

El contenido de esta obra es una contribución del autor al repositorio digital de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, por tanto, el autor tiene exclusiva responsabilidad sobre el mismo y no necesariamente refleja los puntos de vista de la UASB. Este trabajo se almacena bajo una licencia de distribución no exclusiva otorgada por el autor al repositorio, y con licencia Creative Commons – Reconocimiento de créditos-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 Internacional



Aceleramiento digital en las finanzas para el desarrollo: desafíos presentes y futuros

Wilson Araque Jaramillo, coordinador

Jairo Rivera Vásquez, investigador
Paúl Guerra, investigador

Quito, 2026

Wilson Araque Jaramillo
Jairo Rivera Vásquez
Paúl Guerra Intriago

Aceleramiento DIGITAL en las Finanzas para el Desarrollo

-desafíos presentes y futuros-



Aceleramiento DIGITAL en las Finanzas para el Desarrollo

-desafíos presentes y futuros-

Agosto 2026

Serie Inclusión y Desarrollo

14



Aceleramiento DIGITAL en las Finanzas para el Desarrollo

-desafíos presentes y futuros-

Coordinador de la Investigación: Wilson Araque Jaramillo

Investigadores: Jairo Rivera, Paúl Guerra

Diagramación y Diseño: Mauricio Paredes

Corrección de estilo: Aquattro

Primera edición

ISBN: Cámara Ecuatoriana del Libro: 978-9907-0-1781-6

Tiraje: 200 y versión digital



Pasaje El Jardín E10-06 y Av. 6 de Diciembre
Edif. Century Plaza 1, 8.º piso, Of. 24
Quito, Ecuador

Teléfonos: (593 2) 333-2446 / 333-3091

Correo electrónico: info@rfd.org.ec

 [rfdEcuador](https://www.facebook.com/rfdEcuador)

 [@rfdEcuador](https://twitter.com/rfdEcuador)

 [rfdEcuador](https://www.linkedin.com/company/rfdEcuador)

 www.rfd.org.ec

Tabla de contenidos

Presentación	6
1. Introducción	10
2. Fundamentos teóricos	15
3. Metodología	21
4. Digitalización financiera desde las instituciones	27
5. Digitalización financiera desde los expertos	75
6. Visión integrada sobre una digitalización planificada y enfocada a un propósito compartido para transformar las finanzas para el desarrollo	93
Bibliografía	101
Anexos	105
Sobre la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo	109
Sobre el Grupo de Investigación en Asociatividad (GIA)	110
Serie Inclusión y Desarrollo	111

Presentación

El desarrollo financiero requiere el diseño y la construcción de un sistema financiero inclusivo orientado al financiamiento productivo. La inclusión financiera no es solo acceso o bancarización, sino que implica dos aspectos fundamentales: por un lado, el acceso a servicios financieros formales -brindar la oportunidad de acceder a estos servicios a quienes actualmente carecen de ellos- y, por otro, la mejora y el perfeccionamiento del uso del sistema financiero -optimizar la experiencia y el aprovechamiento del sistema por parte de quienes ya forman parte del circuito financiero formal-.

En este sentido, la inclusión financiera debe concebirse como una política de inserción productiva. Amplía las posibilidades de ahorro y consumo de las personas, y mejora el aprovechamiento de los talentos

empresariales y las oportunidades de inversión de las PYMES.

Esta es una cuestión de política importante, ya que estas empresas son cruciales para el crecimiento y el desarrollo sostenibles, en particular en las regiones en desarrollo. En América Latina y el Caribe, constituyen el grueso de la estructura productiva y emplean entre el 19 % y el 50 % de la fuerza laboral total. En este sentido, el sistema financiero también puede desempeñar un papel importante en la promoción de la integración productiva de la región y en la reducción de la heterogeneidad estructural.

Sin embargo, la inclusión financiera sigue siendo una tarea pendiente en América Latina y el Caribe. Las PYMES enfrentan importantes restricciones en su acceso al financia-

miento externo en comparación con las empresas de mayor tamaño. Los mayores obstáculos de financiamiento también se reflejan en los patrones de financiación, ya que las PYMES utilizan significativamente menos financiación externa tanto para capital de trabajo como para inversiones en activos fijos. El acceso a la financiación en América Latina y el Caribe se ha visto limitado, en general, por tasas históricamente bajas de ahorro nacional, la fragilidad de su sistema financiero, que ofrece principalmente instrumentos bancarios a corto plazo, y por sus mercados de capitales subdesarrollados.

En el caso de las PYMES, el sistema financiero se utiliza principalmente para depósitos y medios de pago, en lugar de servir como vehículo para fomentar la inversión y desarrollar su potencial productivo. Las altas tasas de interés y los estrictos requisitos de garantía son otros importantes impedimentos para promover la inclusión financiera.

Cuando las empresas enfrentan importantes restricciones de financiamiento, su capacidad de producción, crecimiento y prosperidad se ve limitada. Esto crea un círculo vicioso que mantiene a las unidades de producción más pequeñas en un estado permanente de vulnerabilidad y de

bajo crecimiento con grandes consecuencias sociales en términos de pobreza y desigualdad.

La digitalización tiene un enorme potencial para satisfacer las necesidades financieras de las PYMES. El uso de software y plataformas de tecnología digital puede hacer que los sistemas financieros sean más eficientes. También pueden reducir los procesos burocráticos, acelerar la toma de decisiones y disminuir los costos. Además, puede ayudar a resolver las asimetrías de información.

En este sentido, las plataformas tecnológicas son esenciales para mejorar el acceso y garantizar que las operaciones internas de los bancos sean seguras y confiables. Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son la base técnica de estas plataformas, y son centrales como herramientas de apoyo a los procesos, para la provisión de productos y la prestación de servicios financieros a los clientes en tiempo real. Además, estas también permiten la transmisión eficiente del contenido de la capacitación y la asistencia técnica.

El uso de las plataformas digitales abre la posibilidad de profundizar en la inclusión financiera, mejorar la productividad de las PYMES y redu-

cir la heterogeneidad estructural. Sin embargo, para lograr estos objetivos, deben complementarse con una mejor articulación institucional entre los distintos actores del gobierno y del sistema financiero, así como con una infraestructura crediticia más sólida. El uso de la digitalización y de las plataformas electrónicas también debe complementarse con mejores prácticas de evaluación de riesgos y con una mayor educación financiera para las PYMES. La educación financiera debe ir más allá de la etapa inicial para incluir el aprendizaje sobre el uso de instrumentos financieros en la planificación y en actividades empresariales.

Este libro representa un importante aporte al debate sobre las ventajas y los desafíos de la digitalización

para las finanzas y la inclusión financiera, en un momento en que esta se integra cada vez más en la forma de operar de los sistemas financieros. La combinación de evidencia empírica, basada en encuestas a las instituciones vinculadas a la Red de Instituciones Financieras para el Desarrollo (RFD) sobre el uso de la digitalización y la automatización, con la visión de los actores estratégicos del ecosistema financiero, otorga gran rigurosidad al análisis. La digitalización es un instrumento que debe ser utilizado de manera inteligente para cerrar las brechas y la heterogeneidad tanto en los proveedores de las finanzas como en los agentes económicos, incluyendo, sobre todo, empresas, que hacen uso de esta para insertarse en el tejido productivo.

Esteban Pérez Caldentey

Coordinador de la Unidad de Financiamiento para el Desarrollo

División de Desarrollo Económico de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Profesor honorario del Instituto de Estudios Internacionales. Universidad de Chile

Santiago-Chile

1. Introducción

1. Introducción

La digitalización dejó de ser una tendencia lejana para convertirse en una condición central del funcionamiento económico, social e institucional. En pocos años, el uso de tecnologías digitales modificó la forma en que las personas se comunican, trabajan, consumen, se informan y acceden a servicios. En el sistema financiero, este proceso ha tenido una incidencia particular, pues ha transformado canales de atención, medios de pago, procesos internos, modelos de relación con usuarios, gestión de datos, operación institucional y formas de proveer productos y servicios.

Esta transformación no ha ocurrido de manera lineal ni homogé-

nea. Mientras algunas instituciones incorporaron de manera temprana canales digitales, automatización de procesos y soluciones tecnológicas, otras han transitado este camino de forma gradual, condicionadas por sus capacidades internas, recursos disponibles, infraestructura tecnológica, perfil de sus usuarios, entorno regulatorio y condiciones territoriales. Por ello, hablar de digitalización financiera no implica referirse únicamente a la existencia de aplicaciones, plataformas, transferencias o pagos digitales, sino a un proceso más amplio que involucra estrategia, cultura organizacional, rediseño de procesos, experiencia de usuario, seguridad, medición de resultados y sostenibilidad institucional.

La pandemia de COVID-19 marcó un punto de inflexión en este proceso. Las restricciones de movilidad, la necesidad de continuidad operativa y los cambios en los hábitos de las personas aceleraron la adopción de herramientas digitales en el sistema financiero. Muchas soluciones que antes podían considerarse complementarias pasaron a ser indispensables para mantener la atención, facilitar transacciones, sostener operaciones y responder a nuevas demandas de socios, clientes y usuarios. Sin embargo, al acelerarse la digitalización, también se dejaron en evidencia brechas estructurales: conectividad desigual, limitada alfabetización digital, diferencias territoriales, confianza insuficiente en ciertos canales, rezagos en procesos internos y dificultades para medir el impacto real de las tecnologías que se implementaron.

En el caso ecuatoriano, la digitalización financiera se desarrolla en un entorno diverso, marcado por la coexistencia de bancos, cooperativas de ahorro y crédito, organizaciones no gubernamentales, cajas, entidades de apoyo, organismos de control, reguladores, actores tecnológicos y usuarios con necesidades muy distintas. Esta diversidad exige una lectura amplia del fenómeno. Además de observar el avance tecnoló-

gico desde la oferta institucional, es necesario analizar si las soluciones digitales responden al perfil real de las personas, si mejoran la calidad del servicio, si fortalecen la eficiencia operativa, si reducen costos y tiempos, si amplían oportunidades de inclusión financiera y si contribuyen al bienestar de los usuarios.

Desde esta perspectiva, la digitalización financiera debe entenderse como un medio y no como un fin en sí mismo. Su valor no reside solo en automatizar trámites o multiplicar canales, sino en generar mejores condiciones para que las personas y organizaciones accedan, usen y aprovechen servicios financieros de manera segura, pertinente y sostenible. Una institución puede contar con canales digitales y, al mismo tiempo, mantener procesos internos manuales; puede ofrecer atención remota, pero no medir de manera adecuada la satisfacción de sus usuarios; puede implementar tecnología sin integrarla plenamente a su estrategia institucional. Estas tensiones muestran que la verdadera transformación digital requiere profundidad, propósito y capacidad de gestión.

Se busca que este documento aporte a la discusión a partir de una doble entrada de análisis. Por

un lado, recoge la mirada de instituciones vinculadas a la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD), mediante una encuesta orientada a conocer el estado de avance de sus procesos de automatización y digitalización. Con esta aproximación, es posible identificar cuán extendida se encuentra la digitalización en procesos, productos, servicios, canales de atención y operación interna; además, de analizar si estos esfuerzos responden a una estrategia, si fueron implementados de manera ordenada, si atienden las necesidades de socios y clientes, y si han generado mejoras en eficiencia operativa y financiera.

Por otro lado, el estudio incorpora la visión de actores estratégicos del ecosistema financiero, digital, regulatorio, académico y de cooperación. Esta mirada cualitativa permite ampliar el análisis más allá de la experiencia directa de las instituciones, e incorporar reflexiones sobre el estado actual de la digitalización financiera en el país, el efecto acelerador de la pandemia, los rezagos persistentes, las condiciones habilitantes del ecosistema, la gobernanza institucional, la interoperabilidad, la conectividad, los sistemas de pago, la protección de datos, la confianza del usuario y las prioridades futuras para consolidar una transformación

digital más inclusiva y sostenible.

Al combinar estas dos fuentes, se puede construir una lectura integrada. La información cuantitativa evidencia avances concretos, niveles de implementación, percepciones institucionales y brechas de gestión. La información cualitativa ayuda a interpretar esos resultados desde una perspectiva de ecosistema, identificando tensiones, riesgos, oportunidades y desafíos de política pública e institucional. En conjunto, ambas aproximaciones permiten comprender que la digitalización financiera en Ecuador se encuentra en una etapa de avance significativo, pero todavía en construcción.

En este documento se presentan los fundamentos teóricos para diferenciar entre digitalización y transformación digital, así como su relación con eficiencia, innovación, desarrollo e inclusión financiera. Posteriormente, se describe la metodología utilizada para el levantamiento de información primaria. La cuarta sección analiza los resultados de la encuesta aplicada a instituciones miembros de la RFD, con énfasis en avances, propósitos, procesos, usuarios y eficiencia. La quinta sección recoge la lectura de actores estratégicos sobre el estado de la digitalización financiera en Ecuador y sus

principales desafíos. Finalmente, se plantea una reflexión integrada que articula los hallazgos del estudio y propone una lectura de futuro para el sistema financiero.

La idea central que orienta este trabajo es que la digitalización financiera representa una oportunidad relevante para fortalecer la inclusión, mejorar la eficiencia institucional y ampliar el acceso a servicios financieros. No obstante, para que esa oportunidad se traduzca en transformación real, es necesario avanzar más allá de la adopción tecnológica.

El desafío está en construir procesos digitales seguros, medibles, interoperables, centrados en las personas y alineados con una visión estratégica de desarrollo. En ese camino, las instituciones financieras, los organismos de control, los reguladores, la academia, la cooperación y los actores tecnológicos cumplen un rol fundamental para asegurar que la explosión digital no profundice brechas existentes, sino que contribuya a construir un sistema financiero más cercano, resiliente, inclusivo y preparado para los desafíos presentes y futuros.

2. Fundamentos teóricos

2. Fundamentos teóricos

La transformación digital se inició en las décadas de 1990-2000 y ha experimentado una expansión enorme en los últimos años (Auriga 2016). En torno a ese concepto, existen varias definiciones que caracterizan la transformación digital. Vial (2019, 118) define a la transformación digital

como un proceso en el que las tecnologías digitales generan disrupciones que desencadenan respuestas estratégicas por parte de las organizaciones, las cuales buscan modificar sus trayectorias de creación de valor al tiempo que gestionan los cambios estructurales y las barreras organizativas que afectan los resultados positivos y negativos de este proceso.

Para Verhoef et al. (2021, 889), en cambio, la transformación digital se refiere al “cambio en la forma en que una empresa emplea las tecnologías digitales, para desarrollar un nuevo modelo de negocio digital que ayude a crear y apropiarse de más valor para la empresa”.

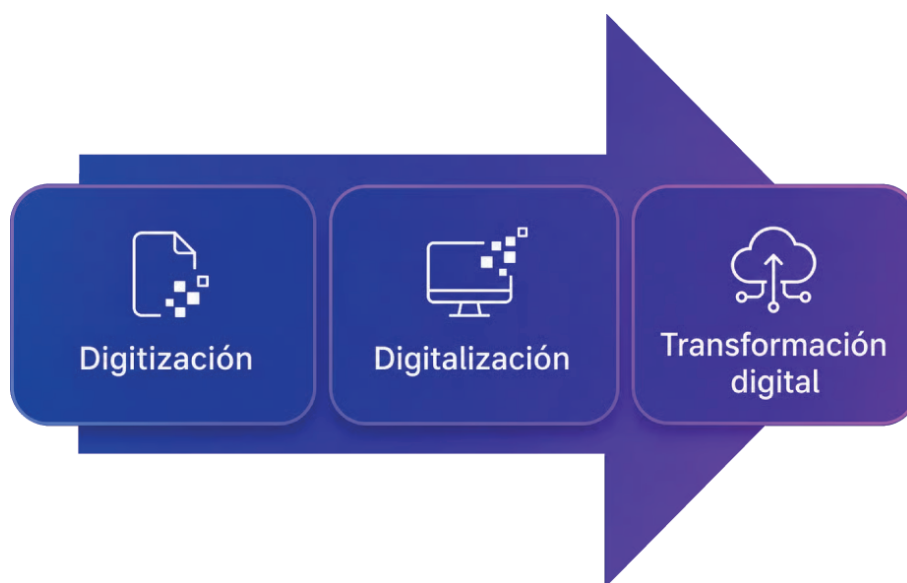
La transformación digital se asocia con elementos de reducción de costos y optimización de recursos en la sociedad. En ese sentido, resulta “fundamental para optimizar los procesos de producción, mejorar la comunicación entre socios comerciales y reducir los costos operativos en la economía global actual” (Vărzaru y Bocean 2024, 1). Fan et al. (2025, 1) señalan que la transformación digital se refiere al “uso generalizado de tecnologías digitales que transforman la actividad social y

económica, con importantes repercusiones en el desarrollo sostenible y desafíos climáticos”. La transformación digital, por lo tanto, no es un proceso homogéneo e igualitario entre países, sino que se trata de cambios que se originan en un entorno de diversidad, con distintas velocidades entre sectores.

En esta diversidad, algunos elementos comunes evidencian que la transformación digital es un proceso que implica cambios en tres niveles progresivos. En primer lugar, se encuentra la digitización (digitization), entendida como “la habilitación digital de artefactos analógicos o físicos con el propósito de imple-

mentarlos en procesos de negocio, con el objetivo final de adquirir nuevos conocimientos y crear nuevo valor para las partes interesadas” (Schallmo y Williams 2018, 5). En el segundo nivel se ubica la digitalización (digitalization), que implica usar tecnologías digitales para alterar procesos comerciales existentes. Finalmente, la transformación digital (digital transformation) constituye el estado más profundo, pues describe “cambios fundamentales realizados en las operaciones y modelos de negocio basados en conocimientos recién adquiridos a través de iniciativas de digitización de valor agregado” (Schallmo y Williams 2018, 6) (gráfico 1).

Gráfico 1. Proceso de transformación digital



Fuente: Schallmo y Williams (2018).

