

LIBRO BLANCO

09 de Diciembre de 2025

Perfiles Profesionales Fintech en Chile 2025-2030



Este reporte mapea 15 perfiles críticos para el ecosistema Fintech chileno 2025-2030, marcado por nuevas regulaciones, IA y ciberseguridad. Propone “perfiles que aprenden”, evalúa competencias mediante decisiones y juegos serios, y ofrece lineamientos de formación y reskilling para cerrar la brecha de talento.



Perfiles Profesionales Fintech en Chile 2025-2030

Un Marco Integrado de Competencias para la Era de la IA y las nuevas regulaciones

Índice

- 1. Introducción: El desafío del talento como imperativo estratégico**
 - 1.1. Brecha de talento y contexto latinoamericano
 - 1.2. Objetivos estratégicos del libro blanco
 - 1.3. Enfoque metodológico general
- 2. Contexto 2025: Realidad entrelazada de Regulación, IA y Ciberseguridad**
 - 2.1. Nuevo marco regulatorio latinoamericano
 - 2.2. La IA como reconfigurador de valor
 - 2.3. Ciberseguridad como pilar estratégico
- 3. Marco conceptual: De roles fijos a “Perfiles que Aprenden”**
 - 3.1. Lógica del ecosistema: macro-áreas, perfiles, funciones, tareas y competencias
 - 3.2. El enfoque de “perfiles que aprenden”
 - 3.3. Evaluación de competencias a través de decisiones y juegos serios
- 4. Metodología del estudio: Evidenciando el talento del futuro**
 - 4.1. Fase 1: Entrevistas a expertos y líderes del sector
 - 4.2. Fase 2: Talleres de co-diseño y validación
 - 4.3. Fase 3: Juego serio “Future Deck” como entorno decisional
- 5. Arquitectura de macro-áreas y mapa general de roles Fintech**
 - 5.1. Descripción de las macro-áreas estratégicas
 - 5.2. Mapa de interrelación de roles (matriz P/S)
- 6. Los 15 perfiles críticos que definen el futuro Fintech**
 - 6.1. Especialista en Open Banking / APIs
 - 6.2. Arquitecto/a de Soluciones Fintech
 - 6.3. Analista de Prevención de Fraude / Compliance Digital
 - 6.4. Científico/a de Datos Financieros
 - 6.5. Especialista en Experiencia Digital / UX Financiera
 - 6.6. Gestor/a de Operaciones Digitales

-
- 6.7. Product Owner / Líder de Proyecto RegTech
 - 6.8. Data / ML Engineer
 - 6.9. DPO / Data Governance & Privacy Lead
 - 6.10. CISO / Cloud Security Architect
 - 6.11. Legal / Regulatory Counsel
 - 6.12. Growth & Alliances Operations
 - 6.13. Customer Education & Digital Trust Lead
 - 6.14. Head de Gobernanza de IA
 - 6.15. AI Model Risk & Assurance Lead

7. De la evidencia tradicional a la innovación experiencial: Análisis y hallazgos

- 7.1. Protocolo de Recolección y Auditoría de Datos
- 7.2. Voces de Expertos - Mapa Semántico y Tensiones Estructurales
- 7.3. El Laboratorio de Decisiones - Análisis del Comportamiento Profesional
- 7.4. El Espejo Analógico-Digital: Triangulación entre Expectativa y Conducta
- 7.5 El Mapa Oculto del Talento - Arquetipos Reales vs. Teóricos
- 7.6. La Física de las Decisiones - Leyes de Interacción en el Ecosistema
- 7.7. El "Say vs. Do" - La Crisis de Coherencia en el Talento Fintech
- 7.8. Zoom-In: Los Perfiles de Alta Fricción (Taller vs. Juego)
- 7.9. Profundización: La Frontera Humano-IA (Clasificación vs. Ejecución)
- 7.10. Hoja de Ruta 2030 - Conclusiones Estratégicas

8. Escenarios 2030: Perfiles y competencias en un futuro en construcción

- 8.1. Escenario 1: La trampa de la eficiencia (incremental)
- 8.2. Escenario 2: La colaboración humano-IA (transformacional)
- 8.3. Escenario 3: La redefinición del juego (ruptura)

9. Implicaciones para la formación y el rol de Talento Digital

- 9.1. Lineamientos para programas de formación y reskilling
- 9.2. Match entre las tensiones detectadas en Taller 2 y las tensiones reales del ecosistema
- 9.3. Matrices de operacionalización (perfiles vs módulos; competencias vs profundidad)

10. Conclusiones y recomendaciones estratégicas

- 10.1. Síntesis de hallazgos clave
- 10.2. Recomendaciones específicas para el ecosistema Fintech
- 10.3. Palabras finales

11. Referencias



1. Introducción: El Desafío del Talento como Imperativo Estratégico

El ecosistema Fintech latinoamericano se encuentra en un punto de inflexión decisivo. La convergencia sin precedentes de un nuevo y robusto marco regulatorio, la adopción acelerada de la inteligencia artificial (IA) y una crítica brecha de talento ha creado un escenario donde el capital humano se ha convertido en el principal cuello de botella para el liderazgo regional. Este libro blanco no es solo un mapeo de roles emergentes; es una hoja de ruta estratégica diseñada para que las empresas conviertan la gestión del talento en su ventaja competitiva más sostenible.

La necesidad de un nuevo enfoque de talento es una urgencia inaplazable. Nuestra investigación, que incluye entrevistas con 28 CEOs y líderes del sector, revela un déficit de **28,000 especialistas** en áreas que hoy definen la viabilidad del negocio: ciberseguridad, analítica de datos y cumplimiento normativo. Esta escasez no es meramente cuantitativa, sino cualitativa. Como señala Andrés Pumarino, experto en regulación y tecnología, el profesional Fintech moderno se define por una **tríada de competencias** que integra el dominio técnico, el conocimiento legal y la agudeza organizativa. La capacidad de encontrar, desarrollar y retener perfiles con esta hibridación de capacidades es el nuevo estándar de valor en un sector donde la tecnología, el negocio y la regulación son inseparables.

Este documento persigue un doble objetivo estratégico. Primero, proporcionar a las empresas Fintech y a las instituciones financieras en transición una herramienta robusta para la toma de decisiones en la gestión de talento, permitiéndoles alinear su capital humano con los imperativos del negocio. Segundo, ofrecer a **Talento Digital para Chile** y a otros organismos de formación los insumos necesarios para diseñar programas de capacitación y *reskilling* que cierren la brecha entre la oferta formativa y la demanda real y futura del sector, asegurando así la competitividad del ecosistema en su conjunto.

Para lograrlo, este estudio se desarrolla en el marco de la iniciativa IFE Living Lab del Instituto para el Futuro de la Educación del Tecnológico de Monterrey, que aplica la metodología Living Lab para articular investigación aplicada y experimentación con actores del ecosistema. Desde este enfoque metodológico distintivo, que va más allá de los análisis tradicionales, hemos combinado la profundidad cualitativa de entrevistas a líderes y talleres de co-diseño con la rigurosidad de la simulación mediante juegos serios y matrices de decisión. Esta aproximación nos permite evaluar competencias no por lo que los profesionales declaran saber, sino por las decisiones que toman en escenarios realistas, ofreciendo una visión observable y basada en evidencia del talento del futuro, a la vez que abre nuevos focos de investigación y mejora continua sobre el fenómeno estudiado.

El panorama de cambios regulatorios y tecnológicos exige un nuevo paradigma para entender, evaluar y desarrollar el capital humano. Este libro blanco es el primer paso para construirlo y capitalizar la oportunidad que representa.

2. Contexto 2025: La Realidad Entrelazada de Regulación, IA y Ciberseguridad

Ninguna estrategia de talento puede ser efectiva sin un análisis profundo de las fuerzas que están redefiniendo el campo de juego Fintech. Una nueva arquitectura regulatoria, la integración ubicua de la IA y la ciberseguridad como imperativo estratégico, no operan como desafíos paralelos, sino como una única realidad entrelazada. La **Ley Marco de Ciberseguridad** es la base de la confianza digital necesaria para el **Sistema de Finanzas Abiertas** mandado por la **Ley Fintech**. A su vez, los masivos flujos de datos que este sistema generará serán gobernados por la **Ley de Protección de Datos Personales** y optimizados por la **IA**. Comprender esta interdependencia es el único camino para anticipar los perfiles que definirán la competitividad en los próximos años.

2.1 El Nuevo Marco Regulatorio Latinoamericano

Una nueva ola regulatoria está redefiniendo las fronteras operativas y las demandas de talento del sector. En Chile, leyes como la **Ley Fintech (21.521)**, la **Ley Marco de Ciberseguridad (21.663)** y la próxima implementación de la **Ley de Protección de Datos Personales (21.719)** no son meros marcos de cumplimiento, sino catalizadores de una nueva arquitectura de competencias.

La afirmación de Andrés Pumarino es categórica: "**no hay transformación digital sin ciberseguridad**". Esta visión, compartida por líderes como Benjamín Toselli, Presidente Ejecutivo de IT HUNTERS, eleva la seguridad de una función técnica a una responsabilidad de la alta dirección. Paralelamente, la modernización de la ley de protección de datos, con su implementación final en diciembre de 2026, crea la necesidad crítica del **Delegado de Protección de Datos (DPO)**, un perfil híbrido que debe combinar conocimiento jurídico, comprensión de arquitecturas de datos y la capacidad de traducir principios legales en controles operacionales. Finalmente, el **Sistema de Finanzas Abiertas (Open Finance)** actúa como un catalizador para nuevos modelos de negocio, exigiendo roles como el **Especialista en Open Banking / APIs**, el arquitecto de los nuevos ecosistemas financieros.

2.2 La IA como Reconfigurador de Valor, no como Reemplazo de Roles

La inteligencia artificial no está reemplazando roles de forma masiva; está transformando la esencia misma del trabajo, elevando el valor de las capacidades humanas. Como coinciden Evans Concha, CEO & Founder de Yol1, y Benjamín Toselli, el "Desarrollador de Código" tradicional evoluciona hacia un "**Ingeniero de Soluciones IA**", un arquitecto que orquesta herramientas de IA para construir sistemas complejos. De manera similar, el "Analista de Datos" se transforma en un

"Estratega de Insights", cuyo valor no radica en la manipulación de datos, sino en la capacidad de formular las preguntas correctas a los modelos de IA y traducir sus respuestas en estrategia de negocio.

Sin embargo, esta transición no está exenta de desafíos culturales. Rodrigo Quijada, Founder & CEO · PayGrowth Advisors, señala el temor que los perfiles senior pueden sentir ante la IA. Superar esta barrera es una tarea fundamental del liderazgo, que debe impulsar la adopción de la IA no solo como una optimización, sino como una competencia transversal fundamental para toda la organización.

2.3 Ciberseguridad como Pilar Estratégico

La ciberseguridad se ha convertido en, según las palabras de Benjamín Toselli, un "dolor de cabeza a nivel mundial" y un cuello de botella para el crecimiento. La escasez de **8,500 profesionales** solo en Chile evidencia la criticidad de esta área. Sin embargo, el problema persiste no solo por la escasez, sino por un punto ciego en el liderazgo. Como advierte Andrés Pumarino, la alta dirección, a menudo más enfocada en ventas, no ha fortalecido suficientemente la capacitación en ciberseguridad, convirtiéndola en una vulnerabilidad estratégica.

En este nuevo contexto, la ciberseguridad deja de ser un silo técnico para convertirse en una responsabilidad del directorio. Es el pilar que sostiene el cumplimiento normativo, la confianza del cliente y, en última instancia, la viabilidad del negocio en la era digital.

Estas tres fuerzas, regulación, IA y ciberseguridad, no operan en paralelo; se entrelazan y se potencian mutuamente, exigiendo un nuevo marco conceptual para entender los perfiles y competencias que el sector necesita para prosperar.

3. Marco Conceptual: De Roles Fijos a "Perfiles que Aprenden"

En un entorno tan dinámico, los organigramas tradicionales y las descripciones de cargo estáticas resultan insuficientes. Para capturar la naturaleza adaptativa del talento Fintech, es necesario un nuevo marco conceptual. Presentamos el concepto de "**Perfiles que Aprenden**": roles que no se definen por lo que saben en un momento dado, sino por su capacidad intrínseca de aprender, desaprender y reaprender en el flujo constante del trabajo.

3.1 La Lógica del Ecosistema: Macro-áreas, Perfiles, Funciones, Tareas y Competencias

Para desglosar la complejidad del talento en el sector, este estudio adopta una arquitectura de cinco niveles desarrollada en el marco de la iniciativa **IFE Living Lab** del Instituto para el Futuro de la Educación del Tecnológico de Monterrey, a partir de su metodología *Living Lab* aplicada al ecosistema Fintech. Esta estructura permite un análisis estructurado y profundo:

- **Macro-áreas:** Son los grandes dominios de valor y riesgo donde operan los perfiles. No son silos departamentales, sino ecosistemas de capacidades. Ejemplo: *Regulación y Cumplimiento*.
- **Perfiles:** Representan roles arquetípicos que operan dentro de una o más macro-áreas, caracterizados por un propósito estratégico. Ejemplo: *Analista de Prevención de Fraude / Compliance Digital*.
- **Funciones:** Describen las responsabilidades y los propósitos clave que cumple un perfil. Responden a la pregunta "¿para qué existe este rol?".
- **Tareas:** Son las acciones concretas y observables que un perfil ejecuta en su día a día para cumplir sus funciones. Ejemplos extraídos de nuestra metodología incluyen "Generar informes de cumplimiento" o "Configurar API para Integración Bancaria".
- **Competencias:** Son el conjunto de capacidades (conocimientos, habilidades y actitudes) necesarias para ejecutar las tareas de manera efectiva. Se dividen en técnicas/digitales, de negocio/regulatorias y socioemocionales/metacognitivas.



[Figura 1: Arquitectura del Talento Fintech - De Macro-áreas a Competencias]

3.2 El Enfoque de "Perfiles que Aprenden"

El concepto central de **"perfiles que aprenden"**, desarrollado en investigaciones previas, postula que en la era de la IA, el valor de un profesional reside menos en su stock de conocimiento y más en su capacidad para adaptarse y generar nuevo conocimiento. Como lo expresa Paula del Río, se necesitan perfiles **"generalistas y estrategas que estén dinámicamente aprendiendo de lo que está pasando en el entorno"**. Estos profesionales son nodos de aprendizaje adaptativo, capaces de reinterpretar su práctica a la luz de nuevos datos, tecnologías y regulaciones.

3.3 Evaluación de Competencias a través de Decisiones y Juegos Serios

La premisa metodológica de este estudio es un cambio paradigmático: evaluar las competencias no a través de lo que las personas dicen que saben, sino a través de las decisiones que toman en escenarios simulados. Las competencias complejas, como el pensamiento crítico, la gestión del riesgo o la ética aplicada, no se revelan en un currículum, sino en la acción.

Para capturar esta evidencia, utilizamos herramientas desarrolladas por la iniciativa IFE Living Lab del Instituto para el Futuro de la Educación del Tecnológico de Monterrey, en particular el juego serio **Future Deck** y las matrices de decisión. Estos dispositivos actúan como "laboratorios de decisiones"

donde los participantes enfrentan dilemas realistas que exigen sopesar *trade-offs* entre crecimiento y cumplimiento, velocidad y seguridad, o innovación y estabilidad. Al observar y analizar los patrones de decisión, podemos inferir y medir competencias complejas de una manera objetiva y contextualizada, superando las limitaciones de la autoevaluación.

