



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DERECHO
CARRERA DE PERIODISMO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PERIODISMO**

**TEMA
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y LAVADO DE ACTIVOS**

**TUTOR
MSc. Diana Auz Espinoza**

**AUTOR
NORMA ELIZABETH JÁCOME CHÁVEZ**

GUAYAQUIL

2025

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Comunicación Estratégica y lavado de activos.	
AUTOR/ES: Norma Elizabeth Jácome Chávez	TUTOR: MSc. Diana Auz Espinoza
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Licenciado en Periodismo
FACULTAD: Facultad de Ciencias Sociales y Derecho	CARRERA: PERIODISMO
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2025	N. DE PÁGS: 77
ÁREAS TEMÁTICAS: Periodismo y Comunicación	
PALABRAS CLAVE: Comunicación, información, instituciones financieras, análisis económico	

RESUMEN:

El presente trabajo de titulación analiza la articulación entre los sistemas de compliance y la comunicación estratégica en instituciones financieras ecuatorianas, con el propósito de fortalecer la transparencia informativa y mitigar riesgos reputacionales frente a casos de lavado de activos. En Ecuador, a pesar de las reformas normativas y los esfuerzos de la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE), persisten brechas críticas en la gestión de crisis y en la capacidad de las entidades para comunicar de manera clara y oportuna ante incidentes que comprometen su integridad institucional.

El marco teórico aborda experiencias internacionales y nacionales, evidenciando cómo la falta de integración entre el cumplimiento normativo y la comunicación ha derivado en crisis reputacionales, mientras que las estrategias proactivas y transparentes han favorecido la legitimidad y confianza pública. Asimismo, se revisan conceptos relacionados con transparencia informativa, cultura ética y gobernanza organizacional, destacando la necesidad de modelos de gestión que incorporen la comunicación como parte esencial del sistema de prevención de lavado de activos.

La investigación, de enfoque mixto y alcance correlacional, se desarrolló mediante entrevistas a expertos y encuestas a profesionales de áreas de comunicación y cumplimiento normativo en instituciones financieras de Guayaquil. Los resultados reflejan limitaciones en la coordinación interdepartamental, insuficiente preparación frente a crisis y escasa incorporación de prácticas comunicacionales en los manuales de compliance.

Se concluye que una articulación efectiva entre comunicación estratégica y cumplimiento normativo fortalece la transparencia, genera confianza en los públicos de interés y contribuye a la construcción de una cultura ética que permite afrontar con mayor solidez los desafíos asociados al lavado de activos en el sistema financiero ecuatoriano.

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (Web):			
ADJUNTO PDF:	SI	☒	NO ☐
CONTACTO CON AUTOR/ES: Norma Elizabeth Jácome Chávez	Teléfono: 0988814776		E-mail: njacomec@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Mgtr. Carlos Pérez Leyva Teléfono: 259 6500 Ext. 249 E-mail: cperezl@ulvr.edu.ec Mgtr. Julissa Villanueva Barahona (E) Teléfono: 259 6500 Ext. 226 E-mail: jvillanuevab@ulvr.edu.ec		

TESIS NORMA JACOME 25 DE AGOSTO (1)

3%
Textos
sospechosos



Nombre del documento: TESIS NORMA JACOME 25 DE AGOSTO (1).docx
ID del documento: 114e198494c8fb93da3a330faabd52e9e704b7ae
Tamaño del documento original: 2,07 MB

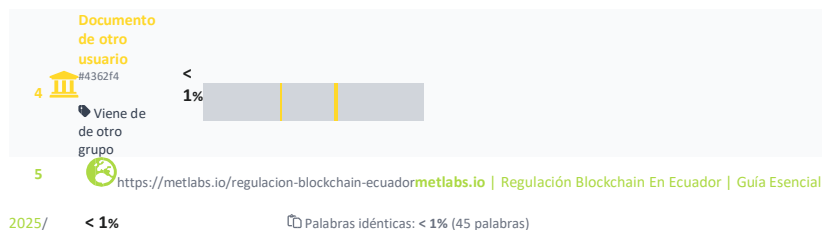
Depositante: DIANA AUZ ESPINOZA
Fecha de depósito: 27/8/2025
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 27/8/2025

Número de palabras: 10.126
Número de caracteres: 71.253

Ubicación de las similitudes en el documento:

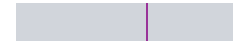


	Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1		Documento de otro usuario #e17b02 🔍 Viene de de otro grupo 4 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (104 palabras)
2		Documento de otro usuario #a612f1 🔍 Viene de de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (66 palabras)
3		Documento de otro usuario #217044 🔍 Viene de de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (61 palabras)



N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1		Documento de otro usuario	#03a640	Palabras idénticas: < 1% (36 palabras)

Viene de de otro grupo

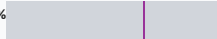


www.superbancos.gob.ec

2  <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/09/guia-man...>

<

1%

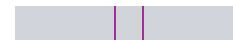


www.funcionjudicial.gob.ec

3 [https://www.funcionjudicial.gob.ec/resources/pdf/MODELO DE MANUAL PARA LA PREVENC](https://www.funcionjudicial.gob.ec/resources/pdf/MODELO_DE_MANUAL_PARA_LA_PREVENC)

< 1% | 0...

 Palabras idénticas: < 1% (18 palabras)

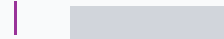


4



localhost | Propuesta metodológica para cumplimiento de los procedimientos de...
<http://localhost:8080/xmlui/bitstream/3317/18305/3/T-UCSG-PRE-ECO-MD-CICA-90.pdf.txt>

< 1%



 Palabras idénticas: < 1% (21 palab

localhost | POLÍTICA SOBRE DROGAS EN EL ECUADOR. Palabras idénticas: < 1% (25 palabras)

5 <http://localhost:8080/xmlui/bitstream/123456789/3313/3/3-Libro Politicas sobre Drogas en el...>

< 1%



Firmado electrónicamente por:
**DIANA MARIA DEL MAR
LAUZ ESPINOZA**

Validar únicamente con FirmaEC

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

La estudiante egresada Norma Elizabeth Jácome Chávez declaro bajo juramento, que la autoría del presente Trabajo de Titulación, “Comunicación Estratégica y Lavado de Activos”, corresponde totalmente al suscrito y me responsabilizó con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(es)



Firma:

Norma Elizabeth Jácome Chávez

C.I. 0926805367

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL DOCENTE TUTOR

En mi calidad de docente Tutor del Trabajo de Titulación “Comunicación Estratégica y Lavado de Activos”, designado por el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Sociales y Derecho de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Trabajo de Titulación, titulado: “Comunicación Estratégica y Lavado de Activos”, presentado por la estudiante Norma Elizabeth Jácome Chávez como requisito previo, para optar al Título de Licenciada en Periodismo, encontrándose apto para su sustentación.



Diana Auz Espinoza

0915194625

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la fortaleza, la salud y la sabiduría necesarias para culminar este proyecto de tesis.

A mi familia, quienes con su amor incondicional, paciencia y apoyo constante fueron el pilar fundamental en cada etapa de este proceso académico.

A mis docentes y tutores, que con su guía, conocimientos y valiosos consejos contribuyeron al desarrollo de esta investigación, motivándome a alcanzar mis metas.

Finalmente, agradezco a todas las personas e instituciones que, de manera directa o indirecta, aportaron para que este trabajo se lleve a cabo, convirtiéndose en parte esencial de este logro.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, con todo mi esfuerzo y corazón, a mis padres, quienes con su amor, sacrificio y confianza me enseñaron a luchar por mis sueños y nunca rendirme.

A mi familia, que ha sido mi motor y mi inspiración constante, porque sin su apoyo incondicional este logro no hubiera sido posible.

Y, de manera especial, me lo dedico a mí mismo, por la perseverancia, la disciplina y la valentía de llegar hasta aquí.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación analiza la articulación entre los sistemas de compliance y la comunicación estratégica en instituciones financieras ecuatorianas, con el propósito de fortalecer la transparencia informativa y mitigar riesgos reputacionales frente a casos de lavado de activos. En Ecuador, a pesar de las reformas normativas y los esfuerzos de la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE), persisten brechas críticas en la gestión de crisis y en la capacidad de las entidades para comunicar de manera clara y oportuna ante incidentes que comprometen su integridad institucional.

El marco teórico aborda experiencias internacionales y nacionales, evidenciando cómo la falta de integración entre el cumplimiento normativo y la comunicación ha derivado en crisis reputacionales, mientras que las estrategias proactivas y transparentes han favorecido la legitimidad y confianza pública. Asimismo, se revisan conceptos relacionados con transparencia informativa, cultura ética y gobernanza organizacional, destacando la necesidad de modelos de gestión que incorporen la comunicación como parte esencial del sistema de prevención de lavado de activos.

La investigación, de enfoque mixto y alcance correlacional, se desarrolló mediante entrevistas a expertos y encuestas a profesionales de áreas de comunicación y cumplimiento normativo en instituciones financieras de Guayaquil. Los resultados reflejan limitaciones en la coordinación interdepartamental, insuficiente preparación frente a crisis y escasa incorporación de prácticas comunicacionales en los manuales de compliance.

Se concluye que una articulación efectiva entre comunicación estratégica y cumplimiento normativo fortalece la transparencia, genera confianza en los públicos de interés y contribuye a la construcción de una cultura ética que permite afrontar con mayor solidez los desafíos asociados al lavado de activos en el sistema financiero ecuatoriano.

PALABRAS CLAVE: Institución financiera, Análisis económico, Actividad científica, Actividad cultural.

ABSTRACT

This thesis analyzes the link between compliance systems and strategic communication in Ecuadorian financial institutions, with the aim of strengthening information transparency and mitigating reputational risks in the face of money laundering cases. In Ecuador, despite regulatory reforms and the efforts of the Financial and Economic Analysis Unit (UAFE), critical gaps persist in crisis management and in the ability of institutions to communicate clearly and timely in the face of incidents that compromise their institutional integrity.

The theoretical framework addresses international and national experiences, demonstrating how the lack of integration between regulatory compliance and communication has led to reputational crises, while proactive and transparent strategies have fostered legitimacy and public trust. It also reviews concepts related to information transparency, ethical culture, and organizational governance, highlighting the need for management models that incorporate communication as an essential part of the money laundering prevention system.

The research, with a mixed approach and correlational scope, was conducted through interviews with experts and surveys of communication and compliance professionals at financial institutions in Guayaquil. The results reflect limitations in interdepartmental coordination, insufficient crisis preparedness, and limited incorporation of communication practices in compliance manuals.

The conclusion is that effective coordination between strategic communication and regulatory compliance strengthens transparency, generates trust among stakeholders, and contributes to building an ethical culture that allows for a more robust approach to the challenges associated with money laundering in the Ecuadorian financial system.

KEYWORDS: Financial institution, Economic analysis, Scientific activity, Cultural activity.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES	vi
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL DOCENTE TUTOR	vii
AGRADECIMIENTO	viii
DEDICATORIA	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
ENFOQUE DE LA PROPUESTA.....	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del Problema	2
1.3 Formulación del Problema	3
1.4 Objetivo General	4
1.5. Objetivos Específicos.....	4
1.6 Idea a Defender	4
1.7 Línea de Investigación Institucional / Facultad	4
CAPÍTULO II.....	5
MARCO REFERENCIAL.....	5
2.1 Marco Teórico	5
2.1.1 Grandes bancos y fallas de compliance.....	6
2.1.2 Formas del lavado de activos.....	7
2.2 Antecedentes del problema	8
2.2.1 Casos y estudios en el contexto ecuatoriano.....	9
2.2.2 Compliance en el sector financiero	9
2.2.3 Lavado de activos	11
2.2.4 Comunicación estratégica.....	13
2.2.5 Transparencia informativa.....	14
2.2.6 Articulación entre compliance y comunicación	15
2.2.7 Gobernanza, ética y cultura organizacional	16
2.2.8 Compliance como cultura y control interno	16
2.2.9 Innovaciones tecnológicas en la detección de lavado	17

2.2.10 Regulación, supervisión y desafíos reciente	17
2.2.10.1 Reformas y nuevos enfoques regulatorios	17
2.2.10.2 Plataformas digitales de supervisión	18
2.2.10.3 Crítica al cumplimiento meramente formal.....	18
2.3 Marco Legal	19
CAPÍTULO III.....	22
MARCO METODOLÓGICO	22
3.1 Enfoque de la investigación	22
3.2 Alcance de la investigación	22
Entrevistas	23
Encuestas	24
3.3 Población y muestra.....	24
CAPÍTULO IV.....	26
PROPUESTA O INFORME	26
4.1 Presentación y análisis de resultados	26
4.1.1 Encuesta	27
4.1.2 Entrevistas	35
4.2 Análisis de las entrevistas a expertos en compliance y lavado de activos	50
4.3 Propuesta	54
4.3.1 Objetivo de la propuesta	54
4.3.2 Componentes de la propuesta	54
4.3.3 Beneficios esperados	55
4.3.4 Relación con los objetivos planteados	55
CONCLUSIONES	57
RECOMENDACIONES.....	59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61

Índice de Figuras

Figura 1.....27

Figura 2.....27

Figura 3.....28

Figura 4.....28

Figura 5.....29

Figura 6.....29

Figura 7.....30

Figura 8.....30

Figura 9.....31

Figura 10..... 31

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación aborda la relación entre la comunicación estratégica y el lavado de activos en instituciones financieras ecuatorianas, un fenómeno que representa una seria amenaza para la estabilidad económica, la legitimidad institucional y la confianza ciudadana. A pesar de las reformas normativas y de los esfuerzos de organismos como la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE), en el país aún persisten brechas en la articulación entre los sistemas de cumplimiento normativo (*compliance*) y las estrategias de comunicación institucional, especialmente en situaciones de crisis reputacional.