El impulso de la transformación digital se asocia con las nuevas tendencias globales que han adoptado las organizaciones y empresas. Primero, por el avance de la tecnología digital, que facilita los procesos y propende a aumentar la productividad de las empresas. Al mismo tiempo, existe un incremento de la competencia digital que enfrentan las empresas y una rentabilidad potencial asociada a la implementación. Además, el comportamiento del consumidor cambia hacia una mayor demanda de elementos digitales, con mayor conexión, y demanda de productos personalizados y compra en línea (Verhoef et al. 2021). En ese sentido, la transformación digital obedece a cambios estructurales que afectan de manera multidimensional el quehacer de las empresas en sus distintos procesos y actividades.

En los diversos niveles de la transformación digital, se requiere diagnosticar el estado de la empresa en cuanto a recursos digitales, estructura organizacional, estrategias de crecimiento digital, y métricas y objetivos. La transformación digital implica un cambio en la cultura organizacional hacia una mayor innovación, agilidad y sostenibilidad, desde una lógica transversal. Además, cuenta con el potencial de impulsar el desarrollo de las empre-

sas, pues aquellas que “invierten en estas tecnologías pueden desarrollar modelos de negocio innovadores que mejoran la eficiencia, reducen los costes, generan nuevas fuentes de ingresos y crean valor sostenible a largo plazo” (Vărzaru y Bocean 2024,4). Al mismo tiempo, la transformación digital puede repercutir en el progreso de los países. Específicamente en el sector financiero, ocasiona un impacto positivo en la productividad de las industrias usuarias con un impacto tres veces mayor en las industrias intensivas en intangibles; a su vez, tiene repercusión positiva en las pequeñas y medianas empresas mediante una mejora en la asignación de crédito y en las condiciones del mercado, y genera un impulso hacia la formación de habilidades en tecnología (Bontadini et al. 2024).

El proceso de transformación digital no ha sido lineal a lo largo del tiempo. La pandemia de la COVID-19, en 2020, fue un punto de quiebre que aceleró los procesos de transformación digital, con repercusiones en la innovación (Vărzaru y Bocean 2024). En este punto, en referencia al sector financiero, coinciden Bontadini et al. (2024, 26), y señalan que “la pandemia de COVID-19 fue un factor coyuntural muy importante que impulsó la digitalización de las

finanzas”. Al mismo tiempo, Demirgüç-Kunt et al. (2021) indican que “la revolución tecnológica y la adopción acelerada de soluciones digitales como consecuencia de la pandemia de COVID-19 están transformando el acceso a la financiación”. En este proceso, la incorporación de la tecnología fue el único medio para realizar transacciones, lo que ayudó a que muchos adultos realicen su primer pago digital (Klapper et al. 2025, 166).

Dentro de la región de América Latina, la transformación digital se ha expandido al igual que en todo el mundo, aunque con niveles y ritmos de crecimiento heterogéneos entre países (García y López 2022). El impacto de la digitalización es positivo para la región y repercute en una mejora del crecimiento del PIB. En esa línea, un incremento de 10 % en la cobertura de banda ancha se asocia con un incremento del 3 % del PIB, del 3 % en productividad y la generación de alrededor de 70 000 empleos (García y López 2012). Al mismo tiempo, la mayor digitalización de los servicios financieros se relaciona con una mayor inclusión de personas de menores ingresos y una potencial reducción de las desigualdades (Bakker et al. 2023).

En este proceso existen algunos desafíos principales para la digitalización en la región de América Latina: coexisten realidades muy dispares en cada país y dentro de estos (García y López 2022). Por un lado, hay limitaciones en la cobertura de internet de banda ancha en los sectores rurales, donde los incentivos para invertir son escasos. Al mismo tiempo, el acceso real es inferior al que se podría lograr con la infraestructura actual. Además, se requiere mayor inversión en el capital humano para aprovechar los beneficios de la digitalización (Beylis et al. 2023), y la confianza en los sistemas de pagos digitales debe fortalecerse en los distintos grupos sociales. En esa línea, la transformación digital no ha sido homogénea en la región.

En Ecuador, la pandemia de COVID-19 impulsó la transformación digital, con una expansión de la oferta y la demanda de productos digitales en el sector financiero (Tulcanaza-Prieto et al., 2025). En esa línea, Arregui (2021, 58) indica que entre “enero a abril de 2019, frente al mismo período en 2020, hubo un crecimiento importantísimo de la banca virtual, pasando de 176 a 295 millones de transacciones; en la banca móvil de 119 a 168 millo-

nes de transacciones”. Hernández (2021, 81) señala que el panorama de transformación digital tuvo cambios profundos en el sistema y generó lo que denomina un “nuevo ecosistema digital, se cuenta también con la presencia de nuevas relaciones, nuevos actores que participan en el sector financiero popular y solidario, así como reguladores y supervisores”. Caminero (2021, 147) encuentra que la transformación digital en el país no es un proceso administrativo, sino más bien “cambiar la mente, cómo se piensa, cómo se analiza, cómo se hacen las cosas”. En este proceso, Durán (2021, 159) señala que la digitalización no debe olvidar que “en esa fiebre de digitalización y transformación digital se puede estar perdiendo de vista que lo que los clientes quieren es cercanía y contacto”.

La transformación digital en el país presenta algunos desafíos. Por una parte, el proceso de digitalización ha sido heterogéneo y no todas las instituciones partieron de la misma realidad, ni han logrado el mismo ritmo de cambio. Por otra, en un país tan diverso como el ecuatoriano, existen algunos pendientes relacionados con la inclusión financiera de todas las personas y sectores, independientemente de su edad, nivel de ingresos, etnia, sexo y escolaridad.

De ello se desprende que la denominada “Carta de Galápagos”, creada para una inclusión financiera sostenible en el 2024, mantiene su sentido, ya que “a pesar de avances significativos en cobertura bancaria y digitalización, persisten brechas de acceso y uso que obstaculizan el bienestar financiero de los ciudadanos y el desarrollo económico del país” (Carvajal 2023, 203).

3. Metodología

3. Metodología

Este estudio emplea una metodología mixta basada en información primaria que combina elementos cuantitativos y cualitativos. En la parte cuantitativa, la información primaria recoge respuestas de 51 instituciones, entre cooperativas de ahorro y crédito, bancos, organizaciones no gubernamentales y una caja central (tabla 1).

Tabla 1. Distribución de instituciones participantes en la encuesta

Tipo de institución	Número de respuestas	Participación aproximada
Cooperativas de ahorro y crédito	39	76,5%
Bancos	7	13,7%
Fundaciones / ONG	4	7,8%
Caja central	1	2,0%
Total	51	100%

Fuente: Trabajo de campo de la investigación.

La encuesta que se aplicó fue respondida por perfiles vinculados a la gestión institucional, tecnológica, operativa, comercial, de riesgos, planificación, innovación y dirección. Esta diversidad de cargos aporta una lectura amplia del fenómeno, en la medida en que combina percepciones estratégicas, técnicas y operativas sobre los avances y desafíos de la transformación digital.

El instrumento se estructuró en torno a cinco objetivos:

- ***Identificar si las entidades cuentan actualmente con procesos, productos y servicios automatizados o digitalizados.***
- ***Indagar si la automatización y digitalización implementadas responden a un propósito organizacional y se encuentran alineadas con la estrategia institucional.***
- ***Explorar si la digitalización se ha desarrollado de forma ordenada, a partir del levantamiento y la optimización de procesos previamente manuales.***
- ***Analizar si estos procesos atienden las necesidades de clien-***

tes, socios y usuarios internos y externos.

- ***Examinar si la digitalización ha generado mejoras en la eficiencia operativa y financiera de las instituciones.***

La estructura de la encuesta combinó preguntas cerradas, escalas de valoración del 1 al 10 y preguntas abiertas. Con esta composición, se pudo observar el nivel de avance tecnológico, así como las percepciones institucionales sobre alineación estratégica, gestión del cambio, experiencia del usuario, eficiencia operativa, beneficios alcanzados y brechas pendientes. Por ello, los resultados no deben leerse únicamente como una medición de adopción digital, sino como una aproximación a la manera en que las entidades están transitando desde la automatización de procesos hacia una transformación más integral.

En este sentido, la encuesta aporta una mirada valiosa para comprender la digitalización financiera desde la voz de las propias instituciones. Los resultados permiten identificar avances importantes, pero también tensiones propias de este proceso: digitalizar con o sin diagnóstico previo; automatizar sin transformar necesariamente; ampliar canales sin

garantizar la plena experiencia del usuario, o implementar soluciones tecnológicas sin medir su impacto estratégico, operativo y financiero de forma suficiente.

En la parte cualitativa, la información primaria recoge respuestas de 10 informantes clave expertos en la temática de digitalización financiera (Anexo 1). Las entrevistas se efectuaron entre el 9 de junio y el 15 de julio de 2026, mediante una guía única de 10 preguntas abiertas (Anexo 2). El cuestionario exploró el estado de la digitalización financiera, los efectos de la pandemia, la profundidad del cambio institucional, los rezagos operativos, la pertinencia de los servicios para las personas

usuarias, las condiciones habilitantes del ecosistema, la gobernanza y las prioridades de futuro. La riqueza del instrumento está en que permitió recoger explicaciones, ejemplos y propuestas, en lugar de limitar la respuesta a opciones cerradas.

Participaron 10 personas que representan 10 instituciones (tabla 2). La muestra fue intencional y estratégica: privilegia voces con conocimiento de regulación y supervisión financiera, autoridad monetaria y sistemas de pago, infraestructura digital, banca, cooperación multilateral, economía popular y solidaria, inclusión financiera y análisis académico.

Tabla 2. Perfil institucional de los entrevistados.

Tipo de actor	Instituciones representadas
Supervisión y control financiero	Superintendencia de Bancos del Ecuador; Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
Autoridad monetaria y sistemas de pago	Banco Central del Ecuador
Política y regulación digital / telecomunicaciones	Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información; Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones
Gremio del sistema financiero privado	Asobanca

Tipo de actor	Instituciones representadas
Cooperación multilateral y para el desarrollo	CAF; Banco Mundial
Academia y experticia técnica	Universidad Andina Simón Bolívar; FLACSO Ecuador

Fuente: Trabajo de campo de la investigación.

Debido a esta diversidad es posible identificar coincidencias relevantes, pero también obliga a reconocer límites. No se entrevistó directamente a usuarios finales, instituciones financieras individua-

les ni emprendimientos; por ello, el documento no reemplaza estudios de demanda ni experiencias de usuario, sino que aporta una lectura del ecosistema y la gobernanza.

4. Digitalización financiera desde las instituciones

4. Digitalización financiera desde las instituciones

La digitalización del sistema financiero no puede entenderse únicamente como la incorporación de herramientas tecnológicas, canales digitales o procesos automatizados. Su verdadero alcance se expresa en la forma en que las instituciones integran estas soluciones a su estrategia, rediseñan sus procesos, responden a las necesidades de sus usuarios y generan mejoras concretas en eficiencia, costos, tiempos y calidad de atención. Con el propósito de complementar esta reflexión, la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD) levantó una encuesta dirigida a sus instituciones miembros, orientada a conocer el estado de avance de la digitalización desde la experiencia directa de las entidades. A continuación, se presentan los seis principales hallaz-

gos relacionados con los objetivos de la encuesta.

1. Procesos, productos y servicios digitalizados en las instituciones

El primer objetivo de la encuesta fue identificar si las entidades miembros de la RFD han aplicado o cuentan actualmente con procesos, productos y servicios automatizados o digitalizados. Este bloque permite establecer una primera línea de lectura sobre el estado de avance de la digitalización en las instituciones, antes de analizar si estos procesos responden a una estrategia, si fueron implementados de forma ordenada, o si han generado mejo-

ras concretas en eficiencia y experiencia de usuario.

En términos generales, los resultados muestran que la digitalización ya forma parte de la realidad institucional de la mayoría de entidades participantes (tabla 3). Sin embargo, también evidencian que este proceso no se expresa de manera uniforme. Existen avances importantes en canales digitales, automatización interna y uso de tecnologías para ofrecer productos y servicios, pero todavía persisten brechas en la profundidad de la digitalización, sobre

todo en procesos de vinculación, generación de productos y atención completamente digital.

La lectura central de este objetivo es clara: las instituciones no parten de cero. La mayoría ha iniciado procesos de automatización y digitalización, muchas los han consolidado parcialmente y un grupo menor muestra niveles avanzados. No obstante, el salto hacia una digitalización integral, plenamente automatizada y transversal todavía se encuentra en construcción.

Tabla 3. Grado de automatización de procesos internos que presenta la entidad

Grado de automatización	Instituciones	Participación
Del 0 al 20%	4	7,8%
Del 21 al 40%	8	15,7%
Del 41 al 60%	16	31,4%
Del 61 al 80%	16	31,4%
Del 81 al 100%	7	13,7%
Total	51	100%

Fuente: Trabajo de campo de la investigación.

El primer resultado evidencia que la automatización de procesos internos se encuentra en una fase intermedia de madurez. El 62,8 % de las instituciones se concentra entre los rangos de 41 % a 80 % de automatización, lo que sugiere que la mayoría ha superado una etapa inicial, pero aún no alcanza una automatización plena. Apenas el 13,7 % reporta un nivel de automatización entre 81 % y 100 %, mientras que el 23,5 % se ubica por debajo del 40 %.

Este comportamiento evidencia un patrón relevante: la automatización interna avanza, pero todavía convive con procesos manuales. Esto es importante porque, en el sistema financiero, la operación interna suele ser la base sobre la cual se construyen los servicios digitales hacia socios y clientes. Si los procesos internos no están suficientemente automatizados, la digitalización externa puede quedar limitada o depender de intervenciones manuales que reducen su eficiencia.

Tabla 4. Nivel de digitalización para la vinculación y generación de productos para clientes

Nivel de digitalización	Instituciones	Participación
Totalmente digital, con validaciones biométricas y firma electrónica	3	5,9%
Parcialmente digital, con algunas validaciones y documentación en línea	34	66,7%
Mayormente manual, con captura física de datos y documentos	11	21,6%

Nivel de digitalización	Instituciones	Participación
No cuenta con un proceso digitalizado para vinculación y atención de clientes	3	5,9%
Total	51	100%

Fuente: Trabajo de campo de la investigación.

Este resultado confirma una de las principales tensiones del proceso de digitalización: aunque la mayoría de instituciones ya ha incorporado herramientas digitales para la vinculación y generación de productos, el modelo predominante sigue siendo parcial. Dos de cada tres instituciones se ubican en una digitalización parcial, con algunas validaciones y documentación en línea. En contraste, solo el 5,9 % reporta un proceso totalmente digital, con validaciones biométricas y firma electrónica (tabla 4).

La información sugiere que la digitalización de la relación con el cliente avanza, pero aún no alcanza niveles de integración plena. La vinculación digital suele ser uno de los procesos más exigentes para las instituciones financieras, porque requiere capacidades tecnológicas, controles de

seguridad, validación de identidad, gestión documental, cumplimiento normativo, experiencia de usuario y confianza. Por ello, el predominio de modelos parcialmente digitales puede interpretarse como una etapa de transición: las entidades han incorporado componentes digitales, pero todavía mantienen procesos híbridos que combinan herramientas tecnológicas con pasos manuales o presenciales.

Este hallazgo es importante para entidades de inclusión financiera, donde la cercanía territorial, la relación personal y la confianza siguen siendo elementos centrales. La digitalización no reemplaza automáticamente esos vínculos, sino que debe integrarse de manera progresiva, segura y adaptada al perfil de los usuarios.

Tabla 5. Implementación de canales digitales para atención a clientes

Momento de implementación	Instituciones	Participación
Sí, antes de la pandemia del covid-19	20	39,2%
Sí, durante la pandemia del covid-19	17	33,3%
Sí, posterior a la pandemia del covid-19	12	23,5%
No cuenta con canales digitales	2	3,9%
Total	51	100%

Fuente: Trabajo de campo de la investigación.

La implementación de canales digitales es uno de los avances más extendidos entre las instituciones participantes. El 96,1 % señala que cuenta con canales digitales para atención a clientes, mientras que solo el 3,9 % indica no disponer de ellos. Este dato marca una diferencia importante frente a otros ámbitos del objetivo, porque muestra que adoptar canales digitales se ha convertido prácticamente en una condición general del sistema.

Sin embargo, el momento de implementación permite una lectura más profunda (tabla 5). El 39,2 % de las entidades ya contaba con canales

digitales antes de la pandemia, lo que evidencia una trayectoria previa de modernización. A su vez, el 33,3 % los implementó durante la pandemia, lo que confirma el papel acelerador que representó este período en la transformación de los servicios financieros. Finalmente, el 23,5 % los incorporó después de la pandemia, probablemente como respuesta a un cambio ya instalado en los hábitos de atención y relacionamiento con los usuarios.

La pandemia, en este sentido, no creó la digitalización, pero sí aceleró su adopción. Para muchas entidades, los canales digitales pasaron de

ser una opción de innovación a convertirse en una necesidad operativa. Esto deja una lección importante para el capítulo: la digitalización financiera no avanza únicamente por planificación estratégica, sino también por presión del entorno, cambios en el comportamiento de los usuarios y necesidad de continuidad operativa.

Tabla 6. Nivel de implementación de tecnologías digitales para ofertar productos y servicios

Nivel de implementación	Instituciones	Participación
Ninguna implementación	2	3,9%
Implementación inicial	5	9,8%
Implementación parcial	24	47,1%
Implementación avanzada	18	35,3%
Totalmente digitalizada	2	3,9%
Total	51	100%

Fuente: Trabajo de campo de la investigación.

El resultado sobre tecnologías digitales para ofertar productos y servicios refuerza la idea de una digitalización en proceso de consolidación (tabla 6). El 47,1 % de las instituciones se ubica en una implementación parcial, mientras que el 35,3 % reporta una implementación avanzada. Esto significa que más de ocho de cada 10 instituciones han superado una fase inicial y cuentan con algún nivel relevante de adopción tecnológica.

No obstante, solo el 3,9 % se considera totalmente digitalizada. Este dato muestra que la digitalización completa sigue siendo una condición excepcional. La mayoría de entidades se encuentra en un punto intermedio: han incorporado sistemas, plataformas, herramientas colaborativas o servicios en línea, pero todavía no han integrado de manera plena sus capacidades digitales.

Este resultado dialoga directamente con los datos anteriores. Las instituciones cuentan con canales digitales y han avanzado en tecnologías para productos y servicios, pero la vinculación del cliente y la automatización interna todavía mantienen niveles parciales. Esto muestra que la digitalización se ha expandido en varios frentes, aunque con distintos grados de profundidad.