Este marco conceptual es la base sobre la cual se diseñó y ejecutó la metodología de investigación aplicada en este estudio, que detallamos a continuación.

4. Metodología del Estudio: Evidenciando el Talento del Futuro

Para mapear un futuro dinámico, desplegamos una metodología de recolección de inteligencia igualmente dinámica. Fuimos más allá de las descripciones de cargo tradicionales, combinando la profundidad cualitativa de las entrevistas con la rigurosidad de la simulación y el análisis de decisiones. Este enfoque híbrido nos permitió no solo mapear los roles del presente, sino también evidenciar las competencias críticas para el futuro. En coherencia con este propósito, la metodología completa se estructuró en tres fases articuladas (Fase 1: Entrevistas a Expertos y Líderes del Sector, Fase 2: Talleres de Co-diseño y Validación, Fase 3: El Juego Serio "Future Deck" como Entorno Decisional) las cuales se describen a continuación .

4.1 Fase 1: Entrevistas a Expertos y Líderes del Sector

La base de nuestra investigación fueron **28 entrevistas en profundidad** con un grupo diverso de actores del ecosistema. Participaron CEOs y líderes de empresas de Pagos y Remesas, Lending, InsurTech y Criptoactivos, así como ejecutivos de bancos en proceso de transformación digital y directivos de organismos de formación. Se destaca la participación de los siguientes headhunters Marco Muñoz (IT-Talent), Conzuelo Pi (Who & Co.), Catalina Jara (Robert Walters), María Ignacia Osses (Trabajando.com), Diedrich von Bernhardt (Astra Group), Benjamin Toselli (It Hunter). El propósito de esta fase fue identificar las macro-áreas estratégicas, determinar los perfiles profesionales más críticos y diagnosticar los principales "dolores" del sector en materia de talento.

4.2 Fase 2: Talleres de Co-diseño y Validación

Los insumos de las entrevistas se utilizaron para desarrollar un conjunto de herramientas de co-diseño: los "**mazos de cartas**" (Macro-áreas, Perfiles, Competencias, Funciones y Tareas). En dos talleres intensivos con profesionales del sector, los participantes utilizaron estos mazos para mapear relaciones, priorizar roles estratégicos y validar las competencias asociadas a cada perfil, alimentando directamente la estructura de los 15 perfiles críticos. Complementando este enfoque metodológico y como parte central de esta fase, los resultados son presentados en el documento *Taller 1: Informe Ejecutivo de Perfiles Priorizados*, en donde se detalla la validación de los roles críticos, las brechas estructurales de talento, el reconocimientos de funciones habilitadoras transversales y el mapeo regulatorio y técnico que hoy condicionan la evolución del ecosistema Fintech en Chile. Los hallazgos del taller también entregaron insumos narrativos y decisionales que sustentan la taxonomía de perfiles, orientan las simulaciones del Future Deck y definen los dilemas, misiones y niveles de complejidad del videojuego serio. En conjunto, esta evidencia empírica fortalece

las bases del análisis presentado en este informe y permite comprender cómo los perfiles críticos emergen no solo de la literatura y las entrevistas, sino también de la dinámica real del sector.

4.3 Fase 3: El Juego Serio "Future Deck" como Entorno Decisional

Con la estructura de perfiles validada, y en el marco de la iniciativa **IFE Living Lab** del Instituto para el Futuro de la Educación del Tecnológico de Monterrey, diseñamos el juego de mesa **Future Deck** como parte del conjunto de herramientas de co-diseño desarrolladas por el laboratorio. Este juego serio funciona como un “laboratorio de decisiones” donde los participantes, asumiendo roles en una Fintech simulada, deben tomar decisiones estratégicas frente a escenarios disruptivos presentados como “dilemas” (por ejemplo, un nuevo ciberataque o un cambio regulatorio inesperado). El propósito de *Future Deck* no es “ganar”, sino actuar como un disparador metodológico para observar cómo los profesionales priorizan recursos, gestionan riesgos y equilibran los *trade-offs* entre objetivos de corto y largo plazo.

Como parte de esta fase, también se desarrollaron dos versiones digitales del juego serio (IFE Living Lab, 2025), disponibles para consulta y prueba:

- Future Deck – Novela Gráfica Interactiva, orientada a la exploración narrativa y a la toma de decisiones ramificadas
- Future Deck – Versión RPG Maker, diseñada para simular progresión de misiones, niveles de complejidad y dilemas regulatorios-técnicos.

Quienes requieran una comprensión más profunda del proceso metodológico encontrarán en el Anexo 2. *Documentación Metodológica Completa – Fase 1* una exposición ampliada de los instrumentos aplicados, los 28 casos entrevistados incluyendo headhunters, líderes fintech y especialistas en talento, hasta la validación colectiva realizada en el Taller 1, cuyos hallazgos alimentaron la construcción del **Future Deck** y del videojuego serio. Dicho documento también profundiza en las tensiones del ecosistema, las brechas estructurales de talento, los patrones decisionales observados y las bases taxonómicas que permitieron proyectar los perfiles estratégicos del sector.

Los resultados de esta innovadora metodología se presentan a continuación, comenzando con el mapa general de los roles y las macro-áreas que estructuran el talento Fintech del futuro.

5. Arquitectura de Macro-Áreas y Mapa General de Roles Fintech

Los perfiles profesionales Fintech no existen en el vacío. Operan dentro de un ecosistema de capacidades interconectadas que hemos organizado en macro-áreas estratégicas. Estas no son silos funcionales, sino dominios de valor donde los perfiles colaboran para impulsar la innovación, gestionar riesgos complejos y cumplir con un marco regulatorio en constante evolución. Entender este "mapa estratégico" del talento es el primer paso para una gestión de capital humano efectiva.

5.1 Descripción de las Macro-Áreas Estratégicas

A partir de nuestro análisis, hemos identificado cinco macro-áreas que constituyen el tablero de juego del sector Fintech para el período 2025-2030:

- **Innovación y Alianzas Estratégicas:** Este dominio se enfoca en la creación de nuevos modelos de negocio y la expansión del ecosistema. Incluye la arquitectura de Open Banking, el diseño de integraciones vía APIs y la gestión de *partnerships* estratégicos con bancos, retailers y otras Fintech.
- **Regulación y Cumplimiento:** Es el epicentro de la navegación del complejo marco normativo. Aquí se concentran las capacidades de RegTech, el diseño de cumplimiento algorítmico, la auditoría digital y la aplicación de la ética digital en productos y procesos.
- **Ciberseguridad y Resiliencia:** Dedicada a la protección de los activos digitales, los datos de los clientes y la continuidad del negocio. Abarca desde la arquitectura de seguridad en la nube (Cloud Security) hasta la respuesta a incidentes y la gestión de la resiliencia cibernética.
- **Experiencia Digital Inclusiva:** Orientada al diseño de productos y servicios financieros centrados en el usuario. Esta área se enfoca en la usabilidad (UX/UI), la accesibilidad para poblaciones diversas, la construcción de confianza digital y la creación de una experiencia multicanal cohesiva.
- **Analítica e IA Ética:** Es el cerebro de la organización basada en datos. Responsable de la ciencia de datos, la ingeniería de modelos de *machine learning*, la gobernanza de la inteligencia artificial y la garantía de que los algoritmos sean justos, transparentes y éticos.

5.2 Mapa de Interrelación de Roles

Los 15 perfiles críticos identificados en este estudio no operan de forma aislada. Se distribuyen y, fundamentalmente, colaboran a través de estas macro-áreas para entregar valor. A continuación, se presentan dos visualizaciones conceptuales de este ecosistema de talento.

En esta matriz, “Primario (P)” indica la macro-área en la que el perfil crítico ejerce su rol nuclear, es decir, el ámbito donde concentra la mayor parte de sus funciones estratégicas, responsabilidades operativas y toma de decisiones especializadas. Representa el espacio donde el perfil aporta su valor central y donde su ausencia generaría un impacto directo en la continuidad o calidad del servicio Fintech. Por otro lado, “Secundario (S)” identifica las macro-áreas donde el perfil mantiene una interacción significativa, colaborando de forma transversal, apoyando procesos clave o integrándose a flujos de trabajo interdependientes sin constituir su foco principal. Estas interrelaciones secundarias permiten mapear la colaboración real del ecosistema, muestran los puntos de convergencia entre roles y evidencian la naturaleza altamente integrada del talento Fintech, donde ningún perfil opera de manera aislada y el valor emerge de la articulación entre funciones primarias y secundarias.

[Tabla 1: Matriz de Macro-Áreas vs. Perfiles Críticos]

| Perfil Crítico | Innovación y Alianzas | Regulación y Cumplimiento | Ciberseguridad | Exp. Digital Inclusiva | Analítica e IA Ética |
|---|-----------------------|---------------------------|----------------|------------------------|----------------------|
| Especialista Open Banking / APIs | P | S | S | S | |
| Arquitecto/a de Soluciones | P | S | S | S | S |
| Analista de Fraude / Compliance | | P | S | | S |

| Perfil Crítico | Innovación y Alianzas | Regulación y Cumplimiento | Ciberseguridad | Exp. Digital Inclusiva | Analítica e IA Ética |
|--|-----------------------|---------------------------|----------------|------------------------|----------------------|
| Científico/a de Datos | S | S | | S | P |
| Especialista en UX Financiera | S | S | | P | S |
| Gestor/a de Operaciones Digitales | | S | S | P | |
| Product Owner / Líder RegTech | S | P | | S | |
| Data / ML Engineer | | | S | | P |
| DPO / Data Governance Lead | | P | S | | S |
| CISO / Cloud Security Architect | S | S | P | | S |

| Perfil Crítico | Innovación y Alianzas | Regulación y Cumplimiento | Ciberseguridad | Exp. Digital Inclusiva | Analítica e IA Ética |
|--|-----------------------|---------------------------|----------------|------------------------|----------------------|
| Legal / Regulatory Counsel | S | P | S | | |
| Growth & Alliances Operations | P | S | | S | S |
| Customer Education & Trust Lead | | S | | P | |
| Head de Gobernanza de IA | S | S | | S | P |
| AI Model Risk & Assurance Lead | | S | | | P |

Nota: (P) indica Macro-área Principal; (S) indica Macro-área Secundaria de alta interacción.

Figura 2
Mapa del Ecosistema de Talento Fintech
 Interrelación de 15 perfiles críticos a través de 5 macro-áreas estratégicas



[Figura 2: Mapa del Ecosistema de Talento Fintech]

Con este mapa general como referencia, la siguiente sección profundizará en la descripción detallada de cada uno de los 15 perfiles que son críticos para construir el futuro del sector Fintech.

6. Los 15 Perfiles Críticos que Definen el Futuro Fintech

A continuación, se presentan los 15 perfiles que, según nuestra investigación, constituyen los arquetipos del talento que el sector Fintech necesita para prosperar en el horizonte 2025-2030. Cada descripción va más allá de una simple lista de tareas; analiza el propósito estratégico del rol, la constelación de competencias que lo define y su proyección en un futuro marcado por la IA y la regulación. Estos no son cargos estáticos, sino "perfiles que aprenden", destinados a evolucionar continuamente.

Es importante destacar que, en el conjunto de competencias técnicas descritas para los 15 perfiles críticos, la inteligencia artificial opera como un catalizador transversal. La IA no constituye un perfil independiente, sino una dimensión que transforma las responsabilidades técnicas de cada rol, desde la automatización de procesos y la gestión algorítmica del riesgo hasta el aseguramiento de la ética, la explicabilidad y la gobernanza de modelos. En este sentido, más que una competencia aislada, la IA amplifica y reconfigura las habilidades técnicas ya descritas, actuando como un habilitador que determina la madurez futura de todos los perfiles hacia 2030.

Asimismo, el análisis aquí presentado se complementa con una visión más amplia del ecosistema, desarrollada en el Anexo 1. *Perfiles Digitales Fintech 2025–2030: Prioridades, Brechas y Proyección Estratégica*, donde estos roles son priorizados según su urgencia regulatoria, su irremplazabilidad ante la automatización y la escasez estructural de talento. Ese documento también profundiza en las rutas de contratación inmediatas, las tensiones entre cumplimiento y escalabilidad, y la proyección estratégica hacia 2030, en un escenario donde la gobernanza de IA, la auditoría algorítmica y la interoperabilidad del *Open Finance* redefinirán el valor del trabajo humano. De esta manera, ambas piezas conforman un marco integral que permite comprender no solo qué perfiles se requieren, sino por qué su evolución es determinante para la madurez del sector.

6.1. Especialista en Open Banking / APIs

Misión Estratégica: Construir los puentes digitales que convierten el ecosistema de finanzas abiertas en modelos de negocio rentables y escalables.

- **Descripción General y Propósito (2025):** Es el arquitecto de la conectividad en el ecosistema de finanzas abiertas. Su propósito es diseñar, implementar y gestionar integraciones seguras y eficientes a través de APIs, permitiendo la colaboración con bancos, otras Fintech y terceros para crear nuevos productos y servicios.
- **Funciones y Tareas Clave:**
 - Configurar y mantener APIs para la integración bancaria y de servicios.
 - Publicar documentación técnica accesible para los *partners* del ecosistema.
 - Monitorear la latencia, seguridad y rendimiento de las APIs.
 - Asegurar el cumplimiento de los estándares técnicos y regulatorios de Open Finance.
- **Matriz de Competencias Esenciales:**

| Categoría de competencia | Competencias específicas |
|--|---|
| Técnicas / Digitales | Dominio de arquitecturas como RESTful/GraphQL; estándares OAuth 2.0; gestión de API Gateways. |
| Negocio / Regulatorias | Comprensión de la Ley Fintech; modelos de negocio de Open Banking; gestión de consentimientos. |
| Socioemocionales / Metacognitivas | Colaboración con equipos externos; resolución de problemas de integración; pensamiento sistémico. |

- **Riesgo Estratégico por Ausencia: Aislamiento Estratégico:** Incapacidad para competir e innovar en el marco de las finanzas abiertas, quedando desconectado de nuevas fuentes de ingresos y alianzas.

-
- **Proyección hacia 2030:** Evolucionará a un "Arquitecto de Ecosistemas Digitales", orquestando no solo APIs financieras sino también integraciones con otras industrias y gestionando flujos de datos complejos asistidos por IA.

6.2. Arquitecto/a de Soluciones Fintech

Misión Estratégica: Traducir la visión de negocio en una arquitectura tecnológica robusta, segura y escalable que garantice la viabilidad competitiva a largo plazo.

- **Descripción General y Propósito (2025):** Es el traductor principal entre las necesidades del negocio y las posibilidades tecnológicas. Su propósito es diseñar soluciones técnicas que resuelvan problemas de negocio complejos, equilibrando innovación, costo, cumplimiento y tiempo de implementación.
- **Funciones y Tareas Clave:**
 - Diseñar la arquitectura técnica de nuevos productos y funcionalidades.
 - Evaluar y seleccionar tecnologías, plataformas y proveedores (ej. Cloud, IA, Blockchain).
 - Garantizar que las soluciones cumplan con los requisitos de seguridad, privacidad y regulación.
 - Trabajar con datos sintéticos para aminorar el uso de datos personales reales en el desarrollo.
- **Matriz de Competencias Esenciales:**

| Categoría de competencia | Competencias específicas |
|--|---|
| Técnicas / Digitales | Arquitectura de microservicios; dominio de Cloud (ej. AWS, GCP, Azure); principios de DevSecOps. |
| Negocio / Regulatorias | Visión de producto; estimación de costos tecnológicos; comprensión de la arquitectura regulatoria. |
| Socioemocionales / Metacognitivas | Pensamiento sistémico; negociación con stakeholders; capacidad de comunicar decisiones técnicas a audiencias no técnicas. |

- **Riesgo Estratégico por Ausencia: Deuda Técnica y Riesgo Sistémico:** Desarrollo de soluciones frágiles, costosas y no escalables que comprometen la agilidad futura y exponen a la empresa a riesgos de incumplimiento.
- **Proyección hacia 2030:** Se convertirá en un "Arquitecto de Sistemas Cognitivos", especializado en diseñar arquitecturas que integren de forma nativa múltiples modelos de IA, garantizando su interoperabilidad, explicabilidad y gobernanza.

