

PRIMERA
EDICIÓN

The background features several 3D bar charts of varying heights and colors (blue, purple, brown). Each bar has a percentage label: 65%, 100%, 40%, 75%, and 55%. Above each bar is a small icon: a line graph on a monitor, an envelope, a bar chart with an 'x' mark, a smartphone with an exclamation mark, and a globe. The title 'ECONOMÍA, EMPRESA Y POLÍTICA' is centered in large, white, serif capital letters.

ECONOMÍA, EMPRESA Y POLÍTICA

*Diego Proaño Córdova -
Gonzalo Callejas Herdoíza -
Ricardo Proaño Cepeda -*

ECONOMÍA EMPRESA Y POLÍTICA

Diego Proaño • Gonzalo Callejas • Ricardo Proaño

ECONOMÍA, EMPRESA Y POLÍTICA

Copyright 2025 Compañía Editorial
Reservados todos los derechos.
© Editorial QUEYÁM Cía. Ltda.
Pérez de Anda 01-180 y Castillo
Ambato – Ecuador
Teléfono: (+593) 96 239 7155
editorial@queyam.com

PRIMERA EDICIÓN

ISBN: 978-9942-7337-3-3

Fecha de Publicación: 2025-03-14


AUTORES:

- Diego Proaño Córdova
- Gonzalo Callejas Herdoíza
- Ricardo Proaño Cepeda


EQUIPO EDITORIAL

Director:	Diego Bonilla Jurado
Coordinador editorial:	Fernanda Núñez Ambato
Editor Literario:	Eliana Moreta Banda
Diseño y Diagramación:	Christian Poaquiza Punina
Prologuista:	Mauricio Pozo Crespo

REVISORES

Dr. Miguel Cervantes Jiménez 

- Doctor en Economía
- Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Dr. Javier Galán Figueroa 

- Doctor en Ciencias Económicas
- Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del autor. El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del autor o de sus representantes.

CONTENIDO

Prólogo.....	XIII
En contexto.....	XVII

PARTE I

ECONOMÍA Y SOCIEDAD.....	I
--------------------------	---

CAPÍTULO I

Vínculo academia-política: impacto, desafíos y oportunidades.....	5
Introducción.....	5
La academia.....	8
El premio Óscar a las profesiones: La docencia universitaria.....	13
Economía con manzanitas.....	16
Metodologías de enseñanza.....	19
Mi trayectoria en la PUCE Ambato.....	24

CAPÍTULO II

Conceptos, estructura y gestión de la política pública.....	35
El papel del Estado en la política: Gobierno, territorio, pueblo y derecho.....	35
Lo Público.....	42
El sector público.....	46

La política pública	57
La gestión pública	60

CAPÍTULO III

Liderazgo e innovación en la triple hélice.	77
La Triple Hélice	77
El Liderazgo.	86
Análisis del liderazgo y su impacto	100
¿Qué tipo de liderazgo es más efectivo en distintos contextos?	102

CAPÍTULO IV

De la academia a la gestión pública	105
Inicios en la docencia universitaria y el sector productivo.	105
Contexto económico y nacimiento del analista económico	112
La Triple Hélice en la vida profesional	116
Gestión pública en el Gobierno Provincial de Tungurahua	126
El liderazgo académico aplicado a la administración pública	136

CAPÍTULO V

de la opinión a la acción	143
Incursión en la política partidista	143
Campaña Electoral.	149

Inicio en el Concejo Municipal y primera controversia.	161
Liderazgo en la comisión de propiedad, espacio público, seguridad y convivencia ciudadana. . . .	168
Ordenamiento territorial y planificación del desarrollo.	178
Aportes en la comisión de tránsito, transporte, movilidad y seguridad vial	180

CAPÍTULO VI

Fundamentos de economía y su impacto en la sociedad.	187
El impacto de la economía en la vida cotidiana .	187
La economía como base del desarrollo de los países	189
Tipos de economía y su impacto en la sociedad.	190
La economía en colores	194
Política económica	200
Política social	202
El analista económico	207
Impacto del análisis económico en la opinión pública y la toma de decisiones	212

PARTE II

EMPRESA Y LIDERAZGO 215

CAPÍTULO VII

Raíces empresariales y valores familiares 219

Introducción 219

El empresario como agente de desarrollo social . 220

La herencia familiar 223

Curtiduría Tungurahua (CTU). 224

Empresa y política: Un mismo propósito 227

Formación académica y primeras experiencias
laborales. 228

CAPÍTULO VIII

La empresa como modelo para la administración
pública 241

Administración pública como empresa de
servicio público. 241

Evaluación de desempeño y uso eficiente de
recursos 243

Rendición de cuentas y transparencia en la
gestión pública 250

Los stakeholders 251

Modelo de la “Telaraña de Atracción” 255

CAPÍTULO IX

Innovación, sostenibilidad y desarrollo estratégico	265
Interacción público-privada	266
Innovación en la gestión pública: eficiencia y tecnología	269
Modelos de desarrollo sostenible aplicados a la administración pública	273
Casos de innovación y sostenibilidad en CTU.	275
El liderazgo basado en resultados.	286

PARTE III

POLÍTICA Y COMUNICACIÓN.	293
---	------------

CAPÍTULO X

Comunicación, estrategia y política.	297
Introducción	297
Las audiencias	299
La Eureka de la comunicación política	306
Realidad política en Ecuador y sus desafíos	311
Las redes sociales y las tendencias digitales	318

CAPÍTULO XI

La comunicación visual y el marketing político	321
La Comunicación en la Asamblea Nacional del Ecuador	321

El marketing político y estrategias electorales . .	328
El plan de comunicación en la política	338
La política visual en la comunicación política . .	344

CAPÍTULO XII

Algunas reflexiones	351
Intersección entre la academia, la empresa y la comunicación política	351
Hacia una nueva visión de la gestión pública y social	356
REFERENCIAS.	359

PRÓLOGO

El trabajo titulado Economía, Empresa y Política desarrolla un esfuerzo importante por conciliar ámbitos que siendo correlacionados no son claramente visibles para la sociedad. Los autores trasladan sus experiencias personales, sus propias vivencias profesionales en la búsqueda de explicar las fuertes interacciones entre el mundo académico, la actividad empresarial y la esfera política.

Esta metodología aplicada por cada uno de los autores en demostrar la importancia que tienen las instituciones de educación universitaria, la propia dinámica de las empresas y el entorno político es sin duda un aporte a la discusión que debe crecer en estos componentes de la economía y la sociedad. La inclusión de la sostenibilidad y la protección ambiental es también otro factor que enriquece la discusión y resalta el rol y el deber de la academia, la empresa y la política en el futuro del país.

De la lectura del documento se puede derivar un esquema de fácil comprensión y de simple entendimiento, pues aterriza bien los conceptos, las experiencias de cada uno de los autores y los objetivos del trabajo.

Uno de los aportes que brinda el libro es dejar un camino abierto para que estos temas sigan siendo explorados, desarrollados y perfeccionados.

Habiendo abordado los autores aspectos que incluyen elementos de la política, se percibe un gran cuidado en no caer en juicios de valor o en posiciones ideológicas que habrían podido afectar la rigurosidad y objetividad de esta publicación.

Para aquellos que inician su vida profesional y académica y muchos que ya tienen años de experiencias y vivencias profesionales de distinta naturaleza, constituye este manuscrito una cordial invitación a leerla y a descubrir cómo se acerca la academia con la empresa y la política siendo la sostenibilidad un denominador común de la actividad privada y pública.

Una felicitación a los autores por un trabajo que deja una puerta abierta a seguir explorando estas interacciones.

Mauricio Pozo Crespo

Quito, Ecuador
10 de marzo de 2025

EN CONTEXTO

La obra *Economía, Empresa y Política* se enmarca en el contexto de una publicación académica, científica y divulgativa, que ha cumplido con los protocolos y exigencias necesarias para obtener reconocimiento internacional. Su rigurosidad ha sido validada a través de evaluaciones en Ecuador como en el exterior, incluyendo revisiones por doctores PhD de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), lo que garantiza su calidad y validez en bibliotecas virtuales, físicas y bases de datos científicas.

Este libro reúne una combinación de experiencias académicas, empresariales y políticas, reflejando el camino de sus autores desde la formación y el ejercicio profesional hasta la toma de decisiones en el ámbito público. A través de esta obra, se comparten vivencias, desafíos y logros, pero también herramientas prácticas y conocimientos aplicados que buscan orientar a quienes transitan por estos mismos espacios. No se

trata solo de teoría, sino de una integración entre lo aprendido en las aulas universitarias, la práctica en la empresa y la realidad de la gestión pública.

Uno de los ejes centrales del texto es la relación entre la academia, la empresa y la política pública, explorando cómo estas áreas no solo se intersectan, sino que se complementan. Se analiza el proceso de transición desde la docencia y el sector privado hacia la política, detallando los retos de ingresar en la esfera pública, la diferencia entre la agilidad del sector productivo y la burocracia gubernamental, y las dinámicas que enfrentan quienes asumen la responsabilidad de la gestión estatal.

Además, se abordan elementos de la comunicación y el marketing político, resaltando cómo su correcta aplicación fortalece la reputación institucional y permite mitigar crisis de imagen. En un entorno donde la percepción pública juega un rol determinante, la adecuada gestión de la comunicación se vuelve esencial para consolidar liderazgos efectivos y generar confianza en la ciudadanía.

Esta obra está dirigida a quienes creen en la posibilidad de alcanzar el éxito en el ámbito académico y empresarial sin renunciar al compromiso con la política y el servicio público. Su propósito es motivar a las nuevas generaciones a prepararse y asumir roles de liderazgo con responsabilidad, integridad y visión

estratégica. Desde las aulas, la gestión empresarial, el análisis económico o la participación en instancias de decisión política, cada individuo tiene la capacidad de generar un impacto positivo en la sociedad.

El contenido se estructura en 14 capítulos, organizados en torno a temas fundamentales: los inicios en la academia, estrategias para la docencia, fundamentos de economía, análisis y política económica, la trayectoria en la empresa desde sus primeros pasos hasta posiciones de liderazgo, la conciliación entre estudios y trabajo en sectores de éxito, y finalmente, la experiencia en la Asamblea Nacional, observando desde dentro sus dinámicas, aciertos y limitaciones.

Esperamos y aspiramos que esta obra sea de mucha utilidad profesional, académica y política, pero sobre todo la inspiración del *¡Sí se puede!*

Diego, Gonzalo y Ricardo.

PARTE I

ECONOMÍA Y SOCIEDAD

Diego Proaño Córdova

Esta obra académica, técnica y vivencial, va dedicada a todos aquellos jóvenes emprendedores, visionarios, empresarios y líderes que cada día quieren cambiar su ciudad, su país, su entorno y con evidencias reales se inspiran y arriesgan a mojarse las botas para hacer un mundo mejor. En cualquier momento desde la empresa, la academia o la sociedad civil se puede aportar significativamente a la política pública, no te quejes, arriésgate y actúa.

Un agradecimiento profundo a mi adorada familia que fue es y será mi fuente de inspiración, mi todo, mis hijos, mi madre y desde el cielo mi padre, la columna vertebral de todas mis metas y logros, siempre conmigo, a ustedes gracias totales.

Diego Proaño Córdova

CAPÍTULO I

VÍNCULO ACADEMIA-POLÍTICA: IMPACTO, DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES

Introducción

La relación entre la academia, particularmente la universitaria, y la política pública ha sido tradicionalmente percibida como dos esferas incompatibles. Sin embargo, este planteamiento es erróneo. En realidad, ambas mantienen una relación directamente proporcional: la producción de conocimiento en el ámbito académico alimenta la formulación de políticas públicas, y las decisiones políticas impactan en la gestión de la educación superior y la investigación.

Desde las universidades surgen investigaciones científicas, proyectos de vinculación con la sociedad y prácticas preprofesionales que los estudiantes desarrollan en instituciones y empresas. Estos insumos, sumados a la producción de artículos científicos indexados y los servicios generados en el ámbito académico, constituyen herramientas clave para la toma de decisiones en el sector público. Así, el conocimiento producido en la academia se convierte en un insumo fundamental para el diseño y la implementación de políticas que buscan responder a las problemáticas sociales.

A lo largo de la historia, la universidad ha sido un espacio de formación profesional, pero también un semillero de líderes políticos cuyo impacto ha moldeado el rumbo de sus naciones. Presidentes, vicepresidentes, ministros, asambleístas, alcaldes y otras autoridades han surgido de las aulas universitarias, ya sea como docentes o como estudiantes.

Más allá de su papel en la enseñanza técnica y científica, los académicos cumplen una función social esencial: la formación integral de los jóvenes en valores fundamentales para el ejercicio profesional en el sector público y privado. La ética, la moral, la empatía y la resiliencia se convierten en elementos clave en la construcción del liderazgo político.

El reto de articular academia y política

Dado este panorama, resulta indispensable fortalecer el vínculo entre la academia y la política pública. Un académico debe poner su conocimiento, experiencia y experticia al servicio de la sociedad, del mismo modo que un político debe retribuir a la academia compartiendo su experiencia en la gestión pública. Más que determinar quién debe tomar la iniciativa, lo fundamental es establecer un entorno propicio para el diálogo y la cooperación efectiva entre ambas partes.

La articulación entre la academia y la política pública es crucial, especialmente en un contexto como el ecuatoriano, donde persisten desafíos estructurales en el acceso a la educación superior. Cada año, cerca de 90.000 jóvenes en edad universitaria (entre 18 y 24 años) quedan fuera del sistema. Para responder a esta problemática, una de las promesas de campaña del presidente Daniel Noboa ha sido la ampliación de la oferta de cupos en universidades y escuelas politécnicas públicas. Sin embargo, esta medida no depende únicamente de la voluntad política; requiere además una asignación presupuestaria suficiente para que sea viable.

El financiamiento de la educación superior en Ecuador está regulado por la Ley del Fondo Permanente de Desarrollo Universitario y Politécnico

(FOPEDEUPO)¹, que establece la asignación del 10 % de la recaudación neta del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y el 11 % del Impuesto a la Renta². Estos recursos se distribuyen entre las Instituciones de Educación Superior (IES) según los parámetros establecidos en el reglamento correspondiente³. No obstante, la variabilidad en la asignación presupuestaria ha sido evidente: en 2023, el FOPEDEUPO alcanzó los 1.073 millones de dólares, mientras que para 2024 la cifra se redujo a 1.069 millones⁴.

El desafío radica en garantizar que el Estado proporcione un financiamiento adecuado y sostenible que responda a la creciente demanda de acceso a la educación superior y que, al mismo tiempo, permita mantener estándares de calidad en la formación universitaria.

La academia

La universidad no es únicamente un lugar de enseñanza; desempeña un papel fundamental en el desarrollo de un país. En Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) establece principios como la autonomía responsable, el cogobierno, la igualdad de oportunidades, la calidad y la pertinencia⁵. Estos principios orientan el trabajo de las instituciones, garantizando que la formación académica se mantenga alineada con las necesidades del entorno.

El sistema universitario ecuatoriano se estructura en torno a tres funciones sustantivas: docencia, investigación y vinculación con la sociedad. A estas se suma un cuarto eje, las condiciones institucionales, que garantizan la sostenibilidad académica y administrativa de cada institución. Así, las universidades van más allá de la formación de profesionales, ya que también influye en la generación de conocimiento y en la solución de problemas sociales.

Claustro universitario

Históricamente, el claustro universitario era concebido como un espacio cerrado, donde el conocimiento se transmitía de manera jerárquica y con escasa interacción con la sociedad. Este modelo limitaba el papel de la universidad a la formación técnica y profesional, sin una conexión efectiva con el sector productivo ni con las dinámicas sociales y políticas del país.

En la actualidad, este concepto ha cambiado significativamente. La universidad ha adoptado un enfoque más abierto y participativo, donde el claustro académico es un órgano representativo de la comunidad universitaria, compuesto por docentes e investigadores cuyo propósito es la generación y difusión de ideas innovadoras que pueden transformar la sociedad.

Desde mi experiencia como docente, el conocimiento no es algo que deba quedarse guardado; su verdadero propósito es multiplicarse. Cada estudiante representa una oportunidad de que la enseñanza trascienda, de que el saber se propague y genere un impacto en la colectividad. La educación universitaria debe preparar a individuos conscientes y comprometidos con su entorno.

La pertinencia de la oferta académica y la demanda laboral

Uno de los principales desafíos de la educación superior es la alineación de su oferta académica con las necesidades del mercado laboral y del desarrollo productivo del país. Las universidades tienen la responsabilidad de adaptarse a las dinámicas económicas y sociales, creando programas de estudio atractivos para los estudiantes e impulsen el desarrollo del país.

Es fundamental que una universidad ubicada en una zona agrícola ofrezca carreras relacionadas con la agroindustria y, además: fomente la innovación en procesos productivos, reduzca costos, genere empleo y promueva la internacionalización del sector. De la misma manera, una institución situada en un puerto marítimo debe impulsar programas de formación en comercio

exterior, negocios internacionales y logística portuaria, alineados con la vocación económica de la región.

Sin embargo, la realidad muestra que la mayoría de los jóvenes (entre 17 y 24 años) continúan optando por las carreras tradicionales, como medicina, derecho, administración, marketing y tecnologías de la información⁶. Mientras tanto, áreas emergentes como medio ambiente, petróleo, minería, género y fauna urbana aún carecen de suficiente número de profesionales. Esta desconexión entre la oferta académica y las necesidades del mercado laboral plantea un reto para las universidades, que deben fortalecer sus mecanismos de planificación curricular y orientación vocacional para fomentar una formación más pertinente.

No es casualidad que se afirme que *“los pueblos avanzan hacia donde los llevan sus universidades”*. Cuando la oferta académica se diseña de manera estratégica, considerando las oportunidades y desafíos del contexto, se generan impactos positivos en la empleabilidad y en el desarrollo sostenible de la sociedad.

Impacto social de la educación superior

Durante décadas, la universidad ha sido un espacio de debate y resistencia política. En las décadas de 1970 y 1980, el movimiento universitario desempeñaba

un rol activo en la vida política del país, exigiendo transparencia y responsabilidad en la gestión pública. La voz de la universidad se hacía escuchar, y las decisiones gubernamentales eran influenciadas por el pensamiento crítico y la movilización estudiantil.

En contraste, en la actualidad se percibe un distanciamiento entre la academia, el sector productivo y el sector público. Las investigaciones universitarias han priorizado la producción de artículos científicos indexados y la acreditación institucional en rankings internacionales, muchas veces con poco impacto real en la sociedad. La producción académica se ha orientado más hacia cumplir requisitos formales que hacia la resolución de problemas estructurales como la pobreza, la inseguridad, la crisis ambiental y las pandemias.

En mi trayectoria en la docencia universitaria, tanto en Ecuador como en el exterior, he tenido la oportunidad de vivir experiencias que han reafirmado mi convicción de que la educación debe trascender las aulas. Una de estas experiencias fue la beca otorgada por el Gobierno de los Estados Unidos, en colaboración con el Consejo de Estado y el Consejo de Educación Económica, para un programa especializado en educación económica. Gracias a esta iniciativa, fui seleccionado junto a otros economistas de América Latina por el *Council for Economic Education* para recibir

una formación de alto nivel en pedagogía económica con un enfoque práctico y aplicado.

Durante dos años, participé en un proceso de capacitación en México (Guadalajara y Ciudad de México), Montevideo (Uruguay) y Asunción (Paraguay), en un programa donde el aprendizaje se basaba en experiencias concretas y metodologías innovadoras.

El premio Óscar a las profesiones: La docencia universitaria

Si existiera un Premio Óscar para las profesiones, sin duda alguna, el mayor galardón sería el de docente universitario. La enseñanza ha sido la base sobre la cual se construyen todas las demás profesiones. Médicos, abogados, arquitectos, economistas, administradores, contadores, ingenieros, todos han pasado por la guía de un docente que les transmitió conocimientos, principios y valores fundamentales para su ejercicio profesional.

Enseñar es un proceso que moldea integralmente a los futuros profesionales. Un docente universitario también influye en el desarrollo del pensamiento crítico y la construcción de una ética sólida en sus estudiantes. La educación superior tiene el potencial de cambiar vidas, y en este proceso, el docente desempeña un rol

crucial al inspirar, motivar y desafiar a los jóvenes a alcanzar su máximo potencial.

La enseñanza en la formación profesional

Desde 1997 hasta la actualidad, he tenido el privilegio de formar parte del ámbito académico universitario, un espacio que ha definido y enriquecido mi trayectoria profesional y personal. Mi camino en la docencia inició en la Universidad Tecnológica Indoamérica (UTI), continuó en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), posteriormente en la Universidad Técnica de Ambato (UTA) y, en la actualidad, en el Instituto Superior Tecnológico España (ISTE).

A lo largo de estos años, he colaborado con más de una docena de universidades, tanto nacionales como internacionales, que me han confiado la responsabilidad de impartir clases en programas de grado y posgrado, así como en clases espejo y módulos de maestría. Asimismo, he participado activamente en ponencias, conferencias, conversatorios, simposios y mesas redondas, contribuyendo al intercambio y generación de conocimiento en distintos espacios académicos.

Cada oportunidad de enseñanza ha sido, en sí misma, un reconocimiento y un privilegio. Más allá de

los títulos y honores, la mayor satisfacción proviene de observar cómo el conocimiento compartido se multiplica a través de las nuevas generaciones. Ver a mis estudiantes continuar su formación, crecer profesionalmente y, en muchos casos, asumir roles de liderazgo en sus respectivos campos, es un testimonio del impacto transformador de la educación. Sin duda, este impacto representa el mayor legado que un docente puede dejar.

En mi camino académico, la gratitud que siento hacia la Universidad Nacional de Educación a Distancia de Madrid (UNED) es infinita. Haber sido aceptado en su claustro de docentes para dirigir una tesis doctoral ha sido un reconocimiento significativo a mi trayectoria. Ser designado como director de una investigación doctoral PhD representa un logro personal y también una gran responsabilidad con la generación de nuevo conocimiento técnico-científico y la aplicación rigurosa del método investigativo.

Además, tuve el honor de impartir una conferencia magistral en la Universidad Nacional de Carabobo, en Valencia, Venezuela, para estudiantes del programa posdoctoral en Administración de Empresas. Dictar una conferencia a este nivel exige una preparación rigurosa y un dominio profundo de la materia, dado que los posdoctorandos representan la élite académica en su campo.

Haber ingresado a las grandes ligas de la docencia universitaria y la investigación académica reafirma mi convicción de que la educación es una herramienta de transformación. El verdadero reconocimiento a la labor docente no se encuentra en trofeos o premios materiales; se refleja en la huella que deja en la vida de los estudiantes y en el conocimiento que impulsa el progreso de la sociedad.

La docencia universitaria, para quienes la ejercemos con pasión, es más que una profesión: es un compromiso con la formación de ciudadanos y con la construcción de un futuro mejor. En la educación, el auténtico reconocimiento no brilla en una estatuilla dorada, este se encuentra en la satisfacción de haber formado profesionales íntegros, con pensamiento crítico y capacidad de innovación.

Economía con manzanitas

Uno de los principales desafíos en la docencia universitaria es la capacidad de aplicar metodologías de enseñanza que sean accesibles, dinámicas y eficaces para los estudiantes. La transmisión del conocimiento no se limita a exponer conceptos de manera teórica; implica la habilidad de contextualizar la información y hacerla comprensible.

Más allá del dominio del conocimiento, la vocación es un pilar fundamental en el ejercicio docente. A lo largo de mis años como profesor universitario, he podido comprobar que la enseñanza se fortalece cuando se adapta a la realidad de los estudiantes, cuando los ejemplos utilizados son cercanos a su entorno y cuando se fomenta una relación de respeto mutuo entre docente y alumno.

Teoría y práctica en la enseñanza de economía

Es común que los libros y la investigación académica se basen en ejemplos internacionales, pero es indispensable adaptarlos a la realidad local o nacional para facilitar su comprensión. Explicar la oferta y la demanda en términos abstractos puede resultar complejo para muchos estudiantes; sin embargo, si se utiliza un ejemplo cotidiano, como la disponibilidad de frutas en el mercado mayorista o la demanda de calzado en una fábrica local, el concepto se vuelve más claro y aplicable.

Lo mismo ocurre con otros principios económicos. Para ilustrar el funcionamiento de los mercados, es más efectivo emplear ejemplos cercanos, como la producción y venta de pan, carroceterías o banano, en lugar de recurrir a referencias lejanas que pueden carecer de significado para el estudiante. Para que

esta conexión entre teoría y práctica sea efectiva, no basta con ejemplos accesibles; también es clave la metodología utilizada en clase.

Es fundamental evitar proyectar láminas repletas de fórmulas o cifras sin contexto. En su lugar, recomiendo resolver los ejercicios en el aula, con escritura manual y razonamiento progresivo, permitiendo que los estudiantes sigan el proceso paso a paso. Esta metodología refuerza la confianza del profesor en su conocimiento.

Otro aspecto relevante en la enseñanza es la movilidad dentro del aula. Permanecer estático frente a un escritorio puede generar distancia con los estudiantes y reducir la interacción. Desplazarse por el aula, observar a todos los alumnos y dirigirse a ellos de manera personalizada crea un ambiente más dinámico y fomenta la participación.

Asimismo, el lenguaje debe ser claro y accesible. Un exceso de tecnicismos puede dificultar la comprensión, cuando muchas veces conceptos complejos pueden explicarse con palabras sencillas y ejemplos prácticos. En este sentido, la entonación juega un papel clave: variar el timbre de voz y enfatizar ciertos términos ayuda a captar la atención y reforzar la memorización de los conceptos.

Por último, la disciplina en el aula es indispensable. Desde el primer día, es importante fomentar el respeto y la puntualidad. Un detalle que marca la diferencia es dirigirse a los estudiantes de “usted” y llamarlos por su nombre, lo que establece un ambiente de respeto mutuo y fortalece el vínculo académico.

Aplicando estas recomendaciones, fruto de 25 años de experiencia, los resultados en el aula son evidentes: estudiantes motivados, evaluaciones satisfactorias y, sobre todo, un aprendizaje significativo. Al final, la enseñanza es eso: hacer el conocimiento accesible, explicarlo con claridad y, en términos sencillos, enseñar economía como si fuera con manzanitas.

Metodologías de enseñanza

En la educación superior, la metodología se entiende como el conjunto de técnicas, estrategias, procedimientos y acciones organizadas y planificadas por el docente de manera consciente, reflexiva y racional⁷. Su propósito es garantizar el logro de los objetivos académicos y fomentar un aprendizaje significativo.

El método de enseñanza adecuado depende tanto del contenido a impartir, como de las características del grupo de estudiantes, de los recursos disponibles y de las exigencias del entorno académico y profesional.

En este sentido, los enfoques metodológicos han evolucionado con el tiempo, dando lugar a distintas estrategias de enseñanza que pueden clasificarse en tradicionales e innovadoras.

Metodologías tradicionales en la educación superior

Las metodologías tradicionales han sido durante siglos la base de la enseñanza. Se caracterizan por una clara diferenciación de roles entre el docente y el estudiante: el profesor asume un papel activo, mientras que el estudiante adopta una actitud pasiva, recibiendo la información a través de la memorización y la repetición.

Entre las metodologías tradicionales más utilizadas en la educación superior se encuentran:

- **Clases magistrales:** El docente expone oralmente un tema, generalmente sin interacción activa del estudiante.
- **Prácticas de laboratorio:** Se aplican conocimientos teóricos mediante experimentación guiada.
- **Aprendizaje por repetición:** Se basa en la memorización de conceptos mediante reiteración.

- **Tutorías o apoyo técnico:** Sesiones personalizadas o grupales donde se refuerzan conocimientos específicos.⁸

Claves para elegir la metodología adecuada

La elección de la metodología educativa no responde a un modelo único ni a una fórmula infalible. No existe una metodología mejor que otra en términos absolutos; más bien, su eficacia depende del contexto, las características del grupo de estudiantes y los objetivos de aprendizaje planteados.

Para facilitar esta elección, es útil reflexionar sobre las siguientes preguntas:

- **¿Qué objetivos se quieren alcanzar?** La metodología debe estar alineada con las metas del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- **¿El grupo es homogéneo o heterogéneo?** Es decir, ¿los estudiantes tienen niveles similares de conocimiento y habilidades o presentan diferencias significativas? Esto determinará si se requiere una metodología flexible que permita la personalización del aprendizaje.
- **¿Cuáles son los recursos disponibles?** Tanto las herramientas digitales como los materiales

analógicos influyen en la viabilidad de ciertas metodologías. No todas requieren tecnología avanzada, pero sí es necesario evaluar qué medios están al alcance para potenciar el proceso educativo.

- **¿Cómo se quiere evaluar el aprendizaje?**

La metodología elegida debe facilitar una evaluación coherente, ya sea a través de pruebas tradicionales, proyectos, análisis de casos o participación activa en clase.

Más allá de la elección de una metodología específica, es fundamental recordar que el compromiso, el esfuerzo y la dedicación del equipo docente son determinantes en su éxito. Una estrategia de enseñanza bien estructurada solo cobra sentido cuando es aplicada con convicción, creatividad y una auténtica vocación por la enseñanza.

Estrategias de enseñanza:
planificación y adaptabilidad

La metodología educativa es un pilar fundamental en el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que determina cómo se transmiten y asimilan los contenidos. La planificación didáctica, entendida como la organización estructurada de las actividades académicas, debe sustentarse en un enfoque metodológico claro y bien diseñado para garantizar su efectividad⁹.

Un diseño metodológico adecuado permite establecer objetivos de aprendizaje alcanzables, seleccionar estrategias pedagógicas pertinentes y aplicar criterios de evaluación alineados con las competencias que deben desarrollarse. Para lograrlo, es fundamental considerar tanto el programa académico como las características del grupo de estudiantes y el contexto educativo.

Un profesor con trayectoria en educación superior puede identificar rápidamente si un grupo requiere un enfoque más práctico o necesita mayor refuerzo teórico, ajustando la metodología en consecuencia. Más allá de la técnica, la enseñanza implica moldear el método según el estilo del docente y las particularidades del alumnado. Algunos profesores captan la atención a través de ejemplos cotidianos, mientras que otros incorporan tecnología o casos de estudio reales.

Construcción de un enfoque metodológico personalizado

Uno de los aspectos más relevantes de la programación didáctica es la posibilidad de imprimirle un sello personal, una autenticidad que refleje el estilo del docente y su manera de interactuar con los estudiantes¹⁰. La educación no es un proceso que deba encasillarse en esquemas rígidos y estandarizados; al contrario, debe abrirse como un espacio de creatividad

en el que el profesor tenga la libertad de diseñar experiencias de aprendizaje significativas.

Un enfoque metodológico personalizado implica la combinación de distintos elementos:

- El uso de ejemplos y referencias cercanas a la realidad del alumno para facilitar la comprensión de los conceptos.
- La integración de herramientas tecnológicas y metodologías innovadoras que potencien la experiencia de aprendizaje.¹¹

En última instancia, el éxito de una programación académica no radica únicamente en los contenidos que se imparten, sino en la forma en que se transmiten. Un docente que elige su metodología con criterio y le añade su propio estilo logrará cumplir con los objetivos pedagógicos e inspiraría a sus estudiantes y hacer de la educación una experiencia significativa.

Mi trayectoria en la PUCE Ambato

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), sede Ambato, ha sido una parte fundamental de mi vida profesional y académica. Hasta octubre de 2024, habré dedicado 26 años consecutivos a esta

prestigiosa institución, reconocida a nivel nacional e internacional. En sus aulas, he tenido el privilegio de enseñar, aprender y crecer, construyendo una trayectoria marcada por la dedicación, el respeto y el compromiso con la educación.

Uno de los mayores desafíos y satisfacciones que he experimentado en la PUCE Ambato ha sido la enseñanza en la formación dual, un modelo educativo que combina la enseñanza teórica con la experiencia práctica en el entorno laboral. A lo largo de los años, he trabajado con gerentes y empresarios, muchos de ellos con una trayectoria más extensa que la mía, lo que ha representado un reto enriquecedor.

La educación para adultos es completamente distinta a la enseñanza convencional en pregrado. El nivel de exigencia y la profundidad de los conocimientos requeridos obligan al docente a estar preparado para solventar cualquier duda con solvencia y rigor académico. En los programas de formación dual y en los de maestría, la relación docente-estudiante se transforma en un intercambio de conocimientos en el que la experiencia profesional de los alumnos enriquece las discusiones académicas. Este proceso ha dado lugar a un respeto mutuo y a un aprecio sincero con muchos empresarios de la provincia, quienes han sido mis alumnos y, con el tiempo, se han convertido en colegas y amigos.

Generaciones de estudiantes y el legado docente

Uno de los aspectos más gratificantes de mi trayectoria en la PUCE Ambato ha sido ser testigo del paso de dos generaciones de estudiantes por mis aulas. Hoy, con orgullo y satisfacción, enseño a los hijos de mis exalumnos, quienes con emoción me dicen: “Mi padre” o “Mi madre fueron sus estudiantes”. Este vínculo intergeneracional representa una de las mayores recompensas que un docente puede recibir.

A lo largo de estos años, he trabajado bajo la gestión de tres prorectores, desempeñándome como docente en diversas carreras, entre ellas Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, y actualmente en la prometedora carrera de Negocios Internacionales. Además, he impartido módulos de maestría en la Escuela de Derecho, tanto en pregrado como en posgrado. La enseñanza en estos distintos niveles ha enriquecido mi perspectiva académica, permitiéndome adaptar mi metodología y contenido a distintos perfiles de estudiantes.

La universidad ha sido testigo de mi evolución como docente, desde mis primeros años hasta la consolidación de mi trayectoria. Durante este tiempo, he impartido clases tanto en el antiguo campus del centro, en la Medalla Milagrosa, como en el moderno campus de la avenida Manuelita Sáenz. Mis jornadas

han comenzado al alba y terminado cerrando la universidad, con la misma energía y convicción que el primer día.

Más allá de la enseñanza y la transmisión del conocimiento, la docencia en la PUCE Ambato ha sido para mí un refugio, un espacio de crecimiento y un verdadero antídoto contra el estrés de la vida cotidiana. Cuando se trabaja con pasión y vocación, la profesión se convierte en un honor y en una fuente inagotable de satisfacción personal.

A lo largo de los años, la PUCE Ambato ha sido también el escenario de momentos inolvidables. Uno de los más significativos ocurrió en septiembre de 2022, cuando la Asamblea Nacional del Ecuador llegó al campus para condecorar a uno de sus docentes. Recibir tal reconocimiento en el Aula Magna de la PUCE Ambato, frente a mis autoridades, colegas y estudiantes, fue un momento de inmenso orgullo y gratitud. Este evento no solo representó un logro personal, también reafirmó mi amor por la enseñanza y mi compromiso con la educación superior.

La PUCE Ambato, cariñosamente conocida como “Chatolei” o “La Cato”, ha sido un pilar fundamental en mi formación y desarrollo como docente. Cada aula, cada estudiante, cada debate y cada clase han sido parte de un proceso de crecimiento continuo, que me ha permitido aprender tanto como he enseñado.

La enseñanza no es una labor unidireccional; es un proceso recíproco donde el docente deja una huella en sus alumnos, pero también recibe de ellos lecciones valiosas que enriquecen su visión del mundo.

Después de 26 años en esta noble institución, mi compromiso con la academia y con la formación de nuevas generaciones se mantiene intacto. La PUCE Ambato ha sido más que una universidad para mí; ha sido un hogar académico donde he construido una historia de pasión y enseñanza.

Sin embargo, la educación y la academia no pueden estar aisladas de la realidad social y política. A lo largo de los años, he visto cómo muchos de mis estudiantes han llevado su formación al ámbito público, aplicando el conocimiento en la toma de decisiones y en la gestión de políticas. Esta conexión entre la academia y la política es innegable: el pensamiento crítico, la ética y la capacidad de análisis que se cultivan en el aula son fundamentales para la construcción de un Estado más eficiente y equitativo.

La Política

La política debe comprenderse como el conjunto de acciones y actividades emprendidas por personas naturales o jurídicas en el proceso de toma de decisiones dentro de una sociedad¹². Desde una perspectiva

técnica, la política es tanto una ciencia como un arte: la ciencia de gobernar y, al mismo tiempo, la lucha por el poder en función de intereses y ventajas. Constituye el mecanismo fundamental a través del cual se organizan y administran integralmente los recursos del Estado, incluyendo bienes, presupuestos, decisiones, normativas, políticas públicas, así como sus activos y pasivos.

En la práctica, la formulación y ejecución de la política pública recae principalmente en autoridades elegidas mediante el voto popular, como presidentes de la república, asambleístas, prefectos, alcaldes y concejales. No obstante, su alcance no se limita exclusivamente a estos actores. Existen también otros funcionarios que ejercen poder y toman decisiones en virtud de una designación política o de un proceso de selección basado en méritos, entre ellos ministros, gobernadores, intendentes, directores, jefes, superintendentes, el fiscal general, el contralor y el procurador.

La política como ciencia y arte de gobernar

El ejercicio del poder ha sido objeto de estudio desde la antigüedad. En la tradición clásica, se concibe la política como un equilibrio entre la razón y la voluntad, entre la teoría y la práctica¹³. Platón, por ejemplo, concebía al gobernante ideal como un

“filósofo-rey”, alguien que, además de conocimiento, poseyera virtudes morales que lo guiaran en la búsqueda del bien común¹⁴. Aristóteles, por su parte, definió la política como el arte de gobernar una comunidad en función de la justicia y la felicidad colectiva.^{15, 16}

El politólogo estadounidense Harold Lasswell lo resumió en una frase célebre: *“La política es el proceso de determinar quién obtiene qué, cuándo y cómo”*¹⁷. En este sentido, la política además de ser un espacio de administración del poder, es también un campo de disputas y negociaciones donde los distintos sectores buscan incidir en la toma de decisiones.

Aristóteles y el “*Zoon Politikón*”

El concepto de “*Zoon Politikón*”, traducido como “*animal político*”, fue introducido por Aristóteles en su obra *Política*, donde señala que el ser humano es, por naturaleza, un ser social que encuentra su plenitud en la vida en comunidad¹⁸. Al igual que otras especies del reino animal, los seres humanos necesitan de la interacción con sus semejantes para sobrevivir y desarrollarse¹⁹. Sin embargo, su capacidad de razonamiento lo distingue de otras formas de vida y le permite organizarse de manera más compleja²⁰.

El individuo busca vivir en sociedad, y en ese vínculo encuentra la oportunidad de crecer, ser reconocido

y dejar su huella en el mundo. No puede concebirse una existencia plenamente humana al margen de la comunidad²¹. El hecho de que los seres humanos establezcan leyes, instituciones y normas demuestra que su interacción no es solo una necesidad, es un mecanismo para alcanzar el bienestar colectivo.

En este sentido, todo ser humano, consciente o inconscientemente, participa en la política, ya que al relacionarse con otros toma decisiones que influyen en su entorno. Desde la familia hasta el Estado, la política se manifiesta en todos los niveles de la vida social. Aristóteles lo expresó con claridad: “El hombre es un animal político” (Política, I, 1253a), porque la política es la base de la convivencia.

Principios orientadores de la política

La política no es una actividad arbitraria ni carente de fundamentos. En toda sociedad, su ejercicio se sustenta en una serie de principios que orientan la toma de decisiones y definen su propósito. Entre estos principios destacan la ideología, la justicia, la equidad y el bien común, que actúan como ejes rectores del quehacer político.²²

La ideología, entendida como el conjunto de valores y creencias que estructuran una visión del mundo, influye de manera determinante en la política²³. No

es casualidad que las decisiones gubernamentales sean reflejo de las posturas ideológicas de quienes las adoptan. Un modelo de gobierno basado en el liberalismo tendrá una aproximación distinta a la administración del Estado en comparación con un sistema de corte socialista²⁴. No obstante, al margen de las diferencias ideológicas, la política debe centrarse en el bienestar común, garantizando que las decisiones se fundamenten en principios que promuevan la convivencia y el desarrollo colectivo, en lugar de servir a intereses particulares²⁵.

Instrumentos de ejecución de la política pública

La política pública se implementa a través de una serie de instrumentos, entre los que se destacan:

- **Regulación:** La política requiere de un marco normativo que garantice su aplicación de manera justa y ordenada.²⁶
- **Financiamiento:** Sin recursos económicos, las políticas públicas no pueden materializarse. El presupuesto estatal, los impuestos y las contribuciones ciudadanas son fuentes de financiamiento esenciales para la gestión gubernamental.²⁷

El diseño e implementación de políticas públicas no pueden reducirse a esfuerzos individuales ni a enfoques meramente tecnocráticos²⁸. Su eficacia y legitimidad dependen de la interacción coordinada entre diversos actores, incluyendo expertos en la materia, autoridades gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil y la ciudadanía. La formulación de políticas constituye un proceso dinámico y deliberativo, caracterizado por la negociación y la construcción de consensos que viabilizan la consecución de objetivos colectivos y el fortalecimiento del orden democrático²⁹.

CAPÍTULO II

CONCEPTOS, ESTRUCTURA Y GESTIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA

El papel del Estado en la política: Gobierno, territorio, pueblo y derecho

Desde la perspectiva del Estado, la política se desarrolla en torno a cuatro elementos fundamentales que le otorgan su estructura y funcionalidad:

1. **El gobierno:** Representa el poder político, es decir, la autoridad encargada de dirigir el Estado y tomar decisiones en su nombre.
2. **El pueblo:** Constituye la base de cualquier sistema político. Es la comunidad de ciudadanos

que participa en la toma de decisiones y en la elección de sus representantes.

3. **El territorio:** Todo Estado necesita de un espacio geográfico con límites definidos, lo que le permite ejercer soberanía sobre su población.
4. **El marco legal:** El Estado de derecho es el fundamento que legitima la existencia de un gobierno y de sus instituciones.³⁰

Estos cuatro pilares configuran el entramado político de cualquier sociedad organizada. La política, en su esencia, es la interacción entre estos elementos en la búsqueda de estabilidad, gobernabilidad y desarrollo.

El arte de la política

Desde una perspectiva idealista, la política debería ser ejercida únicamente por aquellos que buscan el bienestar colectivo y que comprenden la magnitud de su responsabilidad³¹. Cada centavo administrado, cada recurso utilizado y cada política implementada deben responder a la confianza depositada por la ciudadanía. No se busca un beneficio individual; lo realmente importante es manejar con responsabilidad los fondos públicos recaudados a través de contribuciones, tasas e impuestos.

Platón sostenía que *“el verdadero político es aquel que se guía por el bien común, y no por el placer personal”*. Según su perspectiva, Sócrates era el único ciudadano que se dedicaba al arte de la política con total entrega, aun a costa de su vida. Así lo resumió el propio Sócrates: *“lo que constantemente digo no es para agradar, sino que busca el mayor bien y no el mayor placer”* (Platón, *La República*, 521d).

Ética y justicia en el ejercicio político

El ejercicio de la política debe estar alineado con la noción de justicia³². La ley, como pilar del Estado de derecho, no puede concebirse como un instrumento de control arbitrario, esta debe ser un medio para garantizar la convivencia social. El **ius**, entendido como el derecho a recibir lo que a cada individuo le corresponde, es el principio fundamental que debe regir la actividad política.³³

El político, como gestor del poder público, debe ser el primero en dar ejemplo de integridad. En la actualidad, las palabras de los políticos han perdido credibilidad; las promesas de campaña suelen contrastar con la realidad de su gestión. No basta con que un líder afirme que es honesto: debe demostrarlo con acciones concretas. El verdadero liderazgo no nace de palabras huecas; se fortalece cuando las acciones respaldan el discurso.

La política es un espacio de toma de decisiones, pero también funciona como un escenario para la transmisión de valores cívicos³⁴. Un político que se desempeña con honestidad, respeto y vocación de servicio puede convertirse en un referente para la ciudadanía.

Hoy en día, la sociedad demanda líderes que, más allá de ideologías y partidos, encarnen principios de justicia y equidad³⁵. Se necesitan políticos que hablen de transparencia y, más importante aún, que la pongan en práctica; que invoquen la honestidad, pero sobre todo, la respalden con hechos. Como decía Sócrates, *“el objetivo de la política no es el beneficio personal, sino la construcción de un futuro más justo y equitativo”*³⁶.

Es válido preguntarnos: *¿existen actualmente políticos que encarnen verdaderamente estos valores?* La respuesta no es sencilla, pero sí es evidente que solo aquellos que comprenden la política como un servicio, y no como una herramienta de poder, son los que realmente pueden generar un cambio significativo en la sociedad. La historia nos enseña que la política tiene el potencial de transformar realidades³⁷.

La responsabilidad del político con la sociedad

El ejercicio de la política conlleva una responsabilidad ineludible: la de servir al pueblo³³. Quienes asumen cargos públicos deben tener claro que su labor no es otra que la de mejorar la vida de los ciudadanos a los que representan. La política, cuando es ejercida con verdadera vocación, debe propugnar la justicia social, la igualdad de oportunidades, y la consolidación de derechos fundamentales como el acceso a la educación, la salud, la vivienda y el empleo.

Sin embargo, en la práctica, muchas de estas metas aún no se han alcanzado. Existen promesas reiteradamente incumplidas y discursos que no se traducen en acciones concretas. Ante esta realidad, es necesario analizar con honestidad las causas de estos incumplimientos, ya sea por falta de voluntad política, corrupción o limitaciones estructurales.

La eficiencia de un sistema político no depende únicamente de su habilidad para administrar el Estado; también se refleja en su compromiso con el bienestar colectivo³⁸. La calidad de la democracia y del gobierno depende en gran medida de la ética con la que se ejerce el poder.

Justicia social y equidad como pilares del gobierno

Una sociedad verdaderamente democrática no puede construirse sobre la base de privilegios y desigualdades estructurales³⁹. La política debe ser el instrumento que garantice la equidad y la justicia social, asegurando que todos los ciudadanos, sin distinción de clase, raza o género, tengan acceso a las mismas oportunidades³⁹.

En este sentido, es fundamental que el sistema político premie valores como la educación, el esfuerzo y el trabajo. Garantizar derechos es fundamental, pero igual de importante es promover una cultura de responsabilidad en la ciudadanía. Un gobierno que invierte en educación y formación profesional no solo transforma la vida de las personas, también impulsa el crecimiento y fortalecimiento de la nación.

Para lograrlo, es necesario avanzar hacia un modelo de gestión pública más eficaz y eficiente, en el que la política se enfoque en el servicio y no en intereses partidistas o personales⁴⁰.

