

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador

Departamento de Economía, Ambiente y Territorio

Convocatoria 2023-2024

Tesina para obtener el título de Especialización en Inclusión Financiera y Gestión de
Cooperativas de Ahorro y Crédito

DISEÑO DE UN PLAN DE CAMBIO INTEGRAL EN LA GESTIÓN DE LAS COACS DE
LOS SEGMENTOS 1 Y 2 EN ECUADOR PARA LA ADOPCIÓN DE NUEVAS
TECNOLOGÍAS

Génesis Stefanie Jiménez Jiménez

Asesor: Roberto Javier Álvarez Gamboa

Lectores: Iván Eduardo Velástegui Velástegui

Quito, agosto de 2025

Índice de contenidos

Resumen	6
Introducción.....	7
Capítulo 1. Revisión de la literatura.....	9
1.1. Orígenes de la gestión del cambio	10
1.2. Tecnología	11
1.3. Gestión del cambio y adopción de la tecnología	12
1.4. Cooperativas de ahorro y crédito: importancia y características	13
1.5. Gestión de cambio y cooperativas de ahorro y crédito.....	15
1.6. Potencial de desarrollo tecnológico en las cooperativas de ahorro y crédito	16
1.7. Importancia de la gestión de cambio	17
1.8. Mejores prácticas internacionales.....	17
Capítulo 2. Definición del problema.....	19
2.1. Diagnostico situacional.....	19
2.1.1. Población objetivo	21
2.2. Diagrama del diagnóstico situacional.....	23
2.3. Justificación del proyecto y delimitación del problema	24
2.3.1. Causas y efectos del problema	26
2.3.2. Soluciones propuestas.....	27
2.3.3. Diagrama de involucrados	29
2.3.4. Árbol del problema	30
2.4. Objetivos del proyecto.....	31
2.4.1. Árbol de objetivos y alternativas	33
2.4.2. Estructura analítica del proyecto.....	35
Capítulo 3. Desarrollo metodológico y resultados del proyecto.....	37

3.1. Matriz de marco lógico	37
3.2. Plan operativo	39
3.3. Presupuesto del proyecto	46
3.4. Evaluación ex ante.....	51
3.4.1. Análisis de la pertinencia del proyecto	52
3.4.2. Análisis de la consistencia interna del proyecto	52
Conclusiones	55
Recomendaciones	56
Referencias	57
Anexos	59
Anexo 1. Cronograma.....	59

Lista de ilustraciones

Figuras

Figura 2.1. Diagrama de involucrados	29
Figura 2.2. Árbol del problema	31
Figura 2.3. Árbol de objetivos.....	33
Figura 2.4. Árbol de objetivos y alternativas	34
Figura 2.5. Estructura analítica del proyecto.....	35

Tablas

Tabla 3.1. Matriz de marco lógico	38
Tabla 3.2. Plan operativo.....	41
Tabla 3.3. Presupuesto	48
Tabla 3.4. Matriz para el análisis de viabilidad política.....	52
Tabla 3.5. Matriz para la evaluación del análisis de la situación inicial del proyecto	53

Declaración de cesión de derecho de publicación de la tesina

Esta tesina se registra en el repositorio institucional en cumplimiento del artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior que regula la entrega de los trabajos de titulación en formato digital para integrarse al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador, y del artículo 166 del Reglamento General Interno de Docencia de la Sede, que reserva para FLACSO Ecuador el derecho exclusivo de publicación sobre los trabajos de titulación durante un lapso de dos (2) años posteriores a su aprobación.

Quito, agosto de 2025

Resumen

El presente estudio desarrolla un plan de gestión del cambio orientado a facilitar la adopción de nuevas tecnologías en las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COACs) de Ecuador, especialmente en los segmentos 1 y 2. El objetivo general es diseñar estrategias que permitan a estas instituciones integrar innovaciones tecnológicas de manera eficiente, minimizando los impactos negativos y maximizando los beneficios tanto operativos como financieros.

El estudio se justifica por la creciente demanda de productos digitales por parte de los clientes y por la necesidad de mejorar la experiencia del usuario. Este contexto obliga a las COAC a optimizar sus procesos mediante tecnologías que transforman la cultura organizativa, los roles y los procedimientos existentes. El estudio es pertinente porque ofrece soluciones concretas para hacer frente a estos retos y promover una evolución estructural alineada con las exigencias del mercado financiero ecuatoriano.

El estudio se desarrolló mediante el enfoque de Marco Lógico, que estructuró el diseño del proyecto para la adopción tecnológica en las COACs. El proceso comenzó con un diagnóstico situacional para identificar barreras y oportunidades, seguido de la construcción del árbol de problemas para analizar sus causas y efectos. A continuación, se diseñó la Matriz de Marco Lógico (MML), en la que se definieron los objetivos, los indicadores y las actividades clave. Por último, se realizó una evaluación ex ante para determinar la viabilidad técnica y operativa de la propuesta.

En conclusión, el estudio destaca la importancia de una gestión efectiva del cambio para que las COACs puedan hacer frente con éxito a los desafíos tecnológicos actuales y futuros, garantizando la sostenibilidad de sus operaciones y su competitividad en el mercado. Este documento se presenta como una guía integral para las instituciones financieras que buscan innovar, ofreciendo herramientas prácticas y estrategias concretas para liderar transformaciones organizativas.

Introducción

El presente trabajo aborda la gestión del cambio, un tema crucial en un mundo que enfrenta transformaciones constantes. En este contexto, muchas organizaciones exitosas, tanto grandes como pequeñas, han demostrado que el cambio efectivo debe implementarse en fases, siguiendo un proceso estructurado que requiere tiempo adecuado para obtener resultados sostenibles. Intentar acelerar el cambio sin seguir estas fases puede generar la ilusión de velocidad, pero rara vez conduce a éxitos satisfactorios (Kotter 2011).

La gestión del cambio adquiere relevancia en la adaptación a los nuevos desafíos que plantea la era digital, donde los procesos, la tecnología y los modelos de negocio deben evolucionar para satisfacer las demandas actuales. Muchas empresas tradicionales enfrentan el dilema de “cambiar o morir”, mientras que gigantes tecnológicos como Amazon reconocen la necesidad de gestionar estos cambios para mantenerse competitivos en un entorno empresarial de crecimiento rápido (Beer y Nohria 2011).

La gestión del cambio se define como un enfoque estructurado que facilita la transición de individuos y organizaciones desde un estado actual hacia un estado deseado, logrando no solo la implementación del cambio sino también su sostenibilidad y adaptación (Esnaola y Atchley 2011). Esto resulta especialmente crítico en épocas de transformación tecnológica, donde las instituciones deben adaptarse rápidamente para mantener su relevancia.

La situación problemática que justifica este estudio radica en las dificultades que enfrentan las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COACs) de Ecuador, especialmente en los segmentos 1 y 2, para integrar nuevas tecnologías de manera efectiva. Estas dificultades incluyen la resistencia al cambio, el impacto en los procesos internos y la necesidad de preparar al personal para adaptarse a estas transformaciones. Frente a esta realidad, surge la necesidad de diseñar un plan de gestión del cambio que permita superar estos desafíos y optimizar los beneficios de las innovaciones tecnológicas.

El objetivo principal de este estudio es desarrollar estrategias que faciliten la adopción de nuevas tecnologías en las COACs, minimizando los impactos negativos y maximizando su efectividad. Para lograrlo, se utilizó una metodología de marco lógico que incluye una revisión exhaustiva de la literatura, un diagnóstico situacional y el diseño de un plan integral.

Entre los principales resultados, se destaca la elaboración de un plan de actividades flexible y adaptable a diversos cambios tecnológicos, el cual enfatiza la importancia de gestionar la cultura organizacional y preparar adecuadamente al personal. Como conclusión, este estudio

subraya que una gestión efectiva del cambio es crucial para que las COACs en los segmentos 1 y 2 enfrenten con éxito los desafíos tecnológicos, asegurando su sostenibilidad y competitividad.

En cuanto a la estructura del documento, este se organiza en cuatro capítulos principales. El primer capítulo presenta una revisión de la literatura sobre gestión del cambio y sus principios fundamentales. El segundo capítulo describe el diagnóstico situacional de las COACs, identificando los principales desafíos. En el tercer capítulo se desarrolla el plan de gestión del cambio, detallando las estrategias propuestas. Finalmente, el cuarto capítulo expone los resultados, conclusiones y recomendaciones del estudio.

Capítulo 1. Revisión de la literatura

En este capítulo se revisará la literatura como contexto y apertura de referente al tema central del proyecto. La gestión del cambio se ha consolidado como un componente fundamental en el proceso de adopción de nuevas tecnologías. Como indican Kotter y Cohen en su obra *The Heart of Change*, la resistencia al cambio por parte de los empleados es uno de los principales obstáculos a los que se enfrentan las organizaciones. Este fenómeno puede socavar los esfuerzos por implementar tecnologías innovadoras si no se maneja adecuadamente según Kotter y Cohen (2002). Para superar esta resistencia, resulta esencial implementar estrategias de gestión del cambio que incluyan a los empleados en el proceso, los motiven y les brinden una visión clara y compartida sobre el propósito de la transformación organizacional. Sin estas medidas, el riesgo de fracaso aumenta considerablemente, lo que deriva en retrasos, sobrecostos, reprocesos y una disminución de la eficiencia organizativa.

El cambio organizacional no se limita a la adopción de herramientas tecnológicas, sino que también implica gestionar las transiciones emocionales y psicológicas de los empleados mientras abandonan prácticas arraigadas para adoptar nuevos paradigmas de trabajo. Bridges (2009) enfatiza que la transición personal es un componente esencial en el proceso de cambio, ya que impacta directamente en la capacidad de los trabajadores para adaptarse a las nuevas demandas organizativas. Este aspecto emocional subraya la importancia de diseñar estrategias que faciliten la asimilación de las transformaciones, promoviendo una actitud positiva y proactiva frente a los nuevos retos.

Un enfoque efectivo de la gestión del cambio incluye establecer una visión convincente del futuro deseado y comunicarla de manera transparente y constante. Este enfoque no solo reduce las incertidumbres inherentes al cambio, sino que también empodera a los empleados para que participen activamente en la transición según Kotter (1996). Además, estrategias como la formación continua, el reconocimiento de logros intermedios y la creación de redes de apoyo interno fortalecen el compromiso organizacional y facilitan la adopción de nuevas tecnologías.

La falta de una gestión del cambio estructurada puede tener consecuencias graves. Por ejemplo, las organizaciones pueden quedar atrapadas en inercias que perpetúan prácticas obsoletas, dificultando su capacidad para adaptarse a entornos dinámicos y competitivos. Esto se traduce en tiempos de adaptación prolongados y una pérdida significativa de competitividad en el mercado. Para evitar estos problemas, las organizaciones deben priorizar

la implementación de programas de cambio que no solo consideren los aspectos técnicos de las transformaciones, sino también los factores humanos que determinan su éxito.

1.1. Orígenes de la gestión del cambio

Los orígenes de la gestión del cambio se remontan a la década de 1940, cuando las transformaciones en los lugares de trabajo se hicieron más comunes debido a la necesidad de adaptación organizacional impuesta por la Segunda Guerra Mundial. Uno de los pioneros en el estudio del cambio organizacional fue el psicólogo social Kurt Lewin, quien en 1947 introdujo un modelo de tres etapas conocido como “Descongelar, Cambiar y Volver a congelar” (Lewin 1947). Este modelo establecía que, para que un cambio sea exitoso, primero hay que preparar a la organización rompiendo con el statu quo (descongelar), luego hay que implementar la transformación deseada (cambiar) y, por último, hay que consolidar el nuevo estado como el estándar (volver a congelar).

Las teorías de Lewin dieron origen al pensamiento fundamental que sustenta la gestión del cambio, haciendo hincapié en la importancia de generar un deseo de cambio, facilitar su implementación y estabilizarlo dentro de la organización según Burnes (2004). Sus ideas influyeron significativamente en modelos posteriores de gestión del cambio y sentaron las bases para enfoques más estructurados y sistemáticos en las décadas siguientes.

En las décadas de 1990 y 2000, la gestión del cambio comenzó a consolidarse como una disciplina formal, con el desarrollo de metodologías estructuradas para ayudar a las organizaciones a afrontar transformaciones de manera más efectiva. Un hito importante en esta evolución fue la creación del modelo ADKAR (Conciencia, Deseo, Conocimiento, Habilidad y Refuerzo) por Jeff Hiatt en 2003, a través de la consultora Prosci. Este modelo, inspirado en los principios de Lewin, enfatiza la necesidad de gestionar el cambio desde una perspectiva individual, asegurando que las personas pasen por cada fase del proceso para lograr una transición exitosa (Hiatt, 2006). Además, durante este periodo, John Kotter desarrolló su modelo de ocho pasos para la gestión del cambio, publicado en 1996, el cual enfatiza la creación de una visión convincente, la generación de urgencia y la consolidación del cambio mediante el liderazgo efectivo (Kotter 1996).

Con el avance del siglo XXI, la gestión del cambio ha seguido evolucionando, integrando un enfoque más ágil y adaptable en respuesta a la aceleración de la transformación digital y los nuevos desafíos organizacionales. Modelos como el Change Management Framework de la consultora McKinsey y el enfoque Lean Change Management han cobrado relevancia en la

última década, destacando la necesidad de iteraciones rápidas y aprendizaje continuo en los procesos de cambio organizacional según Stickdorn (2018). Asimismo, la creciente digitalización ha impulsado la adopción de plataformas tecnológicas que facilitan la implementación y seguimiento de iniciativas de cambio, lo que permite una gestión más efectiva basada en datos.

A lo largo del tiempo, la gestión del cambio ha evolucionado para adoptar un enfoque más holístico y centrado en las personas, reconociendo que los factores humanos son tan cruciales como los aspectos técnicos y procedimentales en la implementación del cambio organizacional de acuerdo con Kotter (1996). A medida que las organizaciones se enfrentan a un ritmo de transformación cada vez más acelerado debido a la globalización y la digitalización, la gestión del cambio sigue desarrollándose para abordar estos desafíos de manera más efectiva según Cameron y Green (2020).

