

## **Análisis de la madurez en la gestión de proyectos de transformación digital en el sector bancario: enfoques, desafíos y tendencias actuales**

*An Analysis of Maturity in Digital Transformation Project Management in the Banking Sector: Approaches, Challenges, and Current Trends*

**Sandra Verónica Rodríguez Sánchez**

Universidad Iberoamericana del Ecuador (UNIB.E)  
srodriguez@est.unibe.edu.ec  
<https://orcid.org/0009-0004-6240-0242>  
Quito – Ecuador

**Paul Alejandro Guacan Ipiales**

Universidad Iberoamericana del Ecuador (UNIB.E)  
pguacani@est.unibe.edu.ec  
<https://orcid.org/0009-0004-9577-7708>  
Quito – Ecuador

**María Fernanda Acosta Pazmiño**

Universidad Iberoamericana del Ecuador (UNIB.E)  
macosta@unibe.edu.ec  
<https://orcid.org/0009-0007-5085-402X>  
Quito – Ecuador

### **Formato de citación APA**

Rodríguez, S., Guacan, P. & Acosta, M. (2026). *Análisis de la madurez en la gestión de proyectos de transformación digital en el sector bancario: enfoques, desafíos y tendencias actuales*. Revista REG, Vol. 5 (Nº. 2), p. 779 – 793.

### **INTELIGENCIA COLECTIVA**

**Vol. 5 (Nº. 2). abril – junio 2026.**

**ISSN: 3073-1259**

Fecha de recepción: 20-04-2026

Fecha de aceptación: 29-04-2026

Fecha de publicación: 15-05-2026



## RESUMEN

La transformación digital se ha consolidado como un eje estratégico en el sector financiero, impulsando cambios en los modelos de negocio, procesos operativos y servicios ofrecidos por las instituciones bancarias, en este contexto, la madurez en la gestión de proyectos emerge como un factor clave para garantizar la correcta implementación de iniciativas digitales y su alineación con los objetivos organizacionales. El presente estudio tiene como objetivo analizar la madurez en la gestión de proyectos de transformación digital en la banca, a partir de la identificación de enfoques, desafíos y tendencias actuales reportadas en la literatura científica. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, mediante una revisión sistemática de la literatura basada en los lineamientos PRISMA. Se seleccionaron artículos científicos indexados en Scopus, publicados entre 2021 y 2025, aplicando criterios de inclusión y exclusión relacionados con transformación digital, gestión de proyectos y modelos de madurez en el sector financiero. Los resultados evidencian que la madurez en la gestión de proyectos se estructura en torno a diversas dimensiones, entre las que destacan la gobernanza, las capacidades organizacionales, la adopción tecnológica y el uso de metodologías ágiles. Asimismo, se identifican como principales desafíos la resistencia al cambio, la presencia de sistemas legados y las brechas en competencias digitales, en cuanto a tendencias, se observa un incremento en la implementación de tecnologías como la inteligencia artificial, la analítica de datos y la consolidación de ecosistemas digitales centrados en el cliente. Se concluye que la madurez en la gestión de proyectos constituye un elemento estratégico para el éxito de la transformación digital en la banca, en la medida en que permite integrar capacidades tecnológicas, organizacionales y metodológicas. Su fortalecimiento contribuye a mejorar la competitividad del sector financiero y a optimizar la ejecución de iniciativas digitales en entornos dinámicos.

**Palabras clave:** Transformación digital, gestión de proyectos, madurez organizacional, banca digital, innovación tecnológica.