El problema del interés personal y el debilitamiento de la política

Uno de los mayores problemas que enfrenta la política actual es la tendencia de algunos actores a

priorizar sus propios intereses sobre los del pueblo⁴¹. Cuando la política se convierte en un medio para el enriquecimiento personal o la consolidación del poder, pierde su esencia como herramienta de transformación social y se convierte en una actividad mediocre y carente de propósito.

El verdadero problema no es la existencia de diferentes ideologías o corrientes de pensamiento, sino la falta de ética en el ejercicio del poder. Ninguna doctrina política, por sí sola, resuelve los problemas estructurales de una nación. Son las acciones concretas, impulsadas por individuos comprometidos, las que generan un impacto real en la sociedad.

Para recuperar la esencia de la política, es necesario fortalecer el diálogo y el consenso⁴². Se debe propiciar un ambiente donde prime el bienestar colectivo sobre las diferencias ideológicas. En este sentido, los parlamentos, asambleas y cámaras legislativas deben evitar convertirse en escenarios de confrontación estéril y, en cambio, funcionar como espacios de diálogo donde se forjen acuerdos que realmente beneficien a la ciudadanía.

El engaño, la mentira y la manipulación han sido, históricamente, herramientas utilizadas por aquellos que buscan perpetuarse en el poder⁴³. Sin embargo, la sociedad demanda una política diferente, una en la que los servidores públicos encarnen los valores que

promueven. La recuperación de la política como un verdadero servicio dependerá, en última instancia, de la voluntad de quienes la ejercen y de la exigencia de una ciudadanía que no se conforme con la mediocridad.



Lo Público

El concepto de lo público debe entenderse como aquello que pertenece o concierne a toda la sociedad⁴⁴. En términos generales, se refiere a las políticas, decisiones y acciones que afectan a la colectividad y que

son gestionadas por el Estado en sus distintos niveles: nacional, regional, provincial, local o parroquial⁴⁵.

Lo público no solo implica la administración de recursos por parte del gobierno, también se relaciona con la noción de bienestar social⁴⁴. En este sentido, lo público responde al interés general y busca garantizar el acceso equitativo a derechos y servicios esenciales para la población.

En un Estado democrático, lo público se sostiene sobre la base de la responsabilidad colectiva, donde las autoridades elegidas o designadas administran bienes, servicios y normativas en función del beneficio de la comunidad⁴⁶. Sin embargo, este ideal frecuentemente enfrenta desafíos debido a la influencia de intereses particulares, lo que genera tensiones en la gestión del bien común.

Lo público como bienes y servicios de acceso colectivo

El carácter público de un bien o servicio implica que su adquisición, mantenimiento o mejora se financia con recursos provenientes de la sociedad, los cuales provienen de la recaudación de impuestos, tasas, contribuciones, multas, aranceles y otros mecanismos de ingreso estatal. Dentro de esta categoría se incluyen bienes públicos fundamentales, tales como

la infraestructura vial, que abarca carreteras, puentes y alumbrado público; los servicios esenciales, como la salud, la educación y la seguridad; y los recursos estratégicos, entre los que se encuentran el agua, la energía eléctrica y las telecomunicaciones en algunos países.^{48, 49}

El acceso a estos bienes y servicios debe regirse por principios de equidad e inclusión³⁹, asegurando su disponibilidad para la mayor cantidad de personas sin distinción de condición económica o social. Sin embargo, la eficiencia en su administración y distribución es una constante preocupación, pues la falta de transparencia o la corrupción pueden afectar la calidad y alcance de estos recursos.

En términos políticos y administrativos, la gestión de lo público implica encontrar un equilibrio entre la inversión estatal y la participación de actores privados, evitando la mercantilización de derechos fundamentales. De ahí que la relación entre lo público y lo privado sea un tema de constante debate en los modelos de gobierno y desarrollo.

Enfoques políticos y disciplinarios

La distinción entre lo público y lo privado ha sido un tema de debate en distintos ámbitos del pensamiento político, jurídico y social⁵⁰. No existe una

definición única e inequívoca de esta dicotomía, ya que el significado de “lo público” varía dependiendo del enfoque ideológico y disciplinario desde el cual se analice⁵¹.

En el liberalismo clásico, lo público se concibe como un espacio limitado a la intervención del Estado, privilegiando la autonomía del individuo y la propiedad privada como principios fundamentales. Bajo esta visión, el papel del gobierno debe restringirse a garantizar el orden y la seguridad, evitando interferencias en el libre mercado y en la esfera privada de los ciudadanos.

Por otro lado, tanto el republicanismo como el comunitarismo afirman que lo público no recae exclusivamente en el Estado, ya que también exige la participación activa de la ciudadanía en la construcción del bien común⁵². Desde esta perspectiva, lo público trasciende la administración gubernamental y se extiende al compromiso cívico, la transparencia y el acceso equitativo a derechos esenciales.⁵³

Lo público como lo común, lo visible y lo accesible

Más allá de sus diversas interpretaciones, existen tres características esenciales que suelen asociarse con lo público:

1. **Lo público como lo común:** Su propósito es beneficiar a la colectividad y no a un sector particular⁵⁴.
2. **Lo público como lo visible:** Una cuestión pública es un asunto que se discute y se gestiona de manera abierta, a la luz del día y con acceso al conocimiento de todos.⁵³
3. **Lo público como lo accesible:** Es, por definición, abierto a la sociedad. Un bien público no puede ser objeto de apropiación particular, pues su naturaleza implica que debe estar al alcance de todos⁵⁰.

Estas características explican por qué la gestión de lo público suele generar tensiones y debates. La constante disputa entre lo que debe ser de acceso colectivo y lo que puede estar en manos privadas es un punto de fricción en muchas sociedades, donde se busca un balance entre la intervención del Estado y la iniciativa privada en la provisión de bienes y servicios esenciales.

El sector público

El sector público se define como el conjunto de instituciones y organismos estatales encargados de administrar y gestionar los recursos públicos con el

objetivo de promover el bienestar social⁵⁵. Su propósito fundamental es garantizar la provisión de bienes y servicios esenciales para la ciudadanía, así como diseñar e implementar políticas públicas que fomenten el desarrollo económico y social del país⁵⁶.

En Ecuador, el sector público opera bajo un esquema normativo establecido en la Constitución de la República y regulado por diversas leyes, como el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas⁵⁵. Su funcionamiento está orientado a la eficiencia en la gestión de los recursos estatales y a la transparencia en la administración de fondos provenientes de impuestos, contribuciones y otros ingresos públicos.

El sector público no se enfoca exclusivamente en brindar servicios esenciales como salud, educación y seguridad.⁵⁷

División del sector público ecuatoriano

1. **Función legislativa:** Representada por la Asamblea Nacional, encargada de la creación de leyes, la fiscalización y el control político de las demás funciones del Estado.
2. **Función ejecutiva:** Liderada por la Presidencia y Vicepresidencia de la República, incluye los ministerios y demás

entidades gubernamentales encargadas de la administración del país.

3. **Función judicial:** Integrada por la Corte Nacional de Justicia, cortes provinciales y juzgados de distintas instancias, encargados de garantizar el cumplimiento del ordenamiento jurídico.
4. **Función electoral:** Conformada por el Consejo Nacional Electoral (CNE) y el Tribunal Contencioso Electoral, responsables de organizar y supervisar los procesos electorales.
5. **Función de transparencia y control social:** Incluye organismos como la Contraloría General del Estado y el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, cuyo objetivo es promover la transparencia y la participación ciudadana en la gestión pública.³⁰

Esta estructura organizativa permite que el Estado garantice la prestación de servicios públicos y la ejecución de políticas de desarrollo con un enfoque coordinado y regulado. No obstante, la eficacia del sector público depende en gran medida de su capacidad de planificación, gestión y fiscalización de los recursos, aspectos que serán abordados en las siguientes secciones.^{55, 57}

Clasificación del sector público

1. Sector Público Financiero (SPF)

El Sector Público Financiero (SPF) está conformado por las instituciones bancarias y financieras del Estado, cuyo objetivo es administrar los recursos públicos, fomentar el desarrollo económico y garantizar la estabilidad del sistema financiero nacional. A diferencia del sector financiero privado, las entidades del SPF no buscan generar ganancias, sino ampliar el acceso al crédito y potenciar la inversión en áreas clave para el desarrollo del país.

Entre las principales instituciones que conforman el SPF en Ecuador se encuentran:

- **Banco Central del Ecuador (BCE):**
Responsable de la política monetaria y financiera del país, la regulación del sistema de pagos y la administración de las reservas internacionales.
- **Banco de Desarrollo del Ecuador (BDE):**
Entidad que otorga financiamiento a los gobiernos autónomos descentralizados (GAD) para proyectos de infraestructura y desarrollo territorial.

- **Corporación Financiera Nacional (CFN):** Institución que facilita el acceso a crédito para sectores productivos estratégicos, promoviendo el crecimiento empresarial y la generación de empleo.
- **Banco Nacional de Fomento (actual BanEcuador):** Banco de desarrollo orientado a financiar actividades productivas en el sector agrícola, ganadero y artesanal, con énfasis en el apoyo a pequeños y medianos productores.

El Sector Público Financiero a través de sus políticas de financiamiento y control, estas instituciones permiten que los recursos públicos sean canalizados de manera eficiente hacia proyectos de interés nacional⁵⁷.

2. Sector Público No Financiero (SPNF)

En este grupo se encuentran las instituciones encargadas de la administración pública, la prestación de servicios y la ejecución de políticas gubernamentales⁵⁹.

Las principales entidades que conforman el SPNF en Ecuador incluyen:

- **Las cinco funciones del Estado:** Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.
- **Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD):** Prefecturas, municipios y juntas parroquiales rurales, que gestionan recursos y políticas en sus respectivas jurisdicciones.
- **Universidades y escuelas politécnicas públicas:** Instituciones de educación superior financiadas con fondos estatales y autónomas en su gestión académica.
- **Empresas públicas:** Entidades estatales dedicadas a la producción y prestación de bienes y servicios estratégicos, como Petroecuador, las empresas eléctricas y las empresas municipales de obras públicas.
- **Seguridad social:** Instituciones como el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) y el Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL), que garantizan el acceso a pensiones, salud y otros beneficios para los afiliados.⁵⁷

El SPNF se centra en la ejecución de políticas públicas y en la provisión de servicios esenciales para

la sociedad. En este sentido, su correcta gestión y fiscalización resultan fundamentales para garantizar la eficiencia en el uso de los recursos públicos y el cumplimiento de los objetivos de desarrollo del país.

SENPLADES y su papel en la planificación estatal

La planificación en el sector público es un proceso fundamental para la gestión eficiente de los recursos y la implementación de políticas orientadas al desarrollo nacional³⁰. En Ecuador, la institución encargada de dirigir este proceso es la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), actualmente conocida como Secretaría Técnica Planifica Ecuador⁶⁰.

Según el Artículo 280 de la Constitución de la República del Ecuador, la planificación estatal es un mandato constitucional y tiene carácter vinculante para todas las instituciones del sector público³⁰. La SENPLADES es responsable de formular, coordinar y evaluar el Plan Nacional de Desarrollo, asegurando que todas las entidades gubernamentales alineen sus estrategias y acciones a los objetivos establecidos en dicho plan.⁶⁰

La existencia de un ente rector en planificación permite evitar la dispersión de esfuerzos y asegurar la

coherencia entre las distintas instancias del Estado, promoviendo así una gestión articulada y eficiente.

Plan Nacional de Desarrollo 2024-2025

El Plan Nacional de Desarrollo establece las metas y prioridades del gobierno a corto, mediano y largo plazo. Su principal propósito es orientar las políticas públicas para erradicar la pobreza, disminuir las desigualdades y promover el desarrollo sostenible.⁶¹

En cuanto al período 2024-2025, este plan en Ecuador se enfoca en cuatro áreas fundamentales: fomentar el crecimiento económico de manera equitativa, reducir la pobreza y mejorar las condiciones de vida de las poblaciones más vulnerables, garantizar el acceso a servicios esenciales como la salud, la educación y la seguridad, además de impulsar la sostenibilidad ambiental y la adaptación al cambio climático.⁶¹

Las entidades gubernamentales deben elaborar sus planes operativos basados en este documento, asegurando que sus iniciativas y presupuestos se alineen con los objetivos estratégicos nacionales. La planificación pública no debe ser un proceso aislado; debe funcionar como un sistema interconectado que permita al Estado proyectarse hacia el futuro.

Fases del ciclo presupuestario y su regulación

El ciclo presupuestario es el proceso mediante el cual se gestionan diversas fases enfocadas en la optimización de los recursos humanos, materiales y los fondos públicos. Según el Artículo 113 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, la planificación y el presupuesto del Estado deben estar alineados con los objetivos nacionales de desarrollo. En este sentido, el ciclo presupuestario sigue un proceso organizado que asegura la transparencia y eficiencia en la gestión de los recursos del sector público.^{57, 47}

Las etapas del ciclo presupuestario son las siguientes:

1. **Planificación:** Establecimiento de las estrategias y objetivos para las inversiones públicas.
2. **Programación y formulación:** Distribución de los recursos a las instituciones conforme a sus planes operativos anuales.
3. **Aprobación:** Revisión y validación del presupuesto por las entidades correspondientes, como la Asamblea Nacional o los Consejos Municipales.
4. **Ejecución:** Implementación de los programas y proyectos financiados con recursos públicos.

5. **Control y seguimiento:** Monitoreo del cumplimiento de los objetivos y la correcta utilización de los recursos.
6. **Rendición de cuentas:** Presentación de informes detallados sobre el gasto público y los resultados obtenidos.^{57, 59}

Este ciclo asegura que los recursos públicos sean gestionados de manera eficiente, permitiendo que las inversiones del Estado respondan efectivamente a las necesidades de la población.

Importancia de la planificación y
fiscalización de los recursos públicos

La correcta planificación en el sector público es esencial para evitar la improvisación y garantizar la sostenibilidad de las políticas gubernamentales. Sin una planificación adecuada, el riesgo de despilfarro, corrupción o ineficiencia en la ejecución del gasto público aumenta considerablemente.

Además, la fiscalización juega un papel clave en la transparencia y el control del uso de los fondos estatales. Organismos como la Contraloría General del Estado y el Consejo de Participación Ciudadana y

Control Social tienen la responsabilidad de supervisar la correcta administración de los recursos públicos, asegurando que estos sean empleados conforme a la normativa vigente⁶².

En este sentido, la planificación y la fiscalización deben ir de la mano para garantizar que las políticas públicas cumplan su propósito de mejorar las condiciones de vida de la ciudadanía. Un Estado eficiente no se limita a diseñar estrategias adecuadas; su verdadero valor radica en la capacidad de poner en marcha mecanismos efectivos de control y rendición de cuentas⁶³.

Desde la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) hasta el ciclo presupuestario, cada instancia cumple un rol fundamental en la gestión pública. La planificación permite orientar el desarrollo del país con visión de futuro, mientras que la fiscalización asegura la transparencia y el buen uso de los recursos estatales.

El desafío del sector público radica en mantener un equilibrio entre el cumplimiento de los objetivos nacionales y la administración eficiente de los recursos. La capacidad del Estado para gestionar de manera responsable sus instituciones y programas es determinante para garantizar el bienestar social y la estabilidad económica del país.

La política pública

Las políticas públicas constituyen el conjunto de planes, programas, proyectos y decisiones que un gobierno, en cualquiera de sus niveles, diseña e implementa para abordar problemas específicos dentro de la sociedad⁶³. Estas políticas representan la respuesta institucional a las múltiples demandas ciudadanas y son el mecanismo formal mediante el cual el Estado dirige su acción hacia el desarrollo y el bienestar social.

Desde una perspectiva estratégica, Chandler y Plano definen las políticas públicas como el uso sistemático de los recursos del Estado para aliviar problemas nacionales. No basta con establecer regulaciones y normativas; lo fundamental es lograr una conexión efectiva entre la identificación de necesidades, la formulación de soluciones y la ejecución de acciones concretas.⁶⁴

En términos generales, las políticas públicas materializan el pacto entre el Estado y la sociedad. Sin embargo, es importante reconocer que no todos los asuntos públicos se transforman en política pública. A menudo, el gobierno asume la responsabilidad exclusiva de problemas que, podrían abordarse con la participación de actores privados y comunitarios, generando debates sobre el alcance y los límites del rol estatal en la resolución de problemas sociales.

Politólogos vs. sociólogos

La comprensión del concepto de política pública varía según la disciplina desde la cual se analice. Existen dos enfoques predominantes: el de los politólogos y el de los sociólogos.

Desde la óptica de la Ciencia Política, la política pública se entiende como la acción gubernamental concreta, respaldada por decisiones estatales y ejecutada mediante recursos públicos^{65, 66}. En este sentido, se limita a las estrategias diseñadas y aplicadas por el gobierno central, regional, provincial, cantonal o parroquial, reflejadas en sus presupuestos y en las resoluciones de sus autoridades.

Por otro lado, la Sociología adopta un enfoque más amplio, en el que la política pública no se limita al gobierno, ya que involucra la interacción de todos los actores de la sociedad, tanto del ámbito público como del privado. En este modelo, el sector privado, las organizaciones comunitarias, los organismos internacionales e incluso las universidades pueden influir en la toma de decisiones y en la gestión de políticas públicas.⁶⁶

La política pública como instrumento de gobernanza

Las políticas públicas van más allá de ser meras herramientas administrativas, ya que funcionan como un mecanismo de gobernanza capaz de moldear las relaciones entre el Estado y la sociedad⁶⁷. Su correcta formulación y ejecución determinan el grado de eficacia con el que un gobierno atiende las necesidades ciudadanas y canaliza los recursos disponibles para maximizar su impacto.

En este sentido, una política pública efectiva debe cumplir con ciertos criterios fundamentales:

- **Legitimidad:** Debe responder a necesidades reales de la población y contar con respaldo social.
- **Viabilidad:** Sus objetivos deben ser alcanzables en función de los recursos disponibles.
- **Eficiencia:** La asignación y ejecución de recursos deben garantizar el máximo beneficio posible.
- **Sostenibilidad:** Debe contemplar impactos a largo plazo, evitando soluciones improvisadas o temporales.⁶³

El desafío para los gestores públicos es crear políticas que, además de ser técnicamente viables, logren el respaldo ciudadano al ser vistas como legítimas y necesarias. Para ello, es imprescindible la transparencia en la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la evaluación continua de los resultados.

La gestión pública

La gestión pública es el proceso mediante el cual el Estado administra de manera eficiente sus recursos, bienes y servicios con el propósito de dar respuesta a las necesidades de la población^{68, 69}. Su objetivo es garantizar el desarrollo sostenible del país, optimizando el uso del talento humano, la infraestructura y el financiamiento público.

A diferencia del sector privado, donde la administración busca maximizar la rentabilidad y la eficiencia operativa en función de los intereses de una empresa o accionistas, la gestión pública tiene un enfoque social. Su propósito no está centrado en la obtención de ganancias, sino en garantizar derechos y promover el bienestar colectivo⁶⁹.

En este sentido, la gestión pública se materializa a través de:

- **La ejecución de políticas públicas:** Transformando planes y estrategias en acciones concretas.
- **La regulación y control del funcionamiento del Estado:** Asegurando la transparencia y eficiencia en la administración de recursos.
- **La provisión de bienes y servicios públicos:** Salud, educación, infraestructura y programas de desarrollo social.
- **La coordinación con actores privados y comunitarios:** Para fortalecer la gobernanza y la eficacia en la implementación de políticas.⁶⁸

El éxito de la gestión pública depende de múltiples factores, entre ellos la capacidad técnica de los servidores públicos, la asignación adecuada de recursos y la existencia de mecanismos de evaluación y rendición de cuentas que permitan corregir errores y mejorar la administración estatal.

Relación entre la gestión pública y la
administración estatal

La gestión pública es el eje sobre el cual se organiza el funcionamiento del Estado. Su correcta aplicación

permite garantizar la estabilidad gubernamental y el desarrollo de un país, mientras que su deficiencia puede derivar en crisis institucionales, corrupción y falta de confianza en las autoridades.

El articulador principal de la gestión pública es el gobierno, que a través de sus diferentes niveles (nacional, regional, provincial y local) se encarga de diseñar, ejecutar y supervisar las estrategias de desarrollo⁷⁰. Sin embargo, su éxito no se basa solo en la voluntad política. También requiere una burocracia eficiente y profesionalizada, capaz de ejecutar políticas con rigor técnico y visión estratégica.⁶⁶

En este contexto, la gestión pública va más allá de lo meramente burocrático y se convierte en un motor de transformación social. Cuando el Estado administra de manera eficiente sus recursos, genera confianza en la ciudadanía y fortalece el tejido institucional. Por el contrario, una mala gestión pública puede traducirse en el debilitamiento del Estado, el incremento de la desigualdad y el deterioro de la calidad de vida de la población.⁶⁹

Experiencias en la academia y la administración pública

El verdadero impacto de la gestión pública se mide en los resultados concretos que se generan a partir

de la correcta administración de recursos, personal y proyectos. La academia es un espacio donde la gestión pública adquiere una dimensión crucial, pues permite consolidar instituciones sólidas y fortalecer la educación superior como pilar del desarrollo social.

Durante mis seis años de gestión como decano de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, tuve la oportunidad de aplicar una visión integral de la administración pública universitaria. Uno de los mayores retos fue garantizar la estabilidad del personal docente y administrativo, un aspecto fundamental para la calidad educativa. En este contexto, logramos abrir más de veinte nombramientos para profesores a tiempo completo y una docena de nombramientos permanentes para el personal administrativo, brindando estabilidad laboral y asegurando la continuidad académica.

En el ámbito tecnológico, modernizamos los laboratorios con software y hardware actualizados, dejando atrás equipos obsoletos. Esta mejora permitió optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje y dotar a los estudiantes de herramientas que los prepararan mejor para el ejercicio profesional. Asimismo, se ejecutaron remodelaciones en la infraestructura universitaria, transformando los espacios aulísticos en entornos de primer nivel, donde la comodidad y el acceso a tecnología impulsaron el rendimiento académico.

Uno de los mayores logros fue el crecimiento de la facultad en términos de oferta académica y capacidad de acogida. La implementación de programas de grado y posgrado de alta demanda y prestigio, albergó a 2.000 estudiantes de grado, 300 de posgrado y 150 colaboradores académicos y administrativos en horarios extendidos de lunes a sábado. Esta expansión fue posible gracias a una administración eficiente, planificación estratégica y un compromiso inquebrantable con la calidad educativa.

Gestión en el Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua

El ejercicio de la gestión pública en la administración gubernamental representa un desafío aún mayor, ya que implica la coordinación de múltiples sectores y la respuesta inmediata a las necesidades ciudadanas. Mi experiencia en el Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua, bajo la dirección del Prefecto Manuel Caizabanda, me permitió aplicar principios de gestión pública en contextos de alta exigencia, particularmente en un momento crítico como lo fue la pandemia del COVID-19.

En la Dirección de Producción, asumí la responsabilidad de garantizar la estabilidad del sector agropecuario y la seguridad alimentaria de la provincia en un período en el que el riesgo de

contagio y las restricciones de movilidad dificultaban el acceso a mercados y la distribución de productos. Se implementaron estrategias para asegurar la continuidad de la producción en el agro, facilitando la movilidad en las vías provinciales, cantonales y parroquiales, y garantizando el abastecimiento de mercados y supermercados, evitando así una crisis en la soberanía alimentaria de Tungurahua.

Posteriormente, en la Dirección de Planificación de la Provincia, lideré la elaboración del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT), un documento fundamental para la planificación a largo plazo de Tungurahua. Este proceso se llevó a cabo bajo un modelo de participación ciudadana real y efectiva, involucrando a diversos sectores mediante la Asamblea Provincial, la Junta de Gobierno, la Agenda Provincial y los Parlamentos Participativos. A través de estos espacios, se promovió una planificación basada en el consenso y en la identificación de necesidades locales, asegurando que las estrategias de desarrollo respondieran a las prioridades de la ciudadanía.

El impacto del servicio público en el
bienestar social

La gestión pública, cuando se ejerce con honradez, dedicación y compromiso, tiene el poder de

transformar realidades y mejorar la calidad de vida de la ciudadanía. Concebir la administración pública como una oportunidad para servir a la colectividad es la base de un modelo de desarrollo efectivo y sostenible, donde el buen uso de los recursos garantiza un impacto positivo en el bienestar social.

Mis vivencias tanto en el ámbito académico como en la administración pública han reforzado mi creencia de que una gestión eficiente es fundamental para el avance. Una adecuada administración de los recursos del Estado no solo resulta en desarrollo y ahorro nacional, sino que también contribuye a la formación de una sociedad más justa y próspera. No obstante, la gestión pública va más allá de la simple administración de los recursos financieros; su verdadera misión es el diseño, implementación y evaluación de políticas que respondan a las demandas sociales, económicas y medioambientales. Mediante estas acciones, el Estado tiene la capacidad de generar transformaciones significativas y sostenibles en beneficio de la sociedad.

El diseño de una política pública efectiva implica varios pasos fundamentales:

1. **Identificación del problema:** Reconocimiento de una necesidad colectiva que requiere intervención estatal.

2. Análisis y formulación de estrategias:

Desarrollo de alternativas para abordar el problema, basado en evidencia y criterios técnicos.

3. Toma de decisiones y asignación de recursos:

Definición de prioridades y distribución de fondos públicos.

4. Implementación de la política: Ejecución de programas y acciones concretas.

5. Evaluación de impacto: Medición de los resultados y ajustes para mejorar la efectividad de la política.⁶⁵

Identificación de necesidades y
administración de recursos

Una de las funciones primordiales de la gestión pública es diagnosticar las necesidades de la sociedad y garantizar la correcta administración de los recursos estatales⁷². Esto requiere no solo una distribución eficiente de los fondos, también es fundamental que esta se realice con equidad y transparencia.

En este sentido, el gestor público debe actuar con criterios técnicos y ética profesional, asegurando que cada decisión responda a una necesidad real y que los recursos lleguen a los sectores que más los requieren.

Los principales desafíos en la administración de recursos públicos incluyen:

- **Evitar la corrupción y el despilfarro:** Implementar controles que reduzcan el mal uso de fondos estatales.

- **Asegurar la equidad en la distribución:** Priorizar a los sectores más vulnerables y garantizar acceso igualitario a bienes y servicios públicos.

- **Optimizar la eficiencia del gasto público:** Hacer más con menos, reduciendo costos innecesarios y mejorando la calidad de los servicios.⁷³

Una correcta planificación y ejecución del presupuesto estatal marca la diferencia entre una gestión pública eficiente y una administración deficiente que profundiza los problemas sociales.

Promoción del crecimiento económico y bienestar social

La gestión pública juega un papel clave en el fomento del desarrollo económico. A través de políticas adecuadas, el Estado puede estimular sectores productivos estratégicos, atraer inversión y promover empleo digno⁷⁴.

Para lograrlo, es fundamental que el gobierno trabaje en sinergia con el sector privado y la sociedad civil, fomentando un modelo de desarrollo sostenible que equilibre el crecimiento económico con la protección social y ambiental.

El impacto de una gestión pública eficiente se refleja en múltiples aspectos:

- Mayor acceso a educación y salud.
- Reducción de la pobreza y desigualdad.
- Infraestructura pública moderna y funcional.
- Seguridad y estabilidad política.⁷⁵

El propósito fundamental de la gestión pública no se limita únicamente a la administración del Estado; su objetivo principal es propiciar una transformación social que eleve la calidad de vida de todos los ciudadanos.

La política pública en la educación superior

La educación superior es un pilar fundamental del desarrollo de cualquier sociedad. Su importancia radica en la formación de profesionales altamente capacitados, en la generación de conocimiento y en

la innovación tecnológica que impulsa el crecimiento económico y social.⁷⁵

En Ecuador, la política pública en educación superior está regulada por la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), que establece el marco normativo para la planificación, financiamiento y evaluación del sistema universitario⁷⁶. Entre sus principales objetivos se encuentran:

- Garantizar el acceso equitativo a la educación superior.
- Asegurar estándares de calidad en la enseñanza y la investigación.
- Fomentar la vinculación entre la universidad y la sociedad.
- Promover la autonomía universitaria sin perder la responsabilidad estatal en su regulación.⁷⁶

El Estado no solo se encarga de financiar las universidades públicas, sino también regula las instituciones privadas, supervisar la oferta académica y fomentar programas de becas y ayudas económicas dirigidos a estudiantes con menos recursos.

Vinculación entre universidades y desarrollo social

Uno de los principales desafíos de la política pública en educación superior es transformar a las universidades en espacios que trasciendan la enseñanza, impulsando su papel como motores de desarrollo social y económico.⁷⁷ Para ello, es fundamental que las instituciones académicas mantengan una relación directa con la realidad del país, participando activamente en la solución de problemáticas nacionales.

Las universidades deben cumplir tres funciones esenciales:

1. **Docencia:** Formar profesionales con competencias técnicas y valores éticos.
2. **Investigación:** Generar conocimiento relevante que aporte al desarrollo del país.
3. **Vinculación con la sociedad:** Transferir conocimiento a comunidades, empresas y gobiernos locales.⁷⁸

En este sentido, una política pública efectiva en educación superior debe promover la colaboración entre la academia, el sector productivo y el Estado¹⁶, asegurando que la investigación y la formación académica tengan un impacto tangible en la sociedad.

Educación superior como pilar del progreso nacional

El fortalecimiento de la educación superior no solo favorece a estudiantes y docentes; sino también influye de manera significativa en el desarrollo del país⁷⁹. Un sistema universitario sólido permite:

- Reducir la pobreza y la desigualdad, al ofrecer oportunidades de formación y empleo a sectores tradicionalmente excluidos.
- Fomentar la competitividad y la innovación, generando conocimientos que impulsen la industria y el emprendimiento.
- Promover el pensamiento crítico y la participación ciudadana, fortaleciendo la democracia y el desarrollo social.

Sin embargo, para que la educación superior cumpla con este papel transformador, es necesario que el Estado garantice un financiamiento adecuado, un sistema de evaluación riguroso y una gestión académica eficiente.

La educación superior constituye un elemento clave dentro de la estructura de los bienes públicos, ya que su influencia va más allá de los beneficios individuales y afecta positivamente a toda la sociedad⁸⁰. según Niggols (2020), los bienes públicos se caracterizan por

ser no excluyentes y no rivales en su uso, lo que implica que su acceso no debe ser limitado a determinados grupos y el uso de estos por parte de una persona no impide su disfrute por otros⁸¹. De acuerdo con esto, la educación superior debería ser considerada un derecho fundamental respaldado por el Estado.

En los países desarrollados, el apoyo gubernamental ha sido crucial para el establecimiento de instituciones de educación superior de alta calidad. Fisher (2005) destaca que la sostenibilidad de estas instituciones depende tanto del tipo de educación que brindan como de la diversidad de accesos disponibles para las diferentes poblaciones⁸². En otras palabras, la educación universitaria debe ajustarse a la realidad de cada nación, tanto en términos de financiamiento como en la relevancia de los programas académicos ofrecidos. De lo contrario, perdería su capacidad para satisfacer las necesidades sociales y adaptarse a los cambios del mercado laboral.⁸³

Docampo (2007) refuerza esta perspectiva al señalar que la educación superior produce externalidades positivas que benefician a toda la sociedad, proporcionando a los ciudadanos las herramientas necesarias para avanzar tanto a nivel personal como colectivo⁷⁸. La formación universitaria no solo fomenta el crecimiento económico, sino que también fortalece la seguridad social y la estabilidad de los Estados. En este sentido, las políticas educativas deben asegurar

que los recursos destinados a las universidades se utilicen de manera eficaz y generen un impacto real en la formación profesional y el desarrollo del país.

Financiamiento y sostenibilidad de la educación superior

Desde un enfoque económico, Gutiérrez (2010) realiza una distinción entre bienes públicos y privados, destacando que la financiación de la educación superior debe tener en cuenta tanto la capacidad de pago de los individuos como el beneficio colectivo que esta genera. Los bienes públicos son gestionados por el Estado con el objetivo de beneficiar a la sociedad en su conjunto, sin exclusión, mientras que los bienes privados están orientados a obtener rentabilidad dentro de un sistema regulado por el mercado. En este sentido, la educación superior debe encontrar un balance entre estos dos modelos, asegurando que su acceso sea justo y equitativo.⁸⁴

En su análisis, Gutiérrez sostiene que, aunque los bienes públicos como la educación superior no producen retornos económicos inmediatos, sí generan beneficios acumulativos que deben ser redistribuidos en favor de la sociedad⁸⁴. Esta visión subraya la importancia de que los gobiernos formulen estrategias de financiamiento que aseguren la estabilidad operativa de las universidades, permitiéndoles ofrecer

programas de calidad sin depender completamente de los recursos públicos.

Docampo (2007) añade un aspecto crucial en esta discusión: la sostenibilidad de la educación superior no solo depende de su gratuidad, sino también de su capacidad para generar un impacto tangible en el desarrollo socioeconómico del país. En los sistemas educativos europeos, por ejemplo, los gobiernos han enfrentado retos al intentar equilibrar el acceso universal con la calidad educativa, lo que ha originado debates sobre si la educación superior debería considerarse un derecho frente a la necesidad de asegurar su viabilidad financiera. Además, la intervención de intereses políticos en la administración universitaria puede debilitar la efectividad del sistema, por lo que es esencial establecer mecanismos que mantengan la educación independiente de los conflictos partidistas.

Los gobiernos deben evaluar adecuadamente los beneficios derivados de estas externalidades y garantizar que los subsidios destinados al sector educativo sean justificados y proporcionados, teniendo en cuenta el impacto que la educación superior tiene en la sociedad en su conjunto. De este modo, se podrá crear un modelo de financiamiento que logre equilibrar la demanda de recursos con la capacidad del sistema universitario para generar conocimiento, innovación y progreso.

En resumen, la educación superior, como bien público, debe ser entendida más allá de su gratuidad y del financiamiento estatal. Aunque el acceso equitativo es un principio fundamental, el verdadero reto consiste en asegurar que las universidades sean instituciones sostenibles, enfocadas en el desarrollo del país y alineadas con las necesidades sociales y económicas.

CAPÍTULO III

LIDERAZGO E INNOVACIÓN EN LA TRIPLE HÉLICE

La Triple Hélice

El concepto de Triple Hélice surge como un modelo teórico para describir la interrelación entre tres actores fundamentales en la generación de innovación y desarrollo: el gobierno, la industria y la academia. Este modelo fue desarrollado por Henry Etzkowitz y Loet Leydesdorff (2000), sostiene que la innovación no puede ser concebida como un proceso aislado dentro de un solo sector, sino que debe emerger de la interacción entre estos tres ámbitos, cada uno con roles diferenciados pero complementarios.⁸⁵

Bajo este enfoque, las universidades no solo se limitan a ser centros de formación, sino que también juegan un papel crucial en la generación de

conocimiento aplicado. La industria, a su vez, canaliza la innovación hacia la producción y la competitividad, mientras que el gobierno cumple una función como regulador y facilitador de condiciones que fomenten la investigación y la transferencia tecnológica. La dinámica de interacción entre estos tres sectores define la estructura de la Triple Hélice y permite su implementación en diversos contextos económicos y sociales.

El modelo ha sido adoptado en numerosos países para potenciar la economía basada en el conocimiento, promoviendo la colaboración entre la academia y el sector productivo con el apoyo de políticas gubernamentales que faciliten el desarrollo científico y tecnológico.

Evolución hacia el modelo de Cuádruple Hélice

Si bien la Triple Hélice ha sido ampliamente utilizada como referencia en políticas de innovación, en años recientes el modelo ha evolucionado para incorporar un cuarto elemento: la sociedad civil. Esta adaptación ha dado lugar a la denominada Cuádruple Hélice, donde la participación de la ciudadanía y otros actores sociales en la generación de conocimiento e innovación cobra una relevancia central.

Este ajuste busca que la innovación no se limite únicamente a ser impulsada desde las instituciones, sino que también considere las demandas sociales y los retos globales actuales. Así, las comunidades, los emprendedores y los consumidores desempeñan un papel clave en el proceso de innovación, participando activamente en la definición de necesidades, en la co-creación de soluciones y en la evaluación del impacto de las nuevas tecnologías y modelos de negocio.

El modelo de Cuádruple Hélice ha cobrado especial importancia en políticas de desarrollo sostenible y economía digital, donde la integración de los ciudadanos en los procesos de innovación es esencial para garantizar soluciones inclusivas y socialmente responsables.

Interrelación entre academia,
industria y gobierno

- **El gobierno:** Diseña políticas públicas, establece incentivos económicos y regula las condiciones para el desarrollo de la investigación y la innovación.
- **La academia:** Genera conocimiento, investiga nuevas tecnologías y forma profesionales capacitados para responder a las demandas del sector productivo.

- **La industria:** Transforma el conocimiento en productos, servicios y modelos de negocio competitivos que impulsan el crecimiento económico.

Para que este modelo funcione de manera efectiva, es fundamental que exista un flujo constante de información y cooperación entre los sectores. Esto se traduce en acuerdos de colaboración universidad-empresa, incentivos para la investigación aplicada, marcos normativos favorables y una cultura de innovación compartida.

Un ejemplo claro de la implementación exitosa de la Triple Hélice se observa en los parques tecnológicos y centros de innovación, donde universidades y empresas trabajan conjuntamente en el desarrollo de nuevos productos y servicios, con el respaldo del gobierno a través de políticas de financiamiento y regulación.

En países con economías emergentes, la aplicación del modelo de Triple Hélice es aún más relevante, ya que permite generar estrategias de desarrollo basadas en la innovación local, optimizando los recursos existentes y potenciando el crecimiento económico sostenible.

El papel de cada actor en la Triple Hélice

El modelo de Triple Hélice establece que el desarrollo económico y la innovación no pueden ser impulsados de manera aislada por un solo sector, ya que requieren la interacción efectiva entre tres actores clave: el gobierno, la industria y la academia. Cada uno de estos actores cumple un rol fundamental en la generación de conocimiento, la transferencia tecnológica y la transformación del entorno productivo y social.

A continuación, se detalla la función de cada actor dentro del modelo y su impacto en la innovación y el desarrollo.

El rol del gobierno: regulador y facilitador de la innovación

El gobierno, en sus diferentes niveles (nacional, regional y local), desempeña un papel central en la articulación y promoción de iniciativas de innovación y desarrollo. Su función no se limita a la financiación de proyectos científicos o a la regulación de políticas públicas, debe actuar como un facilitador del ecosistema de innovación, creando condiciones favorables para la interacción entre la academia y la industria.

Las principales responsabilidades del gobierno dentro de la Triple Hélice incluyen:

- **Generación de políticas públicas** que fomenten la innovación, la inversión en ciencia y tecnología y el desarrollo de infraestructura para la investigación.
- **Creación de incentivos fiscales y financieros** para empresas que inviertan en innovación, así como fondos de apoyo a la investigación universitaria.
- **Regulación del entorno legal y normativo**, garantizando la protección de la propiedad intelectual y la promoción de la transferencia de conocimiento.
- **Impulso de alianzas estratégicas** entre universidades y empresas, promoviendo modelos de cooperación público-privada.

Un gobierno eficiente en el marco de la Triple Hélice debe superar el enfoque burocrático y tradicional, transformándose en un agente dinámico que propicie la colaboración entre los sectores, agilice trámites y fomente la inversión en investigación aplicada.

La industria como motor de desarrollo productivo

La industria, además de beneficiarse de los avances tecnológicos generados en la academia, también cumple

un rol activo en la orientación de la investigación, promoviendo la innovación con un enfoque práctico y sostenible.

Las principales funciones de la industria en la Triple Hélice incluyen:

- Inversión en investigación y desarrollo (I+D), financiando proyectos que generen mejoras en productividad y competitividad.
- Colaboración con universidades a través de convenios de investigación aplicada, pasantías, prácticas preprofesionales y desarrollo de talento humano.
- Adopción y transferencia de tecnología, incorporando en sus procesos productivos innovaciones provenientes de la academia.
- Desarrollo de emprendimientos y startups, promoviendo la creación de nuevas empresas basadas en el conocimiento generado en la academia.

En este contexto, las empresas que entienden la importancia de trabajar en conjunto con universidades y centros de investigación logran posicionarse mejor en un mercado globalizado, donde la innovación es la clave del crecimiento y la sostenibilidad.

Las universidades como centros de conocimiento y transferencia tecnológica

Las universidades y escuelas politécnicas son el eje central en la generación de conocimiento, investigación e innovación, sirviendo como puente entre la teoría y la práctica. A través de sus programas de investigación, formación de talento humano y vinculación con la sociedad, las universidades cumplen un rol crucial en la dinámica de la Triple Hélice.

Las principales funciones de la academia en este modelo incluyen:

- Producción de conocimiento científico, desarrollando investigaciones que aporten soluciones a problemas del sector productivo y social.
- Formación de profesionales y especialistas, asegurando la preparación del talento humano requerido por la industria y el gobierno.
- Generación de innovación y desarrollo tecnológico, mediante laboratorios de investigación, incubadoras de empresas y centros de transferencia tecnológica.

Para que la academia pueda cumplir eficazmente su rol en la Triple Hélice, debe romper la brecha entre la

investigación y la aplicación práctica, orientando sus esfuerzos hacia la resolución de problemas concretos del sector productivo y gubernamental.

La interacción con la sociedad y su impacto en la innovación

Aunque el modelo de Triple Hélice pone énfasis en la colaboración entre el gobierno, la industria y el ámbito académico, su verdadero impacto debe traducirse en beneficios concretos para la sociedad. En este sentido, la transición hacia el modelo de Cuádruple Hélice adquiere importancia, al reconocer la contribución fundamental de la ciudadanía en los procesos de innovación.

La implicación directa de la sociedad en el modelo de Triple Hélice puede manifestarse de diversas maneras:

- Demandando innovación en bienes y servicios que respondan a necesidades reales del entorno.
- Colaborando con universidades y empresas en la identificación de problemas y el desarrollo de soluciones.

- Fomentando el emprendimiento social y tecnológico, impulsando proyectos con impacto positivo en el bienestar colectivo.

La interconexión entre el gobierno, la industria y la academia dentro del modelo de Triple Hélice es fundamental para el desarrollo de una sociedad basada en el conocimiento y la innovación. Cada actor desempeña un rol clave, y su interacción debe estar orientada hacia la creación de valor, el fortalecimiento de capacidades y la generación de soluciones efectivas para el entorno productivo y social.

Un modelo exitoso de Triple Hélice requiere más que la coexistencia de estos tres sectores; exige una colaboración activa, coordinada y con visión a largo plazo. En este sentido, el desafío radica en consolidar mecanismos que permitan una comunicación fluida, incentivos efectivos y una cultura de innovación compartida.

El Liderazgo

El liderazgo es un conjunto de habilidades, comportamientos y decisiones que permiten a una persona guiar, motivar y dirigir a un grupo hacia el cumplimiento de objetivos comunes⁸⁶. Un líder no se limita a influir en los demás; también debe generar

ideas innovadoras y fomentar la participación activa dentro del equipo.

El liderazgo se manifiesta en diversos ámbitos: educativo, familiar, deportivo, profesional, científico, social, militar y político. En cada uno de estos espacios, el líder juega un rol clave en la organización, coordinación y ejecución de estrategias que permitan alcanzar metas colectivas. Más allá de la autoridad formal su verdadero impacto radica en su capacidad de generar confianza, inspirar a los demás y crear un entorno que favorezca la productividad y el bienestar del grupo.

Enfoque de Max Weber sobre el liderazgo

Desde una perspectiva sociológica, Max Weber define al líder como aquella persona encargada de guiar a los demás en la dirección correcta para alcanzar objetivos específicos⁸⁷. Para Weber, el liderazgo implica además de la capacidad de influir, el reconocimiento del grupo, que percibe al líder como una figura orientadora.

En su teoría del liderazgo, Weber distingue tres tipos de liderazgo basados en la fuente de legitimidad del poder del líder:

- **Liderazgo tradicional:** Se basa en costumbres y normas establecidas, como ocurre en

monarquías o estructuras jerárquicas familiares.

- **Liderazgo carismático:** Se sustenta en la personalidad del líder, quien inspira y motiva a sus seguidores a través de su carácter y visión.
- **Liderazgo legal-racional:** Se fundamenta en normas, reglas e instituciones, como en el caso de líderes políticos o ejecutivos empresariales.⁸⁸

Estos tres enfoques permiten comprender las diferentes maneras en las que se ejerce el liderazgo en distintos contextos sociales y organizacionales.

El liderazgo como capacidad de influencia y motivación

Desde una perspectiva más aplicada, el liderazgo se entiende como la capacidad de una persona para influir, motivar, organizar e incidir en la conducta de los demás con el fin de lograr objetivos dentro de un marco de valores compartidos.

Un líder debe:

- Motivar a los integrantes del equipo, ayudándolos a desarrollar su potencial.
- Generar un entorno colaborativo y positivo, donde se valore la participación y el compromiso.
- Facilitar la resolución de problemas y la toma de decisiones, asegurando que el equipo se mantenga enfocado en los objetivos comunes.

El liderazgo no es una habilidad reservada para unos pocos; es una capacidad que puede cultivarse con el tiempo. A través del aprendizaje, la experiencia y la mejora continua, cualquier individuo puede fortalecer sus habilidades de liderazgo y ejercer una influencia positiva en su entorno.

El liderazgo es una habilidad esencial en todos los ámbitos de la sociedad. Desde la visión de Weber, se puede analizar cómo la legitimidad del liderazgo varía según el contexto, pero en términos generales, su importancia radica en la capacidad de influir y motivar a los demás para alcanzar objetivos compartidos. En las siguientes secciones, se analizarán las características clave del liderazgo y los diferentes tipos existentes, explorando cómo cada uno de estos enfoques puede aplicarse en la práctica.

Características del liderazgo

Un líder efectivo debe ser capaz de gestionar el poder con responsabilidad, comprender las motivaciones individuales, inspirar a su equipo y crear un ambiente propicio para la productividad y el bienestar grupal.

A continuación, se presentan las características fundamentales del liderazgo:

1. Uso eficiente y responsable del poder

Uno de los aspectos clave del liderazgo es la capacidad de ejercer el poder de manera eficiente y responsable. Un líder no debe abusar de su autoridad ni imponer decisiones de manera autoritaria; en su lugar, es fundamental que aprenda a delegar, gestionar conflictos y tomar decisiones que favorezcan al grupo en su conjunto.

Un líder que utiliza su poder de forma equitativa y justa:

- Redirige la autoridad sin caer en el abuso de poder.
- Toma decisiones considerando el bienestar del grupo y no solo su conveniencia personal.

- Evita actitudes autoritarias que puedan generar resistencia o desmotivación en el equipo.