La investigación se desarrolla en el contexto de Guayaquil, ciudad que concentra gran parte de las operaciones financieras del país y que ha estado vinculada a diversos casos de corrupción y blanqueo de capitales. En este escenario, las instituciones financieras enfrentan desafíos en la implementación de programas de prevención de lavado de activos (PLA/FT) y en la construcción de mensajes claros y transparentes hacia sus públicos de interés.

La relevancia de este estudio radica en que propone un análisis sobre cómo una adecuada integración entre *compliance* y comunicación estratégica puede fortalecer la transparencia informativa, mejorar la gestión de crisis y consolidar una cultura ética organizacional, contribuyendo a reducir el impacto del lavado de activos en la reputación de las instituciones financieras.

En cuanto a su estructura, el Capítulo I presenta el planteamiento del problema, los objetivos y la idea a defender. El Capítulo II desarrolla el marco referencial, teórico y legal que fundamenta la investigación. El Capítulo III explica el enfoque metodológico, las técnicas de recolección de datos y la población de estudio.

Finalmente, el Capítulo IV expone los resultados obtenidos, su análisis y una propuesta orientada a la articulación efectiva entre comunicación estratégica y *compliance*, complementados con las conclusiones y recomendaciones finales.

CAPÍTULO I

ENFOQUE DE LA PROPUESTA

1.1 Tema:

Comunicación Estratégica y lavado de activos.

1.2 Planteamiento del Problema:

En Ecuador, el lavado de activos continúa siendo una amenaza significativa para la estabilidad del sistema financiero y la confianza pública en las instituciones financieras. A pesar de los esfuerzos regulatorios y las reformas normativas implementadas en los últimos años, persisten brechas críticas en la articulación entre los sistemas de cumplimiento normativo (compliance) y las estrategias de comunicación institucional, especialmente en contextos de crisis reputacional vinculadas al lavado de activos.

Mientras que la mayor cantidad de instituciones financieras presentan deficiencias en la implementación en programas y capacitaciones que prevén el lavado de activos y en la capacidad de comunicar de manera efectiva y transparente ante situaciones reales que puedan afectar la integridad institucional. Por ejemplo, Yamberla Sailema (2024) destaca que las cooperativas de ahorro y crédito poseen riesgos importantes y esto es a causa de falta de estrategias adecuadas para la gestión del riesgo de lavado de activos, lo que afecta la integridad y seguridad financiera a nivel nacional.

La poca coordinación entre la Unidad de Análisis Financiero y los distintos organismos de control se conoce como una barrera que limita la eficacia en la lucha contra el lavado de activos.

En la Cumbre Latinoamericana de Seguridad realizada en Guayaquil en 2024, se mencionó que la UAFFE en Ecuador tiene limitaciones fuertes debido a la escasez de bases de datos y a la falta de conexión con instituciones importantes, como el Servicio de Rentas Internas.

Esto complica el proceso de detectar y dar seguimiento a transacciones

sospechosas (País, 2024). Desde el enfoque teórico, los estudios sobre comunicación estratégica y gestión de crisis destacan la relevancia de la transparencia y la colaboración entre departamentos como elementos clave para enfrentar adecuadamente situaciones que pueden afectar la legitimidad de una organización.

No obstante, en el caso ecuatoriano, la articulación entre el área de cumplimiento normativo (compliance) y la comunicación estratégica es aún limitada y suele responder de manera reactiva, con poca anticipación y sin protocolos definidos para comunicar casos relacionados con el lavado de activos.

El problema principal tiene como base en el poco conocimiento de conexión entre los sistemas de compliance y las estrategias comunicacionales dentro de las entidades financieras del país.

La ausencia de una integración adecuada reduce la transparencia y eficacia en estos casos, se da el aumento los riesgos que pueden dañar la integridad de las instituciones y genera una imagen negativa frente a la sociedad en cuanto a su ética y compromiso social para futuras inversiones de la sociedad.

Frente a este escenario, es fundamental analizar de qué manera las instituciones financieras en Ecuador pueden lograr una integración efectiva entre sus políticas de cumplimiento y su comunicación estratégica, con el objetivo de reforzar la transparencia, manejar de forma adecuada la información durante crisis y promover una cultura organizacional basada en principios éticos y de cumplimiento normativo.

1.3 Formulación del Problema:

¿De qué manera pueden las instituciones financieras en Ecuador optimizar la articulación entre sus sistemas de compliance y sus estrategias de comunicación estratégica para fortalecer la transparencia informativa y mitigar el riesgo reputacional en casos vinculados al lavado de activos?

1.4 Objetivo General

Analizar la articulación entre el sistema de compliance y la comunicación estratégica en instituciones financieras ecuatorianas.

1.5 Objetivos Específicos

- Identificar los principales enfoques teóricos que explican el sistema de compliance y la comunicación estratégica en el ámbito financiero.
- Evaluar el nivel de coordinación existente entre las áreas de compliance y comunicación en instituciones financieras como Banco Guayaquil.
- Proponer mejoras de relaciones y lineamientos de transparencia informativa en casos de lavado de activos.

1.6 Idea a Defender

La investigación busca defender la idea de tener una excelente comunicación siendo efectiva e integra entre departamento de comunicación y compliance de instituciones financieras donde se transparenta la información que puede mejorar significativamente de manera informativa y la gestión de crisis ante casos de lavado de activos.

Donde, al fortalecer esta colaboración interna, las entidades podrán enfrentar con mayor efectividad los desafíos de renombres y que sean regulatorios, promoviendo un ambiente de mayor confianza tanto con los reguladores como con el público en general.

1.7 Línea de Investigación Institucional / Facultad.

Sociedad Civil, Derechos Humanos y gestión de la comunicación

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Teórico

El estudio de la Comunicación Estratégica y el lavado de activos es relevante porque permite analizar cómo la gestión de la comunicación puede contribuir a prevenir y visibilizar un delito complejo que impacta negativamente en la democracia, los derechos humanos y la confianza pública. El lavado de activos fortalece redes criminales y fomenta la corrupción, debilitando la rendición de cuentas y el Estado de derecho.

El lavado de activos y la financiación de delitos constituyen desafíos de alcance global que ponen en riesgo la estabilidad de los sistemas financieros y la seguridad económica de los Estados. Este proceso se centra en encubrir la procedencia ilícita de capitales para integrarlos en la economía formal, lo que dificulta su detección y control.

El sustento teórico del tema requiere no solo revisar definiciones y antecedentes históricos, sino también cuestionar la eficacia del marco normativo vigente, tanto a nivel nacional como internacional, frente a la complejidad y dinamismo de estas prácticas (Sánchez, 2016).

Por otro lado, el financiamiento de delitos se refiere al uso de fondos para facilitar actividades criminales, como el terrorismo, el narcotráfico o el contrabando. Estos flujos financieros generan desestabilización económica, competencia desleal y erosionan la confianza en las instituciones. (Ponce et al., 2019, pp. 366-367). En Ecuador, el lavado de activos ha estado históricamente vinculado a delitos como el narcotráfico, el contrabando y la corrupción.

La adopción de la dolarización en el año 2000 incrementó la vulnerabilidad del país a estas prácticas, ya que facilitó la movilidad de capitales ilícitos en un entorno financiero más accesible para redes delictivas. Según la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE), en el país se han detectado transacciones injustificadas por más de 15.000 millones de dólares, asociadas a actividades como la minera ilegal, la trata de personas y el narco lavado.

Estas operaciones suelen involucrar entidades financieras o empresas fachada que facilitan la integración de fondos ilícitos a la economía formal. (Ortiz et al., 2021, p. 28).

En este sentido, integrar la perspectiva de Sociedad Civil, Derechos Humanos y gestión de la comunicación en el análisis teórico es clave para comprender las posibilidades de diseñar estrategias comunicacionales efectivas que informen, sensibilicen y movilicen a la ciudadanía.

Así, el marco teórico abordará conceptos y enfoques que explican cómo la comunicación estratégica puede fortalecer la participación social, la transparencia y la protección de los derechos fundamentales frente a este delito.

2.1.1 Grandes bancos y fallas de compliance

De acuerdo con los sistemas financieros internacionales, los organismos de control exponen fallas graves en los controles internos del sector bancario internacional. Se estima que la entidad permitió el lavado de aproximadamente USD 881 millones vinculados a cárteles mexicanos, debido a mecanismos de monitoreo inadecuados y deficiencias en la gestión de riesgos. Este escándalo derivó en una multa histórica de USD 1.9 mil millones impuesta por autoridades estadounidenses.

La magnitud de la sanción motivó la adopción de tecnologías de monitoreo en tiempo real y el fortalecimiento de la ética organizacional, evidenciando la necesidad de una cultura de cumplimiento (compliance) más sólida y de estrategias comunicacionales claras y proactivas que restablecieron la confianza pública.

De forma similar, Standard Chartered (2012) enfrentó sanciones significativas tras violar restricciones comerciales, canalizando transacciones por un valor aproximado de USD 265 mil millones hacia países sancionados.

Las investigaciones realizadas dieron como resultado una multa de millones de dólares y obligaron al banco a implementar una reforma profunda de su programa contra el lavado de activos, con un enfoque renovado en el cumplimiento normativo, la transparencia y la rendición de cuentas. Este proceso

incluyó el rediseño de sus estrategias de comunicación interna y externa, con el objetivo de consolidar una cultura ética y a recuperar la credibilidad institucional.

En el caso de los lavados de dinero a gran escala entre distintos países, uno de los ejemplos más conocidos es el de Danske Bank en su filial de Estonia, que ocurre entre 2007 y 2015 que estuvo implicado en transacciones sospechosas por y alrededor de 200 mil millones de euros. Un trabajador denunció las irregularidades y señaló que la reacción comunicacional del banco fue lenta y a la defensiva, lo que empeoró su crisis de imagen. En cambio, Swedbank, que enfrentó situaciones parecidas, adoptó una comunicación más abierta y preventiva, lo cual le permitió reducir el impacto en los medios y reforzar su sistema de cumplimiento.

Por su parte, el caso de Troika Laundromat, caso que ocurre en el 2012 expuso una red rusa que movió aproximadamente 4.8 mil millones de dólares a través de bancos europeos con controles laxos, involucrando entidades como Deutsche Bank, ING y Raiffeisen.

La investigación internacional mostró que no solo hubo fallas en el sistema de compliance, sino también problemas de comunicación entre las sucursales y los entes reguladores. Este caso resaltó lo esencial que resulta la transparencia y la necesidad de aplicar estrategias de comunicación más coordinadas para poder prevenir, identificar y reportar a tiempo las actividades ilegales.

2.1.2. Formas del lavado de activos

De acuerdo con Enríquez (2020) las formas de lavado de activo son las siguientes:

- El **fraccionamiento** consiste en introducir dinero ilícito en el sistema financiero mediante múltiples transacciones, generalmente con la colaboración ya sea por soborno o por extorsión de empleados de instituciones financieras.
- El **licuado** implica combinar recursos ilegales con fondos provenientes de empresas legítimas, los cuales luego se presentan como ingresos formales de la organización.

- La adquisición de bienes inmuebles, vehículos u otros activos se produce cuando un vendedor, consciente del origen ilícito del dinero, acepta transacciones a precios superiores al valor real, quedando con la diferencia como comisión. Posteriormente, el blanqueador revende dichos bienes a su precio de mercado, obteniendo capital aparentemente legal.
- El contrabando de dinero se refiere al traslado físico de efectivo desde el extranjero hacia un país.
- Las transferencias electrónicas o bancarias permiten movilizar fondos ilícitos entre entidades financieras o empresas mediante el uso de internet.
- La doble facturación se ejecuta en operaciones de comercio exterior, donde se declaran valores falsos en importaciones o exportaciones, de manera que el dinero ilícito se disfraza como la diferencia entre el monto inflado y el valor real de la mercancía.
- Finalmente, el uso de garantías de préstamos consiste en otorgar respaldos financieros para luego cancelar dichos créditos, legitimando así recursos de procedencia ilegal.

2.2 Antecedentes del problema

En los últimos años, Ecuador ha estado expuesto a diversos casos de corrupción y lavado de activos que han involucrado a entidades financieras, tanto públicas como privadas. Escándalos como el caso Odebrecht, la trama de los INA Papers o las investigaciones por operaciones vinculadas al narcotráfico han puesto en evidencia deficiencias en los mecanismos de control interno y comunicación institucional.

