortalezas y alinee la adecuación del liderazgo con las realidades del negocio. Las evaluaciones previas a la contratación deben reconocer los patrones de comportamiento que moldean cómo un líder realmente lidera y ponerlo a prueba frente a las necesidades y oportunidades del negocio. Las verdaderas preguntas para los inversionistas son: ¿Qué necesita el negocio en este momento? ¿Y cómo cambiará eso en los próximos trimestres y años?

Las firmas de capital privado de mercado medio y las empresas de cartera deben dar tres pasos para encontrar el talento de liderazgo adecuado dentro de las limitaciones inevitables que las atan:

1. HAGA DE LA CONTRATACIÓN UNA COMPETENCIA CENTRAL.

El primer paso es reconocer el problema. Dada la cantidad de rotación ejecutiva que está incorporada en el modelo de capital privado, la contratación debe ges-

CÓMO LAS EMPRESAS DE MERCADO MEDIO PUEDEN ENCONTRAR LOS MEJORES TALENTOS DE LIDERAZGO

Las firmas de capital privado deben desarrollar una relación a largo plazo con un asesor experto, sin conflicto de intereses, que se convierta en un recurso para el coaching y sea responsable del éxito. Junto a esto, es crucial invertir seriamente en la planificación de sucesión, la cual es más importante que nunca.



tionarse con un proceso. Eso no debería ser burocrático, pero tampoco debería ser improvisado (como ocurre con demasiada frecuencia). El mantra para el mercado medio siempre debe ser “solo el proceso necesario”. Las firmas de capital privado deben institucionalizar su conocimiento, aprender de los errores y éxitos, evaluar el talento y las brechas de talento en toda la cartera y crear mediciones.

2. ENCUENTRE UN ASESOR EXPERTO.

Las firmas de capital privado deben desarrollar una relación con un asesor experto que sea más que transaccional. Aunque puedan no tener los recursos para un socio de capital humano, sus socios operativos y el liderazgo de la empresa de cartera necesitan poder trabajar con alguien que conozca la empresa, tenga la experiencia para administrar o evaluar evaluaciones que complementen lo que los socios operativos y los equipos ejecutivos aprenden en las entrevistas y que no tenga ningún conflicto de intereses económicos.

La relación a largo plazo es importante por tres razones. El asesor:

- Llegará a comprender la estrategia y la cultura de la firma.
- Se convertirá en un recurso que puede entrenar (o reemplazar) a un ejecutivo que necesite ayuda.
- Se volverá más comprometido y responsable del éxito a largo plazo de los ejecutivos que ayude a encontrar.

3. TÓMESE EN SERIO LA PLANIFICACIÓN DE SUCESIÓN.

Los consejos de administración, los socios operativos y los líderes de las empresas de cartera deben comprometerse a invertir en la planificación de sucesión, que es más importante que nunca, dado que los periodos de tenencia se han alargado. Solo una de cada nueve firmas de capital privado ha realizado un análisis formal para identificar a las personas

clave que no se pueden perder en la organización, y solo el 26% de las empresas con propiedad significativa de capital privado dicen estar implementando la planificación de sucesión.

La presión por rendir debe ir acompañada de un proceso que haga posible el alto desempeño. Juntos, estos pasos pueden contribuir en gran medida a garantizar que los inversionistas y ejecutivos puedan confiar en que el liderazgo puede cumplir, no solo sobrevivir.

CÓMO SINCRONIZAR SU PRESUPUESTO CON UN PLAN ESTRATÉGICO.

Graham Kenny

Distribuido por: The New York Times Syndicate



A los CEOs se les dice con frecuencia que “vinculen su plan estratégico con sus presupuestos”. Sin embargo, a lo largo de muchos años, he observado una desconexión alarmante entre ambos. La alineación de la estrategia y los presupuestos se promociona como

un sello distintivo de la gestión efectiva. Y, en teoría, lo es. Se pone a prueba una idea estratégica analizando su impacto: (cambiar de proveedores) ¿qué ocurre con los ingresos y los costos?, (mejorar las habilidades de los empleados) ¿qué sucede con el resultado final?