El liderazgo autoritario y excesivamente jerárquico tiende a generar desconfianza y un bajo compromiso por parte del grupo. Por el contrario, un líder que administra su poder con equidad y visión estratégica logra fomentar una cultura de trabajo basada en la colaboración y la motivación.

2. Comprensión de las motivaciones individuales

Cada persona dentro de un equipo tiene diferentes motivaciones, necesidades y expectativas, las cuales pueden variar según la situación. Un líder eficaz debe ser capaz de identificar estos factores y adaptar su enfoque para mantener la cohesión del grupo.

Para comprender las motivaciones de su equipo, un líder debe:

- Escuchar activamente a los miembros del grupo.
- Analizar qué impulsa a cada persona a dar lo mejor de sí.

- Prever diferentes tipos de incentivos y estrategias de motivación.

Un liderazgo basado en la empatía y en la comprensión de las necesidades del equipo permite que las personas se sientan valoradas, lo que a su vez aumenta la satisfacción, el compromiso y la productividad.

3. Capacidad de inspirar con el ejemplo

El liderazgo no depende únicamente de la autoridad formal, sino que la verdadera capacidad de influir proviene de la habilidad de un líder para inspirar a los demás a través de su propio ejemplo. Un líder debe ser el primero en exhibir coherencia, responsabilidad y pasión por lo que hace.

Para lograr ser un modelo a seguir, un líder debe:

- Actuar con principios de honestidad y rectitud en todas sus acciones.
- Mantener los mismos estándares y expectativas que establece para los demás.
- Demostrar dedicación, compromiso y una actitud positiva hacia su trabajo.

Los equipos tienden a reflejar el comportamiento de sus líderes. Si un líder se comporta con ética, profesionalismo y dedicación, su equipo adoptará esos valores, contribuyendo al fortalecimiento de la cultura organizacional y al sentido de propósito compartido.

4. Creación de un ambiente de trabajo motivador

El entorno laboral influye de manera directa en la productividad, la creatividad y el bienestar emocional de los miembros del equipo. Un líder tiene la obligación de fomentar un ambiente laboral positivo, donde los colaboradores se sientan motivados y en condiciones adecuadas para llevar a cabo sus tareas de manera eficiente.

Para crear un ambiente de trabajo saludable, un líder debe:

- Fomentar el respeto y la comunicación abierta entre todos los miembros del equipo.
- Garantizar que las condiciones laborales sean propicias para el buen desempeño.
- Valorar y reconocer el esfuerzo y los logros de los colaboradores.

Cuando los miembros de un equipo trabajan en un entorno donde se sienten escuchados y apreciados, su nivel de compromiso y creatividad se incrementa considerablemente, lo que se traduce en mejores resultados y un mayor sentido de pertenencia dentro de la organización.

Las cualidades del liderazgo no solo afectan la efectividad de quien lidera, sino también el impacto que tiene en su equipo y en su entorno. Un liderazgo fundamentado en el uso ético del poder, el entendimiento de las motivaciones individuales, la inspiración por medio del ejemplo y la creación de un entorno de trabajo positivo es crucial para el éxito colectivo.

A continuación, se analizarán los diferentes tipos de liderazgo y cómo cada uno de ellos influye en el desempeño del grupo.

Tipos de liderazgo

El liderazgo no es un concepto homogéneo; existen diferentes estilos y enfoques que pueden variar según la personalidad del líder, el contexto en el que se desarrolla y la naturaleza del grupo o equipo que dirige. Algunos estilos de liderazgo pueden ser más efectivos en determinadas circunstancias, mientras

que otros pueden generar resistencia o desmotivación en el equipo.⁸⁹

A continuación, se presentan los tipos de liderazgo más conocidos, sus características principales y sus implicaciones en la dinámica organizacional.

1. Liderazgo autoritario

El liderazgo autoritario se caracteriza por la toma de decisiones centralizada y unidireccional, donde el líder impone sus órdenes sin permitir la participación del equipo. Este tipo de liderazgo no acepta la creatividad de sus colaboradores y se basa en una estructura jerárquica rígida, donde la obediencia es prioritaria.

Características:

- El líder tiene el control absoluto y no consulta a su equipo antes de tomar decisiones.
- Se basa en la disciplina y el cumplimiento estricto de las normas.
- Tiende a generar un ambiente de trabajo tenso, donde la motivación suele ser baja.
- Es eficiente en situaciones de crisis o en estructuras organizacionales altamente jerárquicas.

Ventajas: Puede ser útil en situaciones donde se requiere rapidez en la ejecución de tareas o cuando se trabaja con personal que necesita directrices claras y precisas.

Desventajas: Puede limitar la creatividad, generar desmotivación y afectar el compromiso del equipo a largo plazo.⁹⁰

Este tipo de liderazgo puede ser funcional en ciertos contextos, como en organizaciones militares o en momentos de crisis donde se requiere una toma de decisiones rápida y sin cuestionamientos. Sin embargo, su aplicación en ambientes creativos o colaborativos puede ser perjudicial.

2. Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional, también conocido como liderazgo gerencial, se basa en un sistema de premios y castigos para motivar el desempeño de los colaboradores⁹¹. Este enfoque asume que las personas no están motivadas por sí mismas para ejecutar sus tareas, por lo que necesitan una estructura clara de incentivos y sanciones.

Características

- Se enfoca en la supervisión constante del desempeño.
- Establece un sistema de recompensas para quienes cumplen los objetivos y sanciones para quienes no lo hacen.
- Es altamente estructurado y basado en procedimientos y normas.
- No fomenta la creatividad ni la autonomía, ya que prioriza la ejecución eficiente de tareas sobre la innovación.

Ventajas: Puede ser eficaz en entornos donde se requiere control y cumplimiento de objetivos en el corto plazo, como en fábricas o en áreas con procedimientos estandarizados.

Desventajas: No es adecuado para entornos donde se busca fomentar el pensamiento crítico, la innovación o la autonomía en la toma de decisiones.⁹²

Este tipo de liderazgo funciona bien en organizaciones donde las tareas son repetitivas y requieren alta supervisión, pero puede resultar poco motivador en ambientes donde se espera que los empleados sean creativos e independientes.

3. Liderazgo participativo

El liderazgo participativo, también conocido como liderazgo democrático, es un enfoque en el que el líder involucra a los miembros del equipo en la toma de decisiones, fomentando la colaboración y el diálogo abierto⁹⁰. Aunque la decisión final sigue estando en manos del líder, este busca valorar y considerar las opiniones del grupo.

Características:

- Promueve la motivación y el compromiso de los miembros del equipo.
- Fomenta el trabajo en equipo y la creatividad.
- Se enfoca en el desarrollo del grupo más que en los logros individuales.
- Requiere un clima organizacional basado en la confianza y la comunicación efectiva.

Ventajas: Es uno de los estilos de liderazgo más sostenibles a largo plazo, ya que genera un ambiente de trabajo basado en la confianza, el respeto y la innovación.

Desventajas: Puede ralentizar la toma de decisiones en situaciones donde se requiere rapidez y eficacia.

Este modelo de liderazgo es altamente efectivo en entornos de innovación, educación y desarrollo organizacional, donde la participación de todos los miembros es clave para el éxito del proyecto.

Los distintos tipos de liderazgo presentan ventajas y desventajas que dependen del contexto en el que se aplican. Mientras que el liderazgo autoritario puede ser efectivo en situaciones de crisis o en estructuras rígidas, el liderazgo transaccional funciona en entornos con tareas repetitivas y supervisadas. Por otro lado, el liderazgo participativo es el más adecuado para fomentar la creatividad, la innovación y el compromiso a largo plazo.

Cada líder debe conocer su propio estilo de liderazgo y evaluar si este es el más adecuado para su equipo y el contexto en el que se encuentra. Adaptarse y combinar distintos enfoques puede ser clave para lograr un liderazgo efectivo y sostenible.

Análisis del liderazgo y su impacto

El liderazgo no es un concepto estático ni homogéneo; su aplicación y efectividad dependen del contexto en el que se desarrolla, del grupo de personas a las que se dirige y de la capacidad del líder para adaptarse a los cambios⁹³. A lo largo de mi trayectoria, he podido observar cómo el liderazgo adquiere diferentes matices dependiendo del entorno en el que se ejerce, ya sea en el ámbito académico, profesional, social o político.

Evolución del liderazgo en distintos ámbitos

Desde mis primeras experiencias en el ámbito académico y profesional, comprendí que el liderazgo va más allá de dirigir a un equipo; implica influir de manera positiva, generar confianza y convertirse en un referente para los demás⁹⁴. He tenido la oportunidad de ejercer liderazgo en distintas circunstancias: como docente universitario, como investigador, en la gestión de proyectos académicos e incluso en espacios de debate y toma de decisiones.

Cada uno de estos entornos me ha mostrado que el liderazgo debe evolucionar según las necesidades del grupo y del contexto en el que se desarrolla. Por ejemplo, en el ámbito educativo, he comprobado que el liderazgo participativo genera un impacto positivo en los estudiantes, motivándolos a desarrollar su

pensamiento crítico y su autonomía. En cambio, en situaciones donde se requiere estructura y disciplina, como en la planificación y ejecución de proyectos de investigación, el liderazgo transaccional puede ser útil para garantizar el cumplimiento de los objetivos en los plazos establecidos.

También, he observado cómo el liderazgo político y social requiere un enfoque diferente. En estos ámbitos, la capacidad de comunicar una visión clara y movilizar a las personas es crucial. Un líder en el sector público o en movimientos sociales debe ser más que un estratega; es fundamental que tenga la sensibilidad para comprender las necesidades de la comunidad y actuar en consecuencia.

Liderazgo adaptativo en la actualidad

El mundo actual demanda líderes que sean flexibles, innovadores y capaces de responder a los desafíos con rapidez y eficacia⁹². La rigidez en el liderazgo puede llevar al fracaso, especialmente en un entorno caracterizado por el cambio constante y la incertidumbre.

A lo largo de mi experiencia, he aprendido que quien dirige con éxito no se aferra a un único estilo de liderazgo, sino que adapta su enfoque según las circunstancias. Es crucial reconocer cuándo tomar

el control, cuándo actuar como facilitador y cuándo delegar responsabilidades. Esta flexibilidad fortalece la confianza del equipo, optimiza la toma de decisiones y contribuye a un ambiente de trabajo saludable y productivo.

En el ámbito académico, esta lección ha sido fundamental. He visto cómo algunos docentes mantienen un liderazgo rígido y distante, lo que genera desmotivación en los estudiantes. En contraste, aquellos profesores que logran combinar disciplina con cercanía, exigencia con empatía y estructura con flexibilidad, consiguen resultados más efectivos en el aprendizaje y la formación de profesionales con pensamiento crítico.

¿Qué tipo de liderazgo es más efectivo en distintos contextos?

Uno de los aprendizajes más valiosos que he adquirido en mi camino es que no existe un único estilo de liderazgo que sea universalmente efectivo. Cada contexto demanda un enfoque diferente, y el verdadero desafío del líder radica en identificar cuál es la mejor manera de influir en su equipo sin comprometer la motivación ni el sentido de propósito.

- **En la educación:** El liderazgo participativo es clave. Permitir que los estudiantes se involucren activamente en su proceso de aprendizaje genera mejores resultados que un enfoque rígido y autoritario.
- **En la gestión de proyectos:** El liderazgo transaccional puede ser útil para garantizar que las tareas se cumplan de manera eficiente y en los plazos establecidos. Sin embargo, debe combinarse con un enfoque que fomente la creatividad y la resolución de problemas.
- **En situaciones de crisis:** Un liderazgo más directivo puede ser necesario para tomar decisiones rápidas y minimizar riesgos. No obstante, una vez superada la crisis, el líder debe restablecer la comunicación con su equipo y permitir su participación en la reconstrucción del proceso.⁹¹

Cada una de estas experiencias me ha demostrado que el liderazgo no se define por un título o una posición de poder, este implica la responsabilidad de tomar decisiones que favorezcan al grupo en su totalidad. Liderar no consiste en imponer ideas ni en controlar a los demás; es el acto de inspirar, guiar y ser un ejemplo de compromiso y profesionalismo.

La autoridad por sí sola no define la capacidad de transformar un grupo. Lo verdaderamente relevante es la habilidad para inspirar, comprender y generar un impacto positivo en el desarrollo de los demás. A lo largo de mi trayectoria, he descubierto que no existe un método único para lograrlo; es todo un proceso de adaptación constante, donde la ética, la motivación y el aprendizaje continuo juegan un papel esencial. Cada experiencia aporta lecciones valiosas, y con el tiempo, esas lecciones se convierten en la base para asumir mayores desafíos.

Fue precisamente en la academia donde comencé a entender esta dinámica. La docencia universitaria y mi paso por el sector productivo me permitieron compartir conocimientos, pero también me enseñaron a escuchar, analizar y actuar. Aquella etapa marcó el inicio de un camino que, con el tiempo, me llevaría a la gestión pública, donde el conocimiento debía convertirse en acción.

CAPÍTULO IV

DE LA ACADEMIA A LA GESTIÓN PÚBLICA

Inicios en la docencia universitaria y el sector productivo

La fusión entre la teoría y la práctica no ocurrió de manera espontánea, fue el resultado de un proceso paulatino que comenzó en 1997. En marzo de ese año, apenas unos meses después de haber obtenido el título de economista en enero, recibí la invitación de la Universidad Indoamérica para incorporarme a su planta docente. Aquella primera experiencia en la enseñanza superior se desarrolló en paralelo con mis funciones como Jefe Operativo en una entidad financiera. Desde ese instante, mi vida profesional empezó a transitar entre la aplicación práctica del conocimiento y la reflexión académica.

Primera experiencia docente en la Universidad Indoamérica (1997)

El inicio en la docencia universitaria fue un desafío y, al mismo tiempo, una oportunidad de crecimiento. Impartir clases en la Universidad Indoamérica no solo significaba compartir conocimientos teóricos, era integrar la experiencia laboral a la enseñanza. La interacción con estudiantes provenientes de diversos entornos y con distintas perspectivas sobre la economía enriqueció mi manera de abordar los contenidos. En ese espacio académico, entendí que la enseñanza es un proceso de retroalimentación en el que tanto el docente como el estudiante aprenden continuamente.

Formación dual en la PUCE Ambato: Educación para gerentes de PyMEs (1998)

En 1998, fui invitado a formar parte de la Escuela de Formación Dual para gerentes de pequeñas y medianas empresas (PyMEs), un programa innovador impulsado por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), sede Ambato. La metodología de formación dual, originaria de Alemania, exigía la interacción constante entre el aula y la empresa. Este sistema permitía que los conocimientos adquiridos en clase fueran aplicados de inmediato en las unidades productivas de los estudiantes, generando un impacto tangible en la gestión empresarial.

A diferencia de la enseñanza universitaria convencional, aquí los alumnos eran empresarios en ejercicio, con vasta experiencia en el ámbito laboral, pero que no contaban con un título universitario. La educación de adultos resultó ser un proceso más exigente y estratégico, pues requería que la teoría fuera aplicable y útil en la práctica inmediata. Empresarios reconocidos de Ambato y Tungurahua pasaron por esas aulas, convirtiéndolas en espacios de intercambio de conocimientos y experiencias que fortalecieron tanto la enseñanza como la gestión empresarial en la región.

La formación dual demostró ser una herramienta clave para el desarrollo del sector productivo. Su impacto trascendía el ámbito académico, ya que permitía que el empresario-alumno adquiriera conocimientos técnico-científicos, mejorara los resultados de su empresa y, además, obtuviera una titulación universitaria. Esta combinación de factores ha sido fundamental en el éxito del modelo alemán, que permitió la consolidación de Alemania como una potencia económica mundial.

Expansión académica: Vinculación con la Universidad Técnica de Ambato (1999)

Para 1999, mi trayectoria académica dio un nuevo paso con la invitación de la Universidad Técnica de Ambato (UTA) a través de la Facultad de Contabilidad

y Auditoría, para impartir cátedra en una de las instituciones de educación superior más prestigiosas del centro del país.

Entre 1999 y 2004, tuve la oportunidad de interactuar simultáneamente en tres universidades: Indoamérica, PUCE Ambato y UTA. Esta experiencia enriqueció enormemente mi formación, ya que me permitió compartir conocimientos con estudiantes de distintos perfiles y modalidades: desde jóvenes recién egresados de colegios hasta empresarios en formación. La docencia presencial y semipresencial, con estudiantes de diversas edades y trayectorias, representó un proceso de aprendizaje constante que amplió mi perspectiva sobre la educación superior.

Esta interacción con distintos sectores no solo enriqueció mi experiencia como docente, además me permitió acceder a nuevas oportunidades en el ámbito profesional. Gracias a mi formación en el sistema financiero y en comercio exterior, incursioné en el campo de la asesoría, asistencia técnica y consultoría. La combinación de teoría y práctica se convirtió en un pilar fundamental de mi carrera, permitiéndome trasladar el conocimiento académico al sector productivo y viceversa.

Entre la academia y la consultoría empresarial

La combinación entre la docencia universitaria y la experiencia profesional en el sector financiero me permitió ampliar mi campo de acción.

La enseñanza en diferentes modalidades, la asesoría empresarial y la consultoría técnica se convirtieron en pilares fundamentales de mi desarrollo profesional.

Mientras que en los programas presenciales los alumnos eran jóvenes recién egresados del colegio, en la formación dual de la PUCE Ambato los estudiantes eran empresarios con amplia experiencia en el ámbito laboral, pero con formación académica pendiente. En la educación semipresencial, en cambio, predominaban profesionales en ejercicio que buscaban complementar su conocimiento técnico con fundamentos teóricos.

Este contexto diverso enriqueció mi labor docente y me permitió comprender que la enseñanza debe adaptarse a la realidad de los estudiantes. No es lo mismo explicar un modelo económico a un joven sin experiencia que a un empresario que enfrenta decisiones estratégicas diariamente. La metodología debía ajustarse a cada grupo para garantizar un aprendizaje efectivo y aplicable.

La combinación entre experiencia financiera y enseñanza universitaria

Desde mis inicios profesionales, combiné la labor académica con mi trabajo en el sector financiero. Mi rol como Jefe Operativo en una entidad financiera me permitió desarrollar un conocimiento práctico sobre el manejo del sistema bancario y comercial, lo que resultó invaluable para mis clases y capacitaciones.

Los conceptos económicos que enseñaba en las aulas podían ser contrastados con experiencias reales del sector financiero y del comercio exterior. Esto generaba un valor agregado en la enseñanza, ya que los estudiantes no solo recibían teoría, también indagaban casos concretos y análisis prácticos que les permitían comprender mejor la dinámica económica.

La interacción entre la academia y la práctica profesional no solo enriqueció la formación de mis estudiantes, también me permitió seguir aprendiendo constantemente. Cada interacción con empresarios y profesionales del sector financiero aportaba nuevos elementos que enriquecían mi perspectiva sobre la economía y su aplicación en distintos contextos.

Asesoría, asistencia técnica y consultoría

El conocimiento acumulado en la academia y en el sector financiero abrió nuevas puertas en mi trayectoria. La combinación de teoría y práctica me permitió incursionar en el campo de la asesoría empresarial, la asistencia técnica y la consultoría.

Las empresas y organizaciones buscaban profesionales con formación académica, y con experiencia práctica que les permitiera ofrecer soluciones concretas a los desafíos del mercado. En este sentido, la consultoría se convirtió en un espacio en el que podía aplicar mis conocimientos y experiencia para contribuir al desarrollo del sector productivo.

Entre 1999 y 2004, trabajé con diversos sectores, desde entidades bancarias y cooperativas de ahorro y crédito hasta pequeñas y medianas empresas. La asesoría en gestión financiera, planificación estratégica y comercio exterior me permitió consolidar un perfil integral que combinaba la academia con la práctica empresarial.

Este periodo marcó el inicio de una etapa de crecimiento profesional en la que la interacción entre la docencia, la asesoría y el análisis económico se convirtió en un eje central de mi carrera. La posibilidad de aplicar el conocimiento en distintos ámbitos me permitió desarrollar una visión más amplia sobre la

economía y su impacto en el desarrollo empresarial y social.

Contexto económico y nacimiento del analista económico

Los acontecimientos económicos y políticos de finales de la década de 1990 marcaron un punto de inflexión en el Ecuador. La crisis financiera, la inestabilidad política y la posterior dolarización del país fueron procesos complejos que impactaron profundamente en la sociedad y la economía nacional. En este contexto de convulsión y transformación, surgió en mí la necesidad de analizar, interpretar y explicar de manera accesible los fenómenos económicos que afectaban a la población. Así nació mi faceta como analista económico, un rol que hasta el día de hoy sigo desempeñando con compromiso y rigor académico.

Ecuador entre 1995 y 2000: Conflicto, crisis
bancaria y dolarización

El Ecuador de finales del siglo XX vivió una serie de eventos determinantes que configuraron su estructura económica y social. En 1995, la guerra del Cenepa con el Perú generó un ambiente de tensión y desestabilización. A pesar de que el conflicto terminó con la firma de paz

en Brasilia el 26 de octubre de 1998, las secuelas del enfrentamiento afectaron distintos sectores del país.

Paralelamente, el sector financiero atravesaba una crisis profunda. El fenómeno de El Niño en 1995 ocasionó graves daños en la infraestructura y el aparato productivo, lo que debilitó la capacidad de pago de muchas empresas y generó una creciente cartera vencida en los bancos. La crisis bancaria se intensificó en 1998, cuando varias instituciones financieras colapsaron debido a la acumulación de deudas incobrables y a la falta de regulación efectiva.

El 8 de marzo de 1999, el gobierno de Jamil Mahuad decretó el feriado bancario, congelando los depósitos de los ecuatorianos y generando una pérdida de confianza en el sistema financiero. La situación se agravó con la devaluación del sucre y la posterior dolarización, anunciada el 9 de enero de 2000. Estos eventos provocaron una crisis social sin precedentes, con el empobrecimiento de amplios sectores de la población y un incremento en la migración hacia otros países, principalmente España y Estados Unidos.

La necesidad de explicar la economía de manera accesible

En medio de este escenario de incertidumbre y transformación, consideré fundamental que la

sociedad comprendiera los procesos económicos en curso. La información técnica sobre la crisis bancaria y la dolarización se difundía en términos complejos, alejados del entendimiento del ciudadano común. La falta de claridad en la comunicación económica generaba desinformación y, en muchos casos, aumentaba la sensación de angustia en la población.

Mi formación académica y mi experiencia en el sector financiero me permitieron analizar estos fenómenos con una visión técnica y cuantitativa, pero entendí que era necesario transmitir ese conocimiento de una manera accesible y clara. Fue así como surgió mi interés por desarrollar análisis económicos que combinaran rigor científico con un lenguaje comprensible para la sociedad.

Desde entonces, asumí el compromiso de interpretar la coyuntura económica y compartir mis reflexiones a través de diversos medios. Lo que comenzó como un ejercicio académico y profesional, con el tiempo se convirtió en una vocación: la de explicar la economía de manera sencilla, sin perder la profundidad analítica ni el respaldo técnico.

La consolidación de una visión crítica sobre
la coyuntura nacional

El análisis económico no puede ser neutral ni estático. La realidad económica está en constante

cambio y debe ser interpretada con una visión crítica que permita comprender sus causas, efectos y posibles soluciones.

Mi rol como analista económico me llevó a desarrollar una perspectiva integral sobre la coyuntura nacional, combinando elementos de la teoría económica con la observación directa de los hechos. Cada crisis, reforma o cambio estructural en el país fue una oportunidad para profundizar en el estudio de los factores que determinan el desarrollo económico y social.

A lo largo de los años, esta vocación analítica se consolidó como una parte fundamental de mi vida profesional. El análisis económico, la docencia y la asesoría empresarial conformaron un triángulo de acción que me permitió aportar al debate nacional y contribuir a la comprensión de los fenómenos económicos desde distintos frentes.

Este camino no solo amplió mi perspectiva, también reafirmó la importancia de vincular la academia y la investigación con la realidad social. El conocimiento cobra verdadero sentido cuando impulsa la reflexión, genera conciencia y contribuye al desarrollo de una sociedad más informada y crítica.

La Triple Hélice en la vida profesional

A medida que avanzaba mi trayectoria académica y profesional, se hizo evidente que la economía, la educación y el sector público no pueden operar como esferas aisladas. La sinergia entre estos tres ámbitos es fundamental para el desarrollo de una sociedad sostenible y equitativa. Esta interacción, conocida como el modelo de la Triple Hélice —donde la academia, la empresa y el sector público trabajan conjuntamente—, se convirtió en un eje central de mi labor profesional.

El equilibrio entre la investigación académica, la aplicación en el sector productivo y la implementación de políticas públicas fue un aprendizaje progresivo que me permitió consolidar un perfil integral. Transmitir conocimientos en el aula no era el único objetivo; también era fundamental aplicar la teoría en la práctica empresarial y, a la vez, influir en la toma de decisiones estratégicas dentro de la gestión pública.

La academia, la empresa y el sector público
como pilares de desarrollo

Desde mi experiencia, la importancia del modelo de la Triple Hélice se hizo evidente en la forma en que la educación superior debía ajustarse a las necesidades del sector productivo y en cómo la gestión pública podía

convertirse en un canal para potenciar el desarrollo económico. En mi trayectoria, logré integrar estos tres componentes de manera progresiva: la enseñanza universitaria me permitió formar profesionales, la asesoría empresarial me dio la oportunidad de aplicar el conocimiento en el sector productivo, y la gestión pública facilitó la construcción de estrategias para el desarrollo territorial.

El mayor desafío en la academia es evitar que el conocimiento se quede en la teoría sin tener aplicación en la realidad. Muchas veces, las universidades producen investigaciones que no llegan a ser aprovechadas por el sector productivo o por la sociedad. Por ello, desde mis primeras experiencias docentes, busqué que mis clases y proyectos de investigación estuvieran alineados con las problemáticas reales del país.

Mi formación en la Escuela de Formación Dual de la PUCE Ambato me permitió comprender la importancia de vincular el aula con la empresa, mientras que la asesoría y consultoría empresarial me enseñaron que el conocimiento solo es útil si se convierte en soluciones concretas. De la misma manera, la gestión pública me mostró que la aplicación de políticas debe estar fundamentada en evidencia y análisis técnico.

Este proceso de integración entre la teoría y la práctica fue clave en mi evolución profesional. La docencia universitaria debía ir más allá de la

transmisión de conocimientos abstractos y enfocarse en la formación de profesionales capaces de aplicar lo aprendido en contextos reales. Del mismo modo, la consultoría empresarial debía apoyarse en bases académicas sólidas y la gestión pública debía basarse en estudios rigurosos y no en improvisaciones políticas.

Expansión en la formación académica:
Maestrías y enseñanza de posgrado

Para consolidar aún más mi preparación en el ámbito financiero y económico, decidí profundizar en estudios de posgrado. En 2004, obtuve una Maestría en Gerencia Financiera Empresarial, lo que fortaleció mis competencias en análisis financiero, planificación estratégica y gestión corporativa.

Esta formación no solo fortaleció mis habilidades profesionales, además marcó el inicio de una nueva etapa en mi carrera académica. A partir de entonces, comencé a impartir clases en programas de maestría en diversas ciudades del país: Ambato, Quito, Latacunga, Riobamba, Quevedo, entre otras.

Enseñar a nivel de posgrado representó un reto diferente al de la educación de pregrado. En este nivel, los estudiantes ya contaban con experiencia profesional y buscaban herramientas especializadas para mejorar su desempeño en sus respectivas áreas. La interacción

con estos profesionales me permitió afinar aún más la conexión entre teoría y práctica, pues cada clase era un espacio de debate, intercambio de ideas y aplicación del conocimiento en problemas reales.

Al mismo tiempo, continué con mis investigaciones y análisis económicos sobre la coyuntura nacional, consolidando mi rol como analista económico en los medios de comunicación y espacios de opinión pública. La combinación entre la docencia universitaria, la consultoría y el análisis económico fue lo que permitió que mi experiencia profesional creciera de manera exponencial, impulsada por el modelo de la Triple Hélice.

Experiencia con organismos internacionales y observatorios económicos

A medida que mi carrera profesional avanzaba, surgieron nuevas oportunidades para colaborar con organismos internacionales y proyectos de desarrollo. Estas experiencias ampliaron mi perspectiva sobre la economía y la planificación estratégica, permitiéndome aplicar mis conocimientos en iniciativas de impacto regional y nacional. En particular, mi trabajo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y mi liderazgo en el Observatorio Económico y Social de Tungurahua representaron hitos clave en mi trayectoria.

Participación en proyectos del BID y creación de agencias de desarrollo

En 2002, recibí la invitación del Centro de Posgrados de la Universidad Técnica de Ambato para formar parte del equipo técnico de un proyecto del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta iniciativa, impulsada desde 1999, tenía como objetivo fortalecer el desarrollo local a través de la generación de datos económicos y el análisis de la dinámica productiva.

El BID había apostado por un modelo de agencias de desarrollo local, financiando dos proyectos piloto en Ecuador:

- ACUDIR (Agencia Cuencana de Desarrollo) en Cuenca, que operó por varios años antes de desaparecer.
- CORPOAMBATO (Corporación Civil para el Desarrollo de Ambato y Tungurahua), que hasta la actualidad sigue en vigencia.

Liderazgo en el observatorio Económico y Social de Tungurahua

Como parte de la iniciativa del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se destacó la importancia de establecer observatorios económicos,

entidades especializadas en la recopilación y análisis de datos para evaluar la evolución de las economías regionales. En este contexto, desempeñé un rol clave en la creación del Observatorio Económico y Social de Tungurahua, inicialmente como miembro del equipo técnico y, entre 2014 y 2019, como su director y editor.

Desde este observatorio, se realizaron investigaciones periódicas sobre diversos sectores económicos, como los sectores productivos, el mercado laboral, el comercio internacional y la competitividad regional. Los informes generados eran utilizados por empresas, gobiernos locales y universidades para apoyar la planificación de estrategias de desarrollo.

Uno de los mayores retos fue asegurar que la información generada tuviera un impacto directo en la toma de decisiones. Para lograrlo, establecimos alianzas estratégicas con los sectores académico, empresarial y gubernamental, fomentando la difusión de estudios y datos que facilitaran una mejor comprensión de la evolución económica tanto a nivel provincial como nacional.

Transformación del boletín informativo en
una revista científica indexada

Cuando asumí la dirección del Observatorio, el principal canal de difusión de la información era un

boletín de coyuntura, un documento informativo que resumía la situación económica en determinados periodos. Sin embargo, el impacto del boletín estaba limitado, ya que no contaba con reconocimiento académico ni con estándares de indexación que garantizaran su validez científica.

Consciente de la importancia de elevar el nivel de los estudios y fortalecer su credibilidad, trabajé en la transformación del boletín en una revista científica indexada. Gracias a un proceso riguroso de mejora en la calidad editorial, en la metodología de investigación y en la rigurosidad de las publicaciones, logramos incluir la revista en Latindex 2.0, uno de los catálogos científicos más prestigiosos de Iberoamérica.

Este logro no solo elevó el nivel académico del Observatorio Económico y Social de Tungurahua, además impulsó el reconocimiento internacional de sus estudios, convirtiéndolos en referencia para investigaciones económicas y sociales.

La vinculación con organismos internacionales y la consolidación del Observatorio marcaron una etapa clave en mi carrera, donde la academia y la investigación se fusionaron con la práctica del análisis económico para generar conocimiento útil y aplicable.

Gestión pública universitaria y liderazgo académico

A lo largo de mi trayectoria en la academia, no solo tuve la oportunidad de enseñar y realizar investigaciones, también asumí roles de liderazgo y gestión en el ámbito universitario. Desde la coordinación de programas académicos hasta la dirección de facultades y unidades estratégicas, mi experiencia en la administración universitaria me permitió comprender a profundidad la estructura y los desafíos del sistema de educación superior.

Estos años de gestión fueron fundamentales para fortalecer la vinculación entre la universidad y los sectores productivos, impulsar la internacionalización de la educación y consolidar una visión de la academia orientada a la formación integral de profesionales con un enfoque práctico y aplicado.

Cargos directivos en la academia:
Coordinador, director y decano

El camino en la gestión universitaria inició con la coordinación de programas académicos en diversas áreas de conocimiento. Durante este período, dirigí programas de Economía, Gestión Financiera, Contabilidad y Auditoría en modalidad semipresencial, lo que me permitió diseñar planes

de estudio adaptados a la realidad del país y las necesidades del mercado laboral.

Posteriormente, asumí funciones de mayor responsabilidad como director de maestría, encargado de la administración y desarrollo de programas de posgrado en economía y finanzas. Más adelante, dirigí el Observatorio Económico y Social de Tungurahua, fortaleciendo la vinculación entre la academia y el sector productivo a través de estudios y análisis económicos.

Uno de los logros más significativos de mi gestión fue ser nombrado Decano de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato (UTA), una de las facultades más destacadas de la universidad. Durante mi tiempo en el cargo (2001-2020), me enfoqué en modernizar los programas académicos, introducir metodologías de enseñanza innovadoras y fortalecer los lazos con organismos tanto nacionales como internacionales.

Vinculación internacional y relaciones interinstitucionales

Uno de los pilares de mi gestión fue la internacionalización de la educación superior. A través de convenios y acuerdos interinstitucionales, logramos establecer relaciones con universidades y entidades

académicas de distintos países. Esto permitió la movilidad de docentes y estudiantes, el acceso a programas de formación conjunta y la realización de investigaciones con impacto internacional.

Como parte de esta labor, tuve la oportunidad de representar a la UTA en encuentros académicos y foros en ciudades como Madrid, Sevilla (España); París, Limoges, La Rochela, Potiers (Francia); Buenos Aires, Trelew (Argentina); Ciudad de México, Monterrey, Guadalajara (México); Bogotá, Santander (Colombia), entre otras.

Estas experiencias fueron clave para fortalecer la presencia de la universidad en la comunidad académica internacional y promover el intercambio de conocimientos y mejores prácticas en la educación superior.

Experiencia en capacitación, asesoría y consultoría para el sector privado

Además de la gestión académica, mantuve un rol activo en la capacitación y asesoría a diversas entidades del sector privado. Mi experiencia en finanzas y economía me permitió colaborar con entidades bancarias, cooperativas de ahorro y crédito, pequeñas y medianas empresas y cámaras de la producción

en el diseño de estrategias de gestión y desarrollo empresarial.

A lo largo de estos años, pude combinar la enseñanza con la consultoría, asegurando que los conocimientos adquiridos en el aula tuvieran aplicación directa en el mundo real. Este enfoque práctico reforzó la importancia de la relación entre la universidad y el sector productivo, promoviendo un modelo educativo donde la academia no solo genera conocimiento, también contribuye activamente al desarrollo económico y social del país.

Gestión pública en el Gobierno Provincial de Tungurahua

Después de una trayectoria consolidada en la academia y el sector productivo, en 2020 surgió un nuevo desafío en mi vida profesional: asumir un rol en la gestión pública. Gracias a mi experiencia en planificación estratégica, economía y desarrollo territorial, fui invitado a formar parte del equipo del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Tungurahua (GAD Provincial), una institución clave para la administración y el desarrollo de la provincia.

Mi ingreso al sector público coincidió con un momento crítico a nivel global: la pandemia de COVID-19. Esto representó retos adicionales en

términos de logística, planificación y respuesta inmediata a las necesidades del sector productivo y de la población. En este contexto, asumí la Dirección de Producción del GAD Provincial de Tungurahua, con el objetivo de garantizar la continuidad de la producción agropecuaria y comercial en un escenario de crisis sanitaria sin precedentes.

Uno de los principales desafíos fue diseñar estrategias que aseguraran el flujo de productos agrícolas y pecuarios desde las zonas rurales hasta los centros de distribución y mercados cantonales. Tungurahua, con su fuerte vocación agrícola y comercial, es un eje estratégico para la seguridad alimentaria del país, por lo que garantizar la operatividad del sector productivo era una prioridad.

Sin embargo, las restricciones de movilidad, la disrupción de las cadenas logísticas y la incertidumbre económica dificultaron este proceso. Desde la Dirección de Producción, trabajamos en estrategias de articulación entre productores, comercializadores y autoridades locales, optimizando rutas de distribución y promoviendo mecanismos que garantizaran la estabilidad del sector agropecuario y la soberanía alimentaria.

La pandemia evidenció la necesidad de evolucionar el modelo de producción de la provincia, apostando

por estrategias más resilientes, sostenibles y alineadas con los nuevos desafíos del mercado.

Desde hace dos décadas, Tungurahua contaba con un modelo de gestión participativa, basado en instancias como la Asamblea Provincial, la Junta de Gobierno Provincial y los Parlamentos de Agua, Trabajo y Gente. Si bien este modelo había sido reconocido a nivel nacional por su enfoque inclusivo, era necesario actualizarlo para responder a los desafíos actuales, como la economía circular, la sostenibilidad ambiental y la industrialización del sector agrícola.

Desde la Dirección de Producción, propusimos fortalecer la infraestructura de acopio y procesamiento agroindustrial en parroquias y cantones, con el fin de reducir la dependencia de intermediarios y aumentar el valor agregado de los productos locales. Este enfoque no solo mejoraría la rentabilidad de los productores, sino que también reforzaría la competitividad de la provincia en los mercados nacionales e internacionales.

Además, planteamos la necesidad de establecer una “Marca Tungurahua”, un sello de calidad que certificara el origen y las características diferenciadoras de los productos provinciales, con miras a su exportación y posicionamiento en mercados especializados.

Dirección de Planificación y desarrollo territorial en la provincia

En 2021, después de haber trabajado en la estrategia productiva, asumí un nuevo reto dentro del GAD Provincial: la Dirección de Planificación, un área clave para el desarrollo estructural de Tungurahua.

Desde esta posición, lideré la actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT), incorporando nuevos enfoques de sostenibilidad, turismo, conservación del páramo y gestión del agua. Este proceso requirió un trabajo coordinado con actores locales, técnicos especializados y organismos internacionales, asegurando que el crecimiento de la provincia estuviera alineado con estándares de desarrollo sostenible.

Uno de los proyectos más ambiciosos que se planteó en esta etapa fue la planificación del Puerto Interior o Puerto Seco de Tungurahua, una iniciativa orientada a potenciar la industrialización y exportación de productos locales. Tungurahua cuenta con una ubicación estratégica, acceso a redes de transporte y un sector productivo dinámico, lo que la convertía en una candidata ideal para establecer un centro logístico que facilitara la comercialización nacional e internacional.

El Puerto Interior permitiría acopiar productos agrícolas e industriales, procesarlos bajo estándares

de calidad, certificarlos y exportarlos a través del Aeropuerto Internacional de Carga de Cotopaxi, ubicado a tan solo 35 minutos de Ambato. Este proyecto, de concretarse, representaría una transformación significativa para la economía de la provincia y abriría nuevas oportunidades de mercado para los productores y empresarios locales.

Retorno a la academia y consolidación profesional

Tras haber dedicado varios años a la gestión pública en el Gobierno Provincial de Tungurahua, en 2022 tomé la decisión de reincorporarme por completo a la docencia universitaria, la investigación y la vinculación académica. Esta transición representó una etapa de consolidación profesional, en la que pude integrar toda la experiencia acumulada en los sectores académico, empresarial y gubernamental, reafirmando mi compromiso con la educación superior y el desarrollo del conocimiento aplicado.

Además, en este período culminé con éxito mis estudios doctorales, alcanzando un nuevo hito en mi formación académica y fortaleciendo mi perfil como investigador y docente universitario.

Reincorporación a la docencia universitaria e investigación

El regreso a la cátedra universitaria fue una decisión motivada por mi vocación académica y mi deseo de seguir contribuyendo a la formación de nuevas generaciones de profesionales. La enseñanza siempre ha sido un pilar fundamental en mi trayectoria, y la posibilidad de regresar al aula representó una oportunidad para aplicar de manera más profunda los conocimientos adquiridos en la gestión pública y la consultoría empresarial.

A nivel de investigación, continué con estudios en economía aplicada, desarrollo productivo y políticas públicas. La academia, además de ser un espacio de enseñanza, es también un motor de generación de conocimiento. Mi objetivo en esta nueva etapa fue fortalecer la investigación universitaria y fomentar el análisis económico basado en datos, contribuyendo con información relevante para la toma de decisiones tanto en el sector privado como en el público.

Culminación de estudios doctorales y titulación PhD (2024)

Desde 2017, había iniciado el desafío de realizar mis estudios doctorales en Ciencias Económicas, un proceso que requirió esfuerzo, dedicación y sacrificio tanto

en lo personal como en lo profesional. Mi formación doctoral se llevó a cabo en Caracas, Venezuela, en un contexto de exigencia académica y rigor investigativo.

En octubre de 2021, tras un arduo proceso de investigación, entregué mi tesis doctoral, la cual fue evaluada y sometida a un proceso de revisión y observaciones. La defensa de la tesis se realizó en febrero de 2022, logrando superar exitosamente esta etapa y obteniendo el acta de grado en julio de 2022. Finalmente, en febrero de 2024, se llevó a cabo la ceremonia de investidura y la entrega oficial de mi título de Doctor en Ciencias Económicas, PhD.

Esta titulación representó un hito académico y personal, consolidando un proceso de aprendizaje continuo que había iniciado décadas atrás. El doctorado fue un logro y una reafirmación del compromiso con la investigación, la docencia y el desarrollo del pensamiento crítico en el ámbito económico.

Uno de los mayores aprendizajes a lo largo de mi carrera ha sido la importancia de combinar la teoría con la práctica en la enseñanza universitaria. La educación superior no puede limitarse a transmitir conceptos abstractos; debe vincularse con la realidad económica, social y productiva del país.

En esta nueva etapa en la academia, mi objetivo ha sido reforzar este enfoque integrador, asegurando que

la formación de los estudiantes incluya experiencias prácticas, análisis de casos reales y vinculación con el sector productivo. Solo de esta manera es posible garantizar que la educación tenga un impacto real en la sociedad y que los profesionales egresados estén preparados para enfrentar los desafíos del mundo laboral.

El retorno a la docencia ha significado la consolidación de una carrera dedicada a la educación, la investigación y el análisis económico. A lo largo de los años, he logrado integrar distintos ámbitos del conocimiento y la gestión, siempre con el propósito de generar valor para la sociedad y contribuir al desarrollo del país desde la academia.

Incursión en la política pública

Después de más de dos décadas de experiencia en la academia, la consultoría y la gestión pública, en 2022 se presentó un nuevo reto en mi vida profesional: la incursión directa en la política pública. Aunque durante mi trayectoria había participado en la elaboración y análisis de políticas económicas y sociales desde la academia y la asesoría técnica, esta vez el desafío era distinto. Se trataba de dar un paso más allá y postularme a un cargo de elección popular para incidir directamente en la administración de la

ciudad y contribuir con soluciones concretas desde la gestión municipal.

Esta decisión no fue improvisada, durante años había trabajado en la planificación y ejecución de proyectos para el desarrollo territorial, la producción y la economía local. Además, la experiencia en la gestión universitaria y en organismos internacionales me brindó una perspectiva amplia sobre los desafíos de la administración pública. Todo esto me llevó a considerar que era el momento oportuno para participar activamente en la política desde una función electiva.

Participación en las elecciones seccionales de 2023

En septiembre de 2022, tras regresar de mis vacaciones anuales en Estados Unidos, recibí la invitación para integrar una lista de candidatos a la concejalía urbana del cantón Ambato, ocupando el primer casillero y acompañando a la candidata a la alcaldía Diana Caiza.

Tomar la decisión de participar en un proceso electoral no fue fácil. Sin embargo, luego de un análisis detallado del contexto político y social de la ciudad, acepté el reto con la convicción de que mi experiencia en el sector productivo, la consultoría, la docencia

universitaria y la gestión pública podían aportar significativamente al desarrollo del cantón.

El 5 de febrero de 2023, se llevaron a cabo las elecciones seccionales, en las que resulté electo concejal urbano de Ambato. Este resultado fue significativo tanto por el respaldo ciudadano recibido como por la validación de una trayectoria de trabajo comprometido con el desarrollo de la ciudad y la provincia.

Experiencia en la vida política universitaria y su influencia en la gestión pública

Mi incursión en la política no fue un hecho aislado. Desde 1999 hasta 2020, participé activamente en la vida política universitaria, desempeñando diversos roles de representación y gestión en la Universidad Técnica de Ambato (UTA):

- Representante docente ante el Consejo Directivo de Facultad.
- Tesorero de la Asociación de Profesores de la UTA.
- Presidente del Fondo de Jubilación Complementaria de los Profesores de la UTA.

- Miembro del Tribunal Electoral Universitario (TEU) en 2019, siendo el decano con mayor tiempo en funciones.
- Coordinador de carrera, director departamental y decano de facultad.

Estas experiencias en la gestión académica y política universitaria me permitieron entender los procesos administrativos, normativos y de toma de decisiones en estructuras complejas. Además, fortalecieron mis habilidades de liderazgo, negociación y gestión, elementos clave para mi desempeño en la política pública municipal.

El liderazgo académico aplicado a la administración pública

El paso de la academia a la gestión municipal representó una transición natural en mi trayectoria. La administración pública requiere de visión estratégica, planificación, conocimiento técnico y liderazgo, elementos que forman parte del ejercicio académico y de la gestión universitaria.

Como concejal urbano, mi enfoque ha sido aplicar estos principios para promover políticas y proyectos que beneficien a la ciudad, priorizando la planificación

territorial, el desarrollo productivo, la inversión en infraestructura y la transparencia en la gestión pública.

Este nuevo rol en la política pública es, en muchos aspectos, la continuación de un camino trazado desde la academia, la consultoría y la gestión. La formación académica y la experiencia en el sector público han sido herramientas fundamentales para contribuir de manera efectiva al desarrollo de Ambato y Tungurahua desde el Concejo Municipal.

Contribución al debate legislativo y nacional

Más allá de la gestión local, mi experiencia como académico, analista económico y consultor me ha permitido participar activamente en debates legislativos y en la formulación de políticas públicas a nivel nacional. A lo largo de los años, he tenido la oportunidad de colaborar con la Asamblea Nacional del Ecuador, aportando análisis técnicos y observaciones sobre proyectos de ley en áreas clave como economía, desarrollo productivo, seguridad social y educación superior.

La labor de un académico no se limita al aula ni a la investigación; debe trascender hacia el diseño e implementación de políticas que impacten en el bienestar social y el desarrollo económico. En este contexto, mi participación en comisiones especializadas

del poder legislativo ha sido una experiencia enriquecedora que reafirma el papel fundamental de la academia en la construcción de marcos normativos efectivos y sustentables.