6.3. Analista de Prevención de Fraude / Compliance Digital

Misión Estratégica: Ser el guardián de la integridad y la confianza de la plataforma, protegiendo a la empresa y a sus clientes de actividades ilícitas.

- **Descripción General y Propósito (2025):** Su propósito es detectar, investigar y mitigar actividades fraudulentas y riesgos de cumplimiento (como el lavado de activos), utilizando una combinación de análisis de datos, herramientas tecnológicas y juicio experto.
- **Funciones y Tareas Clave:**
 - Monitorear patrones transaccionales para identificar anomalías y actividades sospechosas.
 - Investigar y gestionar alertas de fraude, escalando casos cuando sea necesario.
 - Generar informes de cumplimiento para reguladores.
 - Colaborar en el ajuste y afinamiento de reglas y modelos de detección de fraude.
- **Matriz de Competencias Esenciales:**

| Categoría de competencia | Competencias específicas |
|-------------------------------|--|
| Técnicas / Digitales | Manejo de herramientas de monitoreo; consultas SQL; comprensión básica de modelos de machine learning. |
| Negocio / Regulatorias | Conocimiento de normativas AML/CFT; tipologías de fraude financiero; Ley de Protección de Datos. |

**Socioemocionales /
Metacognitivas**

Pensamiento crítico; atención al detalle; tolerancia a la presión; juicio ético.

- **Riesgo Estratégico por Ausencia: Pérdida de Licencia para Operar:** Exposición a pérdidas financieras masivas, daño reputacional irreparable y sanciones regulatorias que pueden llevar a la suspensión del negocio.
- **Proyección hacia 2030:** El rol evolucionará hacia un "Estratega de Confianza y Seguridad", utilizando IA para predecir nuevas tipologías de fraude, gestionar la identidad digital de los usuarios y diseñar experiencias que equilibren seguridad y baja fricción.

6.4. Científico/a de Datos Financieros

Misión Estratégica: Convertir el capital de datos de la organización en inteligencia de negocio que impulse la toma de decisiones estratégicas y la ventaja competitiva.

- **Descripción General y Propósito (2025):** Su propósito es transformar grandes volúmenes de datos brutos en *insights* accionables y modelos predictivos que optimicen decisiones de negocio, desde el *scoring* de crédito hasta la personalización de la experiencia del cliente.
- **Funciones y Tareas Clave:**
 - Diseñar y entrenar modelos de *machine learning* para *scoring*, detección de fraude y predicción de comportamiento.
 - Realizar análisis exploratorios para descubrir oportunidades de negocio en los datos.
 - Validar y monitorear el rendimiento de los modelos en producción.
 - Comunicar los hallazgos y las limitaciones de los modelos a los stakeholders de negocio.
- **Matriz de Competencias Esenciales:**

| Categoría de competencia | Competencias específicas |
|--|--|
| Técnicas / Digitales | Python/R; frameworks de ML (ej. Scikit-learn, TensorFlow); SQL avanzado; técnicas de visualización de datos. |
| Negocio / Regulatorias | Comprensión del negocio financiero; conocimiento de sesgos en datos; principios de ética y gobernanza de IA. |
| Socioemocionales / Metacognitivas | Curiosidad intelectual; pensamiento crítico; capacidad de contar historias con datos (storytelling). |

- **Riesgo Estratégico por Ausencia: Obsolescencia Competitiva:** Toma de decisiones basada en intuición en lugar de evidencia, llevando a la pérdida de cuota de mercado frente a competidores data-driven.

-
- **Proyección hacia 2030:** Se transformará en un "**Estratega de Insights**", enfocándose menos en la construcción de modelos (tarea cada vez más automatizada) y más en la formulación de preguntas de negocio, la interpretación de resultados de IA y el diseño de experimentos para validar hipótesis.

6.5. Especialista en Experiencia Digital / UX Financiera

Misión Estratégica: Ser el abogado del usuario dentro de la organización, diseñando experiencias que generen confianza, simplicidad y lealtad.

- **Descripción General y Propósito (2025):** Su propósito es diseñar experiencias digitales que sean intuitivas, accesibles e inclusivas, asegurando que la tecnología se adapte a las necesidades humanas y no al revés.
- **Funciones y Tareas Clave:**
 - Investigar las necesidades y comportamientos de los usuarios.
 - Diseñar flujos de usuario, *wireframes* y prototipos de alta fidelidad.
 - Realizar pruebas de usabilidad y analizar el *feedback* para iterar los diseños.
 - Promover la accesibilidad digital y el diseño centrado en el usuario en toda la organización.
- **Matriz de Competencias Esenciales:**

| Categoría de competencia | Competencias específicas |
|--|---|
| Técnicas / Digitales | Herramientas de diseño (ej. Figma); metodologías de investigación de usuarios; análisis de datos de comportamiento. |
| Negocio / Regulatorias | Psicología del consumidor; principios de economía conductual; conocimiento de normativas sobre transparencia. |
| Socioemocionales / Metacognitivas | Empatía; pensamiento crítico; comunicación visual; capacidad de recibir y procesar feedback. |

- **Riesgo Estratégico por Ausencia: Fuga Masiva de Clientes:** Productos difíciles de usar que generan frustración, baja adopción y alta rotación hacia competidores con mejor experiencia.

-
- **Proyección hacia 2030:** El rol se expandirá hacia un "**Diseñador de Confianza y Comportamiento**", utilizando IA para personalizar experiencias en tiempo real y diseñando intervenciones para fomentar la salud financiera del usuario.

6.6. Gestor/a de Operaciones Digitales

Misión Estratégica: Garantizar que la promesa digital de la empresa se cumpla de manera eficiente, escalable y resiliente detrás de escena.

- **Descripción General y Propósito (2025):** Su propósito es asegurar la eficiencia, calidad y resiliencia de los procesos operativos que soportan los productos digitales, desde la atención al cliente hasta la conciliación de transacciones.
- **Funciones y Tareas Clave:**
 - Mapear, optimizar y automatizar los flujos de trabajo operativos.
 - Gestionar la relación con proveedores de servicios operativos.
 - Definir y monitorear KPIs de rendimiento operativo.
 - Coordinar con los equipos de producto y tecnología para asegurar la sostenibilidad operativa de los nuevos lanzamientos.
- **Matriz de Competencias Esenciales:**

| Categoría de competencia | Competencias específicas |
|--|---|
| Técnicas / Digitales | Gestión de procesos de negocio (BPM); herramientas de automatización (RPA); análisis de datos operativos. |
| Negocio / Regulatorias | Comprensión de la cadena de valor financiera; gestión de riesgos operacionales; normativas de continuidad de negocio. |
| Socioemocionales / Metacognitivas | Resolución de problemas bajo presión; orientación al detalle; liderazgo de equipos. |

- **Riesgo Estratégico por Ausencia: Colapso Operacional:** Incapacidad para escalar el negocio debido a procesos manuales y caóticos, resultando en mala calidad de servicio y altos costos.

-
- **Proyección hacia 2030:** Evolucionará a un "**Orquestador de Operaciones Autónomas**", supervisando sistemas de IA que gestionan y optimizan procesos en tiempo real, enfocándose en la gestión de excepciones y la estrategia de escalabilidad.

6.7. Product Owner / Líder de Proyecto RegTech

Misión Estratégica: Transformar los imperativos regulatorios en productos tecnológicos que automaticen el cumplimiento y generen una ventaja competitiva.

- **Descripción General y Propósito (2025):** Es el puente entre la estrategia de producto y la regulación. Encarna la tríada de competencias (técnica, legal, organizativa) al traducir mandatos legales en un *backlog* de producto para los equipos de tecnología, liderando el desarrollo de soluciones RegTech.
- **Funciones y Tareas Clave:**
 - Definir la visión y el *roadmap* de los productos RegTech.
 - Priorizar funcionalidades equilibrando el valor de negocio y las exigencias regulatorias.
 - Redactar *storytelling* de proyecto para alinear a los *stakeholders*.
 - Trabajar en estrecha colaboración con desarrolladores, abogados y oficiales de cumplimiento.
- **Matriz de Competencias Esenciales:**

| Categoría de competencia | Competencias específicas |
|--|---|
| Técnicas / Digitales | Metodologías ágiles (ej. Scrum, Kanban); comprensión de arquitecturas RegTech; uso de herramientas de gestión de proyectos. |
| Negocio / Regulatorias | Lectura profunda de normativas; evaluación de impacto legal; diálogo con reguladores. |
| Socioemocionales / Metacognitivas | Liderazgo colaborativo; gestión de expectativas; facilitación de equipos multidisciplinares. |

-
- **Riesgo Estratégico por Ausencia: Freno a la Innovación:** Incapacidad para lanzar nuevos productos rápidamente debido a la carga de procesos de cumplimiento manuales, costosos y propensos a errores.
 - **Proyección hacia 2030:** Se convertirá en un "**Líder de Producto de Confianza Digital**", diseñando soluciones que utilizan la transparencia y la ética como características centrales del producto para construir una relación de confianza con el cliente.

6.8. Data / ML Engineer

Misión Estratégica: Construir y mantener las "autopistas de datos" robustas y escalables que alimentan toda la inteligencia artificial de la organización.

- **Descripción General y Propósito (2025):** Su propósito es diseñar, construir y mantener infraestructuras de datos y *pipelines* de *machine learning* (MLOps) que permitan a los científicos de datos entrenar y desplegar modelos de manera rápida y confiable.
- **Funciones y Tareas Clave:**
 - Construir *pipelines* de extracción, transformación y carga de datos (ETL).
 - Diseñar y gestionar la infraestructura para el entrenamiento y despliegue de modelos (MLOps).
 - Optimizar el rendimiento y el costo de las operaciones de datos.
 - Garantizar la calidad y gobernanza de los datos a lo largo de su ciclo de vida.
 -
- **Matriz de Competencias Esenciales:**

| Categoría de competencia | Competencias específicas |
|--|---|
| Técnicas / Digitales | Dominio de Cloud (ej. Data Lakes, Warehouses); herramientas de orquestación (ej. Airflow); MLOps (ej. Kubeflow, MLflow); SQL y NoSQL. |
| Negocio / Regulatorias | Comprensión del ciclo de vida de los modelos de IA; principios de gobernanza de datos; seguridad de datos. |
| Socioemocionales / Metacognitivas | Colaboración con científicos de datos y arquitectos; resolución de problemas complejos de infraestructura. |

-
- **Riesgo Estratégico por Ausencia: "Laboratorio de IA" Aislado:** Modelos de datos prometedores que nunca llegan a producción por falta de una infraestructura robusta, anulando la inversión en ciencia de datos.
 - **Proyección hacia 2030:** Se consolidará como un **"Ingeniero de Infraestructura Cognitiva"**, responsable de construir y mantener el "sistema nervioso" de la empresa, gestionando el flujo, versionado y monitoreo de modelos de IA a gran escala.

6.9. DPO / Data Governance & Privacy Lead

Misión Estratégica: Actuar como custodio de los derechos de los usuarios y garante del uso ético y legal de los datos, convirtiendo la privacidad en un pilar de la confianza del cliente.

- **Descripción General y Propósito (2025):** Su propósito es diseñar e implementar el marco de gobernanza de datos y privacidad de la organización, asegurando el cumplimiento de las leyes de protección de datos y fomentando una cultura de responsabilidad.
- **Funciones y Tareas Clave:**
 - Interpretar la normativa de protección de datos (ej. Ley 21.719) y traducirla en políticas internas.
 - Realizar evaluaciones de impacto de privacidad para nuevos proyectos.
 - Gestionar incidentes de privacidad y actuar como punto de contacto con la autoridad regulatoria.
 - Formar a los equipos en buenas prácticas de privacidad y uso responsable de datos.
- **Matriz de Competencias Esenciales:**

| Categoría de competencia | Competencias específicas |
|--|---|
| Técnicas / Digitales | Comprensión de arquitecturas de datos; técnicas de anonimización; modelos de gobierno de datos. |
| Negocio / Regulatorias | Dominio de marcos legales de protección de datos (ej. GDPR); principios de “privacidad por diseño”. |
| Socioemocionales / Metacognitivas | Capacidad de negociar límites; comunicar riesgos de forma clara; juicio ético; actualización normativa constante. |

- **Riesgo Estratégico por Ausencia: Riesgo de Parálisis Operacional:** Exposición a sanciones millonarias y prohibición de operar por incumplimiento de la Ley 21.719.

-
- **Proyección hacia 2030:** El DPO se convertirá en un "**Líder de Ética y Confianza Digital**", cuyo ámbito excederá la privacidad para abarcar la gobernanza de IA, la equidad algorítmica y la transparencia, actuando como un contrapeso ético a la innovación.

6.10. CISO / Cloud Security Architect

Misión Estratégica: Liderar la estrategia de defensa digital para proteger los activos, los datos y la reputación de la organización en un entorno de amenazas en constante evolución.

- **Descripción General y Propósito (2025):** Su propósito es diseñar, implementar y supervisar la estrategia integral de ciberseguridad, con un foco especial en entornos *cloud*.
- **Funciones y Tareas Clave:**
 - Definir y mantener la arquitectura de seguridad en la nube (identidad, cifrado, monitoreo).
 - Coordinar la respuesta a incidentes de seguridad y las auditorías (ej. ISO 27001).
 - Evaluar el riesgo de seguridad de nuevos proveedores, tecnologías y proyectos.
 - "Evangelizar" y fomentar una cultura de seguridad en toda la compañía.
- **Matriz de Competencias Esenciales:**

| Categoría de competencia | Competencias específicas |
|--|---|
| Técnicas / Digitales | Dominio de seguridad en Cloud (ej., AWS, GCP); frameworks como NIST; DevSecOps; inteligencia de amenazas. |
| Negocio / Regulatorias | Comprensión de la Ley Marco de Ciberseguridad; gestión de riesgos de negocio; comunicación ejecutiva. |
| Socioemocionales / Metacognitivas | Liderazgo en crisis; pensamiento estratégico; capacidad de influir sin autoridad directa. |

- **Riesgo Estratégico por Ausencia: Colapso Reputacional y Operativo:** Exposición a ciberataques que pueden resultar en la interrupción total del negocio, robo masivo de datos y pérdida irreversible de la confianza del mercado.

-
- **Proyección hacia 2030:** El CISO evolucionará a un "**Líder de Resiliencia de Negocio**", integrando ciberseguridad, continuidad del negocio y gestión de crisis para asegurar la capacidad de la organización para anticipar, resistir y recuperarse de interrupciones.

6.11. Legal / Regulatory Counsel

Misión Estratégica: Navegar el laberinto regulatorio para permitir que la empresa innove de manera sostenible, transformando el cumplimiento en una oportunidad estratégica.