1.2. Tecnología

El término “tecnología” en el contexto de las organizaciones financieras abarca una amplia gama de herramientas y sistemas que han transformado fundamentalmente la forma en que se llevan a cabo las operaciones y se brindan los servicios. La tecnología ha permitido a las instituciones financieras en todo el mundo optimizar sus procesos internos, mejorar la eficiencia y, al mismo tiempo, proporcionar una experiencia más conveniente y personalizada a los clientes. La adopción de tecnologías como la banca en línea, la inteligencia artificial y las aplicaciones móviles ha acelerado la automatización de tareas rutinarias y ha facilitado la toma de decisiones informadas en tiempo real. La tecnología también ha desafiado las estructuras tradicionales de las organizaciones financieras, impulsando una reevaluación constante de sus modelos de negocio y estrategias de adaptación al entorno cambiante según Wewege (2019).

La rápida evolución tecnológica y su impacto en las organizaciones financieras no se limita solo a las mejoras operativas, sino que también está alterando la forma en que se relacionan con los clientes. Como señala el informe “Financial Services at the Crossroads: Digital Transformation and its Impact” publicado por Deloitte (2020), la tecnología ha habilitado nuevas formas de comunicación y relación con los clientes, transformando la experiencia del cliente en el proceso. Plataformas de atención al cliente en línea, chatbots y análisis de datos avanzados permiten una personalización más profunda de los servicios financieros, lo que resulta en una mayor satisfacción y lealtad del cliente. Sin embargo, esta transformación no

está exenta de desafíos, ya que las organizaciones financieras deben adaptarse y gestionar de manera efectiva la transición hacia una mayor dependencia de la tecnología, lo que a menudo implica la necesidad de contar con un plan de gestión del cambio sólido que garantice una transición exitosa hacia este nuevo paradigma tecnológico

1.3. Gestión del cambio y adopción de la tecnología

La gestión efectiva del cambio es esencial para garantizar la adopción exitosa de nuevas tecnologías en las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador. En su libro “Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach” (2018), Ian Palmer destaca que la resistencia al cambio es común cuando se introducen nuevas tecnologías en las organizaciones. Sin embargo, una gestión de cambio bien planificada y ejecutada puede ayudar a superar esta resistencia al involucrar a los empleados, comunicar de manera efectiva los beneficios de la tecnología y proporcionar el apoyo necesario durante la transición. En el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito, donde el capital humano desempeña un papel crucial en la prestación de servicios financieros, la gestión efectiva del cambio se convierte en un factor crítico para garantizar que los empleados se adapten de manera efectiva a las nuevas tecnologías y continúen brindando un servicio de calidad a los miembros.

La literatura también resalta la importancia de la gestión de cambio en el contexto de la adopción de tecnologías disruptivas en el sector financiero. Según el artículo “Leading Change in the Digital Age: A Framework for Leveraging Technology-Enabled Transformation” de Jeanne W. Ross y Cynthia M. Beath (2019), la gestión de cambio se vuelve aún más crítica cuando las cooperativas de ahorro y crédito se enfrentan a tecnologías que alteran radicalmente la forma en que operan. La implementación de tecnologías como la inteligencia artificial, la cadena de bloques, robotización de procesos o nuevos canales puede requerir una redefinición completa de los procesos de negocio y la capacitación de los empleados. La gestión de cambio, en este sentido, no solo implica la adaptación, sino la reinención de las operaciones y la cultura organizacional para aprovechar al máximo el potencial de estas tecnologías (Ahrens 2019).

La relación entre la gestión de cambio y la adopción de nuevas tecnologías en cooperativas de ahorro y crédito también ha sido explorada por autores como John P. Kotter en su libro *Leading Change* (1996). Kotter argumenta que una gestión de cambio exitosa comienza con la creación de una visión clara y la comunicación efectiva de esa visión a todos los niveles de la organización. En el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador, esta visión

puede centrarse en mejorar la experiencia del cliente, hacer que la operativa sea más eficiente o ampliar los servicios digitales.

Una gestión de cambio bien ejecutada no solo ayuda a las cooperativas a implementar nuevas tecnologías, sino que también fomenta una cultura de adaptabilidad y aprendizaje continuo, que son esenciales en un entorno financiero en constante evolución.

1.4. Cooperativas de ahorro y crédito: importancia y características

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador han desempeñado un papel significativo en el sector financiero del país. Se han caracterizado por su orientación hacia los socios y su función principal de proporcionar servicios financieros accesibles y asequibles a las comunidades locales. Estas instituciones financieras tienen un fuerte enfoque en la inclusión y la participación de los miembros, lo que la diferencia de las instituciones bancarias tradicionales. Según Derteano (2007) Las instituciones, en el caso de la cooperativa, tienen como centro de atención a las personas: los socios y los trabajadores. Tienen actividades en torno a un bien común, a una visión de mejorar la comuna, el poblado o el espacio geográfico donde se encuentran, priorizando el cooperativismo por encima de la ganancia individual.

Un aspecto esencial de las Cooperativas de ahorro y Crédito en Ecuador es su capacidad para movilizar recursos financieros a nivel local, estas cooperativas desempeñan un papel crucial en la intermediación financiera a nivel comunitario. Además de ofrecer servicios de ahorro y crédito, a menudo están involucradas en actividades de desarrollo local, como préstamos para vivienda, educación y microempresas, contribuyendo de manera significativa al desarrollo económico y social de sus regiones según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS 2019).

En Ecuador, las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) desempeñan un papel fundamental en el sistema financiero popular y solidario. La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) es la entidad encargada de regularlas y supervisarlas. Para gestionar de manera más efectiva y acorde con la normativa vigente, la SEPS segmenta a las COAC en diferentes categorías en función del importe de sus activos.

La segmentación actual de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador se establece según la “Norma para la segmentación de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario”, emitida por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera mediante la Resolución No. 521-2019-F. Esta norma clasifica a las COAC en segmentos del 1 al 5, basándose en el

saldo de sus activos. A continuación, se detallan los segmentos y sus respectivos rangos de activos:

- Segmento 1: COAC con activos superiores a USD 80 millones.
- Segmento 2: COAC con activos entre USD 20 millones y USD 80 millones.
- Segmento 3: COAC con activos entre USD 5 millones y USD 20 millones.
- Segmento 4: COAC con activos entre USD 1 millón y USD 5 millones.
- Segmento 5: COAC con activos hasta USD 1 millón.

Esta clasificación permite una supervisión diferenciada, adaptando los controles y regulaciones según la magnitud y complejidad de cada cooperativa. Es importante señalar que la segmentación ha experimentado cambios a lo largo del tiempo para ajustarse a las dinámicas del sector. Por ejemplo, en 2014, la segmentación se realizaba en cuatro categorías, y posteriormente se amplió a cinco segmentos para una categorización más precisa.

La segmentación de las COAC es esencial para:

- Supervisión eficiente: Permite a la SEPS centrar sus esfuerzos de supervisión y control en función del tamaño y el riesgo de cada cooperativa.
- Regulaciones apropiadas: facilita la implementación de normativas que se ajusten a la realidad de cada segmento, lo que promueve la estabilidad del sistema financiero popular y solidario.
- Transparencia y confianza: proporciona a los socios y al público en general información clara sobre la solidez y categoría de las cooperativas, fomentando la confianza en el sector.

La segmentación es una herramienta dinámica que se revisa periódicamente para adaptarse a las condiciones cambiantes del sector financiero y asegurar el desarrollo sostenible de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador.

Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. “Resolución No. 521-2019-F” (2019).

Otro aspecto distintivo de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador es su estructura de propiedad y gobierno democrático. Estas instituciones operan bajo principios cooperativos, lo que significa que los miembros tienen voz en la toma de decisiones y participan en la elección de los líderes de la cooperativa. Esta estructura de gobernanza democrática promueve la transparencia y la rendición de cuentas, lo que es fundamental para generar confianza entre

los miembros y fortalecer la cooperativa como una entidad sostenible a largo plazo (Acosta 2015).

1.5. Gestión de cambio y cooperativas de ahorro y crédito

La gestión de cambio efectiva puede tener un impacto significativo en la operación y sostenibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador. Según el libro “Change Management: A Guide to Effective Implementation” de Robert Paton (2008), una implementación de cambios sin una estrategia adecuada puede generar resistencia entre los empleados y desencadenar un impacto negativo en la productividad y la moral del equipo.

En el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador, donde la colaboración y el compromiso del personal son fundamentales para proporcionar servicios financieros de calidad, la ausencia de una gestión de cambio sólida podría entorpecer el funcionamiento eficaz de la institución y poner en riesgo su sostenibilidad a largo plazo.

La gestión del cambio también es cada vez más importante para las organizaciones financieras. Las instituciones financieras se enfrentan a un entorno en constante evolución impulsado por avances tecnológicos, cambios regulatorios y exigencias cambiantes de los clientes. La falta de adaptación y una gestión inadecuada de estos cambios puede hacer que pierdan competitividad y que no puedan satisfacer las necesidades de sus socios. Las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador no son ajenas a esta dinámica, por lo que una gestión de cambio efectiva es esencial para garantizar su capacidad de adaptación y su sostenibilidad en un entorno financiero en constante cambio.

Skinner resalta cómo las cooperativas a menudo enfrentan desafíos específicos al adoptar tecnologías avanzadas, ya que deben considerar la capacitación de los miembros y la accesibilidad de las soluciones tecnológicas para comunidades que pueden tener un acceso limitado a la infraestructura digital según Skinner (2019). Por otro lado, las cooperativas también están bajo una presión constante para proporcionar servicios tecnológicamente avanzados a miembros que demandan una experiencia más sofisticada.

Esta dinámica pone de manifiesto la importancia de un plan de gestión de cambio que se adapte a las necesidades específicas de cada segmento, teniendo en cuenta los distintos niveles de alfabetización tecnológica y las expectativas de los miembros.

Las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador y la adopción de nuevas tecnologías también refleja el desafío de equilibrar la inclusión financiera con la innovación tecnológica. La inclusión financiera es un objetivo fundamental en el país, y las cooperativas desempeñan un

papel vital en alcanzar este objetivo (Banco Central del Ecuador 2021). Sin embargo, la adopción de tecnologías avanzadas suele ir asociada a una mayor eficiencia y competitividad. En este contexto, la gestión del cambio es esencial para garantizar que las cooperativas puedan ofrecer servicios tecnológicamente avanzados y reducir el riesgo de adaptación de los miembros, para lo que es necesario adaptar las estrategias y la comunicación para que todos los miembros se beneficien de las nuevas tecnologías.

1.6. Potencial de desarrollo tecnológico en las cooperativas de ahorro y crédito

Las nuevas tecnologías presentan oportunidades significativas para las cooperativas de los en Ecuador, especialmente en términos de mejorar la eficiencia operativa. En el libro “Digital Banking: Enhancing Customer Experience, Generating Insights, and Driving Revenue” de Kelvin Lee (2017), se destaca cómo la automatización de procesos a través de tecnologías como la robótica y la inteligencia artificial puede reducir la carga de trabajo manual, disminuir los errores y aumentar la eficiencia en la gestión de transacciones financieras. Para las cooperativas que a menudo operan con recursos limitados, estas tecnologías pueden ser vitales para mantener bajos costos operativos y, al mismo tiempo, mejorar la calidad de los servicios prestados a sus miembros.

Las nuevas tecnologías también ofrecen oportunidades para ampliar la gama de servicios que las cooperativas de ahorro y crédito pueden proporcionar a sus miembros. Las soluciones digitales permiten a las cooperativas diversificar su oferta de productos y servicios, como la banca en línea, aplicaciones móviles, y servicios de pago electrónico. Esto no solo mejora la accesibilidad y comodidad para los miembros, sino que también puede impulsar la retención de clientes y atraer a nuevas generaciones de usuarios más familiarizados con las tecnologías digitales según Sharma y Krishnan (2019).

Además, la adopción de nuevas tecnologías en las cooperativas en Ecuador puede abrir oportunidades para una mayor inclusión financiera. La tecnología permite a las cooperativas llegar a comunidades remotas o desatendidas, lo que es particularmente relevante en el contexto geográfico diverso de Ecuador. Las tecnologías de pago móvil y las aplicaciones bancarias pueden brindar acceso a servicios financieros a poblaciones que anteriormente estaban excluidas del sistema bancario tradicional. Esto no solo beneficia a los socios y a la comunidad en general, sino que también puede aumentar la base de clientes de las cooperativas y garantizar su sostenibilidad a largo plazo (Banco Mundial 2017).

1.7. Importancia de la gestión de cambio

La necesidad de una gestión de cambio efectiva al adoptar nuevas tecnologías se ha vuelto un tema crucial en el ámbito de las organizaciones. Como señala John P. Kotter en su libro “Leading Change” (1996), la resistencia al cambio es una reacción humana natural cuando se introducen innovaciones en un entorno laboral. La falta de una gestión adecuada puede generar confusión, desmotivación y resistencia entre los empleados, lo que puede dificultar la adopción tecnológica. Esto se vuelve aún más relevante en las cooperativas de ahorro y crédito, donde el capital humano desempeña un papel fundamental en la prestación de servicios financieros. La gestión del cambio no es una opción, sino una necesidad para garantizar una transición sin problemas hacia las nuevas tecnologías en este contexto.

La importancia de una gestión de cambio efectiva se extiende a la adopción de tecnologías financieras disruptivas. Según el artículo “Fintech and Financial Services: Initial Considerations” de Douglas W. Arner y Janos Nathan Barberis (2017), la implementación de tecnologías como la cadena de bloques o la inteligencia artificial a menudo requiere un cambio significativo en los procesos y la cultura organizacional. Sin una gestión adecuada, los empleados pueden sentirse abrumados por la complejidad de estas innovaciones y resistirse al cambio. La gestión del cambio, si está bien planificada y se ejecuta correctamente, es fundamental para comunicar los beneficios de estas tecnologías, proporcionar el apoyo necesario y crear un ambiente de aceptación en las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador.