Participación en comisiones de la Asamblea Nacional del Ecuador

Desde mi rol como analista económico, asesor empresarial y docente universitario, fui convocado en varias ocasiones para intervenir en comisiones especializadas de la Asamblea Nacional, donde presenté análisis, observaciones y propuestas sobre diversos temas de interés nacional. Entre las principales comisiones en las que he participado se encuentran:

- Comisión de Régimen Económico y Tributario y su Regulación y Control: Presentación de análisis sobre el sistema tributario, presupuesto estatal y sostenibilidad fiscal.
- Comisión de Desarrollo Económico, Productivo y la Microempresa: Aportes en políticas de desarrollo, comercio exterior, financiamiento empresarial y competitividad del sector productivo.
- Comisión de Derecho al Trabajo y la Seguridad Social: Evaluación de reformas laborales y del sistema de pensiones, incluyendo cálculos

actuariales y proyecciones financieras del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

- Comisión de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales: Propuestas sobre educación superior, vinculación universidad-empresa y fortalecimiento de la investigación científica en el país.

Estas intervenciones fueron el resultado de una labor constante de análisis y seguimiento de la coyuntura económica, buscando aportar desde una perspectiva técnica y académica a la formulación de políticas públicas eficaces y sostenibles.

Aportes en temas de economía, desarrollo y educación superior

Uno de los ejes fundamentales de mi participación en el debate legislativo ha sido la simplificación y democratización del conocimiento económico. Muchas decisiones políticas y económicas se toman sin un adecuado respaldo técnico o sin una comunicación clara hacia la ciudadanía, lo que genera incertidumbre y desinformación.

En este sentido, mis aportes han estado enfocados en:

- Explicar de manera técnica pero accesible el impacto de las decisiones económicas sobre la población.
- Promover políticas fiscales y monetarias responsables que fomenten el crecimiento económico sin comprometer la estabilidad financiera del país.
- Proponer mecanismos para fortalecer la educación superior, garantizando su alineación con las necesidades del sector productivo y la sociedad.
- Impulsar estrategias para mejorar el acceso al crédito y la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs).

El conocimiento técnico y la experiencia práctica deben ir de la mano en la toma de decisiones de política pública. Por ello, considero que la academia tiene un papel esencial en el diseño y evaluación de las políticas nacionales, aportando datos, estudios y evidencia empírica para sustentar las reformas y garantizar su viabilidad a largo plazo.

Análisis del rol del académico en la formulación de políticas públicas

La formulación de políticas públicas no puede quedar en manos exclusivas de los políticos y legisladores. La participación de expertos, académicos y analistas es clave para garantizar que las decisiones gubernamentales tengan un sustento técnico sólido y respondan a las necesidades reales del país.

A lo largo de mi trayectoria, he defendido la importancia de la interdisciplinariedad en la política pública, en la que el conocimiento científico, la experiencia profesional y la participación ciudadana sean los pilares del desarrollo sostenible.

Mi incursión en el ámbito político y legislativo no significa un alejamiento de la academia, fue una ampliación de su impacto. La enseñanza, la investigación y el análisis económico son herramientas poderosas para la transformación social, y su aplicación en la esfera pública permite generar cambios concretos y tangibles para la sociedad.

En este sentido, mi compromiso sigue firme: aportar desde la academia, la gestión y la política pública para construir un país más equitativo, sostenible y próspero.

CAPÍTULO V

DE LA OPINIÓN A LA ACCIÓN

Incursión en la política partidista

Mi primer acercamiento con las elecciones seccionales de 2023 no fue como candidato, fue como analista. En 2022 descarte cualquier participación política, decidí aprovechar mi conocimiento en sondeos de opinión y encuestas para contribuir al proceso electoral desde una perspectiva técnica. Mi intención inicial era ofrecer estudios de opinión independientes, que pudieran ser utilizados por posibles candidatos y medios de comunicación como insumo para la toma de decisiones.

Con este objetivo, empecé a reunir los requisitos necesarios para acreditarme como encuestador ante el Consejo Nacional Electoral (CNE). En ese contexto,

realicé un primer sondeo de opinión, en colaboración con el propietario de un sitio web local. Los resultados obtenidos fueron presentados en una rueda de prensa y rápidamente tomaron relevancia en el debate público. Tanto los candidatos como los medios de comunicación y los analistas políticos acogieron estos datos como una referencia técnica, independiente y objetiva sobre el panorama electoral en Ambato.

Al regresar de mis vacaciones en Estados Unidos, di por hecho que mi papel en las elecciones se limitaría a la elaboración de encuestas. Sin embargo, en medio del proceso de primarias, comenzaron a surgir invitaciones para postularme como candidato. Inicialmente, miembros del sector cooperativo de ahorro y crédito, con quienes había trabajado en asesoría y consultoría, me propusieron postularme a la primera concejalía urbana de Ambato por el movimiento Pachakutik. Agradecí la invitación, pero en ese momento mi decisión de no participar estaba firme.

No obstante, la insistencia continuó. Durante las semanas siguientes, distintos sectores reiteraron la invitación, argumentando que, según sus propios sondeos, mi candidatura tendría una alta aceptación en el área urbana y grandes probabilidades de éxito. Esta persistencia me llevó a reconsiderar la posibilidad, aunque antes de tomar una decisión definitiva, decidí analizar el panorama con mayor profundidad.

A pesar de la insistencia para que aceptara la candidatura, mi decisión no podía tomarse a la ligera. Antes de comprometerme con un proceso electoral, consideré tres variables clave que debían ser analizadas con seriedad:

A. El impacto en mi familia:

La política exige enfrentar desafíos que impactan tanto la trayectoria profesional como el crecimiento personal. Sabía que, al aceptar una candidatura, me exponía a críticas, ataques y confrontaciones, muchas veces impulsadas por intereses ajenos al verdadero debate democrático. Lo que más me preocupaba no era mi imagen, eran las posibles repercusiones para mi familia. En la actualidad, es común que personas sin escrúpulos utilicen perfiles anónimos en redes sociales para difamar, atacar y desinformar. Antes de dar el paso, debía asegurarme de que mi círculo cercano estuviera preparado para enfrentar estas situaciones.

B. La validación técnica de las encuestas:

A pesar de que me aseguraban que mi candidatura tenía amplias posibilidades de éxito, como economista y especialista en análisis de datos, no podía basar mi decisión en percepciones

subjetivas. Propuse entonces realizar un nuevo sondeo de opinión, pero esta vez con mi propia supervisión, metodología y tabulación de datos, garantizando total imparcialidad.

El resultado de este estudio confirmó lo que me habían mencionado en reuniones previas: efectivamente, mi nombre tenía un alto nivel de aceptación en el electorado ambateño y mi candidatura contaba con una proyección real de éxito. Esto representaba un factor determinante, ya que aceptar un desafío de esta magnitud sin una base técnica que lo respaldara sería una decisión irresponsable.

C. Mi preparación profesional y experiencia en gestión pública:

Más allá de las encuestas y de la oportunidad política, debía evaluar si tenía el perfil adecuado para asumir un cargo público. Desde el inicio de mi carrera, había trabajado en distintos sectores: la academia, la consultoría empresarial, el sistema financiero, la cooperación internacional y la gestión pública. Mi experiencia en planificación estratégica, política económica y desarrollo territorial me brindaba una base sólida para contribuir de manera técnica e independiente a la administración municipal.

Además, el haber dirigido entidades académicas, fondos privados regulados y unidades estratégicas en el Gobierno Provincial de Tungurahua, me permitió conocer de cerca el funcionamiento de la gestión pública. Poseía tanto un profundo conocimiento teórico como una amplia experiencia práctica en el manejo de fondos públicos, la formulación de proyectos y la planificación de políticas de desarrollo.

Después de analizar estos tres factores, la decisión se hizo evidente. No se trataba solo de una oportunidad política, se trataba de un compromiso ciudadano y profesional. Mi formación y experiencia me daban las herramientas necesarias para aportar a la ciudad desde el Concejo Municipal, con una visión técnica, independiente y enfocada en resultados.

Así, después de un riguroso proceso de evaluación, decidí aceptar la candidatura a la primera concejalía urbana de Ambato.

Aceptación con independencia política

Desde el momento en que decidí aceptar la candidatura a la concejalía urbana de Ambato, tuve claro que mi participación en la política debía estar guiada por independencia y un enfoque técnico. Mi propósito no era integrarme a una estructura partidista; aspiraba a contribuir con mi conocimiento

y experiencia para optimizar la gestión pública y elevar la calidad de vida de los ciudadanos.

Bajo esta premisa, cuando formalicé mi postulación, hice una aclaración pública: no tenía ni tendría afiliación política con el movimiento Pachakutik, organización que me ofreció el casillero electoral. Mi candidatura era auspiciada por ellos, pero mi participación en el Concejo Municipal sería independiente y basada en criterios técnicos y ciudadanos.

Tras la victoria electoral y mi posesión como concejal en 2023, mantuve esta postura de manera firme. Durante los primeros tres meses de gestión, trabajé bajo los principios de transparencia, planificación y autonomía de pensamiento. Sin embargo, observé que en algunos sectores existía la errónea percepción de que mi labor debía responder a intereses partidistas. Para evitar cualquier malentendido, convoqué a una rueda de prensa en la que reafirmé mi independencia política.

En este pronunciamiento, aclaré que mi relación con el movimiento Pachakutik había sido exclusivamente electoral y que mi compromiso era con la ciudadanía, no con ninguna organización política. Mi trabajo en el Concejo Municipal se basaría en el análisis técnico, el diálogo y la gestión transparente, priorizando siempre los intereses de la comunidad ambateña y tungurahuese.

Esta decisión reafirmó mi convicción de que la política debe ser un espacio de servicio público, no de intereses partidistas. La verdadera transformación de la gestión pública requiere líderes que trabajen con independencia, guiados por el conocimiento, la planificación estratégica y el compromiso con la gente.

Mi incursión en la política partidista fue un paso importante en mi trayectoria, pero siempre con un principio inquebrantable: ser un concejal técnico, independiente y comprometido con el desarrollo de la ciudad y la provincia.

Campaña Electoral

El inicio de mi campaña electoral no estuvo exento de desafíos. Antes de arrancar con la pre-campaña, tuve que enfrentar un intento de descalificación por parte del CNE Tungurahua, un proceso injustificado y sin argumentos sólidos. Afortunadamente, pude superar este inconveniente, lo que reafirmó mi determinación para continuar con la contienda electoral con más convicción que nunca.

Con la candidatura en firme, inicié la pre-campaña electoral junto a un equipo de trabajo joven, dinámico y comprometido. Aunque no contábamos con grandes recursos, la motivación y la convicción de cada

integrante del equipo fueron clave para estructurar una estrategia efectiva.

Desde el primer día, comprendimos que nuestra campaña debía ir más allá de difundir una propuesta y enfocarse en la escucha activa de la ciudadanía. Por ello, organizamos reuniones con líderes barriales, miembros de colegios profesionales, cámaras de producción, ligas deportivas, empresarios, académicos y ciudadanos en general. El propósito era claro: presentar nuestros ejes de acción en temas clave como salud, empleo, movilidad, agua potable, servicios municipales y simplificación de trámites, pero sobre todo, recibir retroalimentación sobre las necesidades reales del cantón.

La campaña fue intensa. No había descanso, ni pausas. De domingo a domingo, nos reuníamos con distintos sectores, adaptándonos a sus horarios y agendas. Cada día se diseñaban nuevas estrategias, se organizaban recorridos y se generaba contenido para redes sociales. No había espacio para la improvisación; cada acción debía estar calculada para lograr el mayor impacto posible.

Uno de los momentos más gratificantes de esta etapa fue la incorporación de un grupo de voluntarios espontáneos, personas que, sin pedir nada a cambio, se acercaron para sumarse al equipo y apoyar activamente la campaña. Su motivación era simple: creían que Ambato necesitaba nuevos liderazgos, figuras que

representaran una visión técnica y responsable de la gestión pública. Estos brigadistas fueron fundamentales en los recorridos, portando camisetas y banderas, recorriendo junto a nuestro equipo con entusiasmo, alegría y compromiso.

A pesar de los obstáculos iniciales, logramos consolidar un equipo sólido y estructurar una campaña cercana, participativa y enfocada en soluciones reales.

Estrategias clave de posicionamiento

Para una campaña electoral efectiva, no basta con recorrer el territorio y presentar propuestas; es fundamental construir una identidad clara y reconocible. Desde el inicio, mi equipo y yo diseñamos una estrategia de posicionamiento basada en elementos que reflejaran mi esencia profesional y personal, con el fin de conectar de manera auténtica con el electorado.

Uno de los aspectos más importantes fue garantizar que los ciudadanos pudieran identificarme rápidamente, tanto visual como auditivamente. Para lograrlo, definimos tres pilares estratégicos de identidad:

1. El uso de mi imagen formal y profesional:

- Durante 26 años de docencia universitaria, más de 15.000 estudiantes me habían conocido como un profesor serio y correctamente vestido. La imagen de un catedrático y profesional formal era parte de mi identidad y debía mantenerse en la campaña.
- Todas mis fotografías de propaganda me mostraban con terno y vestimenta semiformal, facilitando que mis exalumnos y otros votantes me reconocieran instantáneamente.

2. El término ‘Eco’ como referencia a mi título profesional:

- Durante décadas, tanto en la academia como en los medios de comunicación, la gente me había identificado como “Eco. Diego Proaño”.
- Por ello, toda mi publicidad llevaba de manera visible este distintivo, reforzando mi imagen como economista y especialista en temas de desarrollo y planificación.

3. El uso de mi voz en la publicidad electoral:

- Tras 25 años, había participado como analista económico en medios de comunicación, lo que había hecho que muchas personas reconocieran mi voz, incluso si no identificaban mi rostro.
- Para aprovechar esta ventaja, mi equipo decidió que los spots publicitarios incluirían mi propia voz, asegurando que el electorado pudiera asociarme inmediatamente con el mensaje de campaña.

El jingle de campaña: una decisión estratégica

La música es un elemento clave en cualquier campaña electoral, ya que genera conexión emocional y recordación en los votantes. Un profesional en marketing político que colaboró de manera desinteresada en mi campaña sugirió que la melodía debía reflejar mi esencia. La elección fue “We Will Rock You” de Queen, un tema con fuerza y dinamismo, atributos que queríamos proyectar en la campaña.

Este jingle no solo reforzó mi identidad, también generó una reacción positiva en el electorado, ya que muchas personas sabían de mi gusto musical y

entendían que esta canción representaba energía, determinación y liderazgo.

A diferencia de otros candidatos que apostaban por una campaña con grandes inversiones en publicidad, nuestra estrategia fue austera y conservadora. La mayor parte de los recursos provenía de amistades que decidieron apoyarnos sin esperar nada a cambio.

Nuestra estrategia principal fue el contacto directo con la ciudadanía, priorizando caminatas, reuniones y eventos comunitarios en lugar de derrochar dinero en regalos o eventos masivos. La autenticidad y la cercanía fueron nuestras mejores herramientas para conectar con el electorado.

Planificación y ejecución territorial

La clave del éxito en una campaña electoral va más allá de la simple difusión de mensajes; requiere una planificación estratégica rigurosa y una ejecución efectiva en el territorio. Cada recorrido, cada visita y cada evento debía estar calculado para maximizar el impacto electoral y garantizar una cobertura equilibrada en toda la ciudad.

Desde el inicio, entendimos que no bastaba con recorrer la ciudad de manera aleatoria. Por ello, utilizamos datos estadísticos de electores por

parroquia para estructurar una planificación eficiente. Esta estrategia nos permitió:

1. Identificar los sectores que ya habían sido visitados y los que faltaban por recorrer.
2. Determinar en qué zonas la aceptación era alta y en cuáles era necesario reforzar el trabajo.
3. Asegurar que cada parroquia urbana recibiera al menos dos o tres visitas estratégicas.

Cada semana, el equipo revisaba el mapa electoral y ajustaba la planificación para optimizar el tiempo y los recursos disponibles. No dejábamos nada al azar; todo se programaba con antelación para garantizar el mayor alcance posible.

Coordinación con brigadistas y equipo de campaña

El trabajo territorial no podía hacerse solo. A lo largo de la campaña, contamos con un equipo de brigadistas y voluntarios que se encargaban de apoyar en la logística, movilización y difusión del mensaje. Estos equipos se dividían en grupos de caminatas, brigadas de difusión y equipos de redes sociales.

Durante los recorridos, se implementó una estrategia innovadora: romper con el esquema tradicional de los candidatos. Mientras otros aspirantes seguían modelos clásicos de vestimenta y comunicación, nuestro equipo apostó por una imagen visualmente atractiva y diferenciada.

1. Los candidatos a concejales urbanos vestíamos una indumentaria distintiva, diseñada especialmente para la campaña, que rompía con los patrones convencionales.

2. Los brigadistas portaban camisetas y banderas llamativas, generando un ambiente de dinamismo y entusiasmo en cada recorrido.

3. Las caminatas no se reducían a actos impersonales; representaban encuentros auténticos con la ciudadanía. A menudo, hacíamos pausas para conversar con los vecinos, compartir una bebida o simplemente generar un ambiente de cercanía.

Esta estrategia visual y de contacto directo permitió generar una fuerte recordación en el electorado, diferenciándonos de los demás candidatos.

Estrategia en parroquias clave

Si bien la campaña estaba enfocada en las nueve parroquias urbanas de Ambato, hubo sectores estratégicos que requerían un refuerzo especial. En ciertas zonas, la aceptación era menor o existían otros candidatos con fuerte presencia, por lo que se decidió:

1. Realizar visitas más frecuentes en estos sectores, reforzando el contacto directo con los votantes.
2. Ajustar los mensajes de campaña a las problemáticas específicas de cada barrio o parroquia.
3. Utilizar material promocional focalizado, asegurando que la identidad de la campaña estuviera presente en los puntos estratégicos.

La combinación de un enfoque territorial planificado, la coordinación con el equipo de brigadistas y la diferenciación visual y comunicacional, nos permitió construir una campaña sólida y efectiva en toda la ciudad.

Trabajo conjunto y consolidación del triunfo electoral

Por el esfuerzo individual de nuestra campaña para la concejalía, entendimos que el éxito electoral también

dependía de una coordinación efectiva con las otras candidaturas respaldadas por el mismo movimiento. Por ello, en varios momentos clave de la campaña, trabajamos en alianza estratégica con los equipos de la candidatura a la alcaldía y a la prefectura, lo que permitió consolidar una presencia más fuerte en el electorado.

Si bien cada equipo tenía su propia planificación territorial, en varias ocasiones realizamos recorridos conjuntos para potenciar la presencia del movimiento político en zonas estratégicas. Este trabajo en equipo se materializó en:

1. Recorridos conjuntos en las parroquias más pobladas, donde la presencia de todos los candidatos generaba mayor impacto electoral.
2. Caminatas en plazas y mercados urbanos, aprovechando los espacios de mayor afluencia de personas.
3. Participación en caravanas ciudadanas, asegurando que nuestro mensaje llegara de manera masiva a diferentes sectores.

Cuando no coincidíamos con los candidatos a la alcaldía o prefectura, nuestro equipo de concejales contaba con un personaje con vestimenta llamativa que representaba la imagen del candidato a prefecto

o de la candidata a alcaldesa. Esta estrategia resultó altamente efectiva, ya que atraía la atención de niños y adultos, quienes se acercaban a interactuar y generar un ambiente más cercano y dinámico.

Fortalecimiento del mensaje en los últimos días de campaña

Hacia el final de la campaña, intensificamos nuestras acciones en territorio. Los tres equipos (prefectura, alcaldía y concejalía) se unieron en eventos clave, asegurando una presencia fuerte en sectores urbanos de alta concentración electoral.

Los recorridos finales se concentraron en:

- Plazas y mercados urbanos, donde los comerciantes y ciudadanos podían escuchar directamente nuestras propuestas.
- Zonas de mayor indecisión electoral, donde reforzamos el contacto directo con los votantes.
- Caravanas estratégicas, asegurando que nuestra presencia fuera visible en los puntos neurálgicos de la ciudad.

El resultado: una campaña efectiva y un triunfo contundente

Gracias a esta estrategia integral, logramos que el electorado respaldara mayoritariamente nuestras candidaturas, consolidando la victoria en las urnas. Lo que inició como un desafío con recursos limitados, se transformó en una campaña eficiente, bien estructurada y con un mensaje claro y contundente.

La clave del éxito radicó en:

1. Una planificación detallada y basada en datos.
2. El contacto directo con la ciudadanía, sin artificios ni regalos.
3. Una estrategia de posicionamiento efectiva, basada en identidad visual y reconocimiento.
4. Un equipo de trabajo comprometido, con una fuerte presencia en territorio.

Así, con esfuerzo, estrategia y trabajo en equipo, logramos convertir una campaña austera en una candidatura ganadora, reafirmando que la política, cuando se hace con responsabilidad y compromiso, puede generar un impacto real en la sociedad.

Inicio en el Concejo Municipal y primera controversia

El sábado 13 de mayo de 2023, por convocatoria del Consejo Nacional Electoral (CNE), acudí a la entrega oficial de credenciales, un requisito previo para la posesión formal del cargo como concejal de Ambato. Al día siguiente, el domingo 14 de mayo de 2023, en la sala del Concejo Municipal, ubicada en el edificio patrimonial del centro de la ciudad, asumí oficialmente mis funciones.

La toma de posesión marcaba el comienzo de un nuevo desafío en la política municipal y, al mismo tiempo, simbolizaba la consolidación de un proceso electoral que había despertado grandes expectativas en la ciudadanía. Mi candidatura había sido respaldada por un amplio sector urbano, mientras que la alcaldesa, proveniente del mismo movimiento político, tenía una base de apoyo en el área rural. Este equilibrio de representación entre lo urbano y lo rural era una oportunidad única para fortalecer la gobernabilidad y responder a las necesidades de toda la ciudad.

Sin embargo, mi estreno en la política pública municipal no estuvo exento de desacuerdos y controversias desde el primer día. Lo que debía ser un inicio estratégico y de unidad para el gobierno municipal se vio opacado por el incumplimiento de acuerdos políticos previos, los cuales habían sido

aprobados en la asamblea general del movimiento que auspició mi candidatura.

En ese contexto, uno de los principales acuerdos definidos dentro del movimiento político establecía que el cargo de vicealcalde debía ser asumido por el concejal proveniente del sector urbano, lo que significaba que, conforme a la resolución de la asamblea, yo debía ocupar esa dignidad. Esta decisión tenía una base lógica y estratégica:

1. Fortalecer la representación urbana en la administración municipal, ya que la alcaldesa provenía del sector rural.
2. Consolidar políticamente al movimiento en la ciudad, donde nunca antes había logrado una victoria electoral significativa en elecciones previas.
3. Respetar el mandato ciudadano, que apostó por una fórmula equilibrada entre lo urbano y lo rural.

Sin embargo, en una decisión inesperada, la alcaldesa optó por desconocer este acuerdo y decidió que el concejal que había obtenido la curul número 13 fuera elegido como vicealcalde. Esta designación generó sorpresa, frustración y descontento en un amplio sector de la ciudadanía, especialmente entre

los habitantes del área urbana, quienes se sintieron excluidos de la toma de decisiones más altas del Concejo Municipal.

El impacto en la gobernabilidad municipal

Este inesperado cambio de rumbo generó un profundo malestar en la población. La falta de representación urbana en los dos primeros cargos de la ciudad fue vista como una contradicción con el mandato de las urnas, considerando que el 52% del electorado provenía del sector urbano.

En el Concejo Municipal, solo dos concejales, incluida mi persona, votamos en contra de la designación del nuevo vicealcalde, argumentando que esta decisión quebrantaba el acuerdo político interno y, al mismo tiempo, erosionaba la confianza ciudadana en la gestión municipal.

Más allá de la controversia inicial, este episodio marcó un punto de inflexión en mi gestión como concejal, ya que dejó en evidencia que, en la política municipal, los intereses personales y las negociaciones internas pueden primar sobre los acuerdos estratégicos y el bienestar ciudadano. A pesar de este tropiezo inicial, mi compromiso con la ciudad y mi labor en el Concejo Municipal se mantendrían firmes, con

un enfoque técnico, independiente y orientado a resultados.

Conformación de las comisiones legislativas permanentes

Tras la posesión del Concejo Municipal, uno de los primeros puntos en el orden del día fue la conformación de las comisiones legislativas permanentes. Estas comisiones son órganos de trabajo fundamentales dentro del Concejo, encargados de analizar, elaborar y presentar proyectos normativos en diferentes áreas de gestión municipal.

La expectativa era que la distribución de las comisiones se realizara de manera estratégica, tomando en cuenta la experticia y formación académica de cada concejal, para así optimizar los recursos humanos en beneficio de la ciudad. Sin embargo, este principio lógico no se respetó, lo que resultó en una asignación inconsistente de responsabilidades.

Desaprovechamiento de la experiencia y formación de los concejales

El objetivo de conformar comisiones de manera técnica es garantizar que cada edil trabaje en áreas donde pueda aportar con su conocimiento y experiencia. Sin

embargo, este principio fue ignorado en la distribución de cargos dentro del Concejo Municipal.

Ejemplos claros de esta falta de coherencia fueron:

1. Uno de los empresarios más reconocidos de la provincia y el país, con amplia trayectoria en el sector productivo y empresarial, no fue asignado a la comisión de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato (EMAPA), donde su experiencia habría sido clave.
2. Un educador condecorado por la Asamblea Nacional, con más de 26 años en educación superior y con un doctorado PhD, no fue considerado para la Comisión de Educación, desperdiciando su conocimiento en políticas educativas y gestión académica.

Estas inconsistencias evidenciaron que la conformación de las comisiones no obedeció a criterios técnicos, fue utilizada como un mecanismo de control político y de castigo para quienes no respaldaron ciertas decisiones dentro del Concejo Municipal.

Las designaciones y el trabajo en mis comisiones

A pesar de mi trayectoria en economía, finanzas, planificación estratégica, gestión pública y desarrollo productivo, fui asignado a comisiones en áreas distintas a mi especialización principal, lo que inicialmente parecía un intento de limitar mi capacidad de aporte técnico.

Sin embargo, con el paso de los meses, estas comisiones se convirtieron en las más productivas y con mejor desempeño dentro del Concejo. Mis designaciones fueron las siguientes:

1. Miembro de la Comisión de Tránsito, Transporte, Movilidad y Seguridad Vial.
2. Miembro de la Comisión de Planificación, Presupuesto, Finanzas y Tributación.
3. Presidente de la Comisión de Propiedad, Espacio Público, Seguridad y Convivencia Ciudadana.

Adicionalmente, participé en la creación de comisiones conjuntas para abordar temas específicos:

- Comisión Conjunta de Fauna Urbana, conformada por la Comisión de Propiedad,

Espacio Público, Seguridad y Convivencia Ciudadana junto con la Comisión de Gestión Ambiental.

- Comisión Conjunta de Áridos, integrada por la Comisión de Planificación, Presupuesto, Finanzas y Tributación junto con la Comisión de Gestión Ambiental.

Una estrategia que se revirtió con el tiempo

Si bien la designación de ciertas comisiones buscó debilitar a ciertos concejales o limitar su influencia, lo que sucedió fue todo lo contrario. Las comisiones a las que fui asignado terminaron convirtiéndose en las más activas y eficientes del Concejo, gracias a un trabajo disciplinado, técnico y orientado a la gestión efectiva de los temas municipales.

Con este panorama, quedó en evidencia que, a pesar de los intentos de manejar políticamente las designaciones, el verdadero impacto de un concejal depende tanto del área asignada, como del compromiso, la preparación y la capacidad de gestión.

Liderazgo en la comisión de propiedad, espacio público, seguridad y convivencia ciudadana

Como parte de mis asignaciones dentro del Concejo Municipal de Ambato, fui designado Presidente de la Comisión de Propiedad, Espacio Público, Seguridad y Convivencia Ciudadana. Esta comisión es clave para la administración del cantón, ya que regula el uso y manejo de los bienes municipales, garantiza la correcta ocupación del espacio público y contribuye a la seguridad ciudadana mediante normativas y gestiones estratégicas.

A pesar de que la conformación de las comisiones no obedeció a criterios técnicos y fue utilizada con fines políticos, la labor en esta comisión ha sido altamente productiva, consolidándose como una de las más activas dentro del Concejo Municipal.

Funciones y alcances

Esta comisión tiene la responsabilidad de analizar, elaborar y presentar normativas relacionadas con la administración y control de los bienes municipales, asegurando que su uso responda a los principios de orden, equidad y beneficio para la ciudadanía. Entre sus principales atribuciones se encuentran:

1. Gestión del comodato y uso de bienes municipales:

- Evaluación de solicitudes de comodatos para instituciones sin fines de lucro que requieren espacios municipales para proyectos sociales.
- Revisión y aprobación de remates, adquisiciones y cambios de categoría de bienes municipales.
- Control de bienes mostrencos, aquellos que carecen de dueño registrado y que deben ser administrados correctamente por el municipio.

2. Regulación del espacio público:

- Normativas para el uso adecuado de plazas, parques y áreas comunales.
- Evaluación de solicitudes para la ocupación del espacio público con fines comerciales o institucionales.
- Garantía de que los bienes municipales cumplan con su finalidad pública y legal.

3. Seguridad ciudadana y gestión de riesgos:

- Elaboración de normativas para un sistema de seguridad ciudadana integral en el cantón.
- Supervisión de la implementación de la normativa nacional referente a los agentes civiles de orden y control ciudadano.
- Desarrollo de estrategias para fortalecer la convivencia ciudadana y el respeto al espacio público.

El comodato

Uno de los temas más relevantes dentro de la comisión es el comodato o préstamo de uso, un mecanismo mediante el cual el municipio cede gratuitamente un bien inmueble a una institución para que lo utilice con fines específicos, siempre bajo la condición de que se conserve en buen estado y se devuelva una vez finalizado el período de uso.

Características

- **Gratuito:** No genera pagos por parte del beneficiario.

- **Temporal:** Se otorga por un período determinado.
- **Condicionado:** El bien debe ser utilizado exclusivamente para el fin para el que fue otorgado.
- **Revocable:** Puede ser retirado en caso de incumplimiento.

Obligaciones del comodatario (quien recibe el bien):

- Conservar el bien en buen estado.
- Utilizarlo únicamente para el propósito establecido en el contrato.
- Devolver el bien al finalizar el período de comodato.

Obligaciones del comodante (el municipio):

- Garantizar que el bien entregado sea apto para su uso.
- Realizar inspecciones periódicas para verificar el cumplimiento del contrato.

- Recuperar el bien en caso de mal uso o incumplimiento de condiciones.

Gestión de terrenos y bienes mostrencos en Ambato

Otro de los temas clave que aborda esta comisión es la administración de fajas de terreno y bienes mostrencos, que son propiedades municipales sin un dueño registrado y que pueden ser aprovechadas para proyectos de desarrollo urbano y social.

1. **Fajas de terreno:** Son espacios que resultan de obras públicas y que pueden ser entregados a propietarios colindantes o utilizados para proyectos municipales.
2. **Bienes mostrencos:** Son bienes inmuebles que no tienen un propietario conocido y que pueden ser regularizados para beneficiar a la comunidad.

Impacto y gestión dentro de la comisión

A pesar de los intentos iniciales de asignar comisiones como un mecanismo de castigo político, la

Comisión de Propiedad, Espacio Público, Seguridad y Convivencia Ciudadana ha logrado consolidarse como una de las más eficientes y estratégicas dentro del Concejo Municipal.

El trabajo en esta comisión ha permitido:

- Regular y transparentar el uso de bienes municipales, garantizando que cumplan con su finalidad pública.
- Fortalecer la seguridad ciudadana y la convivencia, a través de normativas y planes de gestión.
- Impulsar la recuperación y correcta utilización del espacio público en Ambato.

Este liderazgo dentro de la comisión reafirma que, más allá de los cálculos políticos iniciales, la preparación, el compromiso y la gestión técnica siempre prevalecen en el ejercicio de la función pública.

Participación en la comisión de
planificación, presupuesto, finanzas y
tributación

Además de presidir la Comisión de Propiedad, Espacio Público, Seguridad y Convivencia Ciudadana,

fui designado como miembro de la Comisión de Planificación, Presupuesto, Finanzas y Tributación, una de las más estratégicas dentro del Concejo Municipal. Esta comisión es clave para la gestión económica del cantón, ya que supervisa el uso de los recursos públicos, la planificación presupuestaria y la sostenibilidad fiscal de la municipalidad.

Responsabilidades

Esta comisión tiene la tarea de analizar, elaborar y presentar informes al Concejo Municipal sobre:

1. Presupuesto anual y sus reformas:

- Evaluación y aprobación del presupuesto municipal de cada ejercicio fiscal.
- Revisión de las reformas presupuestarias y la ejecución de proyectos.
- Liquidación del presupuesto al final del año fiscal.

2. Regulación de impuestos, tasas y contribuciones:

- Estudio y aprobación de ordenanzas que regulen tributos municipales.
- Revisión de ajustes en tasas y contribuciones especiales.
- Supervisión del impacto de las cargas impositivas sobre la ciudadanía.

3. Seguimiento a las finanzas del GAD Municipal y sus empresas públicas:

- Evaluación del estado financiero del municipio.
- Análisis de contratación de empréstitos internos y externos.
- Monitoreo de la gestión económica de las empresas municipales.

4. Planificación estratégica y modelos de gestión pública:

- Desarrollo de planes de financiamiento para proyectos urbanos y rurales.
- Evaluación del impacto de políticas fiscales y económicas en el cantón.

- Implementación de estrategias para garantizar un desarrollo armónico y equitativo.

Ejecución presupuestaria y manejo financiero municipal

Uno de los aspectos fundamentales en la gestión del presupuesto municipal es el seguimiento de la ejecución presupuestaria, que permite verificar cómo se están utilizando los recursos asignados. Dentro de este proceso se manejan tres conceptos clave:

1. **Comprometido:** Cuando el municipio reserva una partida presupuestaria para ejecutar un gasto específico.
2. **Devengado:** Cuando se reconoce la obligación de pago, pero aún no se ha realizado el desembolso.
3. **Pago (ejecutado):** Cuando el municipio efectivamente realiza el pago al proveedor o contratista.

Este seguimiento es crucial para garantizar que los recursos sean utilizados de manera eficiente y no queden proyectos inconclusos por falta de planificación financiera.

Cumplimiento de la Regla Fiscal

Según el artículo 286 de la Constitución del Ecuador, las finanzas públicas deben conducirse de forma sostenible, responsable y transparente. La regla fiscal establece que los gastos permanentes del municipio deben financiarse con ingresos permanentes, evitando el endeudamiento excesivo y garantizando la estabilidad económica.

Ingresos permanentes:

- Impuestos municipales, tasas y contribuciones.
- Venta de bienes y servicios.
- Transferencias corrientes del Estado.

Egresos permanentes:

- Pago de sueldos y salarios del personal municipal.
- Gastos operativos y administrativos.
- Servicios de mantenimiento y operación.

El cumplimiento de esta regla garantiza que el municipio no comprometa su estabilidad financiera y

que los recursos sean utilizados de manera eficiente y prioritaria en proyectos esenciales.



Elaborado por: Ministerio de Economía y Finanzas

Ordenamiento territorial y planificación del desarrollo

Dentro de la planificación municipal, una de las herramientas más importantes es el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT), que define la hoja de ruta para el crecimiento urbano y rural del cantón.

Instrumentos clave en la planificación municipal:

- 1. Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT):** Define las estrategias de desarrollo del cantón a mediano y largo plazo.

2. Plan de Uso y Gestión de Suelos (PUGS):

Regula el uso del suelo urbano y rural para garantizar un crecimiento ordenado.

3. Plan Operativo Anual (POA): Establece las acciones concretas que ejecutará el municipio en un año fiscal.

4. Presupuesto Participativo Municipal:

Involucra a la ciudadanía en la priorización de proyectos de inversión.

Estos planes aseguran que el desarrollo del cantón sea planificado, sostenible y alineado con las necesidades de la población.

Impacto de mi participación en la Comisión

A pesar de los retos iniciales en la conformación de las comisiones, mi trabajo en Planificación, Presupuesto, Finanzas y Tributación ha permitido aportar con un enfoque técnico, garantizando que:

- El presupuesto municipal se ejecute de manera eficiente y transparente.
- Se respeten las reglas fiscales y se optimicen los recursos financieros.

- Las políticas tributarias y fiscales no perjudiquen a la ciudadanía y sean justas.
- El crecimiento urbano sea planificado y sostenible a través de herramientas como el PDOT y el PUGS.

Este trabajo ha evidenciado que una comisión bien organizada no se limita a la administración de recursos; también tiene un papel fundamental en la definición del desarrollo municipal, garantizando que Ambato progrese con planificación y orden.

Aportes en la comisión de tránsito, transporte, movilidad y seguridad vial

Además de mi participación en las comisiones de Propiedad, Espacio Público, Seguridad y Convivencia Ciudadana, y Planificación, Presupuesto, Finanzas y Tributación, también fui designado miembro de la Comisión de Tránsito, Transporte, Movilidad y Seguridad Vial. Esta comisión juega un papel clave en la planificación y regulación del tránsito en la ciudad, asegurando que el sistema de movilidad sea eficiente, seguro y accesible para todos los ciudadanos.

Funciones:

De acuerdo con la normativa del Concejo Municipal, esta comisión tiene la responsabilidad de analizar, elaborar y presentar proyectos normativos sobre:

1. Planificación y regulación del tránsito y transporte:

- Normativas para la circulación vehicular y peatonal.
- Regulación del transporte público y privado.
- Control de la seguridad vial en el cantón.

2. Supervisión del cumplimiento de normativas nacionales:

- Implementación de la legislación nacional en materia de transporte y movilidad.
- Regulación del trabajo de los agentes civiles de tránsito.

3. Desarrollo de proyectos estratégicos para mejorar la movilidad urbana:

- Identificación de puntos críticos de congestión vehicular.
- Optimización de rutas y flujos de tránsito para reducir el tiempo de desplazamiento.
- Implementación de planes de seguridad vial para peatones, ciclistas y conductores.

Instrumentos:

La movilidad no puede ser vista de forma aislada; debe estar integrada dentro de una planificación territorial eficiente que tome en cuenta el crecimiento de la ciudad y las necesidades de la población.

Para ello, es fundamental la aplicación de herramientas de planificación estratégica como:

1. Plan maestro de seguridad vial:

- Define estrategias para reducir los accidentes de tránsito y mejorar la seguridad en las vías.
- Incluye medidas de educación vial, señalización y control de infracciones.

2. Ordenamiento territorial y movilidad:

- La movilidad debe planificarse en armonía con el desarrollo urbano, evitando la saturación de ciertas áreas y promoviendo el crecimiento equilibrado.
- La actualización catastral y los estudios de densidad poblacional ayudan a determinar necesidades de infraestructura vial.

3. Actualización catastral:

- Permite evaluar el crecimiento urbano y la distribución de la población, datos fundamentales para la planificación del tránsito y transporte.
- Cada dos años, el municipio debe actualizar los catastros para identificar nuevas necesidades de movilidad y ajustar los planes de infraestructura vial.

Impacto de la comisión en la gestión de movilidad urbana

Uno de los desafíos más grandes en el cantón Ambato es la congestión vehicular y el transporte

público, temas en los que la Comisión de Tránsito y Movilidad ha trabajado con enfoque técnico.

Las principales contribuciones en esta comisión han sido:

- Mejoramiento de la señalización vial en zonas de alta afluencia vehicular y peatonal.
- Regulación del transporte público, garantizando rutas más eficientes y seguras.
- Diseño de estrategias para reducir el tráfico en horas pico, evitando colapsos en el centro de la ciudad.
- Gestión para la modernización del sistema de tránsito, incorporando tecnología para el control del tráfico.

El desafío de la movilidad en una ciudad en crecimiento

Ambato es una ciudad en constante crecimiento, y con ello, los problemas de movilidad se han vuelto más evidentes. Por ello, el trabajo en esta comisión no se limita al presente, ya que también se orienta hacia la planificación de soluciones sostenibles que garanticen un futuro estable.

Algunos de los retos que siguen en agenda incluyen:

- Implementación de sistemas de transporte alternativos y sostenibles.
- Construcción de infraestructura vial moderna para optimizar el tráfico.
- Regulación y modernización del transporte urbano y metropolitano.

A través de esta comisión, se ha demostrado que una gestión municipal eficiente aparte de administrar los problemas de movilidad actuales, debe anticiparse a los desafíos futuros con estrategias bien planificadas y sostenibles.

CAPÍTULO VI

FUNDAMENTOS DE ECONOMÍA Y SU IMPACTO EN LA SOCIEDAD

El impacto de la economía en la vida cotidiana

La economía es la disciplina que estudia cómo la sociedad administra sus recursos escasos para satisfacer necesidades ilimitadas. En su influyente libro *Economics* (1948), los economistas Paul Samuelson y William Nordhaus definen la economía como “*el estudio de cómo la sociedad administra sus recursos escasos*”⁵. Bajo este enfoque, la economía busca responder a tres preguntas fundamentales:

1. **¿Qué producir?** – Dado que los recursos son limitados, es crucial determinar qué bienes

y servicios se deben producir para satisfacer mejor las necesidades de la población.

2. **¿Cómo producir?** – Es necesario establecer los métodos y tecnologías más eficientes para optimizar el uso de los recursos disponibles.
3. **¿Para quién producir?** – La distribución de los bienes y servicios debe responder a principios de equidad, eficiencia y sostenibilidad.

Estos principios básicos sustentan el funcionamiento de la economía a nivel individual, empresarial y gubernamental, influyendo en la toma de decisiones tanto en el ámbito personal como en el desarrollo de políticas económicas a gran escala.

La economía está presente en todos los aspectos de la vida de las personas, desde decisiones diarias como administrar un presupuesto personal, hasta las estrategias de crecimiento de empresas y la formulación de políticas económicas de los gobiernos. Algunos ejemplos concretos incluyen:

- **En la vida personal:** Determina cómo las personas gestionan su dinero, ahorran, invierten y consumen bienes y servicios.
- **En las empresas:** Permite fijar precios, optimizar costos de producción y evaluar oportunidades de inversión.

- **En la política pública:** Facilita la creación de estrategias para impulsar el crecimiento económico, generar empleo y reducir la pobreza.

La economía como base del desarrollo de los países

El conocimiento económico es esencial para la formulación de políticas públicas que promuevan el bienestar social y el crecimiento sostenible. Algunos de los objetivos fundamentales que los gobiernos persiguen a través de la aplicación de teorías económicas incluyen:

- **Estabilidad económica:** Control de la inflación, el desempleo y las fluctuaciones extremas en los precios.
- **Crecimiento sostenible:** Implementación de modelos que fomenten el desarrollo económico sin comprometer los recursos para futuras generaciones.
- **Redistribución del ingreso:** Estrategias que reduzcan las desigualdades económicas y fortalezcan la equidad social.

Más allá de su impacto a gran escala, el estudio de la economía proporciona herramientas clave para la toma de decisiones estratégicas en la administración de recursos a nivel individual, empresarial y estatal.

Tipos de economía y su impacto en la sociedad

La economía se divide en dos grandes ramas: la macroeconomía y la microeconomía^{96, 97}. Ambas son fundamentales para comprender la dinámica de los mercados, la producción, el consumo y las políticas económicas que rigen a un país.

Macroeconomía

La macroeconomía estudia el comportamiento de la economía en su conjunto, analizando agregados económicos como la producción nacional, el empleo, la inflación, la balanza de pagos y las tasas de interés⁹⁷. Su propósito es comprender cómo funcionan los sistemas económicos y diseñar políticas que fomenten el desarrollo y la estabilidad.

Principales áreas de estudio:

1. **Crecimiento económico:** Medido a través del Producto Interno Bruto (PIB), que refleja la producción total de bienes y servicios en un país.
2. **Inflación:** Representa el aumento sostenido de los precios en la economía y su impacto en el poder adquisitivo de la población.
3. **Desempleo:** Analiza el porcentaje de la población económicamente activa que no encuentra trabajo y sus implicaciones en la estabilidad social.
4. **Déficit público y deuda:** Evalúa la relación entre los ingresos y gastos del Estado, y cómo el financiamiento a través de deuda afecta la sostenibilidad fiscal.
5. **Balanza de pagos:** Mide el flujo de transacciones económicas entre un país y el resto del mundo, determinando su competitividad y estabilidad financiera.⁹⁸

La macroeconomía es esencial para la formulación de políticas económicas, ya que permite que los gobiernos implementen medidas para impulsar el crecimiento, controlar la inflación y fomentar el empleo. Instituciones como los bancos centrales y organismos internacionales utilizan estos indicadores

para evaluar la salud económica de un país y diseñar estrategias de desarrollo.

Microeconomía

Mientras la macroeconomía analiza la economía a gran escala, la microeconomía se enfoca en el comportamiento de individuos, empresas y mercados específicos. Su propósito es estudiar cómo los agentes económicos toman decisiones en la asignación de recursos limitados.⁹⁹

Principales áreas de estudio:

1. **Teoría del consumidor:** Analiza cómo los individuos toman decisiones de consumo basadas en sus preferencias y en su ingreso disponible.
2. **Teoría de la producción:** Estudia cómo las empresas eligen los insumos y procesos de producción para maximizar sus ganancias.
3. **Oferta y demanda:** Examina cómo los precios y cantidades de bienes y servicios se determinan en los mercados.
4. **Competencia y monopolios:** Evalúa la estructura de los mercados, desde la

competencia perfecta hasta los monopolios y oligopolios.

5. **Economía del bienestar:** Analiza la eficiencia y equidad en la distribución de los recursos dentro de una sociedad.⁹⁹

La microeconomía es fundamental porque permite comprender cómo interactúan los consumidores y las empresas en los mercados y cómo se forman los precios. También, proporciona herramientas para diseñar estrategias de negocio y políticas que promuevan una distribución eficiente de los recursos.

Diferencias clave entre macroeconomía y microeconomía

Tabla 1. Principales diferencias entre los tipos de economía

CARACTERÍSTICA	MACROECONOMÍA	MICROECONOMÍA
Enfoque	<i>Analiza la economía en su conjunto</i>	<i>Estudia la economía a nivel individual</i>
Principales variables	<i>PIB, inflación, desempleo, balanza de pagos</i>	<i>Oferta, demanda, precios, costos de producción</i>
Objetivo	<i>Diseñar políticas para la estabilidad económica</i>	<i>Explicar decisiones de consumidores y empresas</i>
Ejemplo de estudio	<i>Impacto de una crisis económica en el país</i>	<i>Cómo un aumento en el precio del petróleo afecta el precio de los productos</i>

Nota. Elaboración propia.