Sin embargo, en la práctica, esta combinación perfecta es difícil de lograr. ¿Por qué? Porque los planes estratégicos y los presupuestos se construyen sobre marcos incompatibles. No hablan el mismo idioma. Los presupuestos se centran en las proyecciones financieras y el control de costos, y se estructuran en torno a categorías de ingresos y gastos. Los planes estratégicos no lo hacen y, en la práctica, pueden estructurarse en torno a cualquier cosa que el creador del plan elija, como oportunidades de mercado, propuestas de valor y capacidades de la empresa.

¿El resultado? Confusión, prioridades desordenadas y líderes que toman decisiones estratégicas a ciegas. Esta falta de alineación genera confusión, debilita la ejecución y alimenta los conflictos internos. Un equipo estratégico que espera financiación para iniciativas digitales a largo plazo podría enfrentarse a un equipo financiero que espera obtener beneficios cuantificables este año; los mandos intermedios podrían no saber qué directrices seguir: las exigencias de contención de costos del equipo financiero o las exigencias de innovación del equipo estratégico. En términos más generales, es posible que los ejecutivos carezcan de la visibilidad necesaria para tomar las decisiones que deben tomar.

Aquí sugiero un truco simple para asegurar que su plan estratégico y su presupuesto actúen en conjunto, lo que le permitirá evaluar realmente el impacto financiero de las decisiones estratégicas. Consta de cuatro pasos.

Los planes estratégicos y los presupuestos se construyen sobre marcos incompatibles.

Para tener éxito, su plan estratégico debe estructurarse en torno a las partes interesadas clave de las que depende su empresa.

PASO 1: REVISE CÓMO ABORDA LA ESTRATEGIA

Su estrategia es la base absoluta de toda su planificación. Si no la define correctamente, todo lo que construya sobre ella (como su presupuesto) estará condenado al fracaso. Su presupuesto debe construirse sobre el marco de su estrategia, es decir, organizarse en torno a los mismos conceptos.

¿Pero qué pasa si su plan estratégico no es estratégico? Esto ocurre si, por ejemplo, su plan estratégico está estructurado en torno a sus departamentos internos, por ejemplo, producción, finanzas, recursos humanos, etc. Esto se transforma rápidamente en una lista detallada de tareas pendientes, en lugar de una serie de declaraciones sobre el posicionamiento de la organización. Si ese es el caso, simplemente no tendrá éxito. Por lo tanto, antes de lanzarse a diseñar un presupuesto o cualquier paso posterior, usted debe revisar su plan estratégico para estructurarlo en torno a las partes interesadas de las que depende su empresa.

Para identificar cuáles son clave, pregúntese si ese actor tiene un impacto fundamental en el desempeño de su organización. ¿Puede existir sin ese actor o reemplazarlo fácilmente? ¿Sabe con claridad qué quiere de ese actor? ¿Quiere la relación con ese actor? En el caso de una empresa, es más probable que sus partes interesadas clave incluyan algunos o todos estos cinco: clientes, proveedores, empleados, accionistas y la comunidad. Estos son los grupos que deben formar la estructura de su plan.

Como parte de su revisión, cuantifique lo que usted quiere de cada una de esas partes interesadas y lo que ellas quieren de usted. Por ejemplo, usted quiere obtener ingresos de los clientes, y ellos quieren varias cosas de usted, como productos de calidad, servicio al cliente y un precio competitivo, cada uno de los cuales implica un gasto. Por lo tanto, una métrica que debe aparecer en su plan estratégico (y para la cual debe tener objetivos a lo largo del tiempo) son los ingresos. Con los empleados, puede buscar alta retención, compromiso o productividad. Con los proveedores, podría establecer como objetivo mejores condiciones o mayor confiabilidad.