La necesidad de una gestión de cambio efectiva se relaciona con la seguridad y el éxito de la transición hacia nuevas tecnologías. La falta de una gestión de cambio sólida puede llevar a interrupciones operativas, errores en la implementación y, en última instancia, a la pérdida de competitividad en el mercado financiero. En un contexto donde la innovación tecnológica es un imperativo para mantenerse relevantes y competitivos, una gestión de cambio efectiva es fundamental para garantizar el éxito de las cooperativas de ahorro y crédito en su transición hacia nuevas tecnologías y la prestación de servicios financieros de vanguardia en Ecuador.

1.8. Mejores prácticas internacionales

La gestión del cambio es fundamental para el éxito de la implementación de nuevas tecnologías en las cooperativas de ahorro y crédito de Ecuador. Las mejores prácticas internacionales en este ámbito se basan en una comprensión profunda de las necesidades de la organización y de sus miembros, y en la comunicación efectiva de los beneficios del cambio.

Las mejores prácticas incluyen la creación de una coalición de cambio sólida, la identificación de líderes de cambio, la definición de una visión clara y la implicación activa de los empleados en el proceso de cambio. Estas prácticas han demostrado su eficacia a nivel internacional y son aplicables a las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador, donde una gestión del cambio bien ejecutada es esencial para garantizar una transición satisfactoria hacia nuevas tecnologías (Moran 2018).

En el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador, las mejores prácticas internacionales también resaltan la importancia de la formación y el apoyo continuo a los empleados. La gestión de cambio efectiva implica ofrecer oportunidades de aprendizaje y desarrollo para que los empleados adquieran las habilidades necesarias para operar con éxito en el nuevo entorno tecnológico. La capacitación y el apoyo continuo aseguran que los empleados se sientan empoderados y listos para abrazar el cambio, lo que es crucial en la adopción de nuevas tecnologías en las cooperativas de ahorro y crédito (Shea y Solomon 2013).

Las mejores prácticas internacionales en la gestión del cambio también hacen hincapié en la medición y evaluación constantes de los resultados del cambio y subrayan la importancia de recopilar datos sobre la evolución y ajustar la estrategia de gestión del cambio en función de los resultados obtenidos. Esto permite a las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador identificar áreas de mejora y asegurarse de que el plan de gestión de cambio sea ágil y receptivo a las necesidades cambiantes de la organización y de sus miembros. Estas mejores prácticas internacionales proporcionan un marco sólido para diseñar un plan de gestión de cambio eficaz en el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador.

Capítulo 2. Definición del problema

Este capítulo presenta el diagnóstico situacional y la delimitación del problema de estudio, centrado en las dificultades que enfrentan las cooperativas de los segmentos 1 y 2 para adoptar y gestionar nuevas tecnologías. A través del análisis de su contexto operativo, se identifican las principales barreras y limitaciones que afectan a su transformación digital, lo que permite sentar las bases para el diseño de estrategias que faciliten su modernización.

2.1. Diagnostico situacional

Las cooperativas de ahorro y crédito (COACs) en Ecuador desempeñan un papel crucial en el sistema financiero popular y solidario, especialmente en los segmentos 1 y 2, que agrupan a las entidades con mayores activos. Según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS 2024), el segmento 1 incluye a las cooperativas con activos superiores a USD 80 millones, mientras que el segmento 2 abarca aquellas con activos entre USD 20 millones y USD 80 millones. Esta clasificación permite una supervisión y regulación más adecuadas, adaptadas al tamaño y complejidad de cada entidad. Al 03 de junio del 2024, de acuerdo con el catastro de entidades activas del SEPS a esa fecha existían, 53 COACS en el Segmento 1 y 42 COACS en el Segmento 2.

En el contexto económico ecuatoriano, las COAC de los segmentos 1 y 2 han mostrado un crecimiento sostenido en sus principales indicadores financieros. Al cierre de febrero de 2024, el total de activos de estas cooperativas alcanzó los USD 23.931 millones, evidenciando un incremento anual del 8,6%. Este crecimiento refleja la confianza de los socios y usuarios en estas instituciones, así como su capacidad para adaptarse a las dinámicas del mercado financiero nacional.

Las COAC de mayor tamaño, especialmente las de los segmentos 1 y 2, operan en un entorno económico caracterizado por desafíos como la competencia con la banca tradicional, la necesidad de innovación tecnológica y la gestión de riesgos crediticios. A pesar de estos retos, han logrado consolidarse como actores clave en la inclusión financiera, ofreciendo productos y servicios accesibles a amplios sectores de la población que, en muchos casos, no son atendidos por las instituciones bancarias convencionales.

Según Palomo Zurdo, Fernández Torres y Gutiérrez Fernández (2018), la digitalización impacta directamente en el sector financiero, que busca afrontarla para ofrecer servicios viables, rentables y de calidad a sus clientes. Este cambio es profundo, afectando desde la estructura interna hasta la infraestructura externa de las cooperativas en la era digital.

Los diferentes sectores se enfrentan hoy en día al reto de los cambios constantes para las empresas. Tanto las pequeñas como las grandes empresas deben desarrollar la habilidad de gestionar los cambios. Considerando la importancia que tiene la cultura en las empresas como activo intangible y la dificultad que entraña para los competidores copiarla.

La realidad de cambio constante, el manejo de nuevas tecnologías y la aparición de nuevos competidores netamente tecnológicos en algunas industrias forjan a las compañías más tradicionales a someterse a cambios duros, reactivos y drásticos. Las estrategias cambian, con ellas se aumentan nuevos valores en algunas instituciones, valores que se encuentren acorde a los objetivos de crecimiento y muchas veces supervivencia de las compañías, ejemplos de estos son: Innovación, adaptabilidad, flexibilidad, entre otros como lo menciona Hughes (2011).

“La estructura de una cooperativa tradicional se ve forzada a reinventarse con el fin de identificar cuáles son las necesidades tecnológicas de los consumidores actuales” (Morales 2016, 1). Las COACS de los segmentos 1 y 2, por su magnitud, compiten con instituciones financieras cuya naturaleza está estrechamente relacionada con la transformación digital. Estas instituciones distribuyen sus productos financieros y sus objetivos transaccionales a través de canales digitales, como páginas web o aplicaciones móviles, y adquieren servicios más eficientes en la nube e incluso utilizan inteligencia artificial. Como consecuencia las COACs se ven obligadas a investigar e implementar métodos tecnológicos que permitan satisfacer las necesidades generacionales de sus actuales clientes.

La introducción de nuevas tecnologías para la distribución de productos financieros en instituciones cooperativas de ahorro y crédito ha generado resistencia y falta de adaptación por parte de los miembros y empleados, lo que ha resultado en una disminución de la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente, amenazando la viabilidad a largo plazo de estas instituciones.

Los diferentes sectores se enfrentan hoy en día al reto de los cambios constantes, tanto para empresas pequeñas como para grandes empresas; saber gestionar los cambios es una habilidad imprescindible. Hay que tener en cuenta la importancia que tiene la cultura en las empresas como activo intangible y uno de los más difíciles de copiar con respecto a sus competidores.

En el contexto actual de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador, se ha identificado una dificultad significativa para adoptar nuevas tecnologías, modelos de negocio y estrategias que les permitan mantenerse competitivas en el mercado financiero.

2.1.1. Población objetivo

El estudio se centra en las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 1 y 2 en Ecuador, que desempeñan un papel importante en el ámbito financiero del país. Este sector incluye una variedad de instituciones financieras de carácter cooperativo de distintos tamaños y alcance geográfico.

Las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) en Ecuador se clasifican en segmentos según el monto de sus activos, lo que permite una supervisión y regulación adecuadas por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Según la segmentación vigente, el Segmento 1 agrupa a las cooperativas con activos superiores a USD 80 millones, mientras que el Segmento 2 incluye a aquellas con activos entre USD 20 millones y USD 80 millones. Esta clasificación facilita la aplicación de normativas y políticas específicas para cada grupo, considerando su tamaño y complejidad operativa.

Al 03 de junio del 2024, de acuerdo con el catastro de entidades activas del SEPS a esa fecha existían, 53 COACS en el Segmento 1 y 42 COACS en el Segmento 2.

Las cooperativas de distintas características tienen una constante al igual que muchas empresas en el Ecuador, quieren mantenerse competitivas dándole a su cliente y socio una experiencia satisfactoria y que cumpla con sus necesidades actuales.

Es el caso de las cooperativas de ahorro y crédito de México como lo menciona Portal FinDev en su artículo “De analógico a digital: Asegurando el futuro de las cooperativas de ahorro y préstamo en México”. “Casi todas las cooperativas del estudio comentaron saber que se necesitan digitalizar para seguir siendo relevantes, pero pocas han llevado a cabo iniciativas de digitalización significativas” (Portal FinDev 2021, 1).

Aun considerando que la presencialidad, las interacciones cara a cara con los socios y las sucursales físicas son partes centrales de su modelo de negocio, la necesidad de cambio, transformación digital y adaptación al entorno es inherente y puede ser abrumadora.

A pesar de que muchos socios mantienen preferencia por el modelo existente de negocio de las cooperativas de ahorro y crédito, más cercano y presencial. Es un riesgo esperar que el socio o cliente lo solicite para transformarse o cambiar, en especial considerando la velocidad con la que se mueven los nuevos actores como las Fintech e incluso otras industrias que incursionan en negocios financieros y no necesariamente pertenecen al sector, pero se apalancan de la tecnología y resuelven necesidades actuales.

El riesgo para las Cooperativas se basa en que los socios al tener más opciones digitales en el entorno desarrollarán mayores expectativas referentes a productos financieros, estas pueden ser menores costos que apalancados de tecnología los competidores pueden tener menores costos lo que les permite tener tasas más atractivas; velocidad e inmediatas en la obtención de productos. Características que de continuar con los modelos actuales las Cooperativas en general no podrán suplir.

Este diagnóstico se centra en todo el territorio de Ecuador, ya que las cooperativas de ahorro y crédito están presentes en diversas regiones del país. Las dinámicas económicas y sociales varían según la localidad, pero la problemática de la adaptación a nuevas tecnologías es común a nivel nacional y sectorial de las cooperativas. Algunas visualizarán la necesidad de cambios, transformación y digitalización de manera más temprana que otras y con ello la necesidad de gestionar estos cambios y nuevos procesos de manera interna tal que permita operar de manera eficiente y se cumpla con los objetivos de la transformación digital.

Una característica importante en el tema de la gestión del cambio es el alcance y el tamaño de la institución en este ejercicio, y el plan de gestión del cambio para cooperativas de los segmentos 1 y 2 que deseen introducir nuevos productos digitales para sus socios es aplicable de mejor manera a las cooperativas que tengan más de una sucursal, ya que tienen mayor injerencia en factores como los gestores de cambio, el patrocinio y las directrices organizativas sólidas. Aun así, el plan diseñado puede adaptarse a las necesidades de cualquier cooperativa de ahorro y crédito de Ecuador de los segmentos 1 y 2.

El diagnóstico se basa en datos recopilados hasta septiembre de 2021, pero la problemática en torno a la adopción de nuevas tecnologías y estrategias para mantenerse competitivas es un desafío continuo que enfrentan las cooperativas en un contexto de evolución tecnológica constante.

El Plan de Gestión del Cambio puede definirse como atemporal, considerando las necesidades actuales correspondientes a aspectos y acciones que ayuden a gestionar los impactos de los nuevos proyectos y productos digitales, de manera que se permitan alcanzar los objetivos de los nuevos productos/proyectos y mejorar la adaptación a los cambios por parte de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmentos 1 y 2.

Las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 1 y 2 en Ecuador se caracterizan por su naturaleza cooperativa y por enfocarse en brindar servicios financieros a sus socios. A

menudo, se trata de instituciones de tamaño mediano o pequeño que operan en áreas locales y rurales, lo que puede influir en su capacidad para adoptar nuevas tecnologías.

El entorno de las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 1 y 2 en Ecuador se ve influido por la regulación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), la competencia con otras instituciones financieras, las cambiantes expectativas de los socios y la presión de la transformación digital del sector financiero en general.

La evolución del entorno económico y tecnológico de los mercados financieros obliga a las cooperativas a adaptarse a cambios constantes. La gestión del cambio les permite ajustar sus procesos, productos y servicios para adaptarse a esta evolución constante.

La aparición de nuevos competidores y regulaciones para estos, como las Fintech, provoca cambios en el modelo de negocio habitual en muchos entornos, por lo que es un reto cumplir la normativa y mantenerse competitivos.

En cuanto a la distribución de las COAC en estos segmentos, según la SEPS para el año 2024, se identifican 15 cooperativas en el Segmento 1 y 5 en el Segmento 2. Estas entidades concentran una parte significativa de los activos del sector financiero popular y solidario, reflejando su relevancia en la economía nacional (SEPS 2024).

2.2. Diagrama del diagnóstico situacional

Este apartado presenta el diagrama de diagnóstico inicial constituye el primer paso en el análisis situacional, proporcionando una visión general del estado actual. Este capítulo aborda diversas herramientas gráficas, como el diagrama de involucrados, que identifica a los actores clave y sus relaciones; el árbol del problema, que permite desglosar las causas y efectos de la problemática central; entre otros esquemas que facilitan la comprensión integral del contexto. La integración de estos diagramas no solo ayuda a visualizar los factores que inciden en la situación analizada, sino que también sirve como base para el planteamiento de soluciones.

Tabla 2.1. Diagrama de diagnóstico inicial

	¿Por qué?	¿Por qué? Específico	Soluciones	Solución
Dificultad de las cooperativas de los segmentos 1 y 2 para adoptar y gestionar nuevas tecnologías.	Resistencia a cambios de los colaboradores COACs.	1. Habilidades tecnológicas limitadas. 2. Percepción de riesgo de los colaboradores a ser desplazados por automatización de procesos.	1. Capacitación continua en TICs. 2. Aclarar la visión y objetivos de los cambios implementados.	Diseño de Plan de Cambio Integral en la gestión de las COACs de segmento 1 y 2 para la adopción de nuevas tecnologías.
	Estructuras de la organización rígidas.	1. Cultura organizacional tradicional. 2. Escasa comunicación interna.	1. Programas de formación técnica entorno a beneficios de la digitalización. 3. Reuniones periódicas multinivel.	
	Recursos limitados para implementación de nuevas tecnologías	1. Prioridades financieras centradas en operaciones básicas. 2. Limitaciones en la infraestructura actual.	1. Desarrollo de un plan financiero que incluya proyectos para inversiones en tecnología. 2. Implementación gradual de tecnologías.	