Si bien el país cuenta con una legislación robusta como la Ley Orgánica de Prevención, Detección y Erradicación del Lavado de Activos, los informes del GAFILAT y de la UAFE señalan limitaciones en la implementación práctica de los sistemas de prevención, especialmente en instituciones medianas y pequeñas como cooperativas de ahorro y crédito. (UAFE, 2023).

2.2.1 Casos y estudios en el contexto ecuatoriano

Borja Tapia (2022) desarrolla un estudio sobre el lavado de activos mediante el uso de activos digitales y los mecanismos de prevención en Ecuador.

La investigación analiza de qué manera las criptomonedas y otros activos digitales se están utilizando en el país para facilitar el lavado de dinero, aprovechando vacíos en la normativa y debilidades en la supervisión del sistema financiero.

El autor también sugiere medidas concretas de prevención y control, enfocadas en reforzar la regulación, mejorar la capacidad de las autoridades para monitorear estas operaciones y fomentar la cooperación entre instituciones, con el fin de reducir los riesgos que implican estas nuevas formas de criminalidad económica.

De manera complementaria, Muñoz Alvarado y Rodríguez Solórzano (2020) estudian la prevención del lavado de activos y del financiamiento al terrorismo en entidades financieras de Guayaquil. Su trabajo identifica las principales formas y métodos usados para estas actividades ilegales en el contexto local, señalando las debilidades en los sistemas de control y supervisión.

Con base en ello, los autores plantean estrategias para disminuir riesgos, como el fortalecimiento de los programas de cumplimiento, la capacitación del personal de los bancos y una mayor colaboración entre las instituciones financieras y los entes reguladores.

2.2.2 Compliance en el sector financiero

En su estudio sobre sociedades anónimas en Chile, Toso Milos (2021) resalta que el oficial de cumplimiento actúa como nexo clave en un modelo integrado de compliance, alineando las políticas internas con normativas como la Ley 19.913 (prevención del lavado de activos) y la Ley 20.393 (responsabilidad penal de personas jurídicas). Este enfoque integrado fortalece el gobierno corporativo y facilita la implementación de controles preventivos eficaces en entidades financieras.

El compliance o cumplimiento normativo suele entenderse como un conjunto de políticas y procedimientos orientados a garantizar que las organizaciones respeten las leyes, regulaciones y principios éticos en su actividad (Arroyo & Guzmán, 2019).

Dado que esta definición aporta un marco general, resulta limitado asumir el compliance únicamente como un mecanismo técnico de control. En el sector financiero, el rol que se maneja es más complicado: no solo busca prevenir delitos como el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo, sino también sostener la legitimidad de las instituciones frente a clientes, inversionistas y reguladores.

A nivel internacional, organismos como el GAFI han establecido estándares que obligan a las entidades financieras a implementar sistemas de gestión de riesgos, políticas de conocimiento del cliente (KYC), monitoreo de operaciones y reportes de actividades sospechosas.

Sin embargo, la efectividad de estas recomendaciones depende de la capacidad real de los países y de sus instituciones para adaptarlas a sus propios contextos socioeconómicos. En muchos casos, estas disposiciones se aplican de manera formalista, lo que reduce su impacto preventivo.

En Ecuador, la UAFE regula la prevención del lavado de activos mediante directrices y obligaciones específicas para las instituciones financieras. La normativa plantea programas de compliance con oficiales de cumplimiento, manuales internos y capacitación del personal, donde se incluye lineamientos de cumplimiento (UAFE, 2021).

No obstante, diversos estudios evidencian vacíos estructurales. Muñoz Alvarado y Rodríguez Solórzano (2020), por ejemplo, señalan deficiencias en la identificación de tipologías locales de lavado y en la preparación técnica de los trabajadores bancarios. Del mismo modo, Borja Tapia (2022) advierte que la irrupción de los activos digitales plantea riesgos emergentes que no han sido suficientemente atendidos en el marco legal ni en la práctica institucional.

Estos hallazgos colocan en duda la capacidad del sistema financiero ecuatoriano para pasar del verdadero cumplimiento normativo formal hacia un modelo de compliance estratégico.

No se trata únicamente de evitar sanciones, sino de consolidar una cultura ética que refuerce la credibilidad institucional y la competitividad del país en el plano internacional, de manera local con las normativas del sistema financiero, Además, un compliance sólido tiene implicaciones directas en la defensa de los derechos humanos, ya que contribuye a frenar el financiamiento de estructuras criminales vinculadas a la violencia y la corrupción.

En este sentido, el reto principal no radica tanto en la existencia de leyes o manuales, sino en su aplicación coherente, en la integración de la comunicación estratégica con los distintos actores sociales y en la capacidad de anticipar nuevas amenazas. El verdadero valor del compliance en Ecuador dependerá de si logra convertirse en un instrumento de transformación cultural y de gobernanza ética, más allá de ser una mera exigencia normativa.

Además, la autora asegura que la incorporación de un oficial de cumplimiento independiente promueve la institucionalización de una cultura ética, permitiendo una supervisión constante y autónoma de los riesgos legales, lo que es esencial para la confiabilidad del sistema financiero.

2.2.3 Lavado de activos

(Angulo Gaona, 2024) examina el uso de criptomonedas en Ecuador como mecanismo de lavado, y describe con precisión las fases de colocación, estratificación e integración, indicando cómo la tecnología puede sofisticar el ocultamiento de flujos ilícitos revista digital.uce.edu.ec. este análisis muestra las debilidades que tiene el sistema interno de control ante lavado de activos y soluciones estratégicas.

A través de datos de la Evaluación Mutua de GAFILAT de 2023, muestra que, a pesar de las mejoras normativas en Ecuador, la detección e investigación del lavado sigue siendo débil, especialmente en la integración con delitos precedentes como narcotráfico, limitando la eficacia de los mecanismos preventivos.

El lavado de activos es el proceso mediante el cual se ocultan o transforman recursos de origen ilícito para hacerlos aparecer como legítimos. Se trata de un fenómeno complejo y transnacional que impacta negativamente en la estabilidad económica, la gobernabilidad democrática y la seguridad ciudadana (UNODC, 2020).

Según el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI), se estima que entre el 2 % y el 5 % del PIB mundial proviene de actividades ilícitas lavadas en el sistema financiero.

En América Latina, el lavado de activos está fuertemente relacionado con delitos como el narcotráfico, la corrupción, la minería ilegal y el contrabando. Según la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, la región todavía enfrenta grandes retos para fortalecer sus sistemas de prevención y detección, debido en parte a la existencia de economías informales extensas, marcos regulatorios fragmentados y la infiltración del crimen organizado en actividades legales (UNODC, 2020; BID, 2021).

En el caso específico de Ecuador, recientes estudios han destacado el crecimiento de riesgos asociados a nuevas tipologías. Por ejemplo, Borja Tapia (2022) analiza el uso de activos digitales como criptomonedas para facilitar operaciones de lavado de dinero, señalando la necesidad de actualizar los marcos regulatorios y los mecanismos de monitoreo.

La Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE) de Ecuador ha impulsado directrices más rigurosas para reforzar el sistema de prevención, incluyendo obligaciones de debida diligencia reforzada y reportes de operaciones inusuales o sospechosas (UAFE, 2021).

Por su parte, Muñoz Alvarado y Rodríguez Solórzano (2020) estudian las prácticas de prevención del lavado de activos y el financiamiento del terrorismo en instituciones financieras en Guayaquil, identificando debilidades en los sistemas de compliance y en la formación de los empleados, así como la necesidad de estrategias de mitigación más efectivas.

Además, organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo han resaltado que la lucha contra el lavado de activos requiere un

enfoque integral que combine supervisión financiera efectiva, cooperación internacional y fortalecimiento de capacidades institucionales (BID, 2021).

En años recientes, el avance tecnológico ha creado tanto oportunidades como nuevos riesgos. El uso de servicios financieros digitales y criptomonedas, así como la fragmentación de los canales de pago, han planteado retos adicionales para la detección y prevención del lavado de activos (FATF, 2022). Frente a ello, se enfatiza la importancia de marcos regulatorios adaptativos, la capacitación constante del personal y la implementación de tecnologías de monitoreo avanzadas para salvaguardar la integridad del sistema financiero.

2.2.4 Comunicación estratégica

Aunque la investigación directa es aún incipiente, (Moreira-Basurto, 2025) señalan en su estudio que, en Ecuador, una comunicación estratégica clara y coherente por parte de las instituciones mejora la legitimidad ante entes reguladores reduciendo la percepción de opacidad.

Sugieren que esta mejora se logra mediante prácticas coordinadas entre compliance, comunicación y auditoría, que incluyen alertas tempranas y divulgación de avances normativos, favoreciendo una respuesta institucional más sólida frente a riesgos reputacionales.

La comunicación estratégica dentro de las instituciones no se limita a difundir información, sino que resulta fundamental para enfrentar crisis, proteger la reputación y fortalecer la confianza de la sociedad. En el sector financiero, estudios recientes muestran que transmitir de manera clara y transparente los riesgos asociados al lavado de activos contribuye a crear una cultura de cumplimiento entre empleados, socios y clientes (BID, 2021; Borja Tapia, 2022). No obstante, es válido cuestionar si estas estrategias se implementan de manera efectiva o si en muchos casos solo cumplen con los requisitos formales sin generar cambios significativos en la práctica.

Asimismo, la comunicación estratégica tiene un papel esencial en la interacción entre el Estado y la ciudadanía frente a problemas como la corrupción o el crimen organizado. No basta con contar con leyes y controles técnicos; se necesitan acciones comunicacionales que incentiven la participación social, la

denuncia de irregularidades y la educación pública, promoviendo así una vigilancia ciudadana más activa (BID, 2021).

Por otro lado, la comunicación orientada al interés público busca ir más allá de los objetivos corporativos y generar un impacto positivo en la sociedad. Aplicado al lavado de activos, esto implica que las estrategias comunicacionales deben ser éticas, inclusivas y diseñadas para reforzar la transparencia, garantizar el acceso a la información y mejorar la rendición de cuentas. En consecuencia, la comunicación no es solo un complemento del compliance, sino un elemento estratégico que puede determinar la efectividad real de los programas de prevención.

2.2.5 Transparencia informativa

La percepción del personal respecto a la eficacia de las auditorías contra lavado está estrechamente ligada a la transparencia en el acceso a información y resultados; sin esta, la motivación interna y el desempeño institucional se ven afectados negativamente.

Así mismo, Valarezo Olmedo reconoce que, pese a las restricciones legales, la UAFE ha avanzado en comunicar internamente los hallazgos sobre lavado de activos, mejorando la toma de decisiones y generando mayor respaldo desde la alta dirección.

La transparencia informativa se entiende como el principio y la práctica de comunicar de manera proactiva, accesible y comprensible la información relevante sobre la gestión, decisiones y resultados de las organizaciones, con el objetivo de garantizar la rendición de cuentas y fortalecer la confianza pública.

En el ámbito público y privado, la transparencia es un parámetro importante para combatir la corrupción, prevenir delitos financieros y promover una gobernanza democrática basada en la participación de la ciudadanía para dar mejor información a sus parámetros y lineamientos financieros.

En los últimos años, ha aumentado la exigencia de transparencia debido a la digitalización, al fortalecimiento de la sociedad civil y a la presión por cumplir con estándares más altos de responsabilidad empresarial.

La existencia de datos abiertos y plataformas que ofrecen información en tiempo real ha cambiado las expectativas de la sociedad sobre cómo deben operar las instituciones y las empresas, demandando que sus comunicaciones sean más claras, coherentes y veraces.

La transparencia es particularmente relevante en la prevención del lavado de activos y otros delitos financieros. Según el Grupo de Acción Financiera Internacional, GAFI (2022) la opacidad en las estructuras corporativas, las transacciones financieras y la propiedad beneficiaria constituye uno de los principales riesgos para el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo.

Para mitigar estos riesgos, se requieren marcos normativos que obliguen a la divulgación de información clave, así como sistemas de monitoreo y reportes efectivos, reforzados por estrategias de comunicación claras y accesibles.

En el contexto latinoamericano, organismos como el Banco Interamericano de Desarrollo en el año 2021, se destaca que combatir el lavado de activos no depende únicamente de la aplicación de normas y controles regulatorios, sino que también exige un compromiso con la transparencia, de manera que la sociedad civil y los medios puedan supervisar y señalar posibles irregularidades.

Asimismo, en Ecuador, la UAFE ha promovido mayores obligaciones de reporte y la estandarización de información para fortalecer la transparencia en el sector financiero (UAFE, 2021).

Finalmente, la transparencia informativa se relaciona directamente con la comunicación estratégica y la gestión del compliance, dado que un manejo de mala información oportuna, clara y veraz de información no solo previene delitos financieros, sino que también protege el renombre institucional, fomenta la confianza de los grupos de interés y contribuye a una cultura organizacional ética.