- **Descripción General y Propósito (2025):** Su propósito es proporcionar asesoramiento legal estratégico, identificando oportunidades en el marco normativo y mitigando los riesgos legales. Este rol debe dominar la tecnología subyacente de los productos para evaluar sus implicancias legales.
- **Funciones y Tareas Clave:**
 - Interpretar nuevas leyes y normativas y evaluar su impacto en el negocio.
 - Asesorar en el diseño de nuevos productos para que cumplan con la regulación (compliance by design).
 - Gestionar la relación con reguladores y participar en discusiones de política pública.
 - Redactar y negociar contratos con clientes, *partners* y proveedores.
- **Matriz de Competencias Esenciales:**

| Categoría de competencia | Competencias específicas |
|--|--|
| Técnicas / Digitales | Comprensión de la tecnología subyacente a los productos (ej. APIs, IA, Cloud) para evaluar su implicancia legal. |
| Negocio / Regulatorias | Dominio del derecho financiero y tecnológico (ej. Ley Fintech, Ciberseguridad, Datos); visión de negocio. |
| Socioemocionales / Metacognitivas | Negociación; gestión de conflictos; capacidad de explicar conceptos legales complejos de forma simple. |

- **Riesgo Estratégico por Ausencia: Paralización por Incumplimiento:** Decisiones de negocio que violan la regulación, resultando en multas, litigios y la paralización de productos clave.

-
- **Proyección hacia 2030:** Se convertirá en un "**Estratega Legal-Tecnológico**". Con la ayuda de IA legal (LegalTech), dedicará menos tiempo a tareas rutinarias y más a la prospectiva regulatoria, la ética de la IA y el diseño de marcos de gobernanza.

6.12. Growth & Alliances Operations

Misión Estratégica: Ser el motor de la expansión del negocio a través de alianzas estratégicas y canales de crecimiento basados en datos.

- **Descripción General y Propósito (2025):** Su propósito es identificar, negociar y gestionar alianzas estratégicas que permitan a la empresa escalar su alcance, adquirir nuevos clientes y enriquecer su propuesta de valor.
- **Funciones y Tareas Clave:**
 - Identificar y evaluar potenciales *partners* estratégicos (bancos, retailers, otras fintech).
 - Diseñar y ejecutar estrategias de adquisición de usuarios y crecimiento.
 - Utilizar datos para medir el rendimiento de las alianzas y optimizar las campañas.
 - Gestionar la relación continua con los socios para maximizar el valor mutuo.
- **Matriz de Competencias Esenciales:**

| Categoría de competencia | Competencias específicas |
|--|--|
| Técnicas / Digitales | Marketing digital; análisis de datos de crecimiento; comprensión de modelos de negocio basados en APIs. |
| Negocio / Regulatorias | Visión de mercado; negociación de acuerdos comerciales; comprensión de los límites regulatorios para alianzas. |
| Socioemocionales / Metacognitivas | Pensamiento estratégico; storytelling de negocio; gestión de stakeholders; resiliencia. |

- **Riesgo Estratégico por Ausencia: Estancamiento del Crecimiento:** Crecimiento lento y orgánico, incapacidad para penetrar nuevos mercados o segmentos de clientes rápidamente, perdiendo frente a competidores más ágiles.

-
- **Proyección hacia 2030:** Evolucionará hacia un "**Diseñador de Ecosistemas de Valor**", utilizando plataformas de IA para identificar y simular el impacto de posibles alianzas, y orquestando redes complejas de socios que co-crean valor de forma dinámica.

6.13. Customer Education & Digital Trust Lead

Misión Estratégica: Construir puentes de comprensión y confianza entre la tecnología financiera y el usuario final, fomentando la adopción y la lealtad.

- **Descripción General y Propósito (2025):** Su propósito es aumentar la comprensión, la autonomía y la confianza de los clientes en los servicios digitales, reduciendo las brechas de cultura financiera y digital.
- **Funciones y Tareas Clave:**
 - Crear contenido educativo (artículos, videos, tutoriales) que explique productos financieros de forma simple.
 - Diseñar programas de *onboarding* y capacitación para nuevos usuarios.
 - Implementar mecanismos para recoger *feedback* y demostrar transparencia.
 - Trabajar con el equipo de producto para asegurar que la comunicación sea clara y no engañosa.
- **Matriz de Competencias Esenciales:**

| Categoría de competencia | Competencias específicas |
|--|---|
| Técnicas / Digitales | Creación de contenido digital; manejo de plataformas de comunicación; análisis de métricas de engagement. |
| Negocio / Regulatorias | Conocimiento de productos financieros; principios de educación financiera; normativas sobre transparencia y publicidad. |
| Socioemocionales / Metacognitivas | Empatía; capacidad de simplificar lo complejo; comunicación efectiva; ética. |

- **Riesgo Estratégico por Ausencia: Desconfianza y Abandono del Cliente:** Clientes que no entienden los productos, los usan mal o desconfían de la empresa, llevando a una alta rotación y daño reputacional.
- **Proyección hacia 2030:** Se convertirá en un "**Arquitecto de Confianza Proactiva**", utilizando IA para entregar educación personalizada y contextual, y diseñando sistemas que demuestren de forma proactiva la confiabilidad de la empresa.

6.14. Head de Gobernanza de IA

Misión Estratégica: Dirigir el uso ético, responsable y estratégico de la inteligencia artificial, asegurando que la innovación tecnológica esté alineada con los valores y la sostenibilidad del negocio.

- **Descripción General y Propósito (2025):** Su propósito es establecer y supervisar el marco de gobernanza para el desarrollo y uso de la IA, asegurando que los modelos sean éticos, justos, transparentes y cumplan con los requisitos regulatorios.
- **Funciones y Tareas Clave:**
 - Definir las políticas, estándares y procesos para el ciclo de vida completo de los modelos de IA.
 - Establecer un comité de ética y revisión de IA.
 - Aprobar o rechazar nuevos casos de uso de IA según su nivel de riesgo y valor.
 - Mantener un inventario de los modelos de IA de la organización y su nivel de riesgo asociado.
- **Matriz de Competencias Esenciales:**

| Categoría de competencia | Competencias específicas |
|-------------------------------|---|
| Técnicas / Digitales | Comprensión conceptual de tipos de modelos de ML/IA para evaluar su riesgo, no para programarlos. |
| Negocio / Regulatorias | Dominio de marcos de IA confiable; seguimiento de regulaciones emergentes sobre IA; visión estratégica. |

| | |
|--|--|
| Socioemocionales / Metacognitivas | Liderazgo transversal; comunicación ejecutiva; pensamiento crítico; capacidad para gestionar dilemas éticos. |
|--|--|

- **Riesgo Estratégico por Ausencia: Riesgo Sistémico por IA no Gobernada:** Despliegue de modelos sesgados, no transparentes o que generan riesgos reputacionales, legales y financieros no controlados, pudiendo escalar a una crisis de negocio.
- **Proyección hacia 2030:** Este rol se consolidará como un **"Chief AI & Ethics Officer"**, reportando directamente al CEO y siendo una figura clave en todas las decisiones estratégicas de la compañía.

6.15. AI Model Risk & Assurance Lead

Misión Estratégica: Actuar como la línea de defensa independiente que valida y asegura la robustez, equidad y seguridad de los modelos de IA, protegiendo a la empresa de "cajas negras" algorítmicas.

- **Descripción General y Propósito (2025):** Su propósito es evaluar y asegurar de forma independiente la robustez, precisión, equidad y seguridad de los modelos de IA críticos, especialmente aquellos utilizados en decisiones de alto impacto como el crédito.
- **Funciones y Tareas Clave:**
 - Validar los modelos de IA antes de su despliegue en producción.
 - Realizar pruebas de estrés (*stress testing*) y análisis de robustez de los modelos.
 - Auditar los modelos para detectar y medir sesgos algorítmicos.
 - Coordinar con auditores internos, externos y supervisores regulatorios.
- **Matriz de Competencias Esenciales:**

| Categoría de competencia | Competencias específicas |
|-----------------------------|--|
| Técnicas / Digitales | Estadística avanzada; validación de modelos; técnicas de interpretabilidad y explicabilidad de IA (XAI). |

| | |
|--|---|
| Negocio / Regulatorias | Conocimiento de riesgos específicos (crédito, mercado, operacional); alineación con marcos de supervisión prudencial. |
| Socioemocionales / Metacognitivas | Escepticismo informado; pensamiento crítico; atención rigurosa al detalle; capacidad para cuestionar supuestos. |

- **Riesgo Estratégico por Ausencia: Crisis por Decisiones Algorítmicas Erróneas:** Confianza ciega en modelos que pueden tomar decisiones erróneas, discriminatorias o ilegales a gran escala, generando pérdidas masivas y crisis regulatorias.
- **Proyección hacia 2030:** Se convertirá en el "**Líder de Aseguramiento de Sistemas Autónomos**", responsable de auditar la interacción entre múltiples modelos de IA y garantizar la seguridad de sistemas financieros cada vez más autónomos.

Estos perfiles no son entidades aisladas, sino nodos en una red dinámica. Su valor se refuerza por la colaboración y su capacidad de adaptación será clave para navegar los escenarios futuros que exploramos a continuación.

7. De la Evidencia Tradicional a la Innovación Experiencial: Análisis y Hallazgos

Este estudio, no es un diagnóstico tradicional basado en opiniones. Es una auditoría conductual del ecosistema Fintech. Utilizando una metodología híbrida pionera, la cual combina las voces de **28 líderes expertos** (compartiendo su visión en entrevistas) con el comportamiento real de **54 profesionales** (simulando dilemas dentro del juego serio "Finclar - Future Deck"), hemos decodificado no lo que el talento *dice* que hace, sino lo que realmente *haría* bajo presión.

Los resultados desarticulan diferentes mitos en la industria y revelan cinco hallazgos clave que deben guiar la estrategia de capital humano para el próximo quinquenio:

A. La Ilusión de la Hibridez

Aunque el discurso oficial de la industria promueve la figura del "**Profesional Híbrido**" (aquel que domina tecnología, negocio y regulación simultáneamente), la evidencia conductual demuestra que **este perfil es inexistente** en la práctica actual. El ecosistema opera fragmentado en "**tribus**": los

Pragmáticos (que maximizan tecnología y negocio a costa de la ética) y los **Guardianes** (que protegen la norma pero ignoran la viabilidad económica). La hibridez no es un punto de partida, es la meta urgente de formación.

B. La "Ley de Gravedad" Regulatoria

Existe una **correlación negativa** entre el “**Enfoque en Negocio**” y el “**Cumplimiento Regulatorio**”. Los datos indican que el instinto comercial del sector es, por defecto, desregulatorio. En otras palabras, las empresas no pueden confiar en la "cultura espontánea de compliance", sino que requieren diseñar contrapesos estructurales y sistemas de incentivos cruzados, ya que el crecimiento tiende a sacrificar la norma.

C. La Metamorfosis del CISO

El rol del *Chief Information Security Officer* (CISO) ha mutado radicalmente. Contrario a la intuición, los **CISOs más efectivos** en las simulaciones no destacaron por su profundidad técnica, sino por ser los **mejores comunicadores y reguladores** del ecosistema. La ciberseguridad en Chile ha dejado de ser un problema de configuración de firewalls para convertirse en un desafío de gestión del cambio y cultura organizacional.

D. La Desconexión del Product Owner (PO)

El estudio enciende una alerta sobre el **rol del Product Owner**. Teóricamente concebido como el "CEO del Producto", los datos muestran que los POs sufren la **mayor brecha** en la competencia de “**Visión de Negocio**”. En otras palabras, actualmente están operando como gestores tácticos de incidencias, pero desconectados de la rentabilidad y la estrategia, lo que podría poner en riesgo la sostenibilidad de la innovación.

E. La Brecha de "Seniority Real"

Al contrastar la teoría con la práctica (análisis *Say vs. Do*), detectamos un **déficit** generalizado de **competencias** en los roles de **liderazgo técnico**. Los Arquitectos de Soluciones y Líderes Técnicos mostraron una tendencia a abandonar el rigor técnico ante dilemas complejos, optando por soluciones rápidas pero frágiles. Esto sugiere una inflación de los títulos de "Senior" en el mercado, donde la experiencia se mide en años y no en la capacidad de gestionar *trade-offs* complejos.



[Figura 3: Diagrama conceptual del “Ecosistema en Tensión”, ilustrando las fuerzas contrapuestas de Tecnología, Negocio y Regulación]

Estos hallazgos se derivan de los procedimientos de cruce y análisis de los datos e interacciones de las y los participantes en las Fases 1 y 3 de este estudio, los cuales se detallan sistemáticamente a continuación.

7.1 Protocolo de Recolección y Auditoría de Datos

Fundamentación Metodológica y Arquitectura de la Información

Para llevar a cabo el análisis de la información, se desplegó una arquitectura de datos híbrida que combina la profundidad semántica de la investigación cualitativa con la precisión conductual de la analítica cuantitativa. Esta sección detalla el proceso de auditoría técnica, limpieza y validación de las fuentes de información, asegurando que los hallazgos presentados en las siguientes secciones, se sustenten en una base de evidencia robusta, íntegra y representativa del ecosistema nacional.

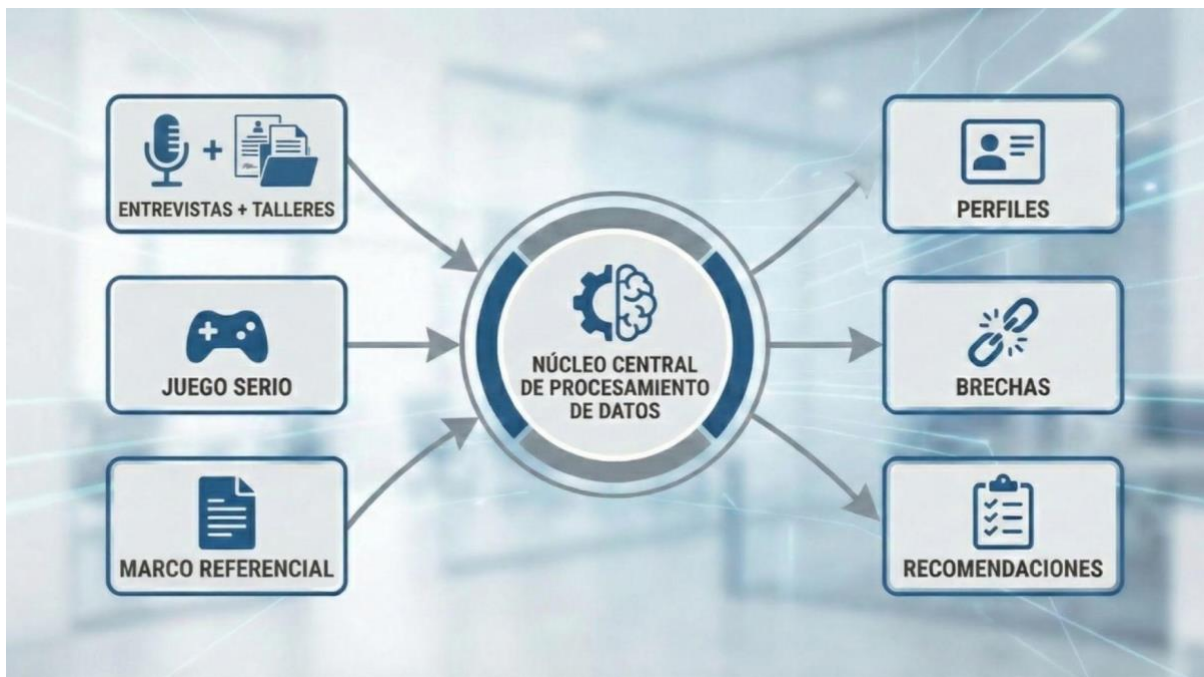
7.1.1. Arquitectura de Datos: El Modelo Híbrido

El análisis se fundamentó en la triangulación de tres vectores de información críticos, diseñados para capturar tanto la "voz del experto" como el "comportamiento real" de los profesionales del sector.