Elaborada por la autora.

2.3. Justificación del proyecto y delimitación del problema

En este capítulo, se expondrán las razones fundamentales que motivan el desarrollo del proyecto, destacando su impacto y beneficios potenciales. Asimismo, se establecerán los límites del problema a investigar, definiendo con precisión su alcance, contexto y variables clave.

La implementación de nuevas tecnologías en las COACs de los segmentos 1 y 2 en Ecuador, se ha convertido en una necesidad imperante debido a la creciente demanda de servicios

digitales por parte de los clientes y a la necesidad de mejorar la experiencia del usuario. Según un informe de Deloitte (2021), la transformación digital en el sector financiero no solo optimiza los procesos internos, sino que también permite una mayor personalización de los servicios, lo que resulta en una mayor satisfacción y lealtad del cliente. Sin embargo, la adopción de estas tecnologías no está exenta de desafíos, como la resistencia al cambio por parte de los empleados y la falta de habilidades tecnológicas, lo que puede generar retrasos y sobrecostos en la implementación (Kotter y Cohen 2002).

La importancia de este proyecto radica en la necesidad de diseñar un plan de gestión del cambio que permita a las COACs superar estos obstáculos y maximizar los beneficios de las innovaciones tecnológicas. Como señala Kotter (1996), una gestión efectiva del cambio no solo implica la adopción de herramientas tecnológicas, sino también la gestión de las transiciones emocionales y psicológicas de los empleados, lo que es crucial para garantizar una transición exitosa. Este enfoque es especialmente relevante en el contexto de las COACs, donde el capital humano desempeña un papel fundamental en la prestación de servicios financieros de calidad.

Además, la transformación digital en las COACs no solo es una cuestión de competitividad, sino también de inclusión financiera. Según el Banco Mundial (2023), la tecnología y herramientas digitales son pilares para la rápida evolución, lo que es particularmente relevante en un país como Ecuador, con una geografía diversa y una población dispersa. La adopción de tecnologías como la banca móvil y los servicios de pago electrónico puede ampliar el acceso a servicios financieros a poblaciones que tradicionalmente han estado excluidas del sistema bancario, contribuyendo así al desarrollo económico y social del país.

Finalmente, este proyecto se justifica por su pertinencia en el contexto actual de aceleración tecnológica y cambios regulatorios en el sector financiero. Las COACs que no logren adaptarse a estas transformaciones corren el riesgo de perder competitividad y relevancia en el mercado ya que la gestión del cambio es fundamental para garantizar que las organizaciones no solo sobrevivan, sino que prosperen en un entorno dinámico y competitivo. Por lo tanto, este estudio no solo ofrece una guía práctica para la implementación de tecnologías en las COACs, sino que también contribuye a la sostenibilidad y competitividad de estas instituciones en el largo plazo.

2.3.1. Causas y efectos del problema

En la Tabla 2.1 se observa el Diagrama de diagnóstico situacional, donde se identifican las principales causas y problemas que dificultan la adopción de nuevas tecnologías por parte de las cooperativas.

Dentro del análisis y la información recolectada, se considera como principal problema la dificultad de las COACs para adoptar nuevas tecnologías.

En búsqueda de la causa raíz de este problema se ha identificado tres grandes causas:

1. Resistencia a Cambios de socios/colaboradores de COACs

Esto puede darse por distintas razones entre ellas:

- Desconocimiento y falta de participación en los cambios e implementaciones de nuevas tecnologías: Muchos empleados y socios de las cooperativas pueden no comprender completamente las implicaciones de los cambios tecnológicos y de negocio, lo que genera resistencia. Los trabajadores muchas veces desconocen la propuesta de valor de las nuevas tecnologías, beneficios que conlleva el uso de esta para sus puestos de trabajo.
- Carencia de análisis e identificación de impactos en los procesos actuales: la incorporación de una nueva tecnología no solo puede crear incertidumbre, sino que el desconocimiento exacto de dichos impactos hace que los colaboradores piensen que no serán necesarios para la ejecución de ciertas actividades.
Cuando se realiza un cambio que involucra tecnología es necesario revisar los procesos afectados, ya que más de un rol, departamento o área se puede ver afectado de manera holística.

2. Estructuras de la organización rígidas a cambios

- Limitada visión de la estructura organizacional: En estructuras rígidas y totalmente verticales, los cambios deben abordarse según las actualizaciones de procesos, procedimientos y funciones. En las implementaciones de nuevas tecnologías, a menudo se requieren roles más flexibles y con directrices más horizontales.
- Poca inversión en innovación para la mejora de los procesos: Los recursos limitados para la mejora de procesos con enfoque en innovación son un desafío para las implementaciones y adaptación de nuevas tecnologías.

- Poca inversión en innovación para la mejora de los procesos: Los recursos limitados para la mejora de procesos con enfoque en innovación son un desafío para las implementaciones y adaptación de nuevas tecnologías.
 - El tiempo que el personal debe estar involucrado en el proyecto es un recurso clave para el éxito de la implementación de nuevas tecnologías. Este tiempo representa los recursos de personal invertidos en los proyectos de las cooperativas.
3. Escases de recursos para implementaciones de nuevas tecnologías.
- Inexistencia de diagnósticos participativos referente a los procesos institucionales: La falta de participación de los trabajadores en el diseño y desarrollo de las nuevas tecnologías y estrategias lleva a que no se sientan parte integral del proceso. El personal afectado debe formar parte del proyecto de implementación en sus diferentes etapas y recibir capacitación constante para conocer los beneficios y los motivos de su existencia.
 - Plazos y metas de implementación reducidos: En la implementación de nuevas tecnologías, es importante conocer que existen grados de maduración de conocimientos para el personal. Después de las capacitaciones teóricas y prácticas, se deben establecer tiempos de retroalimentación y refuerzos, lo que hace que el manejo y la adopción de la nueva tecnología sea más orgánico. El enfrentarse a tiempos reducidos de implementación obliga a disminuir la calidad de los mensajes, refuerzos, interacciones y retroalimentación del personal hacia los implementadores. Esto da como resultado una herramienta implementada con poca confianza por parte del personal involucrado lo que conlleva a que en las primeras dificultades de manejo se rechace el uso de la tecnología por parte de los usuarios.

2.3.2. Soluciones propuestas

Para abordar la dificultad de las cooperativas de ahorro y crédito del Segmento 1 y 2 en Ecuador para adoptar nuevas tecnologías, se proponen las siguientes soluciones:

Plan de Gestión de Cambio Integral: Su objetivo es diseñar un plan con enfoque estratégico que permita gestionar los cambios en las cooperativas de los segmentos 1 y 2 de manera integral y efectiva.

Dentro de los pasos claves para el diseño de este plan se deben considerar:

- La identificación de impulsores de cambio y su relación con los objetivos organizativos.
- Definir roles y responsabilidades del personal involucrado en el proceso de cambio.
- El establecimiento de un cronograma detallado de hitos y actividades específicas para la gestión del cambio.
- El desarrollo continuo de estrategias para mitigar la resistencia del personal involucrado y fomentar la participación de este.

1. Aclarar la visión y objetivos de los cambios implementados: Es esencial que los cambios estén alineados con la misión y valores cooperativos para ganar la aceptación de los trabajadores y socios. Para esto es clave comunicar de manera clara la visión y los objetivos del cambio global.

Identificación de impacto en procesos y estructuras con los cambios de tecnologías: Se obtiene mediante un análisis detallado de los cambios tecnológicos propuestos.

Evaluando cual sería la afectación a los procesos existentes y la estructura organizativa identificando las oportunidades de mejora para la adaptabilidad.

2. Capacitación en Coaching organizacional: El desarrollo de habilidades de coaching para apoyar a los empleados durante el cambio involucra proporcionar sesiones de coaching para líderes y equipos, en aras de fomentar el desarrollo de las habilidades de comunicación efectiva y liderazgo como parte del proceso de gestión del cambio.

3. Selección de gestores de cambio que faciliten la distribución de información: Involucrar a empleados de diferentes áreas en la fase de diseño y desarrollo de nuevos proyectos para garantizar su adaptación a las necesidades reales de la cooperativa y sus socios. Selección de grupos líderes de cambios entre distintos niveles de la jerarquía de la cooperativa que permitan la adecuada distribución y comunicación de los cambios.

Estos grupos de gestores de cambio deben representar diversas áreas y niveles jerárquicos; de preferencia deben ser involucrados en la fase de diseño y desarrollo de la tecnología a implementar.

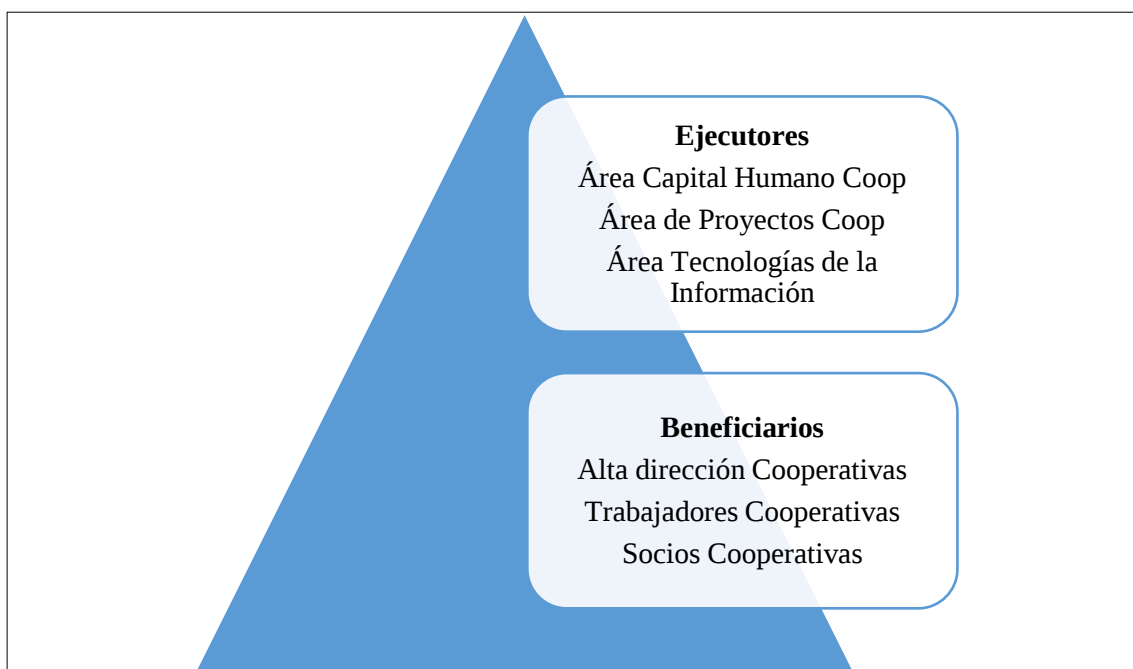
4. Transparencia y comunicación de los impactos que tendrán los cambios en las estructuras y procesos, por medio de un plan de comunicación y capacitación interno:

- Se debe contar con un plan de comunicación interna detallado que permita comprender y generar expectativas sobre el cambio, y que identifique los beneficios de la nueva tecnología, dando a conocer a los involucrados y usuarios los puntos positivos de esta implementación.
- Comunicar de manera transparente los impactos que tendrán las estructuras y los procesos.
- Para ello, se entregarán sesiones de capacitación que aseguren la comprensión y aceptación de los cambios.

2.3.3. Diagrama de involucrados

En este diagrama se deben identificar a todas las partes interesadas que están involucradas en el proceso de introducción de nuevas tecnologías en las instituciones cooperativas de ahorro y crédito. Esto incluye a los miembros, empleados, directivos, proveedores de tecnología, reguladores, entre otros.

Figura 2.1. Diagrama de involucrados



Elaborada por la autora.

Dentro del Plan para la adopción de nuevas tecnologías se encuentran dos grandes grupos:

Ejecutores:

- Área de Capital Humano de la Cooperativa: Identifica y gestiona las competencias necesarias para trabajar con la nueva tecnología considerando la necesidad de personal

especializado por medio de nuevas contrataciones o capacitaciones internas de ser el caso. Dentro del rol de Capital Humano se encuentra la implementación de programas de capacitación para el personal involucrado, así como ajustes en políticas de recursos humanos alineadas con los cambios tecnológicos.

- Área de Proyectos de la Cooperativa: Establece canales de comunicación para la participación y colaboración interdepartamental, adicional coordina el uso de recursos efectivos con otros proyectos existentes o venideros.
- Área de Tecnologías de la Información de la Cooperativa: Son los encargados de la implementación y mantenimiento de la nueva tecnología y adaptación de roles y responsabilidades. Prueban la tecnología con el usuario y se encargan de recibir retroalimentación para su correcto funcionamiento.

Beneficiarios:

Alta dirección de la Cooperativa: Respaldan la toma de decisiones en casos de necesitarla.

Revisan el progreso de la nueva tecnología, sus beneficios evidenciados en variables definidas bajo su criterio.

Trabajadores de la Cooperativa: Serán afectados con los cambios en sus responsabilidades y procesos actuales, por ello necesitarán adaptarse a las nuevas formas de trabajo y colaboración.

Socios de la Cooperativa: Su impacto surge en cambios en las transacciones o servicios ofrecidos en la cooperativa, así como cambios en la interacción y acceso a la información.

2.3.4. Árbol del problema

El Árbol del problema es una herramienta que dentro de la metodología del Marco Lógico permite la identificación visual y jerárquica de las causas y efectos del problema presentado (Figura 2.2).

Siendo en este caso el problema para las Cooperativas de Segmento 1 y 2 la dificultad de adaptación de nuevas tecnologías, en esta problemática se puede identificar como efectos:

- La pérdida de competitividad: Las Cooperativas cuyo ciclo de adopción a nuevas tecnologías sea más lento o en dado caso no adopte nuevas tecnologías, pueden quedarse rezagadas frente a competidores que aprovechen las ventajas tecnológicas.