2.2.6 Articulación entre compliance y comunicación

Aunque no hay estudios monográficos, el conjunto de investigaciones sugiere que mantener canales integrados como los de auditoría, compliance y comunicación facilita la divulgación oportuna de riesgos e incidentes, reforzando las políticas internas anticorrupción (Vélez León, 2023)

En este sentido, la transparencia informativa y la comunicación estratégica actúan como catalizadores que fortalecen los esquemas de compliance al difundir buenas prácticas, alertar sobre brechas y reforzar la cultura ética empresarial.

2.2.7 Gobernanza ética y cultura organizacional

(Vélez León, 2006) sugiere que la gobernanza ética se ve reflejada en la calidad y frecuencia de auditorías internas, que a su vez dependen del apoyo institucional y la formación constante del personal. Sin este respaldo, la cultura organizacional no se fortalece y los esfuerzos de compliance pierden sostenibilidad.

Además, investigaciones sobre eventos públicos como los organizados por Asobanca evidencian que promover entornos de diálogo y formación colectiva sobre el riesgo de lavado fomenta una cultura de cumplimiento más resiliente y cohesiva, involucrando dirección, colaboradores y pares de la industria.

El lavado de activos sigue siendo una amenaza estructural en el sistema financiero, mientras que el compliance emerge como un mecanismo clave para contenerla.

En los últimos años, la sofisticación de los canales financieros tradicionales y digitales y la rigidez normativa han creado un escenario complejo: uno donde las instituciones tienden a cumplir formalmente, pero con eficacia limitada.

En este contexto, la literatura reciente aporta enfoques innovadores y críticos que reflexionan sobre cómo avanzar más allá de la mera observancia normativa hacia una cultura organizacional efectiva.

2.2.8 Compliance como cultura y control interno

El enfoque tradicional de compliance como cumplimiento normativo ha evolucionado hacia una visión más integral. En Ecuador, Palaguachi-Quito y Torres-Palacios (2025) diseñan un sistema de control interno en PYMES del cantón Chunchi que incorpora auditorías, monitoreo de transacciones y capacitación continua como ejes para prevenir fraudes y lavado de activos ResearchGate.

Esto evidencia la necesidad de internalizar el compliance como parte de una cultura ética y preventiva, no solo un requisito externo.

2.2.9 Innovaciones tecnológicas en la detección de lavado

El avance en tecnologías como machine learning y graph learning ha transformado los sistemas AML (anti-money laundering):

Deprez et al. (2025) revisan los enfoques de continual graph learning, que permiten a los modelos adaptarse a nuevas tácticas de lavado sin olvidar información previa, mejorando su robustez frente a dinámicas cambiantes.

Fan et al. (2025) exploran el uso de deep learning para transacciones móviles, destacando retos como la privacidad y disponibilidad limitada de datos cosas críticas en el escenario fintech y proponen un marco basado en el principio de privilegio mínimo. Estos avances muestran que la eficacia futura del compliance dependerá cada vez más de la adaptabilidad tecnológica y la precisión analítica.

2.2.10 Regulación, supervisión y desafíos recientes

2.2.10.1 Reformas y nuevos enfoques regulatorios

Ecuador ha fortalecido su normativa en materia de lavado de activos. Desde julio 2024, la Superintendencia de Bancos incorporó al régimen regulatorio ecuatoriano el capítulo sobre administración del riesgo de lavado y financiamiento del terrorismo (ARLAFDT).

En 2025, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS) emitió resoluciones (2024-005 y 2024-006) que ampliaron el alcance de la normativa a personas jurídicas y establecieron criterios claros para auditores externos y oficiales de cumplimiento.

Estas reformas buscan cerrar brechas regulatorias, aunque el desafío radica en que el cumplimiento trascienda el texto legal y se traduzca en prácticas efectivas.

2.2.10.2 Plataformas digitales de supervisión

El proyecto Clear Criminal Laundering Exposure and Analytics Resource, impulsado por la Superintendencia de Bancos con apoyo de EE.UU. y la OEA, introdujo una plataforma que automatiza alertas, analiza transacciones en tiempo real e integra información sobre personas políticamente expuestas (PEP) para mejorar la trazabilidad y detección de riesgos. Este tipo de iniciativas refleja una transición hacia modelos de supervisión más proactivos y analíticos.

2.2.10.3 Crítica al cumplimiento meramente formal

Existe un riesgo fundamental: la adopción de un compliance documental que no impacta realmente la prevención del lavado de activos. En Estados Unidos, incluso tras la promulgación del Anti- Money Laundering Act en 2020, la reforma sigue enfrentando críticas porque las instituciones continúan operando bajo un enfoque “check- the-box” sin foco en el riesgo real.

Casos emblemáticos como el de TD Bank, que pagó 3 mil millones de dólares por permitir redes de lavado durante años, muestran que la observancia formal no fue suficiente para frenar operaciones ilícitas.

De igual modo, Barclays fue multado por 42 millones por insuficiencias en controles AML que permitieron lavar cerca de £47 millones a través de clientes problemáticos, aun cuando existían advertencias institucionales previas.

Estas instancias institucionales exponen la brecha entre un marco formal de cumplimiento y la realidad operativa: un compliance sin impacto efectivo es, en última instancia, bajo costo para el público y letal para la confianza en el sistema financiero.

2.3 Marco Legal:

Se basa en las siguientes normativas evidenciales:

Tabla 1 Normativas evidenciales

Norma Legal	Artículo	Organismo	Descripción
Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC)	Art. 14–16 (medidas contra lavado)	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC)	Establece obligaciones para prevenir el lavado de activos y fortalecer la cooperación internacional.
Código Orgánico Integral Penal (COIP)	Art. 317	Fiscalía General del Estado	Tipifica el delito de lavado de activos con sanciones penales.
Ley Orgánica de Prevención, Detección y Erradicación del Lavado de Activos	Art. 4–10	Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE)	Establece el sistema de prevención, sujetos obligados, reportes, obligaciones de debida diligencia.
Resoluciones UAFE vigentes	Resolución NO° UAF-DG-2021-0003-R	UAFE	Define normas técnicas para reportes, umbrales, obligaciones específicas de sujetos obligados.

Elaborado por: Jácome (2025)

En Ecuador, el marco normativo en materia de prevención del lavado de activos ha sido fortalecido principalmente a través del Código Orgánico Integral Penal (COIP), en el cual se tipifica el delito de lavado de activos en el artículo 317.

Esta normativa establece responsabilidades penales tanto para personas naturales como jurídicas, así como medidas accesorias como la disolución de entidades, incautación de bienes y multas económicas.

Además, Ecuador cuenta con la Ley de Prevención, Detección y Erradicación del Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos, que faculta a la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE) para recibir, procesar y analizar reportes de operaciones inusuales e injustificadas (ROII) provenientes de entidades obligadas, como bancos, cooperativas, casas de valores, y compañías de seguros.

Uno de los aspectos más relevantes en el ámbito nacional es que la reserva legal de la información procesada por la UAFE no siempre se traduce en una comunicación institucional efectiva. Aunque se protege la confidencialidad de los casos, muchas veces las entidades financieras no logran construir una narrativa clara hacia sus públicos clave clientes, inversionistas, medios y entes reguladores lo que deriva en respuestas fragmentadas o defensivas ante sospechas de lavado de activos.

En cuanto al compliance, la Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria han emitido regulaciones para que las instituciones financieras cuenten con oficiales de cumplimiento y con programas integrales de prevención de riesgos. En este sentido, la gobernanza ética también se ve comprometida, ya que no existe un requerimiento obligatorio de formación ética transversal ni de mecanismos de denuncia internos suficientemente articulados con la alta dirección.

Además, la legislación nacional no exige de forma explícita que las entidades financieras desarrollen planes de comunicación estratégica frente a delitos financieros, lo que deja un vacío normativo importante en la gestión de crisis.

Si bien existe una intención normativa orientada al fortalecimiento institucional, la falta de integración entre gobierno corporativo, compliance y comunicación debilita la capacidad de las instituciones para actuar con coherencia, transparencia y legitimidad en contextos de riesgo reputacional. Es aquí donde la normativa ecuatoriana podría alinearse mejor con estándares internacionales, como la ISO 37001 y la ISO 37301, que incorporan el principio de rendición de cuentas y la comunicación como parte del sistema de gestión de cumplimiento.

Legislación y normativa aplicable.

- ✓ **Ley Orgánica de Prevención, Detección y Erradicación del Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos (LOPDELA):** Esta ley regula las medidas y procedimientos que deben adoptar las instituciones financieras y no financieras para prevenir el lavado de activos y el financiamiento de delitos.

- ✓ **Normativa de la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE):** Establece directrices específicas que los departamentos de cumplimiento deben seguir, afectando también la gestión comunicacional de la institución.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de la investigación

El enfoque seleccionado para esta investigación es mixto, en coherencia con la naturaleza del objeto de estudio, que se centra en comprender los procesos de articulación entre el sistema de compliance y la comunicación estratégica en instituciones financieras ecuatorianas, en el contexto de la prevención del lavado de activos.

El enfoque mixto permite analizar fenómenos sociales complejos desde una perspectiva interpretativa, explorando las percepciones, significados, prácticas institucionales y discursos relacionados con la transparencia informativa, la gestión de crisis y la cultura ética organizacional. Dado que el propósito principal no es cuantificar variables, sino entender cómo interactúan los diferentes actores y cómo se desarrollan las estrategias de comunicación dentro de las instituciones, el enfoque mixto resulta más pertinente.

Además, la naturaleza sensible y estratégica del lavado de activos exige un análisis profundo que vaya más allá de los números. Métodos como entrevistas a expertos, revisión de documentos internos y estudios de caso permiten identificar patrones, tensiones y deficiencias en la coordinación comunicacional, elementos que los métodos cuantitativos por sí solos no podrían revelar.

Por ello, optar por un enfoque mixto se justifica por su capacidad de abordar la complejidad de las instituciones, captar matices contextuales y ofrecer una comprensión más integral de las dinámicas internas que influyen en la eficacia de las políticas de cumplimiento y de comunicación estratégica frente al lavado de activos.

3.2 Alcance de la investigación:

El alcance de esta investigación es correlacional, dado que se propone analizar la relación entre dos variables clave dentro de las instituciones financieras ecuatorianas: por un lado, la implementación del sistema de compliance (cumplimiento normativo) y, por otro, el desarrollo de estrategias de comunicación estratégica frente a situaciones vinculadas al lavado de activos.

Desde un enfoque mixto, el carácter correlacional no se enfoca en establecer relaciones estadísticas entre variables cuantificables, sino en explorar cómo se

interrelacionan conceptual y operativamente los componentes institucionales involucrados. Es decir, se busca comprender de qué manera la calidad, profundidad y eficacia de los sistemas de compliance guardan relación con la manera en que las instituciones se comunican internamente y hacia el público en contextos de riesgo reputacional.

El estudio se enfoca en reconocer conexiones, similitudes, tensiones o deficiencias en la coordinación entre las dos dimensiones, y también en cómo esta relación afecta la transparencia informativa, el manejo de crisis y la imagen pública. Se espera hallar evidencia que posibilite correlacionar las prácticas comunicacionales, comportamientos organizacionales y políticas de cumplimiento mediante la revisión de documentos, el análisis de casos y entrevistas a expertos. El objetivo es crear sugerencias que fortalezcan esta articulación.

Por lo tanto, este enfoque está justificado porque facilita un análisis profundo y contextual de la interdependencia entre las variables examinadas, lo cual es clave para entender cómo mejorar la legitimidad institucional y la gobernanza ética en relación con el fenómeno del lavado de activos.

Técnica e instrumentos para obtener los datos

Para alcanzar los objetivos de esta investigación y comprender en profundidad la articulación entre los sistemas de compliance y la comunicación estratégica en el contexto del lavado de activos en instituciones financieras ecuatorianas, se utilizarán dos técnicas complementarias: la entrevista semiestructurada y la encuesta estructurada.

Entrevistas

Técnica: Entrevista semiestructurada.

Instrumento: Guía de entrevista

La entrevista semiestructurada se aplicará a expertos del área de cumplimiento normativo (compliance), directores de comunicación institucional y analistas especializados en temas financieros. El objetivo es obtener información cualitativa sobre cómo las instituciones enfrentan crisis vinculadas al lavado de activos, cómo integran la comunicación en sus protocolos de prevención y qué barreras enfrentan para garantizar la transparencia informativa.

La guía de entrevista estará organizada en bloques temáticos:

- Protocolos de comunicación durante incidentes reputacionales.
- Coordinación entre áreas de compliance y comunicación.
- Percepción sobre la eficacia de las estrategias comunicacionales internas y externas.
- Mecanismos de control ético y cultura organizacional.

Encuestas

Técnica: Encuesta estructurada

Instrumento: Cuestionario de preguntas cerradas y de escala Likert

La encuesta está dirigida a comunicadores institucionales, oficiales de cumplimiento y personal del área legal que labore en cooperativas, bancos medianos o instituciones reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. A través de esta técnica se busca cuantificar la frecuencia, percepción y efectividad de prácticas comunicacionales asociadas a la gestión del riesgo reputacional y la transparencia informativa.