Ambas disciplinas están interconectadas y son esenciales para comprender el funcionamiento de la economía en su totalidad. Juntas permiten que gobiernos, empresas e individuos optimicen sus estrategias económicas y tomen decisiones informadas en un entorno en constante cambio.

La economía en colores

La economía, tradicionalmente centrada en la oferta y la demanda, ha evolucionado para incluir enfoques innovadores que abordan distintos desafíos y oportunidades. En este contexto, han surgido diversas “economías en colores”, cada una con una perspectiva única sobre el crecimiento y la sostenibilidad.

Economía Verde: Desarrollo sostenible y cuidado ambiental

La economía verde se centra en reducir el impacto ambiental de las actividades económicas y fomentar el desarrollo sostenible. Su objetivo es minimizar el daño ecológico mientras se promueve el crecimiento económico.

Principales áreas de aplicación:

1. **Energías renovables:** Desarrollo de energía solar, eólica, geotérmica y mareomotriz para reducir la dependencia de combustibles fósiles.
2. **Bioconstrucción:** Uso de materiales ecológicos y eficiencia energética en la construcción de viviendas y edificios.
3. **Transporte sostenible:** Promoción de vehículos eléctricos, bicicletas, carsharing y sistemas de movilidad eficientes.
4. **Gestión del agua:** Purificación, conservación de ríos y uso eficiente del recurso hídrico.
5. **Manejo de residuos:** Fomento del reciclaje, reducción de desechos y aprovechamiento de materiales biodegradables.¹⁰⁰

***Ejemplo:** Los Bonos Verdes son instrumentos financieros utilizados para financiar proyectos sostenibles y mitigar el cambio climático.*

Economía Azul: Potencial de los océanos en el desarrollo económico

La economía azul se basa en la explotación sostenible de los recursos marinos para generar crecimiento económico sin afectar los ecosistemas oceánicos.

Sectores de aplicación:

- **Acuicultura y pesca sustentable:** Producción controlada de productos marinos sin afectar la biodiversidad.
- **Turismo costero:** Desarrollo de actividades turísticas que respeten los ecosistemas marinos.
- **Bioteología marina:** Investigación para desarrollar productos farmacéuticos y cosméticos a partir de organismos marinos.
- **Energía oceánica:** Uso de la energía de las mareas y corrientes para generar electricidad limpia.¹⁰⁰

***Ejemplo:** Países como Noruega han implementado modelos de economía azul para gestionar de manera sostenible sus recursos pesqueros.*

Economía Naranja: Creatividad, cultura e innovación

También conocida como economía creativa, engloba sectores basados en la propiedad intelectual, las artes y la producción de conocimiento¹⁰¹. Se enfoca en industrias como:

- **Arte y cultura:** Música, cine, teatro y literatura.
- **Diseño y publicidad:** Creación de contenido visual y audiovisual para empresas y mercados.
- **Educación y tecnología:** Desarrollo de plataformas educativas y producción de software.
- **Arquitectura y gastronomía:** Innovación en el diseño de espacios urbanos y culinarios.^{100, 101}

***Ejemplo:** En América Latina, la economía naranja ha sido promovida como motor de desarrollo en sectores culturales y tecnológicos.*

Economía Negra y Gris: Lo ilegal y lo informal en la economía

No todas las actividades económicas son reguladas por el Estado. Existen sectores fuera del control

gubernamental, que pueden clasificarse en dos grandes grupos:

- **Economía negra:** Actividades ilícitas como el narcotráfico, terrorismo y crimen organizado. Refleja la desigualdad y la falta de oportunidades en ciertas regiones.
- **Economía gris:** Actividades informales que, aunque legales, evaden impuestos y regulaciones. Se observa en el comercio ambulante, los mercados clandestinos y empleos sin contrato.¹⁰⁰

***Ejemplo:** En muchos países en desarrollo, la economía gris representa un alto porcentaje del empleo total debido a la falta de regulaciones laborales.*

Economía Roja: Consumismo desmedido y sus efectos

La economía roja gira en torno al consumismo extremo como motor de crecimiento económico. Se basa en la compra excesiva de bienes y servicios, a menudo impulsada por la publicidad y la cultura del materialismo.

***Ejemplo:** El “Black Friday” es una manifestación clara del consumismo, donde las empresas fomentan compras masivas a través de descuentos agresivos.*

Economía Amarilla: Ciencia y tecnología como motores de desarrollo

La economía amarilla se enfoca en la innovación científica y tecnológica para reducir costos y mejorar la eficiencia en la producción.

Áreas clave:

- **Inteligencia artificial:** Aplicación de algoritmos para mejorar procesos empresariales.
- **Big Data y analítica:** Uso de datos masivos para la toma de decisiones.
- **Automatización y robótica:** Optimización de la producción a través de la tecnología.

***Ejemplo:** Empresas como Tesla han revolucionado la economía amarilla con avances en vehículos eléctricos y automatización.*

La división de la economía en colores refleja la diversidad de enfoques en el mundo moderno. Ya no se limita exclusivamente a la producción y el consumo;

se trata de cómo se entrelazan la sostenibilidad, la creatividad, la tecnología y la inclusión social en la configuración del desarrollo económico.

Cada una de estas economías representa un desafío y una oportunidad para los países y empresas que buscan innovar, mejorar la calidad de vida y construir un futuro sostenible.

Política económica

La política económica es el conjunto de estrategias y directrices mediante las cuales el Estado regula y orienta la actividad económica de un país. Su objetivo principal es garantizar un desarrollo sostenible, mantener la estabilidad macroeconómica y promover la equidad social.

Para lograr estos fines, la política económica se divide en diferentes áreas que determinan cómo un gobierno administra los recursos y diseña estrategias para fomentar el crecimiento. A través de su aplicación, el Estado influye en variables clave como la inflación, el empleo, el comercio y la inversión, asegurando que la economía opere de manera eficiente y en beneficio de la sociedad.

Principales componentes:

1. **Política fiscal:** Administración de los ingresos y gastos del Estado.
 - **Instrumentos:** Impuestos, gasto público, deuda pública.
 - **Objetivo:** Lograr equilibrio presupuestario y evitar déficits excesivos.

2. **Política monetaria:** Regulación del dinero en circulación y las tasas de interés.
 - **Instrumentos:** Emisión de dinero, tasa de interés, encajes bancarios.
 - **Objetivo:** Controlar la inflación y garantizar estabilidad financiera.

3. **Política cambiaria:** Control del tipo de cambio y la competitividad internacional.
 - **Instrumentos:** Intervención en el mercado cambiario, bandas de flotación.
 - **Objetivo:** Mantener estabilidad en el valor de la moneda.

4. **Política comercial:** Regulación de importaciones y exportaciones.

- **Instrumentos:** Aranceles, acuerdos comerciales, subsidios a exportaciones.
- **Objetivo:** Equilibrar la balanza comercial y fortalecer sectores estratégicos.

5. **Política de empleo:** Estrategias para reducir el desempleo y mejorar la calidad laboral.

- **Instrumentos:** Regulaciones laborales, incentivos a la contratación.
- **Objetivo:** Garantizar estabilidad en el mercado laboral.

Política social

La política social es una extensión de la política económica, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la población mediante estrategias de inclusión y bienestar.

Principales áreas de acción:

- **Educación:** Inversión en formación y capacitación de la población.
- **Salud pública:** Garantizar el acceso a servicios médicos y medicamentos.
- **Vivienda:** Creación de programas para facilitar el acceso a la vivienda propia.
- **Protección social:** Programas de asistencia para sectores vulnerables.

***Ejemplo:** Los subsidios y programas de asistencia social buscan reducir la pobreza y mejorar el bienestar de la población.*

Proyecciones: Análisis de variables
macroeconómicas

Las proyecciones económicas permiten estimar el comportamiento futuro de la economía basándose en datos históricos y tendencias actuales.

Principales indicadores analizados:

1. Producto Interno Bruto (PIB):

- Mide el valor total de los bienes y servicios producidos en un país.
- Se expresa en términos absolutos (USD) y como tasa de crecimiento anual.

2. Inflación:

- Representa el aumento generalizado de los precios en la economía.
- Se mide a través del Índice de Precios al Consumidor (IPC).

3. Desempleo:

- Indica la cantidad de personas que buscan trabajo y no lo encuentran.
- Se expresa como porcentaje de la población económicamente activa.

4. Déficit y deuda pública:

- Evalúa el nivel de endeudamiento del Estado y su capacidad de pago.
- Se mide como porcentaje del PIB.

5. Balanza de pagos:

- Registra las transacciones económicas entre un país y el resto del mundo.
- Evalúa exportaciones, importaciones e inversión extranjera.

***Ejemplo:** Si un país presenta un déficit fiscal elevado, el gobierno podría implementar medidas de austeridad para equilibrar sus finanzas.*

Métodos para realizar proyecciones económicas

Las proyecciones económicas se basan en modelos matemáticos y estadísticos que permiten prever escenarios futuros.

Principales métodos utilizados:

1. **Modelos econométricos:** Aplicación de estadísticas y datos históricos para estimar tendencias futuras.
2. **Programación financiera:** Análisis del flujo de ingresos y egresos del Estado.
3. **Análisis de coyuntura:** Evaluación de eventos actuales y su impacto en la economía.

***Ejemplo:** Durante la pandemia del COVID-19, los gobiernos realizaron proyecciones para estimar el impacto en el PIB y definir estrategias de recuperación.*

El papel de la política económica en la estabilidad del país

La política económica y sus proyecciones son esenciales para la planificación y estabilidad de un país. A través de la regulación de variables clave, los gobiernos pueden fomentar el crecimiento, mejorar la calidad de vida y responder a crisis económicas de manera eficiente.

El análisis de indicadores macroeconómicos permite anticiparse a problemas financieros y diseñar estrategias de largo plazo, asegurando un desarrollo económico sostenible y equitativo.

El analista económico

En el dinámico y complejo mundo económico actual, el rol del analista económico se ha convertido en un pilar fundamental para la toma de decisiones tanto en el sector público como en el privado. Estos profesionales desempeñan una función crucial en la interpretación y predicción de tendencias económicas, permitiendo a las empresas, gobiernos y organizaciones diseñar estrategias informadas que impactan en la sociedad.

¿Qué es un analista económico y cuál es su función?

El analista económico es un profesional con habilidades en investigación, interpretación de datos y formulación de estrategias económicas. Su labor consiste en:

- 1. Recopilar y analizar datos económicos:** Evaluar variables como PIB, inflación, desempleo y balanza de pagos.
- 2. Interpretar tendencias de mercado:** Analizar el comportamiento de la oferta y la demanda, ciclos económicos y crisis financieras.
- 3. Asesorar en políticas económicas:** Brindar información a gobiernos y empresas para mejorar su planificación financiera.

4. **Evaluar políticas públicas:** Analizar el impacto de decisiones gubernamentales en el desarrollo económico.
5. **Elaborar informes y pronósticos:** Presentar análisis económicos basados en modelos estadísticos y econométricos.

***Ejemplo:** Un analista económico puede prever el impacto de una subida en las tasas de interés en la inversión privada y el consumo.*

Habilidades clave de un Analista económico

Para desempeñar su función con eficacia, un analista económico debe contar con un conjunto de habilidades técnicas y analíticas:

1. **Conocimiento de teoría económica:** Comprensión de los principios macro y microeconómicos.
2. **Manejo de herramientas cuantitativas:** Uso de econometría, análisis estadístico y modelización económica.
3. **Pensamiento crítico:** Capacidad de evaluar información de manera objetiva y tomar decisiones fundamentadas.

4. **Comunicación efectiva:** Explicar conceptos complejos de forma clara a audiencias no especializadas.
5. **Capacidad de anticipación:** Evaluar escenarios futuros y proponer soluciones estratégicas.

***Ejemplo:** Un analista económico en un banco central debe prever el impacto de la inflación en las tasas de interés y proponer medidas correctivas.*

Evolución del rol del analista económico en la era digital

Con la globalización y la digitalización de la información, el rol del analista económico ha evolucionado significativamente. En la actualidad, estos profesionales deben estar capacitados en:

- **Big Data y analítica avanzada:** Manejo de grandes volúmenes de datos en tiempo real.
- **Uso de inteligencia artificial:** Aplicación de modelos predictivos basados en machine learning.
- **Estrategias de comunicación digital:** Presentación de análisis en medios de comunicación y plataformas en línea.

***Ejemplo:** Durante la pandemia del COVID-19, los analistas económicos utilizaron modelos de simulación para estimar el impacto en el empleo y la producción.*

El nacimiento del analista económico en Ambato

A finales de los años 90, el contexto económico de Ecuador vivió una serie de eventos que marcaron un antes y un después en su estructura financiera. La guerra con Perú en 1995, el feriado bancario de 1999 y la dolarización de 2000 fueron acontecimientos que generaron un profundo impacto en la economía nacional.

En ese contexto, mi interés por investigar, analizar y explicar los fenómenos económicos surgió como una necesidad de ofrecer claridad en medio de la incertidumbre. Desde la publicación de mi primer artículo de opinión sobre riesgo país en el año 2000, mi trayectoria en el análisis económico ha estado marcada por la responsabilidad de brindar información objetiva y fundamentada.

Reconocimientos y trayectoria en el análisis económico

- Publicaciones en medios escritos como Diario El Herald y Diario La Hora.

- Participación en medios radiales y televisivos con análisis de coyuntura económica.
- Exposición en revistas de prestigio como Líderes, Vistazo, El Universo y El Comercio.
- Intervenciones en foros y debates económicos nacionales e internacionales.
- Participación en las Comisiones Especializadas Permanentes de la Asamblea Nacional.

***Ejemplo:** Durante la crisis financiera global de 2008, mis análisis fueron publicados en distintos medios para explicar su impacto en la economía ecuatoriana.*

Tips para un análisis económico sólido y creíble

A lo largo de más de 25 años en el análisis económico, he aprendido que la clave para generar credibilidad y rigor analítico radica en seguir ciertos principios fundamentales:

1. **Usar datos oficiales:** Siempre basarse en fuentes reconocidas como bancos centrales, ministerios o institutos de estadística.
2. **Comparar con datos históricos:** Mostrar tendencias para evidenciar cambios en la economía.

3. **Simplificar términos técnicos:** Explicar conceptos en lenguaje claro y accesible.
4. **Evitar imprecisiones:** No utilizar términos como “aproximadamente” o “más o menos”, ya que restan credibilidad.
5. **Ejemplificar con casos locales:** Relacionar los análisis con situaciones cercanas al público.
6. **Mantenerse actualizado:** Leer constantemente informes económicos, artículos académicos y tendencias de mercado.
7. **Evitar sesgos políticos o ideológicos:** Mantener una postura objetiva y fundamentada en datos.

***Ejemplo:** Durante la pandemia del COVID-19, utilicé proyecciones económicas basadas en modelos matemáticos para evaluar el impacto en la recuperación económica.*

Impacto del análisis económico en la opinión pública y la toma de decisiones

El análisis económico no solo es una herramienta académica, es una herramienta de poder que influye en la opinión pública y en la formulación de políticas. Gracias a su capacidad de evaluar escenarios y proponer soluciones, los analistas económicos pueden:

1. **Influir en la toma de decisiones gubernamentales:** Brindando información clave para el diseño de políticas económicas.
2. **Guiar a las empresas en su planificación estratégica:** Aportando información sobre el entorno macroeconómico.
3. **Informar a la ciudadanía:** Explicando de manera accesible los fenómenos económicos que afectan su día a día.

***Ejemplo:** Un análisis sobre el impacto de la inflación puede ayudar a los ciudadanos a tomar decisiones sobre ahorro e inversión.*

El legado del análisis económico y su futuro

A lo largo de más de dos décadas de trayectoria, el análisis económico me ha permitido:

- Aportar a la sociedad con información clara y objetiva.
- Contribuir en debates nacionales sobre políticas económicas.
- Interactuar con líderes, académicos y ciudadanos interesados en la economía.

Ser analista económico es más que interpretar cifras, es traducir la economía en lenguaje comprensible y ofrecer herramientas para que las personas puedan comprender y anticipar los cambios en su entorno financiero.

El futuro del análisis económico estará marcado por la inteligencia artificial, la digitalización de la información y el uso de datos en tiempo real, lo que exigirá a los analistas adaptarse a nuevas tecnologías y enfoques de interpretación.

La academia tiene la responsabilidad de formar profesionales capaces de interpretar, analizar y transformar la realidad económica y social. Sin embargo, el conocimiento académico no puede quedarse en los libros o en las aulas. Su aplicación en el mundo real es lo que verdaderamente genera impacto. En este contexto, la economía trasciende su carácter teórico y se convierte en una herramienta fundamental para la toma de decisiones estratégicas, tanto en el ámbito empresarial como en el sector productivo. ¿Cómo se traduce el conocimiento académico en el desarrollo empresarial? ¿Cuál es el papel de la empresa en la construcción de sociedades más equitativas y sostenibles? Estas preguntas nos llevan a la siguiente parte, donde se explorará la interrelación entre empresa y política como motores del progreso.

PARTE II

EMPRESA Y LIDERAZGO

Gonzalo Callejas Herdoíza

Descubro que escribir es la mejor manera de recordar: revivir la ilusión de los momentos positivos del pasado y reflexionar sobre el aprendizaje obtenido en tiempos adversos.

Agradezco profundamente al Dr. Diego Proaño Córdova por permitirme formar parte de una obra dedicada al análisis de distintas dimensiones del pensamiento y la acción, con el propósito de construir mejores espacios de convivencia.

Las experiencias de vida y la aplicación de acciones orientadas a la promoción y ejecución de voluntades para el desarrollo colectivo pueden convertirse en la mayor y mejor fuente de conocimiento práctico para la obtención de resultados concretos. Dedicamos este escrito a quienes buscan composiciones ideales y patrones pragmáticos de acción para mejorar la calidad de vida de todos.

¿Cómo no dar las gracias por el cariño, apoyo, paciencia y determinación de mi círculo familiar? Ellos son el pilar fundamental de mi pensamiento, mis sentimientos y mi constante aspiración por contribuir a un futuro mejor para todos.

Gonzalo Callejas Herdoíza

CAPÍTULO VII

RAÍCES EMPRESARIALES Y VALORES FAMILIARES

Introducción

Cada trayectoria de liderazgo tiene un punto de Origen, un conjunto de experiencias y valores que moldean la visión y el compromiso de quienes asumen la responsabilidad de transformar su entorno. Mientras que Diego encontró en la academia el motor para su incursión en la política, en mi caso, el camino estuvo marcado desde el inicio por el espíritu empresarial y una profunda convicción de servicio.

Mi historia no comienza en un aula universitaria ni en un foro político, se abre paso en la estructura de una empresa familiar, donde desde muy joven comprendí que el liderazgo no solo consiste en tomar decisiones estratégicas, es asumir la responsabilidad de generar un

impacto positivo en la sociedad. Desde mis primeros años, el entorno familiar fue mi primera escuela de liderazgo, siendo el pilar fundamental en la formación de mi carácter y en la determinación de mi vocación de servicio.

La convicción de que el desarrollo económico debe ir de la mano con el compromiso social ha guiado cada una de mis decisiones, tanto en el ámbito empresarial como en mi incursión en la política. Al igual que la empresa, la política requiere planificación, visión a largo plazo y un compromiso ineludible con el bienestar colectivo.

El empresario como agente de desarrollo social

La empresa además de ser un motor de crecimiento económico, es un pilar fundamental para la estabilidad y el bienestar social. En las civilizaciones de Mesopotamia, Egipto y Grecia, el comercio y la producción de bienes garantizaban la supervivencia y han generado estructura y cohesión social. Con el tiempo, este sistema evolucionó hasta lo que hoy conocemos como las empresas y los gremios, estructuras que buscan la eficiencia y la sostenibilidad en un entorno dinámico y competitivo.

Las guildas medievales marcaron un punto de inflexión en la organización económica, estableciendo mecanismos de regulación de la producción, estándares de calidad y sistemas de protección mutua entre los empresarios de la época. Posteriormente, los gremios modernos fortalecieron la especialización y defendieron los intereses de sus afiliados, permitiendo que la competencia se desarrollara en un marco más equitativo.

El espíritu gremial y empresarial ha estado siempre presente en mi familia. Cada generación ha enfrentado sus propios desafíos, pero el principio rector ha sido el mismo: utilizar los recursos disponibles para generar impacto positivo en la sociedad. La administración de empresas y la gestión pública tienen puntos en común fundamentales: ambas requieren planificación, liderazgo, capacidad de adaptación y una visión clara de futuro.

En Ecuador, el contexto empresarial ha enfrentado múltiples desafíos. La crisis financiera de 1999, la dolarización del 2000 y los constantes cambios en las regulaciones gubernamentales han puesto a prueba la resiliencia de las empresas familiares. Sin embargo, aquellas que lograron sobrevivir lo hicieron gracias a su capacidad de adaptación y a la implementación de modelos de gestión basados en eficiencia y planificación estratégica.

La relación entre empresa y política es inevitable. En un entorno donde la economía y la regulación están estrechamente conectadas, el sector privado necesita un marco normativo estable para operar con confianza. En este sentido, el papel del empresario trasciende la generación de riqueza: su liderazgo debe enfocarse en promover condiciones que permitan el desarrollo sostenible de la sociedad.

Desde mi experiencia, la formación de equipos sólidos, la planificación estratégica y la medición de resultados han sido claves para la gestión empresarial. Estos mismos principios pueden aplicarse en el sector público para mejorar la eficiencia y la transparencia.

Sin embargo, la administración pública enfrenta un reto adicional: la burocracia y la falta de sentido de urgencia. Mientras que en la empresa privada la toma de decisiones es rápida y basada en datos, en la política el proceso suele ser lento y fragmentado. Aplicar principios empresariales en la gestión gubernamental requiere un equilibrio entre eficiencia y compromiso social, asegurando que la optimización de procesos no desplace el enfoque en el bienestar ciudadano.

Este vínculo entre empresa y sociedad no es una teoría distante, es una realidad que he vivido de cerca. A lo largo de generaciones, mi familia ha sido testigo y protagonista de cómo el espíritu empresarial puede convertirse en un motor de desarrollo. La historia de

nuestra empresa es un reflejo de ese compromiso con la innovación, el progreso y el bienestar de la comunidad.

La herencia familiar

Desde 1910, mi bisabuelo, Don Ricardo Callejas Arias, formó parte del Concejo Cantonal de Ambato e incluso llegó a presidirlo en tiempos en los que los cargos eran *ad honorem*. Su servicio desinteresado al municipio sentó las bases de un compromiso que continuaría en generaciones posteriores. Su hijo, mi abuelo Ricardo Callejas Vásquez, nació precisamente el año en que su padre asumió la presidencia del Concejo. Décadas después, en 1967, lideró la alcaldía de Ambato, mientras que su hermano, Adolfo Callejas Vásquez, ocupaba cargos legislativos como diputado y senador del país.

Esta vocación de servicio público no fue un fenómeno aislado, es el resultado de una filosofía familiar que entendía la empresa y la política como esferas complementarias. Mi padre, Gonzalo Callejas Chiriboga, continuando esta tradición, asumió roles activos en cargos sociales, políticos y culturales, consolidando un liderazgo que trascendía los negocios y se integraba al desarrollo social. Su rol como presidente del Club de Fútbol Macará demuestra que el compromiso con la comunidad se extiende más allá

de la administración pública, promoviendo valores colectivos a través del deporte y la cultura.

Sin embargo, más allá del servicio público, la familia Callejas ha dejado una huella significativa en el sector empresarial, entendiendo que el desarrollo económico depende tanto de la política pública, como del compromiso del sector privado con el bienestar de la comunidad. En este contexto, Curtiduría Tungurahua ha sido un pilar fundamental en la historia de nuestra familia y en el desarrollo productivo y social de Ambato.

Curtiduría Tungurahua (CTU)

El sector privado tiene un papel clave en el desarrollo de las sociedades. Además de generar empleo y crecimiento económico, puede influir en la planificación urbana, la educación técnica y la generación de oportunidades para sectores vulnerables. En este sentido, la historia de Curtiduría Tungurahua es un ejemplo de cómo la empresa puede convertirse en una aliada del progreso social.

La empresa tuvo sus inicios en 1939 con el nombre de Curtiduría Pizarro, fundada por Demóstenes Pizarro. Dos años más tarde, pasó a manos de la sociedad Ricardo Callejas Vásconez y Hermanos, consolidándose como una de las principales proveedoras de cuero del país.

En 1967, mi abuelo Ricardo adquirió todas las acciones, lo que permitió un proceso de modernización y crecimiento que daría origen a Curtiduría Tungurahua Ricardo Callejas Vásquez e Hijos en 1983.

Desde sus inicios, la empresa se enfocó en la producción y comercialización de cuero, y también en su impacto dentro de la economía local. Durante décadas, ha sido un actor clave en la consolidación de Ambato como un centro de producción de calzado y marroquinería, generando empleo y aportando a la estabilidad económica de la región.

A lo largo de los años, CTU ha demostrado que la industria y la responsabilidad social pueden ir de la mano. Su capacidad de producción de 24,000 pieles mensuales la convirtió en el principal proveedor de empresas nacionales como Plasticaucho, Inducalsa, Pony, Calzacuero y Calzado Gamos, contribuyendo a la competitividad del sector calzado en el Ecuador. Sin embargo, su impacto trasciende lo económico, ya que ha promovido iniciativas de desarrollo sostenible, capacitación laboral y acceso a mercados internacionales para pequeñas y medianas empresas locales.

El rol de la empresa en la sostenibilidad y el bienestar social

Las empresas no solo tienen la responsabilidad de generar riqueza, deben hacerlo de manera sostenible¹⁰². Bajo esta premisa, CTU ha implementado políticas de responsabilidad ambiental y social, entendiendo que la competitividad a largo plazo depende de la armonía entre desarrollo económico y sostenibilidad.

Uno de los mayores desafíos de la industria curtidora a nivel mundial es el impacto ambiental. Por ello, la empresa tomó la decisión de invertir en infraestructura moderna y crear Ecotungurahua, una filial especializada en soluciones ambientales, cuyo propósito es reducir la huella ecológica de la industria y asesorar a otras empresas en procesos más limpios. De la misma manera, a través de la Fundación Forestal Tungurahua, se han promovido programas de reforestación y conservación de ecosistemas locales, contribuyendo a la mitigación de los efectos de la deforestación y el cambio climático en la región.

Este compromiso con la sostenibilidad se ha reflejado en el proceso de certificaciones internacionales que CTU ha emprendido en los últimos años:

- **Certificación Leather Working Group (LWG):**
Un protocolo ambiental global que promueve prácticas sostenibles en la industria del cuero.

- **Certificación ISO 9001:2015:** Un estándar de gestión de calidad que garantiza procesos eficientes y orientados a la satisfacción del cliente.

Empresa y política: Un mismo propósito

La historia de CTU refleja que la empresa y la política no son caminos opuestos, son herramientas complementarias para el desarrollo de una sociedad. Desde su fundación, la empresa ha sido parte del crecimiento económico de Ambato, pero también ha trabajado de la mano con organismos públicos y gremios productivos para impulsar regulaciones más eficientes, mejorar la infraestructura productiva y fortalecer la sostenibilidad del sector.

Mi convicción de que la empresa puede ser una aliada del progreso social no surge solo de una teoría, viene de la experiencia vivida. Haber crecido en este entorno me permitió entender que el liderazgo es asumir la responsabilidad de generar un impacto positivo en la comunidad. Los mismos principios que han hecho crecer a CTU son los que pueden aplicarse en la administración pública: planificación, eficiencia, visión de largo plazo y compromiso con el bienestar colectivo.

Esta perspectiva fue clave en mi decisión de involucrarme en la política, pues entendí que la administración pública puede beneficiarse de la visión empresarial sin perder su esencia social. De la misma manera en que una empresa debe optimizar sus recursos y medir el impacto de sus decisiones, un gobierno local debe trabajar bajo principios de eficiencia y transparencia para garantizar que cada acción genere resultados reales para la ciudadanía.

Comprender la relación entre empresa y desarrollo social fue clave en mi formación como líder. Sin embargo, para convertir esta visión en una herramienta efectiva de transformación, era necesario fortalecer mis conocimientos técnicos y estratégicos.

Formación académica y primeras experiencias laborales

El deseo de continuar con el legado familiar me llevó a tomar decisiones estratégicas en mi formación. Opté por estudiar en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), una de las instituciones más prestigiosas de América Latina. Esta elección no fue casualidad; México compartía similitudes económicas y culturales con Ecuador, y su modelo de desarrollo empresarial representaba un referente para la región.

En diciembre de 1997, a los 22 años, obtuve mi título de Ingeniero Industrial y de Sistemas. Esta formación me permitió adquirir las herramientas técnicas necesarias para optimizar procesos y gestionar estrategias, competencias esenciales tanto en el ámbito empresarial como en el sector público.

Mi primera experiencia laboral fue en Monterrey, dentro de una empresa industrial dedicada a la transformación de acero. Allí aprendí sobre producción eficiente, competitividad global y la importancia de la mejora continua. Sin embargo, la verdadera consolidación de mi carrera comenzó al regresar a Ecuador e incorporarme a Plástica Industrial.

Durante mis primeros catorce meses en la empresa, trabajé como asistente de gerencia de operaciones con enfoque en proyectos, adquiriendo un conocimiento profundo sobre la estructura interna del negocio. Fue un periodo de aprendizaje intensivo en el que comprendí la interdependencia de los distintos departamentos, la importancia del liderazgo en la toma de decisiones y la necesidad de adaptación constante en un mercado dinámico.

Liderazgo en la empresa: Formación en gestión y eficiencia

La empresa, al igual que cualquier organización pública, enfrenta desafíos constantes. En el año 2000, Plasticaucho Industrial implementó una reestructuración estratégica para dividir las operaciones en líneas de negocio y mejorar la gestión operativa. Como resultado, fui promovido a la gerencia de dos líneas de transformación, asumiendo la responsabilidad de mejorar la eficiencia y la calidad en la producción.

Uno de los hitos más significativos durante esta etapa fue la certificación ISO 9000, un reconocimiento que validaba el esfuerzo del equipo en el desarrollo de procesos estandarizados y de alta calidad. Más allá de la certificación, esta experiencia me permitió entender que el éxito no radica solo en alcanzar objetivos, sino en el proceso de transformación y mejora continua.

En 2006, enfrenté un nuevo reto: asumir la administración de la empresa familiar. Este paso significó más que dirigir una organización con décadas de historia; fue hacerlo en un contexto de crisis económica y creciente competencia extranjera. Desde el primer día, comprendí que la clave estaba en la adaptabilidad y la visión estratégica.

Para superar estos desafíos, implementamos estrategias basadas en:

- **Optimización de costos:** Reducción de gastos innecesarios sin comprometer la calidad del producto.
- **Diversificación del mercado:** Expansión a nuevas áreas para mitigar el impacto de la competencia.
- **Innovación en procesos:** Introducción de tecnología para aumentar la eficiencia operativa.

Este proceso consolidó mi visión de liderazgo, basada en la combinación de pragmatismo, gestión eficiente y planificación a largo plazo.

La vocación de servicio y la necesidad de un cambio estructural

El liderazgo en la empresa me permitió comprender las dinámicas del desarrollo estructural y la importancia de una gestión eficiente. Con esta perspectiva, fue inevitable reconocer las deficiencias en la administración pública y reflexionar sobre cómo principios del sector privado pueden aportar a su transformación.

Desde mi rol como empresario, siempre observé con interés la forma en que se gestionaban los recursos públicos y cómo las decisiones gubernamentales impactaban la economía y la calidad de vida de los ciudadanos. La pregunta clave era: ¿Por qué la administración pública parecía tan ineficiente en comparación con la gestión privada?

El desarrollo de una ciudad o de un país no depende exclusivamente del sector privado ni del esfuerzo individual. Se requiere una política pública bien estructurada, capaz de establecer condiciones adecuadas para la inversión, el empleo y el desarrollo social. Sin embargo, con el tiempo, observé que la política en Ecuador se había convertido en un espacio donde predominaban los intereses personales, la burocracia excesiva y la falta de planificación estratégica.

Observación crítica de la gestión pública

Mi experiencia en el sector privado me permitió notar que el problema de la gestión pública no es la falta de recursos, es falta de eficiencia en su administración. En múltiples ocasiones, vi proyectos municipales mal ejecutados, sobrecostos injustificables y decisiones tomadas sin un análisis técnico previo.

Algunas de las fallas recurrentes que identifiqué fueron:

- **Falta de planificación estratégica:** No existían metas claras ni indicadores de desempeño para evaluar los proyectos.
- **Gestión reactiva en lugar de proactiva:** Se tomaban decisiones en función de crisis momentáneas en lugar de diseñar estrategias sostenibles a largo plazo.
- **Burocracia excesiva:** Los procesos administrativos ralentizaban la ejecución de proyectos esenciales para la ciudad.
- **Corrupción y falta de transparencia:** En muchos casos, los recursos no se destinaban de manera eficiente ni se justificaban adecuadamente.

A pesar de estas deficiencias, estaba convencido de que la política podía ser una herramienta de transformación. La administración pública tiene el poder de estructurar programas de desarrollo, generar oportunidades y mejorar la calidad de vida de las personas. Sin embargo, esto solo es posible si se introduce una lógica de eficiencia, planificación y rendición de cuentas.

Los empresarios sabemos que una gestión eficiente se basa en datos, análisis y resultados medibles. Si la política adoptara esta lógica, los gobiernos podrían tomar decisiones más efectivas y sostenibles.

Contraste entre la administración privada y la pública

La gran diferencia entre la empresa y la administración pública radica en la forma en que se manejan los recursos y los tiempos de respuesta. A continuación, se presenta una comparativa entre ambos modelos de gestión:

Tabla 2. Comparativa entre gestión empresarial y gestión pública

ASPECTO	GESTIÓN EMPRESARIAL	GESTIÓN PÚBLICA
Toma de decisiones	<i>Basada en datos y eficiencia</i>	<i>Influenciada por intereses políticos</i>
Uso de recursos	<i>Optimización y reducción de costos</i>	<i>Gasto muchas veces excesivo e ineficiente</i>
Evaluación de impacto	<i>Medición constante con indicadores de desempeño</i>	<i>Falta de métricas claras y rendición de cuentas</i>
Flexibilidad y adaptación	<i>Se ajusta rápidamente a cambios en el mercado</i>	<i>Lenta y burocrática, dificultando la innovación</i>

Nota. Elaboración propia. La tabla compara los enfoques de la gestión empresarial y la gestión pública en diferentes aspectos clave.

Este contraste me llevó a reflexionar sobre cómo las herramientas de gestión privada podrían aplicarse en la administración pública para mejorar su eficiencia. No obstante, entender la realidad del sector público desde dentro era fundamental para poder generar cambios reales. Fue esta inquietud la que me llevó a

aceptar el reto de participar en el Concejo Municipal de Ambato, inicialmente como concejal alterno, una experiencia que me permitió observar de primera mano las dinámicas del gobierno local y la complejidad de la toma de decisiones en el ámbito público.

Experiencia como concejal alterno

Mi primera aproximación a la gestión pública se dio en 2004, durante el período de reelección del Arq. Fernando Callejas. Si bien mi rol era reemplazar en ausencia al concejal Don José Cuesta Holguín, esta experiencia me permitió presenciar de primera mano los procesos de debate y construcción de política pública a través de la formulación y aprobación de ordenanzas municipales.

El Concejo Municipal estaba compuesto por diversas figuras políticas con diferentes ideologías y enfoques de gestión. A pesar de esto, en aquel entonces, los debates se desarrollaban con un nivel de seriedad y argumentación técnica que permitía alcanzar consensos en beneficio de la ciudad. Entre los actores clave de esta administración, recuerdo la presencia de notables figuras como el Dr. Marcelo Robayo, Ing. Patricio Mosquera, Sr. Mario Mayorga, Dra. Carolina Garcés, Ing. Patricio López, Dra. Sandy Ávalos, Dr. Fernando Caicedo, Arq. Jaime Herdoíza Cobo y Dr. Javier Altamirano, entre otros. A pesar de sus diferencias ideológicas y su afiliación a partidos

políticos diversos, todos coincidían en la necesidad de trabajar en estructuras funcionales que garantizaran soluciones prácticas y sostenibles para la ciudad.

Algunos de los temas más relevantes en la agenda del Concejo incluían:

- La planificación y expansión urbana de Ambato.
- La mejora de los servicios municipales.
- La fiscalización de proyectos y asignación de recursos.

Esta experiencia evidenció que, aunque la política municipal tenía el potencial de generar un impacto positivo, su efectividad dependía en gran medida del liderazgo y de la continuidad de políticas bien estructuradas.

La importancia de la planificación y la institucionalidad

Uno de los aprendizajes más valiosos de mi experiencia fue comprender cómo la planificación estratégica y una institucionalidad sólida pueden marcar la diferencia en la gestión pública. Durante los períodos de liderazgo del arquitecto Fernando

Callejas, Ambato experimentó un avance significativo en infraestructura y desarrollo urbano, impulsado por una administración con visión de largo plazo y gestión eficiente.

Sin embargo, con la llegada de nuevas administraciones sin un enfoque estratégico, muchos de estos logros fueron descontinuados o debilitados, evidenciando la fragilidad de los avances cuando no se sustentan en políticas institucionales perdurables.

Tras tres períodos consecutivos de gestión deficiente, la ciudad comenzó a enfrentar un modelo de gobierno menos estructurado. Pronto se hicieron evidentes problemas como:

- Falta de continuidad en proyectos clave.
- Desarticulación entre el gobierno municipal y el sector productivo.
- Crecimiento de la burocracia y disminución de la eficiencia administrativa.

Doce años después de ese giro en la administración, Ambato enfrenta desafíos cada vez más complejos. La institucionalidad municipal se ha debilitado, la planificación estratégica es deficiente o inexistente, y el sentido de pertenencia ciudadana se ha erosionado. Una ciudad históricamente reconocida por su

dinamismo, resiliencia y orgullo, ahora se encuentra sumida en la desconfianza y la desarticulación.

La ausencia de una visión clara a largo plazo ha llevado a la toma de decisiones inconexas, afectando la continuidad de proyectos de infraestructura, desarrollo social y crecimiento económico. La burocracia administrativa ha crecido sin generar mejoras en la eficiencia, obstaculizando la inversión y el emprendimiento. Además, la falta de diálogo con el sector productivo ha generado un desbalance en la planificación económica, limitando el desarrollo empresarial y frenando el progreso de la ciudad.

Esta situación confirma una realidad innegable: sin una gestión basada en planificación, institucionalidad y liderazgo estratégico, el avance de una ciudad se ralentiza y aumenta la probabilidad de estancarse.

La necesidad de liderazgo con enfoque empresarial en la gestión pública

La falta de planificación estratégica y la debilitación de la institucionalidad en la administración municipal de Ambato evidenciaron la urgencia de un liderazgo con visión estructurada. No se trataba de una aspiración personal ni de una intención de protagonismo, se trataba de la convicción de que, a través de un enfoque empresarial basado en eficiencia, transparencia y toma de decisiones fundamentadas, era posible recuperar

la confianza ciudadana y devolverle a la ciudad un sentido de organización y propósito común.

En la empresa privada, la eficiencia y la medición de resultados son aspectos fundamentales para la toma de decisiones. Cada acción se evalúa en función de su impacto y su viabilidad a largo plazo. En contraste, en la gestión pública, muchas decisiones suelen estar influenciadas por intereses políticos, ideológicos o personales, lo que dificulta la implementación de soluciones sostenibles. Esta diferencia estructural ha generado administraciones ineficientes, donde la falta de planificación y la ausencia de métricas claras han obstaculizado el desarrollo.

Sin embargo, la gestión municipal puede beneficiarse de herramientas ampliamente utilizadas en el sector empresarial. La planificación estratégica, la optimización de recursos y la evaluación de impacto no solo son aplicables en la administración pública, pueden convertirse en los pilares de un gobierno eficiente y orientado a resultados. Integrar estos principios permitiría mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, fortalecer la confianza en las instituciones y garantizar que las políticas públicas respondan a necesidades reales en lugar de intereses coyunturales.

Para transformar la política en una herramienta efectiva de cambio, es imprescindible adoptar un modelo de gestión basado en:

- **Indicadores de desempeño:** La medición del impacto de las políticas públicas es clave para evaluar su efectividad y realizar ajustes cuando sea necesario.
- **Optimización de recursos:** Aplicar principios de eficiencia permite maximizar el uso del presupuesto y garantizar que cada inversión genere un beneficio tangible para la comunidad.
- **Liderazgo basado en transparencia y planificación:** La rendición de cuentas y la gestión con visión a largo plazo son esenciales para recuperar la confianza de la ciudadanía y garantizar la continuidad de proyectos estratégicos.

La gran pregunta que surge es: ¿Cómo implementar este modelo de gestión de manera estructurada y efectiva en la administración municipal?

En este contexto y basado en mi experiencia en el sector empresarial puede servir de referencia para transformar la gestión pública y qué estrategias concretas pueden aplicarse para garantizar un gobierno eficiente, sostenible y alineado con las verdaderas necesidades de la sociedad.

CAPÍTULO VIII

LA EMPRESA COMO MODELO PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Administración pública como empresa de servicio público

La administración pública ha sido tradicionalmente concebida como un aparato burocrático cuya función es gestionar recursos estatales y proveer servicios a la ciudadanía¹⁰³. Sin embargo, la ineficiencia y la falta de planificación estratégica han limitado su capacidad de respuesta ante las necesidades de la población. En contraste, el sector empresarial ha demostrado que la eficiencia operativa, la medición de resultados y la optimización de recursos son fundamentales para garantizar el éxito y la sostenibilidad de una organización.

Desde esta perspectiva, el gobierno puede y debe ser gestionado como una empresa de servicio público, donde su rentabilidad no se mida en términos financieros, sino en la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía¹⁰⁴. Para ello, es necesario introducir una estructura administrativa basada en principios de gestión estratégica que garantice la eficacia y transparencia en la toma de decisiones.

Principios de planificación estratégica

En el ámbito empresarial, la planificación estratégica es un pilar esencial para definir objetivos claros, optimizar el uso de los recursos y medir el impacto de las decisiones. Estos mismos principios pueden aplicarse en la administración pública mediante:

- **Definición de objetivos medibles:** La política pública debe establecer metas concretas con indicadores de desempeño que permitan evaluar su impacto.
- **Uso de herramientas de análisis:** La toma de decisiones debe basarse en datos y estudios técnicos que aseguren la asignación eficiente de los recursos públicos.
- **Flexibilidad y adaptabilidad:** El gobierno debe operar con la capacidad de ajustarse a los cambios del entorno sin comprometer su estabilidad.

La ausencia de planificación estratégica en el sector público ha provocado que muchas administraciones actúen de manera reactiva, sin una visión a largo plazo. Esto genera desperdicio de recursos, proyectos inconclusos y políticas ineficaces⁵⁰. Por ello, adoptar un enfoque basado en planificación estratégica permitiría anticipar necesidades, optimizar inversiones y generar un impacto sostenible en la sociedad.

Evaluación de desempeño y uso eficiente de recursos

En el sector privado, la competitividad exige que cada recurso sea utilizado de manera óptima, asegurando la mayor rentabilidad posible. En el sector público, aunque el objetivo no sea el lucro, el principio de eficiencia sigue siendo esencial. La administración de recursos estatales debe enfocarse en maximizar el impacto social con la menor cantidad de desperdicio posible.

Para ello, es clave establecer indicadores de desempeño que midan la eficiencia de las políticas públicas. Algunos ejemplos incluyen:

- Tiempo promedio de ejecución de proyectos públicos.

- Porcentaje de inversión efectiva en comparación con el presupuesto asignado.
- Niveles de satisfacción ciudadana en la prestación de servicios gubernamentales.

Además de estos indicadores de desempeño, es fundamental medir el acceso a bienes y servicios esenciales, ya que estos constituyen la base para una administración pública eficiente. En este sentido, se pueden utilizar métricas como el índice de población con empleo, acceso a agua potable, alcantarillado, energía eléctrica e internet. Estos indicadores reflejan el nivel de desarrollo de una comunidad y permiten a los gobiernos locales tomar decisiones basadas en datos (Figura 1).

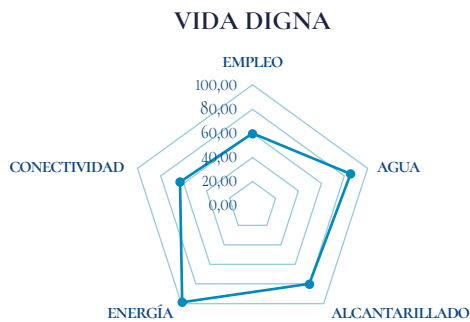


Figura 1. Índices estimados de necesidades básicas en Ambato.

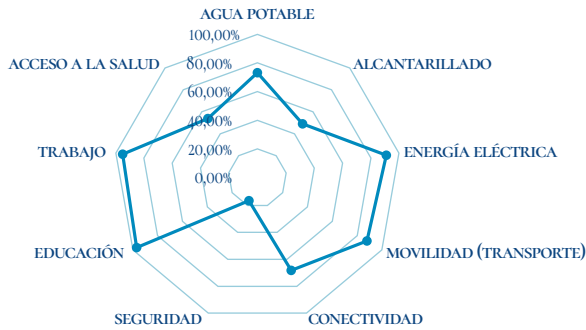


Figura 2. Índices de necesidades básicas de supervivencia satisfechas a nivel mundial.

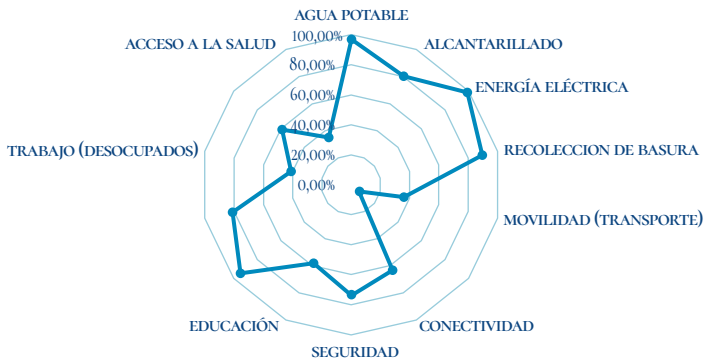


Figura 3. Índices de necesidades básicas de supervivencia satisfechas en Tungurahua.