Así como la falta de sistemas actualizados puede llegar a limitar la capacidad de la Cooperativa de ofrecer servicios innovadores o adaptarse de manera oportuna a las

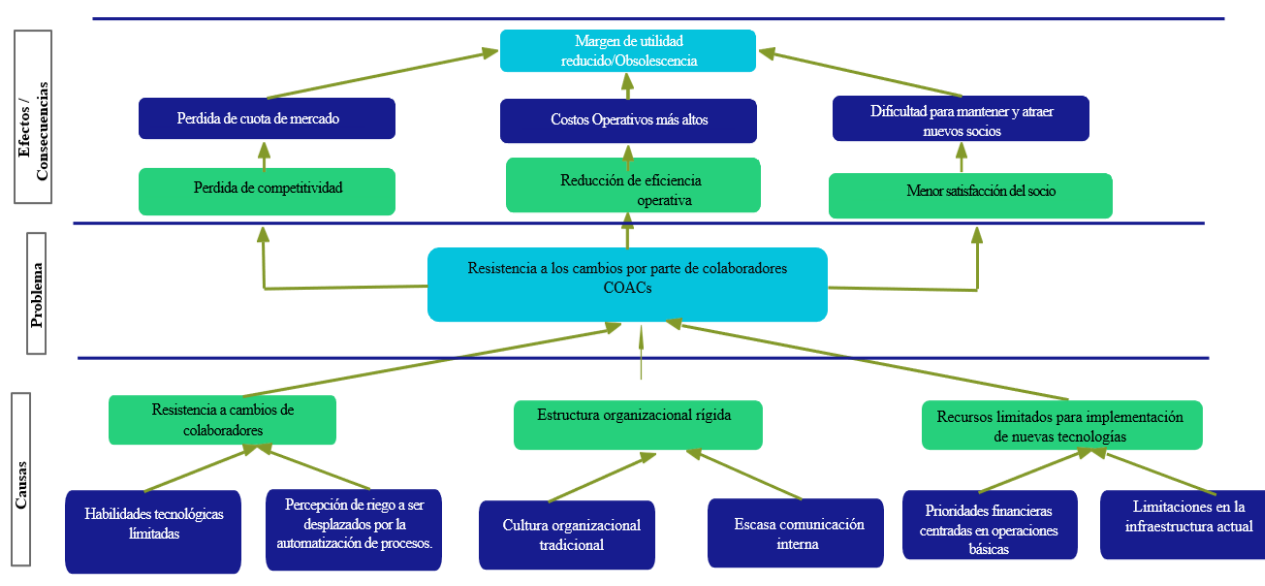
necesidades de sus socios, que tendrán como segunda opción no solo las instituciones financieras sino también competidores como Fintech cuya base nace de manera tecnológica.

- La reducción de eficiencia operativa: La falta de adopción de nuevas tecnologías o una curva de adaptación más lenta puede resultar en procesos operativos obsoletos o ineficientes. Esto considerando que procesos no automatizados incurren en mayores costos, afectando así la propuesta de valor y los precios de los servicios al socio.

La constante resistencia a los cambios lleva a métodos de trabajo ineficientes, manuales que disminuyen la capacidad operativa de responder oportunamente a las oportunidades y desafíos del sector.

Disminución en la satisfacción del socio de la Cooperativa: El socio puede tener una afectación negativa en si experiencia al tener un limitado acceso a servicios y atención de calidad.

Figura 2.2. Árbol del problema



Elaborado por la autora.

2.4. Objetivos del proyecto

Una vez que se visualiza el árbol del problema en la Figura 2.2, se puede observar el árbol de objetivos, el cual describe el escenario deseado a partir del árbol de problemas.

Se ha identificado como objetivo general:

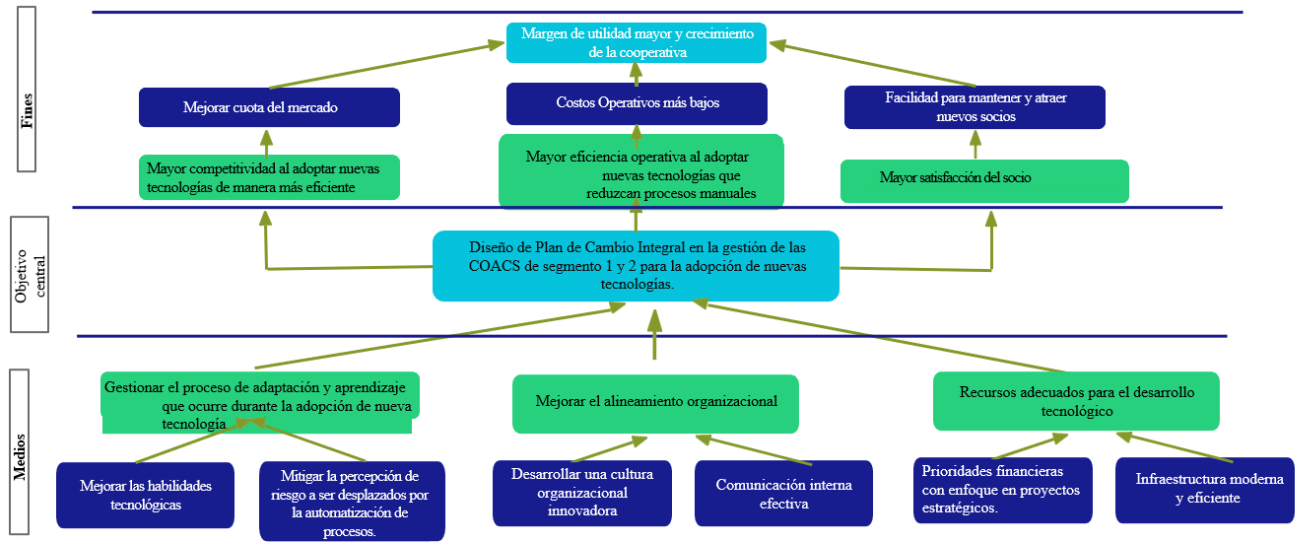
- Diseñar un Plan de Cambio Integral en la gestión de las COACS de segmentos 1 y 2 para la adopción de nuevas tecnologías.

Para alcanzar este objetivo, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Gestionar el proceso de adaptación y aprendizaje durante la adopción de nuevas tecnologías. El propósito de este objetivo es facilitar una transición fluida y eficiente mediante la introducción de innovaciones tecnológicas en las cooperativas de ahorro y crédito. Esto incluye la implementación de programas de capacitación y desarrollo para los empleados, con el fin de dotarlos de las habilidades necesarias para el uso efectivo de las nuevas herramientas. Además, se busca fomentar un entorno de aprendizaje continuo, promover una mentalidad de cambio y brindar apoyo emocional a los colaboradores mientras se adaptan a nuevas herramientas y procesos.
- Mejorar el alineamiento organizacional. Se busca alinear los objetivos, procesos y estructuras organizativas con la introducción de nuevas tecnologías. Para ello, es fundamental revisar y adaptar la estructura organizativa, garantizando una integración tecnológica efectiva en todas las áreas funcionales. Asimismo, se debe promover una comunicación clara sobre la visión y los objetivos del cambio tecnológico en todos los niveles de la cooperativa, asegurando que cada miembro comprenda cómo su trabajo contribuye al éxito de la implementación.
 - Incluir el desarrollo tecnológico como un pilar estratégico dentro de la visión y estrategia de las cooperativas. Para ello, se debe considerar en el Plan Operativo Anual la inclusión de proyectos de innovación, desarrollo tecnológico y mejora de infraestructura. Además, es

esencial planificar financieramente y definir estrategias de inversión para la implementación gradual de estas iniciativas.

Figura 2.3. Árbol de objetivos



Elaborada por la autora.

Hipótesis (alternativas) del proyecto

Este apartado presenta las alternativas propuestas para alcanzar los objetivos específicos, contribuyendo así al cumplimiento del objetivo general del proyecto. Las alternativas planteadas están diseñadas para desarrollar un proyecto integral de cambio, cuyo propósito es ofrecer soluciones efectivas a los problemas previamente identificados.

2.4.1. Árbol de objetivos y alternativas

Para el Diseño del Plan de cambio en la gestión de las COACs de segmento 1 y 2 para la adopción de nuevas tecnologías.

Como estrategia óptima para alcanzar los objetivos planteados, se sugiere un proyecto integral de cambio que abarque e involucre los aspectos con mayor impacto en las personas que recibirán la nueva tecnología como parte de su proceso actual y de desempeño de sus funciones. Este proyecto integral incluye un plan de acción para patrocinadores y grupos de interés, de modo que formen parte del proyecto desde el principio y conozcan los beneficios que se buscan con esta implementación, lo que facilita su adopción por parte de grupos de gran importancia.

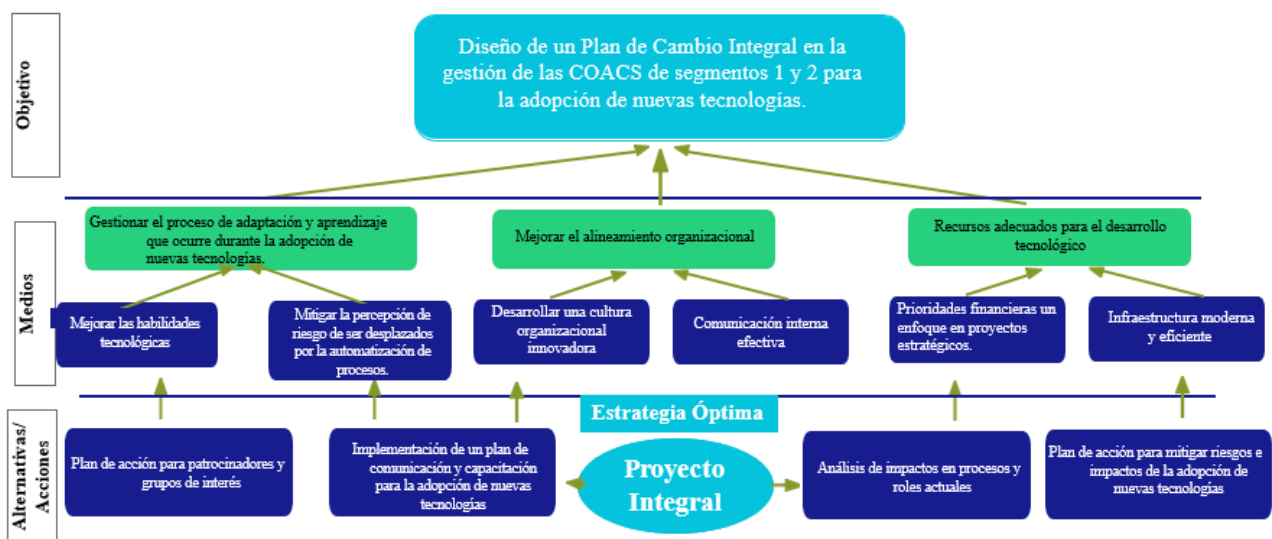
Al implementar un plan de comunicación y capacitación cuyo objetivo sea la adopción de la nueva tecnología, se reduce el riesgo de que el personal afectado por ella sufra un impacto negativo, ya que, de ser algo inesperado, se convierte en un cambio que saben que llegará y que ya ha sido anunciado.

Tanto la comunicación clara como la capacitación efectiva buscan garantizar la comprensión, la colaboración y la aceptación del personal implicado. Estas facilitan la transición, ya que mantienen la entrega de la información necesaria y fomentan la cultura de aprendizaje y mejora continua.

Mediante el análisis del impacto en los procesos y los roles actuales, se obtiene información valiosa sobre cómo optimizarlos y cuándo es necesario rediseñarlos para aprovechar al máximo las capacidades de la nueva tecnología que se va a implementar.

A través del plan de acción para mitigar los riesgos y el impacto de la adopción de las nuevas tecnologías, es necesario abordar de manera proactiva los riesgos identificados durante el análisis de impacto, con el fin de minimizar las interrupciones y resistencias. Esto facilita la implementación y ayuda a mantener el enfoque en los objetivos estratégicos durante la transición.

Figura 2.4. Árbol de objetivos y alternativas



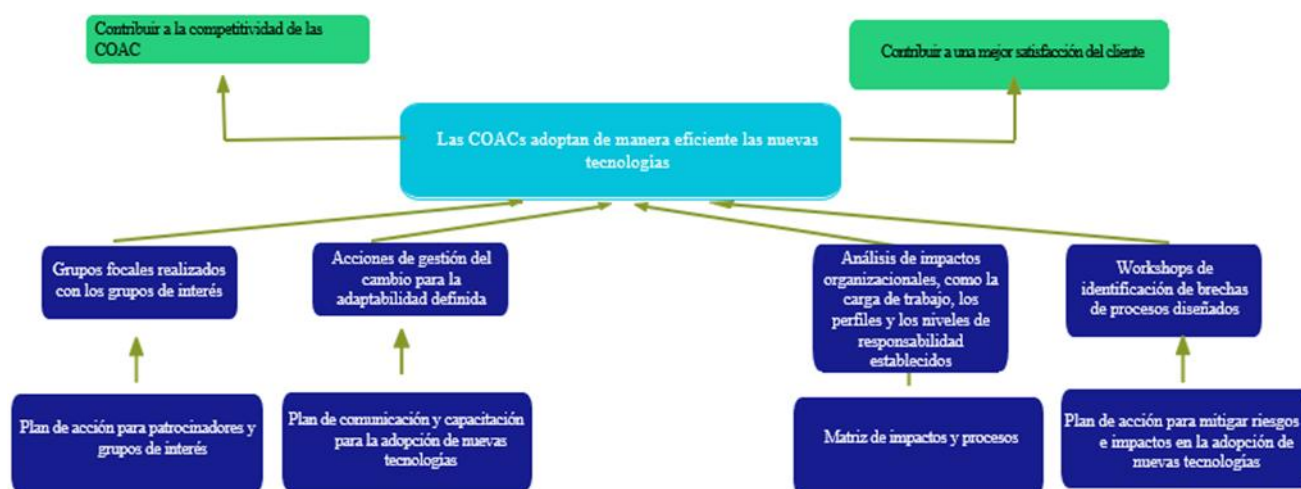
Elaborada por la autora.