- **Vector Cualitativo:** Transcripciones de entrevistas en profundidad con líderes C-Level, Founders y especialistas técnicos del ecosistema Fintech. Este corpus textual provee el

contexto narrativo y las tensiones estratégicas del mercado. Así como también información referente a las declaraciones de talento en la dinámica del Taller 2.

- **Vector Cuantitativo:** Registros de comportamiento (logs) provenientes del juego serio "Finclar - Future Deck". Este dataset captura decisiones en tiempo real bajo escenarios de incertidumbre simulada.
- **Vector Teórico (Marco Referencial):** Alineación con los 15 perfiles críticos y las 5 macro-áreas de competencia previamente definidas en las Secciones 5 y 6.



[Figura 4: Diagrama de flujo de datos del estudio híbrido, mostrando la triangulación entre fuentes cualitativas, cuantitativas y teóricas]

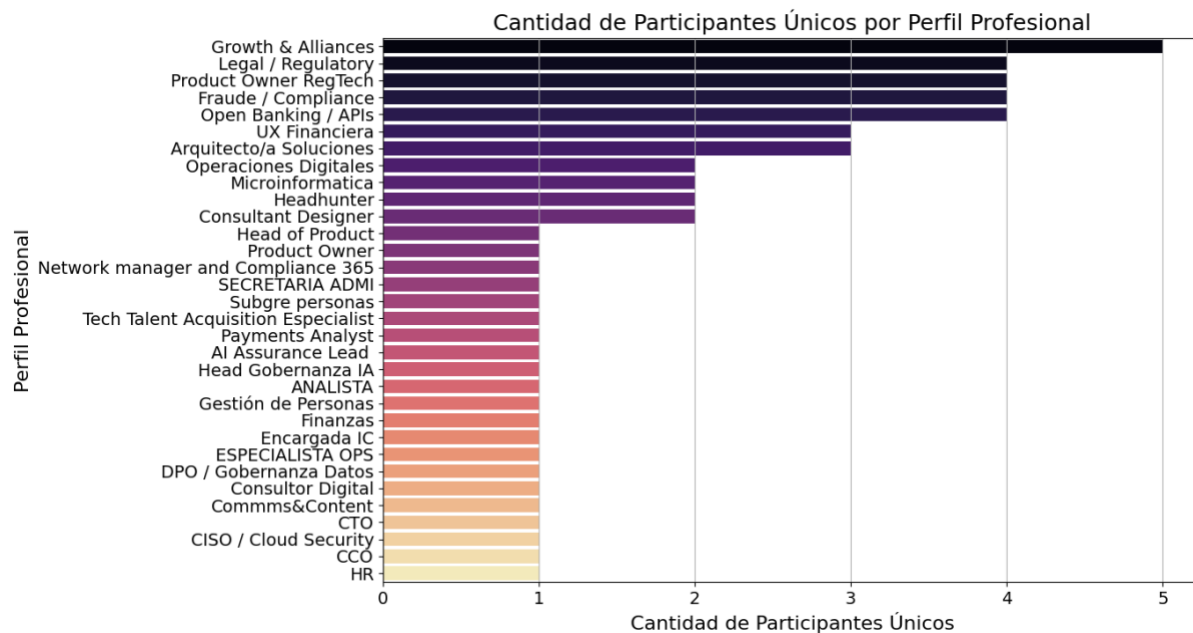
7.1.2. Auditoría del Instrumento Cuantitativo: El "Laboratorio de Decisiones"

El núcleo cuantitativo del estudio se centró en los registros del juego serio "Finclar - Future Deck". Este dataset no mide lo que los profesionales *dicen* que harían, sino lo que efectivamente *hicieron* bajo presión simulada. La auditoría técnica del archivo del juego validó una muestra robusta y diversa, esencial para la generalización de los hallazgos:

- **Volumen de Participación:** Se auditaron y validaron las decisiones de 54 profesionales únicos del ecosistema Fintech.

- **Densidad de Datos:** El dataset contiene un total de 1,232 decisiones estratégicas registradas (registros de dilemas), lo que proporciona una base estadística suficiente para identificar patrones de comportamiento significativos.
- **Cobertura de Perfiles:** Se identificaron 32 perfiles profesionales distintos jugando activamente. Esta granularidad superó la segmentación estándar, incluyendo roles de alta especialización como AI Assurance Lead, Head Gobernanza IA, CISO / Cloud Security, Arquitecto de Soluciones y Product Owner RegTech, además de roles transversales como Legal/Regulatory y HR.

Esta estructura de datos permitió desglosar los comportamientos en base a los perfiles teóricos definidos en la Sección 6. Esto fue crucial para validar si un "Arquitecto de Soluciones" realmente decide de manera distinta a un "Abogado Regulatorio" ante un dilema ético o técnico.



[Figura 5: Distribución demográfica de los participantes por perfil profesional declarado, evidenciando la representatividad de la muestra]

7.1.3. La Dimensión Cualitativa: Voces de Expertos

De manera complementaria, se procesó el corpus textual proveniente de las entrevistas en la Fase 1. La auditoría de este material confirmó una alta densidad semántica, alineada con la metodología del estudio.

-
- **Base de Expertos:** Se consolidaron hallazgos provenientes de 28 entrevistas en profundidad con actores de alto nivel.
 - **Perfil de los Entrevistados:** La muestra cualitativa incluyó perfiles C-Level (CEOs, Founders), Headhunters especializados (IT Hunters) y líderes de áreas críticas (CISO, Legal, Innovación).
 - **Función Analítica:** Este conjunto de datos cualitativos actuó como el "sistema de control" del estudio: mientras los datos del juego nos dicen qué decisiones se toman, las 28 entrevistas nos explican el *por qué* sistémico (brechas salariales, falta de seniority, tensión cultural banca vs. fintech).

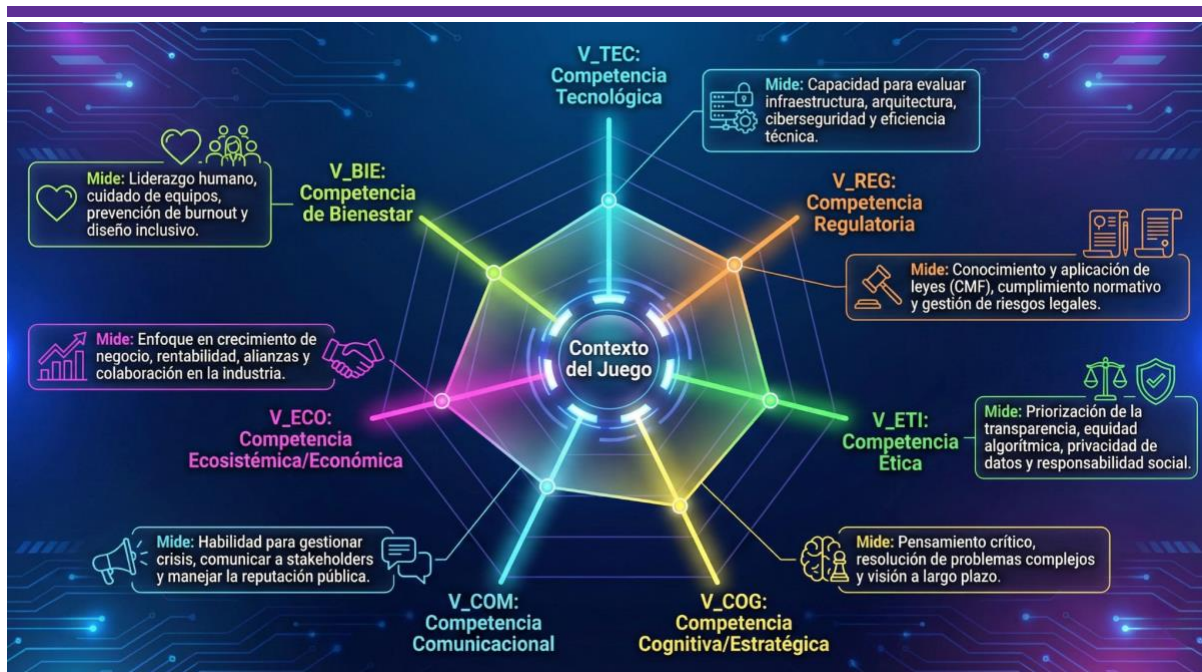
7.1.4. Integridad y Calidad de la Muestra (Sanity Check)

El proceso de verificación de datos arrojó resultados positivos que garantizan la fiabilidad del estudio:

- **Consistencia Temporal:** Los registros de actividad (timestamps) del juego son coherentes con el periodo de despliegue del estudio (Noviembre-Diciembre 2025), garantizando la vigencia de los hallazgos frente a la normativa actual.
- **Métricas de Comportamiento (Behavioral Metrics):** Se auditaron variables críticas como *tiempo_seg* (tiempo de deliberación) y *cambios* (iteraciones de decisión). La varianza detectada en estos indicadores confirma que el instrumento logró capturar la carga cognitiva real de los dilemas; es decir, los 54 participantes no respondieron de forma automática, sino reflexiva.
- **Vector de Competencias:** Se validó la existencia de un vector de siete dimensiones o competencias: Tecnológica (*V_TEC*), Regulatoria (*V_REG*), Ética (*V_ETI*), Cognitiva/Estratégica (*V_COG*), Comunicacional (*V_COM*), Ecosistémica/Económica (*V_ECO*), y de Bienestar (*V_BIE*) para cada una de las 1,232 decisiones, lo que permite cuantificar los *trade-offs* estratégicos en las secciones posteriores.

7.1.5. Conclusión de la Auditoría

El procedimiento de recolección y auditoría confirmó la disponibilidad de un activo de datos de alta fidelidad. La triangulación entre las 1,232 decisiones del juego, la visión de los 28 expertos entrevistados y los 15 perfiles críticos presentados en el marco teórico es consistente.



[Figura 6: Estructura del Vector de Competencias, detallando las siete dimensiones evaluadas en cada decisión del juego serio]

7.2 Voces de Expertos - Mapa Semántico y Tensiones Estructurales

7.2.1. Anatomía del Discurso Fintech en Chile (Fase Cualitativa)

El análisis computacional del corpus de 28 entrevistas a expertos, realizado mediante técnicas de Procesamiento de Lenguaje Natural (NLP) y Modelado de Tópicos (LDA), reveló una narrativa industrial en plena transformación. A diferencia de años anteriores, donde el discurso se centraba en la "digitalización" genérica, el 2025 marca un giro hacia la inteligencia artificial como eje gravitacional y la especialización de roles estratégicos.

El análisis de frecuencia de términos (N-Grams) permitió identificar los conceptos dominantes que estructuran la visión de los CEOs y Headhunters:

- **La Hegemonía de la IA:** El concepto "inteligencia artificial" aparece con una frecuencia abrumadora (306 menciones), superando en más de 3 veces al siguiente término "competencias digitales" (93 menciones). Esto confirma que la IA ya no es una tendencia emergente, sino el marco operativo bajo el cual se redefinen todos los perfiles.

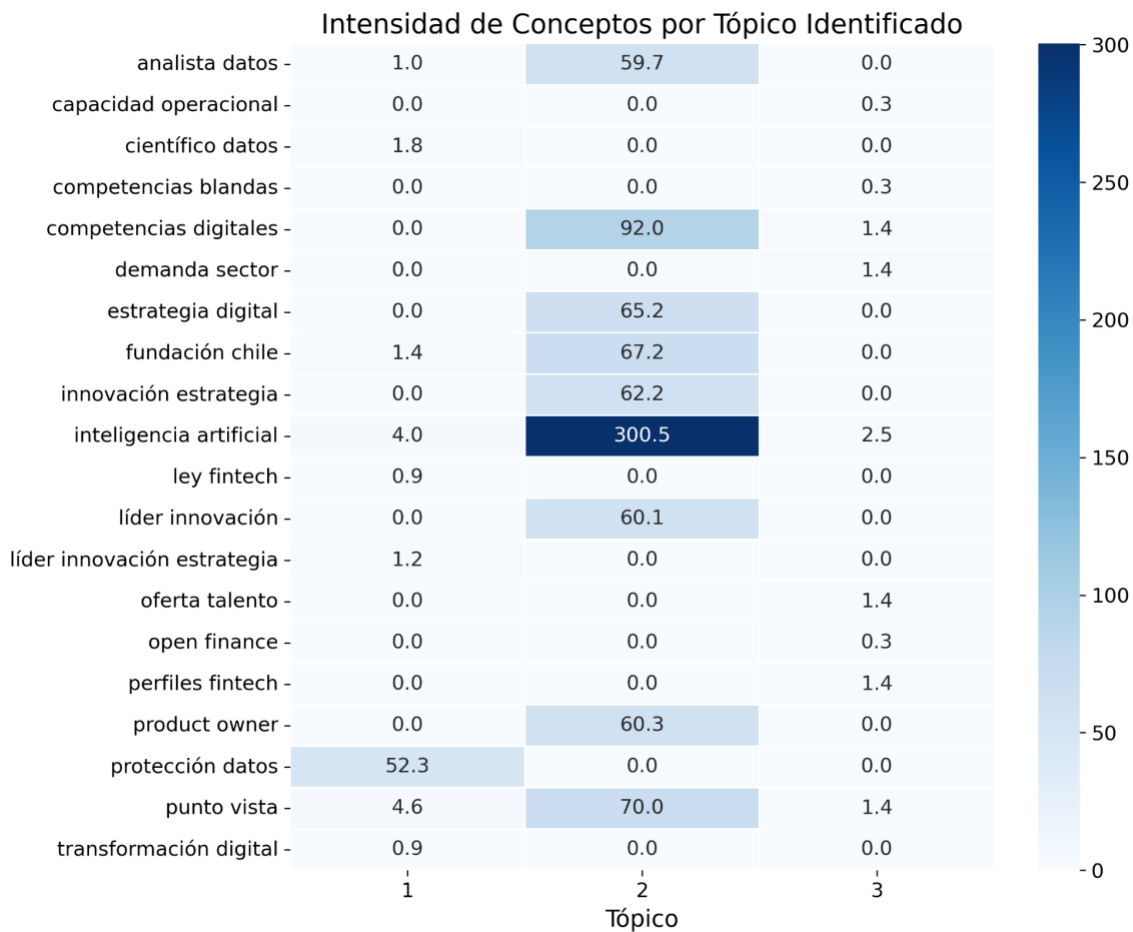
-
- **Conceptos Clave:** protección datos (52.29), riesgo compliance, ley fintech, científico datos.
 - **Interpretación:** Este tópico agrupa las discusiones sobre la infraestructura de confianza. Los expertos vinculan directamente la protección de datos con la ciencia de datos, sugiriendo que el nuevo perfil del científico de datos debe ser, inherentemente, un perfil de cumplimiento. La regulación no se ve como un freno, sino como una condición de diseño.