El Objetivo 1 permite observar que la digitalización en las instituciones miembros de la RFD se encuentra en una etapa de avance significativo, pero todavía heterogéneo. La mayoría de entidades ha incorporado tecnologías digitales, ha automatizado procesos internos y cuenta con canales de atención para sus socios o clientes. Sin embargo, el predominio de respuestas ubicadas en niveles parciales o intermedios sugiere que la transformación digital todavía no se ha completado.

Esta realidad es común en muchos procesos de modernización institucional. Las entidades suelen iniciar la digitalización por áreas o necesidades específicas: un canal de atención, una plataforma documental, una herramienta para comunicación con clientes, un sistema de gestión interna o un servicio en línea. Con el tiempo, estos avances se van acumu-

lando, pero no siempre se integran dentro de una arquitectura institucional común. Por ello, una entidad puede tener canales digitales, pero mantener procesos manuales en la vinculación; o puede contar con sistemas internos, pero no haber logrado una experiencia plenamente digital para el usuario.

En el caso de las instituciones de inclusión financiera, esta transición requiere una lectura cuidadosa. La digitalización no puede medirse solo por la existencia de tecnología, sino por su capacidad para mejorar la operación, ampliar el acceso y responder al perfil real de los usuarios. Muchas de estas entidades atienden poblaciones con distintos niveles de conectividad, alfabetización digital, confianza tecnológica y acceso a dispositivos. Por tanto, una digitalización parcial no debe entenderse únicamente como rezago, sino también como expresión de un proceso gradual de adaptación institucional y territorial.

El resultado más consolidado corresponde a la implementación de canales digitales. Este dato confirma que la atención financiera ya no depende exclusivamente de la presencia física y que las instituciones han incorporado nuevas formas de interacción con sus socios y clientes. Sin

embargo, cuando se analiza la vinculación y generación de productos, la digitalización aparece menos avanzada. Esto evidencia una diferencia entre digitalizar la comunicación o la atención y digitalizar procesos críticos del negocio financiero.

Esa diferencia es clave para el análisis del capítulo. La digitalización de canales puede mejorar el acceso y la comunicación, pero, para la transformación digital, se requiere avanzar también en procesos internos, validación de identidad, gestión documental, aprobación de productos, firma electrónica, interoperabilidad de sistemas y medición de resultados. En otras palabras, el reto no es solo abrir canales digitales, sino construir procesos digitales completos, seguros, eficientes y centrados en el usuario.

Desde esta perspectiva, el Objetivo 1 muestra que las instituciones se encuentran en una fase de transición entre la adopción tecnológica y la transformación digital. Hay avances importantes, especialmente en canales y herramientas de atención, pero todavía se requiere profundizar la automatización interna, reducir la dependencia de procesos manuales y fortalecer la digitalización de la vinculación y generación de productos.

Este punto de partida es fundamental para los siguientes objetivos de

la encuesta. Una vez identificado el nivel de avance digital, el análisis debe preguntarse si estos procesos responden a una estrategia institucional, si fueron implementados de forma ordenada, si atienden las necesidades de los usuarios y si han generado mejoras reales en eficiencia operativa y financiera. Por ello, el Objetivo 1, aparte de describir el estado actual de la digitalización, también abre la discusión sobre la calidad, profundidad y propósito de esa transformación.

2. Digitalización con propósito organizacional y alineación estratégica

El segundo objetivo de la encuesta permite pasar de una pregunta básica —si las instituciones han digitalizado o automatizado procesos— a una dimensión más profunda: para qué lo hicieron y qué tan conectada está esa digitalización con la estrategia institucional.

Este objetivo busca determinar si el grado de automatización y digitalización implementado por las entidades miembros de la RFD responde a un propósito organizacional claro y si se encuentra alineado con los objetivos estratégicos de cada institución.

En otras palabras, no se trata únicamente de conocer si existen herramientas digitales, canales o procesos automatizados, sino de analizar si estos avances forman parte de una visión institucional más amplia.

La lectura general de los resultados muestra un primer hallazgo relevante: la digitalización ha sido, en buena medida, impulsada desde la alta dirección y vinculada con la estrategia institucional. Sin embargo, cuando se pregunta por la medición periódica del impacto y por el cumplimiento efectivo de metas, los resultados pierden fuerza. Esto revela una

tensión importante: muchas instituciones reconocen que digitalizan con intención estratégica, pero no todas cuentan con mecanismos sólidos para medir si esa digitalización está generando los resultados esperados.

En este sentido, se identifica una diferencia clave entre alinear la digitalización con la estrategia y gestionar estratégicamente la digitalización. La primera implica que la institución reconoce una conexión entre tecnología y objetivos; la segunda exige medición, seguimiento, indicadores, evaluación de resultados y capacidad de ajuste.

Tabla 7. Impulso desde la alta dirección al proceso digital con propósito definido

Calificación	Instituciones	Participación
1	2	3,9%
2	0	0,0%
3	0	0,0%
4	0	0,0%
5	3	5,9%
6	2	3,9%
7	4	7,8%
8	9	17,6%

Calificación	Instituciones	Participación
9	15	29,4%
10	16	31,4%
Total	51	100%

Fuente: Trabajo de campo de la investigación.

El resultado muestra una valoración positiva sobre el rol de la alta dirección en los procesos de digitalización (tabla 7). El 78,4 % de las instituciones calificó esta dimensión entre 8 y 10, lo que indica que, para la mayoría, la digitalización no ha sido un proceso aislado ni exclusivamente técnico, sino una decisión que cuenta con respaldo institucional.

Este dato es relevante porque la transformación digital requiere liderazgo. Cuando la alta dirección impulsa el proceso con un propósito definido, es más probable que la digitalización tenga continuidad, recursos, legitimidad interna y conexión con las prioridades estratégicas

de la entidad. En cambio, cuando se implementa únicamente desde áreas técnicas u operativas, puede quedar limitada a soluciones puntuales, sin capacidad real de transformar la gestión institucional.

Sin embargo, también es importante observar que el 13,7 % de instituciones calificó esta dimensión con 6 o menos. Aunque es un grupo minoritario, refleja que todavía existen entidades donde la digitalización pudo haber avanzado sin un mandato estratégico suficientemente claro desde la dirección. Esta brecha no debe leerse solo como una debilidad tecnológica, sino como un desafío de gobernanza institucional.

Tabla 8. Vinculación de los procesos automatizados con los objetivos estratégicos

Calificación	Instituciones	Participación
1	2	3,9%
2	0	0,0%
3	0	0,0%
4	1	2,0%
5	4	7,8%
6	1	2,0%
7	3	5,9%
8	10	19,6%
9	12	23,5%
10	18	35,3%
Total	51	100%

Fuente: Trabajo de campo de la investigación.

La vinculación entre digitalización y objetivos estratégicos mantiene una valoración igualmente alta (tabla 8). Al igual que en la pregunta anterior, el 78,4 % de instituciones respondió entre 8 y 10. Esto muestra que, para una proporción importante de entidades, la automatización no se percibe como un esfuerzo desconectado, sino como parte de los objetivos institucionales.

Este resultado es consistente con el impulso desde la alta dirección. Cuando ambos indicadores se leen juntos, se observa que las instituciones reconocen liderazgo directivo en la digitalización, además de una conexión entre los procesos automatizados y la estrategia. Esta relación es clave porque permite interpretar que se está incorporando a la digitalización como un componente de

modernización institucional, mejora operativa, fortalecimiento de servicios o expansión de capacidades.

No obstante, el 15,7 % calificó esta dimensión con 6 o menos. Esta cifra sugiere que, en algunas instituciones, la digitalización podría estar respondiendo más a necesidades inmediatas que a una hoja de ruta estratégica. Es decir, pueden existir herramientas implementadas, pero no necesariamente articuladas con

metas institucionales, indicadores o prioridades de largo plazo.

La diferencia entre implementar tecnología y vincularla con la estrategia es fundamental. Una solución digital puede resolver un problema puntual, pero solo se convierte en transformación cuando se integra a los objetivos, procesos, capacidades y decisiones de la institución.

Tabla 9. Medición periódica del impacto de la automatización en la estrategia

Calificación	Instituciones	Participación
1	3	5,9%
2	0	0,0%
3	4	7,8%
4	3	5,9%
5	4	7,8%
6	6	11,8%
7	9	17,6%
8	8	15,7%
9	6	11,8%
10	8	15,7%
Total	51	100%

Fuente: Trabajo de campo de la investigación.

Este resultado introduce la principal alerta del Objetivo 2. Aunque las instituciones valoran positivamente el impulso directivo y la alineación estratégica de la digitalización, la medición periódica del impacto presenta una valoración menor. El promedio baja de 8,3 a 6,7, y solo el 43,1 % de entidades calificó esta dimensión entre 8 y 10 (tabla 9).

Este cambio revela una brecha entre la intención estratégica y la gestión basada en evidencia. Es decir, muchas instituciones pueden considerar que su digitalización está alineada con la estrategia, pero no necesariamente cuentan con mecanismos periódicos para medir el impacto. Esta diferencia es clave, porque sin medición resulta difícil saber si la automatización reduce tiempos, mejora la atención, disminuye costos, incrementa eficiencia, fortalece el cumplimiento

de metas, o genera valor para socios y clientes.

Además, el 39,2 % de instituciones calificó esta dimensión con 6 o menos. Esto significa que cerca de cuatro de cada 10 entidades reconocen debilidades en la medición del impacto de la automatización sobre su estrategia. Este hallazgo no niega los avances digitales, pues evidencia que el siguiente desafío, aparte de implementar tecnología, es construir capacidades de seguimiento, evaluación y aprendizaje institucional.

La medición periódica permite pasar de una digitalización declarativa a una digitalización gestionada. Sin indicadores, tableros, metas y mecanismos de evaluación, la institución puede avanzar en herramientas sin tener claridad suficiente sobre sus resultados.

Tabla 10. Cumplimiento de metas establecidas con los resultados de la digitalización

Calificación	Instituciones	Participación
1	2	3,9 %
2	0	0,0 %
3	0	0,0 %
4	2	3,9 %
5	5	9,8 %
6	3	5,9 %
7	5	9,8 %
8	20	39,2 %
9	11	21,6 %
10	3	5,9 %
Total	51	100 %

Fuente: Trabajo de campo de la investigación.

La evaluación sobre el cumplimiento de metas muestra una posición intermedia (tabla 10). El 66,7 % de instituciones calificó esta dimensión entre 8 y 10, lo que indica que dos de cada tres entidades perciben que la digitalización contribuye a que alcancen sus metas. Sin embargo, el promedio de 7,4 es menor que el observado en impulso directivo y alineación estra-

tégica, lo que confirma que los resultados no siempre alcanzan el mismo nivel de fortaleza que la intención inicial.

Un dato relevante es que la mayor concentración se encuentra en la calificación 8, con el 39,2 % de respuestas. Esto sugiere una valoración positiva pero prudente. Las instituciones reconocen avances y resul-

tados, aunque no necesariamente perciben un cumplimiento pleno de las metas. Solo el 5,9 % asignó la calificación máxima de 10.

Este resultado dialoga con la pregunta anterior. Si la medición periódica del impacto es limitada, también puede ser más difícil afirmar con certeza que la digitalización está cumpliendo plenamente con las metas institucionales. Por ello, la percepción de cumplimiento existe, pero parece estar todavía en proceso de consolidación.

Los resultados del Objetivo 2 muestran que la digitalización en las instituciones miembros de la RFD no puede entenderse únicamente como una respuesta tecnológica. En una proporción importante de entidades, la automatización y digitalización aparecen vinculadas con decisiones de dirección y con objetivos estratégicos institucionales. Este es un punto de partida positivo, porque permite reconocer que la digitalización ha ingresado en la agenda de gobierno y gestión de las entidades.

Sin embargo, el análisis también muestra que la alineación estratégica declarada no siempre se traduce en una medición sistemática del impacto. Esta es una de las tensiones más relevantes del proceso de

transformación digital. Las instituciones pueden tener claridad sobre la importancia de digitalizar, pueden contar con apoyo de la alta dirección e incluso pueden vincular los proyectos digitales con sus objetivos estratégicos; pero si no miden periódicamente los resultados, la digitalización corre el riesgo de convertirse en una apuesta difícil de evaluar.

La brecha entre el promedio de 8,3 en impulso directivo y alineación estratégica, frente al 6,7 en medición de impacto, revela una oportunidad concreta de fortalecimiento institucional. La transformación digital no termina al implementar una plataforma, un canal o un proceso automatizado. Es necesario construir una cultura de seguimiento: definir indicadores, establecer metas, evaluar resultados, comparar avances, identificar desviaciones y tomar decisiones basadas en evidencia.

Esta lectura es importante sobre todo en instituciones vinculadas a la inclusión financiera. En este tipo de entidades, la digitalización debe generar valor en términos tecnológicos, así como en eficiencia, acceso, atención, sostenibilidad y cercanía con socios y clientes. Por tanto, medir su impacto es una condición necesaria para saber si la tecnología contribuye realmente al propósito institucional.

Los resultados también sugieren que existe una percepción positiva sobre el cumplimiento de metas, aunque todavía con margen de mejora. El hecho de que el 66,7 % de instituciones califique entre 8 y 10 el cumplimiento de metas muestra que la digitalización está generando resultados reconocibles. Sin embargo, la baja proporción de calificaciones máximas indica que muchas entidades aún se encuentran en una etapa de consolidación, ajuste o aprendizaje.

En conjunto, el Objetivo 2 permite sostener que la digitalización en las instituciones miembros de la RFD tiene una base estratégica importante, pero requiere fortalecer sus mecanismos de gestión. La pregunta ya no es únicamente si las entidades están digitalizando, sino cómo aseguran que esa digitalización contribuya a que cumplan sus metas y a fortalecer su modelo institucional.

Este hallazgo conecta directamente con el siguiente objetivo de la encuesta. Si la digitalización debe responder a un propósito organizacional, también debe implementarse de manera ordenada. Por ello, el análisis del Objetivo 3 permitirá profundizar en un punto clave: si antes de digitalizar, las instituciones diagnosticaron, levantaron y optimizaron sus procesos internos, o si la tecnología fue incorporada sobre

procesos manuales que aún requerían revisión.

3. Digitalización ordenada y optimización de procesos manuales

El tercer objetivo de la encuesta introduce una dimensión clave para comprender la calidad del proceso de transformación digital: si las entidades digitalizaron después de revisar, levantar y optimizar sus procesos internos, o si incorporaron herramientas tecnológicas sobre procesos que aún conservaban ineficiencias manuales.

Esta diferencia es fundamental. Digitalizar no siempre significa transformar. Una institución puede automatizar un trámite, habilitar una plataforma o incorporar un canal digital sin haber revisado si el proceso era eficiente, si tenía pasos innecesarios, si duplicaba tareas o si respondía de manera adecuada a las necesidades de usuarios internos y externos. En esos casos, la tecnología puede acelerar un proceso, pero no necesariamente mejorarlo.

Por ello, este objetivo permite observar una de las tensiones más importantes de la digitalización institucional: la urgencia por adoptar

soluciones digitales frente a la necesidad de ordenar primero la operación interna. Los resultados muestran que una parte importante de entidades sí realizó diagnósticos, pero también evidencian que la mayoría avanzó de forma parcial o posterior en la revisión de sus procesos.

En términos generales, el Objetivo 3 revela que el proceso de digitaliza-

ción en las instituciones miembros de la RFD se ha desarrollado con distintos niveles de planificación. Mientras algunas entidades levantaron y optimizaron sus procesos antes de digitalizarlos, otras lo hicieron parcialmente o priorizaron la implementación tecnológica antes de completar una revisión formal de sus procesos internos.

Tabla 11. Diagnóstico previo de procesos internos antes de implementar herramientas digitales

Respuesta	Instituciones	Participación
Sí, se levantaron y optimizaron los procesos antes de su digitalización	22	43,1 %
Parcialmente, la premura de la digitalización no permitió hacerlo al 100 %	23	45,1 %
No, se procedió con la digitalización primero y posteriormente se revisarán los procesos	6	11,8 %
Total	51	100 %

Fuente: Trabajo de campo de la investigación.

El primer resultado evidencia que menos de la mitad de las instituciones realizó un diagnóstico completo antes de digitalizar (tabla 11). El 43,1 % señala que sí levantó y optimizó sus procesos antes de implementar herramientas digitales. Este grupo refleja una práctica institucional más ordenada, en la medida en que la tecnología se incorpora sobre procesos previamente revisados.

Sin embargo, el dato más relevante está en el otro extremo de la lectura: el 56,9 % de las instituciones no realizó este levantamiento de forma completa. Dentro de este grupo, el 45,1 % indica que lo hizo parcialmente, debido a que la premura de la digitalización no permitió completar el proceso al 100 %, mientras que el 11,8 % reconoce que primero digitalizó y posteriormente revisará los procesos.

Este hallazgo demuestra que, para muchas entidades, la digitaliza-

ción estuvo marcada por una lógica de urgencia. Esto puede estar asociado a factores como la presión del entorno, la necesidad de responder a cambios en la atención, la continuidad operativa durante o después de la pandemia, la demanda de canales digitales o la necesidad de modernizar servicios rápidamente.

La lectura no debe interpretarse solo como una debilidad, pues muestra capacidad de respuesta institucional. No obstante, desde una perspectiva de transformación digital, sí plantea una alerta: cuando la digitalización se implementa sin un diagnóstico completo, existe el riesgo de trasladar al entorno digital procesos que aún arrastran ineficiencias del modelo manual. En otras palabras, la tecnología puede haber permitido avanzar, pero no necesariamente corregir de raíz los problemas operativos existentes.

Tabla 12. Documentación de ineficiencias y mejoras antes de la implementación digital

Calificación	Instituciones	Participación
1	2	4,0 %
2	0	0,0 %
3	3	6,0 %
4	5	10,0 %
5	5	10,0 %
6	6	12,0 %
7	7	14,0 %
8	9	18,0 %
9	10	20,0 %
10	3	6,0 %
Total	50	100 %

Fuente: Trabajo de campo de la investigación.