2.4.2. Estructura analítica del proyecto

La estructura analítica del proyecto es una representación del árbol de objetivos con cuatro niveles jerárquicos. Siendo el primer nivel el fin, el que le sigue el propósito, el tercero redacta los componentes y el cuarto se describen las actividades a realizar

Considerando que el fin y el propósito se deben tomar del árbol de objetivos original mientras que los componentes del estudio de análisis de alternativas (Ortegón, Pacheco y Prieto 2005).

Figura 2.5. Estructura analítica del proyecto



Elaborada por la autora.

Dentro de la estructura analítica del proyecto encontramos como principal objetivo que las COACs adoptan de manera eficiente las nuevas tecnologías, esto gracias los grupos focales realizados con los grupos de interés, también considerando las acciones de gestión de cambio para la adaptabilidad, teniendo un análisis de impactos organizacionales como carga de trabajo perfiles niveles de responsabilidad establecida.

Los planes de acción para patrocinadores y grupos de interés son una forma de lograr esa interacción y conexión emocional que se requiere para una gestión de cambio exitosa.

Los planes de comunicación y capacitación deben elaborarse en función de las necesidades, los cambios y los impactos identificados que tendrá el personal involucrado. Estos planes preparan y apoyan la ejecución de los entrenamientos de los instructores y los usuarios finales que deberán estar en contacto con la herramienta después de su implementación.

Se tiene considerada también la matriz de impactos y procesos misma que identifica los principales impactos y se planifican las acciones para minimizarlos, anticipando de forma

proactiva los cambios para atenuar los riesgos sobre la transformación y el negocio (Stacy Aaron and Kate Nelson 2008).

Al realizar todas estas acciones, se logra un mayor acercamiento a las personas involucradas, ya que se les comunican los motivos por los que se están realizando los cambios y los beneficios que tendrán a largo plazo, que quizás no pueden ver hoy, pero se deben tener en consideración. Se atacan los impactos de forma que se reduzca el riesgo de rechazo por parte de las personas involucradas mediante una interacción de comunicación, análisis y aprendizaje.

Capítulo 3. Desarrollo metodológico y resultados del proyecto

El propósito del proyecto es brindar herramientas de gestión del cambio para que las COACs de los segmentos 1 y 2 adapten de manera eficiente nuevas tecnologías. Esto permitirá contribuir con técnicas, actividades y procesos que disminuyan el riesgo de rechazo de las nuevas tecnologías por parte de los involucrados como personal de las COACs, lo que conlleva a adopción de tecnologías de manera más lenta reduciendo la competitividad.

3.1. Matriz de marco lógico

Considerando que los supuestos son las condiciones suficientes para lograr obtener los resultados, estos reconocen que existe incertidumbre en el proyecto, pero son condiciones suficientes en la Matriz de Marco Lógico, por ello su especificación tiene vital importancia en el proyecto según Ortegon, Pacheco y Prieto (2005).

Describiendo la lógica de la matriz esta consta de dos lógicas vinculadas entre sí:

- La lógica vertical: Esta promueve que las acciones emprendidas en el proyecto tengan una correspondencia clara con los motivos que dieron lugar a dicho proyecto.
- La lógica horizontal: Esta lógica proporciona a los responsables una forma de encontrar indicadores que indiquen si se mantiene acorde a los objetivos y si se hace un uso eficiente de los recursos.

Considerando el propósito central del proyecto el cual hace referencia a que las COACs de los segmentos 1 y 2 adopten de manera eficiente las tecnologías para de esta forma contribuir con la competitividad de las COACs y con la satisfacción que presentan sus clientes con respecto a sus productos y servicios proporcionados.

El proyecto tiene como objetivo el diseñar un plan de cambio integral en la gestión de las COACs de segmento 1 y 2 para la adopción de nuevas tecnologías, este plan se desarrollará con un horizonte de dos años considerando que las actividades lleguen a aumentar la adaptación.

El costo del proyecto tiene un valor aproximado de \$134,000 dólares considerando todas las actividades por los dos años antes descritos.

La Tabla 3.1 muestra la matriz del marco lógico de este proyecto, que cuenta con las características antes descritas y permite la visualización clara y ordenada de objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos.

Tabla 3.1. Matriz de marco lógico

Nivel	Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
FIN	F1. Contribuir a la competitividad de las COACs. F2. Contribuir a una mejor satisfacción del cliente de las COACs.	F1. Incremento del 2% en la cuota de mercado después de 2 años de implementación. F2. Aumento de 2 puntos porcentuales en el índice de satisfacción del cliente después de 2 años de implementación.	F1. Informes de ventas que muestren la participación de mercado en diferentes periodos. F2. Resultados de encuestas de satisfacción del cliente.	F1. Condiciones de mercado estables. F2. Calidad estándar y representativa de encuesta de satisfacción.
Propósito	<i>Las COACs adoptan de manera eficiente las nuevas tecnologías.</i>	Más del 5% de COACs que han implementado nuevas tecnologías en sus procesos operativos y de gestión.	Recopilación y análisis de datos sobre la implementación y herramientas tecnológicas en COACs.	Las COACs cuentan con acceso a recursos financieros y conocimientos técnicos suficientes para adoptar nuevas tecnologías.
Componentes	C1. Identificar motivaciones y preocupaciones de los grupos de interés. C2. Definir acciones de comunicación y capacitación sobre la nueva tecnología. C3. Identificar impactos organizacionales como: Carga de trabajo, perfiles, niveles de responsabilidad. C4. Identificar acciones de mitigación de impactos.	C1. Al menos 3 sesiones de retroalimentación con grupos de interés. C2. Al culminar la implementación 90% de cumplimiento del plan de comunicación y capacitación. C3. Variación entre 10% y 20% de carga de trabajo. C4. Al culminar la implementación 90% de cumplimiento del plan de mitigación de impacto.	C1. Actas y compromisos de cada sesión. C2. Resultado de evaluaciones en las capacitaciones brindadas. C3. Datos de seguimiento de carga laboral antes y después de la implementación de la nueva tecnología. C4. Informes de seguimiento que muestren cómo las acciones de mitigación abordaron los problemas.	C1. Participación honesta de los grupos de interés. C2. Existen recursos suficientes para ejecutar las capacitaciones planificadas. C3. Los datos de carga de trabajo y procesos son confiables. C4. Se asume que las acciones de mitigación son adecuadas y tienen el impacto previsto.
Actividades	A1.1 Plan de acción para patrocinadores y grupos de interés. A2.1 Plan de comunicación y capacitación para la adopción de nuevas tecnologías. A3.1 Análisis de impactos en procesos y roles actuales. A4.1 Plan de acción para mitigar riesgos/impactos de adoptar las nuevas tecnologías.	Planes de acción e impacto culminados en el tiempos requeridos.	A1.1 Reportes de cumplimiento de hitos específicos del plan. A2.1 Resultados de pruebas o evaluaciones de conocimiento sobre la tecnología, calificaciones en exámenes. A3.1 Informes de cambio en roles o procesos, evaluaciones de desempeño actualizados. A4.1 Informes de evaluación de riesgos.	A1.1 El plan es realizable dentro de los plazos y recursos establecidos. A2.1 Se asume que las pruebas o evaluaciones de conocimiento son una medida precisa del entendimiento. A3.1 La organización es lo suficientemente flexible para adaptar los procesos y roles según sea necesario. A4.1 Se asume que todos los riesgos relevantes han sido identificados.

Elaborada por autora

Como los principales fines del proyecto se encuentran el contribuir con la competitividad de las COACs y que sus socios cuenten con un mejor nivel de satisfacción. Estos fines pueden ser medibles por medio de variables como la cuota de mercado que tiene la cooperativa en comparación con la cuota que tendrá después de la adopción de la nueva tecnología.

Así como también las variables a considerar pueden ser el índice de satisfacción del cliente afectado después de la implementación de nuevas tecnologías. Adicionales a estos las COACs pueden considerar también datos internos como porcentaje de clientes nuevos, tamaño de su cartera o variables de experiencia al cliente.

Dentro de los componentes encontramos, la elaboración de grupos focales en especial con esos grupos de interés, que se ven impactados con la implementación de algo nuevo, va de la mano con los análisis de impactos organizacionales como se identifica nuevas cargas de trabajo, perfiles y nuevos niveles de responsabilidad.

Los componentes descritos giran en torno a las personas y tienen como fin involucrar a personas afectadas por los cambios esperados.

Entre las actividades encontramos los diseños de planes de acción, tanto para mitigar riesgos identificar y analizar impactos como para comunicar y capacitar. Esto, mantiene las personas involucradas en los cambios con un rol activo dentro de los proyectos, de esta forma se sienten implicados, se sienten parte del proyecto. Una vez implementado se traducirá en una reducción del riesgo de rechazo, ya que los mismos involucrados formaron parte del proyecto desde el principio (Aaron y Nelson 2008).

Entre los principales supuestos descritos, uno de los más importantes y es la participación honesta de los grupos de interés, estas actividades no tendrían los resultados adecuados en caso en que los involucrados, al ser parte del proyecto no tengan una participación y honesta dentro de mismo. La importancia de la retroalimentación al hacer partícipe a involucrados es relevante, ya que esto permite ajustar ciertas variables del proyecto considerando recursos de forma que cumplan con las necesidades de los involucrados formando así experiencias satisfactorias (Aaron y Nelson 2008).

3.2. Plan operativo

El plan operativo del presente proyecto busca abordar aspectos críticos de la gestión del cambio, considerando un uso eficiente de los recursos, entre las principales actividades que engloban acciones para la correcta adaptación de nuevas tecnologías.

Desarrollar grupos focales con grupos de interés nos ayuda a obtener información detallada sobre las percepciones, preocupaciones y expectativas de los grupos que adoptaran la nueva tecnología. Esta actividad tiene como fin recopilar comentarios cualitativos que permitan desarrollar una estrategia adaptada a la realidad, necesidades y percepciones actuales.

Como acciones de gestión de cambio para la adaptabilidad se debe garantizar la comunicación efectiva y transparente sobre el cambio tecnológico. Tomando en cuenta los datos levantados de los grupos focales se desarrolla un plan de comunicación que contenga mensajes claves y frecuencia de comunicación a los distintos grupos.

Los análisis de impactos organizacionales sirven para evaluar como la nueva tecnología afectará a la organización en términos de carga de trabajo, perfiles laborales y niveles de responsabilidad. Se evalúan los perfiles laborales actuales y futuros considerando la adopción de la nueva tecnología. Así como ajustar los niveles de responsabilidad según las nuevas exigencias.

Los workshops de identificación de brechas de procesos ayudan a identificar las diferencias o cambios entre procesos actuales y los requerimientos futuros debido a la implementación de la nueva tecnología. Esto permite desarrollar planes de acción para abordar y cerrar brechas.

Tabla 3.2. Plan operativo

Código	Nombre de la actividad/Tarea	Duración (Tiempo)	Responsable	(A) Fuente de cooperación	(B) Aporte propio	Costo total (A+B)	Indicador
1	Diagnóstico y análisis de stakeholders	10 semanas	Capital Humano/Negocios/ Consultor	\$ 3,000	\$ 24,450	\$ 27,450	Al menos 3 sesiones de retroalimentación con grupos de interés.
1.1	Plan de acción para patrocinadores y grupos de interés	3 semanas	Capital Humano		\$ 600	\$ 600	Número de patrocinadores y grupos de interés identificados y comprometidos con el plan de acción.
1.2	Análisis de Stakeholders/Patrocinadores	1 semana	Capital Humano		\$ 600	\$ 600	Número de stakeholders/patrocinadores identificados y categorizados según su nivel de influencia y compromiso.
1.3	Entrevistas Patrocinadores y Stakeholders Clave	4 semanas	Capital Humano/consultor	\$ 2,000	\$ 1,000	\$ 3,000	Número de entrevistas realizadas con patrocinadores y stakeholders.
1.4	Resultados de entrevistas a Patrocinadores	1 semana	Capital Humano	\$ 1,000	\$ 500	\$ 1,500	Porcentaje de patrocinadores entrevistados que expresan interés en el proyecto.
1.5	Evaluación/Selección Interna de agentes de cambio	4 semanas	Capital Humano		\$ 5,000	\$ 5,000	Número de agentes de cambio evaluados y seleccionados.
1.6	Asignación de Roles y Responsabilidades de agentes de cambio	2 semanas	Capital Humano		\$ 1,500	\$ 1,500	Porcentaje de agentes de cambio con roles y responsabilidades asignados
1.7	Incentivos para agentes de cambio	3 semanas	Capital Humano		\$ 15,000	\$ 15,000	Número de agentes de cambio que reciben incentivos
1.9	Kick-Off de Proyecto	1 día	Capital Humano		\$ 250	\$ 250	Realización del evento de lanzamiento (Kick-Off)

Código	Nombre de la actividad/Tarea	Duración (Tiempo)	Responsable	(A) Fuente de cooperación	(B) Aporte propio	Costo total (A+B)	Indicador
2	Diseño de Estrategia de Cambio	3 semanas	Capital Humano/Negocios/Consultor		\$ 3,500	\$ 3,500	Al culminar la Implementación 90% de cumplimiento del plan de comunicación y capacitación.
2.1	Plan más detallado y segmentado (por regiones, sucursales o grupos de interés).	3 semanas	Capital Humano/Negocios/Consultor		\$ 3,500	\$ 3,500	Número de planes detallados y segmentados según regiones, sucursales o grupos de interés.
3	Comunicación y Sensibilización	104 semanas	Capital Humano/Comunicación Interna	\$ 5,000	\$ 6,700	\$51,700	Al culminar la Implementación 90% de cumplimiento del plan de comunicación y capacitación.
3.1	Plan de comunicación y capacitación para la adopción de nuevas tecnologías.	3 semanas	Comunicación Interna		\$ 2,500	\$ 2,500	Número de planes de comunicación y capacitación desarrollados.
3.2	Definir identidad del proyecto y conceptos (¿Por qué? Y ¿Para que? La nueva implementación.	2 semanas	Comunicación Interna		\$ 500	\$ 500	Documento de identidad del proyecto y marco conceptual desarrollado.
3.3	Definir necesidades y objetivos de comunicación	2 semanas	Comunicación Interna		\$ 500	\$ 500	Número de necesidades y objetivos de comunicación identificados.
3.4	Identificar y segmentar audiencias, mensaje clave, frecuencia, medios	2 semanas	Comunicación Interna		\$ 700	\$ 700	Número de audiencias identificadas y segmentadas.
3.5	Elaboración de diseños y cronograma	4 semanas	Comunicación Interna		\$1,000	\$1,000	Número de diseños elaborados y cronograma de ejecución definido.
3.6	Ejecutar plan de comunicación	94 semanas	Comunicación Interna	\$ 5,000	\$ 40,000	45,000	Porcentaje de ejecución del plan de comunicación.
3.7	Monitorear y obtener feedback	4 semanas	Comunicación Interna		\$ 1,500	\$ 1,500	Número de procesos de monitoreo y retroalimentación realizados.