El cuestionario consta de 10 a 12 preguntas agrupadas en cuatro dimensiones:

- Comunicación preventiva frente a riesgos reputacionales.
- Transparencia informativa en contextos de crisis.
- Cultura de cumplimiento y ética organizacional.
- Coordinación interdepartamental (compliance y comunicación).

3.3 Población y muestra

La población objeto de estudio está conformada por colaboradores de áreas de comunicación y cumplimiento normativo de instituciones financieras de Guayaquil, en particular de cooperativas de ahorro y crédito, bancos medianos y entidades que hayan sido mencionadas en informes públicos de la UAFE o la Superintendencia de Bancos.

Se estima una población aproximada de 20 profesionales entre oficiales de cumplimiento, directores de comunicación y técnicos del área legal.

Tipos de muestra en investigación cualitativa

Para la parte cuantitativa, se utilizará un muestreo no probabilístico por conveniencia, eligiendo a 20 individuos de organizaciones que estén dispuestas a participar de manera voluntaria. Esta clase de muestreo es apropiada para investigaciones mixtas y exploratorias, en las que se persigue el acceso a datos particulares y delicados.

Para la sección cualitativa, se utilizará un muestreo por expertos. Se llevarán a cabo entrevistas con tres profesionales que tengan una experiencia significativa en comunicación de crisis, cumplimiento normativo o periodismo enfocado en delitos financieros. Esta selección posibilitará un estudio más detallado de situaciones y experiencias específicas que contribuyan a mostrar la relación entre la comunicación estratégica y la prevención del lavado de activos.

Este enfoque metodológico se ha utilizado recursos tecnológicos y ayuda de la IA, en síntesis y sugerencias de link de investigación, así como ayuda para interpretar frases de autores y páginas investigativas y poder realizar una síntesis crítica.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA O INFORME

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las técnicas de investigación seleccionadas entrevistas semiestructuradas y encuestas estructuradas, las cuales permitieron analizar la articulación entre los sistemas de compliance y la comunicación estratégica en instituciones financieras de Guayaquil.

Los hallazgos se exponen de manera ordenada según los objetivos planteados y en correspondencia con el marco metodológico definido, destacando las principales percepciones, prácticas y vacíos identificados en la gestión de transparencia informativa y prevención del lavado de activos.

Asimismo, se realiza un análisis crítico de la información recopilada, contrastándola con la literatura revisada en el marco referencial. Finalmente, en caso de considerarse pertinente, se incluye una propuesta orientada a mejorar la coordinación interdepartamental y fortalecer la integración de la comunicación estratégica en los programas de cumplimiento, como una alternativa para mitigar los riesgos reputacionales y consolidar la confianza institucional.

4.1 Presentación y análisis de resultados

Para el desarrollo de la investigación se aplicó dos técnicas importantes la entrevista semiestructurada y la encuesta estructuradas, la entrevista nos ayudó a obtener información cualitativa a partir de las respuestas propias y resultados de expertos en comunicación estratégica, cumplimiento normativo y periodismo especializado en temas financieros del Banco Guayaquil, generando un panorama profundo sobre la manera en que las instituciones enfrentan problemas vinculadas al lavado de activos.

Por su parte, la encuesta estructurada, aplicada a profesionales de áreas de comunicación y compliance en esta institución bancaria, aportó datos cuantitativos sobre la frecuencia, eficacia y coordinación de prácticas relacionadas con la transparencia informativa y la gestión del riesgo de perder el

renombre del banco. La combinación de ambas técnicas permitió triangular la información y fortalecer la validez de los resultados obtenidos.

4.1.1 Encuesta

La encuesta se realizó a 19 comunicadores del área comercial y compliance que se encargan de analizar situaciones y procesos para evitar lavados de activos. La muestra de los encuestados es no probabilística. Para ello, se realizó un cuestionario con diez preguntas cerradas de opción múltiple para conocer el manejo del sistema compliance en el sistema financiero.

La presentación de los resultados se ha organizado conforme a las técnicas de análisis definidas en la metodología, diferenciando los aportes obtenidos de las entrevistas semiestructuradas y de las encuestas estructuradas.

Para garantizar claridad y coherencia, los hallazgos se exponen de manera ordenada según cada instrumento aplicado, apoyándose en el uso de tablas, gráficos y esquemas que facilitan la comprensión de los datos. Más allá de la descripción de cifras y respuestas, se pone especial énfasis en el análisis crítico realizado por la investigadora, contrastando la información recolectada con los objetivos específicos del estudio y con los referentes teóricos revisados.

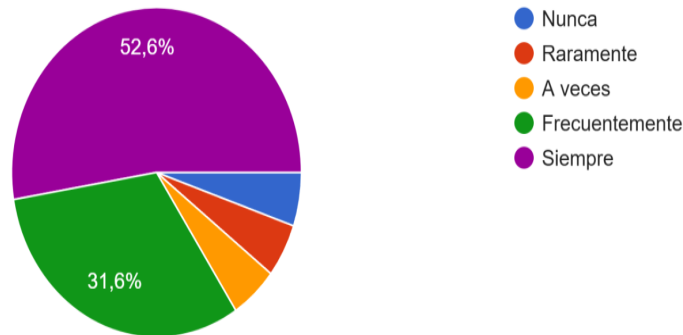
Esta combinación de presentación visual y reflexión analítica permite no solo evidenciar los resultados obtenidos, sino también interpretarlos en función de las problemáticas detectadas en torno a la articulación entre comunicación estratégica y compliance en las instituciones financieras de Guayaquil.

A continuación de muestra las preguntas y resultados de la encuesta:

Figura 1. Pregunta #1

¿Con qué frecuencia se coordinan acciones entre el área comercial y el área de compliance?

19 respuestas



Nota: Resultados de frecuencia en coordinar acciones entre área comercial y compliance.

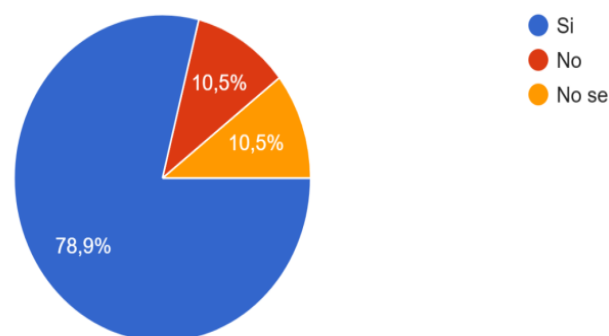
Elaborado por: Jácome (2025)

El 52,5 % de los encuestados menciona la gran coordinación que existe entre el área comercial y de compliance para poder sacar adelante proyecto del banco.

Figura 2. Pregunta #2

¿Existe un protocolo de comunicación para casos vinculados al lavado de activos?

19 respuestas



Nota: Resultados de frecuencia en coordinar acciones entre área comercial y compliance.

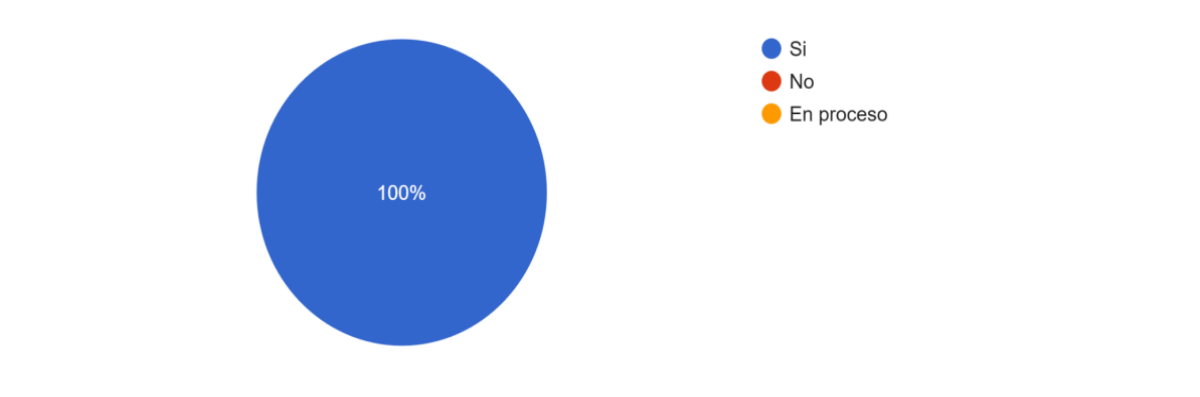
Elaborado por: Jácome (2025)

El 78,9% conoce los protocolos de comunicación para evitar el sistema de vinculación de lavado de activos en el banco.

Figura 3. Pregunta #3

¿Su institución cuenta con un equipo especializado para manejar la comunicación en crisis?

19 respuestas



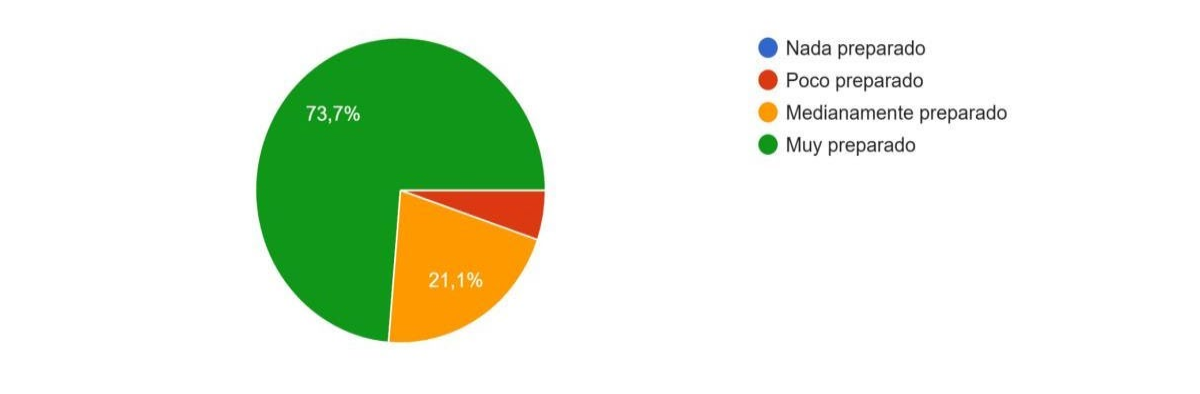
Nota: Resultados de frecuencia en coordinar acciones entre área comercial y compliance.
Elaborado por: Jácome (2025)

En su totalidad conocen y manejan diferentes comunicaciones en un equipo especializado para manejar la comunicación en crisis.

Figura 4. Pregunta #4

¿Qué tan preparado considera que está su equipo de comunicación ante una crisis reputacional?

19 respuestas



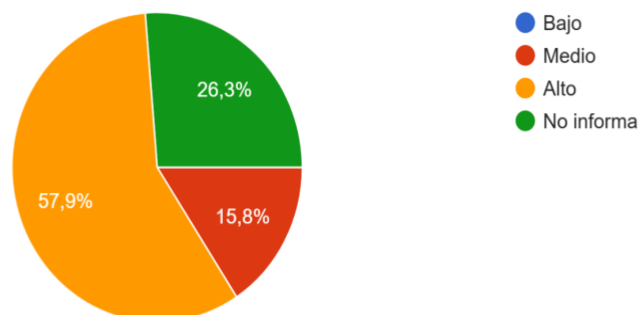
Nota: Resultados de frecuencia en coordinar acciones entre área comercial y compliance.
Elaborado por: Jácome (2025)

El 73,7 % de los encuestados menciona que se sienten preparados para afrontar crisis de situaciones de lavado de activos.

Figura 5. Pregunta #5

¿Qué nivel de transparencia tiene su institución al informar al público sobre investigaciones o sanciones por lavado de activos?

19 respuestas



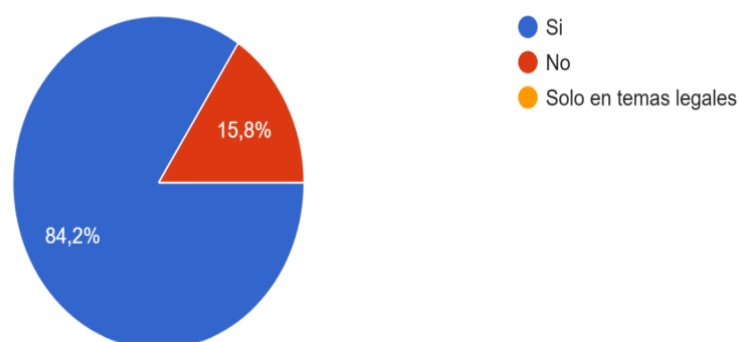
Nota: Resultados de frecuencia en coordinar acciones entre área comercial y compliance.
Elaborado por: Jácome (2025)

El 57,9 % de los encuestados menciona que el banco tiene una transparencia en comunicar al público sobre las diferentes investigaciones que se hace por lavado de activos.

Figura 6. Pregunta #6

¿Reciben capacitación periódica en temas de comunicación ética y transparencia?