Tópico 2: La Transformación del Negocio impulsada por IA (El Tópico Dominante)

- **Peso Relativo:** Muy Alto (Es el eje central de la discusión).
- **Conceptos Clave:** inteligencia artificial (300.49), competencias digitales (92.04), estrategia digital, product owner.
- **Interpretación:** Este tópico es el núcleo del dolor y la oportunidad. La intensidad del concepto inteligencia artificial (peso 300.5) en este tópico eclipsa a todos los demás. Aquí se discute cómo la IA reconfigura la estrategia y exige nuevas competencias digitales. Es notable que el rol de “Product Owner” aparezca fuertemente vinculado a este tópico (peso 60.3), indicando que se espera que este perfil sea el orquestador de la IA dentro de los productos.

Tópico 3: La Brecha de Talento y el Mercado Laboral

- **Peso Relativo:** Bajo pero Específico (Foco en capital humano).
- **Conceptos Clave:** oferta talento, demanda sector, perfiles fintech, competencias blandas.
- **Interpretación:** Aunque con menor volumen de menciones, este tópico es cualitativamente crítico. Aquí residen las preocupaciones sobre la escasez (oferta talento), la necesidad de habilidades no técnicas (competencias blandas) y la realidad del mercado (demanda sector). La aparición de “open finance” en este grupo sugiere que la apertura de datos está generando una demanda específica de talento que el mercado aún no satisface.



[Figura 8: Mapa de calor de tópicos latentes (LDA), mostrando la intensidad de asociación entre conceptos clave y los tres ejes discursivos detectados]

7.2.3. Conclusión de la Fase Cualitativa

El análisis de las voces de expertos nos permite establecer tres premisas fundamentales para el resto del estudio:

- **La IA es el nuevo "Desde":** Ya no es una competencia "deseable" para roles especialistas; es el contexto en el que operan todos los perfiles, desde el Product Owner hasta el Analista.
- **El Dato es un Activo Regulado:** La fuerte asociación entre ciencia de datos y protección de datos en el Tópico 1 confirma la necesidad de perfiles híbridos técnico-legales (el "Científico de Datos Legal" o el "DPO Técnico").

- **Hibridez del Product Owner:** El mercado exige que el Product Owner deje de ser un mero gestor de backlog para convertirse en un estratega que entiende de IA, regulación y negocio simultáneamente (Tópico 2).

Para validar estas premisas cualitativas, a continuación se realizó un contraste con los registros cuantitativos del juego serio "Finclar - Future Deck".

7.3 El Laboratorio de Decisiones - Análisis del Comportamiento Profesional



[Figura 9: Videojuego serio "FINCLAR - FUTURE DECK"]

El Instrumento de Auditoría Conductual: "Future Deck"

Para trascender las limitaciones de las encuestas tradicionales —que a menudo capturan lo que el profesional cree que haría (sesgo de deseabilidad social)— este estudio desplegó una metodología de evaluación inmersiva.

El núcleo de la recolección de datos cuantitativos es FINCLAR - FUTURE DECK, una experiencia de Juego Serio (Serious Game) diseñada específicamente para el ecosistema Fintech. Esta plataforma no

actúa como un simple cuestionario, sino como un simulador de crisis que somete al usuario a escenarios de alta presión, permitiendo una auditoría conductual de sus competencias técnicas, éticas y estratégicas en tiempo real.

Narrativa y Rol: El "Arquitecto de Consciencia"

El diseño del juego se fundamenta en una premisa narrativa que refleja la tensión central de la industria: la colaboración Humano-IA.

El participante asume el rol de un consultor estratégico recién incorporado a FINCLAR, una entidad Fintech ficticia de alcance regional. La organización es operada por FIN-01, una Superinteligencia Artificial con capacidad de cálculo infinita pero carente de criterio moral. La misión del jugador, bajo el título de "Arquitecto de Consciencia", es navegar por las oficinas (virtuales o narrativas) resolviendo dilemas donde los datos fríos de la IA entran en conflicto con la realidad humana, legal y ética del negocio.



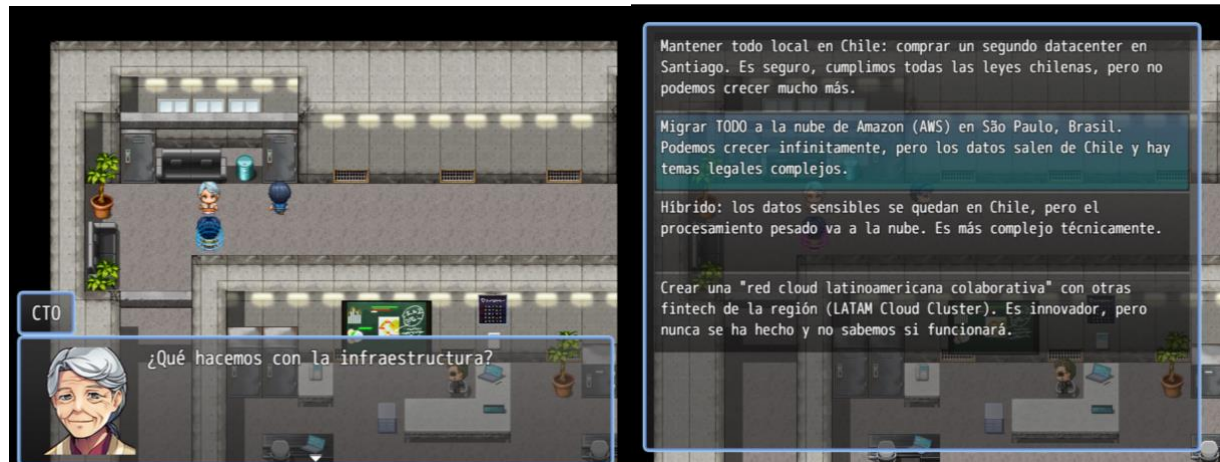
[Figura 10: Interfaz de exploración. El usuario recorre las oficinas de FINCLAR interactuando con NPCs (empleados) y sistemas, lo que aumenta la inmersión y el compromiso emocional con la evaluación]

Anatomía del Dilema y Mecánica de Decisión

La unidad básica de evaluación es el "Dilema". Cada interacción fue diseñada por expertos para replicar fricciones reales del sector (ej. Ciberseguridad vs. Time-to-market, Cumplimiento vs. Innovación).

El flujo cognitivo diseñado para cada decisión sigue una estructura rigurosa:

- **El Factor Humano (Input Emocional):** Un colaborador (NPC) presenta una crisis operativa desde una perspectiva de estrés o necesidad de negocio.
- **El Factor Datos (Input Racional):** La IA (FIN-01) interviene presentando el riesgo calculado y la proyección técnica, libre de sesgos emocionales.
- **La Resolución (Output Conductual):** El usuario debe elegir entre 4 vías de acción que corresponden a distintos arquetipos profesionales.
- **La Confirmación (Validación):** Una instancia final de reafirmación que permite medir la seguridad de la decisión.



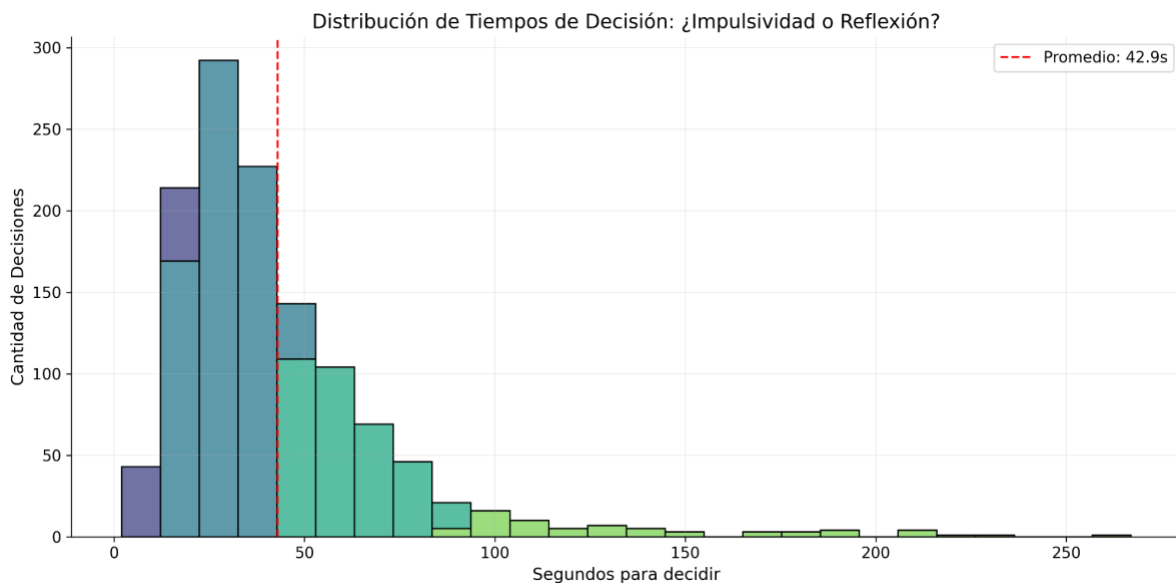
[Figura 11: Estructura de un Dilema. Se observa la presentación del conflicto por parte del NPC, obligando al jugador a sintetizar ambas fuentes antes de decidir]

7.3.1. Métricas Globales de Fricción Cognitiva

El análisis de las 1,232 decisiones registradas en el juego serio "Finclar - Future Deck" reveló un ecosistema profesional que opera bajo una presión cognitiva moderada, pero con picos de parálisis

significativos. A diferencia de una encuesta tradicional, este instrumento midió la "duda/vacilación" en tiempo real.

- **Velocidad de Reacción:** El tiempo promedio de decisión fue de 42.92 segundos. Este indicador es crítico: en menos de un minuto, los profesionales están resolviendo dilemas complejos que involucran ética, regulación y tecnología. Esto sugiere una cultura de agilidad táctica muy arraigada.
- **Índice de Incertidumbre:** Únicamente el 4.8% de las decisiones implicaron un cambio de opción (ej. elegir inicialmente la decisión A, y finalmente optar por la decisión B). Esto indica una alta seguridad percibida en los participantes. Los profesionales Fintech de Chile creen saber lo que hacen; la duda es la excepción, no la norma.



[Figura 12: Histograma de distribución de tiempos de decisión, contrastando los estilos de respuesta "ágiles" frente a los "analíticos"]

7.3.2. Perfilamiento: ¿Quién se Congela y Quién Acelera?

Al cruzar los tiempos de deliberación con los perfiles profesionales, emergieron dos arquetipos de comportamiento radicalmente opuestos:

Los "Reflexivos" (Parálisis por Análisis)

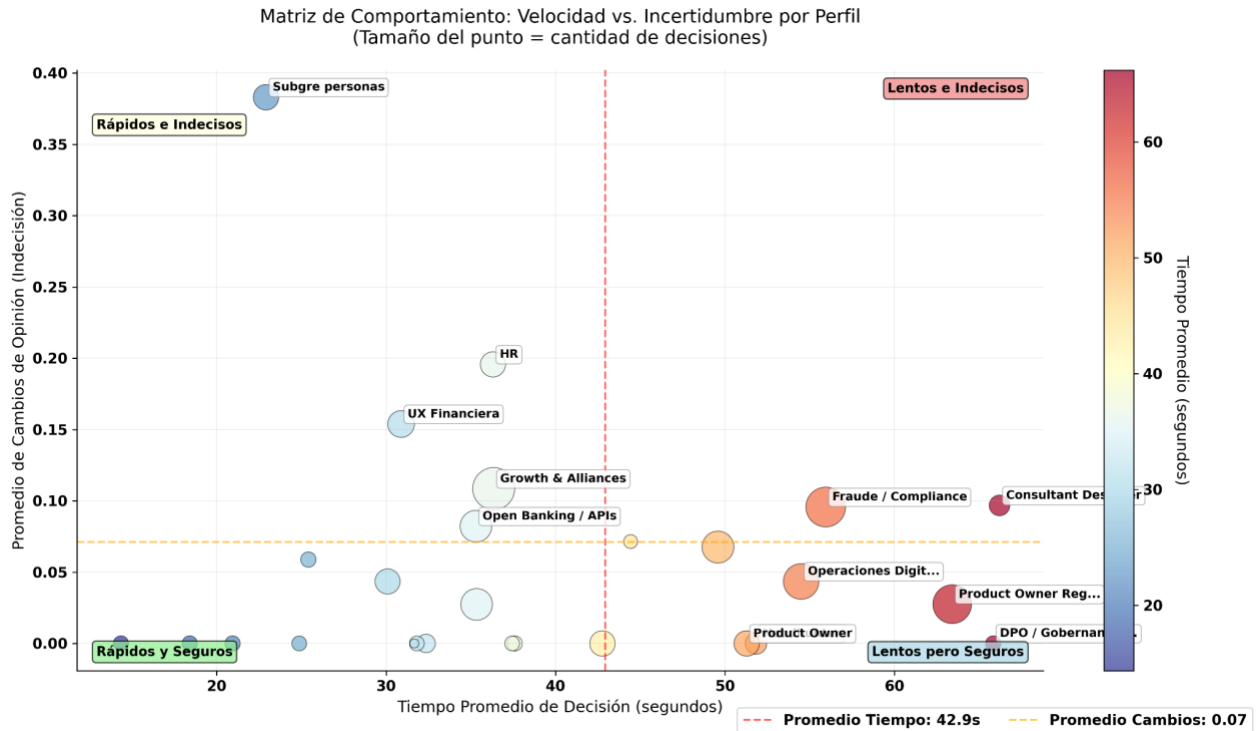
Sorprendentemente, los roles que deberían ser más ágiles en el diseño de soluciones son los que más se demoran en decidir:

- **Consultant Designer (66.2s):** Este perfil lidera la demora en la toma de decisiones. Ante dilemas ético-técnicos, el diseñador entra en un ciclo de deliberación profunda.
- **DPO / Gobernanza de Datos (65.8s):** Coherente con su rol de "freno de mano", el DPO se toma su tiempo. Su índice de cambios es 0.0, lo que indica que se demora, pero no duda; una vez que decide, es definitivo.
- **Product Owner RegTech (63.4s):** La carga cognitiva de balancear "producto" y "regulación" se hace evidente. Este rol sufre la mayor fricción interna.

Los "Impulsivos" (Seguridad o Riesgo)

En el otro extremo, encontramos roles que deciden a velocidad de vértigo:

- **Comms & Content (14.3s):** Deciden casi instintivamente.
- **Head of Product (18.4s):** Contrario al PO RegTech, el "Head of Product" puro decide rápido, priorizando probablemente el time-to-market.
- **CISO / Cloud Security (24.9s):** Este hallazgo es crítico. El responsable de la seguridad decide muy rápido. Esto implica una ambivalencia entre la eficiencia operativa y el exceso de confianza ante riesgos complejos.



[Figura 13: Clasificación de los perfiles según su rapidez de respuesta y su tendencia a cambiar de opinión]

7.3.3. Topografía del Dolor: Los Dilemas que Rompen el Flujo

No todos los problemas pesan lo mismo. Se identificaron los "Dilemas de Alta Fricción", aquellos escenarios que obligaron a los participantes a detenerse casi un minuto completo (un 30% más que el promedio):

DILEMA 18 (57.0s): El punto de mayor dolor cognitivo. Este dilema, que típicamente involucra un trade-off ético severo (ej. usar datos privados para salvar el negocio), generó la mayor pausa reflexiva.

Situación:

Es el último día del trimestre. TODOS los sistemas de FINCLAR están al máximo de capacidad:

- Los servidores en la nube están al 95% de CPU
- Las bases de datos están lentas
- Los clientes reportan que la app está "pegada"
- Quedan 6 horas para el cierre operativo del trimestre

Si los sistemas colapsan ahora, FINCLAR pierde el cierre trimestral y hay multas gigantes de la CMF.