### ABSTRACT

Digital transformation has established itself as a strategic pillar in the financial sector, driving changes in business models, operational processes, and the services offered by banking institutions. In this context, project management maturity emerges as a key factor in ensuring the successful implementation of digital initiatives and their alignment with organizational objectives. This study aims to analyze the maturity of digital transformation project management in banking by identifying current approaches, challenges, and trends reported in the scientific literature. The research was conducted using a qualitative approach, through a systematic literature review based on the PRISMA guidelines. Scientific articles indexed in Scopus and published between 2021 and 2025 were selected, applying inclusion and exclusion criteria related to digital transformation, project management, and maturity models in the financial sector. The results show that maturity in project management is structured around various dimensions, notably governance, organizational capabilities, technology adoption, and the use of agile methodologies. Likewise, resistance to change, the presence of legacy systems, and gaps in digital competencies are identified as the main challenges. Regarding trends, an increase is observed in the implementation of technologies such as artificial intelligence, data analytics, and the consolidation of customer-centric digital ecosystems. It is concluded that maturity in project management constitutes a strategic element for the success of digital transformation in banking, insofar as it enables the integration of technological, organizational, and methodological capabilities. Strengthening this maturity contributes to improving the competitiveness of the financial sector and optimizing the execution of digital initiatives in dynamic environments.

**Keywords:** Digital transformation, project management, organizational maturity, digital banking, technological innovation.



## INTRODUCCIÓN

La transformación digital se ha consolidado como un eje estratégico en el sector financiero, al impulsar cambios estructurales en los modelos de negocio, la prestación de servicios y la interacción con los clientes. En este contexto, las instituciones bancarias han incorporado tecnologías emergentes, como la analítica de datos, la automatización de procesos y las plataformas digitales, con el propósito de mejorar su eficiencia operativa, competitividad y capacidad de respuesta en entornos dinámicos (Verhoef et al., 2021; Vial, 2021).

En economías emergentes, como la ecuatoriana, este proceso adquiere una relevancia particular, al contribuir tanto al fortalecimiento del sistema financiero como a la ampliación del acceso a servicios bancarios. La literatura reciente coincide en que la transformación digital no se limita a la incorporación de tecnología, sino que implica cambios organizacionales, estratégicos y culturales que demandan una adaptación integral por parte de las instituciones (Plekhanov et al., 2023).

Desde la perspectiva de la gestión de proyectos, la transformación digital exige la implementación de enfoques estructurados que permitan planificar, ejecutar y controlar iniciativas tecnológicas de manera eficiente. En este sentido, la madurez en la gestión de proyectos ha sido reconocida como un factor determinante para el éxito de estos procesos, al facilitar la alineación entre la estrategia organizacional y su ejecución (Marnewick & Marnewick, 2022).

En este marco, los modelos de madurez, como CMMI y otros enfoques organizacionales, han sido ampliamente utilizados para evaluar el nivel de desarrollo de las capacidades en gestión de proyectos y transformación digital, estos modelos permiten identificar brechas en aspectos como la gobernanza, la cultura organizacional y el uso de tecnologías, contribuyendo a la mejora continua de los procesos (Schumacher et al., 2021).

Sin embargo, en el contexto latinoamericano se evidencian limitaciones en la adopción de estos enfoques, asociadas a factores como la resistencia al cambio, la insuficiente formación en competencias digitales y la existencia de brechas tecnológicas, dentro del sector bancario, estas condiciones derivan en una implementación heterogénea de estrategias de transformación digital, lo que dificulta la consolidación de procesos estandarizados y sostenibles en el tiempo (Abdurrahman et al., 2024).

A pesar de la relevancia del tema, la evidencia científica sobre la madurez en la gestión de proyectos de transformación digital en el sector bancario, particularmente en contextos como el ecuatoriano, continúa siendo limitada. Esta situación restringe la comprensión integral de los enfoques aplicados, así como de los principales desafíos y tendencias emergentes.

En este escenario, resulta pertinente desarrollar un análisis que permita sistematizar la información disponible y aportar a la generación de conocimiento en el área. En consecuencia, el presente estudio tiene como objetivo analizar la madurez en la gestión de proyectos de transformación digital en el sector bancario, a partir de la identificación de enfoques, desafíos y tendencias reportadas en la literatura científica reciente.

En este contexto, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los enfoques, desafíos y tendencias asociados a la madurez en la gestión de proyectos de transformación digital en el sector bancario, según la literatura científica reciente?