19 respuestas



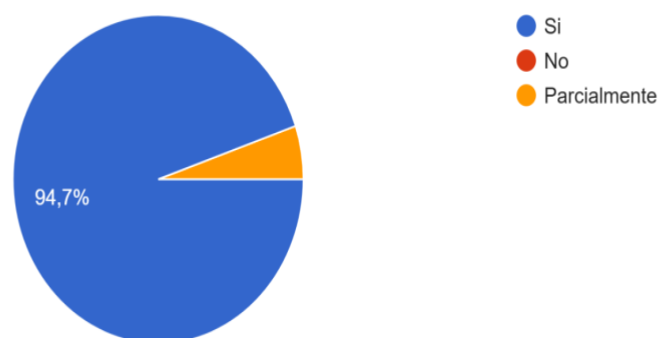
Nota: Resultados de frecuencia en coordinar acciones entre área comercial y compliance.
Elaborado por: Jácome (2025)

El 84,2% recibe capacitación periódica en temas de comunicación ética y transparencia para tener un mejor manejo de situaciones de lavado de activos.

Figura 7. Pregunta #7

¿Considera que existe una cultura ética consolidada en su institución?

19 respuestas



Nota: Resultados de frecuencia en coordinar acciones entre área comercial y compliance.

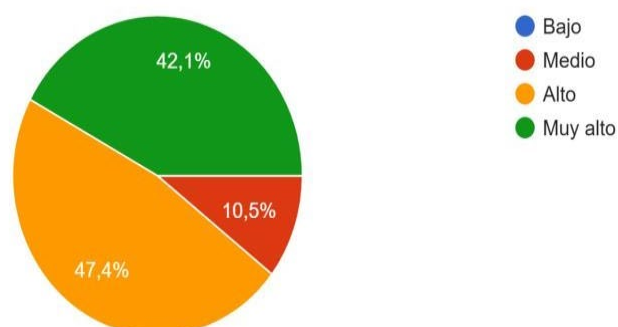
Elaborado por: Jácome (2025)

Se puede mencionar que el 95% menciona sobre que en el banco si existe una ética consolidada.

Figura 8. Pregunta #8

¿Cómo calificaría el compromiso de la alta dirección con la ética y la transparencia?

19 respuestas



Nota: Resultados de frecuencia en coordinar acciones entre área comercial y compliance.

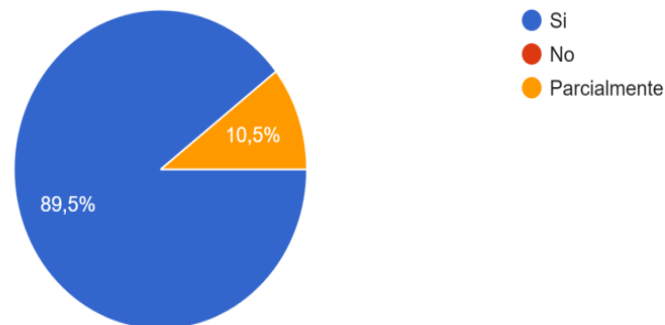
Elaborado por: Jácome (2025)

El 89,5% menciona sobre el alto nivel en compromiso que existe entre la ética y transparencia dentro de la institución.

Figura 9. Pregunta #9

¿Considera que la articulación entre compliance y comunicación es adecuada en su institución?

19 respuestas



Nota: Resultados de frecuencia en coordinar acciones entre área comercial y compliance.

Elaborado por: Jácome (2025)

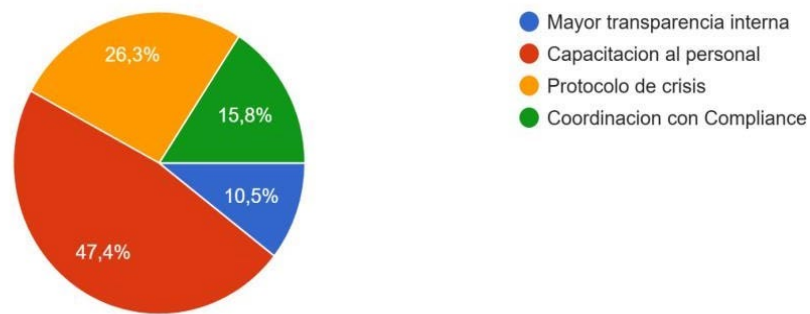
La mayoría considera que sí existe una articulación adecuada entre ambos departamentos, aunque las respuestas abiertas sobre mejoras sugieren que aún hay vacíos:

Se mencionaron la necesidad de capacitaciones al personal, la implementación de un protocolo de crisis más claro, mayor transparencia interna y una mejor coordinación con compliance.

Figura 10. Pregunta #10

¿Qué mejorarías en la estrategia comunicacional frente a riesgos reputacionales?

19 respuestas



Nota: Resultados de frecuencia en coordinar acciones entre área comercial y compliance.
Elaborado por: Jácome (2025)

El 47,4% y el 28,3% necesitan mayor capacitación y protocolos de crisis para tener un mejor rendimiento en situaciones de crisis ante lavado de activos.

Análisis de las encuestas

La encuesta se enfoca en evaluar la comunicación, la ética y el compliance (cultura de cumplimiento) dentro de una institución, especialmente en relación con la prevención del lavado de activos y la gestión de crisis.

La finalidad es garantizar que cada colaborador conozca y aplique las normativas internas y externas.

Los encuestados nos darán los resultados para conocer hasta qué punto existe la coordinación entre compliance y comunicación estratégica, determinar acciones puntuales desde el análisis, cuentan con experiencia laboral a nivel financiero.

Como detectan los colaboradores la integridad de la organización.

El nivel de tolerancia hacia conductas inapropiadas ya sean estos temas de corrupción, soborno o conflicto de interés.

Que tanto se encuentran informados en sobre el código de ética o manual de cumplimiento.

Descubrimiento entre áreas y roles con un nivel alto de desconocimiento o confusión normativa.

Detectar si el personal sabe si existen canales para reportar irregularidades.

Según los resultados que se muestren saber qué plan de acción se puede tomar ya sean estas; capacitaciones, campañas o revisión de normativas internas.

En resumen, la encuesta bien diseñada sobre comunicación, ética y compliance permite:

- Evaluar la cultura organizacional
- Encontrar riesgos invisibles antes de que generen crisis.
- Reforzar la transparencia, integridad y confianza interna con los

colaborados y clientes.

- Mejorar el cumplimiento normativo desde la base cultural.

Las preguntas están diseñadas para analizar varios aspectos clave:

- Coordinación interna: Evalúa la frecuencia con la que el área comercial y el área de compliance se coordinan, y si existen protocolos de comunicación para casos de lavado de activos.
- Preparación para crisis: Mide qué tan lista está la institución para enfrentar riesgos reputacionales. Pregunta si cuenta con un equipo especializado en comunicación de crisis y cómo el personal percibe su nivel de preparación.
- Cultura y transparencia: Indaga sobre el nivel de transparencia de la institución al informar al público sobre investigaciones o sanciones relacionadas con lavado de activos. También busca saber si se ofrece capacitación en ética y transparencia, y si existe una cultura ética consolidada.
- Compromiso de la dirección y áreas de mejora: La encuesta pregunta cómo se califica el compromiso de la alta dirección con la ética y la transparencia, y si la articulación entre compliance y comunicación es adecuada.
- Finalmente, pide sugerencias para mejorar la estrategia comunicacional frente a riesgos reputacionales, ofreciendo opciones como mayor transparencia interna, capacitación al personal, protocolos de crisis y coordinación con compliance.

4.1.2 Entrevistas Instrumento cualitativo

Objetivo: Obtener información en profundidad sobre la articulación entre compliance y comunicación estratégica frente a casos de lavado de activos.

Nombre de personas entrevistadas:

- Kiara Ortiz (Analyst compliance AML/CFT),
- Cristina Moncayo (Operational compliance coordinador cumplimiento)
- Jesús Segura (Analyst compliance AML/CFT).

A continuación, el perfil de cada uno de ellos. Evidencias de la entrevista:

Nombre del entrevistado
Kiara Ortiz A photograph showing two women seated at a light-colored wooden table. The woman on the left is wearing a bright pink jacket and is looking towards the woman on the right. The woman on the right is wearing a dark blue jacket and is holding a pen over an open notebook, appearing to be taking notes. The background is a plain, light-colored wall.

Cargo y experiencia:

- Analyst compliance AML/CFT.
- Institución: Banco Guayaquil.
- Años de experiencia: 8.
- Abogada.
- Evaluar y Mitigar riesgos legales, operativos y reputacionales asociados al cumplimiento normativo.
- Asegurar que la organización cumpla con las leyes, regulaciones y políticas internas, particularmente en materia de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo.
- Detectar operaciones y transacciones inusuales conforme a las metodologías aprobadas.
- Aplicar los procesos de debida diligencia mediante la instrumentación de procedimientos, mecanismos y metodologías establecidas en la norma en el contexto del diligenciamiento a todos los clientes internos y externos.
- Absolver consultas de clientes internos y externos sobre materia de prevención de LA/FT.
- Reporte al ente competente (UAFE) de ROS.
- Validaciones, excepciones que generen coincidencias en listas negativas para su posterior aprobación.
- Fecha de la entrevista: 12 de agosto de 2025.

Nombre del entrevistado

Cristina Moncayo



Cargo y experiencia:

- Operational compliance coordinador cumplimiento
- Institución: Banco Guayaquil
- Años de experiencia: 15
- Auditor
- Evaluar y Mitigar riesgos legales, operativos y reputacionales asociados al cumplimiento normativo.
- Detectar operaciones y transacciones inusuales conforme a las metodologías aprobadas
- Monitorear permanentemente la congruencia del perfil transaccional con las operaciones realizadas.
- Diseñar una metodología para determinar el perfil de riesgo del cliente.

- Absolver consultas de clientes internos y externos sobre materia de prevención de LA/FT.
- Diseñar, desarrollar y ejecutar las políticas, normas, procedimientos idóneos respectivos con el fin de reducir la probabilidad y el impacto que puedan causar al materializarse los riesgos de LA/FT, definir e implementar las medidas de control sobre cada uno de los factores de riesgo.
- Monitorear, aprobar transferencias provenientes del exterior que generen coincidencia en listas negativas internacionales y nacionales
- Reporte al ente competente (UAPE) de ROS
- Reportes estadísticos de la gestión de cumplimiento
- Coordinar planes de capacitación para el personal
- Validaciones, excepciones que generen coincidencias en listas negativas para su posterior aprobación
- Fecha de la entrevista: 12 agosto de 2025

Nombre del entrevistado

Jesús Segura



Cargo y experiencia:

- Analyst compliance AML/CFT
- Institución: Banco Guayaquil
- Años de experiencia: 10
- Auditor
- Evaluar y Mitigar riesgos legales, operativos y reputacionales asociados al cumplimiento normativo.
- Asegurar que la organización cumpla con las leyes, regulaciones y políticas internas, particularmente en materia de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo.
- Detectar operaciones y transacciones inusuales conforme a las metodologías aprobadas
- Aplicar los procesos de debida diligencia mediante la instrumentación de procedimientos, mecanismos y metodologías establecidas en la norma en el contexto del diligenciamiento a todos los clientes internos

y externos

- Absolver consultas de clientes internos y externos sobre materia de prevención de LA/FT
- Reporte al ente competente (UAFE) de ROS.
- Validaciones, excepciones que generen coincidencias en listas negativas para su posterior aprobación.
- Fecha de la entrevista: 12 agosto de 2025.

Bloques temáticos y preguntas

Entrevista a analista Kiara Ortiz

Gestión comunicacional en situaciones de riesgo

¿Qué procedimientos o protocolos siguen en su institución ante una crisis reputacional vinculada a temas financieros o legales?

Disponemos de un protocolo de gestión de crisis que incluye tanto al área de cumplimiento como el área de comunicación institucional, a continuación de describirán los 6 pilares de prevención de lavado de activos:

- Estructura organizacional:
 - Contamos con un comité de cumplimiento alineado a nuestra estructura y que cumple con los más altos estándares internacionales, está presidido por la oficial de cumplimiento de Banco Guayaquil.
- Manual de políticas y procedimientos:
 - Contamos con el manual ARLAFDT (Administración de riesgos de lavado de activos y financiamiento de delitos como el terrorismo) que contiene las políticas y procedimientos a realizar a nivel de los diversos grupos de interés, clientes (internos y externos), mercado, corresponsal.
- Capacitación:
 - En Banco Guayaquil mantenemos 3 esquemas de capacitación: virtual, presencial, escuelas de inducción.
 - El personal de cumplimiento ha sido capacitado en técnicas y tácticas para prevenir el lavado de activos y financiamiento de terrorismo.