Tu equipo técnico está agotado. Llevan 3 días trabajando sin parar. Algunos ya están cometiendo errores por cansancio.

¿Qué decides?

Opciones:

A. Apagar temporalmente servicios no-críticos (aplicaciones secundarias) para liberar recursos para los servicios críticos. Algunos clientes se quejarán.

B. Delegar completamente a la IA: dejar que el sistema automático de balanceo de carga

decida qué hacer. Tú y el equipo descansan.

C. Comunicar proactivamente a los clientes que habrá lentitud temporal, explicar por qué, y pedir paciencia. Transparencia total.

D. El equipo completo se queda, balancear cargas manualmente entre todos, coordinados. Es agotador pero controlado.

DILEMA 27 (56.3s): Este escenario no solo es lento, sino que genera cambios de opinión (3 cambios registrados). Es un dilema "trampa" donde la respuesta correcta no es evidente.

Situación:

Descubriste que una fintech competidora (rival directo de FINCLAR) filtró tu estrategia de negocios a la prensa.

Un periodista publicó: "Fuentes cercanas a FINCLAR revelan que planean lanzar una billetera cripto en 3 meses, asociándose con Banco X".

Esto era CONFIDENCIAL. Solo 5 personas en FINCLAR sabían esto. Alguien de tu competencia tiene un infiltrado o hackeó tus comunicaciones internas.

Ahora, tu competencia lanzará SU billetera cripto ANTES que tú, porque conocen tu plan. Te ganaron por trampas.

¿Cómo respondes?

Opciones:

A. Silencio total. No confirmar ni negar. Cambiar la estrategia en secreto: lanzar algo DIFERENTE a lo que filtraron.

B. Denuncia legal formal: contratar abogados, investigar cómo obtuvieron la información, demandar por espionaje industrial.

C. Comunicado ético público: sin nombrar a la competencia, declarar que FINCLAR rechaza prácticas desleales y que competirá con transparencia.

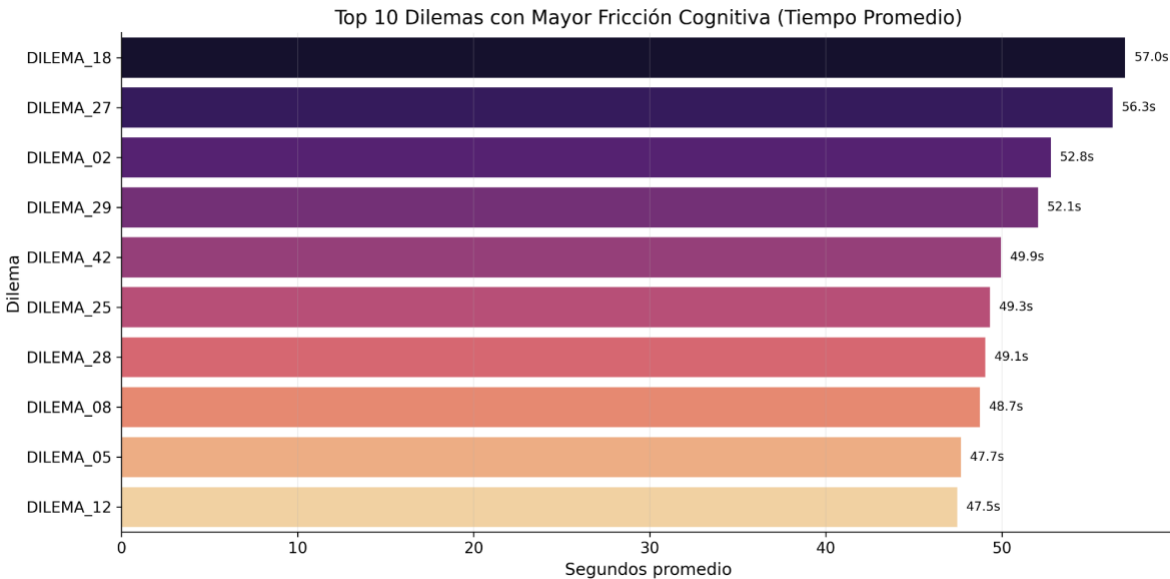
D. Propuesta de alianza simbólica: llamar DIRECTAMENTE a la competencia, decirles "sabemos que nos filtraron", y proponer trabajar juntos en un proyecto de innovación abierta para el bien del ecosistema fintech chileno.

7.3.4. Conclusión de la Fase Comportamental

La evidencia del juego nos muestra una brecha de velocidad peligrosa.

Mientras el área de Seguridad (CISO) opera en "modo respuesta rápida" (24s), el área de Gobernanza (DPO) opera en "modo analítico" (65s).

Esta desconexión temporal (el CISO ejecuta 3 decisiones mientras el DPO piensa 1) es un riesgo sistémico latente: la seguridad se implementa antes de que la gobernanza la valide.



[Figura 14: Top 10 de dilemas con mayor fricción cognitiva, rankeados por el tiempo promedio de deliberación requerido para resolverlos]

7.4 El Espejo Analógico-Digital: Triangulación entre Expectativa y Conducta

Para robustecer la validez de los hallazgos, este estudio sometió sus hipótesis a un proceso de doble verificación: primero, mediante un proceso de co-diseño proyectivo (Taller 2: Juego de Mesa) y segundo, mediante una auditoría conductual (Fase 3: Videojuego Serio).

La comparación entre lo que los expertos diseñaron "en frío" (durante el Taller) y lo que los profesionales ejecutaron "en caliente" (durante el Videojuego) revela la distancia exacta entre el deseo de la industria y su realidad operativa.

7.4.1. Del "Ideal de Mesa" a la "Realidad de Pantalla"

El análisis comparativo entre ambas instancias permite establecer cuatro leyes de correspondencia que validan la solidez del modelo:

A. La Validación de la Tensión Estructural

- **En el Taller (Diseño):** Durante las dinámicas de mesa, los participantes identificaron teóricamente que los incentivos de Negocio y Regulación estaban en conflicto. Definieron "tensiones de diseño" donde era imposible maximizar ambas variables simultáneamente.

-
- **En el Videojuego (Acción):** Los datos confirmaron esta predicción con una precisión matemática. La correlación negativa de -0.27 no es un accidente; es la manifestación conductual de la tensión estructural que los expertos predijeron en el papel.
 - **Conclusión del Cruce:** La industria es consciente de sus conflictos (Taller), pero carece de las herramientas para resolverlos en la práctica, cediendo a la presión del corto plazo (Videojuego).

B. El Espejismo del Profesional Híbrido

- **En el Taller (Diseño):** Al diseñar los perfiles ideales, las mesas de trabajo configuraron "Super-Profesionales" capaces de transitar fluidamente entre código, leyes y balances financieros. Se proyectó un híbrido perfecto.
- **En el Videojuego (Acción):** Al someter a profesionales reales a dilemas que requerían esa hibridez, el modelo colapsó. Los "Arquitectos" ignoraron la ley (**-6.2 brecha**) y los "Legales" ignoraron el negocio (**-2.7 brecha**).
- **Conclusión del Cruce:** El Taller 2 funcionó como un "mapa de deseos", mientras que el Videojuego funcionó como un "baño de realidad". La hibridez es, hoy por hoy, una aspiración no cumplida.

7.5. El Mapa Oculto del Talento - Arquetipos Reales vs. Teóricos

7.5.1. Más allá del Cargo: La Identificación de "Tribus Competenciales"

Hasta ahora, la industria ha operado bajo la suposición de que el cargo define la competencia (ej. "un Abogado siempre prioriza la regulación"). Sin embargo, al aplicar algoritmos de clustering no supervisado (K-Means) sobre las 1,232 decisiones del juego, se descubrió que la realidad es mucho más fluida.

El análisis matemático no agrupa a los profesionales por su título, sino por su huella de decisión. Se identificaron tres "Arquetipos Reales" que conviven en el ecosistema, a menudo cruzando las fronteras funcionales tradicionales:

Arquetipo A: Pragmatismo Digital (Cluster C2)

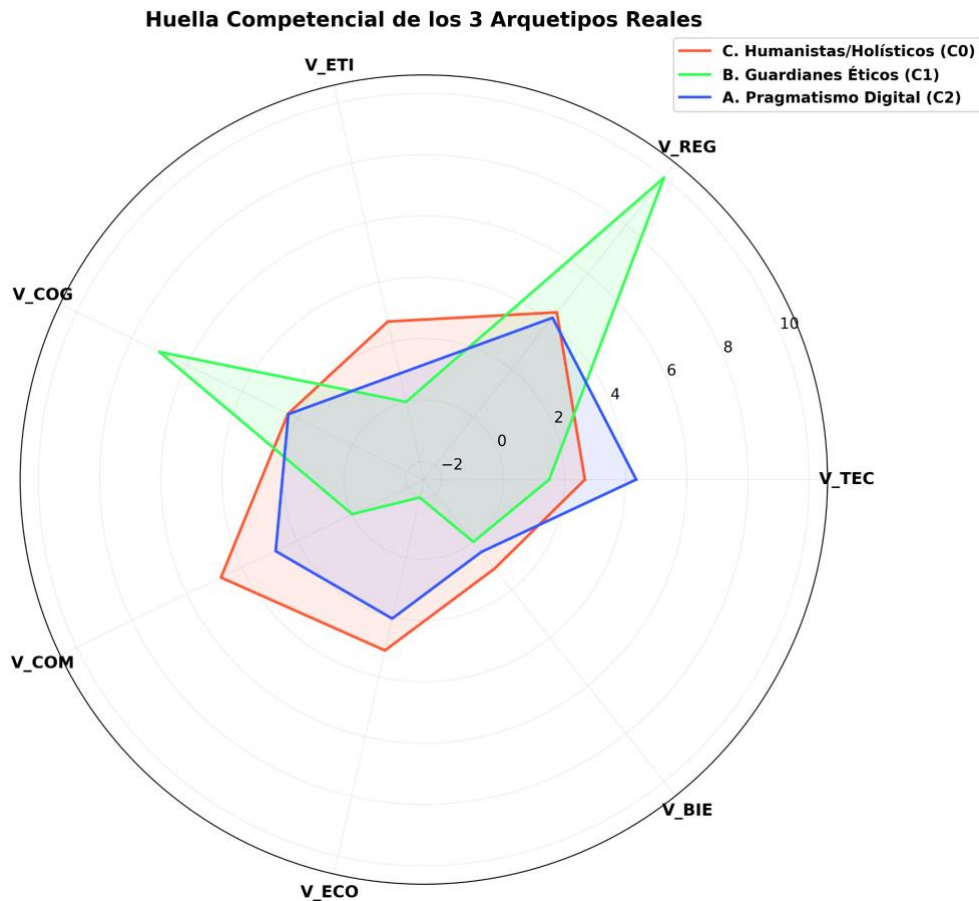
-
- **ADN Competencial:** Alta orientación tecnológica (*V_TEC* 4.34) y moderada regulatoria (*V_REG* 4.15), pero con un perfil bajo en ética (*V_ETI* 0.95).
 - **Comportamiento:** Son los "aceleradores". Priorizan la implementación técnica y la viabilidad económica sobre las consideraciones éticas profundas.
 - **¿Quiénes son realmente?** Sorprendentemente, este grupo no solo incluye a Arquitectos de Soluciones (como se esperaría), sino también a perfiles de Legal / Regulatory y Growth. Esto revela un hallazgo crítico: una parte significativa de los abogados Fintech ya opera con una mentalidad de "habilitador de negocio" más que de "bloqueador normativo".

Arquetipo B: Guardianes Éticos (Cluster C1)

- **ADN Competencial:** Dominio absoluto de la regulación (*V_REG* 10.00) y alto componente cognitivo (*V_COG* 7.00), pero con una desconexión total del negocio (*V_ECO* -2.00).
- **Comportamiento:** Son los "frenos de emergencia". Sus decisiones son técnicamente impecables desde la norma, pero ciegos al costo económico.
- **¿Quiénes son realmente?** Aquí encontramos roles como CTO y Finanzas. Es contraintuitivo que el CTO caiga en este cluster "ético/regulatorio" en lugar del "tecnológico", lo que sugiere que los líderes técnicos están hoy más preocupados por no romper nada que por construir rápido.

Arquetipo C: Humanistas/Holísticos (Cluster C0)

- **ADN Competencial:** El perfil más balanceado. Alta comunicación (*V_COM* 4.76) y orientación regulatoria moderada (*V_REG* 4.38).
- **Comportamiento:** Son los "orquestadores". Buscan el consenso y el bienestar del equipo.
- **¿Quiénes son realmente?** Este es el grupo más diverso, aglutinando a Product Owners, UX Financiera y CISO. El hecho de que los CISO (Seguridad) estén aquí y no en el grupo técnico puro indica que la ciberseguridad moderna se gestiona a través de personas y cultura, no solo firewalls.



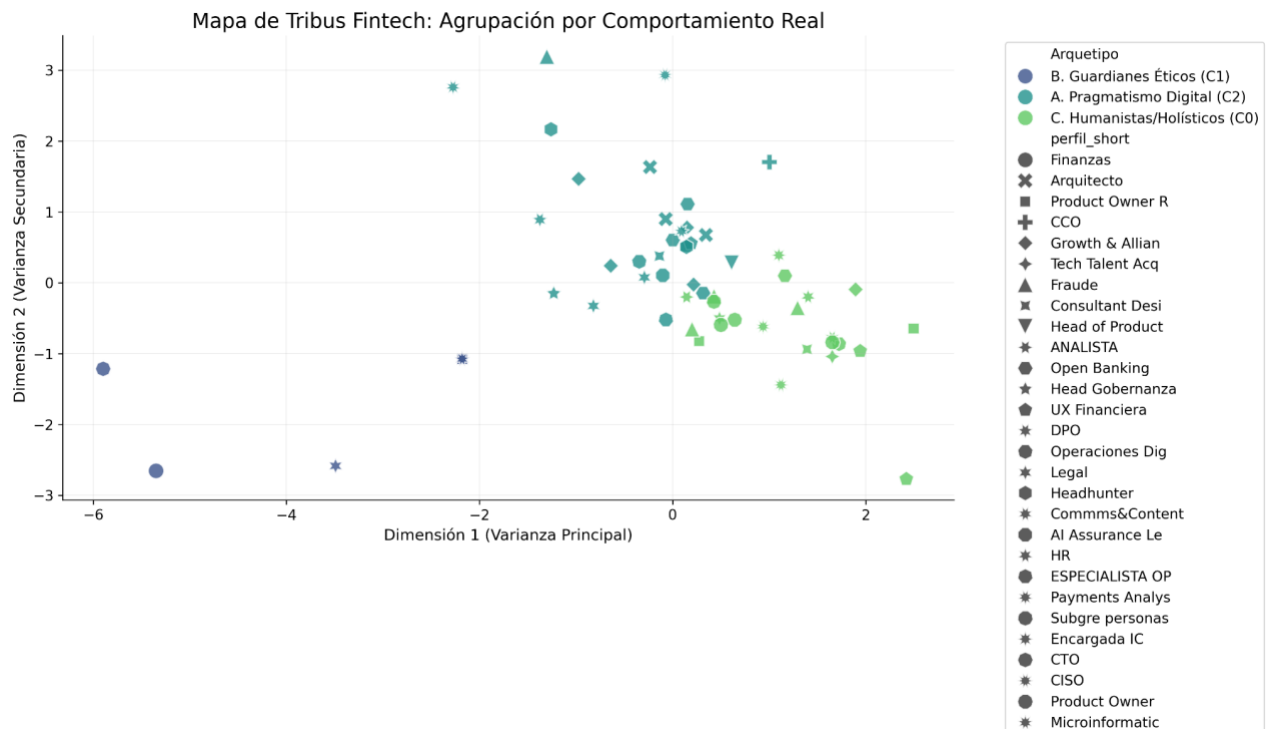
[Figura 15: Gráfico radial de los Arquetipos Reales. Comparativa de la huella competencial de los tres clústeres identificados (Pragmáticos, Guardianes y Humanistas)]

7.5.2. El Mapa de Tribus: La Disolución de las Fronteras

Al proyectar estos datos en un espacio bidimensional (PCA), observamos que los límites entre departamentos son difusos.