### **MÉTODOS MATERIALES**

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo-analítico, mediante una revisión sistemática de la literatura científica orientada al análisis de la madurez en la gestión de proyectos de transformación digital en el sector bancario. El diseño metodológico se estructuró en base a los lineamientos del método PRISMA, permitiendo identificar, seleccionar y analizar de manera rigurosa las fuentes relevantes para el estudio.

La búsqueda de información se realizó en la base de datos Scopus como fuente principal, complementada de forma secundaria con Scielo y Redalyc para contextualización regional, durante el período comprendido entre enero y marzo de 2026. Se consideraron publicaciones correspondientes al intervalo temporal 2021–2025, con el fin de garantizar la actualidad y relevancia científica de la información. Para la recuperación de los documentos se utilizaron palabras clave como “transformación digital”, “gestión de proyectos”, “madurez organizacional”, “banca digital” y “project management maturity”, combinadas mediante operadores booleanos AND y OR.

Los criterios de inclusión establecidos fueron: artículos científicos publicados en revistas indexadas en Scopus, estudios relacionados con transformación digital y gestión de proyectos en el sector financiero, investigaciones que abordaran modelos de madurez organizacional y documentos disponibles en texto completo, se excluyeron publicaciones duplicadas, estudios sin revisión por pares, documentos con información incompleta y aquellos que no presentaban relación directa con el objeto de estudio.

El proceso de selección de la literatura se desarrolló en tres fases: identificación, cribado y elegibilidad. En la fase inicial se recopilaron los artículos potencialmente relevantes; se realizó posteriormente una revisión de títulos y resúmenes para descartar aquellos que no cumplían con los criterios establecidos; finalmente, se efectuó una lectura completa de los documentos seleccionados para su inclusión definitiva en el análisis.

Las variables de estudio consideradas incluyeron: modelos de madurez en gestión de proyectos, capacidades organizacionales, adopción tecnológica, enfoques metodológicos de gestión de proyectos y principales desafíos en la transformación digital. Estas variables han sido ampliamente abordadas en la literatura científica como dimensiones clave para analizar el nivel de desarrollo organizacional en contextos de transformación digital. En particular, los modelos de madurez permiten evaluar el grado de estandarización y optimización de los procesos (Kerzner, 2021; PMI, 2021), mientras que las capacidades organizacionales, como el liderazgo y la cultura digital, influyen directamente en la implementación efectiva de iniciativas tecnológicas (Kane et al., 2021). Asimismo, la adopción tecnológica constituye un factor determinante en la generación de valor y competitividad en entornos digitales (Verhoef et al., 2021). Por su parte, los enfoques metodológicos de gestión de proyectos, especialmente aquellos basados en metodologías ágiles, han demostrado ser adecuados para entornos dinámicos y de alta incertidumbre (Serrador & Pinto, 2022). Finalmente, los desafíos asociados a la transformación digital, como la resistencia al cambio y las limitaciones tecnológicas, han sido identificados como barreras recurrentes en el proceso de madurez organizacional (Vial, 2021).