- Supervisión:
 - Existe evaluación permanente de cumplimiento efectivo de normas, políticas y del programa de prevención a través de: auditoría interna, auditoría externa, auditoría por organismo de control.
- Monitoreo:
 - Se han desarrollado e implementado parámetros de control a través de herramientas especializadas y uso de la inteligencia artificial, con el objetivo de realizar validación de listas negativas (52 listas internacionales y 7 locales) y monitorear los perfiles y comportamiento transaccional de los clientes (búsquedas ilimitadas, uso de base de datos, validaciones batch diarias, anuales y especiales, reglas conductuales por señales de alerta, reportes estadísticos de la gestión de cumplimiento).
 - Como unidad de cumplimiento mantenemos controles específicos para PEPS (Personas Expuestas Públicamente, listado otorgado por la UAFE), actividad económica, jurisdicciones denegadas, jurisdicciones de alto riesgo, transferencias al exterior, giros y remesas, proceso de licitud de fondos, onboarding digital, retiros ATM internacionales, marca ARLAFDT.
- Metodologías de riesgo y data driven:
 - Metodología de riesgo ARLAFDT
 - Metodología para determinar el perfil de comportamiento del cliente
 - Metodología para determinar el perfil transaccional
 - Metodología para segmentar el mercado
 - Metodología de Riesgo de agencias

- Metodología detectar operaciones inusuales
- Metodología para determinar los ROS
- Metodología de segmentos ARLAFDT
- Metodología de apetito de riesgo y tolerancia de riesgo

¿Existe un equipo o comité de crisis que integre comunicación y cumplimiento normativo?

Si, contamos con equipo sólido, dirigido por: la oficial de cumplimiento y por oficial suplente, e integrado por: la alta gerencia, líder de comunicación, líder de riesgo, líder jurídico, esto asegura que la respuesta sea integral y que las decisiones tengan un respaldo técnico y estratégico.

¿Cómo se determina qué información se puede comunicar y cuál debe mantenerse confidencial?

Todo lo relacionado con investigaciones se mantiene cautelosamente bajo vigilancia de la unidad de cumplimiento, a excepción de requerimientos de solicitud de información exclusivamente de las autoridades competentes.

Entrevista a analista Cristina Moncayo

Gestión comunicacional en situaciones de riesgo

¿Qué procedimientos o protocolos siguen en su institución ante una crisis reputacional vinculada a temas financieros o legales?

Contamos con un protocolo de gestión de crisis que actúa a la par con el departamento de comunicación estratégica, cumplimiento normativo y control interno, nos sustentamos con las diversas normativas en las cuales nos encontramos certificados (ISO 37301, compliance, ISO 37001)

Como pasos claves tenemos:

- Activación oportuna del comité:
 - Compuesto por:
 - Alta gerencia
 - Oficial de cumplimiento
 - Líder de comunicación
 - Líder de riesgo
 - Líder jurídico
 - Definición de plan de acción
 - Definición de voceros para la comunicación oportuna y transparente
- Evaluación de la situación y sus riesgos asociados:
 - Recolección de información comprobada
 - Identificar el impacto en grupo de interés

- Comunicación transparente y estratégica:
 - Emitir comunicado claro y objetivo
 - Monitorear redes sociales, medios de comunicación para evitar una falsa noticia
- Acciones de cumplimiento:
 - Colaborar con entes reguladores (UAFE, superintendencias, fiscalía, etc.)
 - Recolectar evidencias de las de las oportunas debidas diligencias y revisiones internas
- Protección de grupos de interés:
 - Disponer de canales directos de atención.
 - Fortalecer confianza a través de información transparente.
- Monitoreo y aprendizaje:
 - Analizar el manejo de la crisis para adecuar el protocolo ante eventos futuros.
 - Reforzar capacitaciones.
 - Actualizar comunicados sobre las estrategias para el manejo y comunicación de crisis.

¿Existe un equipo o comité de crisis que integre comunicación y cumplimiento normativo?

Sí, contamos con coordinadores y directivos de comité, esto garantiza la decisión efectiva, la estrategia de transparencia frente a reguladores de prevención de lavados de activos.

¿Cómo se determina qué información se puede comunicar y cuál debe mantenerse confidencial?

Realizamos constantemente capacitaciones y cursos al personal. Adicional, se clasifican los casos según su nivel de riesgos.

Entrevista a analista Jesús Segura

Coordinación entre áreas

¿Cuál es el nivel de comunicación entre el área de compliance y el área de comunicación institucional?

Existe una relación constante, especialmente en casos de reportes regulatorios, prevención de lavado de activos (PLA/FT) y comunicación de políticas internas. Sin embargo, aún hay espacio para mejorar la agilidad en la coordinación en situaciones inesperadas.

¿Se realizan reuniones conjuntas o entrenamientos cruzados entre ambas áreas?

Se realizan reuniones periódicas entre ambas áreas, sobre todo cuando hay cambios normativos o nuevas campañas. También se han dado capacitaciones cruzadas: Comunicación recibe formación sobre normativa de prevención y compliance recibe pautas sobre gestión reputacional y manejo de medios.

¿Considera que existe una estrategia comunicacional definida para casos de posible lavado de activos?

Sí, existe. El banco tiene protocolos de comunicación diseñados para casos de investigaciones por PLA/FT. Se prioriza cumplir con los reportes obligatorios a la UAFE y la Superintendencia, y, hacia afuera, solo se emite información oficial y limitada para proteger procesos judiciales y regulatorios.

¿Qué tan consolidada considera que esta la cultura ética en su Institución?

Estimo que es sólida y en proceso de constante fortalecimiento, la Institución fomenta valores de integridad y ética, desde la inducción de nuevos colaboradores y mediante campañas internas permanentes.

¿Qué buenas prácticas destacaría en la gestión de comunicación de crisis?

La disposición de un comité de crisis multidisciplinario, la asistencia de protocolos predefinidos, reconocer a voceros oficiales, capacitaciones constantes, crear mensajes de ayuda adaptables según la crisis que se presente.

Análisis de las entrevistas

4.2 Análisis de las entrevistas a expertos en compliance y lavado de activos:

El lavado de activos consiste en darle apariencia legal a dinero que proviene de actividades ilícitas. Cuando este dinero entra en el sector empresarial, causa problemas como pérdida de reputación, intervención de las empresas y alteración en los resultados económicos. Esto afecta al cálculo del PIB y genera una falsa idea de crecimiento, lo que perjudica la libre competencia en el mercado.

En Ecuador, la corrupción y la evasión de impuestos, que son delitos relacionados con el lavado de activos, se han vuelto cada vez más comunes. Esto hace que ser honesto en los negocios sea menos frecuente y afecta la confianza en el sistema económico.

Si los inversionistas no toman en cuenta el riesgo de lavado de activos, pueden perder su dinero fácilmente, ya que sus inversiones pueden estar ligadas a fondos ilegales. Cuando se descubre que una empresa recibió financiamiento de dinero ilícito, esa inversión puede caer en riesgo o perderse.

El sistema de compliance no se puede ejercer solo, el compromiso debe ser desde la más alta directiva hasta cada uno de los colaboradores, se necesita una cultura de cumplimiento integrada por cada una de las áreas.

Es fundamental para las organizaciones dado a que garantiza el cumplimiento adecuado y oportuno de las normativas y leyes.

Los expertos deben concordar en varios principios y recomendaciones clave que ayudan a fortalecer los programas de cumplimiento y proteger a las organizaciones frente a riesgos legales, reputacionales y financieros.

Es importante contar con controles y protocolos que nos ayuden a prevenir el lavado de activos, como, por ejemplo: aplicar una debida diligencia a tiempo, monitorear el volumen transaccional de cada cliente, contar con un sistema oportuno (reglas, tableros o un manual de lavado de activos).

Contar con un comité de cumplimiento es clave y fundamental para reforzar la gobernanza, tomar decisiones estratégicas y la cultura ética dentro de una institución. Este comité actúa como una instancia de seguimiento, coordinación y supervisión del programa de cumplimiento, reafirmando que los riesgos regulatorios, legales, reputacionales y éticos estén debidamente aplicados. Esto no solo mejora el control interno, al contrario, refuerza la confianza de sus colaboradores y clientes.

Nos permite a conocer qué procedimientos o protocolos siguen en la institución ante una crisis reputacional vinculada a temas financieros o legales.

La revisión y la adecuada aplicación en el ámbito financiero nos da un conjunto de reglas o regularización que permitirá identificar a tiempo cualquier señal de alerta que genere algún tipo de riesgo a nivel de la institución.

Por eso se debe estar preparado no solo en la práctica sino también en conocimientos de leyes para poder ejecutar cualquier acción estratégica al momento de gestionar las diversas solicitudes de clientes y colaboradores.

Bajo ningún concepto la institución permitirá vinculaciones que generen riesgo por actividad económica, nacionalidad o antecedentes a nivel de validaciones.

Cada colaborador es capacitado constantemente en base a los sistemas o políticas que se integren a la empresa. Al recibir las inducciones hace que el colaborador este preparado ante cualquier tipo de riesgo que se pueda dar tanto interno como externo.

Al contar con protocolos de comunicación que son diseñados para casos de investigaciones por Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo. Es aquí que se prioriza cumplir con los reportes obligatorios a la Unidad de Análisis Financiero y Económico y la Superintendencia, y, hacia afuera, solo se proporciona información oficial y limitada para proteger procesos judiciales y regulatorios que sean detectados en validaciones o vinculaciones.

La institución debe identificar, evaluar y mitigar los riesgos de lavado de

activos y financiamiento del terrorismo según:

- Tipo de cliente (individual, empresa, PEP).
- Producto o servicio (cuentas, préstamos, inversiones, remesas).
- Canal de vinculación (presencial, digital, intermediarios).
- Jurisdicciones denegadas (países con mayores riesgos).
- Políticas de “Conozca a su Cliente” y monitoreo diferenciadas por perfil de riesgo, esto no ayuda a tener una comunicación con el cliente y el área comercial.

Para ellos es importante mencionar a un Oficial de Cumplimiento con experiencia comprobada, establecer un Comité de Cumplimiento que revise casos, noticias, políticas y reportes.

Comunicar al directorio y/o comité de auditoría interna periódicamente.

La cultura de cumplimiento debe estar presente desde la alta dirección hasta el personal operativo.

Incluir el cumplimiento como parte del negocio, no como algo separado.

Establecer comportamientos éticos y promover la denuncia de irregularidades ante cualquier señal de alerta.

Contar con toda la documentación organizada y accesible, manteniendo el registro de monitoreo, reportes, capacitaciones.

Transparencia y cultura organizacional

¿Cómo promueve su institución la transparencia informativa hacia los clientes, medios y entes reguladores?

Se aplican políticas de divulgación clara y oportuna hacia clientes y entes reguladores. Con los medios de comunicación, la estrategia se basa en la transparencia responsable, evitando especulación, pero mostrando apertura y confianza, creando un objetivo para generar confianza y lealtad.

Por otro lado, teniendo información clara y accesible para dar a conocer términos y condiciones en lenguaje sencillo.

¿Se capacita al personal sobre cómo comunicar ante crisis o incidentes reputacionales?

El banco brinda capacitaciones anuales en manejo de crisis, comunicación interna y ética, incluyendo simulacros de crisis reputacional. Se entrena a voceros y mandos medios para dar respuestas alineadas con la estrategia institucional.

¿Qué tan consolidada considera que está la cultura ética en su institución?

La cultura ética está muy consolidada, respaldada por un Código de Ética, un canal de denuncias y auditorías internas. Sin embargo, la sensibilización debe ser constante para evitar la "fatiga normativa" en los colaboradores.

Percepción personal y recomendaciones

¿Qué debilidades identifica en el sistema actual de articulación entre compliance y comunicación?

Los procesos de validación de mensajes a veces son lentos, lo que en una crisis puede retrasar la respuesta pública.

¿Qué buenas prácticas destacaría en la gestión de comunicación de crisis?

Existencia de un comité de crisis multidisciplinario.

Entrenamiento continuo en ética, compliance y manejo reputacional.

4.4 Propuesta

Se va a incluir una propuesta adecuada al sistema de compliance:

Título tentativo: Modelo de articulación entre compliance y comunicación estratégica para fortalecer la transparencia informativa en instituciones financieras del Ecuador.

4.4.1 Objetivo de la propuesta

Diseñar e implementar un modelo de articulación entre las áreas de compliance y comunicación estratégica que permita mejorar la transparencia informativa, fortalecer la cultura ética organizacional y mitigar riesgos reputacionales frente a casos de lavado de activos.

4.4.2 Componentes de la propuesta

Creación de un Comité de Cumplimiento y Comunicación (CCC)

- Integrado por oficiales de cumplimiento, directores de comunicación, representantes legales y alta gerencia.
- Funciones: coordinación en crisis, validación de mensajes institucionales y evaluación periódica de riesgos.

Protocolos de comunicación en crisis

- Elaboración de un **manual de respuesta comunicacional** frente a incidentes de lavado de activos.
- Incluye lineamientos para vocerías oficiales, tiempos de respuesta y canales de difusión.
- Capacitación conjunta
- Programas de formación continua en compliance para comunicadores y en comunicación estratégica para oficiales de cumplimiento.

- Simulacros de crisis reputacional con escenarios de lavado de activos.