Código	Nombre de la actividad/Tarea	Duración (Tiempo)	Responsable	(A) Fuente de cooperación	(B) Aporte propio	Costo total (A+B)	Indicador
4	Capacitación y Desarrollo	62 semanas	Capital Humano		\$34,500	\$34,500	Al culminar la Implementación 90% de cumplimiento del plan de capacitación.
4.1	Plan de capacitación para la adopción de nuevas tecnologías.	4 semanas	Capital Humano		\$ 2,500	\$ 2,500	Número de planes de capacitación desarrollados e implementados.
4.2	Desarrollo de contenido en plataformas e-learning o webinars masivo.	16 semanas	Capital Humano		\$ 7,000	\$ 7,000	Número de contenidos desarrollados e implementados.
4.3	Despliegue de capacitaciones por facilitadores regionales	50 semanas	Capital Humano		\$25,000	\$25,000	Número de capacitaciones realizadas.
5	Gestión de resistencia, impactos y cambios.	50 semanas	Capital Humano/Negocios		\$12,600	\$12,600	Porcentaje de variación de carga de trabajo.
5.1	Matriz de impactos y procesos	3 semanas	Capital Humano		\$ 1,200	\$ 1,200	Matriz de impacto finalizada en los tiempos requeridos.(Porcentaje de avance)
5.2	Plan de acción para mitigar riesgos/impactos de adoptar las nuevas tecnologías.	3 semanas	Capital Humano		\$ 900	\$ 900	Planes de acción e impacto culminados.
5.3	Diseño de Nueva Estructura Organizativa	5 semanas	Capital Humano		\$ 1,500	\$ 1,500	Estructura organizativa diseñada y validada.
5.4	Análisis de la nueva estructura requerida - Mapeo de nuevas posiciones	4 semanas	Capital Humano		\$ 1,000	\$ 1,000	Número de nuevas posiciones identificadas y definidas.
5.5	Implementación de Nueva Estructura conforme al cambio	24 semanas	Capital Humano		\$ 5,000	\$ 5,000	Porcentaje de implementación de la nueva estructura organizativa.
5.6	Proceso de Selección y contratación	8 semanas	Capital Humano		\$ 3,000	\$ 3,000	Número de procesos de selección y contratación.

Código	Nombre de la actividad/Tarea	Duración (Tiempo)	Responsable	(A) Fuente de cooperación	(B) Aporte propio	Costo total (A+B)	Indicador
6	Soporte y monitoreo	7 semanas	Capital Humano/Negocios		\$ 5,200	\$5,200	Al culminar la implementación 90% de cumplimiento de los workshops planificados.
6.1	Centro de contacto en caso de preguntas o fallas	5 semanas	Capital Humano		\$ 3,500	\$3,500	Número de consultas atendidas a través del centro de contacto.
6.2	Monitorear y obtener feedback	2 semanas	Procesos		\$ 800	\$ 800	Porcentaje de procesos monitoreados y retroalimentación.
6.3	Medición de adopción y uso de lo implementado	2 semanas	Procesos		\$ 900	\$ 900	Aumento en 2pp el índice de satisfacción del cliente después de 2 años de implementación.

Elaborada por la autora.

El presente plan de Gestión de Cambio Integral establece una serie de actividades organizadas en diferentes fases para facilitar la adopción de nuevas tecnologías y procesos dentro de una cooperativa de ahorro y crédito (COAC). A continuación, se detalla la interpretación del contenido con énfasis en la duración y los costos asociados, considerando los factores que pueden influir en su ejecución.

El plan se estructura en actividades con duraciones variables que oscilan entre 1 día y 104 semanas, dependiendo de la complejidad de cada tarea.

La Tabla 3.2 presenta el plan detallado de gestión de cambio para la implementación de nuevas tecnologías en una organización. Esta tabla está organizada en 6 bloques principales, cada uno correspondiente a una fase del plan de gestión de cambio:

- i. Diagnóstico y análisis de stakeholders (Código 1).
- ii. Diseño de Estrategia de Cambio (Código 2).
- iii. Comunicación y Sensibilización (Código 3).
- iv. Capacitación y Desarrollo (Código 4).
- v. Gestión de resistencia, impactos y cambios (Código 5).
- vi. Soporte y monitoreo (Código 6).

Cada bloque contiene subactividades desglosadas, con su respectiva duración, responsable, costos.

Diagnóstico y Análisis de Stakeholders: Este bloque es fundamental para identificar actores clave y diseñar estrategias personalizadas y seleccionar gestores de cambio.

La inversión en incentivos para agentes de cambio es alta, lo que sugiere un enfoque proactivo para asegurar el compromiso.

Tiene una duración total de 10 semanas, un costo aproximado de \$27,450, siendo los incentivos para los agentes de cambio la actividad más costosa.

Diseño de Estrategia de Cambio: Este bloque es breve pero crítico, ya que define la hoja de ruta del proyecto. El costo es moderado, pero su impacto es alto en las fases posteriores.

Comunicación y Sensibilización: Este bloque es el más extenso y costoso, lo que refleja la importancia de la comunicación continua para asegurar la adopción del cambio. La ejecución del plan de comunicación abarca casi todo el proyecto.

El plan de comunicación fundamental para garantizar una transición exitosa hacia las nuevas tecnologías. Definir claramente la identidad del proyecto y los objetivos de comunicación

ayuda a alinear a todos los involucrados en torno a una visión compartida y a comprender por qué es importante la implementación de estas tecnologías. La segmentación adecuada de la audiencia y la entrega de mensajes clave a través de diferentes medios aseguran que la información se distribuya de manera efectiva y llegue a quienes la necesitan.

La actividad más larga y costosa de este bloque es la ejecución del plan de comunicación considerando los recursos necesarios para la correcta comunicación del cambio.

Capacitación y Desarrollo: La capacitación es una fase crítica para asegurar la adopción de las nuevas tecnologías. El despliegue regional implica un esfuerzo significativo en términos de tiempo y recursos. Este plan de capacitación tiene como sugerencia despliegue de 50 semanas, no obstante considerar la dificultad de la nueva tecnología a utilizar.

Gestión de resistencia, impactos y cambios. Este bloque aborda la resistencia al cambio y los impactos organizacionales. La implementación de la nueva estructura es la actividad más larga y costosa de este bloque.

Tiene una duración de 50 semanas y un costo total de \$12,600, considerando una implementación y diseño de una nueva estructura organizacional dependiendo de la magnitud de cambios en las instituciones.

Soporte y monitoreo: Asegurando la sostenibilidad del cambio. El centro de contacto es una de las actividades más costosas y a su vez necesaria para atención de dudas, fallos y mejoras respecto a nuevas tecnologías. El tener a quien acudir con dudas ayuda a los colaboradores con una sensación de seguridad y apoyo durante el cambio.

El coste total del proyecto es de \$ 134, 950 considerando las magnitudes de las COACs segmento 1 y 2, no obstante, se debe considerar que los costos son aproximados y podrían variar considerando la magnitud de cambio. Un ejemplo de ello es un cambio de CORE financiero, un cambio de esa magnitud requeriría costos adicionales considerando los riesgos y actividades de contingencia para continuidad del negocio.

3.3. Presupuesto del proyecto

El presupuesto es de gran importancia para la gestión de proyectos, es considerado como una de las tres restricciones de los proyectos, junto al alcance y el tiempo; tenemos el presupuesto. Estos son denominados los recursos financieros que incluyen los gastos necesarios para llegar a la consecución del cronograma planificado (Montero 2018).

Dentro de la asignación de estos recursos se debe considerar la necesidad y costo de cada actividad en rubros como: personal, materiales, equipamiento, servicios externos, así como costos directos e indirectos.

La gestión de costos organiza los recursos financieros del proyecto para lograr los objetivos dentro del presupuesto aprobado para este. Con el fin de cumplir el precepto se realiza una serie de análisis, estimación y preparación que permita manejar un flujo de caja de manera eficiente.

En el caso del presenta proyecto, el desarrollo y ejecución de las actividades detalladas dentro del plan operativo se detalla en la Tabla 3.2, el presupuesto necesario de los tres meses que incurrirán las actividades de gestión de cambio, estos deben ser tres meses antes de la salida a producción de la nueva tecnología.

Tabla 3.3. Presupuesto

Código	Nombre de la actividad/Tarea	1 Año				2 Año			
		1 Trim	2 Trim	3 Trim	4 Trim	1 Trim	2 Trim	3 Trim	4 Trim
1	Diagnóstico y análisis de stakeholders								
1.1	Plan de acción para patrocinadores y grupos de interés	\$ 600							
1.2	Análisis de Stakeholders/Patrocinadores	\$ 600							
1.3	Entrevistas Patrocinadores y Stakeholders Clave	\$ 3,000							
1.4	Resultados de entrevistas a Patrocinadores	\$ 1,500							
1.5	Evaluación/Selección Interna de agentes de cambio	\$ 5,000							
1.6	Asignación de Roles y Responsabilidades de agentes de cambio	\$ 1,500							
1.7	Incentivos para agentes de cambio		\$ 2,143	\$ 2,143	\$ 2,143	\$2,143	\$ 2,143	\$2,143	\$2,143
1.9	Kick-Off de Proyecto	\$ 250							
2	Diseño de Estrategia de Cambio								
2.1	Plan más detallado y segmentado (por regiones, sucursales o grupos de interés).	\$ 3,500							
3	Comunicación y Sensibilización								
3.1	Plan de comunicación y capacitación para la adopción de nuevas tecnologías.	\$ 2,500							
3.2	Definir identidad del proyecto y conceptos (¿Por qué? Y ¿Para que? La nueva implementación.		\$ 500						
3.3	Definir necesidades y objetivos de comunicación		\$ 500						
3.4	Identificar y segmentar audiencias, mensaje clave, frecuencia, medios		\$ 700						
3.5	Elaboración de diseños y cronograma		\$ 1,000						
3.6	Ejecutar plan de comunicación		\$ 6,429	\$ 6,429	\$ 6,429	\$6,429	\$ 6,429	\$6,429	\$6,429
3.7	Monitorear y obtener feedback				\$ 500		\$ 500		\$ 500

Código	Nombre de la actividad/Tarea	1 Año				2 Año			
		1 Trim	2 Trim	3 Trim	4 Trim	1 Trim	2 Trim	3 Trim	4 Trim
4	Capacitación y Desarrollo								
4.1	Plan de capacitación para la adopción de nuevas tecnologías.	\$2,500							
4.2	Desarrollo de contenido en plataformas e-learning o webinars masivo.		\$3,500	\$3,500					
4.3	Despliegue de capacitaciones por facilitadores regionales		\$3,571	\$3,571	\$3,571	\$3,571	\$3,571	\$3,571	\$3,571
5	Gestión de resistencia, impactos y cambios.								
5.1	Matriz de impactos y procesos	\$1,200							
5.2	Plan de acción para mitigar riesgos/impactos de adoptar las nuevas tecnologías.	\$ 900							
5.3	Diseño de Nueva Estructura Organizativa		\$1,500						
5.4	Análisis de la nueva estructura requerida - Mapeo de nuevas posiciones			\$1,000					
5.5	Implementación de Nueva Estructura conforme al cambio					\$2,500	\$2,500		
5.6	Proceso de Selección y contratación				\$3,000				
6	Sophite y monitoreo								
6.1	Centro de contacto en caso de preguntas o fallas				\$1,167	\$1,167	\$1,167		
6.2	Monitorear y obtener feedback						\$ 800		
6.3	Medición de adopción y uso de lo implementado							\$ 450	\$ 450
Total		\$23,050	\$19,843	\$16,643	\$16,810	\$15,810	\$17,110	\$12,593	\$13,093

Elaborada por autora

El presupuesto está distribuido en diferentes trimestres según la naturaleza de cada tarea. Se observan los costos más altos divididos de manera mensual considerando su naturaleza de ejecución, tales como:

- Ejecución de plan de comunicación
- Ejecución de plan de capacitación
- Incentivos de agentes de cambio.

Las entrevistas, análisis y diseños de planes de comunicación, capacitación, así como las matrices de impacto se realizan y pagan durante el primer trimestre, ya que de ellos depende la correcta ejecución posterior de los planes.

3.4. Evaluación ex ante

Con el objetivo de determinar la viabilidad del proyecto, se realiza la evaluación ex ante por medio de los siguientes tipos de viabilidades:

El objetivo de realizar la evaluación de viabilidad política faculta analizar los intereses y el peso político de los actores para conocer el nivel de viabilidad política en especial que tienen algunas actividades identificadas de manera previa.

Para el análisis, se procede a identificar los actores involucrados en la ejecución de las actividades planificadas en el proyecto. A continuación, se realiza una valoración por componente y por actor, lo que permite identificar el interés y el poder, y evaluar el grado de viabilidad política del proyecto, tomando las siguientes ponderaciones:

- a. Interés: Ponderando alto con puntuación de 1; medio con puntuación de 0; bajo con puntuación de -1.
- b. Peso político: Ponderando alto con puntuación de 3; medio con puntuación de 2; bajo con puntuación de 1 y nulo con puntaje de 0.