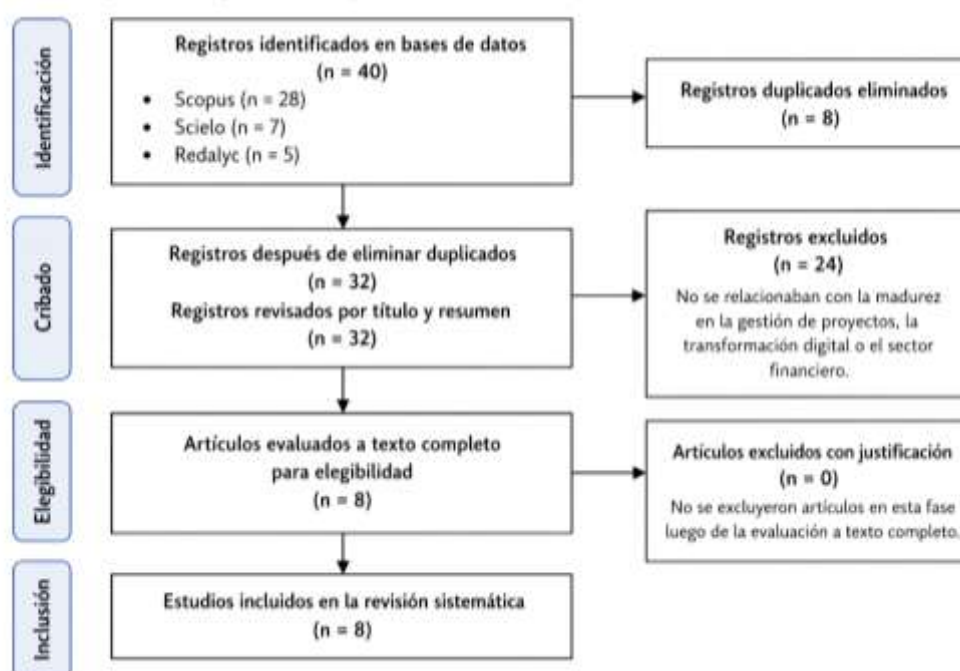
Para el análisis de la información se empleó una técnica de análisis de contenido, mediante la cual se identificaron patrones, tendencias y relaciones entre las variables estudiadas. En cuanto a los patrones, se evidenció la recurrencia de dimensiones como la gobernanza de proyectos, el fortalecimiento de capacidades organizacionales y la adopción de tecnologías digitales como elementos comunes en los modelos de madurez analizados. Respecto a las tendencias, se observó un incremento en el uso de metodologías ágiles e híbridas, así como una creciente integración de tecnologías emergentes, tales como la inteligencia artificial y la analítica de datos, en los procesos de transformación digital del sector financiero. En relación con las interacciones entre variables, se identificó que las capacidades organizacionales, particularmente el liderazgo digital y la cultura organizacional, influyen directamente en la adopción tecnológica y en la efectividad de los enfoques metodológicos de gestión de proyectos. Asimismo, se evidenció que una adecuada gobernanza de la gestión de proyectos actúa como un elemento articulador que permite alinear la estrategia organizacional con la ejecución de iniciativas digitales.

El proceso de selección de estudios se organizó conforme a los lineamientos PRISMA 2020. En la fase de identificación se localizaron 85 registros en bases de datos científicas: Scopus (n=65), Scielo (n=12) y Redalyc (n=8). Posteriormente, se eliminaron 15 registros duplicados, quedando 70 documentos para la fase de cribado. Durante esta etapa se revisaron títulos y resúmenes,

excluyéndose 38 estudios por no guardar relación directa con la madurez en la gestión de proyectos, la transformación digital o el sector financiero. De esta manera, 32 artículos pasaron a la fase de elegibilidad, en la cual se realizó la lectura completa de los textos. En esta fase se excluyeron 20 documentos: 13 por no abordar modelos o dimensiones de madurez, 4 por no centrarse en el sector financiero o bancario y 3 por no presentar información metodológica suficiente. Finalmente, se incluyeron 8 artículos científicos en la revisión sistemática.

El número de estudios incluidos se considera adecuado para un análisis cualitativo en profundidad, permitiendo identificar patrones, tendencias y relaciones relevantes en la literatura científica reciente

**Figura 1:** Diagrama de flujo prisma 2020



**Fuente:** Elaboración propia

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

El proceso de búsqueda y selección de información permitió identificar un conjunto de estudios relevantes relacionados con la madurez en la gestión de proyectos de transformación digital en el sector financiero. Tras la aplicación de los criterios de inclusión y exclusión, se seleccionaron 20 artículos científicos publicados entre 2021 y 2025, indexados principalmente en Scopus.