Sistema de transparencia informativa

- Plataforma digital para reportar avances en prevención, auditorías y cumplimiento normativo de manera accesible al público.
- Publicación periódica de informes de transparencia (trimestrales o semestrales).

Integración tecnológica

- Implementar herramientas digitales que permitan a compliance y comunicación compartir alertas tempranas.
- Uso de tableros de control (dashboards) para monitorear operaciones inusuales y la narrativa pública asociada.

4.4.3 Beneficios esperados

- Fortalecimiento de la **confianza pública** en las instituciones financieras.
- Reducción del **riesgo reputacional** en casos de sospecha de lavado de activos.
- Generación de una **cultura organizacional ética y transparente**.
- Cumplimiento más efectivo con estándares internacionales (GAFI, ISO 37001 y 37301).

4.4.4 Relación con los objetivos planteados

- **Objetivo 1 (identificar enfoques teóricos):** La propuesta recoge la literatura sobre compliance, comunicación estratégica y gestión de crisis.
- **Objetivo 2 (evaluar coordinación actual):** El comité y protocolos fortalecen la coordinación institucional.

- **Objetivo 3 (acciones puntuales):** La capacitación, la plataforma de transparencia y los protocolos constituyen acciones concretas de mejora.

CONCLUSIONES

En relación con el cumplimiento de los objetivos específicos, la investigación permitió identificar los principales enfoques teóricos sobre compliance y comunicación estratégica en el sector financiero, evidenciando que la integración de ambos es clave para enfrentar el riesgo reputacional derivado del lavado de activos.

Asimismo, se constató que las instituciones financieras ecuatorianas aún presentan debilidades en la coordinación entre estas áreas, lo cual limita la transparencia informativa.

En el sistema financiero ecuatoriano, los bancos privados concentran alrededor del 80% de la participación total, lo que los convierte en el sector más vulnerable frente al lavado de activos y al financiamiento del terrorismo.

Esto se debe a su estrecha relación con otros sectores económicos, así como a la rapidez y seguridad con que se realizan las transacciones, características que los delincuentes aprovechan para dar una apariencia de legalidad a recursos de origen ilícito, mantener sus actividades criminales y financiar actos terroristas.

Por esta razón, los expertos consideran que resulta indispensable que las entidades financieras destinen recursos a la implementación, evaluación y mejora constante de sus mecanismos de control, especialmente cuando desarrollan nuevas aplicaciones, procesos, productos o modelos de negocio, con el fin de reducir los riesgos de LA/FT y garantizar la seguridad tanto de los depositantes como de la institución.

En cuanto a la banca electrónica, se observa que ha permitido una mayor cobertura, llegando a zonas donde la banca tradicional no tenía alcance. Esto ha impulsado la transformación de los procesos internos y de todos los actores que conforman el sistema financiero.

Sin embargo, también se ha identificado que las tipologías de lavado de activos y financiamiento al terrorismo no han cambiado en esencia, sino que se

han adaptado con facilidad al entorno digital, encontrando en la tecnología una vía para evadir los controles.

Lamentablemente, los mecanismos de prevención no han evolucionado al mismo ritmo, debido a que requieren inversión en recursos y personal especializado.

En este contexto, es fundamental que cada entidad conozca y gestione sus propios riesgos de LA/FT conforme a su realidad operativa. Este enfoque no solo es parte de las buenas prácticas de gestión, sino que también permite minimizar posibles pérdidas y aprovechar oportunidades de mejora.

En cuanto al impacto dentro del contexto estudiado, los resultados de entrevistas y encuestas evidencian que persiste una percepción generalizada sobre la ausencia de protocolos claros para comunicar incidentes de lavado de activos, lo que provoca que las respuestas sean mayormente reactivas y descoordinadas.

Esta carencia no solo debilita la confianza de los públicos internos y externos, sino que también pone de relieve la urgencia de desarrollar un modelo que combine de manera efectiva la gestión del cumplimiento normativo con estrategias de comunicación claras, coherentes y proactivas.

Sobre la propuesta planteada, se concluye que la creación de un Comité de Cumplimiento y Comunicación, acompañado de protocolos de gestión de crisis, capacitación conjunta, mecanismos de transparencia informativa y herramientas tecnológicas de integración, constituye una alternativa innovadora y viable para fortalecer la gobernanza ética y la reputación institucional.

Finalmente, el aporte central de esta investigación radica en demostrar que la comunicación estratégica, cuando se articula con el sistema de compliance, no solo cumple una función informativa, sino que se convierte en un mecanismo de prevención, de construcción de confianza pública y de consolidación de una cultura organizacional ética frente al desafío del lavado de activos en Ecuador.

RECOMENDACIONES

Aunque los sujetos obligados representan la primera línea de defensa frente al lavado de activos y la financiación del terrorismo (LA/FT), no se les puede atribuir de manera exclusiva la responsabilidad en esta lucha.

Para que los resultados sean realmente efectivos, es necesario un esfuerzo coordinado entre los gobiernos, los organismos de control y los propios sujetos obligados.

En este sentido, es fundamental que cada actor dentro del sistema de prevención del LA/FT reciba formación constante, lo que les permitirá desempeñar sus funciones de manera correcta, articulada y con responsabilidad.

La capacitación continua es clave para mantenerse al día en conceptos, tipologías y estrategias de defensa, ya que la falta de conocimiento suele convertirse en un obstáculo que impide llevar a cabo proyectos sólidos y eficaces.

Las organizaciones que logran gestionar adecuadamente sus riesgos son las que alcanzan el éxito. Por ello, se recomienda a las entidades financieras invertir en la implementación de nuevos mecanismos, sistemas y lineamientos orientados a la prevención de riesgos relacionados con el LA/FT.

Además, es imprescindible involucrar a todo el personal en este proceso, pues únicamente mediante la participación activa de todas las áreas se alcanzará un verdadero compromiso institucional y se garantizará la eficacia de las políticas, procedimientos y controles establecidos como:

- Fortalecer la coordinación institucional mediante la conformación de un Comité de Cumplimiento y Comunicación que integre a oficiales de cumplimiento, responsables de comunicación, área legal y alta dirección, con el fin de garantizar respuestas oportunas y coherentes frente a incidentes relacionados con el lavado de activos.
- Diseñar e implementar protocolos de comunicación en crisis que incluyan procedimientos estandarizados para la divulgación de

información, vocerías oficiales y tiempos de respuesta, asegurando transparencia y evitando mensajes contradictorios que puedan afectar la reputación institucional.

- Promover programas de formación continua dirigidos de manera conjunta a oficiales de cumplimiento, comunicadores y personal estratégico, con el fin de fortalecer una cultura organizacional basada en la ética y en la conciencia sobre los riesgos reputacionales que implica el lavado de activos.
- Implementar mecanismos que garanticen la transparencia en la información, como la difusión periódica de informes de cumplimiento y reportes de prevención, accesibles para clientes, reguladores y la ciudadanía, con el objetivo de reforzar la rendición de cuentas y consolidar la confianza pública.
- Capacitar con herramientas tecnológicas de monitoreo y comunicación integrada, que permitan compartir y evitar riesgos laborales en las instituciones financieras y sean proactivas.
- Adaptar las políticas internas para que se correspondan con estándares internacionales, como las recomendaciones del GAFI y las normas ISO 37001 y 37301, incorporando de manera explícita la comunicación estratégica dentro del sistema de gestión de cumplimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angulo Gaona, J. M. (2024). Criptomonedas como método de blanqueo de capitales. Obtenido de <https://doi.org/10.29166/dpc.v5i5.6115>
- Associated Press. (2024, 20 de agosto). TD Bank to pay \$3 billion in historic money-laundering settlement with the Justice Department. AP News. <https://apnews.com/article/75426a569d40174fd61fa7bc83026176>
- Benenaula, J. V. (2024). El delito de lavado de activos en cooperativas de ahorro y crédito: programas de compliance como un medio de prevención de delitos (Tesis de maestría, Universidad de las Américas, Quito). Repositorio Institucional UDLA. <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/17004>
- Consejo de la Judicatura (2018, 8 de marzo). Modelo de manual para la prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos para el servicio notarial. Consejo de la Judicatura. [https://www.funcionjudicial.gob.ec/resources/pdf/modelo de manual para la prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos v 7.pdf](https://www.funcionjudicial.gob.ec/resources/pdf/modelo%20de%20manual%20para%20la%20prevenci%C3%B3n%20de%20lavado%20de%20activos%20y%20financiamiento%20de%20delitos%20v%207.pdf)
- Deprez, B., Wei, W., Verbeke, W., Baesens, B., Mets, K., & Verdonck, T. (2025). Advances in continual graph learning for anti-money laundering systems: A comprehensive review. arXiv [Preprint]. <https://arxiv.org/abs/2503.24259>
- El Universo. (2025, 14 de enero). Plataforma digital detectará transacciones relacionadas con lavado de activos en entidades financieras. El Universo. [https://www.eluniverso.com/noticias/economia/plataforma-digital-detectara-transacciones-relacionadas-con-lavado-de-activos-en-entidades-financieras- nota/](https://www.eluniverso.com/noticias/economia/plataforma-digital-detectara-transacciones-relacionadas-con-lavado-de-activos-en-entidades-financieras-nota/)
- elDinero.com.do. (2025, 12 de febrero). Prevención de lavado de activos y ciberseguridad: desafíos de “compliance”. elDinero. <https://eldinero.com.do/325794/prevencion-de-lavado-de-activos-y-ciberseguridad-desafios-de-compliance/>
- Financial Times. (2025, 10 de junio). Barclays fined £42mn for failed money

laundering checks. Financial Times. <https://www.ft.com/content/3c9f664f-2bc0-4c33-9caa-117634f466a8>

Kuri García, D. (2021). Políticas sobre drogas en el Ecuador. UEES. <https://uees.edu.ec/descargas/libros/2021/politicas-sobre-drogas-en-el-ecuador.pdf>

Lexis. (2025, 16 de enero). Ecuador lanza el proyecto Clear para prevenir lavado de activos en el sistema financiero. Lexis Noticias. <https://www.lexis.com.ec/noticias/ecuador-lanza-el-proyecto-clear-para-prevenir-lavado-de-activos-en-el-sistema-financiero>

Metlabs. (2025). Regulación blockchain en Ecuador: Guía esencial 2025. Metlabs. <https://metlabs.io/regulacion-blockchain-ecuador/>

Moreira-Basurto, C. A. (2025). El lavado de activos en el Ecuador y su incidencia en la normativa tributaria, societaria y mercantil. REICOMUNICAR.

Ordoñez, M. L. (2022). Propuesta metodológica para cumplimiento de los procedimientos de la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE) (Tesis de grado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil). Repositorio digital UCSG. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/18305>

País, E. (2024). La Cumbre Latinoamericana de Seguridad cierra con propuestas para combatir el lavado de activos.

Palaguachi-Quito, M. M., & Torres-Palacios, M. M. (2025). Control interno y ética empresarial: mecanismos para prevenir lavado de dinero y fraude corporativo.

PBP Law. (2024, 2 de julio). Compliance: Nuevas normas de prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos. PBP Law. <https://www.pbplaw.com/publicaciones/compliance-nuevas-normas-de-prevencion-de-lavado-de-activos-y-financiamiento-de-delitos/>

Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas, 5(Ed. Económica), 261–272. <https://doi.org/10.62574/rmpi.v5ieconomica.360>

Risk Global Consulting. (2025, 10 de febrero). Nueva ley de prevención de lavado

de activos en Ecuador. Risk Global Consulting.
<https://www.riskglobalconsulting.com/boletin-informativo/nueva-ley-de-prevencion-de-lavado-de-activos-en-ecuador/>

SMS Ecuador. (2025, 14 de febrero). Prevención del lavado de activos en el ámbito empresarial. SMS Ecuador. <https://smsecuador.ec/prevencion-del-lavado-de-activos-en-el-ambito-empresarial/>

Superintendencia de Bancos. (2020, 20 de septiembre). Guía del Manual de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos. Superintendencia de Bancos. <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/09/guia-manual-lavado-activos-sept-20.pdf>

The Wall Street Journal. (2024, 5 de septiembre). U.S. anti-money-laundering laws are outdated. Regulators are struggling with how to modernize them.

WSJ. <https://www.wsj.com/articles/u-s-anti-money-laundering-laws-are-outdated-regulators-are-struggling-with-how-to-modernize-them-d2304942>

Toso Milos, Á. (2021). El oficial de cumplimiento en el marco de un modelo integrado de compliance en las sociedades anónimas. 28,87-104: Revista de Derecho (Coquimbo).

Vélez León, X. (2023). Factores de la auditoría aplicada al lavado de activos en el Ecuador. . Revista Científica de la Universidad del Pacífico, 11.

Y. (2025). Deep learning approaches for anti-money laundering on mobile transactions: Review, framework, and directions. arXiv [Preprint]. <https://arxiv.org/abs/2503.10058>

Yamberla Sailema, M. E. (2024). Metodología de gestión del riesgo de lavado de activos para las instituciones financieras.