La segunda pregunta profundiza en un aspecto clave: no solo si las instituciones realizaron un diagnóstico, sino si documentaron las ineficiencias identificadas y las mejoras implementadas antes de digitalizar (tabla 12). El promedio de 6,6 sobre 10 muestra una valoración intermedia. Esto confirma que la documentación de procesos, ineficiencias

y mejoras no ha sido una práctica plenamente consolidada en todas las instituciones. Aunque existe un grupo importante con calificaciones altas, también se observa una proporción relevante de entidades con valoraciones medias o bajas.

El 44 % de instituciones calificó esta dimensión entre 8 y 10, lo que evi-

dencia que casi la mitad sí cuenta con mejores prácticas de documentación previa. Estas entidades probablemente tienen mayores posibilidades de evaluar si la digitalización produjo cambios reales, porque cuentan con una línea base sobre los problemas identificados y las mejoras esperadas.

Sin embargo, el 42 % calificó esta dimensión con 6 o menos. Este dato confirma una brecha importante: muchas instituciones pudieron haber digitalizado procesos sin contar con una documentación suficiente sobre las ineficiencias previas. Esto dificulta medir con claridad si la tecnología redujo tiempos, eliminó duplicidades, mejoró controles, optimizó recursos o incrementó la calidad del servicio.

La documentación de procesos no es un requisito meramente administrativo. Es una condición para gestionar la transformación digital con evidencia. Sin documentación previa, la institución puede percibir que mejoró, pero le resulta más difícil demostrarlo, medirlo o corregirlo.

El Objetivo 3 permite observar una tensión central en los procesos de transformación digital: la diferencia entre digitalizar procesos existentes y rediseñar procesos antes de digitalizarlos.

Los resultados muestran que una parte importante de las instituciones miembros de la RFD ha avanzado en digitalización bajo condiciones de transición, presión operativa o urgencia institucional. Esto es comprensible en un entorno donde los cambios tecnológicos, las demandas de los usuarios y la necesidad de continuidad del servicio han obligado a muchas entidades a implementar soluciones rápidamente. Sin embargo, la evidencia también sugiere que la velocidad de adopción no siempre estuvo acompañada de una revisión profunda de los procesos internos.

Esta situación es relevante porque la digitalización puede amplificar tanto las fortalezas como las debilidades de una institución. Si un proceso está bien diseñado, la tecnología puede hacerlo más ágil, trazable, eficiente y accesible. No obstante, si el proceso conserva pasos innecesarios, duplicidades, controles manuales, aprobaciones excesivas o falta de claridad operativa, la digitalización puede trasladar esas ineficiencias a una plataforma o herramienta digital.

En este sentido, el hallazgo de que el 56,9 % de instituciones no realizó un diagnóstico completo antes de digitalizar evidencia una oportunidad importante de mejora. No se

trata de cuestionar la decisión de avanzar tecnológicamente, sino de advertir que la transformación digital requiere una etapa previa de ordenamiento institucional. Levantar procesos, identificar cuellos de botella, documentar ineficiencias y definir mejoras esperadas son acciones necesarias para que la digitalización genere resultados sostenibles.

La segunda pregunta refuerza esta lectura. El promedio de 6,6 en documentación de ineficiencias y mejoras muestra que muchas instituciones aún deben fortalecer sus prácticas de gestión de procesos. Esta brecha no es menor, porque la documentación permite construir memoria institucional, definir indicadores, medir avances y sostener decisiones de mejora continua. Sin ella, la digitalización corre el riesgo de ser evaluada desde percepciones generales y no desde evidencia concreta.

La lectura de este objetivo también conecta con el análisis estratégico del Objetivo 2. Allí se observó que muchas instituciones reconocen que la digitalización tiene respaldo directivo y alineación con la estrategia, pero que existen debilidades en la medición del impacto. El Objetivo 3 ayuda a explicar parte de esa brecha: si no se levantan y documentan adecuadamente los procesos antes de

digitalizar, resulta más difícil medir después si la transformación cumplió sus objetivos.

Por tanto, el desafío es metodológico, operativo y organizacional, no solo tecnológico. Las instituciones necesitan avanzar hacia una digitalización más ordenada, donde la tecnología sea el resultado de una revisión previa de procesos, necesidades, capacidades y metas.

En el caso de entidades orientadas a la inclusión financiera, esta reflexión adquiere mayor importancia. La eficiencia interna, aparte de afectar a la operación institucional, incide en la calidad de atención, la oportunidad de respuesta, la reducción de tiempos y la capacidad de llegar mejor a socios y clientes. Por ello, digitalizar procesos sin optimizarlos previamente puede limitar el potencial de la tecnología para mejorar la experiencia del usuario y fortalecer el acceso a servicios financieros.

En conjunto, el Objetivo 3 muestra que la digitalización en las instituciones miembros de la RFD avanza, pero todavía es necesario consolidar una cultura más fuerte de gestión de procesos. La tecnología ya está presente, pero su impacto dependerá de la capacidad institucional para ordenar, documentar, medir y mejorar lo que se digitaliza.

Este análisis abre paso al siguiente objetivo de la encuesta: una vez observado si la digitalización fue implementada de manera ordenada, corresponde analizar si estos procesos responden efectivamente a las necesidades de clientes, socios y usuarios internos y externos. Es decir, si la digitalización no solo mejora la operación de la entidad, sino también la experiencia de quienes utilizan sus productos y servicios.

4. Digitalización orientada a clientes, socios y usuarios internos y externos

En el cuarto objetivo de la encuesta se analiza una dimensión fundamental de la transformación digital: si los procesos implementados responden realmente a las necesidades de quienes utilizan los productos y servicios financieros. En este punto, se deja de observar a la digitalización únicamente desde la operación interna de las instituciones y se traslada hacia la experiencia de socios, clientes, usuarios externos y equipos internos.

Esta mirada es determinante, pues una institución puede automatizar procesos, habilitar canales digita-

les o incorporar nuevas tecnologías, pero si estas soluciones no toman en cuenta el perfil de los usuarios, sus capacidades, necesidades, hábitos, niveles de conectividad y expectativas de atención, el proceso de digitalización puede quedar limitado a una mejora operativa interna, sin traducirse necesariamente en una mejor experiencia.

Los resultados del Objetivo 4 muestran una lectura positiva, aunque con matices importantes. Por un lado, la mayoría de instituciones considera que la digitalización ha tomado en cuenta el perfil de sus clientes, y que ha mejorado la atención, la calidad de los productos y los tiempos de respuesta. Por otro, se evidencia una brecha cuando se miden de manera formal esos resultados, sobre todo cuando se pregunta si la institución ha logrado medir la eficiencia de los canales y productos digitales en reducción de tiempo y satisfacción de clientes.

La lectura central de este objetivo puede resumirse así: las instituciones perciben que la digitalización ha mejorado la experiencia del usuario, pero no todas cuentan con mecanismos suficientes para medir esa mejora de forma periódica y objetiva.

Tabla 13. Consideración del perfil y necesidades de los clientes

Calificación	Instituciones	Participación
1	2	3,9 %
2	0	0,0 %
3	1	2,0 %
4	1	2,0 %
5	4	7,8 %
6	4	7,8 %
7	8	15,7 %
8	13	25,5 %
9	7	13,7 %
10	11	21,6 %
Total	51	100 %

Fuente: Trabajo de campo de la investigación.

El primer resultado muestra que una parte importante de instituciones sí considera que la digitalización tomó en cuenta el perfil de sus clientes y las necesidades que debían ser atendidas (tabla 13). El 60,8 % de las entidades calificó esta dimensión entre 8 y 10, lo que permite identificar una orientación positiva hacia el usuario.

Este dato es relevante porque la digitalización financiera no puede diseñarse de forma genérica. Las instituciones miembros de la RFD atienden perfiles diversos: socios de cooperativas, clientes de microfinanzas, personas con distintos niveles de alfabetización digital, usuarios en territorios con conectividad desigual y segmentos que pueden combinar

atención presencial con canales digitales. Por ello, tomar en cuenta el perfil del cliente es una condición para que la digitalización sea efectiva.

Sin embargo, también se observa que el 23,5 % de instituciones calificó esta dimensión con 6 o menos. Esto sugiere que cerca de una cuarta parte de entidades reconoce que

todavía existen limitaciones para incorporar plenamente las necesidades del usuario en el diseño de sus procesos digitales. En estos casos, la digitalización puede haber avanzado más desde la lógica institucional que desde una comprensión profunda de la experiencia del cliente.

Tabla 14. Medición de eficiencia en reducción de tiempo

Calificación	Instituciones	Participación
1	2	3,9 %
2	0	0,0 %
3	3	5,9 %
4	4	7,8 %
5	7	13,7 %
6	4	7,8 %
7	7	13,7 %
8	12	23,5 %
9	9	17,6 %
10	3	5,9 %
Total	51	100 %

Fuente: Trabajo de campo de la investigación.

Esta pregunta introduce una primera brecha relevante: aunque las instituciones perciben que la digitalización toma en cuenta a sus clientes, no todas han logrado medir con claridad si los canales y productos digitales reducen tiempos de atención o gestión (tabla 14).

El 47,1 % de instituciones calificó esta dimensión entre 8 y 10, lo que indica que casi la mitad cuenta con algún nivel alto de medición sobre reducción de tiempo. Sin embargo, el promedio de 6,7 evidencia que esta práctica aún no está plenamente consolidada. Además, el 39,2 % calificó con 6 o menos, lo que revela que una proporción importante de enti-

dades no mide suficientemente este impacto.

Este hallazgo es clave para el análisis del capítulo. La reducción de tiempo suele ser uno de los beneficios más visibles y esperados de la digitalización: menos trámites presenciales, menos espera, mayor agilidad, procesos más rápidos y atención más oportuna. No obstante, para que ese beneficio pueda gestionarse, debe medirse. Sin indicadores de tiempo antes y después de la digitalización, las instituciones pueden percibir mejoras, pero no necesariamente demostrar su magnitud o identificar dónde persisten cuellos de botella.

Tabla 15. Medición de eficiencia en satisfacción de clientes

Calificación	Instituciones	Participación
1	2	3,9 %
2	1	2,0 %
3	1	2,0 %
4	5	9,8 %
5	6	11,8 %
6	3	5,9 %
7	12	23,5 %

Calificación	Instituciones	Participación
8	8	15,7 %
9	10	19,6 %
10	3	5,9 %
Total	51	100 %

Fuente: Trabajo de campo de la investigación.

La medición de satisfacción presenta una situación similar a la de reducción de tiempo. El promedio también se ubica en 6,7 sobre 10, y solo el 41,2 % de instituciones califica esta dimensión entre 8 y 10. Esto indica que, aunque la satisfacción de clientes es reconocida como un resultado deseable de la digitalización, su medición todavía no se encuentra suficientemente institucionalizada.

Este punto es importante, pues la satisfacción del usuario no puede asumirse solo a partir de la existencia de canales digitales. Un canal puede

estar disponible, pero no necesariamente ser fácil de usar. Un trámite puede estar digitalizado y no ser claro. Una plataforma puede reducir pasos internos sin mejorar la experiencia del socio o cliente.

Por ello, medir satisfacción permite pasar de la implementación tecnológica a la evaluación de la experiencia. En instituciones de inclusión financiera, este aspecto adquiere un peso adicional, porque la confianza, la cercanía y la claridad en la atención son parte central de la relación con los usuarios.

Tabla 16. Mejora en la atención a socios, clientes internos y externos

Calificación	Instituciones	Participación
1	2	3,9 %
2	1	2,0 %
3	0	0,0 %
4	0	0,0 %
5	4	7,8 %
6	2	3,9 %
7	8	15,7 %
8	14	27,5 %
9	12	23,5 %
10	8	15,7 %
Total	51	100 %

Fuente: Trabajo de campo de la investigación.

Cuando se pregunta por la mejora en la atención, los resultados vuelven a ser más favorables. El 66,7 % de instituciones calificó esta dimensión entre 8 y 10, y el promedio alcanza 7,7. Esto muestra que, desde la percepción institucional, la automatización sí ha contribuido a mejorar la atención que se brinda a socios, clientes internos y externos.

Este resultado marca una diferencia importante frente a las preguntas anteriores. Las instituciones reconocen mejoras en la atención, aunque no todas han logrado medir de forma robusta la reducción de tiempos o la satisfacción de clientes. En otras palabras, la percepción de mejora existe con mayor fuerza que la capacidad de medición.

Este patrón confirma una tensión recurrente en los procesos de digitalización: las instituciones pueden observar cambios positivos en la operación diaria, en la atención y en la respuesta al usuario, pero todavía necesitan fortalecer los mecanismos que permitan comprobar, cuantificar y gestionar esos avances.

Tabla 17. Percepción de mejora en la calidad de los productos

Calificación	Instituciones	Participación
1	2	3,9 %
2	1	2,0 %
3	0	0,0 %
4	0	0,0 %
5	4	7,8 %
6	2	3,9 %
7	8	15,7 %
8	14	27,5 %
9	12	23,5 %
10	8	15,7 %
Total	51	100 %

Fuente: Trabajo de campo de la investigación.

El 64,7 % de instituciones considera, con calificaciones entre 8 y 10, que los usuarios externos perciben que ha mejorado la calidad de los productos gracias a la digitalización aplicada. Este resultado confirma que la digitalización no solo se asocia con rapidez o eficiencia, sino también con una mejora en la calidad percibida de los productos y servicios financieros (tabla 17).

La calidad, en este contexto, puede entenderse como mayor disponibilidad, facilidad de acceso, reducción de errores, mejor trazabilidad, mayor claridad en la atención o posibili-

dad de realizar gestiones a través de canales digitales. Sin embargo, al tratarse de una percepción institucional, el resultado también debe leerse con cautela: la mejora percibida por los usuarios requiere mecanismos de retroalimentación, encuestas de satisfacción, indicadores de uso y seguimiento de experiencia.

Este hallazgo refuerza la necesidad de vincular la digitalización con sistemas de escucha del cliente. La calidad no se define únicamente desde la entidad; se valida en la experiencia concreta del usuario.

Tabla 18. Percepción de mejora en los tiempos de atención

Calificación	Instituciones	Participación
1	2	3,9 %
2	0	0,0 %
3	0	0,0 %
4	1	2,0 %
5	5	9,8 %
6	1	2,0 %
7	9	17,6 %
8	14	27,5 %

Calificación	Instituciones	Participación
9	11	21,6 %
10	8	15,7 %
Total	51	100 %

Fuente: Trabajo de campo de la investigación.

El resultado sobre tiempos de atención mantiene una valoración positiva (tabla 18). El 64,7 % de instituciones califica entre 8 y 10 la percepción de mejora en los tiempos de atención por parte de usuarios externos, y el promedio se ubica en 7,7.

Este dato es consistente con la idea de que la digitalización ha agilizado la relación entre las entidades y sus usuarios. Reducir tiempos suele ser uno de los beneficios más visibles de los servicios digitales, sobre todo cuando evita desplazamientos, disminuye trámites presenciales, acelera respuestas, o facilita consultas y transacciones.

No obstante, al contrastar esta pregunta con la medición de eficiencia en reducción de tiempo, aparece nuevamente una tensión importante. Mientras el 64,7 % considera que los usuarios perciben mejoras en tiempos de atención, solo el 47,1 % afirma que la institución ha logrado una alta valoración de eficiencia en

reducción de tiempo. Esto muestra que la percepción positiva existe, pero la medición formal no siempre la acompaña.

El Objetivo 4 muestra que la digitalización en las instituciones miembros de la RFD está generando una percepción favorable en torno a la atención y experiencia de usuarios internos y externos. La mayoría de entidades considera que los procesos digitales han tomado en cuenta, al menos en parte, el perfil de sus clientes y que la automatización ha contribuido a mejorar la atención, la calidad de los productos y los tiempos de respuesta.

Este resultado es relevante porque confirma que la digitalización se entiende como un medio para mejorar la relación con socios y clientes y que no se trata solo de una herramienta interna de eficiencia. En entidades vinculadas a inclusión financiera, esta dimensión es central. La tecnología, además de facili-

tar procesos, fortalece la cercanía, la oportunidad, la confianza y la calidad de la atención.

Sin embargo, el bloque también revela una de las tensiones más importantes del diagnóstico: las instituciones perciben mejoras, pero no siempre las miden. Las preguntas relacionadas con medición de reducción de tiempo y satisfacción de clientes tienen promedios de 6,7, inferiores a los indicadores de percepción de mejora en atención y tiempos. Esto sugiere que la experiencia del usuario mejora en la práctica institucional, pero aún requiere sistemas más sólidos de seguimiento y evaluación.

Esta diferencia es muy útil para analizar el capítulo. Cuando se trata de digitalización financiera, la experiencia del usuario debe ser observada, medida y ajustada de forma permanente. No se limita a implementar canales o desde la percepción interna de la entidad. La satisfacción, la reducción de tiempos, la facilidad de uso, la calidad percibida y la accesibilidad son dimensiones que requieren indicadores, encuestas, retroalimentación directa, análisis de uso y mecanismos de mejora continua.

La encuesta también permite reconocer que muchas instituciones

están transitando desde una digitalización centrada en la operación hacia una digitalización más orientada al usuario. Este tránsito es positivo pero todavía incompleto. Para consolidarlo, las entidades deben avanzar desde la pregunta “¿contamos con canales digitales?” hacia preguntas más exigentes: ¿los canales son utilizados?, ¿responden al perfil de nuestros socios y clientes?, ¿reducen realmente los tiempos?, ¿mejoran la satisfacción?, ¿son accesibles para personas con menor alfabetización digital?, ¿fortalecen o debilitan la confianza en la institución?

En este sentido, la digitalización debe entenderse como una herramienta de inclusión, no solo como una mejora tecnológica. Si se diseña desde el perfil de los usuarios, puede ampliar el acceso, reducir barreras, mejorar tiempos de atención y facilitar la relación con la institución. Sin embargo, si se implementa sin medición suficiente, puede generar soluciones poco utilizadas, procesos híbridos difíciles de gestionar o experiencias desiguales entre distintos segmentos de clientes.

Los resultados del Objetivo 4 muestran que las instituciones han avanzado en reconocer el valor de la experiencia del usuario dentro de la digitalización. No obstante, también evidencian que el siguiente paso

consiste en fortalecer la capacidad de medir esa experiencia. La transformación digital no solo debe sentirse como una mejora; debe poder demostrarse con evidencia.