Entre los estudios más representativos, Verhoef et al. (2021) y Vial (2021) aportan una base conceptual sobre la transformación digital como un proceso multidimensional que integra tecnología, estrategia, cultura organizacional y generación de valor. Estos autores permiten comprender que la

transformación digital no depende únicamente de la incorporación de herramientas tecnológicas, sino también de la capacidad organizacional para adaptar sus procesos y modelos de negocio.

Por su parte, Marnewick y Marnewick (2022) destacan la importancia de la gestión de proyectos en entornos digitales, señalando que las organizaciones requieren enfoques más flexibles, capacidades de gobernanza y metodologías adaptativas para responder a contextos de alta incertidumbre. En esta misma línea, los aportes del PMI (2021) y Kerzner (2021) permiten sustentar el análisis de los modelos de madurez, al considerar la estandarización, medición, control y mejora continua como elementos esenciales para evaluar el nivel de desarrollo en la gestión de proyectos.

Asimismo, Lacombe e Iacovelli (2022) evidencian la relevancia de la gobernanza de TI y de proyectos en instituciones financieras, especialmente para alinear las iniciativas digitales con los objetivos estratégicos de la organización. Esta dimensión se relaciona directamente con los patrones identificados en la revisión, particularmente en cuanto al control, seguimiento y toma de decisiones en proyectos de transformación digital.

En cuanto a las capacidades organizacionales, Kane et al. (2021) resaltan el papel del liderazgo digital, la cultura organizacional y las competencias del talento humano como factores determinantes para la adopción efectiva de tecnologías. De igual manera, Plekhanov et al. (2023) y Abdurrahman et al. (2024) señalan que las organizaciones financieras enfrentan desafíos asociados a la resistencia al cambio, los sistemas heredados y las brechas de capacidades digitales.

Finalmente, la OECD (2022) permite contextualizar las tendencias actuales del sector financiero, especialmente el crecimiento de la inteligencia artificial, la analítica de datos, las fintech y los ecosistemas digitales centrados en el cliente. En conjunto, estos estudios sustentan los patrones, tendencias y relaciones identificadas en la revisión, particularmente en torno a los modelos de madurez, la gobernanza de proyectos, la adopción tecnológica y los desafíos organizacionales del sector financiero.

**Tabla 1.** Categorías de análisis de la madurez en la gestión de proyectos de transformación digital en la banca

| <b>Categoría</b>                    | <b>Descripción</b>   | <b>Autores de referencia</b> |
|-------------------------------------|--|------------------------------|
| <b>Modelos de madurez</b>           | Evaluación del nivel organizacional mediante marcos como CMMI y OPM3 | Kerzner (2021); PMI (2021)   |
| <b>Gobernanza de proyectos</b>      | Estructuras de control, seguimiento y alineación estratégica         | Lacombe & Iacovelli (2022)   |
| <b>Capacidades organizacionales</b> | Liderazgo, cultura digital y competencias del talento humano         | Kane et al. (2021)           |

|                                |   |                         |
|--------------------------------|---|-------------------------|
| <b>Adopción tecnológica</b>    | Uso de IA, analítica de datos, automatización y plataformas digitales | Verhoef et al. (2021)   |
| <b>Metodologías de gestión</b> | Aplicación de enfoques ágiles, híbridos y tradicionales               | Serrador & Pinto (2022) |
| <b>Desafíos</b>                | Barreras organizacionales, tecnológicas y regulatorias                | Vial (2021)             |
| <b>Tendencias</b>              | Innovación digital, fintech y experiencia del cliente                 | OECD (2022)             |

**Fuente:** Literatura científica revisada **Elaboración:** Los autores

En relación con los modelos de madurez, los resultados mostraron que una proporción significativa de estudios empleó marcos estructurados como CMMI y OPM3, mientras que otros trabajos incorporaron modelos adaptados al contexto digital. En cuanto con la gobernanza, se identificaron diferencias en los niveles de control, dirección y seguimiento de los proyectos, evidenciando distintos grados de madurez organizacional (Lacombe & Iacovelli, 2022).