Se presenta a continuación el análisis considerando las puntuaciones antes mencionadas:

Tabla 3.4. Matriz para el análisis de viabilidad política

Código	Nombre del componente	Actores	Interés	Peso Político	Grado de viabilidad por actor	Grado de viabilidad por componente
C3.	Análisis de impactos organizacionales como: Carga de trabajo, perfiles, niveles de responsabilidad desarrolladas	Cooperativas Segmento 1y2	1	3	Alto	Alto
		Personal de COACs	1	3	Alto	
		Gerencia COACs	1	2	Medio	
C4.	Workshops de identificación de brechas de procesos implementadas	Cooperativas Segmento 1y2	1	3	Alto	Alto
		Personal de COACs	1	3	Alto	
		Gerencia COACs	1	2	Medio	

Elaborada por la autora.

3.4.1. Análisis de la pertinencia del proyecto

De acuerdo con el análisis de pertinencia del proyecto se puede resumir su pertinencia en tres diferentes ejes:

Aumento de acceso por medio de la innovación: El objetivo 9 de los ODS “industria, innovación e infraestructura” fomenta la innovación como motor para desarrollo económico. La eficiente adopción de las tecnologías en las COACs ecuatorianas del segmento 1 y 2, aumentaría el nicho de mercado, cobertura y acceso de productos financieros a segmentos generando mayor inclusión.

Integración de prácticas sostenibles: La gestión del cambio en las cooperativas de ahorro y crédito puede implicar la adopción de prácticas financieras más sostenibles y socialmente responsables. La ODS 8 implica el “trabajo decente y crecimiento económico” mismo que busca promover el crecimiento económico, inclusivo y sostenible del empleo para todos.

3.4.2. Análisis de la consistencia interna del proyecto

El proyecto es consistente porque en las matrices se puede ver la identificación del problema que dio origen al proyecto, la visión, los resultados, las actividades y el análisis de este.

Tabla 3.5. Matriz para la evaluación del análisis de la situación inicial del proyecto

Preguntas	Sí	No	Observaciones	Recomendaciones
¿Se ha identificado con claridad el problema que da origen al proyecto?	✓		Se cuenta con un análisis del crecimiento tecnológico y este en COACs	Considerando que es un tema con información limitada se recomienda recolección de más información para futuras implementaciones
¿El problema se ha delimitado geográfica y socialmente?	✓		Se encuentra delimitado de manera geográfica y social a las COACs ecuatorianas del segmento 1 y 2	En caso de requerir replicar en otros segmentos recopilar información en especial de recursos disponibles
¿Existe información suficiente sobre el problema?	✓		La información en la actualidad continua en crecimiento considerando que la práctica investigada si bien es relevante de manera geográfica es nueva	Generar más conocimiento respecto al tema en especial de autoría ecuatoriana. Podría ser considerando prácticas de gestión de cambio en otras industrias.
¿El problema es prioritario para la política social/económica?	✓		Considerando el análisis de ODS, sí es relevante para la política social y económica	
¿Se ha considerado la percepción de la población beneficiaria en la identificación del problema?		✓	Considerando que el entregable es el diseño de un plan de gestión de cambio que puede ser utilizado por distintas entidades y adaptado a sus necesidades	En la etapa de involucramiento con los afectados con el cambio se puede realizar encuestas e identificar la percepción de la población beneficiaria

¿El equipo que gestiona el proyecto tiene la capacidad de intervenir en el problema?	✓		Si el equipo que gestiona el proyecto cuenta con los recursos requeridos para lograr los objetivos	Una vez iniciado el plan en COACs mantener el compromiso de terminarlo.
¿Se ha analizado los costos administrativos, psicosociales y políticos de la focalización del proyecto?	✓		Los costos detallados para los tres meses de implementación con gestión de cambio tienen un costo aproximado de \$1800 dólares por mes considerando todas las actividades a realizar por el experto en Gestión del Cambio	
¿Se ha identificado los criterios de focalización del proyecto?	✓		Se encuentran detallados los componentes y actividades necesarios para lograr el objetivo del proyecto.	Socializar las actividades como parte de plan y documentarlas como parte de un proceso de gestión de cambio interno

Elaborada por la autora.

El problema de origen de este proyecto ha sido evaluado gracias al conocimiento y experiencia en la práctica de gestión de cambio para la adaptación de tecnologías en diversos entornos en especial referentes a productos de crédito. Considerando que es un tema nuevo en implementaciones nacionales y en algunos sectores productivos, además que este se vincula en gran manera a la transformación digital.

Las acciones ejecutorias provienen de combinaciones entre metodología de gestión de cambio en su mayoría y algunas actividades que aporten valor considerando experiencias en campo en distintos países, así como los costos detallados son basados en una estimación del salario mensual que se pagaría a un experto en gestión del cambio que ejecute el plan y en base a su experiencia realice el debido seguimiento de las actividades a realizar.

Conclusiones

La adaptación a las nuevas tecnologías no solo es una necesidad estratégica para las COAC de los segmentos 1 y 2, sino que también supone una oportunidad para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del usuario. Sin embargo, este proceso conlleva desafíos significativos, como la resistencia al cambio, la percepción de riesgo por parte de los empleados y la falta de habilidades tecnológicas. Para superarlos, es fundamental implementar un enfoque estructurado que garantice una transición efectiva. Para mitigar temores y fomentar una cultura de innovación en las organizaciones, es fundamental ofrecer formación continua en TIC y comunicar con claridad los objetivos y beneficios de la transformación digital.

La cultura organizacional es un factor determinante en el éxito de la adopción tecnológica. En muchas COAC, la cultura tradicional y la escasa comunicación interna pueden ralentizar o incluso impedir el proceso de cambio. Para hacer frente a este desafío, es fundamental establecer programas de formación técnica que muestren los beneficios de la digitalización y generar espacios de diálogo mediante reuniones periódicas multinivel. Esto permitirá sensibilizar a los equipos sobre la importancia del cambio y promover un sentido de pertenencia y compromiso con la transformación digital.

Las restricciones financieras y la infraestructura limitada suponen otro reto significativo para la digitalización de las COAC. Para hacer frente a esta barrera, se recomienda desarrollar un plan financiero que contemple inversiones estratégicas en tecnología y que garantice una implementación gradual que minimice riesgos y optimice recursos. La adopción progresiva de soluciones digitales permitirá a las cooperativas avanzar en la modernización de sus servicios sin comprometer su estabilidad operativa, garantizando así una transformación sostenible y adaptada a su capacidad financiera.

En conclusión, para garantizar su competitividad en un entorno cada vez más digitalizado, es fundamental transitar hacia la implementación de un plan integral de gestión del cambio en las COAC de los segmentos 1 y 2. La combinación de estrategias de capacitación, comunicación efectiva, evolución cultural y planificación financiera permitirá que estas organizaciones adopten nuevas tecnologías con éxito y de manera sostenible. Este enfoque holístico no solo facilitará la transición, sino que también reforzará la resiliencia y la capacidad de innovación de las COAC, garantizando su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

Recomendaciones

Con base en los hallazgos y resultados obtenidos en este estudio, se recomienda a las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 1 y 2 en Ecuador que consideren implementar un plan de gestión de cambio estructurado y orientado a las necesidades específicas de su organización. Este plan debe incluir la identificación de patrocinadores clave dentro de la organización que respalden y impulsen el proceso de cambio, así como la realización de un análisis exhaustivo del impacto que la introducción de nuevas tecnologías tendrá en todas las áreas de la cooperativa. Además, se sugiere dar prioridad al alineamiento organizativo para garantizar que la cultura, la estructura y los procesos de la cooperativa estén alineados con los objetivos y requisitos de la transformación digital.

Además, se enfatiza la importancia de una comunicación clara y efectiva durante todo el proceso de cambio, asegurando que todos los miembros de la organización estén informados y comprometidos con la visión y los objetivos del proyecto. Por último, se recomienda invertir en programas de capacitación adecuados para dotar a los empleados de las habilidades necesarias para utilizar eficazmente las nuevas tecnologías y adaptarse a los cambios en los procesos de trabajo. Al seguir estas recomendaciones, las cooperativas de ahorro y crédito podrán mejorar su capacidad de adaptación a las nuevas tecnologías y mantener su relevancia en el mercado financiero ecuatoriano.

Referencias

- Aldunate, Eduardo, y Julio Córdova. 2011. *Formulación de programas con la metodología de marco lógico*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Aranda-Jan, Clara, y Qursum Qasim. *Ampliar el acceso a la tecnología para lograr inclusión*. Washington, D.C.: Banco Mundial, 2023.
- Asobanca (Asociación de Bancos Privados del Ecuador). 2024. “Evolución de cooperativas”. Acceso el 31 de enero de 2025. <https://asobanca.org.ec/bolet%C3%ADn/>
- Banco Central del Ecuador. 2021. “Inclusión financiera en Ecuador”. Acceso el 31 de enero de 2025. <https://www.bce.fin.ec/>
- Beer, Michael, y Nitin Nohria. 2011. *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bridges, William. 2009. *Managing Transitions: Making the Most of Change*. Boston: Da Capo Press.
- Burnes, Bernard. 2004. “Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal”. *Journal of Management Studies* 41 (6): 977-1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Camacho, Williams. 2019. “Estrategia de transformación digital para una institución prestadora de servicios”. Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Bucaramanga. https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/2085/2019_Tesis_Williams_YAhir_Camacho_Mendez.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cameron, Esther, y Mike Green. 2020. *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. Londres: Kogan Page.
- Deloitte. 2021. “Ruta hacia la banca digital”. https://www.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/financial-services/2021/La_ruta_hacia_una_Banca_Digital.pdf
- Esnaola, Nestor, y Kate Atchley. 2011. “Effective Change Management”. *Journal of Organizational Change Management* 24 (3): 45-67.
- García, Hernán Patricio Jácome. 2020. “Análisis de la transformación digital de los servicios financieros de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno de la ciudad de Quito”. Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/18502>
- Haro, Alexander, y Rocío Poaquiza. 2022. “La eficiencia técnica: Un análisis del impacto de la regulación de la SEPS en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas”. *Revista Colón Ciencias, Tecnología y Negocios* 9 (1): 24-53. https://revistas.up.ac.pa/index.php/revista_colon_ctn/article/view/2617
- Hiatt, Jeff. 2006. *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Loveland: Prosci Learning Center Publications.
- Kotter, John, y Dan Cohen. 2002. *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kotter, John. 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

- Lewin, Kurt. 1947. "Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change". *Human Relations* 1 (1): 5-41.
- Lewin, Kurt. 1951. *Field Theory in Social Science*. Nueva York: Harper.
- Morales, Jorge. 2016. *Transformación digital en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno de la ciudad de Quito*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- ONU. 2023. "Objetivos de desarrollo sostenible". Acceso el 31 de enero de 2025.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>
- Palomo Zurdo, Ricardo, Yakira Fernández Torres y Milagros Gutiérrez Fernández. 2018. "Banca cooperativa y transformación digital: hacia un nuevo modelo de relación con sus socios y clientes". *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos* 129: 161-182.
<https://doi.org/10.5209/REVE.62490>
- Revista Gestión. 2023. "Una radiografía de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador", 26 de noviembre. <https://revistagestion.ec/analisis-economia-y-finanzas/una-radiografia-de-las-cooperativas-de-ahorro-y-credito-en-ecuador/>
- Rogers, Everett. 2003. *Diffusion of Innovations*. Nueva York: Simon and Schuster.
- SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria). 2024a. "Estadísticas del sector financiero popular y solidario". Acceso el 31 de enero de 2025.
<https://estadisticas.seps.gob.ec/>
- 2024b. "Segmentación de entidades del SFPS, año 2024". Acceso el 31 de enero de 2025.
<https://www.seps.gob.ec/institucion/segmentacion-de-esfps/>
- Stickdorn, Marc, Markus Hormess, Adam Lawrence y Jakob Schneider. 2018. *This is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World*. Sebastopol: O'Reilly Media.

Anexos

Anexo 1. Cronograma

Código	Nombre de la actividad/Tarea	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12
1	Plan de acción para patrocinadores y grupos de interés.	X											
1.1	Plan de acción para patrocinadores y grupos de interés.	X											
1.1.1	Kick-Off de Proyecto	X											
1.1.2	Análisis de Stakeholders/Patrocinadores		X										
1.1.3	Entrevistas Patrocinadores y Stakeholders Clave			X	X								
1.1.4	Resultados de entrevistas a Patrocinadores				X								
1.1.5	Evaluación/Selección Interna de agentes de cambio				X								
1.1.6	Asignación de Roles y Responsabilidades					X							
1.1.7	Reuniones Network					X	X						
2	Acciones de gestión de cambio para adaptabilidad.					X							
2.1	Plan de comunicación y capacitación para la adopción de nuevas tecnologías.					X							
2.1.1	Definir identidad del proyecto (¿Por qué? Y ¿Para que? La nueva implementación.					X							
2.1.2	Definir necesidades y objetivos de comunicación						X						
2.1.3	Identificar y segmentar audiencias, mensaje clave, frecuencia, medios							X					
2.1.4	Elaboración de diseños y cronograma				X				X				
2.1.5	Ejecutar plan de comunicación				X				X	X	X	X	X
2.1.6	Monitorear y obtener feedback									X		X	X
3	Análisis de impactos organizacionales como: Carga de trabajo, perfiles, niveles de responsabilidad.	X											
3.1	Análisis de impactos en procesos y roles actuales.	X											
3.1.1	Diseño de Nueva Estructura Organizativa	X	X										
3.1.2	Análisis de la nueva estructura requerida - Mapeo de nuevas posiciones		X										
3.1.3	Adaptación de Desempeño y Compensación			X									
3.1.4	Implementación de Nueva Estructura				X								
3.1.5	Proceso de Selección y contratación				X	X	X	X					
4	Workshops de identificación de brechas de procesos.	X	X										
4.1	Plan de acción para mitigar riesgos/impactos de adoptar las nuevas tecnologías.		X										
4.1.1	Workshop Análisis Impactos		X										
4.1.2	Matriz de Impacto identificada con los responsables		X	X									
4.1.3	Plan de Acción para mitigar impactos			X									
4.1.4	Seguimiento de ejecución plan de acción				X	X	X	X					