Este análisis conecta directamente con el Objetivo 5. Si la digitalización atiende las necesidades de usuarios internos y externos, entonces corresponde preguntarse si también ha generado mejoras concretas en eficiencia operativa y financiera. La atención al usuario y la eficiencia institucional no son dimensiones separadas: una digitalización bien diseñada debería mejorar ambas al mismo tiempo.

5. Eficiencia operativa y financiera como resultado de la digitalización

El quinto objetivo de la encuesta cierra el análisis desde una dimensión relevante para las instituciones financieras: si la digitalización ha generado mejoras concretas en la eficiencia operativa y financiera. Después de observar si las entidades cuentan con procesos digitalizados, si estos responden a una estrategia, si fueron implementados de forma ordenada y si atienden las necesidades de usuarios internos y externos, este bloque plantea una pregunta de

fondo: ¿la digitalización está produciendo resultados tangibles para la gestión institucional?

En este objetivo, se analiza la eficiencia desde tres entradas principales. La primera se relaciona con la mejora de las operaciones internas, sobre todo en reducción de tiempos y costos. La segunda indaga si el personal percibe que las herramientas digitales facilitan su trabajo diario. La tercera observa si con la automatización se han optimizado recursos humanos y financieros.

La lectura general de los resultados es positiva. La mayoría de instituciones reconoce que la digitalización ha contribuido a mejorar la eficiencia interna, facilitar el trabajo del personal y optimizar recursos. Sin embargo, también se identifican matices importantes: no todas las entidades perciben mejoras simultáneas en tiempo y costos, y aún existe un grupo que considera que la digitalización implementada podría mejorar para generar mayores beneficios operativos y financieros.

La idea central de este objetivo es que la digitalización ya está generando valor institucional, pero su impacto en eficiencia todavía no es homogéneo ni plenamente consolidado en todas las entidades.

Tabla 19. Mejora de la eficiencia en las operaciones internas

Respuesta	Instituciones	Participación
Sí, ha reducido los tiempos de los procesos implementados de forma manual.	13	25,5 %
Sí, ha reducido tiempos y costos en la implementación de procesos.	27	52,9 %
Sí, ha reducido los costos, aunque los tiempos siguen siendo los mismos.	4	7,8 %
No, se evidencia que puede haber mejoras en la digitalización implementada.	7	13,7 %
Total	51	100 %

Fuente: Trabajo de campo de la investigación.

El primer resultado muestra que, para la mayoría de instituciones, el efecto de la digitalización ha sido positivo en relación con la eficiencia de las operaciones internas. El 86,3 % de las entidades reporta algún tipo de mejora, ya sea en reducción de tiempos, reducción de costos o en ambos aspectos. Dentro de este

grupo, el dato más relevante es que el 52,9 % afirma que la digitalización ha permitido reducir tanto tiempos como costos al implementar procesos (tabla 19).

Este hallazgo es significativo porque conecta la digitalización con resultados concretos de gestión. Ade-

más de incorporar herramientas o canales, se precisa observar si esas soluciones generan beneficios operativos y financieros. Cuando una institución logra reducir tiempos y costos, la digitalización deja de ser una inversión tecnológica aislada y se convierte en una herramienta para mejorar la productividad, optimizar la atención y fortalecer la sostenibilidad institucional.

No obstante, el resultado también muestra que el impacto no es uniforme. Un 25,5 % de instituciones identifica mejoras en tiempos, pero no necesariamente en costos, y un 7,8 % reporta reducción de costos, aunque los tiempos se mantienen. Esto evidencia que los beneficios de

la digitalización pueden manifestarse de distintas formas según el tipo de proceso, el nivel de automatización alcanzado, la capacidad de integración tecnológica y la forma en que cada entidad gestiona el cambio interno.

Además, el 13,7 % señala que no evidencia mejoras suficientes y reconoce que la digitalización implementada podría mejorar. Este grupo es importante para el análisis porque recuerda que la digitalización no garantiza eficiencia por sí sola. Para que genere impacto, debe estar bien diseñada, alineada con procesos optimizados, acompañada por capacidades internas y medida de forma permanente.

Tabla 20. Percepción del personal sobre las herramientas digitales

Calificación	Instituciones	Participación
1	2	3,9 %
2	0	0,0 %
3	0	0,0 %
4	2	3,9 %
5	3	5,9 %
6	1	2,0 %

Calificación	Instituciones	Participación
7	8	15,7 %
8	17	33,3 %
9	9	17,6 %
10	9	17,6 %
Total	51	100 %

Fuente: Trabajo de campo de la investigación.

El segundo resultado introduce una dimensión interna fundamental: la experiencia del personal frente a las herramientas digitales (tabla 20). El promedio de 7,7 sobre 10 y la concentración de respuestas en los niveles altos muestran una valoración positiva. El 68,6 % de instituciones calificó esta dimensión entre 8 y 10, lo que sugiere que, para la mayoría, las herramientas digitales actuales sí facilitan el trabajo diario de los equipos.

Este hallazgo es relevante porque la transformación digital no depende únicamente de plataformas o sistemas, sino también de la adopción interna. Si el personal no percibe que las herramientas digitales facilitan su trabajo, la digitalización puede convertirse en una carga adicional, generar resistencia o mantener procesos paralelos manuales. En cambio, cuando las herramientas son percibidas como útiles, aumentan

las posibilidades de apropiación, continuidad y mejora operativa.

La calificación 8 concentra el mayor número de respuestas, con el 33,3 %. Esto muestra una valoración favorable, aunque no necesariamente plena. Es decir, las instituciones reconocen que las herramientas digitales ayudan al trabajo diario, pero todavía existe margen para mejorar su facilidad de uso, integración, capacitación, soporte y adaptación a las dinámicas internas de cada entidad.

También se observa que el 19,6 % de instituciones calificó esta dimensión con 6 o menos. Aunque se trata de una proporción menor, este dato permite identificar una brecha de adopción interna. En algunas entidades, las herramientas digitales podrían no estar suficientemente integradas al flujo de trabajo, requerir mayor capacitación o convivir con procesos manuales que limitan su potencial.

Tabla 21. Optimización de recursos humanos y financieros

Calificación	Instituciones	Participación
1	3	5,9 %
2	0	0,0 %
3	0	0,0 %
4	2	3,9 %
5	4	7,8 %
6	1	2,0 %
7	8	15,7 %
8	11	21,6 %
9	16	31,4 %
10	6	11,8 %
Total	51	100 %

Fuente: Trabajo de campo de la investigación.

La optimización de recursos humanos y financieros también presenta una lectura favorable (tabla 21). El promedio alcanza 7,5 sobre 10 y el 64,7 % de las instituciones calificó esta dimensión entre 8 y 10. Esto indica que, para cerca de dos tercios de las entidades, la automatización ha permitido utilizar mejor los recursos disponibles.

La concentración más alta se encuentra en la calificación 9, con el

31,4 % de respuestas. Este dato muestra que varias instituciones perciben un impacto significativo de la automatización sobre la eficiencia de sus recursos. En términos prácticos, esto puede traducirse en reducción de tareas repetitivas, mejor distribución del trabajo, menor carga operativa, ahorro de costos, mayor agilidad en procesos internos o capacidad de atender más requerimientos con los mismos recursos.

Sin embargo, la optimización no alcanza a todas las entidades por igual. El 19,6% calificó esta dimensión con 6 o menos, lo que sugiere que una parte de instituciones aún no percibe beneficios claros en la gestión de recursos humanos y financieros. Esto puede estar relacionado con digitalizaciones parciales, procesos no suficientemente integrados, falta de indicadores, costos iniciales de implementación o necesidad de mayor capacitación interna.

Este resultado conecta con hallazgos anteriores de la encuesta. En el Objetivo 3 se observó que no todas las instituciones realizaron un diagnóstico completo antes de digitalizar. Esa falta de levantamiento y documentación previa puede incidir de manera directa en la capacidad de optimizar recursos. Si un proceso no fue revisado antes de automatizarse, es posible que la tecnología reduzca algunos pasos, pero no necesariamente logre una mejora integral en eficiencia.

El Objetivo 5 permite observar que la digitalización ya está produciendo efectos concretos en la eficiencia de las instituciones miembros de la RFD. La mayoría de entidades reporta mejoras en sus operaciones internas y una proporción significativa reconoce reducciones tanto

en tiempos como en costos. Este dato confirma que la digitalización empieza a traducirse en beneficios institucionales observables más allá del plano tecnológico.

Sin embargo, el análisis también muestra que la eficiencia digital no se alcanza de manera automática. El hecho de que solo el 52,9 % identifique reducciones simultáneas en tiempos y costos evidencia que la transformación digital puede generar impactos diferenciados. En algunas instituciones, la mejora se expresa primero en agilidad operativa; en otras, en ahorro de costos, y en un grupo menor los beneficios aún no son plenamente visibles.

Esta diversidad de resultados sugiere una lectura importante para el capítulo: la digitalización tiene potencial para mejorar la eficiencia, pero su impacto depende de la profundidad del cambio institucional. No basta con incorporar herramientas digitales. Para que la tecnología reduzca tiempos, optimice recursos y genere sostenibilidad, debe integrarse a procesos bien diseñados, contar con personal capacitado, responder a objetivos claros y ser evaluada con indicadores adecuados.

La percepción del personal es un elemento clave dentro de esta lectura. El resultado promedio de 7,7

muestra que las herramientas digitales son valoradas positivamente como apoyo al trabajo diario. Esto es importante porque la transformación digital también ocurre dentro de los equipos. Cuando el personal adopta las herramientas, las utiliza y percibe que facilitan sus tareas, la digitalización gana legitimidad y sostenibilidad. Por el contrario, cuando las herramientas no se adaptan al flujo de trabajo, pueden generar resistencia, duplicidad de tareas o dependencia de procesos manuales.

La optimización de recursos humanos y financieros refuerza esta idea. La automatización puede liberar tiempo operativo, reducir tareas repetitivas y mejorar el uso de recursos institucionales. Sin embargo, para lograrlo, las entidades deben ir más allá de la implementación tecnológica y avanzar hacia una gestión integral del cambio. Esto implica revisar procesos, capacitar equipos, medir resultados, ajustar herramientas y asegurar que la digitalización responda tanto a las necesidades institucionales como a las expectativas de usuarios internos y externos.

Los resultados del Objetivo 5 también conectan con los hallazgos de los objetivos anteriores. En el Objetivo 1 se observó que la digitalización está presente, aunque con distintos niveles de madurez. En el Objetivo 2

se identificó una alineación estratégica importante, pero con brechas en medición. En el Objetivo 3 se evidenció que no todas las instituciones digitalizaron después de optimizar procesos. Y en el Objetivo 4 se mostró que la experiencia del usuario mejora, aunque no siempre se mide de forma sistemática.

Desde esa lectura integrada, el Objetivo 5 funciona como una síntesis: la digitalización genera eficiencia cuando se articula con estrategia, procesos ordenados, adopción interna y medición de resultados. Allí donde estos elementos se combinan, las instituciones logran reducir tiempos, costos y cargas operativas. Si alguno de estos componentes es débil, los beneficios pueden ser parciales o menos evidentes.

En el caso de instituciones orientadas a la inclusión financiera, esta reflexión añade una dimensión adicional. La eficiencia, además de reducir costos internos, debe entenderse como una capacidad para atender mejor, llegar más lejos, responder con mayor oportunidad y sostener servicios financieros de calidad para distintos segmentos de la población. Por ello, una digitalización eficiente mejora la operación de la entidad, y fortalece su impacto social y su contribución a la inclusión financiera.

En conjunto, con los resultados del Objetivo 5, se puede concluir que la digitalización en las instituciones miembros de la RFD está generando avances relevantes en eficiencia operativa y financiera, aunque todavía con desafíos de consolidación. El camino recorrido muestra beneficios claros, pero el siguiente paso consiste en profundizar la medición, fortalecer la integración de procesos y asegurar que las herramientas digitales produzcan valor sostenible para la institución, el personal y los usuarios.

6. Desafíos pendientes de la digitalización institucional

Las preguntas abiertas de la encuesta permiten complementar la lectura cuantitativa de los cinco objetivos con una aproximación más cualitativa a las percepciones de las instituciones miembros de la RFD. A diferencia de las preguntas cerradas o de escala, en este bloque se observa con mayor claridad dónde sienten las entidades que aún existen brechas, qué bene-

ficios concretos reconocen después de digitalizar, y qué aspectos consideran necesarios para reencauzar la transformación digital frente a los desafíos actuales y futuros.

Es importante precisar que estas respuestas fueron sistematizadas por menciones. Por tanto, los totales no siempre coinciden con el número de instituciones participantes, ya que algunas preguntas permitían señalar más de una opción o incluir más de una idea en la respuesta. Esta lectura no busca medir una única respuesta por entidad, sino identificar los principales patrones discursivos que aparecen en las respuestas abiertas.

En conjunto, los resultados cualitativos refuerzan una idea central del diagnóstico: la digitalización ya genera beneficios visibles, pero las instituciones todavía identifican importantes oportunidades de profundización, especialmente en procesos críticos del negocio financiero, integración interna, cultura digital, medición de resultados y orientación al cliente. A continuación, se presentan tres preguntas que sintetizan elementos de mejora y desafíos para las instituciones financieras.

Tabla 22. Áreas o procesos que considera que todavía requieren una mayor digitalización

Área o proceso	Menciones	Participación sobre menciones
Crédito y cobranzas	21	25,6 %
Operaciones	15	18,3 %
Negocios	13	15,9 %
Área administrativa financiera	9	11,0 %
Captaciones	7	8,5 %
Atención al cliente	6	7,3 %
Gestión documental / archivo	4	4,9 %
Talento humano	3	3,7 %
Riesgos	2	2,4 %
Canales	2	2,4 %
Total de menciones	82	100 %

Fuente: Trabajo de campo de la investigación.

En la tabla 22 se aprecia que la principal área identificada como pendiente de mayor digitalización es crédito y cobranzas, con el 25,6 % de las menciones. Este resultado confirma que las instituciones no señalan únicamente procesos administrativos o de soporte, sino áreas centrales del modelo financiero. El crédito, la recuperación de cartera y la cobranza son procesos críticos

para la sostenibilidad institucional, la gestión del riesgo y la relación con socios y clientes.

En segundo lugar aparecen operaciones, con el 18,3 % de menciones, y negocios, con el 15,9 %. Esta concentración muestra que las necesidades de digitalización se ubican en el corazón de la gestión institucional: procesos ope-

rativos, generación de negocios, atención, colocación, seguimiento y recuperación. En otras palabras, las instituciones reconocen que la digitalización pendiente no debe limitarse a canales externos o herramientas aisladas, sino avanzar hacia procesos que inciden directamente en la eficiencia, productividad y calidad de servicio.

También aparecen áreas como administración financiera, captaciones y atención al cliente. Esto evidencia que la digitalización sigue siendo una agenda transversal. No se trata de un reto exclusivo del área de tecnología, sino de una transformación que atraviesa procesos

comerciales, financieros, operativos, documentales, de talento humano y de gestión de riesgos.

La baja mención de “canales” se interpreta de dos maneras. Por un lado, puede indicar que muchas entidades ya han avanzado en canales digitales, como se observó en el Objetivo 1. Por otro, también puede sugerir que el desafío actual se está desplazando desde abrir canales hacia digitalizar procesos más complejos que ocurren detrás de esos canales. Esto es importante: tener un canal digital no garantiza que el proceso completo sea digital, ágil o eficiente.

Tabla 23. Beneficios observados tras la digitalización implementada

Beneficio observado	Menciones	Participación sobre menciones
Reducción de tiempo de respuestas / decisiones	22	30,1 %
Eficiencia: reducción de costos / recursos	13	17,8 %
Satisfacción de clientes: tiempo, servicio, oferta más variada	12	16,4 %
Mayor control / implementación de métricas trazables	6	8,2 %

Beneficio observado	Menciones	Participación sobre menciones
Optimización de procesos	5	6,8 %
Reducción de riesgos / errores	4	5,5 %
Todavía no se han observado / medido	4	5,5 %
Información disponible y segura	3	4,1 %
Incremento de productividad	2	2,7 %
Posicionamiento de marca / modernización	2	2,7 %
Total de menciones	73	100 %

Fuente: Trabajo de campo de la investigación.

Los beneficios observados permiten identificar con claridad hacia dónde se materializa el valor de la digitalización (tabla 23). El beneficio más mencionado es la reducción de tiempos de respuesta y decisión, con el 30,1 % de las menciones. Esto confirma uno de los hallazgos más consistentes del diagnóstico: en primer lugar, se percibe a la digitalización como una herramienta para ganar agilidad.

Este resultado dialoga con los objetivos anteriores. En el Objetivo 4 las instituciones señalaban mejoras en atención y tiempos percibidos por los usuarios, y en el Objetivo 5 una proporción importante indicaba

reducción de tiempos y costos. Las respuestas abiertas refuerzan esa lectura: para las entidades, el beneficio más visible de digitalizar está en la rapidez para procesar, responder, decidir o atender.

El segundo beneficio más mencionado corresponde a la eficiencia en costos y recursos, con el 17,8 %. Este dato muestra que la digitalización también empieza a ser reconocida como una vía para optimizar la operación institucional. La reducción de costos no aparece aislada, sino vinculada a una mejor utilización de recursos, menor carga operativa y procesos más eficientes.

En tercer lugar aparece la satisfacción de clientes, con el 16,4 % de menciones. Este resultado confirma que la digitalización no solo se percibe como una mejora interna, sino también como un cambio que puede impactar en la experiencia del usuario. Las instituciones relacionan la satisfacción con tiempos, servicio y una oferta más variada, lo que permite entender la digitalización como una herramienta de mejora de atención y no solo de automatización.

También aparecen beneficios asociados a mayor control, métricas trazables, optimización de procesos, reducción de riesgos y errores, disponibilidad y seguridad de la

información. Aunque estas categorías registran menor participación, muestran una maduración progresiva del discurso institucional: las entidades no solo hablan de rapidez, sino también de trazabilidad, control, seguridad y gestión de riesgos.