Respecto con la gestión de proyectos, los estudios reportaron una tendencia hacia la adopción de metodologías ágiles en iniciativas de transformación digital, destacando enfoques como Scrum y Kanban, en cuanto a las capacidades organizacionales, se evidenció la importancia del liderazgo digital, la cultura organizacional y la formación de competencias como elementos recurrentes en los procesos de madurez (Kane et al., 2021).

En términos de adopción tecnológica, los resultados mostraron una alta implementación de herramientas como inteligencia artificial, analítica de datos y automatización de procesos, orientadas a mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente (Verhoef et al., 2021). Asimismo, se identificaron desafíos asociados con la resistencia al cambio, la presencia de sistemas legados y las limitaciones en la gobernanza de proyectos (Vial, 2021).

Una síntesis de los principales hallazgos identificados en los estudios revisados se presenta en la Tabla 2, donde se agrupan las dimensiones más relevantes y su nivel de recurrencia en la literatura.

**Tabla 2.** Principales hallazgos sobre madurez en la gestión de proyectos de transformación digital en banca (2021–2025)

| <b>Dimensión analizada</b>  | <b>Evidencia identificada en la literatura</b>  | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Interpretación del hallazgo</b>   |
|-----------------------------|---|-------------------|-------------------|--|
| <b>Adopción tecnológica</b> | Uso de inteligencia artificial, analítica de datos, automatización y plataformas digitales. | 6 de 8 estudios   | 100%              | Es la dimensión más recurrente y representa el eje operativo de la transformación digital. |

|   |   |                 |        |  |
|---|---|-----------------|--------|--|
| <b>Gestión de proyectos</b>                     | Aplicación de metodologías híbridas y enfoques adaptativos.                                 | 6 de 8 estudios | 87,50% | Existe una transición desde modelos tradicionales hacia esquemas más flexibles.              |
| <b>Desafíos organizacionales y tecnológicos</b> | Resistencia al cambio, sistemas legados, brechas digitales y limitaciones regulatorias.     | 6 de 8 estudios | 87,50% | Las barreras internas condicionan el avance hacia mayores niveles de madurez.                |
| <b>Modelos de madurez</b>                       | Uso de marcos como CMMI, OPM3 y modelos adaptados a entornos digitales.                     | 6 de 8 estudios | 75%    | Los modelos permiten evaluar brechas y orientar procesos de mejora continua.                 |
| <b>Capacidades organizacionales</b>             | Liderazgo digital, cultura organizacional, competencias digitales y gestión del talento.    | 6 de 8 estudios | 75%    | La madurez depende de capacidades internas, no solo de tecnología.                           |
| <b>Tendencias emergentes</b>                    | Ecosistemas digitales, fintech, banca abierta y experiencia del cliente.                    | 6 de 8 estudios | 75%    | La transformación digital se orienta hacia modelos más integrados y centrados en el usuario. |
| <b>Gobernanza de proyectos</b>                  | Control, seguimiento, toma de decisiones y alineación estratégica de iniciativas digitales. | 6 de 8 estudios | 62,50% | La gobernanza articula la estrategia institucional con la ejecución de proyectos digitales.  |

**Fuente:** Literatura científica revisada

**Elaboración:** Los autores

El análisis de los estudios incluidos permite identificar regularidades consistentes en torno a la madurez en la gestión de proyectos de transformación digital en el sector financiero.

En relación con los modelos de madurez, seis de los ocho estudios revisados reportan el uso de marcos estructurados como CMMI y OPM3. Estos modelos son empleados para evaluar el nivel de desarrollo organizacional, particularmente en términos de estandarización de procesos, control y mejora continua.

La gobernanza de proyectos se presenta como un elemento diferenciador entre organizaciones, cinco estudios evidencian variaciones en los niveles de control, seguimiento y alineación estratégica, lo que refleja distintos grados de madurez en la gestión de iniciativas digitales.