Indicadores para medir el acceso a bienes y servicios esenciales

Para evaluar la calidad de vida en la población, se utilizan una serie de indicadores matemáticos que reflejan el nivel de acceso a empleo, agua potable,

alcantarillado, energía eléctrica e internet. A continuación, se presentan las fórmulas utilizadas para su cálculo:

Índice de población con empleo

Mide la proporción de personas en edad de trabajar que están empleadas.

$$\text{Índice de empleo} = \frac{\text{Población empleada}}{\text{PET}} \times 100$$

Donde:

PET (Personas en edad de trabajar) = Población empleada + Población desempleada + Población inactiva

Índice de población con acceso al agua potable

Evalúa el porcentaje de población con acceso a agua segura.

$$\text{Índice de población con agua potable} = \frac{\text{Consumo total de agua}}{\text{Consumo per capita}} \times 100$$

Donde:

- **Consumo total de agua:** Cantidad total de agua disponible o suministrada en un período específico.
- **Consumo per cápita:** Cantidad de agua consumida por persona en el mismo período.

Índice de población con acceso a
alcantarillado

Refleja el nivel de cobertura del sistema de aguas
residuales.

$$\text{Índice de población con alcantarillado} = \frac{\text{Consumo total de aguas residuales}}{\text{Consumo per capita}} \times 100$$

Donde:

- **Caudal total de aguas residuales:** Cantidad total de aguas residuales generadas en un período específico.
- **Caudal per cápita:** Cantidad de aguas residuales generadas por persona en un período específico.

Índice de población con acceso a energía eléctrica

Evalúa el porcentaje de hogares con electricidad.

$$\text{Índice de población con energía eléctrica} = \frac{NHE * PPH}{Población\ total} \times 100$$

Donde:

- **NHE (Número de hogares con electricidad):**
Cantidad de hogares con acceso a electricidad.
- **PPH (Promedio de personas por hogar):**
Número promedio de personas que viven en cada hogar.

Índice de población con acceso a internet

Mide la penetración de la conectividad digital en la población.

$$\text{Índice de población con internet} = \frac{\text{Número de usuarios de internet}}{Población\ total} \times 100$$

Donde:

- **Número de usuarios de internet:** Cantidad de personas que utilizan internet en una región específica.

Estos indicadores permiten realizar diagnósticos precisos sobre la calidad de vida en una comunidad, facilitando la planificación estratégica y la asignación eficiente de recursos. Su uso en la administración pública puede mejorar la toma de decisiones y garantizar que las políticas implementadas generen un impacto real y medible en la población.

Si un gobierno no evalúa sus resultados, difícilmente podrá corregir errores o mejorar su desempeño. En este sentido, la adopción de un enfoque empresarial permitiría medir el impacto real de las decisiones gubernamentales y garantizar que cada inversión genere beneficios concretos para la sociedad. Sin embargo, para que esta evaluación sea efectiva, es fundamental que exista transparencia en la gestión pública. Sin mecanismos claros de rendición de cuentas, cualquier intento de optimización quedará limitado por la opacidad y la falta de control ciudadano.

Rendición de cuentas y transparencia en la gestión pública

La falta de transparencia es uno de los problemas estructurales más graves en la administración pública. Mientras que en el sector privado los resultados deben rendirse ante accionistas y clientes, en el ámbito gubernamental el ciudadano es el principal stakeholder y tiene derecho a conocer cómo se utilizan los recursos estatales.

Para fortalecer la transparencia en la gestión pública, se pueden adoptar estrategias empresariales como:

- Publicación periódica de informes de gestión y ejecución presupuestaria.
- Implementación de plataformas digitales de monitoreo de proyectos.
- Estandarización de procesos administrativos para reducir riesgos de corrupción.

La transparencia fortalece la confianza en las instituciones, puesto que obliga a los gobiernos a operar con mayor responsabilidad y eficiencia. Un gobierno que rinde cuentas de manera clara y objetiva tiende a ser más efectivo en la administración de los recursos públicos y en la generación de impacto social

positivo. Esto se debe a que la gestión pública, al igual que la empresarial, no ocurre en el vacío; sus decisiones afectan a múltiples actores con intereses legítimos en su desempeño. En este sentido, comprender el papel de los stakeholders es clave para una administración más efectiva y participativa.

Los stakeholders

En el ámbito empresarial, el concepto de stakeholders se refiere a todas las partes interesadas en el funcionamiento de una organización: accionistas, empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general¹⁰⁵. En la administración pública, estos actores equivalen a los ciudadanos, los sectores productivos, la academia y la sociedad civil, quienes tienen un interés legítimo en la gestión gubernamental.

¿Quiénes son los beneficiarios del sector público?

Si se concibe la administración pública como una empresa de servicio, es fundamental identificar a sus principales beneficiarios y garantizar que sus necesidades sean atendidas. Entre los stakeholders clave del sector público se encuentran:

- **Ciudadanos:** Beneficiarios directos de las políticas públicas, desde infraestructura hasta seguridad y educación.
- **Empresarios y emprendedores:** Su actividad depende de un entorno regulatorio estable y condiciones económicas favorables.
- **Academia y centros de investigación:** Generan conocimiento y soluciones que pueden ser aplicadas en la política pública.
- **Organizaciones de la sociedad civil:** Representan intereses ciudadanos y promueven iniciativas de participación y control social.

Cada una de estas partes tiene una función dentro del ecosistema de la administración pública. Sin embargo, en muchas ocasiones los gobiernos diseñan políticas sin tomar en cuenta las necesidades reales de los stakeholders, lo que genera medidas ineficaces y desconectadas de la realidad social.

Esto implica:

- Asegurar servicios públicos de calidad, accesibles y eficientes.
- Diseñar políticas públicas basadas en datos y necesidades reales.

- Crear mecanismos de retroalimentación ciudadana para evaluar la gestión gubernamental.

Cuando un gobierno no mide su impacto, corre el riesgo de ejecutar políticas inefectivas o de desviar recursos a proyectos de bajo impacto. Es por esto que adoptar un enfoque empresarial ayudaría a establecer métricas de evaluación y garantizar resultados medibles y sostenibles.

Derecho a la ciudad

Desde este enfoque, el derecho a la ciudad se convierte en un principio fundamental de la gestión pública. José Manuel Bandrés lo define como *“el derecho de todos los habitantes a disfrutar de una ciudad justa, democrática, inclusiva y sostenible, donde se garanticen los derechos humanos y se promueva la calidad de vida sin discriminación ni exclusión”*.

Para garantizar este derecho, los gobiernos deben adoptar un enfoque de desarrollo equitativo que asegure:

- Garantizar acceso equitativo a servicios básicos, como agua potable, salud, educación y vivienda digna.

- Promover la participación ciudadana en la toma de decisiones, asegurando que las políticas públicas reflejen las necesidades reales de la población.
- Desarrollar infraestructura urbana sostenible, asegurando espacios públicos accesibles, transporte eficiente y planificación territorial equitativa.
- Fomentar el desarrollo económico local, mediante políticas que generen empleo y oportunidades de crecimiento para la comunidad.

Cuando los gobiernos entienden que sus ciudadanos son stakeholders activos y no meros receptores de servicios, pueden estructurar sus políticas públicas con una visión más integral, asegurando una administración más eficiente y transparente.

Modelo de la “Telaraña de Atracción”

Para estructurar un modelo de gestión pública eficiente, la aplicación del modelo de la “Telaraña de Atracción”, que interconecta los distintos ejes estratégicos del desarrollo para garantizar un impacto integral.

Los cinco principios clave de este modelo son:

i. Supervivencia básica:

La garantía de servicios esenciales como agua potable, energía eléctrica, vivienda digna, atención en salud y acceso a conectividad constituye un requisito fundamental para asegurar condiciones de vida dignas. Estos elementos no deben ser considerados privilegios, puesto que son derechos fundamentales que posibilitan la supervivencia y el desarrollo integral de la población.

En este sentido, cada jurisdicción debe realizar diagnósticos precisos y actualizados sobre la cobertura de estos servicios, con el fin de identificar y priorizar las áreas con mayores deficiencias. La planificación estratégica de su distribución debe basarse en estos análisis,

asegurando una asignación equitativa y eficiente de los recursos disponibles para maximizar su impacto social.

2. Seguridad y protección:

La percepción de seguridad constituye un elemento fundamental para la cohesión social y el desarrollo económico, dado que influye directamente en la calidad de vida y en la estabilidad de las comunidades. Si bien la seguridad ciudadana es una competencia principal del gobierno central, las administraciones locales tienen el deber de generar condiciones que garanticen entornos libres de temor, basados en el respeto y la equidad.

El desafío radica en la articulación de estrategias coordinadas y complementarias que permitan optimizar el uso de los recursos disponibles. En este contexto, la evaluación constante de la percepción de seguridad por parte de la ciudadanía resulta esencial para identificar áreas críticas de intervención, fortalecer la confianza social y consolidar un ambiente propicio para la inversión y el crecimiento sostenible.

3. Educación y oportunidades:

La educación constituye el pilar fundamental para la sostenibilidad social y económica, ya que fomenta el desarrollo integral de las personas y fortalece el progreso colectivo. No obstante, en muchas jurisdicciones con recursos limitados, su relevancia es frecuentemente subestimada o relegada debido a restricciones legales y presupuestarias. En este contexto, la capacidad de adaptación e innovación cobra especial importancia, ya que los líderes deben identificar estrategias creativas y eficientes para garantizar el acceso a una educación de calidad.

Es imprescindible diseñar programas que impulsen el aprendizaje académico, y a su vez refuercen el sentido de identidad y cohesión comunitaria. Estas iniciativas deben articularse bajo un enfoque de desarrollo integral que abarque desde la educación básica hasta la formación técnica y profesional, asegurando su alineación con las demandas del entorno social y productivo.

4. Participación ciudadana:

Una sociedad plenamente democrática asegura el derecho de sus ciudadanos a participar activamente en la toma de decisiones

estratégicas que impactan su bienestar, lo que no solo implica ser escuchados, sino también asumir la responsabilidad de contribuir a la construcción de consensos.

La percepción de justicia, sustentada en normas claras y aplicadas de manera equitativa, fortalece la confianza institucional y fomenta la cooperación social. Para garantizar una participación efectiva, es fundamental que los mecanismos de consulta y deliberación sean accesibles, inclusivos y orientados a la obtención de resultados concretos, promoviendo así la cohesión social, la tolerancia y el ejercicio responsable de la ciudadanía.

5. Bienestar y salud pública:

El bienestar es un concepto integral que abarca dimensiones físicas, emocionales y sociales, influyendo directamente en la calidad de vida de las personas. La salud, como componente esencial de este bienestar, no debe limitarse únicamente a la provisión de servicios médicos, también debe abordarse a través de la construcción de entornos equilibrados y seguros que fomenten el desarrollo integral de la sociedad.

Un liderazgo eficaz se distingue por su capacidad para anticipar y planificar soluciones a largo plazo, reduciendo los problemas presentes mediante estrategias preventivas.

La clave está en equilibrar estos factores y medir su impacto constantemente, ajustando las estrategias de acuerdo con los resultados obtenidos.

Gestión basada en indicadores de desempeño

En el sector privado, la toma de decisiones se fundamenta en métricas y resultados cuantificables. Las empresas exitosas evalúan su desempeño mediante indicadores clave de rendimiento (KPIs, por sus siglas en inglés) que permiten medir la eficiencia operativa y la rentabilidad de sus acciones. En el ámbito gubernamental, una lógica similar puede aplicarse mediante la implementación de indicadores de desempeño en la administración pública.

Estos indicadores deben estar alineados con objetivos estratégicos de desarrollo y deben permitir evaluar la efectividad de las políticas implementadas. Algunos ejemplos de KPIs aplicables al sector público incluyen:

- **Eficiencia en la ejecución presupuestaria:** Porcentaje del presupuesto asignado que ha sido utilizado en proyectos con impacto medible.
- **Calidad del servicio público:** Índices de satisfacción ciudadana en áreas clave como salud, educación y transporte.
- **Tiempos de respuesta administrativa:** Plazos promedios para la emisión de licencias, trámites y procesos municipales.
- **Impacto en desarrollo económico:** Crecimiento de inversión privada, generación de empleo y atracción de empresas.
- **Sostenibilidad de políticas públicas:** Evaluación del impacto a largo plazo de las decisiones gubernamentales.

El uso de métricas y análisis de datos permite que los gobiernos ajusten estrategias, corrijan desviaciones y maximicen la efectividad de sus políticas. Esta lógica evita la improvisación y permite una gestión transparente y eficiente.

Ejemplos de políticas públicas basadas en modelos de gestión empresarial

La aplicación de principios empresariales en la administración pública no es una teoría abstracta, diversas iniciativas han demostrado su efectividad. A continuación, se presentan ejemplos concretos de políticas públicas que han integrado estrategias empresariales con éxito:

- **Gestión sostenible de recursos:** Implementación de plantas de tratamiento de aguas residuales y programas de reforestación, promoviendo una producción circular que reduce residuos y fomenta la sostenibilidad ambiental.
- **Optimización tecnológica y eficiencia administrativa:** Uso de paneles solares para reducir el consumo energético en edificios gubernamentales y digitalización de procesos administrativos para agilizar trámites y minimizar costos operativos.
- **Colaboración público-privada:** Desarrollo de alianzas estratégicas entre el sector empresarial y el gobierno para impulsar proyectos de alto impacto social y económico, como los promovidos a través de la Cámara de Industrias y Producción de Tungurahua.

Para que estas estrategias sean efectivas, es necesario replantear el modelo tradicional de gobierno, superando la burocracia y la falta de planificación que han limitado el progreso de muchas ciudades y regiones.

En este sentido, el modelo de la Telaraña de Atracción ofrece un enfoque integral para la formulación de políticas públicas, asegurando que la gestión de recursos, la planificación estratégica y la evaluación de resultados sean principios fundamentales en la administración gubernamental. Sin embargo, su aplicación enfrenta desafíos en un sistema donde la burocracia y la improvisación han limitado el impacto de muchas iniciativas.

La administración pública no puede seguir operando con estructuras rígidas y modelos obsoletos. La falta de planificación y la inercia institucional han demostrado ser barreras para el desarrollo sostenible de nuestras ciudades y comunidades. Implementar modelos de gestión inspirados en el sector empresarial no significa privatizar el Estado, es optimizar su funcionamiento, garantizar transparencia y asegurar que cada decisión tenga un impacto real y medible en la vida de los ciudadanos.

El reto no es menor. Reformar la administración pública requiere valentía política, liderazgo estratégico y la voluntad de romper con inercias arraigadas en

el sistema. Por el contrario, si queremos gobiernos eficientes, transparentes y capaces de responder a las necesidades de la ciudadanía, debemos transformar la manera en que gestionamos los recursos públicos.

El éxito de una administración no se mide por el número de leyes promulgadas ni por el monto del presupuesto ejecutado, se mide por su capacidad para generar bienestar real y sostenible. El futuro de la política pública no está en la burocracia, está en la innovación, la eficiencia y la visión estratégica.

CAPÍTULO IX

INNOVACIÓN, SOSTENIBILIDAD Y DESARROLLO ESTRATÉGICO

El desarrollo sostenible es un concepto que muchas veces se menciona en el discurso político, pero pocas veces se traduce en acciones concretas. En la práctica, la sostenibilidad se trata de proteger el medio ambiente, y en conjunto, garantizar la continuidad de los proyectos a largo plazo, optimizar recursos y mejorar la calidad de vida de la sociedad.

Desde la perspectiva empresarial, la sostenibilidad es un elemento clave en la planificación estratégica, ya que permite asegurar la permanencia y crecimiento de las organizaciones en un entorno cambiante. En el sector público, esta visión debería aplicarse con el mismo rigor, evitando que las políticas y proyectos

sean improvisados o dependan de la voluntad de un gobierno en particular.

Interacción público-privada

En muchos casos, la administración pública tiende a considerar al sector privado como un actor externo con intereses ajenos a los del Estado. Sin embargo, la relación entre empresa y gobierno debe entenderse como una sinergia estratégica, donde ambos sectores pueden trabajar en conjunto para fortalecer el desarrollo económico y social.

En un contexto donde los recursos estatales son limitados y la demanda de servicios públicos sigue en aumento, la colaboración con el sector privado se convierte en un factor clave para garantizar eficiencia, inversión y crecimiento. Mientras que el sector privado aporta dinamismo, inversión y capacidad de ejecución rápida, el sector público tiene el rol de establecer condiciones regulatorias y de planificación. Cuando estos intereses se alinean, los resultados pueden traducirse en generación de empleo, modernización de infraestructura y optimización de servicios esenciales.

Estrategias clave para fortalecer la interacción público-privada

- **Alianzas público-privadas (APP):** Modelos de colaboración en los que el Estado y el sector privado cofinancian y gestionan proyectos de infraestructura y servicios esenciales. Este esquema ha demostrado ser eficaz en sectores como transporte, salud y energía en países como Colombia y Chile.
- **Planes de desarrollo económico local:** Iniciativas gubernamentales que integran a los sectores productivos para fomentar la inversión, la capacitación laboral y la competitividad. La creación de parques industriales y zonas económicas especiales son ejemplos de cómo esta estrategia puede potenciar la economía regional.
- **Coordinación en políticas tributarias y regulatorias:** Un marco normativo estable y predecible incentiva la inversión privada y fortalece la economía local, evitando la incertidumbre que desincentiva el crecimiento empresarial.

Para que la interacción público-privada sea efectiva, es fundamental que existan mecanismos claros de rendición de cuentas, contratos bien estructurados

y una supervisión eficiente que garantice que los beneficios lleguen realmente a la ciudadanía.

Cámara de Industrias y Producción de Tungurahua

Desde mi participación en la Cámara de Industrias y Producción de Tungurahua, fui testigo de cómo el sector empresarial puede desempeñar un papel activo en la construcción de políticas públicas que promuevan el desarrollo sostenible.

En este proceso se tomaron decisiones clave basadas en:

- **Diálogo con autoridades locales y nacionales:** Promoción de medidas que favorezcan la inversión y la estabilidad del sector productivo.
- **Negociaciones estratégicas durante protestas sociales:** En un contexto de crisis y movilizaciones, se generaron espacios de mediación para evitar el colapso de la actividad económica.
- **Proyectos de desarrollo industrial y comercial:** Propuestas para fortalecer la economía de Ambato mediante iniciativas de infraestructura y promoción empresarial.

Casos de éxito en negociaciones estratégicas y recuperación económica

A través de la articulación entre el sector público y privado, se han logrado avances en temas como:

- Planificación de centros de exposiciones y ferias comerciales.
- Estrategias de fortalecimiento del sector industrial post-pandemia.
- Programas de capacitación para emprendedores y pequeñas empresas.

Estos casos demuestran que la cooperación entre el gobierno y el sector productivo además de ser posible, es necesaria para garantizar el crecimiento económico y la generación de empleo.

Innovación en la gestión pública: eficiencia y tecnología

La innovación es un factor determinante en la eficiencia gubernamental. Mientras que el sector privado ha adoptado tecnologías avanzadas para optimizar procesos y reducir costos, el sector público sigue operando bajo esquemas burocráticos que limitan su capacidad de respuesta.

La transformación digital en la administración pública no es un lujo, es una necesidad. A través de la automatización de procesos, la digitalización de trámites y el uso de datos para la planificación estratégica, es posible mejorar la eficiencia, reducir costos y brindar mejores servicios a los ciudadanos.

Digitalización y automatización de procesos gubernamentales

Uno de los mayores obstáculos en la gestión pública es la excesiva tramitología, que ralentiza la inversión y genera desconfianza en la ciudadanía. Para contrarrestar esto, los gobiernos deben implementar:

- **Plataformas de gobierno digital:** Trámites en línea que reduzcan la necesidad de gestiones presenciales.
- **Sistemas de información integrados:** Interoperabilidad entre entidades para evitar duplicación de procedimientos.
- **Uso de inteligencia artificial y big data:** Aplicación de modelos predictivos para la toma de decisiones basadas en datos reales.

Planificación urbana basada en datos y análisis de tendencias

Las ciudades inteligentes han demostrado que la planificación urbana puede optimizarse mediante el análisis de datos en tiempo real. Al aplicar herramientas tecnológicas, es posible mejorar la eficiencia en distintos ámbitos de la gestión urbana, garantizando un desarrollo sostenible y orientado a las necesidades de la ciudadanía.

En el caso de Ambato, una ciudad con un crecimiento acelerado y desafíos estructurales en movilidad, servicios básicos y seguridad, la adopción de soluciones tecnológicas puede marcar una diferencia significativa en los siguientes aspectos:

- **Optimización del tráfico y transporte público**

La congestión vehicular es un problema significativo en Ambato. Estudios recientes indican que en sectores como la avenida Bolivariana, los conductores pueden tardar hasta 20 minutos en recorrer tramos cortos debido al tráfico denso. Además, la alta afluencia de vehículos en horas pico genera “cuellos de botella” en las principales arterias de la ciudad¹⁰⁶.

- **Gestionar el uso eficiente de energía y agua.**

Aunque no se dispone de datos específicos sobre el desperdicio de agua y energía en Ambato, la adopción de tecnologías inteligentes puede prevenir problemas futuros y promover un uso más sostenible de los recursos.

- **Mejorar la seguridad ciudadana mediante sistemas de vigilancia inteligente.**

La percepción de inseguridad ha aumentado en Ambato. En 2024, la provincia de Tungurahua registró 44 asesinatos, convirtiéndose en uno de los años más violentos de los últimos tres¹⁰⁷. Esta tendencia se ha mantenido en 2025, ya que solo en los primeros dos meses del año se han reportado cerca de 15 muertes violentas en la ciudad, lo que evidencia la urgencia de reforzar las estrategias de seguridad.¹⁰⁸

Implementación de energías renovables en la administración pública

La modernización del sector público debe incluir una transición hacia modelos energéticos sostenibles. La implementación de tecnologías limpias, como paneles solares en edificios municipales y alumbrado

público eficiente, reduce costos y contribuye a la sostenibilidad ambiental.

Modelos de desarrollo sostenible aplicados a la administración pública

Para garantizar un desarrollo sostenible, la administración pública debe adoptar estrategias que equilibren el crecimiento económico con la preservación del medio ambiente y la equidad social.

1. Economía circular y reducción de residuos

El modelo de economía circular propone un enfoque donde los residuos se minimizan mediante procesos de reutilización y reciclaje. En la gestión pública, esto puede traducirse en:

- Programas de reciclaje y reutilización de materiales.
- Optimización del manejo de desechos sólidos.
- Incentivos a empresas que implementen prácticas sostenibles.

2. Políticas de eficiencia energética y reforestación

El uso de energías renovables es una estrategia ambiental, y también una decisión empresarial inteligente. En Curtiduría Tungurahua (CTU), la instalación de paneles solares ha permitido optimizar costos y reducir la huella de carbono. Este tipo de iniciativas pueden ser aplicadas en el sector público, promoviendo ciudades más eficientes y sostenibles.

La sostenibilidad también implica una gestión responsable de los recursos naturales. En este sentido, los gobiernos deben fomentar:

- Proyectos de reforestación urbana.
- Iniciativas de eficiencia energética en infraestructura pública.
- Incentivos fiscales para proyectos sostenibles.

3. Incentivos para emprendimientos y educación técnica

El desarrollo económico debe estar acompañado de políticas que promuevan la innovación y la capacitación de talento humano. Las estrategias clave incluyen:

- Fomento del emprendimiento con apoyo financiero y técnico.
- Programas de educación técnica alineados con la demanda del mercado laboral.
- Alianzas con el sector privado para la formación de profesionales en áreas estratégicas.

Casos de innovación y sostenibilidad en CTU

La sostenibilidad y la innovación no son conceptos abstractos, son principios que pueden aplicarse en el sector privado con resultados tangibles. A continuación, se presentan tres casos que demuestran cómo la gestión empresarial puede ser un motor de cambio en la industria y el medioambiente.

1) Hackatón Cuero 360 – Transformando la industria con innovación abierta

El sector curtiembre, pese a su importancia histórica y económica en Ecuador, ha enfrentado desafíos significativos en términos de sostenibilidad, eficiencia productiva e impacto ambiental. Tradicionalmente, el procesamiento del cuero genera residuos que,

si no se gestionan adecuadamente, pueden representar un problema ambiental crítico. Frente a esta realidad, Curtiduría Tungurahua impulsó “Cuero 360 – Ciclos Conscientes”, un programa orientado a transformar la industria a través de la innovación, la educación y el fortalecimiento de capacidades dentro de la cadena de valor.

Dentro de este programa, se diseñó e implementó el Hackatón Cuero 360, una iniciativa que promovió la creatividad y la innovación mediante un enfoque de economía circular. Inspirado en la metodología de innovación abierta, este evento congregó a emprendedores, estudiantes, diseñadores y expertos en sustentabilidad para desarrollar soluciones innovadoras que permitieran maximizar el aprovechamiento de los residuos de la industria del cuero.

Los participantes fueron organizados en equipos multidisciplinarios y trabajaron en el desarrollo de propuestas viables para minimizar el impacto ambiental del proceso de curtido, optimizar el uso de materias primas y diseñar nuevos productos sostenibles a partir de subproductos del cuero. Como parte de la metodología, los equipos recibieron asesoría de expertos en innovación, economía circular y producción sostenible. Al finalizar

el evento, se seleccionaron los proyectos más prometedores, los cuales pasaron a un proceso de incubación con mentoría especializada, asistencia técnica y acceso a rondas de inversión para convertir estas ideas en negocios reales.

Esta iniciativa permitió generar soluciones innovadoras, y creó un espacio de vinculación entre el sector privado, la academia y el ecosistema emprendedor, demostrando que la articulación entre estos actores es clave para la modernización y sostenibilidad del sector curtiembre.

Resultados y aprendizajes clave del Hackatón Cuero 360

El evento dejó importantes lecciones en términos de innovación y sostenibilidad:

- **Aprovechamiento de residuos sólidos y líquidos:** Se desarrollaron ideas para la reutilización de los residuos de la curtiembre en la fabricación de nuevos materiales, reduciendo la dependencia de insumos no renovables.
- **Reducción del impacto ambiental:** Se identificaron estrategias para minimizar la contaminación del agua en el proceso de

curtido, a través de métodos alternativos y el uso de tecnologías más limpias.

- **Fomento del emprendimiento sostenible:** Los participantes adquirieron conocimientos en modelos de negocio sostenibles, fortaleciendo el ecosistema emprendedor en la provincia de Tungurahua.

El éxito del Hackatón Cuero 360 validó la importancia de generar espacios de innovación colaborativa en sectores industriales tradicionales, facilitando la transición hacia modelos productivos más sostenibles y eficientes.

2) **Fundación Forestal Tungurahua: Un modelo de restauración y educación ambiental**

La conservación del medioambiente y la responsabilidad social corporativa han adquirido un papel fundamental en las estrategias empresariales contemporáneas. En este contexto, Curtiduría Tungurahua ha centrado sus esfuerzos en optimizar procesos internos de producción sostenible, extendiendo su impacto a la comunidad a través de iniciativas de reforestación y educación ambiental. Para ello, se creó la Fundación Forestal Tungurahua, un proyecto

orientado a la recuperación de ecosistemas degradados y a la promoción de una cultura de sostenibilidad en la región.

Antecedentes y propósito de la fundación

El lanzamiento de la Fundación Forestal Tungurahua tuvo lugar en el Club Tungurahua, con la participación de autoridades locales, representantes del sector privado y líderes comunitarios. En este evento, se destacó el respaldo del Municipio de Ambato, bajo la administración del alcalde Fernando Callejas, quien subrayó la importancia de consolidar un modelo de desarrollo sostenible en la ciudad. Asimismo, el consultor ambiental Daniel Casañas, quien colaboró en el diseño del proyecto, enfatizó el potencial de posicionar los parques de Ambato como espacios clave para el ecoturismo a nivel nacional.

La Fundación Forestal Tungurahua se estableció con los siguientes objetivos estratégicos:

- Implementar programas de reforestación en áreas estratégicas para la restauración ecológica.

- Fomentar la educación ambiental a través de la participación de estudiantes y comunidades locales.
- Promover el ecoturismo y la conservación del paisaje como herramientas de desarrollo regional.

Acciones ejecutadas y resultados alcanzados

La Fundación ha trabajado en la recuperación del entorno natural de Ambato mediante un programa de reforestación de especies nativas, cuya ejecución se ha desarrollado en diversas fases y con un riguroso proceso de monitoreo. A la fecha, se ha logrado la siembra de más de 33,000 árboles en ecosistemas estratégicos de la provincia de Tungurahua, entre ellos:

- Parque Industrial de Ambato
- Parque Ecológico del Sueño
- Riberas del río Ambato
- Cerro Casigana

La selección de estas áreas responde a criterios de conservación ecológica, permitiendo mitigar la erosión del suelo, mejorar la biodiversidad local y contribuir a la regulación climática. El proceso ha sido acompañado de

un seguimiento técnico que ha permitido alcanzar una tasa de supervivencia superior al 90%, evidenciando la eficacia de la gestión ambiental implementada.

Educación ambiental y sensibilización comunitaria

Uno de los ejes prioritarios de la Fundación ha sido la educación ambiental, con el fin de fomentar una cultura de sostenibilidad desde edades tempranas. En este marco, se han desarrollado actividades dirigidas a niños y jóvenes de instituciones educativas, destacándose la celebración del Día del Ambiente, donde participaron más de 2,500 estudiantes en talleres y dinámicas de sensibilización ecológica.

Los resultados más relevantes de este evento incluyen:

- 50 instituciones educativas involucradas en actividades de concienciación ambiental.
- 10 empresas privadas vinculadas a programas de responsabilidad social en sostenibilidad.
- Distribución de kits educativos con materiales didácticos y plantas nativas para

que los estudiantes pudieran contribuir activamente al proceso de reforestación.

Impacto y proyección futura

La labor de la Fundación Forestal Tungurahua ha demostrado que el desarrollo económico y la conservación ambiental pueden coexistir bajo modelos de gestión sostenibles. A través de un enfoque de cooperación entre el sector privado, el gobierno local y la comunidad. La fundación ha consolidado una estrategia que no solo genera beneficios ecológicos tangibles, también fortalece la identidad ambiental de la ciudad y la participación ciudadana en iniciativas de conservación.

Mirando hacia el futuro, se prevé la expansión de los programas de reforestación y educación ambiental a un mayor número de comunidades, así como la creación de alianzas estratégicas que permitan consolidar a Ambato como un referente en desarrollo sostenible y ecoturismo a nivel nacional.

3) Implementación de energía renovable en Curtiduría Tungurahua: Un paso hacia la sostenibilidad

Desde hace años, en Curtiduría Tungurahua (CTU) hemos asumido un fuerte compromiso con la sostenibilidad, integrando prácticas responsables en nuestros procesos productivos. No obstante, sabíamos que debíamos dar un paso más allá, apostando por un cambio estructural que nos permitiera reducir nuestro impacto ambiental y asegurar la sostenibilidad energética de nuestra operación. Fue así como nació la iniciativa de instalar una planta solar fotovoltaica, un proyecto que representa un hito en nuestro camino hacia un modelo de producción más eficiente y respetuoso con el medio ambiente.

Desarrollo y ejecución del proyecto

Los estudios para la implementación de la planta solar comenzaron en agosto de 2023, con un análisis detallado de viabilidad y planificación técnica. Luego de un año de trabajo, en octubre de 2024 se llevaron a cabo las primeras pruebas, y en noviembre del mismo año iniciamos formalmente la operación. La inauguración oficial se realizó en nuestras instalaciones, ubicadas en el Parque Industrial de Ambato, con la presencia de aliados estratégicos y miembros de nuestra comunidad empresarial.

El proyecto contempla la instalación de 1,587 paneles solares de 630W cada uno, generando una potencia total de 999,81 kWp. Con esta infraestructura, logramos cubrir el 49% de nuestra demanda energética, lo que representa una reducción significativa en nuestra dependencia de fuentes tradicionales de energía y una optimización en nuestros costos operativos.

Impacto ambiental y beneficios energéticos

Uno de los principales objetivos de este proyecto fue reducir nuestra huella de carbono. Gracias a la energía generada por nuestra planta solar, evitamos la emisión de 2,397 toneladas de CO₂ al año, contribuyendo de manera directa a la lucha contra el cambio climático. Además, este cambio nos permite mejorar nuestra eficiencia y consolidarnos como una empresa líder en la adopción de energías limpias dentro del sector curtiembre en Ecuador.

Los beneficios de esta implementación van más allá de la empresa:

- Optimización de costos operativos, al reducir el consumo de energía convencional.

- Independencia energética, disminuyendo nuestra dependencia del suministro eléctrico estatal.
- Promoción del uso de tecnologías limpias, fomentando la transición energética en la industria.

Compromiso y reflexión personal

Desde que iniciamos este proyecto, he sido consciente de que nuestra continuidad como industria y como sociedad depende de las decisiones que tomemos hoy para cuidar el planeta. En Curtiduría Tungurahua, siempre hemos trabajado bajo una filosofía integral de sostenibilidad, pero esta transición hacia energías renovables marca un antes y un después en nuestro compromiso ambiental.

“Si logramos funcionar con energías alternativas, no solo hacemos más sostenibles nuestros procesos, sino que también contribuimos activamente al bienestar de nuestra comunidad y nuestro entorno. Hoy, con esta planta solar, no solo optimizamos nuestros recursos, sino que nos convertimos en parte de la solución”.

Este proyecto es solo un paso más en nuestro camino hacia la sostenibilidad. A esto se

suma nuestra estrategia de reciclaje de agua y tratamiento eficiente, asegurando que los recursos utilizados en nuestros procesos sean devueltos en mejores condiciones de las que fueron recibidos.

La instalación de nuestra planta solar fotovoltaica es un testimonio de que la sostenibilidad no es solo una tendencia, es una necesidad para la industria moderna. Con este cambio, fortalecemos nuestra competitividad, y también sentamos un precedente en la industria ecuatoriana, demostrando que es posible integrar tecnología, eficiencia energética y responsabilidad ambiental en un solo modelo de gestión.

Mirando hacia el futuro, espero que este proyecto inspire a otras empresas a adoptar soluciones sostenibles y a sumarse al cambio hacia un modelo productivo más limpio y resiliente. Hoy somos parte de la solución y seguimos avanzando hacia un futuro más sostenible.

El liderazgo basado en resultados

El futuro de la administración pública depende de un liderazgo que priorice resultados concretos sobre

intereses políticos o ideológicos⁸⁸. Para transformar el sector público, es necesario que quienes ocupan posiciones de gobierno desarrollen habilidades que les permitan gestionar con eficiencia los recursos estatales y responder de manera estratégica a las necesidades de la ciudadanía.

Uno de los pilares fundamentales es la toma de decisiones basada en evidencia. La improvisación y la gestión reactiva han limitado históricamente el impacto de las políticas públicas. En su lugar, es imprescindible que la administración gubernamental se estructure en torno a datos, evaluaciones técnicas y criterios de sostenibilidad, asegurando que cada medida adoptada tenga un efecto tangible y medible en la población.

Asimismo, el liderazgo en el sector público debe caracterizarse por la gestión eficaz de equipos y la cooperación interinstitucional. La gobernanza moderna exige la articulación de esfuerzos entre distintos niveles del Estado, el sector privado y la sociedad civil. Un liderazgo estratégico además de garantizar la ejecución eficiente de los recursos públicos, debe fomentar el trabajo coordinado, reducir la burocracia innecesaria y asegurar que las acciones gubernamentales sean integrales y sostenibles.

La credibilidad de las instituciones gubernamentales depende de su capacidad para operar con transparencia

y rendición de cuentas. Para fortalecer la confianza ciudadana, es fundamental implementar mecanismos de monitoreo que permitan evaluar la gestión pública y exigir mayor responsabilidad en la toma de decisiones. La publicación periódica de indicadores de desempeño gubernamental permite medir de manera objetiva el impacto de las políticas implementadas, mientras que la adopción de códigos de ética para los funcionarios públicos contribuye a consolidar una cultura de integridad y compromiso con el bien común. Estos elementos mejoran la percepción de la administración pública, y refuerzan su eficiencia y legitimidad ante la sociedad.

El liderazgo en el sector público debe evolucionar hacia un modelo donde la eficiencia, la innovación y la sostenibilidad sean pilares fundamentales. La administración pública no puede seguir operando con modelos obsoletos y burocráticos; es momento de aplicar principios de gestión estratégica que permitan garantizar la transparencia y maximizar el impacto de las políticas públicas. Para lograr esta transformación, es imprescindible formar una nueva generación de líderes con visión estratégica, capaces de gestionar el Estado con profesionalismo y compromiso social. La política no puede depender de improvisaciones ni de liderazgos sin preparación.

Desafíos y oportunidades para la gestión pública moderna

El mundo ha cambiado. Los modelos de gobernanza que fueron efectivos en el siglo XX hoy resultan insuficientes ante los nuevos desafíos globales. La digitalización, la globalización y el cambio climático han redefinido las prioridades de la administración pública, obligando a los gobiernos a modernizar su enfoque y optimizar la gestión de los recursos.

Uno de los problemas más graves en la administración pública es la lentitud de los procesos administrativos y la falta de planificación estratégica. La burocracia innecesaria retrasa la ejecución de políticas y desincentiva la inversión y afecta la calidad de los servicios. Para mejorar la eficiencia, es fundamental implementar estrategias como la reingeniería de procesos para eliminar trámites innecesarios, la automatización de servicios públicos y el uso de herramientas de inteligencia artificial para la toma de decisiones.

Pero la transformación del sector público es una necesidad. No se trata de debatir si debemos modernizar la política, sino de definir cómo lo haremos y quiénes liderarán este cambio. El liderazgo del futuro debe basarse en la capacidad de planificar, innovar y ejecutar con eficiencia, lo que implica abandonar la improvisación como método de gestión,

diseñar estrategias basadas en evidencia y garantizar la rendición de cuentas en la ejecución de políticas.

El sector público ya no puede operar bajo la lógica de un ente pasivo que simplemente administra recursos. Debe convertirse en un agente activo de desarrollo, capaz de generar cambios reales en la sociedad mediante una gestión eficiente e innovadora.

El papel de la empresa, la academia y la política en la transformación pública

La modernización de la administración pública y el desarrollo sostenible de nuestras ciudades no pueden depender exclusivamente del sector privado ni del aparato estatal. La verdadera evolución radica en la articulación estratégica entre la empresa, la academia y la política. Solo a través de este triángulo de conocimiento, innovación y ejecución podemos diseñar soluciones efectivas y sostenibles para los desafíos actuales.

La empresa aporta visión estratégica, eficiencia operativa y capacidad de ejecución, mientras que la política debe garantizar un marco regulatorio estable, planificación de largo plazo y administración de recursos con transparencia. Sin embargo, estos dos sectores no pueden avanzar sin el tercer pilar esencial: la academia. Desde el conocimiento técnico, la

investigación y la formación de nuevas generaciones se gestan los modelos de gestión que pueden transformar la realidad de un país.

La innovación y la sostenibilidad en la administración pública no pueden existir sin un enfoque basado en datos, investigación científica y educación continua. Los países que han logrado modernizar sus gobiernos han integrado la academia como un eje transversal de la toma de decisiones, asegurando que cada política pública esté fundamentada en evidencia y no en ideologías pasajeras.

El futuro de la administración pública no se definirá solo en los despachos gubernamentales o en los directorios empresariales, sino también en las universidades, los centros de investigación y los espacios de debate académico. La combinación de estos sectores será clave para construir un país donde la eficiencia no esté reñida con la justicia social, donde el desarrollo económico vaya de la mano con la sostenibilidad y donde la política sea, finalmente, un verdadero motor de progreso.

El desafío es claro: ¿estamos preparados para consolidar una nueva generación de líderes que comprendan que solo a través de la colaboración entre la empresa, la academia y la política podremos construir un Ecuador más eficiente, innovador y equitativo?

No se trata de elegir entre Estado o sector privado, entre política o empresa. Se trata de entender que el desarrollo sostenible solo es posible cuando estos actores trabajan juntos con un propósito común. Así como en la empresa la transparencia y la coherencia son esenciales para la confianza del mercado, en la política la claridad del mensaje y la segmentación de audiencias resultan claves para la legitimidad y el respaldo ciudadano.

Para lograr que esta transformación tenga un impacto real, es fundamental que la comunicación política sea clara, accesible y basada en la transparencia. En la siguiente sección, analizaremos cómo la comunicación estratégica se ha convertido en una herramienta clave para fortalecer la legitimidad de los líderes y la confianza ciudadana.

PARTE III

POLÍTICA Y COMUNICACIÓN

Ricardo Proaño Cepeda

Inicio este apartado, entregando mi eterna gratitud a Dios, por ser mi guía espiritual y fortaleza en cada paso de este camino. A mi esposa e hijos, por su apoyo incondicional y por ser mi fuente de mi inspiración, a mis padres, abuelitos y hermanos cuyo ejemplo y enseñanzas han sido fundamentales en mi vida.

Además, a mis amigos y pares de la academia, con quienes he compartido valiosas reflexiones y debates que enriquecieron este trabajo. Finalmente, a cada lector, gracias por ser parte de este viaje intelectual. Ha sido un privilegio compartir este momento junto a grandes profesionales.

Ricardo Proaño Cepeda

CAPÍTULO X

COMUNICACIÓN, ESTRATEGIA Y POLÍTICA

Introducción

La comunicación es un elemento esencial para establecer vínculos con las audiencias, ya sea a través de los medios digitales o de los canales tradicionales. Cualquier actividad que implique mantener contacto con los interlocutores lleva implícita la comunicación. Esto se intensifica en el ámbito político, donde la necesidad de mantener a la sociedad informada es crucial¹¹⁰. Es en este contexto donde convergen la comunicación y la política, disciplinas que, unidas, promueven un mensaje cargado de información y persuasión.

En períodos de contienda política, especialmente durante los balotajes, se observa con frecuencia una

activación intensiva de los medios de comunicación. Esto responde al principio de que, al llegar a una mayor audiencia, aumentan las probabilidades de obtener protagonismo en el escenario político¹¹¹. Sin embargo, más allá de los procesos electorales, la comunicación política mantiene su vigencia como herramienta para transmitir los avances de los proyectos de aquellos que, tras ser elegidos por la voluntad popular, asumen la responsabilidad de guiar los destinos de localidades, ciudades e incluso del país.

El proceso de comunicación política perdura en el tiempo, siempre y cuando los actores políticos mantengan un alto nivel de interacción con sus audiencias¹¹⁰. Esta dinámica se observa principalmente en los portales web y redes sociales, plataformas desde donde los perfiles políticos publican contenidos con el fin de promover su gestión y visibilizar su imagen, tanto en su faceta profesional como personal. En la mayoría de los casos, estos perfiles cuentan con un gran volumen de contenido difundido, organizado por diversas temáticas relacionadas con la política. Esta información facilita la evaluación del nivel de aceptación de los actores políticos entre sus seguidores.

La facilidad y rapidez de las redes sociales permiten a los políticos realizar mediciones periódicas, determinando varios indicadores que les permiten tomar decisiones asertivas sobre cómo gestionar la comunicación y la imagen ante sus públicos¹¹².

En la práctica política, se pueden observar los desempeños de los actores involucrados en diversas dependencias, ya sea por elección popular o nombramiento. Desde mi experiencia personal, tomaré como punto de partida el análisis del trabajo comunicacional en una campaña política, explorando todos sus procesos: el trabajo de campo, el convencimiento frente a la intención de voto, la promoción de propuestas e ideas de los candidatos, la generación de una cadena de referidos positiva, la involucración de diversos gremios para reforzar el mensaje del candidato, así como cada una de las etapas implícitas en la comunicación.

Para realizar un balance de los procesos comunicacionales dentro de la política, abordaré, además, mi experiencia en una de las dependencias públicas que representa uno de los poderes más importantes del Estado: el Legislativo, en particular, la Asamblea Nacional.

Las audiencias

En el ámbito político, como ocurre en todos los sectores de la comunicación, es crucial identificar la audiencia a la que se dirige el actor político¹³. En Ecuador, es de conocimiento público que la intención de voto o los actores dentro de un proceso electoral son, en su mayoría, ciudadanos del país que están sujetos a

una votación obligatoria, comprendida entre los 18 y los 55 años, según lo estipulado en el reglamento de la Ley de Elecciones. Además, están habilitados para votar los ciudadanos con voto facultativo, es decir, aquellos que se encuentran entre los 16 y los 18 años, así como las personas mayores de la tercera edad.

Los avances tecnológicos han transformado de manera significativa las formas de comunicación. En tiempos pasados, predominaban los medios tradicionales —como la radio, la televisión y la prensa escrita—, los cuales se erigían como los principales canales para la difusión de actividades políticas dentro de un determinado entorno¹¹⁵. Esta dinámica de comunicación, aunque masiva, no permitía identificar con exactitud el volumen de audiencias que realmente recibían el mensaje. Sin embargo, los métodos tradicionales ofrecían una visión aproximada del impacto de la comunicación política, con encuestas, entrevistas y sondeos a la población como herramientas clave para determinar el alcance de la difusión del contenido político¹¹⁶.

Hoy en día, los medios tradicionales siguen desempeñando un papel relevante, pero se han visto obligados a integrar las tecnologías digitales y las redes sociales en sus estrategias de comunicación. A través de estas plataformas virtuales, es posible medir con una precisión mucho mayor el impacto y las audiencias,

obteniendo datos casi exactos sobre quiénes están recibiendo los mensajes y de qué manera^{115, 117}.

Las redes sociales han revolucionado la comunicación política, permitiendo un contacto más cercano y directo entre el actor político y sus seguidores. Los políticos, o sus equipos de comunicación, gestionan perfiles en diversas plataformas digitales, ofreciendo una interacción más personalizada con su audiencia¹¹⁷. La inmediatez y la capacidad de respuesta de estas plataformas permiten una conexión que antes no era posible a través de los medios tradicionales.

El impacto de las nuevas tecnologías en la comunicación es innegable. Estas herramientas permiten crear publicaciones en diversos formatos, lo que enriquece la experiencia comunicativa. Inicialmente, las redes sociales se limitaban a la difusión de contenido gráfico, es decir, imágenes o artes visuales, que facilitaban la llegada al público. Sin embargo, en la actualidad, se han añadido nuevos soportes, como el contenido audiovisual, el hipertexto y las interacciones multimedia¹¹⁸. Las transmisiones en vivo, los podcasts sonoros y audiovisuales, las bandejas de comentarios, el intercambio de publicaciones entre usuarios, la creación de tendencias a través de hashtags y el aprovechamiento de algoritmos para identificar intereses específicos, son solo algunos de los elementos que enriquecen la comunicación política en el entorno digital^{119, 120}.

Estos avances permiten un seguimiento detallado del comportamiento de las audiencias. En tiempo real, se puede observar cómo cada publicación genera interacciones, gracias a las herramientas analíticas que ofrecen las plataformas digitales. A través de componentes como los adwords, se puede medir el número de impresiones o vistas por usuarios, la cantidad de reacciones recibidas, el nivel de “engagement” —o compromiso—, y otros indicadores que proporcionan una visión detallada del impacto de las publicaciones.