Un elemento que merece atención es que el 5,5 % de menciones señala que los beneficios todavía no se han observado o medido. Aunque no es una proporción mayoritaria, este resultado conecta con una tensión transversal del diagnóstico: en varias dimensiones, las instituciones perciben avances, pero no siempre cuentan todavía con mecanismos suficientes para medirlos.

Tabla 24. Mejoras de la digitalización realizada para reencauzarla hacia el cumplimiento de las metas organizacionales y los desafíos del cambio tecnológico acelerado actual y futuro

Aspecto de mejora	Menciones	Participación sobre menciones
Vincular a todos los procesos / ordenamiento interno	13	27,1 %
Mejorar capacidades internas / cultura digital	6	12,5 %
Ejecutarla de manera organizada / estrategia propia / necesidades de la institución	5	10,4 %

Aspecto de mejora	Menciones	Participación sobre menciones
Orientarla a las necesidades / experiencia del cliente	5	10,4 %
Integración / mejoras tecnológicas internas	5	10,4 %
Incorporar IA	5	10,4 %
Avanzar más rápido	3	6,3 %
Medir impactos / resultados / lecciones aprendidas	3	6,3 %
Seguridades	2	4,2 %
Normativa que todavía exige trámites manuales	1	2,1 %
Total de menciones	48	100 %

Fuente: Trabajo de campo de la investigación.

La respuesta más mencionada sobre lo que debe mejorar la digitalización es la necesidad de vincularla a todos los procesos y fortalecer el ordenamiento interno, con el 27,1 % de las menciones (tabla 24). Este resultado es clave porque sintetiza una preocupación transversal del diagnóstico: la digitalización no puede avanzar como un conjunto de soluciones dispersas, sino como un proceso integrado a toda la operación institucional.

Esta categoría dialoga con el Objetivo 3, donde se observó que no

todas las instituciones levantaron y optimizaron sus procesos antes de digitalizar. Las respuestas abiertas confirman que, para muchas entidades, el reto futuro está en ordenar, integrar y conectar mejor los procesos. Esto implica superar digitalizaciones parciales, evitar islas tecnológicas y avanzar hacia una arquitectura institucional más coherente.

El segundo aspecto de mejora se relaciona con capacidades internas y cultura digital, con el 12,5 % de menciones. Este punto es fun-

damental porque la transformación digital no depende únicamente de herramientas, sino de personas. Las instituciones reconocen que necesitan fortalecer habilidades, adopción interna, formación, liderazgo y disposición al cambio. Sin cultura digital, las herramientas pueden existir, pero no ser utilizadas de manera efectiva.

Luego aparecen varias categorías con igual peso: ejecutar la digitalización de manera organizada y con estrategia propia; orientarla a las necesidades del cliente; mejorar la integración tecnológica interna, e incorporar inteligencia artificial. Cada una representa el 10,4 % de las menciones.

La presencia de la inteligencia artificial como categoría específica resulta relevante. Aunque todavía no aparece como el principal desafío, sí muestra que algunas instituciones ya miran hacia una nueva etapa de transformación tecnológica. La IA se percibe como una oportunidad futura, posiblemente vinculada a automatización avanzada, análisis de datos, scoring, atención, segmentación, cobranza, eficiencia operativa o toma de decisiones.

También se menciona la necesidad de avanzar más rápido, medir impactos y fortalecer seguridades.

Estas respuestas refuerzan tres desafíos adicionales: velocidad de adaptación, gestión basada en evidencia y confianza tecnológica. Finalmente, la referencia a la normativa que todavía exige trámites manuales muestra que la digitalización institucional también depende del entorno regulatorio y de la posibilidad de habilitar procesos plenamente digitales.

Gracias a las respuestas abiertas, es posible cerrar el diagnóstico con una lectura más cercana a las prioridades institucionales. Mientras las preguntas cerradas muestran niveles de avance, promedios y percepciones de mejora, las abiertas revelan dónde las entidades sienten que todavía se juega el futuro de la digitalización.

El primer mensaje es claro: las instituciones no ven la digitalización pendiente como un asunto periférico. Las áreas más mencionadas — crédito y cobranzas, operaciones y negocios— son procesos centrales para la sostenibilidad financiera, la relación con socios y clientes, la gestión del riesgo y la generación de valor institucional. Esto demuestra que se ha dejado de ver a la transformación digital solo como un componente tecnológico o de soporte, para convertirse en una agenda estratégica del negocio financiero.

El segundo mensaje es que los beneficios más visibles se relacionan con la agilidad. La reducción de tiempos de respuesta y decisión aparece como el principal resultado observado. Esto confirma que la digitalización permite acelerar procesos, mejorar la oportunidad de atención y facilitar la gestión interna. Sin embargo, la agilidad por sí sola no agota el potencial de la transformación digital. Para que este avance sea sostenible, debe complementarse con medición, trazabilidad, control, reducción de riesgos y mejora continua.

El tercer mensaje es que la digitalización necesita mayor integración. La respuesta más frecuente sobre aspectos de mejora apunta a vincular todos los procesos y fortalecer el ordenamiento interno. Este hallazgo resume una tensión presente a lo largo de la encuesta: las instituciones han avanzado, pero no siempre de manera plenamente articulada. Existen canales, herramientas, plataformas y procesos digitalizados, pero el desafío está en conectarlos dentro de una lógica institucional común.

También se observa que las entidades reconocen la importancia de fortalecer capacidades internas y cultura digital. Este punto es deci-

sivo. La transformación digital ocurre en los sistemas pero también en las personas, en la forma de trabajar, en la disposición al cambio, en la capacidad de aprender, y en la habilidad para usar datos y herramientas digitales en la toma de decisiones. Sin equipos preparados, la tecnología puede quedar subutilizada o generar resistencias.

La aparición de la inteligencia artificial dentro de las respuestas abiertas abre una línea de reflexión hacia el futuro. Algunas instituciones ya identifican que la digitalización no se detiene en la automatización básica, sino que evoluciona hacia nuevas capacidades de análisis, predicción, personalización y eficiencia. Para el sistema financiero inclusivo, esto representa una oportunidad, pero también un desafío: incorporar innovación sin perder de vista la ética, la seguridad, la protección de datos, la inclusión y la confianza de los usuarios.

En conjunto, las respuestas abiertas confirman que la digitalización en las instituciones miembros de la RFD se encuentra en una etapa de transición. Ya no se trata solamente de iniciar procesos digitales, sino de profundizarlos, integrarlos, medirlos y orientarlos mejor hacia la estrategia institucional y la experiencia del

usuario. Las entidades reconocen avances, identifican beneficios y, al mismo tiempo, señalan con claridad los espacios donde aún se requiere mayor trabajo.

Esta lectura cualitativa complementa y refuerza los hallazgos de los cinco objetivos. La digitalización está presente, tiene respaldo estratégico, genera mejoras percibidas y produce

beneficios operativos. Sin embargo, para consolidarse dependerá de la capacidad de las instituciones para ordenar procesos, fortalecer cultura digital, medir resultados, integrar tecnologías y avanzar hacia soluciones que respondan tanto a los desafíos del cambio tecnológico como a las necesidades reales de socios, clientes y comunidades.

5. Digitalización financiera desde los expertos

5. Digitalización financiera desde los expertos

La digitalización del sistema financiero ecuatoriano dejó de ser un asunto asociado exclusivamente a la incorporación de nuevos canales de atención. En pocos años, pasó a ocupar un lugar central en la continuidad operativa de las entidades, en la experiencia de las personas usuarias, en la eficiencia de los procesos, en la gestión de riesgos y en la capacidad del sistema para ampliar las oportunidades de inclusión financiera. Esta transformación, sin embargo, no ha ocurrido con la misma intensidad ni profundidad en todos los segmentos, territorios e instituciones.

Con el propósito de complementar la lectura institucional y cuantitativa del estudio, se entrevistó a actores estratégicos vinculados con la supervisión financiera, la econo-

mía popular y solidaria, la autoridad monetaria y los sistemas de pago, la política pública digital, la regulación de telecomunicaciones, la banca privada, la cooperación multilateral para el desarrollo y la academia. Las respuestas reúnen perspectivas que buscan identificar patrones de interpretación, tensiones, condiciones habilitantes y prioridades de acción desde diversas posiciones institucionales.

El valor de este ejercicio radica en que desplaza la discusión desde la mera adopción tecnológica hacia una pregunta más exigente: ¿en qué medida la digitalización está generando una transformación útil, segura, inclusiva y sostenible para las personas, las empresas y los territorios? En esa pregunta con-

vergen elementos que suelen analizarse por separado —procesos, conectividad, pagos, datos, riesgos, educación financiera, regulación y

experiencia de usuario—, pero que, en la práctica, forman parte de un mismo ecosistema.

“La digitalización dejó de ser una respuesta coyuntural para convertirse en un elemento estratégico de competitividad, inclusión financiera y resiliencia del sistema financiero”.

— *Jessenia Cazco, Superintendencia de Bancos del Ecuador*

El estado actual de la digitalización financiera en Ecuador

El diagnóstico inicial es consistente: el sistema financiero ecuatoriano ha avanzado de manera significativa en la capa visible de la digitalización. La banca móvil, las aplicaciones, las transferencias, los pagos electrónicos, los códigos QR, los canales de atención remota y las herramientas de comunicación digital se han convertido en componentes habituales de la relación entre las entidades y sus usuarios. Para los participantes, este proceso ha mejorado la comodidad, la disponibilidad de los servicios, y la capacidad de atender transacciones sin las restricciones de tiempo y distancia propias de los canales presenciales.

Sin embargo, las entrevistas no describen una realidad homogénea. La madurez digital varía según el subsector, el tamaño institucional, la complejidad de los servicios y la capacidad de inversión. La banca privada aparece como el segmento con mayor acumulación de infraestructura, aplicaciones, automatización y uso de datos. En contraste, las cooperativas y las entidades con fuerte presencia territorial avanzan a distintos ritmos. Algunos entrevistados destacan que se incorpora de manera progresiva a los esquemas de pago instantáneo, mientras que desde la academia se advierte que las entidades de menor tamaño enfrentan mayores restricciones en materia de infraestructura, integración y talento.

Un rasgo central de la fase actual es que coexisten dos realidades. Por un lado, se registra una digitalización transaccional cotidiana para millones de personas y empresas. Por otro, persisten rezagos en la arquitectura interna que sustenta esos servicios: crédito, gestión documental, riesgo, cumplimiento,

cobranzas, reportería y explotación de datos. A ello se suma la necesidad de modernizar la vigilancia de los sistemas y medios de pago mediante herramientas SupTech, de modo que la supervisión evolucione al mismo ritmo que las tecnologías del mercado.

“El sistema financiero ecuatoriano atraviesa una fase de digitalización consolidada en la capa transaccional pero desigual en profundidad institucional”.

— Alonso Llanos, Universidad Andina Simón Bolívar

Este contraste permite formular una primera tesis para el estudio: Ecuador no parte de cero ni enfrenta una ausencia de digitalización; enfrenta una transición desde un modelo centrado en canales hacia otro que debe integrar procesos, datos, experiencia de usuario y capacidades institucionales. El avance en la primera dimensión sienta las bases de manera valiosa. El reto es evitar que esa base se vuelva un techo, es decir, que la disponibilidad de aplicaciones y de pagos rápidos se confunda con una transformación completa del sistema.

La pandemia como acelerador: cambios que se consolidaron y brechas que persistieron

La pandemia del COVID-19 aparece en prácticamente todas las respuestas como un acelerador inequívoco. Las restricciones de movilidad obligaron a las entidades a garantizar la continuidad de los servicios y a las personas usuarias a adoptar modalidades antes consideradas opcionales.

En ese contexto se expandieron las transferencias, la banca móvil, los pagos digitales y con códigos QR, la apertura remota de cuentas, la aten-

ción virtual, las pasarelas de cobro y el uso de medios electrónicos para recaudar recursos públicos y pagar servicios. Más que crear la digitalización desde cero, la emergencia comprimió el tiempo de toma de decisiones que ya estaban en marcha y convirtió la capacidad digital en una condición de operación.

Varios participantes destacan que muchos de estos cambios se han consolidado. Hoy se espera que los servicios sean ágiles, seguros y estén disponibles de forma permanente; han aumentado las transferencias virtuales, los pagos instantáneos de bajo valor y las soluciones digitales para comercios. El cambio no fue solo tecnológico: modificó el estándar de servicio que las personas consideran aceptable.

No obstante, quedaron pendientes la interoperabilidad plena, la participación de nuevos actores, el crédito digital, la integración de segmentos rurales y no bancarizados, la seguridad coordinada y el paso de la tenencia al uso sostenido. La pandemia resolvió parte del problema de continuidad, pero no los desafíos estructurales de inclusión y transformación organizacional.

El análisis también revela que la aceleración incrementó las exigencias para las autoridades. Para que crezcan los sistemas y medios de pago se requieren capacidades de monitoreo, análisis de la información y detección temprana de riesgos. Por eso, la consolidación de la digitalización debe incluir la evolución de la supervisión tecnológica y no solo la expansión de los canales de las entidades.

“La pandemia generó una necesidad de urgencia de acelerar canales digitales. Sin embargo, también existe presión del mercado y de los usuarios que hoy demandan servicios más ágiles”.

— Patricia Bustamante, CAF

Del canal digital a la transformación institucional

Uno de los consensos más fuertes de los entrevistados es que digitalizar servicios no equivale a transformar una organización. La

primera acción puede consistir en trasladar un trámite existente a una aplicación, a una página web o a un canal remoto. La segunda exige cuestionar la lógica del proceso, simplificarlo, eliminar pasos sin valor, integrar la información,

redefinir las responsabilidades y diseñar la experiencia a partir de las necesidades reales de las personas usuarias. La diferencia no es semántica: determina la eficiencia, la sostenibilidad y la capacidad de adaptación de la entidad.

Las respuestas muestran que la digitalización inicial se centró con frecuencia en habilitar canales. Esa respuesta era comprensible en un contexto de urgencia. Sin embargo, cuando los flujos internos, los controles, las bases de datos y la toma de decisiones no se rediseñan, la tecnología puede trasladar al entorno digital las mismas fricciones que ya existían en papel o en ventanilla. La consecuencia es una experiencia parcial: el usuario inicia su trámite en línea, pero debe completar procesos manuales, presentar documentos físicos o esperar validaciones que siguen siendo fragmentadas.

Esta discusión adquiere una importancia especial en procesos de mayor complejidad: el crédito productivo, el microcrédito, la constitución de garantías, la gestión de riesgo, el

cumplimiento, las cobranzas, los reclamos y la reportería regulatoria. Las respuestas revelan que allí se concentran varios de los principales rezagos. En esas áreas, el valor de la transformación no proviene únicamente de automatizar procesos, sino de construir capacidades para analizar información, tomar decisiones oportunas, administrar riesgos y mantener una atención coherente en distintos canales.

La gobernanza del dato emerge como un elemento decisivo. Las entidades que avanzan de forma integral no tratan la tecnología como un asunto exclusivo del área de TI; incorporan la gestión de datos, la ciberseguridad, la experiencia del usuario y la interoperabilidad como decisiones estratégicas de la alta dirección. Este enfoque permite superar los silos operativos y pasar de métricas de actividad —número de transacciones o descargas— a indicadores que reflejen el uso efectivo, la satisfacción, la eficiencia operativa, la inclusión y la capacidad de respuesta.

“No se trata únicamente de digitalizar lo que ya existe, sino de transformar la forma en que la organización opera y genera valor”.

— *Jessenia Cazco, Superintendencia de Bancos del Ecuador*

Las entrevistas también registran una diferencia en el énfasis. Desde el gremio bancario se destacan las inversiones en nuevas arquitecturas, automatización, gestión de riesgos y en herramientas de pago. Desde la academia y el ámbito público, se advierte que, en parte del sistema, persisten procesos digitalizados sin una reingeniería

suficiente, estándares fragmentados y capacidades desiguales. Más que resolver esta tensión de forma binaria, el estudio la interpreta como una señal de heterogeneidad: existen capacidades robustas y experiencias de transformación profunda, pero no se distribuyen de manera uniforme entre instituciones, procesos y territorios.

“La transformación digital no ha sido homogénea ni completamente ordenada; más bien ha estado en función de las características y tamaños de bancos y COAC”.

— *Hugo Jácome Estrella, FLACSO Ecuador*

Inclusión financiera digital: acceso, uso efectivo y diseño centrado en las personas

La inclusión financiera es el eje que conecta la promesa tecnológica con el desarrollo. La digitalización ha ampliado los servicios, y ha reducido las barreras de distancia, tiempo y desplazamiento.

Sin embargo, la disponibilidad no equivale al uso efectivo, pertinente y sostenido. Una persona puede tener una cuenta o una aplicación y no contar con las condiciones, los conocimientos o la confianza para utilizarla de modo que mejore su bienestar.

Los segmentos mencionados con mayor frecuencia son las poblacio-

nes rurales, las micro y pequeñas empresas, los pequeños productores, las personas adultas mayores, las mujeres de bajos ingresos, los migrantes, los trabajadores informales, las poblaciones indígenas, y los actores de la economía popular y solidaria. En estos grupos, la digitalización enfrenta conectividad desigual, dispositivos limitados, costos de datos, baja alfabetización digital, ingresos variables, desconfianza ante el fraude y productos que no siempre responden a sus ciclos económicos y a sus realidades culturales.

La inclusión digital debe diseñarse desde la realidad del usuario y no solo desde la oferta institucional. Esto requiere interfaces simples, procesos comprensibles, asistencia durante la adopción, educación financiera digital y soluciones que consideren la capacidad de pago, la estacionalidad de los ingresos y el acompañamiento humano. Los corresponsales y otros canales híbridos siguen siendo relevantes para acercar servicios a territorios donde la conectividad o las capacidades digitales no permiten depender exclusivamente de una única aplicación.

“El acceso a la tecnología, por sí solo, no garantiza la inclusión”.

— Christina Murillo, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Los entrevistados también revelan una tensión interpretativa. La banca privada resalta la expansión de los canales y su capacidad para reducir barreras y ampliar la cobertura. Otras voces consideran que la inclusión que se ha logrado sigue siendo parcial porque los productos digitales se diseñan principalmente para usuarios urbanos, bancarizados y con conectividad estable, y no

siempre se traducen en transacciones frecuentes, crédito productivo o en un uso significativo por parte de grupos excluidos. Esta tensión no es una contradicción absoluta; pone de relieve dos dimensiones complementarias de la inclusión: la expansión de la puerta de entrada y la calidad de la trayectoria posterior del usuario. La siguiente etapa debe evaluar no solo quién puede regis-

trarse, sino también quién logra satisfacer una necesidad, mantener el uso y confiar en el servicio.