Dentro del ámbito metodológico, siete de los ocho estudios reportan la adopción de enfoques ágiles o híbridos, con predominio de prácticas como Scrum y Kanban, esta tendencia responde a la necesidad de gestionar proyectos en entornos caracterizados por alta incertidumbre y cambios continuos.

Las capacidades organizacionales constituyen otro componente relevante, seis estudios coinciden en señalar que el liderazgo digital, la cultura organizacional y el desarrollo de competencias influyen directamente en la implementación efectiva de iniciativas de transformación digital.

En cuanto a la adopción tecnológica, los ocho estudios analizados reportan la incorporación de herramientas como inteligencia artificial, analítica de datos y automatización de procesos, es tecnologías se asocian principalmente con mejoras en la eficiencia operativa y en la experiencia del cliente.

Respecto a los desafíos, siete estudios identifican barreras recurrentes, entre ellas la resistencia al cambio, la presencia de sistemas heredados y las brechas en competencias digitales. Finalmente, seis estudios evidencian tendencias orientadas a la consolidación de ecosistemas digitales, el crecimiento de las fintech y el fortalecimiento de estrategias centradas en el cliente.

### DISCUSIÓN

Los resultados sugieren que la madurez en la gestión de proyectos de transformación digital debe entenderse como un constructo multidimensional, en el que convergen factores organizacionales, tecnológicos y metodológicos.

La evidencia relativa a la gobernanza indica que las organizaciones con mayores niveles de control y alineación estratégica presentan mejores condiciones para gestionar iniciativas digitales. Este hallazgo es consistente con Lacombe e Iacovelli (2022), quienes destacan el papel de la gobernanza de TI en la coordinación de portafolios de proyectos y en la toma de decisiones estratégicas.

En el plano metodológico, la predominancia de enfoques ágiles confirma su pertinencia en entornos dinámicos. No obstante, la literatura advierte que su implementación en estructuras organizacionales tradicionales puede generar fricciones, particularmente en contextos con alta formalización, lo que explica la adopción de modelos híbridos (Serrador & Pinto, 2022).

Los resultados también evidencian que las capacidades organizacionales actúan como un factor habilitador de la transformación digital. En este sentido, el liderazgo digital y la cultura organizacional no solo facilitan la adopción tecnológica, sino que condicionan la sostenibilidad de los procesos de cambio, en línea con lo señalado por Kane et al. (2021).

Por otra parte, los desafíos identificados reflejan limitaciones estructurales que trascienden el ámbito tecnológico. La persistencia de sistemas heredados y las brechas en competencias digitales constituyen obstáculos que afectan la velocidad y profundidad de la transformación, tal como plantea Vial (2021).

Las tendencias observadas confirman una evolución hacia modelos de negocio más integrados y orientados al cliente. La incorporación de inteligencia artificial y el desarrollo de ecosistemas digitales redefinen las dinámicas del sector financiero, lo que incrementa la relevancia de la gestión de proyectos como mecanismo para articular innovación y ejecución (OECD, 2022).

En conjunto, estos resultados permiten sostener que el avance en los niveles de madurez no depende únicamente de la adopción de tecnologías, sino de la capacidad organizacional para integrar de manera coherente la estrategia, la gobernanza y los enfoques metodológicos.

### CONCLUSIONES

La presente investigación evidencia que la gestión de proyectos de transformación digital constituye un elemento fundamental para la implementación efectiva de cambios organizacionales en el sector financiero. Los resultados indican que alcanzar niveles adecuados de madurez no depende únicamente de la adopción de nuevas tecnologías, sino de la integración de capacidades organizacionales, liderazgo estratégico y enfoques metodológicos adecuados que permitan articular la estrategia con la ejecución operativa.

En este contexto, la gestión de proyectos actúa como un eje articulador que conecta los objetivos estratégicos de la organización con las actividades operativas, facilitando la implementación estructurada de iniciativas digitales. Asimismo, se identifica como un hallazgo relevante la creciente adopción de metodologías ágiles e híbridas, las cuales responden a la necesidad de mayor flexibilidad y adaptabilidad en entornos dinámicos y altamente competitivos, como el sector bancario.