Establecer la hoja de ruta

He tenido la oportunidad de participar en diversas contiendas electorales y en dependencias públicas con una gran participación política, como la Asamblea Nacional del Ecuador, en diversas funciones como asesor, consultor y director de comunicación. A lo largo de estas experiencias, he identificado ciertos patrones que son fundamentales al momento de establecer los componentes de un plan de comunicación política. Estos elementos han sido cruciales para incidir en la intención de voto y generar reacciones en la opinión pública. En este recorrido, he podido observar las diferentes rutas desde las cuales se traza una hoja de ruta para ejecutar un plan de comunicación eficaz.

En la comunicación política, el lenguaje es sumamente estratégico. Cada palabra, cada frase, cada

eslogan son cuidadosamente evaluados y seleccionados para influir en las emociones, valores y preocupaciones de las audiencias¹²².

He dividido la dinámica de comunicación política en dos fases. La primera, desde la perspectiva del convencimiento durante los procesos electorales, donde el balotaje presenta varios candidatos que luchan por alcanzar una curul; la segunda, desde la óptica de las autoridades electas por voto popular que se encuentran en el hemicycle parlamentario.

Fase 1:

La comunicación en el proceso electoral

Cuando un candidato busca influir en la decisión de voto, es esencial desarrollar un plan de comunicación que contemple métodos tradicionales, como el conocido “puerta a puerta”¹²³. Este acercamiento a más de buscar exponer la intención del candidato de obtener una curul, pretende presentar los proyectos, planes y aportes que se ofrecen para mejorar la situación sociocultural y económica de la comunidad. Este proceso es especialmente relevante cuando el candidato se enfrenta a su primera contienda electoral, ya que implica recorrer largos trayectos en diferentes sectores, lo que marca el inicio de una estrategia comunicacional centrada en el contacto directo con los votantes.

Durante estas caminatas, el candidato enfatiza su mensaje a través de su diálogo y lenguaje, con el objetivo de persuadir a los votantes. Los materiales tangibles, como los volantes, merchandising y otros elementos de promoción, juegan un papel crucial en la difusión de la candidatura, del movimiento político y de la ideología del postulante.

Este primer contacto con el público es clave para determinar los próximos pasos en la estrategia comunicacional. Permite identificar los indicadores que reflejarán si el candidato tiene la aceptación de su audiencia, si ha utilizado un lenguaje adecuado alineado con su propuesta y si su discurso ha generado el impacto esperado. Estos factores son determinantes para conocer el escenario electoral y tomar decisiones oportunas sobre cómo distribuir los recursos y esfuerzos comunicacionales. Por ejemplo, es crucial evaluar, incluso de manera diaria, los resultados de estos recorridos y determinar cuáles son los puntos geográficos donde el candidato tiene mayor aceptación y en qué áreas es necesario implementar nuevas estrategias para persuadir a los votantes.

Posteriormente, se definen los canales de difusión adecuados, con una periodicidad establecida, poniendo mayor énfasis en los momentos clave de la campaña, como su inicio y cierre.

Fase 2:

Comunicación en el Ámbito Legislativo

Mi experiencia en la Asamblea Nacional del Ecuador, como parte del poder legislativo, fue un capítulo diferente en la comunicación política. Aquí, la tarea principal consistía en mejorar y fortalecer la reputación institucional, generando contenido informativo y de valor para empatizar con los ciudadanos. El objetivo era mantener a la audiencia constantemente informada a través de un proceso de rendición de cuentas.

En este entorno, la dinámica de trabajo demanda un tiempo considerable de acción, dado que el parlamento ecuatoriano cuenta con 137 asambleístas, cada uno de los cuales busca mantener a sus seguidores al tanto de sus acciones a través de los canales oficiales de la institución pública¹²⁴.

Mantener un perfil político activo y generar contenido constante es fundamental, ya que la comunicación política a más de informar busca movilizar. Los mensajes políticos deben incentivar la acción, ya sea en forma de apoyo electoral, activismo o rechazo hacia determinadas propuestas o líderes¹²⁵.

La participación y la crítica por parte de la audiencia brindan una valiosa retroalimentación sobre las posturas del público. Esta interacción proporciona información en tiempo real sobre los puntos de vista de

la audiencia y permite a los equipos de comunicación tomar decisiones más informadas y oportunas¹²⁶.

La Eureka de la comunicación política

Para alcanzar el éxito proyectado en la comunicación política, resulta fundamental identificar adecuadamente los públicos que formarán parte del entorno comunicacional¹²⁷. Sin embargo, esto no es suficiente; los planes de comunicación deben también definir objetivos claros que favorezcan la empatía con los internautas. En mi experiencia, es esencial conocer de antemano las necesidades e intereses de los públicos para poder enfocar el contenido de manera asertiva, así como para determinar los canales de difusión más adecuados.

El primer paso en este proceso es conocer con precisión quiénes son los destinatarios del mensaje. Este diagnóstico inicial es crucial para identificar las características demográficas y psicográficas que permitirán conectar con la audiencia de manera efectiva. En política, es particularmente importante reconocer que las reacciones de los perfiles dentro de un grupo etario pueden generar tanto empatía como apatía¹²⁹. Por lo tanto, es necesario realizar una evaluación exhaustiva de los escenarios potenciales que

pueden surgir al mantener activa una cuenta y al tratar de conectar con las audiencias.

Existen diversas interrogantes clave para interpretar las motivaciones de los usuarios que siguen a un personaje público o una marca política. Algunas preguntas esenciales incluyen: ¿Qué necesidades o problemas resuelve la propuesta del actor político? ¿Qué beneficios ofrece a su audiencia? ¿Qué contenidos de valor logran conectar emocionalmente?

Es crucial evaluar minuciosamente la dinámica de la comunicación política en canales digitales de diferentes entornos demográficos. Este análisis debe incluir un estudio detallado del comportamiento de las comunidades, lo cual permite comprender mejor cómo interactúan con los mensajes y cómo se puede fortalecer esa relación¹³⁰.

Segmentación: El pilar de una estrategia de comunicación eficaz

La segmentación del público es una herramienta fundamental en cualquier estrategia de comunicación política¹³¹. Para lograrlo, es indispensable investigar y definir los segmentos demográficos de acuerdo con variables como la edad, el género y la ubicación geográfica. Además de estos factores, se deben considerar los aspectos psicográficos, tales como el

estilo de vida de la comunidad, su poder adquisitivo, las actividades que realiza de manera cotidiana, sus principales motivaciones, creencias y valores, y las razones por las cuales se sienten atraídos por una determinada línea política.

Los ciudadanos no constituyen un grupo homogéneo; por el contrario, cada individuo tiene intereses, valores, creencias y preocupaciones propias¹³². Al segmentar la audiencia según variables como edad, género, ubicación geográfica, nivel educativo o afinidades ideológicas, los actores políticos pueden adaptar su comunicación de manera más precisa y efectiva¹³³. Este tipo de segmentación maximiza la efectividad de los mensajes y permite una mejor conexión emocional con los votantes, generando un apoyo más genuino y sostenido.

El trabajo de campo es fundamental para obtener una visión más precisa de las realidades de cada entorno. Al interactuar directamente con los ciudadanos, se puede obtener una comprensión profunda de su día a día, lo que resulta crucial para transmitir un mensaje adecuado^{134, 135}. En el contexto ecuatoriano, es importante tener en cuenta las diferencias generacionales y geográficas. Por ejemplo, los jóvenes están más influenciados por las redes sociales y temas globales, mientras que los adultos mayores tienden a estar más conectados con los medios tradicionales y sus preocupaciones locales, como la seguridad y el empleo.

Además, la división urbano-rural juega un papel clave, ya que las necesidades y expectativas de las audiencias en estas áreas son muy distintas.

El *Buyer Persona*: aplicación en la comunicación política

El concepto de “*Buyer Persona*”, tal como se menciona en la revista UDG Virtual, puede ser adaptado al ámbito de la comunicación política. Este enfoque consiste en la creación de un perfil detallado del público objetivo, basándose en la recopilación de datos relevantes de los usuarios que conforman ese grupo¹³⁶. Este perfil dentro de la política es una descripción que va más allá de características demográficas, incluyendo intereses, actitudes y comportamientos que definen a los votantes.

Desde un punto de vista técnico, el “*Buyer Persona*” se convierte en un bosquejo de las cualidades de los diferentes públicos objetivos, ya sea que estos estén involucrados directamente en el proceso político o que simplemente tengan una opinión o interés sobre el mismo. Ser ciudadano ya implica la capacidad de formar una opinión política y de tomar decisiones sobre tendencias ideológicas, candidatos y líderes.

El portal oficial de BBVA define a los públicos a través de distintas generaciones, comenzando con los

Baby Boomers (1946-1964), seguido por la *Generación X* (1965-1980), la *Generación Y* o *Millennials* (1981-1996), y la *Generación Z* o *Centennials* (1997-2010)¹³⁷. Cada una de estas generaciones tiene una perspectiva, experiencia y óptica distinta respecto a los mensajes políticos, lo que implica que los actores políticos deben emplear una comunicación transmedial para adaptar sus estrategias. Esto permite transmitir un mensaje definido a través de múltiples formatos y canales, de modo que pueda resonar con todos los segmentos de la audiencia, independientemente de su categoría generacional.

En resumen, la segmentación de la audiencia y la creación de un perfil detallado del público objetivo son pasos imprescindibles para la eficacia de cualquier plan de comunicación política. Conocer a fondo las características, intereses y comportamientos de los votantes permite construir estrategias comunicacionales mucho más efectivas y cercanas. En un entorno cada vez más dinámico y digitalizado, la adaptabilidad y la personalización de los mensajes se convierten en herramientas poderosas para conectar de manera auténtica con cada segmento de la población.

Tabla 3. Matriz de preguntas para la creación de buyer personas.

BUYER PERSONAS	PREGUNTAS
Info. PROFESIONAL	<i>¿Puesto?</i> <i>¿Cómo mide el éxito?</i> <i>¿Cómo es un día típico de trabajo?</i> <i>¿Qué conocimiento y experiencia requiere?</i> <i>¿Qué herramientas usa para aprender?</i> <i>¿Quién es su jefe?</i>
EMPRESA	<i>¿En qué industria trabaja?</i> <i>¿Tamaño de la empresa (ingresos, número de empleados)?</i>
OBJETIVOS	<i>¿Cuál es su responsabilidad/responsabilidades?</i> <i>¿Cómo define el éxito en su trabajo?</i>
RETOS	<i>¿Cuáles son sus mayores retos?</i>
RED DE APRENDIZAJE	<i>¿Dónde consume información para hacer mejor su trabajo?</i> <i>¿Qué blogs, revistas lee?</i> <i>¿A qué asociaciones o redes sociales pertenece?</i>
RPERFIL PERSONALES	<i>Edad, familia, educación</i>

Nota: UOC. Esta matriz tiene como objetivo identificar y estructurar características claves de los perfiles de clientes ideales.

Realidad política en Ecuador y sus desafíos

La política en Ecuador está marcada por una profunda polarización, un constante cambio en las preferencias del electorado y una creciente desconfianza hacia las instituciones políticas¹³⁸. Factores como las crisis económicas recurrentes, los escándalos de corrupción y el aumento de la inseguridad han erosionado la credibilidad de muchos líderes, partidos y movimientos políticos¹³⁹. Esta situación ha generado un ambiente de frustración y desconfianza en el que los ciudadanos buscan nuevas alternativas, a menudo

favoreciendo movimientos populistas o candidatos “outsiders” que prometen cambios rápidos y radicales.

Según Levitsky y Roberts (2011)¹⁴⁰, en *The Resurgence of the Latin American Left*, los candidatos outsiders son aquellos que irrumpen en la política sin estar vinculados previamente a los partidos dominantes ni al sistema político tradicional, y cuya base de apoyo se nutre del descontento generalizado con el statu quo. Estos candidatos suelen ser empresarios, líderes sindicales, activistas o figuras mediáticas que logran captar el apoyo popular al presentarse como alternativas genuinas frente a la clase política establecida.

Este fenómeno es particularmente relevante en Ecuador, donde la crisis de representación política y el desencanto con los partidos tradicionales abren el espacio para la emergencia de estos nuevos actores. Un claro ejemplo de ello fue Rafael Correa en 2006, quien se presentó como un outsider y criticó abiertamente la “partidocracia”¹⁴¹. Con un mensaje centrado en la renovación y el cambio, logró ganar un apoyo masivo y posicionó varias frases que calaron hondo en la sociedad, contribuyendo a su victoria electoral. Esta estrategia de comunicación fue efectiva al vincular la propuesta política con las expectativas de un cambio tangible, algo que convenció a los votantes de que era posible un nuevo rumbo para el país.

En el contexto ecuatoriano, muchos ciudadanos muestran un descontento generalizado hacia la clase política tradicional. Existen percepciones de que las élites políticas están desconectadas de las necesidades reales de la población. Esta desconexión ha conducido a un aumento en el voto de protesta y al apoyo a figuras externas al sistema político. La inseguridad y el desempleo se han convertido en preocupaciones centrales para la ciudadanía, lo que ha influido notablemente en el debate político y en las expectativas que los votantes tienen de sus líderes. De este modo, varios actores políticos han logrado posicionarse en la mente de los usuarios, algunos de forma positiva y otros desde una perspectiva negativa, con poca aceptación pública.

A pesar de este escenario de polarización y desconfianza, también existen segmentos de la población que valoran la estabilidad y buscan en los políticos propuestas centradas en el desarrollo económico y social a largo plazo. Sin embargo, la confianza en el sistema político sigue siendo frágil, ya que la comunicación y la publicidad en el ámbito político a menudo son percibidas como engañosas¹³⁹. Las alianzas políticas, por su parte, suelen ser vistas como inestables, lo que refuerza la percepción de incertidumbre, a pesar de los esfuerzos por modificar la perspectiva de las audiencias a través de estrategias comunicacionales.

En resumen, los públicos en Ecuador reflejan una mezcla de frustración, escepticismo y deseo de cambio. Este contexto crea un terreno fértil para el surgimiento de liderazgos disruptivos, pero al mismo tiempo pone a prueba la capacidad de las instituciones democráticas para responder adecuadamente a las demandas y expectativas de la sociedad.

El acompañamiento a los candidatos políticos

Un candidato político en Ecuador que busca estructurar su campaña dentro de un plan de comunicación debe haber definido previamente una hoja de ruta que le permita ejecutar actividades estratégicas en diferentes momentos del proceso electoral¹⁴². Uno de los ejes fundamentales de estas estrategias es el trabajo en campo, el cual constituye una de las herramientas más eficaces para conectar directamente con los votantes y promover la campaña¹⁴³.

El candidato debe poseer una capacidad discursiva convincente para persuadir al electorado¹⁴⁴. En este contexto, el tiempo es un recurso clave que debe aprovecharse al máximo, permitiendo que el mayor número posible de votantes escuche y comprenda sus propuestas. Entre los aspectos esenciales a comunicar se encuentran: los proyectos y políticas que propone implementar, los criterios en los que se fundamentan,

las necesidades ciudadanas que ha identificado y cómo pretende solventarlas desde el ejercicio político. También, es crucial que el candidato logre diferenciarse de la clase política tradicional, destacando su valor agregado para evitar ser percibido como parte de la misma élite que ha generado desencanto en la ciudadanía.

Sin embargo, la promoción puerta-puerta no es suficiente, es necesario integrar otros componentes de relaciones públicas para ampliar el alcance y llegar a diversos segmentos de la población. En este sentido, resultan fundamentales realizar actividades como meetings, reuniones con gremios, sindicatos, asociaciones y otros grupos de representación social, así como participación en eventos públicos¹⁴⁵.

Algunas actividades comunes dentro del trabajo en campo pueden ser las siguientes:

1. **Reuniones comunitarias:** Encuentros con vecinos en barrios o comunidades para dialogar sobre sus preocupaciones y necesidades¹⁴⁶.
2. **Visitas a plazas y mercados:** Espacios de alta afluencia de ciudadanos, donde se puede interactuar con un público diverso e informar sobre la campaña¹⁴⁶.

3. **Participación en foros y debates:** Instancias clave para que la ciudadanía evalúe la capacidad discursiva del candidato y su respuesta ante diversos escenarios políticos y sociales¹⁴⁸.

Una vez desarrolladas estas actividades presenciales, su difusión en redes sociales se vuelve esencial. Existen segmentos del electorado que no han tenido contacto directo con el candidato, pero que pueden seguir de cerca su campaña a través de medios digitales. Aquí es donde la estrategia de comunicación digital juega un papel determinante.

El uso de redes sociales y plataformas digitales forma parte integral del plan de comunicación del candidato¹¹⁷. La estrategia debe estar alineada con los objetivos previamente establecidos y debe incluir diversas acciones clave, tales como:

- **Publicación de contenido humanizado:** Compartir historias personales, anécdotas y momentos cotidianos que permitan acercar al candidato a la ciudadanía. Esta estrategia ayuda a generar empatía y engagement con la audiencia¹⁴⁹.
- **Interacción con los votantes:** Responder comentarios y mensajes directos, fomentando un diálogo activo con los seguidores. Esto

crea una sensación de cercanía y hace que los ciudadanos sientan que sus opiniones son tomadas en cuenta¹⁵⁰.

- **Uso de transmisiones en vivo (streaming):** Espacios audiovisuales y sonoros en tiempo real donde el candidato puede debatir temas de interés, responder preguntas y mostrar su personalidad sin intermediarios, favoreciendo la interacción con la audiencia¹⁵¹.

Además de estas estrategias, la comunicación digital debe replicar el trabajo en campo. Para ello, es recomendable:

- Difundir infografías y videos explicando propuestas, logros y el impacto potencial de sus iniciativas en la comunidad¹⁵¹.
- Compartir testimonios ciudadanos que respalden su candidatura y demuestren cómo ha influido positivamente en sus vidas .
- Aprovechar la cultura popular y el humor de manera estratégica para hacer que los mensajes sean más atractivos y virales, sin caer en excesos que puedan generar un efecto contraproducente¹⁵³.

Las redes sociales y las tendencias digitales

Para maximizar la presencia digital del candidato, es clave:

- **Crear y promover hashtags de campaña:** Estas etiquetas permiten generar conversación y hacer seguimiento a los temas relevantes dentro de la contienda electoral¹²⁰.
- **Colaborar con líderes de opinión y figuras influyentes:** Los influencers políticos o comunitarios pueden amplificar el mensaje y alcanzar a públicos que quizás no se encuentran dentro del alcance inmediato del candidato¹⁵⁴.
- **Utilizar contenido audiovisual de calidad:** Fotografías y videos bien producidos ayudan a proyectar una imagen más profesional y atractiva del candidato¹⁵⁵.
- **Involucrar a los seguidores a través de encuestas y preguntas:** Esto permite conocer sus inquietudes y generar mayor interacción en las plataformas digitales¹⁵⁶.

Como lo menciona Arellano en su publicación *La Estrategia de Comunicación como un Principio de*

Integración/Interacción , los actores sociales, en su necesidad de generar vínculos, construyen un sistema de relaciones cuya complejidad depende de la cantidad y calidad de eventos, personas y situaciones involucradas. Por lo tanto, para lograr conexiones exitosas es necesario planear una estrategia de comunicación bien estructurada.

En este sentido, las redes sociales se han convertido en un medio imprescindible para la difusión y consumo de información política. Su inmediatez y capacidad de viralización han motivado a los actores políticos a utilizar estos espacios como vitrinas para compartir contenido, consolidar comunidades digitales y atraer nuevos públicos, incluso más allá del ámbito nacional. La integración de estrategias de comunicación en medios digitales con el trabajo en campo permite que la campaña sea mucho más efectiva, al aprovechar todos los recursos disponibles para consolidar una conexión auténtica con los votantes.

Por lo que, el acompañamiento a los candidatos políticos es un proceso integral que combina el trabajo en campo con estrategias digitales, permitiendo una conexión más directa y efectiva con los votantes. Las campañas modernas requieren una comunicación bien planificada, donde el candidato exponga sus propuestas y, además, interactúe con los ciudadanos de manera cercana y transparente. La clave del éxito radica en la capacidad de adaptación a los distintos

espacios y públicos, garantizando que el mensaje político llegue de manera clara, atractiva y efectiva a todos los sectores de la sociedad.

CAPÍTULO XI

LA COMUNICACIÓN VISUAL Y EL MARKETING POLÍTICO

La Comunicación en la Asamblea Nacional del Ecuador

Mi experiencia en la Asamblea Nacional del Ecuador, en particular en la Secretaría de Comunicación, ha sido una travesía enriquecedora, llena de aprendizajes, desafíos y momentos significativos. La Asamblea, como centro neurálgico de la política ecuatoriana, presenta una dinámica única donde la comunicación tiene un protagonismo esencial. Todo lo que ocurre dentro del hemiciclo parlamentario debe ser informado y comunicado a la ciudadanía, un proceso que requiere un enfoque estratégico, interdisciplinario y, sobre todo, constante¹²⁴.

La dinámica de trabajo en la Asamblea Nacional es intensa y continua. En la agenda se incluyen actividades como las reuniones de las Comisiones Especializadas, en las cuales se abordan diversas problemáticas sociales y legislativas. Como parte de mi trabajo, estuve involucrado en la cobertura fotográfica de estas comisiones, cuyo contenido se publicó en Flickr, facilitando el acceso de los medios de comunicación externos y los equipos de comunicación de los asambleístas.

A pesar de que los miembros de las comisiones pertenecen a diferentes partidos políticos, estos espacios fomentan un ambiente de camaradería. No obstante, también existen momentos de conflicto político, especialmente cuando se discuten leyes o reformas que afectan las posturas ideológicas de los actores involucrados. Estos momentos son altamente sensibles y generan reacciones en la ciudadanía, que son monitoreadas y evaluadas por los equipos de comunicación para adaptar el contenido y la estrategia de difusión.

Medios de comunicación de la Asamblea Nacional

En el año 2024, la Asamblea Nacional del Ecuador contó con una infraestructura robusta de medios para garantizar la difusión de contenidos. Estos medios

están distribuidos tanto en el espectro tradicional como en el digital¹⁵⁸. Este enfoque transmedial permite llegar a una audiencia diversa, segmentada según sus preferencias de consumo de contenido.

Estos medios se encuentran clasificados en:

- **Medios tradicionales:** Se incluyen TV Legislativa y Radio de la Asamblea Nacional, plataformas encargadas de difundir en tiempo real las actividades y debates parlamentarios.
- **Medios online y redes sociales:** La Asamblea está presente en diversas plataformas digitales como Facebook, X (anteriormente Twitter), Instagram y TikTok, lo que permite una interacción directa y más inmediata con la ciudadanía.

De la misma manera, la comunicación de la Asamblea se maneja bajo un enfoque transmedial, lo que significa que cada plataforma tiene un tipo de contenido adaptado a su formato y audiencia. Por ejemplo¹⁵⁸:

- **Instagram:** Se difunden los resúmenes visuales de las sesiones plenarias.
- **TikTok:** Se comparten actualizaciones sobre leyes en proceso de aprobación o reforma.

- **X (Twitter):** Se informa sobre los resultados de las comisiones y las reacciones de los asambleístas.
- **Facebook:** Se transmiten en vivo las sesiones públicas, permitiendo la interacción en tiempo real con los ciudadanos.

Detrás de esta infraestructura digital y mediática opera un equipo altamente capacitado y comprometido, encargado de la producción y difusión del contenido. En este contexto, la Secretaría de Comunicación desempeña un papel fundamental al supervisar, regular y orientar la publicación de información. Su labor incluye un análisis previo del impacto potencial de los contenidos, tanto en términos positivos como negativos, con el objetivo de garantizar una comunicación estratégica alineada con los principios institucionales y las necesidades de la sociedad¹⁵⁹.

La Secretaría se organiza en subdepartamentos especializados, y dentro de mi experiencia, fui parte del equipo encargado del Diseño Gráfico y Producción de Contenido Audiovisual. Mi rol abarcó desde la comunicación organizacional hasta la masificación de contenidos en redes sociales. Algunos de los proyectos que realizamos incluyeron productos de diseño como tarjetas de presentación, así como grandes campañas institucionales, como las Rendiciones de Cuentas, en

las que trabajamos en estrecha colaboración con los equipos de cada uno de los asambleístas.

Además de las actividades de diseño gráfico, nuestra labor incluyó la cobertura fotográfica tanto dentro del hemisiciclo como en eventos de campo, lo que permitió que el contenido visual estuviera disponible para la ciudadanía y los medios de comunicación externos.

Sin embargo, uno de los mayores retos dentro de la gestión de la comunicación política es la constante lucha contra el desprestigio institucional. En un contexto de alta polarización política, como ocurre en Ecuador donde los actores no siempre coinciden con la línea oficial, es crucial lograr un consenso interno sobre qué contenidos deben ser difundidos y cómo. La labor de los diseñadores gráficos y los equipos de comunicación es esencial para mantener una imagen coherente y profesional de la Asamblea Nacional.

A pesar de los esfuerzos, existen momentos en los que la reputación de la Asamblea y la Secretaría se ven afectadas por la percepción pública, lo que exige una activación rápida de las estrategias de gestión de crisis. Estos momentos, aunque desafiantes, ofrecen una valiosa oportunidad para aprender y mejorar las prácticas comunicacionales y fortalecer la imagen institucional.

El papel del diseñador gráfico dentro de la Asamblea Nacional es fundamental para visualizar el contenido legislativo y hacer que los mensajes sean comprensibles para la ciudadanía. La creación de infografías, diagramas y otros recursos visuales facilita la comprensión de leyes, reformas y debates técnicos¹⁶⁰,¹⁶¹. Además, un diseñador debe ser capaz de trabajar en equipo con otros departamentos de comunicación, como prensa y relaciones públicas, para asegurar que la identidad visual de la Asamblea se mantenga coherente y alineada con su marca institucional.

Además de la creatividad y el dominio de las herramientas de diseño, el diseñador gráfico debe estar familiarizado con los temas políticos y legislativos para representar adecuadamente los mensajes institucionales¹⁶². Esta capacidad de trasladar el contenido complejo al lenguaje visual es vital para promover una mayor participación ciudadana y fomentar una comunicación política más accesible.

Por otra parte, el auge de las redes sociales y las plataformas digitales ha transformado la forma en que se comunica la información legislativa¹⁵⁵,¹⁵⁶. Hoy en día, gran parte de la información de la Asamblea se difunde a través de estos canales, que requieren contenidos optimizados para captar la atención de diferentes públicos, especialmente de las nuevas generaciones.

Como parte del equipo de comunicación, hemos trabajado en campañas visuales sobre derechos, legislación y procesos políticos, buscando siempre transmitir mensajes claros y efectivos que impacten de manera positiva en los ciudadanos.

Aunque el trabajo realizado en la Asamblea Nacional es, en su mayoría, invisible para el público, los resultados de nuestras campañas y la interacción con los ciudadanos son muy evidentes. La satisfacción personal proviene de saber que millones de usuarios compartieron, comentaron o visualizaron los productos que creamos. Aunque el diseñador gráfico detrás de cada pieza no siempre recibe visibilidad, el impacto de su trabajo es significativo para la comunicación pública de la institución.

Formar parte del Primer Poder Legislativo de Ecuador ha sido una experiencia invaluable. Las vivencias y aprendizajes adquiridos en este entorno tan dinámico y desafiante me han permitido comprender con mayor profundidad cómo la comunicación política puede influir en la percepción pública, la participación ciudadana y, en última instancia, en el fortalecimiento de la democracia.

El marketing político y estrategias electorales

El marketing político es una disciplina esencial en la política moderna que busca crear, posicionar y gestionar la imagen de actores políticos, partidos y movimientos con el fin de influir en la opinión pública y movilizar a los votantes. En el contexto ecuatoriano, el marketing político tiene una relevancia creciente, dada la fragmentación política, la polarización social y la desconfianza hacia las instituciones, que se reflejan en un panorama electoral complejo.

El punto de partida en una estrategia de marketing político es la comprensión del escenario político y social¹⁶⁴. En Ecuador, la división política y las diferencias socioeconómicas (pobreza, desempleo, desigualdad) marcan el comportamiento de los votantes¹⁶⁵. La fragmentación de partidos y el alto nivel de polarización son factores clave que el estratega debe entender y gestionar. Para construir una estrategia efectiva, es crucial realizar un análisis demográfico, geográfico y de comportamiento. Por ejemplo, el Consejo Nacional Electoral estima que en 2024 hay 13,654,291 votantes, y la segmentación de este electorado por ubicación (urbano, rural, urbano marginal) y características sociales (identidad indígena, enfoques de género) permite diseñar mensajes políticos más específicos¹⁶⁶.

El marketing político posee dos facetas principales, el trabajo con autoridades ya posicionadas, y con nuevos candidatos. En el caso de autoridades en funciones, el objetivo es evaluar la gestión realizada y proyectar una imagen positiva ante los votantes. Para un candidato nuevo, se busca crear una imagen de frescura y cambio, asociando su candidatura a un nuevo rumbo para la nación, destacando valores como honestidad, compromiso y capacidad de gestión.

Bajo este contexto, el concepto de “coherencia en el mensaje” es fundamental. Las campañas exitosas en Ecuador han sabido conectar emocionalmente con los votantes, apelando a sus preocupaciones más cercanas, como la lucha contra la corrupción y la justicia social. Un candidato debe transmitir propuestas concretas y realizables, que se perciban como acciones reales capaces de mejorar la vida de los ciudadanos, en lugar de promesas vacías.

Por todo lo mencionado, el marketing político requiere una narrativa sólida y coherente. En este contexto, los comunicadores deben construir una historia que resalte las fortalezas del candidato o partido y sus propuestas de valor frente a otros actores políticos¹⁶⁷. Para ello, la construcción de una narrativa visual coherente, a través de logotipos, carteles y otros elementos gráficos, refuerza la presencia del candidato y facilita la comprensión del mensaje.

Uno de los elementos principales para realizar márketing político es la segmentación. La segmentación a más de aplicarse en los mensajes escritos, también se lo hace en los elementos visuales. La creación de una línea gráfica que resalte los valores y objetivos de la campaña es indispensable para reforzar la imagen del candidato y conectar con el candidato¹⁶². En la actualidad, la combinación de medios tradicionales y digitales es crucial para alcanzar a diferentes segmentos de la población. Si bien las redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok, X, etc.) son esenciales para las campañas en las zonas urbanas, en las zonas rurales la penetración de internet sigue siendo limitada. Por lo tanto, los medios tradicionales, como la radio, la televisión y la prensa, siguen teniendo un impacto importante en esas áreas.

Las campañas deben aprovechar los beneficios de las redes sociales para segmentar mensajes de manera más precisa y ajustada a las características del electorado. No obstante, también es crucial gestionar los aspectos logísticos de las campañas en el terreno, como la movilización de votantes en zonas rurales¹⁶⁸.

Asimismo, el marketing político implica desde la promoción activa, hasta la gestión de la reputación y el manejo de crisis¹⁶⁹. En un entorno tan polarizado como el de Ecuador, las campañas deben ser vigiladas constantemente. Los candidatos deben estar preparados para enfrentar ataques de sus oponentes,

que buscarán socavar su imagen. Un buen estratega de marketing político debe anticipar posibles crisis y tener un plan de respuesta para mitigar cualquier daño a la reputación.

Los ataques políticos, como acusaciones de corrupción o situaciones legales, pueden dañar profundamente la imagen de un candidato¹⁷⁰. Por lo tanto, es crucial realizar un monitoreo constante de los temas de relevancia pública y gestionar las respuestas de forma estratégica para proteger la imagen del candidato y minimizar el impacto de los ataques adversos.

Uno de los mayores retos en una campaña electoral es garantizar que los votantes acudan a las urnas. La movilización electoral requiere mensajes persuasivos y una planificación logística adecuada, especialmente en zonas rurales. El uso de plataformas de mensajería como WhatsApp y el envío de mensajes directos pueden ser herramientas efectivas para recordar a los votantes la importancia de su participación en las elecciones, y brindarles información sobre los procedimientos de votación¹⁷¹. Además, es fundamental que los simpatizantes sientan que su voto tiene un impacto real en el cambio que desean ver. Esto se logra mediante una comunicación constante, el uso de testimonios y el fortalecimiento del vínculo emocional.

El marketing político es un proceso dinámico, por lo que las campañas deben estar en constante evaluación, y es fundamental tener la flexibilidad de ajustar las estrategias conforme se desarrollan los eventos políticos y sociales¹⁷². Esto implica el análisis continuo de la percepción pública, la evaluación de los resultados de las acciones de campaña y la implementación de cambios para mejorar la efectividad de la comunicación.

Como en cualquier otro país, en Ecuador el marketing político debe ser adaptado a las particularidades de su contexto social y político. Con una población fragmentada y polarizada, la clave está en crear estrategias personalizadas y coherentes que resuenen con las expectativas, necesidades y emociones de los votantes. La estrategia debe integrar herramientas de comunicación visual, canales digitales y tradicionales, y tácticas de movilización que fortalezcan la relación entre el candidato y el electorado, mientras se manejan con eficacia los riesgos asociados a la reputación y las crisis políticas.

Comunicación política en la gestión pública

En este apartado, se abordarán diversas estrategias fundamentales en el ámbito de la comunicación política, divididas en dos contextos cruciales: la campaña de un candidato en busca de la elección popular y la gestión comunicacional de las autoridades

ya electas, y el manejo de crisis y retos en el ejercicio del poder. Ambas situaciones requieren enfoques específicos, tanto para el proceso electoral como para la consolidación de una imagen sólida y confiable en el ejercicio del poder.

Estrategias para candidatos y autoridades electas

El objetivo primordial de cualquier campaña electoral es lograr el respaldo de la mayor cantidad posible de electores. Para ello, las estrategias de comunicación deben centrarse en la construcción de una imagen pública atractiva y fresca, generar confianza en la audiencia, y transformar a estos votantes en “referidos positivos”, capaces de movilizar a nuevos adeptos¹⁷³.

La definición de una propuesta de valor clara es crucial. Esta puede manifestarse a través de un eslogan o una frase de convencimiento que encapsule la esencia del candidato, destacando sus atributos más relevantes, como su liderazgo, honestidad y capacidad de gestión¹⁷⁴. Este perfil debe ser fácilmente comprendido y asociado a la figura del candidato, reflejando su ADN como futuro líder.

Asimismo, la realización de un benchmarking político se torna esencial. Al conocer los rasgos y

características de los oponentes, se pueden identificar las oportunidades para diferenciarse mediante propuestas innovadoras, una clara línea de comunicación y la definición de una postura política que se aleje de las prácticas tradicionales¹⁷⁵. Este ejercicio además de permitir la diferenciación, posibilita crear una imagen del político que se perciba como renovadora y distinta.

Actualmente, en este ejercicio las redes sociales desempeñan un papel fundamental. Plataformas como TikTok, Instagram, Facebook, y X permiten llegar a audiencias segmentadas de manera eficaz¹⁷⁶. La consistencia en la presencia digital es clave, utilizando productos visuales (como artes gráficos, fotos, y videos), e incluso memes, que generen interacción y engagement. Los debates en livestreaming, sean estos sonoros o audiovisuales, también son herramientas poderosas para conectar con un público más amplio y reforzar la imagen del candidato.

Además, el marketing digital debe buscar la creación de contenido valioso que pueda volverse viral. Los videos, entrevistas y conexiones en vivo permiten mostrar el lado humano del candidato, algo que resulta atractivo para los electores, mientras se refuerzan sus propuestas y proyectos en caso de ser elegido.

El contacto directo con el público es otro elemento imprescindible para fortalecer la imagen del candidato. Las campañas de proximidad en Ecuador son esenciales

para mantener el vínculo con los votantes. Visitar barrios, parroquias o cantones, participar en mítines y ferias comunitarias, o realizar visitas personalizadas mediante la estrategia puerta a puerta, permiten al candidato conocer de primera mano las preocupaciones de la ciudadanía. Esta cercanía refuerza la relación y permite ajustar las propuestas de campaña a las necesidades reales de la población.

Mencionar algunas temáticas recurrentes como la inseguridad, el desempleo, la salud y la educación son comunes en las diversas visitas. Las propuestas del candidato deben abordar de manera realista estos problemas, estableciendo soluciones que sean alcanzables en el tiempo de su gestión. A la par, las encuestas y los estudios de campo pueden ofrecer información relevante para ajustar la campaña y maximizar su impacto.

Las alianzas políticas y los apoyos sindicales son otras herramientas estratégicas y valiosas para reforzar la candidatura. Es fundamental acercarse a otros partidos, movimientos y líderes comunitarios que compartan objetivos y valores similares¹⁷⁷. Además, la participación de influenciadores y líderes de opinión (como periodistas y empresarios) puede ampliar el alcance de la campaña, atrayendo seguidores y creando una imagen de respaldo^{178, 179}.

Los espacios de debate públicos, tanto presenciales como virtuales, también juegan un papel clave. La agenda de medios debe estar perfectamente alineada con el discurso del candidato y reforzar sus propuestas en todos los canales disponibles¹⁸⁰. En estos espacios, los asesores y simpatizantes del candidato deben estar preparados para responder a las inquietudes de la audiencia, resolviendo cualquier duda o malentendido.

Una vez que un candidato ha sido elegido, el enfoque de la comunicación debe orientarse a la legitimación y consolidación de la imagen pública. La primera tarea del nuevo gobernante es mantener un escenario de confianza pública. Esto se logra mediante la ejecución eficiente de las propuestas de campaña, comunicadas de manera clara y oportuna a través de todos los canales disponibles^{142, 182}.

Es vital establecer un plan de comunicación política post-elección, que incluya la rendición de cuentas en plataformas digitales. Publicaciones periódicas que informen sobre la toma de decisiones y los avances en la implementación de políticas públicas son necesarias para mantener la transparencia¹⁸³. Las redes sociales deben convertirse en un canal para la gestión de la comunicación, donde se visibilicen tanto los logros como las dificultades de la gestión.

Los eventos públicos periódicos, como conferencias, debates e informes, deben ser difundidos a través de

diversos medios, ofreciendo espacios para la interacción directa con la ciudadanía. Esto garantiza la continuidad del vínculo y refuerza la imagen del gobernante como un líder comprometido con las necesidades del pueblo.

Manejo de crisis y retos en el ejercicio del poder

En el transcurso de su mandato no todo será un camino libre de obstáculos, la autoridad enfrentará momentos de crisis que pondrán a prueba su capacidad de liderazgo. Es por ello que, un plan de comunicación de crisis es indispensable¹⁸⁴. Este debe ser ágil y efectivo, permitiendo aclarar malentendidos, corregir errores y contrarrestar rumores de forma oportuna.

El seguimiento a las propuestas de campaña y la ejecución de políticas públicas debe ser comunicado de manera constante, tanto para informar los avances como para explicar los retrasos, en caso de que estos existan. Los temas sensibles, como la seguridad, la salud, el empleo y la corrupción, deben ocupar un lugar central en las comunicaciones, asegurando que se perciba a la autoridad como una gestora de cambios positivos y realistas. Igualmente, la participación ciudadana en el proceso de implementación de políticas públicas debe ser fomentada de forma virtual o presencial, la retroalimentación del público ayudará a ajustar las medidas y fortalecer la gestión.

En el caso de los asambleístas o cualquier autoridad que decida optar por la reelección, es fundamental realizar un balance de gestión que muestre los avances logrados en el primer periodo. La narrativa debe ser positiva, resaltando los logros y el porcentaje de cumplimiento de las promesas hechas durante la campaña.

Si se decide no postularse, la estrategia debe estar orientada a posicionar a un sucesor que pueda continuar con el legado. En este caso, la buena imagen del político saliente puede ser un excelente punto de partida para lanzar una nueva candidatura, asegurando la continuidad del proyecto político^{173, 179}.

Este enfoque integral de la comunicación política, que abarca desde la construcción de la imagen del candidato hasta la gestión post-electoral, es esencial para lograr una conexión auténtica y duradera con la ciudadanía. Las estrategias propuestas deben ser ejecutadas con coherencia, transparencia y una disposición constante a adaptarse a las necesidades del electorado.

El plan de comunicación en la política

La creación de un plan de comunicación política efectivo requiere de múltiples insumos y un análisis exhaustivo del contexto político y social¹⁸⁵. En mi

experiencia trabajando con tres candidatos, de los cuales dos ya fueron electos y uno se encuentra en campaña para el balotaje de 2025, he podido observar de cerca cómo varían las necesidades comunicacionales en función del contexto y el momento electoral. Además, he tenido la oportunidad de colaborar en la comunicación de 137 asambleístas, cuyas funciones dentro de la Asamblea Nacional del Ecuador demandan una estrategia comunicacional adaptada a las especificidades del cargo.

La Asamblea Nacional del Ecuador es un parlamento unicameral compuesto por 137 asambleístas, distribuidos en 15 comisiones permanentes. Como lo señala el Observatorio de Igualdad de Género, “La Asamblea Nacional elegirá a una presidenta o presidente y a dos vicepresidentas o vicepresidentes de entre sus miembros, para un período de dos años, y podrán ser reelegidos.”³⁰ La importancia de este cuerpo colegiado radica en que las actividades y decisiones de los asambleístas deben ser difundidas constantemente, a fin de fortalecer su visibilidad y legitimidad.

La comunicación política se puede definir, de forma amplia, como el conjunto de discursos, símbolos y contenidos de interés colectivo que se intercambian, confrontan y contrastan en la esfera pública¹⁸⁵. Su impacto se refleja en la toma de decisiones que afectan al conjunto de la sociedad. Esta definición es clave a la hora de estructurar un plan comunicacional que

permita conectar de manera efectiva con la ciudadanía y gestionar la imagen de los candidatos y autoridades electas.

El principal objetivo de cualquier candidato es ganar las elecciones. Esto requiere posicionarse como una de las mejores opciones frente a los oponentes, lo cual se logra a través de la construcción de una imagen pública atractiva y coherente. Las campañas deben estar compuestas de propuestas, así como valores y principios del candidato, con el fin de generar una conexión emocional con los votantes¹⁷³.

Estrategia de comunicación para candidatos

El primer paso para construir un plan de comunicación para un candidato es realizar un análisis exhaustivo del entorno político y social. Esto incluye el diagnóstico de la situación actual del país, los principales problemas que enfrenta la ciudadanía y, sobre todo, el perfil de los votantes¹⁸⁶.

Evaluar los perfiles de los votantes es fundamental. En Ecuador, como en otros países, existe una alta diversidad cultural, socioeconómica y geográfica, lo que implica que la campaña debe ser capaz de adaptarse a esta diversidad. Una herramienta útil en este análisis es la matriz de *Buyer Persona*, que permite conocer los

comportamientos, preocupaciones y aspiraciones de los votantes a través de datos cualitativos. Esta información será clave para crear estrategias comunicacionales específicas y segmentadas, sin perder la coherencia del mensaje central.

Ejemplo de la matriz de *Buyer Persona*
(extraído de UOC):

Esta matriz ayuda a identificar patrones comunes entre los votantes, permitiendo segmentar la campaña en función de las diferentes audiencias y ajustar el mensaje, el tono y los canales de comunicación según las características de cada grupo.

El siguiente paso es definir los objetivos del plan de comunicación. En general, el principal objetivo es ganar las elecciones, pero dentro de este propósito, se pueden detallar objetivos específicos, tales como:

- Mejorar el posicionamiento del candidato.
- Incrementar la aceptación del candidato entre los votantes.
- Generar una reputación positiva en la audiencia.
- Propagar su propuesta a todos los públicos.
- Persuadir a los votantes indecisos.

Es clave que, durante el proceso de construcción de este plan, se mantengan reuniones periódicas con el candidato (de forma presencial o virtual) para ajustar las propuestas y verificar que el plan refleje de manera fiel sus intenciones y visión¹³⁶. Esta interacción constante permitirá alinear las narrativas comunicacionales con los valores y expectativas del candidato, garantizando que el mensaje sea claro y comprensible.

Dentro de la comunicación electoral, la estrategia de medios es uno de los pilares fundamentales. En este sentido, el candidato debe estar preparado para recibir tanto comentarios positivos como negativos. Los comentarios populares, tales como “ese partido ya nos falló”, “más de lo mismo”, o “ojalá sea cierto”, son comunes durante la campaña y deben ser analizados de manera estratégica.

Es fundamental no desestimar a los votantes decepcionados o desmotivados, ya que de esos diálogos y percepciones pueden surgir grandes oportunidades para crear alianzas futuras. Además, monitorear y gestionar las crisis comunicacionales en tiempo real es esencial. Para ello, se recomienda contar con un profesional especializado en gestión de crisis y en monitoreo de medios. Los sondeos de opinión y el análisis de redes sociales también ofrecen información valiosa que puede ayudar a ajustar las estrategias comunicacionales durante el proceso electoral.

Estrategia para autoridades electas

Una vez que el candidato ha sido electo, la estrategia de comunicación cambia radicalmente. En este caso, el objetivo va más allá de ganar las elecciones, es generar un ambiente de confianza y legitimidad ante la ciudadanía, y manteniendo el apoyo de los votantes que confiaron en su propuesta.

La rendición de cuentas, la promoción de logros, la transparencia y la lucha contra la corrupción deben ser los ejes principales del plan de comunicación para las autoridades en funciones. La ciudadanía debe sentir que el voto entregado ha tenido un impacto real en el desarrollo del país, y que el gobernante está cumpliendo con las promesas realizadas.

Al igual que con los candidatos, el análisis de la situación política y social es necesario, pero en este caso con un enfoque orientado a la preservación de la imagen del gobernante. Esto incluye mantener una alta credibilidad, un alto grado de aceptación y una comunicación constante que permita mantener el vínculo con la ciudadanía. Además, se debe trabajar en la gestión de crisis, especialmente si surgen situaciones que puedan afectar la reputación de la autoridad.

En resumen, el plan de comunicación política es una herramienta esencial tanto para los candidatos como para las autoridades electas. En el caso de los

candidatos, el enfoque está en posicionarse como la mejor opción frente a los electores, mientras que, en el caso de las autoridades en funciones, el objetivo es mantener la confianza pública y justificar las decisiones tomadas. Ambos procesos requieren un enfoque estratégico que integre el análisis del entorno, la segmentación del público y una gestión efectiva de la comunicación a través de los medios.

La clave para el éxito en ambos casos radica en la coherencia del mensaje, la adaptación a las necesidades de los votantes y la capacidad de respuesta ante crisis, elementos esenciales para consolidar una imagen positiva y legítima ante la sociedad.