Para el estudio, esta conclusión es decisiva: una agenda de digitalización inclusiva debe preguntarse cuántas personas pueden usar servicios de forma segura, asequible, adecuada y sostenida. La tecnología debe ser apropiable por las personas y útil para sus decisiones cotidianas, productivas y familiares.

Condiciones habilitantes: conectividad, interoperabilidad, pagos, datos y confianza

Los entrevistados mencionan que la conectividad facilita el acceso; la interoperabilidad reduce fricciones; los sistemas de pagos procesan, compensan y liquidan transacciones; la protección de datos y la ciberseguridad fortalecen la confianza, y la confianza condiciona la adopción. Ninguno de estos componentes puede suplir por sí solo la ausencia de los demás.

La conectividad ocupa un lugar central porque determina la posibilidad material de utilizar servicios. Las brechas urbanas y rurales se traducen en desigualdades en

el acceso, la continuidad y la experiencia. Cuando la señal es intermitente o el costo de conectarse es elevado, la promesa de una transacción inmediata puede convertirse en un obstáculo adicional. La expansión digital debe dialogar con la política de conectividad y con modelos capaces de operar en una infraestructura diversa.

La interoperabilidad aparece como uno de los grandes habilitadores de la siguiente etapa. Al permitir que instituciones, plataformas, comercios y usuarios interactúen de forma más fluida, puede reducir costos, simplificar los pagos y ampliar las oportunidades de uso. Los participantes vinculan este tema con transferencias inmediatas, pagos digitales, arquitecturas abiertas y, en algunas respuestas, con la futura consolidación de esquemas de open finance.

La idea transversal es clara: cuando los sistemas no se comunican entre sí, el usuario absorbe la complejidad en forma de pasos repetidos, costos adicionales y limitaciones. La interoperabilidad debe acompañarse de estándares comunes, de la participación de nuevos actores, de competencia y de mecanismos de gobernanza que aseguren el funcionamiento continuo del ecosistema.

La confianza digital cierra el círculo. La protección de datos personales, reforzada por la normativa vigente, la autenticación, la prevención del fraude, la continuidad operativa y la respuesta frente a incidentes son componentes de la inclusión y no

solo requisitos de cumplimiento. En un entorno con crecientes amenazas, la confianza debe construirse mediante controles robustos, comunicación clara y acompañamiento a los usuarios.

“Sin conectividad no hay acceso; sin interoperabilidad no hay eficiencia”.

— *Patricia Bustamante, CAF*

“La confianza del usuario es el activo más valioso y el más frágil”.

— *Salomé Velasco Struve, Banco Central del Ecuador*

La lectura sistémica permite comprender por qué la digitalización financiera no puede depender únicamente de iniciativas individuales. La conectividad, la infraestructura de pagos, las reglas de intercambio de información, la protección de datos, la supervisión y la educación digital requieren coordinación entre autoridades, reguladores, entidades financieras, cooperativas, redes de pago, proveedores tecnológicos, la academia y la cooperación. La infraestructura puede ampliar el alcance de una aplicación, pero su efecto será limitado si las personas no confían, no cuentan con conectividad o no comprenden cómo utilizarla.

Gobernanza, capacidades y medición de resultados

La sostenibilidad de la transformación digital depende de la capacidad institucional para gobernarla. Las respuestas coinciden en que la tecnología no produce resultados si no está acompañada de liderazgo, gestión del cambio, talento, calidad de los datos, ciberseguridad y alineación estratégica. Esta gobernanza también debe extenderse al ecosistema de pagos, donde actores con diversos niveles de madurez y estándares deben coordinarse.

Esta afirmación es relevante tanto para instituciones con restricciones presupuestarias, sistemas heredados o pro-

cesos manuales intensivos, como para organizaciones con mayores recursos que necesitan convertir sus inversiones en valor real. La fragmentación parcial de redes y plataformas puede limitar ese retorno incluso cuando cada actor realiza inversiones individuales.

La cultura organizacional es uno de los factores menos visibles y más determinantes. La resistencia al cambio, el temor a la sustitución de funciones, la falta de competencias digitales, la gestión fragmentada de la información y la ausencia de equipos interdisciplinarios pueden limitar el retorno de la inversión. La transformación debe asumirse como un proceso de aprendizaje institucional compartido por negocio, riesgo, tecnología, cumplimiento, atención y alta dirección.

La calidad y la gobernanza de los datos ocupan un lugar central. Los participantes señalan que las organizaciones más maduras utilizan los datos para personalizar productos, anticipar riesgos, medir resultados, tomar decisiones y comprender el comportamiento de los usuarios. La organización que se limita a digitalizar canales puede registrar mayor actividad, pero no necesariamente dispone de información

integrada para explicar por qué los usuarios abandonan un proceso, qué segmentos enfrentan mayores barreras o qué productos generan inclusión sostenible.

La medición se perfila como una tarea pendiente. Deben superarse los indicadores centrados solo en transacciones, descargas o canales disponibles. Una agenda madura debería incorporar métricas de uso efectivo, resolución de necesidades, tiempos, costos, satisfacción, continuidad, inclusión de segmentos específicos, calidad de las decisiones, riesgo y resiliencia. En los sistemas de pago, también importa medir la interoperabilidad, la disponibilidad, los incidentes y la participación de nuevos actores.

En el crédito digital, la eficiencia no puede desligarse de la responsabilidad institucional. Una mayor agilidad debe ir acompañada de análisis adecuados, datos pertinentes, seguimiento, educación y prevención del sobreendeudamiento. El uso de scoring alternativo puede ampliar las oportunidades para microempresarios y productores, pero requiere criterios de calidad, transparencia y protección.

“La tecnología opera como un parche sobre estructuras analógicas deficientes, e impide que la inversión se traduzca en una reducción sostenible del gasto, en agilidad para la toma de decisiones o en una ventaja competitiva medible”.

— Jorge Hoyos, ARCOTEL

Prioridades para profundizar la agenda digital

Las respuestas permiten identificar una agenda de prioridades complementarias. La primera es profundizar la inclusión financiera digital con atención a brechas territoriales, de género, de edad, de actividad económica y de alfabetización. La segunda es fortalecer la conectividad, la interoperabilidad, los pagos inmediatos y la infraestructura central, con el objetivo de reducir fricciones para las personas, las empresas y las organizaciones de la economía popular y solidaria.

Una tercera prioridad es consolidar la confianza: elevar la ciberseguridad a una conversación estratégica, implementar la protección de datos, fortalecer identidad y autenticación, prevenir fraude y responder con oportunidad a incidentes. La confianza se construye con seguridad técnica, información clara y atención efectiva cuando una persona enfrenta un problema.

La cuarta prioridad consiste en modernizar los procesos internos, las arquitecturas tecnológicas y las capacidades de supervisión. Sistemas heredados, integración insuficiente y flujos de trabajo manuales dificultan el uso de datos y la reducción de costos. La transformación del back office, del crédito, de la cobranza y de la gestión documental debe avanzar junto con mecanismos automatizados de monitoreo.

Finalmente, los entrevistados apuntan a una agenda de innovación responsable: datos, inteligencia artificial, open finance, sandbox regulatorio, estándares de interoperabilidad y cooperación entre los actores. Estas herramientas deben incorporarse con criterios de protección de derechos, inclusión, transparencia y resiliencia. El objetivo no es perseguir la novedad tecnológica, sino construir un ecosistema capaz de responder a necesidades reales y sostener la innovación sin ampliar brechas existentes.

Tabla 25. Ruta orientativa de prioridades derivada de las entrevistas

Horizonte	Prioridades sugeridas	Resultado esperado
Corto plazo	Fortalecer ciberseguridad, protección de datos, educación financiera digital, conectividad, medición de uso efectivo y capacidades básicas de monitoreo y SupTech.	Mayor confianza, reducir barreras inmediatas, y alcanzar una mejor capacidad para detectar riesgos en usuarios y entidades.
Mediano plazo	Profundizar en interoperabilidad, pagos inmediatos, infraestructura central, integración de datos, rediseño de procesos y digitalización de crédito, cobranzas, gestión documental y supervisión.	Menores fricciones, procesos más eficientes y servicios más pertinentes para mipymes, ruralidad y EPS.
Largo plazo	Consolidar open finance, gobernanza de datos, IA responsable, arquitecturas abiertas, innovación regulatoria y coordinación público-privada del ecosistema de pagos.	Transformación institucional y ecosistema financiero más inclusivo, interoperable, seguro, competitivo y resiliente.

Fuente: Trabajo de campo de la investigación.

Consensos, tensiones y dilemas estratégicos

La lectura integrada permite identificar consensos reforzados por diversas perspectivas. Primero, la digitalización es irreversible y forma parte de la infraestructura

cotidiana. Segundo, los canales crecieron más rápido que la transformación de los procesos internos y de supervisión. Tercero, la inclusión no puede reducirse a la disponibilidad técnica; exige uso efectivo, confianza y soluciones adaptadas. Cuarto, conectividad, interoperabili-

dad, infraestructura de pagos, datos y ciberseguridad funcionan como un ecosistema. Quinto: gobernanza, talento, supervisión tecnológica y medición del impacto determinan si la inversión genera valor sostenible.

Junto a estos consensos, existen tensiones que enriquecen el análisis. Una de ellas es la diferencia entre la percepción de la expansión del acceso y la preocupación por la persistencia de la exclusión o la subutilización. La banca privada enfatiza los avances en cobertura, transacciones e inversión; otros actores advierten que los segmentos rurales, las mipymes, las mujeres, los adultos mayores y actores de la economía popular y solidaria todavía enfrentan barreras. La tensión no es solo narrativa: invita a medir la inclusión en diferentes niveles, desde el acceso inicial hasta la continuidad y calidad del uso.

Otra tensión se refiere a la planificación. Algunas respuestas resaltan

inversiones y rediseños relevantes; otras describen una reacción de emergencia que trasladó procesos existentes al canal digital. La conclusión más equilibrada es que el proceso ha sido mixto: existen capacidades maduras, pero también rezagos en reingeniería, estándares, arquitecturas y coordinación.

La tercera tensión se relaciona con el costo de la transformación. Desde la banca se plantea que las restricciones tarifarias pueden limitar el incentivo a invertir en innovación, dado el peso de los servicios de tarifa cero o de tarifas controladas. Desde otras perspectivas, la atención se centra en la eficiencia, la inclusión y el riesgo. Este punto evidencia que una agenda digital sostenible también requiere discutir modelos de financiamiento, incentivos, competencia y costos de infraestructura, sin perder de vista la protección y la asequibilidad para los usuarios.

Tabla 26. Matriz de consensos, tensiones e implicaciones estratégicas

Tema	Coincidencia entre actores	Tensión o matiz	Implicación estratégica
Avance digital	Los canales, pagos y servicios remotos han crecido y se consolidaron.	La madurez es desigual entre banca, cooperativas, procesos y territorios.	Evitar políticas homogéneas; diseñar apoyos y exigencias según capacidades y segmentos.
Inclusión	La digitalización puede reducir barreras de tiempo y distancia.	Acceso no siempre se traduce en uso efectivo, crédito pertinente o calidad.	Medir trayectorias de uso y diseñar productos con enfoque territorial y de usuario.
Transformación institucional	Se requiere rediseño de procesos, datos, cultura y gobierno transversal.	Coexisten transformaciones profundas con digitalización de procedimientos heredados.	Fortalecer reingeniería, gestión del cambio, equipos multidisciplinarios y gobernanza de datos.
Infraestructura de pagos y supervisión	La interoperabilidad, los pagos instantáneos y la información oportuna son esenciales.	El ecosistema mantiene fragmentación, estándares desiguales y debate sobre el papel de redes públicas y privadas.	Impulsar infraestructura central, estándares abiertos, participación de nuevos actores y SupTech.

Tema	Coincidencia entre actores	Tensión o matiz	Implicación estratégica
Confianza y protección	La protección de datos, la ciberseguridad y la continuidad sostienen la adopción.	El fraude, la complejidad y la respuesta insuficiente pueden provocar abandono de canales.	Fortalecer prevención, comunicación, autenticación y atención coordinada ante incidentes.
Sostenibilidad financiera	La inversión digital debe generar eficiencia, inclusión y resiliencia.	Existen debates sobre incentivos, tarifas, costos tecnológicos y retorno de inversión.	Vincular innovación y modelos sostenibles con competencia, asequibilidad y protección al usuario.

Fuente: Trabajo de campo de la investigación.

En síntesis, la evidencia indica una fase de transición. La expansión de canales, transferencias, pagos, atención remota y automatización ya generó una base relevante. Las instituciones reportan avances en agilidad, atención, eficiencia y optimización de recursos; las perspectivas cualitativas confirman que la digitalización es un componente de competitividad, continuidad e inclusión, aunque con niveles de madurez desiguales.

La siguiente etapa exige mayor profundidad. Los canales y pagos inme-

diatos no reemplazan el rediseño de procesos; el respaldo directivo no sustituye la medición; la eficiencia interna no garantiza la inclusión, y la innovación no elimina la necesidad de proteger datos, coordinar estándares, gestionar riesgos y construir confianza. La transformación sostenible conecta estos elementos en un modelo institucional y de ecosistema coherente. Los cuatro ejes ordenan esta conclusión. Existe capacidad instalada, pero desigual; la calidad depende de procesos revisados, datos integrados, equipos

preparados y diseño centrado en las personas; los beneficios reportados conviven con brechas de medición, y la agenda futura debe avanzar hacia procesos críticos, interoperabilidad, inclusión, seguridad, supervisión y evaluación de valor.

El reto no es simplemente acelerar la adopción tecnológica, sino cons-

truir una digitalización que genere valor, proteja a las personas, mejore el acceso y el uso efectivo, reduzca fricciones, fortalezca la resiliencia y el monitoreo, y contribuya a una inclusión financiera pertinente, segura y sostenible.

**6. Visión integrada
sobre una digitalización
planificada y enfocada
a un propósito
compartido para
transformar las finanzas
para el desarrollo**

6. Visión integrada sobre una digitalización planificada y enfocada a un propósito compartido para transformar las finanzas para el desarrollo

La digitalización antes de 2020 avanzaba a un ritmo que, con cierta certeza de predicción, el avance tecnológico iba marcando el futuro de las personas, organizaciones y países del mundo. De pronto, un acontecimiento de impacto global inesperado emergió y cambió el ritmo esperado de digitalización acumulada; ese acontecimiento fue la pandemia del COVID-19 que, como medida extrema para evitar el contagio y muerte a gran escala de seres humanos, obligó a que las personas, incluso contra su voluntad, debieran quedarse en casa.

Ese escenario, para dar continuidad a las actividades laborales, educativas y comerciales, impulsó a que los medios de comunicación, bajo la modalidad digital, tomaran fuerza

como mecanismo factible para evitar que el mundo se paralizara de forma total.

De ahí en adelante, el desarrollo de las tecnologías soportadas en aplicaciones digitales —a través de esa autopista gigante de intercomunicación llamada internet— se ha vuelto imparable. Incluso se ha llegado a uno de sus mayores niveles de escalabilidad a través de iniciativas sustentadas en la inteligencia artificial generativa que, con su avance rápido, en los tiempos actuales exige que los gobiernos del mundo establezcan reglas mínimas que no prohíban pero sí obliguen a usarla de manera responsable y ética.

Ahora, según las principales conclusiones de esta investigación

aplicada en organizaciones relacionadas con las finanzas para el desarrollo, queda clara la necesidad de que, luego de más de seis años del COVID-19, se promuevan primero procesos de reorientación de la digitalización acumulada en ese tipo de organizaciones. De acuerdo con los resultados obtenidos en este estudio, casi el 60 % de organizaciones empezaron a digitalizarse con mayor fuerza luego de la pandemia, debido principalmente a la necesidad de continuar con sus operaciones y, así, evitar desaparecer en el camino de un futuro que, para 2020, estaba repleto de nubarrones de incertidumbre.

Por supuesto, frente a esa situación de oscuridad futurista, la digitalización que se impulsó fue apresurada, sin planificación e incluso sin cumplir requisitos previos que una verdadera digitalización debería incorporar para lograr mayor impacto en los resultados financieros y no financieros de cada organización.

Por ejemplo, de acuerdo con el estudio realizado, cerca del 60 % de las organizaciones que se digitalizaron, presionadas por el apuro pandémico, no cumplieron con un requisito clave —el ajuste previo de sus procesos— cuando decidieron incorporar alguna herramienta digi-

tal orientada a mejorar de manera continua el contacto con los clientes, socios o usuarios en general del servicio que ofrecen, o para optimizar el funcionamiento operativo, administrativo, financiero y/o tecnológico que da soporte a todas las actividades que integran la cadena de valor organizacional.

Frente a esta realidad —considerando los datos guía para la inspiración creativa, generados a través de esta investigación aplicada—, se propone un conjunto de elementos que deberían estar presentes al impulsar prácticas digitales adaptadas al perfil de los usuarios internos y externos. Además, deberían orientarse a lo que ocurre con las tendencias globales que marcan el ritmo al avance y transformación de las organizaciones de todo el mundo y de todos los sectores de actividad económica. Dentro de estas organizaciones, están aquellas enfocadas, desde su función misional, a las finanzas para el desarrollo pro inclusión financiera.

Esos elementos para la referencia de la acción estratégica actual y futura se presentan bajo la denominación de “12 puntos para una digitalización ordenada y planificada”. Luego de más de seis años de la pandemia del COVID-19, estos puntos deben

considerarse al reencauzar lo que, hasta ahora en materia digital, tienen las instituciones dedicadas a las finanzas para desarrollar y/o empujar nuevas iniciativas tecnológicas alineadas a los desafíos de una digitalización explosiva con su máxima expresión de escalabilidad, como es la inteligencia artificial (IA).