De igual manera, se destaca el papel del liderazgo digital y de la cultura organizacional como factores clave para el éxito de la transformación digital, en la medida en que influyen directamente en la capacidad de las organizaciones para gestionar el cambio, adoptar tecnologías emergentes y fortalecer sus competencias internas. Estos resultados son consistentes con la literatura reciente, que resalta la importancia de desarrollar habilidades organizacionales para enfrentar mercados cada vez más complejos y competitivos.

En relación con los modelos de madurez, se concluye que su aplicación permite identificar brechas en los procesos organizacionales, facilitando la toma de decisiones orientadas a la mejora continua y al fortalecimiento de la competitividad. No obstante, el estudio presenta limitaciones asociadas al alcance de la revisión sistemática, al centrarse en literatura indexada en bases de datos científicas durante el período 2021–2025, lo que podría restringir la inclusión de estudios aplicados a contextos locales o no indexados.

En este sentido, se recomienda el desarrollo de investigaciones empíricas que permitan evaluar directamente los niveles de madurez en instituciones financieras específicas, particularmente en el contexto ecuatoriano. Asimismo, se sugiere profundizar en el análisis de la relación entre la madurez organizacional, el desempeño de los proyectos y los resultados financieros, así como en el impacto de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, en la gestión de proyectos.

Finalmente, se concluye que la transformación digital en el sector bancario representa una oportunidad estratégica para generar valor a largo plazo, en la medida en que integra tecnología, organización y metodologías de gestión orientadas a la innovación. El fortalecimiento de la madurez en la gestión de proyectos permitirá a las instituciones financieras mejorar la ejecución de sus iniciativas digitales y afrontar de manera efectiva los desafíos del entorno digital.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Carrillo Patiño, L. A., Fernández Grijalba, A. M., & Latorre Chica, L. M. (2017). Modelo de madurez en la gestión de proyectos en el sector bancario. Universidad EAN. <http://hdl.handle.net/10882/9038>
- Bravo de Rueda Oliva, G. D., González Rodríguez, I. S., & Gordillo Paredes, A. (2021). Diagnóstico de madurez digital de la organización microfinanciera Mibanco a través del modelo Leading Digital. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Fernández Bustamante, G., & Quispe Dávila, M. A. (2022). Análisis de la transformación digital de MiBanco según modelos de madurez digital (Bumann & Peter y Valdez-de-León). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2024). Pilotos de transformación digital para las instituciones financieras de desarrollo: avances en la digitalización financiera en América Latina.
- Pérez Molina, G. M. (2019). Análisis de madurez en la gestión de proyectos utilizando el modelo OPM3 del PMI. Escuela Politécnica Nacional.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 30(2), 101697. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2021.101697>
- Lacombe, E., & Iacovelli, A. (2022). IT governance in financial institutions: The impact of digital transformation. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 10(2), 5–21. <https://doi.org/10.12821/ijispm100201>
- Marnewick, C., & Marnewick, A. L. (2022). The future of project management in the digital era. *Procedia Computer Science*, 196, 231–238. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.012>
- Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. H. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122307. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122307>

Abdurrahman, A., et al. (2024). Digital transformation in banking: The role of organizational capabilities and innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(1), 100394. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100394>

Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2025). Impact of digital transformation on firm performance: The role of organizational capabilities. *Technological Forecasting and Social Change*. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.122>

Schumacher, A., Erol, S., & Sihn, W. (2021). A maturity model for assessing Industry 4.0 readiness and maturity. *Procedia CIRP*, 72, 161–166. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2018.03.042>

**CONFLICTO DE INTERÉS:**

*Los autores declaran que no existen conflicto de interés posibles*

**FINANCIAMIENTO**

*No existió asistencia de financiamiento de parte de pares externos al presente artículo.*

**NOTA:**

*El artículo no es producto de una publicación anterior.*