La política visual en la comunicación política

Los elementos visuales son cruciales para la construcción y fortalecimiento de la identidad pública de un candidato o autoridad. En la comunicación política, el diseño gráfico es un recurso fundamental para crear una identidad visual coherente, establecer una línea gráfica clara, y transmitir mensajes de forma asertiva que conecten emocionalmente con los votantes^{160, 162}. Tanto en el caso de los candidatos como de las autoridades en funciones, la percepción pública se ve fuertemente influenciada por los componentes

visuales de la campaña o gestión, como logotipos, tipografías, colores y símbolos.

Diseño gráfico y su impacto en la opinión pública

El diseño gráfico, cuando es utilizado estratégicamente, tiene un impacto directo en la construcción de la imagen política de un candidato o autoridad. Elementos visuales como volantes, afiches, banderas, infografías y papelería son fundamentales para crear una identidad reconocible que el público pueda asociar con una propuesta política clara¹⁶⁰,¹⁶². La coherencia en el uso de estos recursos visuales permite la identificación inmediata de un candidato o autoridad y facilita la memorización de sus mensajes clave, lo que aumenta la efectividad comunicacional.

En este sentido, la imagen visual de un candidato tiene que ser consistente y única, para destacar en un entorno político saturado de mensajes¹⁷⁴. El diseño debe permitir que el votante reconozca rápidamente al candidato por sus colores, logotipo y tipografía. Además, un slogan atractivo puede fortalecer aún más este vínculo visual, simplificando los mensajes complejos y haciendo accesibles temas técnicos para un público más amplio.

El diseño gráfico posee dos funciones claves, una función estética y otra persuasiva. Al atraer la atención del votante, el diseño gráfico refuerza el mensaje de la campaña, creando un sentimiento de confianza, esperanza o cambio que se asocia a los valores del candidato. Cada color y símbolo tiene connotaciones específicas: por ejemplo, el azul y blanco suelen asociarse con seguridad y confianza, mientras que el verde se vincula a la sostenibilidad y el progreso.

El diseño debe ser adaptable a una variedad de plataformas de comunicación, especialmente en un contexto donde las redes sociales juegan un papel predominante. La adaptabilidad del diseño es clave para llegar a públicos jóvenes y tecnológicamente activos, quienes constituyen un segmento importante del electorado. Los contenidos digitales como banners, vallas publicitarias, y publicaciones en redes sociales deben ser diseñados teniendo en cuenta las especificidades de cada plataforma, manteniendo la coherencia en todos los formatos.

Una vez que el candidato ha sido electo, la identidad visual no pierde su relevancia. Sin embargo, el enfoque cambia: si bien la línea gráfica debe mantenerse para conservar la continuidad de la marca, el contenido visual debe reflejar los nuevos valores asociados a la gestión pública. Estos valores incluyen la transparencia, la rendición de cuentas y los resultados alcanzados.

Durante eventos como la rendición de cuentas o la presentación de logros y avances, la identidad visual del funcionario debe estar presente en documentos impresos, videos promocionales e infografías. Estas herramientas visuales ayudan a simplificar la información compleja, haciéndola más accesible y comprensible para el público en general. La línea gráfica, si bien mantiene su estructura, debe adaptarse a nuevas necesidades, ajustando ciertos detalles sin alterar su fundamento esencial.

En situaciones de crisis o emergencia, como incendios forestales o problemas de seguridad, las autoridades deben utilizar el diseño gráfico de manera estratégica para informar rápidamente a la ciudadanía. En estos contextos, es fundamental que los mensajes sean claros, directos y eficientemente distribuidos en todos los canales de comunicación disponibles.

El Desafío de las Fake News y las cuentas Troll

En los últimos años, el fenómeno de las Fake News ha crecido exponencialmente, particularmente en el ámbito político. Las noticias falsas, distribuidas a través de cuentas troll, son utilizadas como herramienta para desprestigiar a candidatos o autoridades, distorsionar la realidad y generar polarización entre los votantes.

Las cuentas troll suelen caracterizarse por ser anónimas y su contenido suele ser provocador o irrelevante para las audiencias. El objetivo es generar una respuesta emocional negativa en los usuarios, creando enfrentamientos digitales que desvían la atención de los temas relevantes¹⁸⁸. La identificación de estas cuentas es posible a través de ciertos patrones, como su reciente creación, la baja cantidad de seguidores y el comportamiento agresivo o disruptivo de sus publicaciones.

La estrategia de desinformación a través de cuentas troll y Fake News representa un desafío tanto para los candidatos y autoridades en funciones, como para las audiencias, que se ven confundidas por información manipulada. Según un informe de Primicias de Ecuador (2023)¹⁸⁹, en el contexto electoral ecuatoriano, se activaron al menos 70 botnets para generar contenido de carácter político durante las campañas, lo que subraya la magnitud del problema.

Ante esta problemática, la respuesta a las Fake News debe ser proactiva y estructurada. Es crucial que tanto los candidatos como las autoridades tengan un equipo de comunicación preparado para identificar, desmentir y contrarrestar la desinformación de manera rápida y eficiente. La transparencia y la claridad en los mensajes oficiales, así como la educación digital de la ciudadanía, juegan un papel esencial para combatir la desinformación en línea.

Por lo ya expuesto, se puede mencionar que la política visual es una herramienta poderosa para la comunicación política, tanto durante las campañas electorales como en la gestión de las autoridades. El diseño gráfico permite la creación de una identidad visual coherente y atractiva, que facilita la conexión emocional con el público y mejora la comprensión de los mensajes políticos. Asimismo, en un contexto digital cada vez más complejo, el manejo adecuado de la comunicación visual se convierte en un factor clave para asegurar la diferenciación y legitimación de los actores políticos. Por otro lado, la creciente presencia de Fake News y cuentas troll exige una respuesta rápida y coordinada, basada en la transparencia y la educación de la ciudadanía, para mitigar los efectos negativos de la desinformación en el ámbito político.

CAPÍTULO XII

ALGUNAS REFLEXIONES

Intersección entre la academia, la empresa y la comunicación política

A lo largo de más de un cuarto de siglo de experiencia en el ámbito empresarial, académico, económico y político, hemos tenido la oportunidad de participar en escenarios que abarcan desde la generación de recursos hasta la formulación de políticas públicas. Nuestra trayectoria ha transitado múltiples facetas: la intermediación financiera, la cooperación internacional, la educación superior, la investigación y, por supuesto, la participación activa en la gestión y ejecución de políticas públicas. Este recorrido por los sectores público y privado, tanto a nivel nacional como internacional, nos ha permitido desarrollar un análisis económico y social enriquecido por la interacción constante entre ambas esferas.

Contar con experiencia en el sector productivo privado representa un valor añadido significativo a la hora de transmitir conocimientos en la academia. La enseñanza de la microeconomía cobra un sentido más profundo cuando quien la imparte ha vivido de primera mano la cadena productiva, la distribución y el consumo de bienes y servicios en el entorno empresarial. La teoría económica, sin una base práctica y tangible, se convierte en una disciplina desprovista de aplicabilidad real. Haber transitado la banca, el comercio exterior, la economía popular y solidaria, la construcción y la asesoría nos ha permitido estructurar una enseñanza más profunda y realista. Esta interacción entre la academia y el sector productivo genera un intercambio enriquecedor que potencia la formación académica de manera sustancial.

La gestión pública, por otro lado, representa desafíos únicos que requieren un enfoque distinto. Administrar personal, manejar fondos públicos y tomar decisiones estratégicas en función de una planificación de alto impacto exige un conocimiento detallado del marco legal y normativo. A diferencia del sector privado, donde las decisiones suelen ser más ágiles, la gestión de recursos en el sector público está sometida a regulaciones estrictas, auditorías constantes y procedimientos administrativos que, en ocasiones, pueden convertirse en obstáculos para la eficiencia. Sin embargo, esta complejidad brinda un conocimiento valioso sobre la gestión de políticas públicas y la administración de bienes colectivos.

Elaborar y ejecutar presupuestos públicos, realizar auditorías de contraloría, contratar obras públicas o gestionar compras gubernamentales son procesos que requieren una planificación rigurosa y un conocimiento profundo de la normativa vigente. Estas experiencias, sumadas al diseño de planes operativos, de desarrollo y normativas municipales, conforman un aprendizaje práctico equiparable a un doctorado en Administración o Gestión Pública. La academia puede aportar marcos teóricos, pero la verdadera comprensión de estos procesos solo se adquiere con la experiencia directa en la gestión pública y privada.

En el análisis económico, los datos son fundamentales. Sin ellos, cualquier interpretación es incompleta e imprecisa. Como bien dice el refrán: *“dato mata relato”*. Las cifras y estadísticas además de permitirnos entender la realidad económica, nos proporciona las herramientas necesarias para proyectar escenarios y diseñar estrategias basadas en evidencia. Esta es la esencia del análisis económico técnico, que se mantiene actualizado con metodologías rigurosas y un enfoque independiente.

La combinación entre la academia, la empresa y la política pública no es solo un ideal teórico, es una necesidad práctica. Al interactuar con empresarios, emprendedores, líderes, periodistas, políticos, académicos y la sociedad civil en general, se adquiere una visión integral que permite incidir de manera

efectiva en la construcción de políticas públicas. La política no puede estar desligada del conocimiento técnico ni de la experiencia empresarial; por el contrario, debe nutrirse de estos ámbitos para diseñar soluciones reales y sostenibles.

Nuestra incursión en la política pública responde a esta convicción: aquellos que cuentan con la experiencia necesaria deben asumir la responsabilidad de liderar procesos de transformación. No basta con teorizar sobre lo que debería hacerse; es necesario participar activamente en la formulación de políticas y en la gestión de recursos, con un enfoque técnico y estratégico. La articulación entre la academia y la empresa es la base para construir una política pública fundamentada, eficiente y orientada al desarrollo sostenible.

El rol de la estrategia y la gobernanza en la convergencia de la academia, la empresa y la política pública

Para gestionar adecuadamente cualquier entidad, ya sea un municipio, una parroquia o una institución pública, no basta con administrar recursos. Se requiere visión estratégica, capacidad de planificación y un enfoque técnico que permita priorizar acciones de manera eficiente. La toma de decisiones en el sector público debe basarse en datos y proyecciones claras,

evitando la improvisación y los proyectos impulsados por intereses políticos pasajeros.

En la era digital, la información es un activo fundamental. Los gobiernos autónomos descentralizados cuentan con un vasto volumen de datos que, si se utilizan adecuadamente, pueden optimizar la planificación y la ejecución de políticas públicas. No obstante, en muchas ocasiones, estos recursos se desperdician en proyectos innecesarios, generando lo que comúnmente se conoce como “elefantes blancos”. Las decisiones deben fundamentarse en diagnósticos precisos y en un uso eficiente de los recursos, en lugar de responder a caprichos políticos sin justificación técnica.

La correcta organización y análisis de los datos disponibles permite resolver problemas inmediatos, y por ende, diseñar estrategias a largo plazo que garanticen un desarrollo sostenible. Sin una planificación adecuada, la administración pública se convierte en un ente ineficiente y burocrático, incapaz de responder a las necesidades reales de la ciudadanía.

En este sentido, los municipios y gobiernos locales deben concebirse como “empresas públicas” cuyo objetivo es generar bienestar para la sociedad. La eficiencia en la administración de recursos, la implementación de políticas basadas en datos y la gobernanza participativa son elementos clave para

una gestión pública exitosa. Cuando la academia, la empresa y la política convergen, la administración pública deja de ser un espacio de improvisación y se transforma en un motor de progreso real.

Hacia una nueva visión de la gestión pública y social

La experiencia de vida se convierte en el principal factor de aprendizaje. Cada decisión tomada construye un camino que evoluciona con el tiempo, en función de las lecciones aprendidas y las consecuencias observadas. La intersección entre la academia y la empresa nos ha permitido descubrir la interdependencia entre ambos sectores y su impacto en la formulación de políticas públicas efectivas.

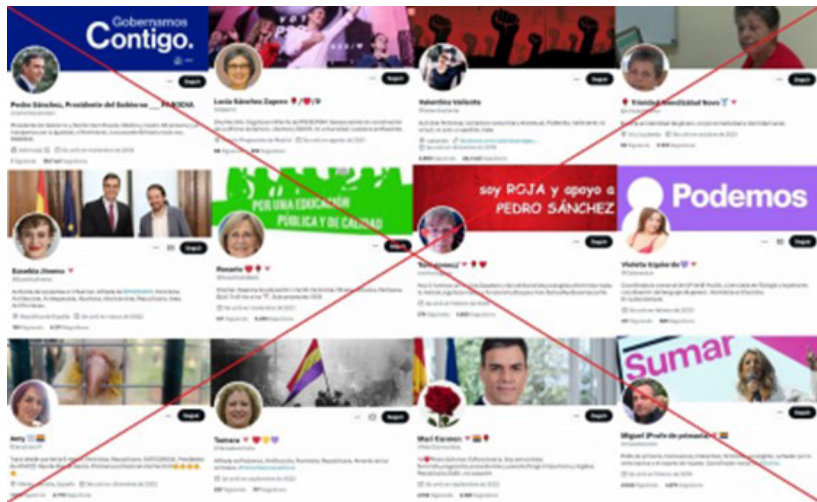
Para construir un modelo de desarrollo sostenible, es fundamental establecer objetivos claros y eliminar las barreras que obstaculizan la innovación. La academia debe anticipar escenarios a través de la investigación y el análisis riguroso, mientras que el sector productivo debe adaptarse a estos modelos para generar soluciones viables. Solo mediante esta colaboración estratégica se podrán formar equipos capaces de enfrentar desafíos de manera efectiva y estructurada.

Los empresarios enfrentan constantemente desafíos derivados de políticas diseñadas por actores que, en muchos casos, carecen de experiencia en la creación de valor.

Este libro es el resultado de la experiencia, el análisis y la reflexión de tres autores que, desde distintos ámbitos, hemos vivido y comprendido la importancia de la convergencia entre academia, empresa y política. Nuestra trayectoria en el ámbito académico, empresarial y de la comunicación política nos ha permitido contrastar realidades, entender desafíos y proponer modelos que fomenten el desarrollo sostenible.

Conscientes de que el cambio es un proceso continuo, hacemos un llamado a la construcción de espacios de entendimiento mutuo, basados en prácticas innovadoras y orientados a la mejora de la eficiencia en la gestión pública. El futuro de la política pública no debe basarse en improvisaciones ni en ideologías inflexibles, sino en estrategias fundamentadas en datos, planificación y una visión clara de sostenibilidad.

Creemos firmemente que la colaboración entre la academia, la empresa y la política es la clave para un futuro más próspero y equitativo. Ahora, la pregunta es: ¿Estamos preparados para asumir este reto?



Fotografía: Ejemplo de cuentas Troll a nivel mundial. Extraído de AFP



Fotografía: Captura de Pantalla de comentarios de cuenta Troll. Extraído de la Red Social X

REFERENCIAS

1. Deas Albuerne, J. I., Bravo Game, L. H.,
Deas Albuerne, J. I. & Bravo Game, L. H. El
financiamiento a la educación superior en el
contexto de las políticas públicas en Ecuador.
Cofin Habana 14, 3–12 (2020).
2. NotiMundo. El Gobierno ha ofertado más de
5.000 becas a nivel internacional en los dos
primeros meses de 2024. *NotiMundo al Día*
4–9 (2024).
3. Lasso, G. Decreto Ejecutivo No 506. (2022).
4. Primicias. Universidades tendrán una reduc-
ción en sus presupuestos, reconoce Gobierno.
4–9 (2024).
5. Consejo de Aseguramiento de la Calidad de
la Educación Superior (CACES). *Aprobación
de disposiciones generales relacionadas con la
calidad de la educación superior*. (2019).

6. El Comercio. Bachilleres prefieren carreras tradicionales. *Sociedad* 8 (2021).
7. Vera, R., Alcivar, J. L. & Maldonado, K. Estrategias docentes de enseñanza-aprendizaje utilizadas en la Educación Superior. *Serie científica de las ciencias informáticas* 14, 82 (2021).
8. López-Barrera, A. J. et al. Incidencia de las metodologías de enseñanza en los estudiantes universitarios. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía* 8, 4–16 (2023).
9. Gavidia, V. & Reig, J. *La programación didáctica: herramienta necesaria para la enseñanza y el aprendizaje*. vol. 1 (Aula Magna. McGraw-Hill Interamericana de España, Sevilla, 2024).
10. Rodríguez, J., Molina, D. & Martínez, J. El análisis de libros de texto: Una estrategia metodológica en la formación de los profesionales de la educación. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado* 33, 115–130 (2019).
11. Garduño Durán, J. & Garduño Durán, J. El Modelo de Enseñanza Personalizada: una propuesta para la Educación Física en tiempos de confinamiento. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores* 9, (2021).

12. Fernández, E. F. *Concepto de política y vida cotidiana* (2017).
13. Debre, M. La teoría y la práctica de la política. *Revista de Estudios Políticos* 2, 4–8 (1961).
14. Orgaz, C. Qué pensaba Platón que tenía que tener una sociedad para ser exitosa. *BBC News Mundo* 33–43 (2023).
15. Reforza, P. Aristóteles: *La Política y el Estado* (2000).
16. Lahera P., E. Política y políticas públicas. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)* 1, 1–32 (2004).
17. Encyclopaedia Britannica. Politics: Who Gets What, When, How. *Britannica* 1,.
18. Urmeneta, V. H. & Legerén, A. D. From Zoon Politikón to Zoon Elektronikón. A Reflection on the Conditions of Sociability from Aristotle. *Politica y Sociedad* 53, 757–772 (2016).
19. Tovar, L. La interacción humana en la construcción del conocimiento organizacional. *Investigación y Postgrado* 23, 231–247 (2008).
20. Knoll, M. & Knoll, M. Aristóteles y el pensamiento político aristocrático. *Revista de filosofía* 73, 87–106 (2017).

21. El Telégrafo. El reconocimiento en el desarrollo personal y social. *El Decanato Digital* (2023).
22. UNESCO. Justicia social e igualdad: principios claves que deben guiar la acción en favor del derecho a la educación. (2023).
23. Moreno, J. E. Pensar la ideología y las identidades políticas: Aproximaciones teóricas y usos prácticos. *Estudios políticos (México)* 39–59 (2015).
24. II Simposio Internacional de Filosofía. El quehacer político en función de la vida buena: hacia una vinculación entre la ética y la política. in *Desafíos actuales de la Bioética y la Biopolítica* (ed. Universidad Politécnica Salesiana) (Quito, 2024).
25. Fontana, L. B. *La Justicia Como Virtud Social*.
26. López, C., Jaramillo, M., Día, B. & Osejo, I. *Guía para la formulación e implementación de políticas públicas del Distrito Capital*. vol. 2 (Bogotá).
27. Velasco, M. *Distintos instrumentos para un mismo fin. Los Instrumentos de las políticas públicas como herramienta para el análisis*. (2018).

28. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) & Departamento Nacional de Planeación (DNP). *Aproximación a enfoques no tradicionales en el diseño de políticas públicas: Experiencia PNUD en la consulta colaborativa para el levantamiento del diagnóstico de la Política Pública de Transparencia, Integridad, Legalidad y Estado Abierto*. (Bogotá).
29. International Republican Institute. Negociación política y construcción de consensos: caja de herramientas - Guía para congresistas, asesores y técnicos. *El Programa de Negociación* (2022).
30. Asamblea Nacional del Ecuador. *Constitución de La República Del Ecuador*. Registro Oficial No. 449. 22-84 (Ecuador, 2008).
31. Tah Ayala, E. D. & Tah Ayala, E. D. Las Relaciones Internacionales desde la perspectiva social. La visión del constructivismo para explicar la identidad nacional. *Rev Mex Cienc Polit Soc* 63, 389-403 (2018).
32. Rodríguez, Á. *Introducción a La Ética Política*. vol. 1 (Rialp, Roma, 2021).
33. Sánchez, A. *Ética y Política*. vol. 1 (Fondo de Cultura Económica, Ciudad de México, 2007).

34. Arendt, H. *La Condición Humana*. vol. 1 (Paidós, Barral, Seix, 1974).
35. Zela, H. de., Esquenazi, Patricia. & Briones, Alvaro. *Inequality and Social Inclusion in the Americas : 13 Essays*. (Organization of American States, 2014).
36. Platón. *La República*. vol. 1 (Tomo, 2005).
37. Hobsbawm, E. J. *Historia Del Siglo XX*. vol. 1 (Editorial Crítica, 2000).
38. UNAL. ¿Qué es y para qué sirve la eficacia política? *Universidad Nacional de Colombia* 2-7 (2020).
39. Sen, Amartya. *La Libertad Individual Como Compromiso Social*. vol. 1 (FES-ILDIS : Plural, 2003).
40. Fouad, S. *Descubriendo El Legado de Douglass North, Iluminando El Pensamiento y Las Instituciones Económicas*. (Mil millones de conocimientos, 2024).
41. Fukuyama, Francis. *Political Order and Political Decay : From the Industrial Revolution to the Globalization of Democracy*. vol. 1 (Farrar, Straus and Giroux, 2014).
42. Rawls, John. *A Theory of Justice Revised Edition*. (Harvard University Press, 2020).

43. Osborne, D. & Sibley, C. G. Political Psychology: Advancing an International Perspective on the Psychology of Political Behaviour. *The Cambridge Handbook of Political Psychology* 3–21 (2022).
44. Habermas, J. *The Structural Transformation of the Public Sphere. Contemporary Sociology* vol. 19 (MIT Press, 1991).
45. Esping-Andersen, Gøsta. The three worlds of welfare capitalism. 248 (1990).
46. Pierre, J. Governance, *Politics and the State*. vol. 1 (Macmillan, 2000).
47. Musgrave, R. A. . & Musgrave, P. B. . *Public Finance in Theory and Practice*. vol. 1 (McGraw-Hill, 1984).
48. Samuelson, P. A. *The Pure Theory of Public Expenditure. The Review of Economics and Statistics* vol. 36 (MIT Press, 1954).
49. Mwakibete, A. Public Expenditure. *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research* 5205–5206 (2014).
50. Bentancur, N., Bidegain, G. & Martínez, R. El estudio de las políticas públicas desde la Ciencia Política: Miradas latinoamericanas. *Gestión y Política Pública* 32, 187–226 (2023).

51. Deubel, A.-N. R. Enfoques recientes en los estudios de políticas públicas. *Cuadernos del INAP (CUINAP)* (2021).
52. Awuh, H. E. Geographies of Public Deliberation: A Closer Look at the Ingredient of Space. *Society* 60, 893–906 (2023).
53. Peters, B. G., Erkkilä, T. & von Maravic, P. Public Administration: Research Strategies, Concepts, and Methods. *Public Administration: Research Strategies, Concepts, and Methods* 1–203 (2015).
54. Rabotnikof, N. *Los Sentidos de Lo Público*. 968-6581-84-7 vol. 1 (Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Jurídicas, 1997).
55. Asamblea Nacional del Ecuador. *Ley Orgánica Del Servicio Público*. 20–67 (Ecuador).
56. Musgrave, R. & Musgrave, P. Provisión pública de bienes sociales. in *Hacienda Pública* (ed. Lozano, J.) vol. 1 51–89 (McGraw-Hill, California, 1989).
57. Asamblea Nacional del Ecuador. *Finanzas para todos*. vol. 1 (Quito, 2019).

58. Banco Internacional. Sistema Financiero Ecuatoriano ¿Qué es y como funciona? *Sistema Financiero* (2021).
59. Dirección general de presupuesto. *Presupuesto Consolidado: Sector Público No Financiero*. (2018).
60. SENPLADES. *Normas para la inclusión de programas y proyectos en los planes de inversión pública*. (Ecuador).
61. Secretaría Nacional de Planificación. Plan de Desarrollo para el Nuevo Ecuador 2024-2025. *El Nuevo Ecuador*.
62. LOCGE. Constitución Política de la República del Ecuador.
63. Blas Ghiggo, F. G., Uribe Hernández, Y. C., Cacho Revilla, A. & Valqui Oxolon, J. M. Modernización del Estado en la gestión pública: revisión sistemática. *Revista de ciencias sociales*, ISSN-e 1315-9518, Vol. 28, No. Extra 5, 2022, págs. 290-301 28, 290-301 (2022).
64. Ralph C. Chandler, J. C. P. The Public Administration Dictionary Clio dictionaries in political science. (1998).

65. Roth, A.-N. Las políticas públicas y la gestión pública: un análisis desde la teoría y la práctica. *Revista Internacional de Administración* 223–229 (2019).
66. Fontaine, G. El análisis de las políticas públicas en sociología de la acción pública. *Revista Investigaciones Altoandinas*, ISSN 2306-8582, ISSN-e 2313-2957, Vol. 16, No. 2, 2014, págs. 11-11 16, 11–11 (2014).
67. Gross, C. J. A. & Espín, L. C. M. Evaluation in Ecuador. *The Institutionalisation of Evaluation in the Americas* 267–296 (2022).
68. UNIR Colombia. ¿Qué es la Gestión Pública? Funciones y objetivos. *La universidad en internet* 23–29 (2024).
69. CEPAL. Acerca de Gestión pública . *Naciones Unidas* (2024).
70. ¿Qué es la gestión pública y cómo es su funcionamiento en el Perú. *Newman* (2024).
71. Pastor, G. Teoría y práctica de las políticas públicas. 1–12 (2014).
72. Ulbrich, H. *Public Finance in Theory and Practice* - Google Books. vol. 1 (Routledge, 2011).

73. Proches, C. G. & Singh, N. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. vol. 1 (Springer International Publishing, 2023).
74. Cheng, Jinhua. States, Intergovernmental relations, and market development : comparing capitalist growth in contemporary China and 19th century United States. (2019).
75. United Nations. *Human Development Report 2020. Human Development Report 2020* vol. 1 (United Nations Development Programme, 2021).
76. Ley Orgánica de Educación Superior. Ambito y Objetivo . (2018).
77. Loyaga-Méndez, H. *Análisis Comparativo de La Política Pública En La Universidad Ecuatoriana 2004-2017*. vol. 1 (Quito, 2019).
78. Trillo, F. *Repensando La Educación Superior: Miradas Expertas Para Promover El Debate*. vol. 1 (Narcea Ediciones, 2021).
79. González, S. *Técnicas Docentes y Sistemas de Evaluación*. (Narcea Ediciones, 2023).
80. Altbach, P. G. Globalization and Forces for Change in Higher Education. *The International Imperative in Higher Education* 7–10 (2013).

81. Seo, N. N. The Economics of Globally Shared and Public Goods. *The Economics of Globally Shared and Public Goods* 1–320 (2020).
82. Bryer, R. Americanism and financial accounting theory – Part 3: Adam Smith, the rise and fall of socialism, and Irving Fisher's theory of accounting. *Critical Perspectives on Accounting* 24, 572–615 (2013).
83. Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica. *Plan Estratégico Institucional 2021 - 2025*. (2025).
84. Gutierrez, C. *Políticas de Financiación de La Educación Superior: Análisis Teórico y Formulación de Una Propuesta Para Colombia*. (2010).
85. Chang-Castilo, H. El modelo de la Triple Hélice como un medio para la vinculación entre la universidad y empresa. *Revista Nacional de Administración* 85–95 (2010).
86. Leydesdorff, L. Redundancy in systems which entertain a model of themselves: interaction information and the self-organization of anticipation. *Entropy* 12, 63–79 (2010).

87. Mariño, G., Franco, N. & Gómez, N. Carisma transformacional del líder en la Cuarta Revolución Industrial. Estudio del caso de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. 2, 51–82.
88. MIT SMR. Tipos de liderazgo según Max Weber. *MIT Sloan* 12–21 (2022).
89. Fumanal, V. *El Poder de La Influencia*. vol. 2 (La esfera de los libros, 2024).
90. Granados, A. *Factores Fundamentales Del Liderazgo*. vol. 1 (Editorial Palabra Pura, 2024).
91. Harf, Rut. & Azzerboni, D. Rosa. Construcción de liderazgos en la gestión educativa. (2023).
92. Rodríguez Agüero, Claudio. *Cómo Liderar El Nuevo Talento : Liderazgo Multigeneracional En Entornos de Cambio : ¡autoayuda Para Líderes Que Gestionan Talento Inusual!* vol. 1 (Vértice de Ideas, 2023).
93. Heifetz, R. & Linsky, M. *Liderazgo Sin Límites*. vol. 1 (Reverté Editorial, Chicago, 2021).

94. Heifetz, R. A., Grashow, Alexander. & Linsky, Martin. *La Práctica Del Liderazgo Adaptativo : Las Herramientas y Tácticas Para Cambiar Su Organización y El Mundo/ Ronald Heifetz, Alexander Grashow y Marty Linsky ; [Traducción de Montserrat Asensio Fernández].* vol. 1 (Paidós, 2012).
95. ORT. Qué es la economía y cuáles son sus principales áreas de especialización. *Universidad ORT Uruguay* (2024).
96. Medina, A. Castro. *Economía Popular y Solidaria ¿realidad o Utopía?. Caracterización de Las Entidades de Fomento.* vol. 1 (Abya-Yala, 2018).
97. Parkin, M., Esquivel, G. & Muñoz, M. *Macroeconomía.* vol. 1 (Pearson Educación, 2007).
98. Villamizar, M. *Macroeconomía.* vol. 1 (Ediciones de la U, 2021).
99. Goolsbee, Austan., Levitt, Steven. & Syverson, Chad. *Microeconomía.* vol. 1 (Editorial Reverté, 2018).
100. Sala-i-Martin, Xavier. *Economía En Colores.* vol. 1 (Conecta, 2016).
101. Duque, I., Buitrago, P. & Banco Interamericano de Desarrollo. *La Economía Naranja.* vol. 1 (Inter-American Development Bank, 2013).

102. Espinoza, C., Salinos, A., Camino, S. & Portalanza, A. *Empresas Familiares en Ecuador* (2021). (Universidad Espíritu Santo, Guayaquil, 2021).
103. Olavarría, M. Implementación de políticas públicas: lecciones para el diseño. Análisis de los casos de modernización de la gestión pública y de la reforma de salud en Chile. *Revista del CLAD reforma y democracia* 95–124 (2017).
104. Giammattei, A. *Guía de Formulación de Políticas Públicas*. (SEGPLAN, Guatemala, 2022).
105. Bello, E. Stakeholders: quiénes son, por qué son importantes y cómo gestionarlos. *Thinking for Innovation* (2021).
106. La Hora. Ambato colapsa sin un plan de movilidad. (2024).
107. La Hora. 2024: el más violento en Tungurahua. (2024).
108. Primicias. Sigue la violencia en Ambato: Tres personas fueron asesinadas cerca de un cementerio. (2024).

109. Agozie, D. Q. & Nat, M. Do communication content functions drive engagement among interest group audiences? An analysis of organizational communication on Twitter. *Humanit Soc Sci Commun* 9, 267 (2022).
110. Ríspolo, F. El campo de la comunicación política: el lugar de la comunicación de gobierno. *Grupo Interuniversitario PostData* 25, 73–98 (2020).
111. Reveilhac, M. The Influences of Political Strategies and Communication Styles on Political Candidates' Online and Offline Visibility. *Journal of Political Marketing* 1–18 (2023).
112. Serrano-Oceja, F., González-Valles, J. E. & Viñarás-Abad, M. La gestión de las redes sociales en la comunicación política y su influencia en la prensa. *index.comunicación* 9, 173–195 (2019).
113. Reyes-Montes, M., O'Quinn-Parralles, J., Morales, J. & Rodríguez-Manzanares, E. Reflexiones sobre la comunicación política. *Redalyc* 14, 85–101 (2011).

114. Asamblea Nacional & Comisión Legislativa y de Fiscalización. *Ley orgánica electoral, código de la democracia*. (Registro Oficial Suplemento 578, Ecuador, 2009).
115. Califano, B. Políticas de comunicación. De sus orígenes a los desafíos de las tecnologías digitales. *Revista Mexicana de Opinión Pública* 133 (2018).
116. Maarek, P. J. & Wolfsfeld, G. *Political Communication in a New Era: A Cross-National Perspective*. (Routledge. , 2009).
117. Savigny, H. Public Opinion, Political Communication and the Internet. *Politics* 22, 1–8 (2002).
118. Dhingra, M. & Mudgal, R. K. Historical Evolution of Social Media: An Overview. SSRN Electronic Journal (2019).
119. Kim, S. Understanding Political Communication and Political Communicators on Twitch. (2024).
120. Östin, E. & Lindgren, S. Bridging Activism and Party Politics: Mapping Frame Alignment Processes in Politicians' Use of Hash-tags. *Soc Media Soc* 10, (2024).

121. Nair, S. & Shobana, S. Measuring Digital Marketing Performance: Key Performance Indicators and Metrics. *J Manage* 5, 89–95 (2018).
122. Unzueta, A. El lenguaje de las emociones en los dispositivos de la comunicación política contemporánea. *UAM-XOCHIMILCO* 99–111 (2009).
123. Rome, S. H. Voting Processes and Procedures. in *Promote the Vote* 73–115 (Springer International Publishing, Cham, 2022).
124. Vire Riascos, J. Comunicación política en Ecuador. (Universidad de Málaga, 2019).
125. DÜR, A. How interest groups influence public opinion: Arguments matter more than the sources. *Eur J Polit Res* 58, 514–535 (2019).
126. Botzer, N., Ding, Y. & Weninger, T. Reddit Entity Linking Dataset. (2021).
127. Choi, H., Bull, P. & Reed, D. Audience responses and the context of political speeches. *Journal of Social and Political Psychology* 4, 601–622 (2016).

128. Uribe Veintimilla, A. M. et al. *Ciencias de La Educación: Investigaciones Científicas y Propuestas Educativas Internacionales*. (Instituto de Investigaciones Transdisciplinarias Ecuador - BINARIO, 2022).
129. Shah, T. M. Emotions in Politics: A Review of Contemporary Perspectives and Trends. *International Political Science Abstracts* 74, 1–14 (2024).
130. Peña Serret, D. Participación política en el contexto multimedia de comunicación digital: hacia un enfoque interdisciplinario. *INTER DISCIPLINA* 7, 175 (2019).
131. Gandy, O. H. Dividing Practices: Segmentation and Targeting in the Emerging Public Sphere. in *Mediated Politics* 141–159 (Cambridge University Press, 2000).
132. Durán, S.-E., García-Guilianny, J.-E. & Parra-Fernández, M. Diversidad cultural y fomento de valores en la convivencia ciudadana. *Búsqueda* 4, 116–130 (2017).
133. Mochla, V., Tsourvakas, G. & Stoubos, I. Segmenting Voters by Motivation to Use Social Media and Their Lifestyle for Political Engagement. *Journal of Political Marketing* 1–22 (2023).

134. Cueva Luza, T., Jara Córdova, O., Arias Gonzáles, J. L., Flores Limo, F. A. & Balmaceda Flores, C. A. *Métodos Mixtos de Investigación Para Principiantes*. (Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú, 2023).
135. Fundación Ciencia Ciudadana. *Guía Para Conocer La Ciencia Ciudadana*. (Universidad Autónoma de Chile, 2017).
136. Castellanos Marrón, L. Buyer persona: su construcción. . *Sistema de Universidad Virtual*. Preprint at (2020).
137. BBVA. ‘Boomers’, generación X, generación Z, ‘millennials’ y ‘centennials’: el talento en cuatro generaciones. *BBVA* (2025).
138. France24. Ecuador: la polarización lleva al país al balotaje por la Presidencia y a un Parlamento dividido. *France24* (2025).
139. CELAG. La confianza de los ecuatorianos en las instituciones encargadas de la seguridad llega a su punto más bajo en los últimos 15 años. *CELAG* (2024).
140. Levitsky, S. *The Resurgence of the Latin American Left*. (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2011).

141. CLACS. Abriendo el diafragma de análisis: una panorámica del sistema político ecuatoriano post 2006–pre 2017. *School of Advanced Study University of London* (2016).
142. International Institute for Democracy and Electoral Assistance. *Comunicación Política En Campañas Electorales*. (Sweden, 2006).
143. Dávalos-López, A., Polanco-Frías, V., Galeas, C. & Pérez, A. *¿Cómo Diseñar Campañas Políticas Exitosas?*. (Quipus, Quito, 2012).
144. Naaikuur, L. & Akapule, S. Role of Persuasive Language in Shaping Voter Perception: A Comparative Analysis of John Dramani Mahama and Nana Addo Dankwa Akufo-Addo's Campaign Speeches in the 2012 Presidential Elections in Ghana. *NG Journal of Social Development* 14, 193–203 (2024).
145. Valdez Zepeda, A. Las relaciones públicas en las campañas electorales. *Correspondencias & Análisis* 51–63 (2019).
146. Dávalos-López, A. Metodologías y Estrategias para las campañas políticas. in *Ágora Democrática* (2018).

147. Hsueh, R., Jensenius, F. R. & Newsome, A. Fieldwork in Political Science: Encountering Challenges and Crafting Solutions. *PS Polit Sci Polit* 47, 391–393 (2014).
148. Barton, J., Castillo, M. & Petrie, R. What Persuades Voters? A Field Experiment on Political Campaigning. (nterdisciplinary Center for Economic Science George Mason University, 2012).
149. Geise, S., Maubach, K. & Boettcher Eli, A. Picture me in person: Personalization and emotionalization as political campaign strategies on social media in the German federal election period 2021. *New Media Soc* (2024).
150. Chan, M. & Yi, J. Social Media Use and Political Engagement in Polarized Times. Examining the Contextual Roles of Issue and Affective Polarization in Developed Democracies. *Polit Commun* 41, 743–762 (2024).
151. Crespo-Martínez, I., Garrido-Rubia, A. & Rojo-Martínez, J. M. El uso de las emociones en la comunicación político-electoral. *Revista Española de Ciencia Política* 175–201 (2022).

152. Instituto Nacional Electoral. *Testimonios de La Ciudadanía Sobre Elecciones En Contexto de Pandemia. Proceso Electoral 2020-2021*. vol. 100 (Instituto Nacional Electoral , Ciudad de México, 2022).
153. Alcalá Anguiano, F. & Reynaga Berumen, P. Las estrategias persuasivas en la propaganda electoral. Análisis de los spots televisivos transmitidos durante la campaña electoral Jalisco 2015. *Comunicación y sociedad* 29, 17–39 (2017).
154. Rinaudo, B. The New Teacher of Ideas: A Study on Social Media, Political Influencers, and Generation Z . *Honors Theses* (2023).
155. Dimitrova, D. V. & Matthes, J. Social Media in Political Campaigning Around the World: Theoretical and Methodological Challenges. *Journal Mass Commun Q* 95, 333–342 (2018).
156. Abboud, E., Ajwang, F. & Lugano, G. Social media and politics as usual? Exploring the role of social media in the 2022 Kenyan presidential election. *Journal of Eastern African Studies* 18, 321–343 (2024).

157. Arellano-Aguilar, E. La Estrategia de Comunicación como un Principio de Integración/ Interacción dentro de las Organizaciones. *Razón y Palabra* 1, (1998).
158. Asamblea Nacional del Ecuador. *Inversión pública en publicidad y Propaganda*. (Ecuador, 2021).
159. Secretaría General de Comunicación de la Presidencia del Ecuador. *Estatuto orgánico por procesos, secretaria nacional de comunicación*. (Registro Oficial Edición Especial 204 , Ecuador, 2018).
160. Franconeri, S. L., Padilla, L. M., Shah, P., Zacks, J. M. & Hullman, J. The Science of Visual Data Communication: What Works. *Psychological Science in the Public Interest* 22, 110–161 (2021).
161. McLachlan, S. & Webley, L. Visualisation of Law and Legal Process: An Opportunity Missed. (2020).
162. Lilleker, D. G. The Power of Visual Political Communication: Pictorial Politics Through the Lens of Communication Psychology. in *Visual Political Communication* 37–51 (Springer International Publishing, Cham, 2019).

163. Dunaway, J. L., Searles, K., Fowler, E. F. & Ridout, T. N. 23. Political Advertising. in *Mediated Communication* 431-454 (De Gruyter, 2018).
164. Baines, P. & Lynch, R. The Context, Content and Process of Political Marketing Strategy. *Journal of Political Marketing* 4, 1-18 (2005).
165. Carrión-Yaguana, V. D. & Carroll, R. Invalid Votes as Protest: Compulsory Voting and the Democratic Context in Ecuador. *Polit Behav* 46, 2565-2587 (2024).
166. Consejo Nacional Electoral. Número de electores habilitados para las elecciones generales 2025. CNE. (2025).
167. Ruiz Collantes, X. *La Construcción Del Relato Político: Crear Historias Para Ganar Votos.* . vol. 39 (Servicio de Publicaciones de la Universitat Autònoma de Barcelona, 2019).
168. Cox, G. W., Fiva, J. H. & King, M.-E. M. Bound by Borders: Voter Mobilization Through Social Networks. *Br J Polit Sci* 54, 1198-1216 (2024).
169. Harriott, S. A. Global Crisis Management. in 1-54 (2024).

170. de Figueiredo, M. F. P., Hidalgo, F. D. & Kasahara, Y. When Do Voters Punish Corrupt Politicians? Experimental Evidence from a Field and Survey Experiment. *Br J Polit Sci* 53, 728–739 (2023).
171. Hirvonen, S., Lassander, M., Sääksvuori, L. & Tukiainen, J. Who is Mobilized to Vote by Short Text Messages? Evidence from a Nationwide Field Experiment with Young Voters. *Polit Behav* 47, 355–384 (2025).
172. Sinclair, B., McConnell, M. & Michelson, M. R. Local Canvassing: The Efficacy of Grassroots Voter Mobilization. *Polit Commun* 30, 42–57 (2013).
173. Weinberg, J. Building Trust in Political Office: Testing the Efficacy of Political Contact and Authentic Communication. *Polit Stud (Oxf)* 72, 1288–1312 (2024).
174. Guerrero Velasteguí, C. A., Medina Chimborazo, F. D. & Ballesteros López, L. G. Marketing político para la gestión de imagen como factor determinante de reputación en partidos políticos. *Cienciamatria* 6, 110–127 (2019).

175. Dominique, K. C., Malik, A. A. & Remoquillo-Jenni, V. International benchmarking: Politics and policy. *Sci Public Policy* 40, 504–513 (2013).
176. Murayama, T., Matsui, A., Miyazaki, K., Matsubara, Y. & Sakurai, Y. The Chance of Winning Election Impacts on Social Media Strategy. (2023).
177. Plescia, C. & Aichholzer, J. On the nature of voters' coalition preferences. *J Elect Public Opin Parties* 27, 254–273 (2017).
178. Riedl, M., Schwemmer, C., Ziewiecki, S. & Ross, L. M. The Rise of Political Influencers—Perspectives on a Trend Towards Meaningful Content. *Front Commun (Lausanne)* 6, (2021).
179. Dubois, E., Minaeian, S., Paquet-Labelle, A. & Beaudry, S. Who to Trust on Social Media: How Opinion Leaders and Seekers Avoid Disinformation and Echo Chambers. *Soc Media Soc* 6, (2020).
180. Badouard, R., Mabi, C. & Monnoyer-Smith, L. Arenas of public debate. *Questions de communication* (2016).

181. Gilardi, F., Gessler, T., Kubli, M. & Müller, S. Social Media and Political Agenda Setting. *Polit Commun* 39, 39–60 (2022).
182. Valdés Vega, M. E. Political communication and legitimacy in andrés manuel lópez obrador government (2018–2021). *POLIS* 18, 7–38 (2022).
183. Campos-Domínguez, E. & Díez-Garrido, M. Digital transparency and political communication. *El Profesional de la información* (2022).
184. Houlberg Salomonsen, H. & Hart, P. 't. 21. Communicating and managing crisis in the world of politics. in *Crisis Communication* 439–460 (De Gruyter, 2020).
185. Barandiaran, X., Unceta, A. & Peña, S. Comunicación Política en tiempos de Nueva Cultura Política. *Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes* (2019).
186. Solito, L. & Sorrentino, C. Political Communication and Social Change. Political Communication and Challenges in the Digital Age. *Revista ICONO14 Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes* 16, 22–41 (2018).

187. Badawy, A., Lerman, K. & Ferrara, E. Who Falls for Online Political Manipulation? (2018).
188. Mihaylov, T. & Nakov, P. Hunting for Troll Comments in News Community Forums. (2019).
189. Primicias. Este es el número de ‘trolls’ ecuatorianos activados en la campaña . *Primicias* (2023).

La obra, concluida en febrero de 2025, surgió de un proceso de escritura y reflexión orientado a plasmar ideas que buscan inspirar y enriquecer al lector.

Con el fin de asegurar su rigor académico, fue sometida a la evaluación de pares externos de la UNAM (México), quienes aprobaron el manuscrito sin modificaciones para su publicación, lo que avala su calidad y cumplimiento con los estándares académicos requeridos.



Diego Proaño Córdova, Doctor en Ciencias Económicas, Economista y Magíster en Gerencia Financiera Empresarial. Actualmente, es Concejal Urbano de Ambato y ha ocupado cargos como Director General Provincial de Planificación y Director General de Producción en Tungurahua. Es Profesor Titular Principal en la Universidad Técnica de Ambato (UTA), donde ha contribuido a la formación académica e investigación económica, y docente de grado y posgrado en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Ambato (PUCE Ambato). Ha sido condecorado por la Asamblea Nacional del Ecuador y otras instituciones internacionales por su aporte a la educación y la economía. Su trayectoria incluye más de 1.400 artículos de opinión, 7 artículos científicos y 5 libros.



Gonzalo Callejas Herdoíza, empresario ambateño y concejal de Ambato, comprometido con mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos. Es Ingeniero Industrial y de Sistemas, con un Máster en Negocios y Finanzas obtenido en Monterrey, México. Su trayectoria incluye liderazgo en proyectos empresariales y participación en consejos de administración, destacándose como presidente de la Cámara de Industrias de Tungurahua y del Consorcio de Cámaras de la Producción de Tungurahua. Como concejal, impulsa el desarrollo social, económico y cultural de la ciudad, fomentando la participación ciudadana y el bienestar de los ambateños a través de iniciativas estratégicas.



Ricardo Proaño Cepeda, Docente Investigador Universitario en la Universidad Politécnica Salesiana, con una destacada trayectoria en el ámbito académico, público y privado. Es Ingeniero en Diseño Gráfico Publicitario y posee una Maestría en Marketing y Comunicación, especializándose en estrategias de comunicación política, branding institucional y gestión de la imagen pública. Ha participado en proyectos académicos y profesionales, desarrollando soluciones innovadoras en comunicación digital y multimedia para el sector gubernamental y privado. Su experiencia le ha permitido contribuir a la formación de líderes en comunicación, así como participar en congresos, ponencias y asesorías estratégicas en instituciones de alto nivel.