12 orientaciones para una digitalización ordenada y planificada



A continuación, se describen los doce puntos que se deben tomar en cuenta al momento de digitalizar de forma eficaz, eficiente y ética una organización dedicada al financiamiento para el desarrollo:

1. *Es necesario volver al ejercicio básico de mejora integrada de los procesos, iniciando con el levantar los procesos actuales, para luego analizarlos y determinar si son los correctos y, así, contar con el referente para su mejoramiento y posterior digitalización.*
2. *Se vuelve prioritaria la comprensión clara sobre quiénes son los socios, clientes o usuarios en general de los servicios financieros que se ofrecen. En esta operación estratégica se deben responder preguntas clave como: ¿quiénes son?, ¿qué perfil tienen?, ¿cuáles son sus expectativas y necesidades? Después de responder a estas preguntas,*

sí será posible diseñar los procesos que orientarán la creación efectiva de aplicativos digitales que, por su funcionalidad tecnológica, ayuden a mejorar su experiencia cuando entran en contacto con la institución financiera, y a incrementar la eficiencia organizacional como medio para potenciar la sostenibilidad financiera de largo plazo de una institución financiera objeto de intervención.

3. *Pensando en el alineamiento estratégico organizacional, se necesita dirigir —como fuente para la inspiración creativa y adaptativa— los procesos de digitalización que se han venido dando y los que se piensan ejecutar en el futuro hacia el enfoque y alcance de la estrategia de la organización plasmada en el plan estratégico, con todos sus elementos y detalles.*

4. *Hay que impulsar la construcción de las bases digitales sobre los desafíos que una institución financiera debe enfrentar al dar continuidad a sus operaciones cuando se presenta una situación de crisis dura. Los aprendizajes a partir de los aciertos y errores pandémicos sobre los procesos de digitalización promovidos pueden ser un buen referente.*
5. *Frente a la tendencia creciente de acciones negativas que ponen en riesgo la seguridad financiera de los socios, clientes u otros usuarios que reciben la oferta de servicios financieros y, los datos que almacenan y gestionan las propias instituciones financieras, la ciberseguridad se vuelve un requisito prioritario para contribuir a que disminuyan las vulnerabilidades típicas producto de la interacción de actores presentes en el desarrollo de la actividad financiera de los países.*
6. *Tanto al diseñar una aplicación digital como cuando esta se encuentra ya en funcionamiento, es imperativo definir de manera clara los mecanismos que ayuden a medir, de forma continua, la eficiencia digital. Se justifica una solución digital siempre y cuando ahorre tiempo a los actores internos y externos involucrados y, además, contribuya a disminuir costos organizacionales relacionados con los procesos objeto de digitalización.*
7. *El trabajo en red con el propósito de fortalecer la digitalización de manera colaborativa permitirá potenciar los beneficios de la puesta en acción de iniciativas vinculadas a la*

- práctica con fines diversos de economías de escala. Al compartir programas y proyectos basados en el uso de aplicativos digitales colectivos, se podrá incrementar el impacto en los usuarios finales y, además, disminuirá las exigencias de inversión y mantenimiento que generalmente está detrás de este tipo de innovaciones tecnológicas.*
8. *El acercamiento a casos nacionales e internacionales reconocidos como referentes en el impulso de iniciativas digitales relacionadas a finanzas para el desarrollo facilitará el aprendizaje continuo como medio para adaptar creativamente nuevas aplicaciones digitales en las múltiples dimensiones que integran el funcionamiento de una institución financiera.*
 9. *La regulación interna basada en políticas y procedimientos de la digitalización se vuelve un requisito fundamental para lograr un uso responsable, ético y eficiente de las iniciativas digitales que promuevan los bancos, cooperativas de ahorro y crédito y ONG dedicadas a las finanzas para el desarrollo.*
 10. *La capacitación y asistencia técnica continua en materia de digitalización debe ser promovida como una política institucional que, al aplicarse, ayude a direccionar los esfuerzos digitales que se están sugiriendo para consolidar una digitalización planificada y no improvisada.*
 11. *La digitalización es un espacio del funcionamiento organizacional, que, para gestionarse de manera adecuada, requiere que*

participe personal de diversas disciplinas: ciencias de datos, informática, administración, economía, psicología, sociología, derecho aplicado y otras que sean requeridas al impulsar iniciativas cuyo enfoque y alcance están basados en la aplicación de principios y técnicas digitales.

- 12.** *Junto al desarrollo de capacidades digitales organizacionales y personales, hay que seguir fortaleciendo las habilidades blandas —creatividad, pensamiento crítico, resolución de problemas,*

trabajo colaborativo, resiliencia, etc.—, que, combinadas con las capacidades digitales desarrolladas, facilitan de forma directa y efectiva el proceso de transformación de toda la organización. En los tiempos actuales, la transformación digital se va convirtiendo en el principal pilar de esa transformación organizacional total que para las instituciones promotoras de las finanzas para el desarrollo, desde la focalización misional, será el medio para lograr la ansiada transformación inclusiva de toda la sociedad.

Bibliografía

Bibliografía

- Arregui, Ruth. 2021. "Medidas adoptadas por el sistema financiero frente a la realidad actual". En Resiliencia y transformación digital de las finanzas para el desarrollo en épocas pandémicas, coordinado por Wilson Araque, 49-61. Quito: RFD.
- Auriga. 2016. "Digital transformation: history, present, and future trends". <https://auriga.com/blog/digital-transformation-history-present-and-future-trends/>
- Bakker, Bas, Beatriz Garcia, Weicheng Lian, Yang Liu, Camila Perez, Adam Siddiq, Mariusz Sumlinski, Dmitry Vasilyev y Yuanchen Yang. 2023. The rise and impact of fintech in Latin America. Washington: IMF.
- Beylis, Guillermo, William Maloney, Guillermo Vuletin y Jorge Andrés Zambrano Riveros. 2023. Conectados: Tecnologías digitales para la inclusión y el crecimiento. Informe económico América Latina y el Caribe. Washington: Banco Mundial.
- Bontadini, Filippo, Francesco Filippucci, Cecilia Jona, Giuseppe Nicoletti, Alessandro Saia. 2024. Digitalisation of financial services, access to finance and aggregate economic performance. París: OECD Publishing.

- Caminero, Oricel. 2021. “La centralidad del cliente”. En Resiliencia y transformación digital de las finanzas para el desarrollo en épocas pandémicas, coordinado por Wilson Araque, 139-149. Quito: RFD.
- Carvajal, Édgar. 2025. “Significado y alcance de las condiciones mínimas para una inclusión financiera sostenible en Ecuador”. En La inclusión financiera frente a los desafíos actuales, coordinado por Wilson Araque, 187-210. Quito: RFD.
- Demirgüç-Kunt, Asli, Leora Klapper, Dorothe Singer, y Saniya Ansar. 2022. Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19. Washington: World Bank.
- Durán, Fidel. 2021. “Transformación digital y resiliencia”. En Resiliencia y transformación digital de las finanzas para el desarrollo en épocas pandémicas, coordinado por Wilson Araque, 139-149. Quito: RFD.
- Fan, Yee, Charlie Wilson, Marina Andrijevic, Henrik Carlsen y Somya Joshi. 2025. Digital transformation in the Shared Socioeconomic Pathways. npj Clim. Action 4 (79): 1-11.
- García, Antonio, y Rubén López. 2012. Socioeconomic Impact of Broadband in Latin American and Caribbean Countries. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Hernández, Margarita. 2021. “El sector financiero popular y solidario frente a la crisis: desempeño y gestión de supervisión”. En Resiliencia y transformación digital de las finanzas para el desarrollo en épocas pandémicas, coordinado por Wilson Araque, 62-85. Quito: RFD.
- Klapper, Leora, Dorothe Singer, Laura Starita y Alexandra Norris. 2025. The Global Findex Database 2025: Connectivity and Financial Inclusion in the Digital Economy. Washington: World Bank.
- Schallmo, Daniel, y Christopher Williams. 2018. Digital Transformation Now! In Springer Briefs in Business. Gewerbestrasse: Springer International Publishing.

- Tulcanaza-Prieto, Ana, Alexandra Cortez-Ordóñez, Jairo Rivera y Chang Won Lee. 2025. "Is Digital Literacy a Moderator Variable in the Relationship Between Financial Literacy, Financial Inclusion, and Financial Well-Being in the Ecuadorian Context?". *Sustainability* 17 (6): 2476.
- Vărzaru, Anca, y Claudiu Bocean. 2024. "Digital Transformation and Innovation: The Influence of Digital Technologies on Turnover from Innovation Activities and Types of Innovation". *Systems* 12 (9): 359.
- Verhoef, Peter, Thijs Broekhuizen, Yakov Bart, Abhi Bhattacharya, John Qi Dong, Nicolai Fabian y Michael Haenlein. 2021. "Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda". *Journal of Business Research* 122: 889-901.
- Vial, Gregory. 2019. "Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda". *The Journal of Strategic Information Systems* 28 (2): 118-44.

Anexos

Anexo 1. Instituciones y perfiles entrevistados

Participante	Cargo	Institución
Jessenia Cazco	Intendente Nacional de Riesgos y Estudios	Superintendencia de Bancos del Ecuador
Patricia Bustamante	Ejecutiva principal	CAF
Kleber Jácome	Analista técnico DFEDSSI	Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información
Alonso Llanos	Profesor contratado designado / consultor experto UIT	Universidad Andina Simón Bolívar / ejercicio profesional libre
Marco Rodríguez	Director ejecutivo	Asobanca
Jorge Hoyos	Director ejecutivo	Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones

Participante	Cargo	Institución
Christina Murillo	Superintendente	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
Verónica Trujillo	Especialista del sector financiero	Banco Mundial
Hugo Jácome Estrella	Profesor investigador	FLACSO Ecuador
Salomé Velasco Struve	Gerente de Supervisión e Innovación de Medios de Pago	Banco Central del Ecuador

Fuente: Trabajo de campo de la investigación.

Anexo 2. Cuestionario de entrevista a actores estratégicos

La guía única de entrevista abordó los siguientes ejes de análisis:

1. Estado actual de la digitalización financiera

Desde su experiencia, ¿cómo describiría usted el estado actual de la digitalización del sistema financiero ecuatoriano, especialmente en banca, cooperativas y otros actores de inclusión financiera?

2. Cambios acelerados por la pandemia

Desde su mirada, ¿cuáles considera usted que fueron los principales cambios que aceleró la pandemia en la digitalización financiera y cuáles de esos cambios sí se consolidaron después de la emergencia?

3. Factores que impulsaron la digitalización

A la luz de lo observado en estos años, ¿considera usted que la digitalización en el Ecuador respondió más a una necesidad coyuntural, a una visión

estratégica institucional o a una presión del mercado y de los usuarios? Por favor, explique por qué.

4. Profundidad de la transformación digital

Desde su perspectiva, ¿qué tan profundo ha sido realmente este proceso de transformación digital? ¿Considera usted que se rediseñaron los procesos o, en muchos casos, solo se digitalizaron prácticas ya existentes?

5. Principales rezagos de digitalización

En su criterio, ¿cuáles son hoy las principales áreas del negocio financiero donde todavía persisten mayores rezagos de digitalización en el Ecuador?

6. Resultados sostenibles de la digitalización

Desde su experiencia, ¿qué factores considera usted que están limitando que la digitalización se traduzca en resultados más medibles y sostenibles, por ejemplo, en eficiencia, satisfacción del cliente o cumplimiento estratégico?

7. Respuesta a las necesidades de los usuarios

Desde su mirada, ¿hasta qué punto considera usted que la digitalización financiera en el país ha logrado responder al perfil y a las necesidades reales de los usuarios, sobre todo de los segmentos tradicionalmente menos atendidos?

8. Condiciones habilitantes del ecosistema digital

En este proceso, ¿qué papel cree usted que están jugando la conectividad, la interoperabilidad, los sistemas de pagos, la protección de datos y la confianza del usuario en la consolidación de la digitalización financiera?

9. *Gobernanza y transformación digital sostenible*

En términos de gobernanza institucional, ¿qué distingue, a su juicio, a una entidad que solo ha digitalizado servicios de otra que realmente está construyendo una transformación digital sostenible?

10. *Prioridades futuras de la agenda digital*

Mirando hacia los próximos años, ¿cuáles considera usted que deberían ser las prioridades del sector financiero ecuatoriano para reencauzar o profundizar su agenda digital frente a los desafíos actuales y futuros?



Sobre la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo

Somos la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD), organización que tiene por misión representar a sus miembros y proveerlos de productos, servicios, herramientas, estudios e información adecuada y oportuna para su fortalecimiento.

Buscamos ser la organización referente y la más representativa de las microfinanzas en el país, que genere beneficios tangibles para sus instituciones miembros.

Contamos con certificaciones nacionales e internacionales que avalan toda nuestra trayectoria y compromiso por contribuir al desarrollo del sector.

Entre nuestros objetivos estratégicos están incidir técnicamente en la política pública, e impulsar la inclusión financiera y las microfinanzas en el país; fortalecer nuestras instituciones miembros a través de la provisión de proyectos y productos, servicios y herramientas innovadoras; entregar información estadística y técnica de forma oportuna para la adecuada toma de decisiones.

Conoce más de nosotros y nuestro trabajo a través de la página web

www.rfd.org.ec

Grupo de Investigación en Asociatividad

GIA

Universidad Andina Simón Bolívar
Ecuador

Sobre el Grupo de Investigación en Asociatividad (GIA)

El Grupo de Investigación en Asociatividad (GIA) es un espacio en el cual, desde la óptica de la investigación científica, se busca estudiar una serie de temas relacionados con el ámbito de la asociatividad y su aplicación en campos organizacionales vinculados al sector de la administración pública, el sector de la administración de negocios y al sector de la promoción del desarrollo.

Esta iniciativa, dirigida a fortalecer la investigación impulsada por la academia, es promovida desde 2014, por la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, a través de su Área Académica de Gestión, como un aporte a la generación de conocimiento especializado que, como evidencia sustentada en datos de origen científico, pueda contribuir a la toma de decisiones, solución de problemas, diseño de estrategias o políticas públicas y, por supuesto, también, como referente inspirador para el desarrollo de futuras investigaciones.

Serie Inclusión y Desarrollo

1. Wilson Araque Jaramillo (coord.). ¿Qué es la inclusión financiera? Un análisis desde la teoría y la práctica.
2. Fausto Jordán (coord.). Memoria histórica 20 años del Foro Ecuatoriano.
3. Wilson Araque Jaramillo (coord.). Resiliencia y transformación digital de las finanzas para el desarrollo en épocas pandémicas.
4. Andrés Freire. Finanzas agropecuarias y smart data para la adaptación climática, experiencia del proyecto EcoMicro en Ecuador.
5. Wilson Araque Jaramillo (coord.). El futuro del ecosistema financiero ante la “nueva realidad”.
6. Wilson Araque Jaramillo (coord.). ¿Qué son las finanzas verdes? Un análisis desde la teoría y la práctica.
7. Wilson Araque Jaramillo (coord.). Un nuevo entorno para la inclusión financiera y las finanzas sostenibles.
8. Wilson Araque Jaramillo (coord.). Sostenibilidad, eje clave de un sistema financiero inclusivo y socialmente responsable.
9. Wilson Araque Jaramillo (coord.). Finanzas verdes desde la práctica.
10. Wilson Araque Jaramillo (coord.). La inclusión financiera frente a los desafíos actuales.

- 11.** Wilson Araque Jaramillo (coord.). ¿Qué es la verdadera educación financiera? Un análisis desde la teoría y la práctica.
- 12.** Edgar Carvajal. La educación financiera que necesitamos los ecuatorianos. Bienestar genuino e inclusión sostenible.
- 13.** Wilson Araque Jaramillo (coord.). Inclusión financiera, conectando oportunidades en la región.
- 14.** Wilson Araque Jaramillo, Jairo Rivera Vásquez, Paúl Guerra Intriago. Aceleramiento DIGITAL en las Finanzas para el Desarrollo -desafíos presentes y futuros-.

Serie

Inclusión y Desarrollo

Esta publicación de la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD) en alianza investigativa con el Grupo de Investigación en Asociatividad (GIA) de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, busca contribuir al fortalecimiento de los procesos de digitalización que se han impulsado y se siguen promoviendo desde las organizaciones vinculadas a las finanzas para el desarrollo con el propósito de que logren un mejoramiento organizacional continuo que, al final, les permita cumplir con su función misional de contribuir, desde la filosofía de la inclusión socioeconómica integrada, a una transformación productiva del país con equidad social y responsabilidad medioambiental.

Los resultados que se presentan hacen ver cómo, luego de la pandemia del covid-19, los bancos, cooperativas de ahorro y crédito y ONG del sector financiero para el desarrollo se vieron obligados a acelerar sus procesos de digitalización con el fin estratégico de dar continuidad a sus operaciones y, así, evitar una desaparición prematura presionada por las circunstancias pandémicas que, por la gravedad de la crisis, obligaron al cierre total y, luego parcial, de todo tipo de actividad personal u organizacional.

Este desafío empujado por la crisis pandémica inesperada hizo que, como también se evidencia en el estudio, las instituciones financieras en más de la mitad de los casos estudiados -al momento de incorporar herramientas digitales para su funcionamiento operativo, administrativo, tecnológico y comercial- tengan que, por los apuros pandémicos, hacerlo sin cumplir ciertos prerequisites clave de la mejora sistémica organizacional como son el levantamiento, análisis, mejora y, de ahí sí, digitalización de los procesos.

Con esos antecedentes, esta publicación finaliza -pensando en los procesos de transformación organizacional futuros-, con un capítulo propuesto intitulado “Visión integrada sobre una digitalización planificada y enfocada a un propósito compartido para la transformación de las finanzas para el desarrollo” que, a través del énfasis en doce puntos clave, busca proponer un conjunto integrado de elementos que deberían estar presentes cuando una organización, dedicada a las finanzas para el desarrollo, busca emprender un proceso de digitalización que sea eficaz, eficiente y ético.

Por último, a través de esta publicación número 14 de la Serie Inclusión y Desarrollo de la RFD, titulada “Aceleramiento **DIGITAL** en las Finanzas para el Desarrollo -desafíos presentes y futuros-” se espera que, como insumo adicional para la mejora del sector de las finanzas para el desarrollo, los actores públicos, privados, nacionales e internacionales dispongan de elementos inspiradores sustentados, desde la confiabilidad de la evidencia, en procesos soportados en los protocolos que exige la investigación científica.