Al estructurar su plan estratégico en torno a resultados basados en las partes interesadas clave, usted está sentando una base que puede vincularse directamente con el rendimiento financiero. También está generando claridad: todos en su organización pueden ver a quién está tratando de influir y cómo.

El truco es recategorizar los ingresos y gastos de su presupuesto según sus partes interesadas clave (clientes, proveedores, empleados). Esto crea una arquitectura común con el plan estratégico

El siguiente paso es realizar un ejercicio equivalente con sus planes operativos, en particular con su presupuesto.

PASO 2: REVISE SU PRESUPUESTO OPERATIVO

Por lo general, los presupuestos operativos se categorizan en “cuentas”, y cada partida de su presupuesto será una categoría de ingresos o gastos. Tengo uno frente a mí, y muestra las siguientes partidas de gastos: “materiales y suministros; mano de obra indirecta; prestaciones a empleados; servicios públicos; publicidad; seguros”, y así sucesivamente.

Un ejercicio útil para el equipo de estrategia del CEO es mirar más de cerca estas categorías de gastos. Descubrirán que cada una pertenece a una parte interesada clave, por ejemplo, “materiales y suministros” pertenecen a los proveedores, “mano de obra indirecta” y “prestaciones a empleados” pertenecen a los empleados, etc.

Así que tome nota de esta idea importante: su presupuesto tiene relaciones con las

partes interesadas clave; solo tiene que descubrirlas, y este ejercicio le ayudará a aprender más sobre cómo se relacionan su estrategia y sus partes interesadas.

PASO 3: REESTRUCTURE SU PRESUPUESTO PARA UNA DISCUSIÓN ESTRATÉGICA

Su presupuesto no tiene sentido estratégico si lo deja en su estado original. Ponga su nuevo plan estratégico basado en las partes interesadas junto a su presupuesto basado en categorías de gastos, y verá que son como el día y la noche.

Pero ahora quiero que recategorice sus ingresos y gastos presupuestarios según las categorías de sus partes interesadas. Intente hacer esto con su equipo de estrategia en una pantalla grande que todos puedan ver para llegar a un consenso. Comience por poner los ingresos debajo de los clientes, ¡eso fue fácil! Ahora clasifique los diversos gastos presupuestarios en las otras partes interesadas clave como se demostró anteriormente.

Debo recalcar que esta recategorización es solo para este ejercicio. No estoy sugiriendo que usted le diga al departamento de contabilidad que cambie su sistema. Si les funciona, déjelo así.

PASO 4: UNA SU PLAN ESTRATÉGICO Y SU PRESUPUESTO

Ahora viene la recompensa. Usted tiene un plan estratégico y un presupuesto que están contruidos sobre la misma arqui-

tectura de partes interesadas. Esto significa que ahora puede hacer lo que a muchos ejecutivos les resulta difícil: evaluar el impacto financiero de una decisión estratégica o las implicaciones estratégicas de una decisión financiera.

Por ejemplo, supongamos que su plan estratégico requiere una reducción de precios para impulsar la participación de mercado. Ese cambio se reflejará como un impacto previsto en los ingresos relacionados con los clientes mostrado en una hoja de cálculo que calculará automáticamente el resultado final. O tal vez usted busque profundizar las relaciones con proveedores, esperando condiciones más favorables o entregas más rápidas. Eso probablemente afectará sus partidas de gastos relacionados con los proveedores.

Este enfoque no solo desmitifica la conexión entre un plan estratégico y su presupuesto, sino que también cambia el tono de las deliberaciones ejecutivas. He comprobado que el proceso reúne a todas las partes del equipo ejecutivo.

Estructurar tanto su plan estratégico como su presupuesto en torno a las partes interesadas de la manera descrita aquí le da a todos los actores clave un marco de referencia compartido, asegurando que la voz de todos sea importante. Cuando se toman decisiones sobre contratación, contratos con proveedores, precios de productos o inversión en la comunidad, por ejemplo, cada función puede opinar tanto sobre la intención estratégica como sobre las consecuencias financieras.

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