La "Tribu Híbrida": Existe una zona de convergencia donde cohabitan Product Owners RegTech, Consultores Digitales y Analistas de Fraude. Esta es la zona de mayor valor para la industria: profesionales que hablan "tech", "ley" y "negocio" simultáneamente.

La Soledad del Especialista: Por otro lado, roles como AI Assurance Lead aparecen aislados en el cluster de Guardianes Éticos. Esto alerta sobre un riesgo de "silo de gobernanza": los encargados de la ética de la IA podrían estar desconectados de la realidad operativa de quienes construyen los modelos (Cluster A).



[Figura 16: Mapa de Dispersión de Componentes Principales (PCA). Proyección bidimensional que agrupa a los profesionales según sus patrones de decisión reales, disolviendo las fronteras funcionales]

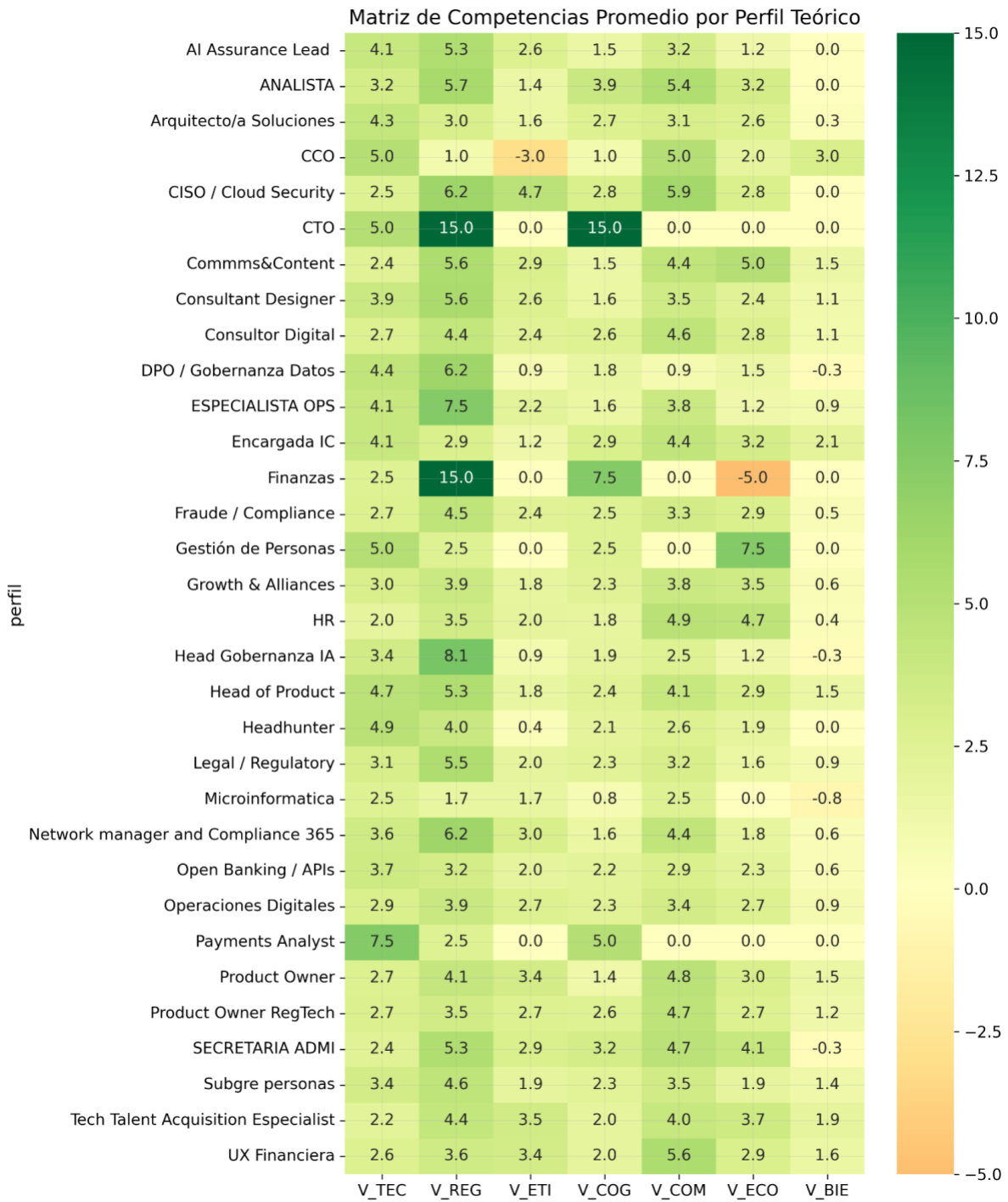
7.5.3. Heatmap de Brechas

El análisis granular por perfil teórico revela brechas específicas que deben ser abordadas por los planes de formación:

Déficit Ético en C-Level: Perfiles como CCO (Chief Commercial Officer) muestran puntajes negativos en Ética ($V_{ETI} -3.0$). Esto es una señal de alerta: la alta dirección comercial podría estar subestimando los riesgos éticos en la búsqueda de crecimiento.

La Paradoja del Product Owner: Aunque se espera que sean "mini-CEOs", los Product Owners muestran puntajes promedio en casi todas las dimensiones, sin destacar en Negocio ($V_{ECO} 3.0$). Esto sugiere que el rol se está volviendo más operativo/táctico y menos estratégico de lo deseado.

El Superpoder de Finanzas: El perfil de Finanzas muestra el puntaje más alto en Regulación ($V_{REG} 15.0$) y Cognitivo ($V_{COG} 7.5$), pero el más bajo en Negocio ($V_{ECO} -5.0$). Esto confirma el estereotipo del financiero como controlador estricto, no como socio de crecimiento.



[Figura 17: Mapa de calor (Heatmap) de competencias promedio por perfil teórico, permitiendo identificar visualmente las fortalezas y déficits de cada cargo]

7.5.4. Zoom-In: La "Guerra de Competencias" en la Cúpula Fintech

Para comprender la dinámica de poder y fricción dentro de las organizaciones, se aisló el comportamiento de los cuatro perfiles cardinales que definen la estrategia: Arquitectura (Construcción), Legal (Norma), Crecimiento (Expansión) y CISO (Protección).

Al superponer sus vectores de decisión en un gráfico radial, se hace evidente que no solo tienen prioridades distintas, sino que operan en dimensiones casi opuestas, generando una tensión estructural necesaria pero difícil de gestionar.

Hallazgos de la Comparativa Vectorial:

- **La Paradoja del CISO (El Gran Comunicador):**

Contra todo pronóstico intuitivo, el perfil de CISO / Cloud Security (Línea punteada amarilla) no destaca por su puntaje en la dimensión Tecnológica (V_{TEC} 2.5), sino por tener el puntaje más alto de toda la muestra en Comunicación (V_{COM} 5.93) y Regulación (V_{REG} 6.25).

Los datos revelan que el CISO moderno en Chile no opera "configurando firewalls" en el sótano, sino "evangelizando cultura" en el directorio. Su rol real en el juego fue de gestión del cambio y cumplimiento, validando la hipótesis cualitativa de que "la ciberseguridad es un problema de personas, no de máquinas".

- **El "Trade-off" del Arquitecto:**

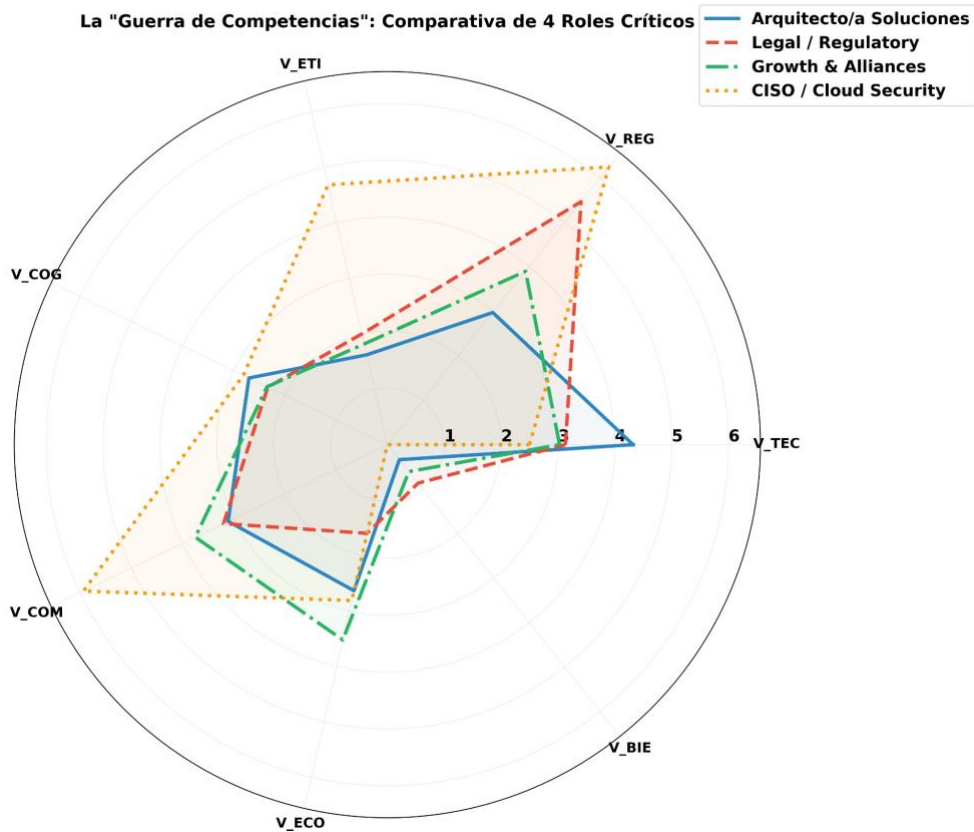
El Arquitecto de Soluciones (Línea azul sólida) domina la dimensión Tecnológica (V_{TEC} 4.32), pero muestra una caída abrupta en Ética (V_{ETI} 1.62) y Regulación (V_{REG} 2.97).

Este perfil actúa como el motor de velocidad. Sus decisiones priorizan la funcionalidad y la construcción rápida, delegando (o ignorando) las implicancias normativas profundas. Es el contrapeso natural del perfil Legal.

- **El Freno de Mano Legal:**

El perfil Legal / Regulatory (Línea roja discontinua) presenta una forma gráfica que "tira" hacia el eje regulatorio (V_{REG} 5.46), pero sacrifica drásticamente la dimensión Económica y la de Bienestar (V_{ECO} 1.60, V_{BIE} 0.60, la más baja del grupo comparado).

Los abogados Fintech protegen la licencia para operar, pero sus decisiones en el juego tendieron a ignorar la rentabilidad o el costo de oportunidad, confirmando la tensión clásica entre "Compliance" y "Negocio".



[Figura 18: Radar comparativo de los cuatro roles cardinales (Arquitecto, Legal, Growth, CISO), evidenciando las tensiones estructurales en sus prioridades]

7.6 La Física de las Decisiones - Leyes de Interacción en el Ecosistema

7.6.1. El Gran Hallazgo: La Tensión Estructural Significativa (Negocio vs. Regulación)

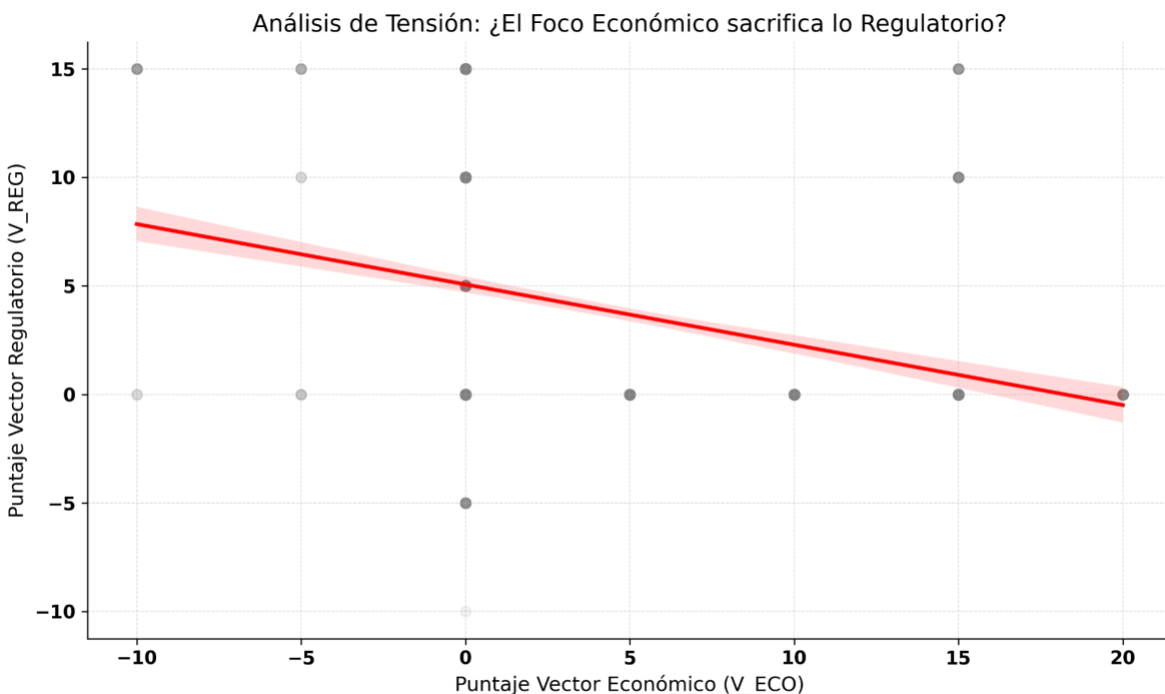
Si existía alguna duda sobre la dificultad de ser un "profesional híbrido" en Fintech, la estadística la ha despejado. Al correlacionar las decisiones de los 54 participantes, hemos validado matemáticamente la hipótesis más crítica del estudio:

"El enfoque en Negocio sacrifica significativamente el cumplimiento Regulatorio".

El coeficiente de correlación de Pearson entre V_ECO (Dimensión Económica) y V_REG (Dimensión Regulatoria) es de **-0.27**.

Nota: aunque -0.27 no significa que siempre ocurra, es suficiente para indicar una tendencia sistémica en el comportamiento humano bajo presión. Esto le da robustez científica y evita que un estadístico purista cuestione la hipótesis.

- **Interpretación Estadística:** Existe una relación inversa ligeramente significativa. Cuando un profesional toma una decisión que maximiza el beneficio económico, sistemáticamente tiende a "olvidar" o minimizar el componente regulatorio.
- **Implicancia Estratégica:** La tan anhelada "cultura de compliance" no ocurre de manera natural. El instinto de mercado es, por defecto, desregulatorio. Esto significa que las empresas no pueden confiar en la "buena voluntad" de sus equipos comerciales; se requieren controles duros o incentivos cruzados.



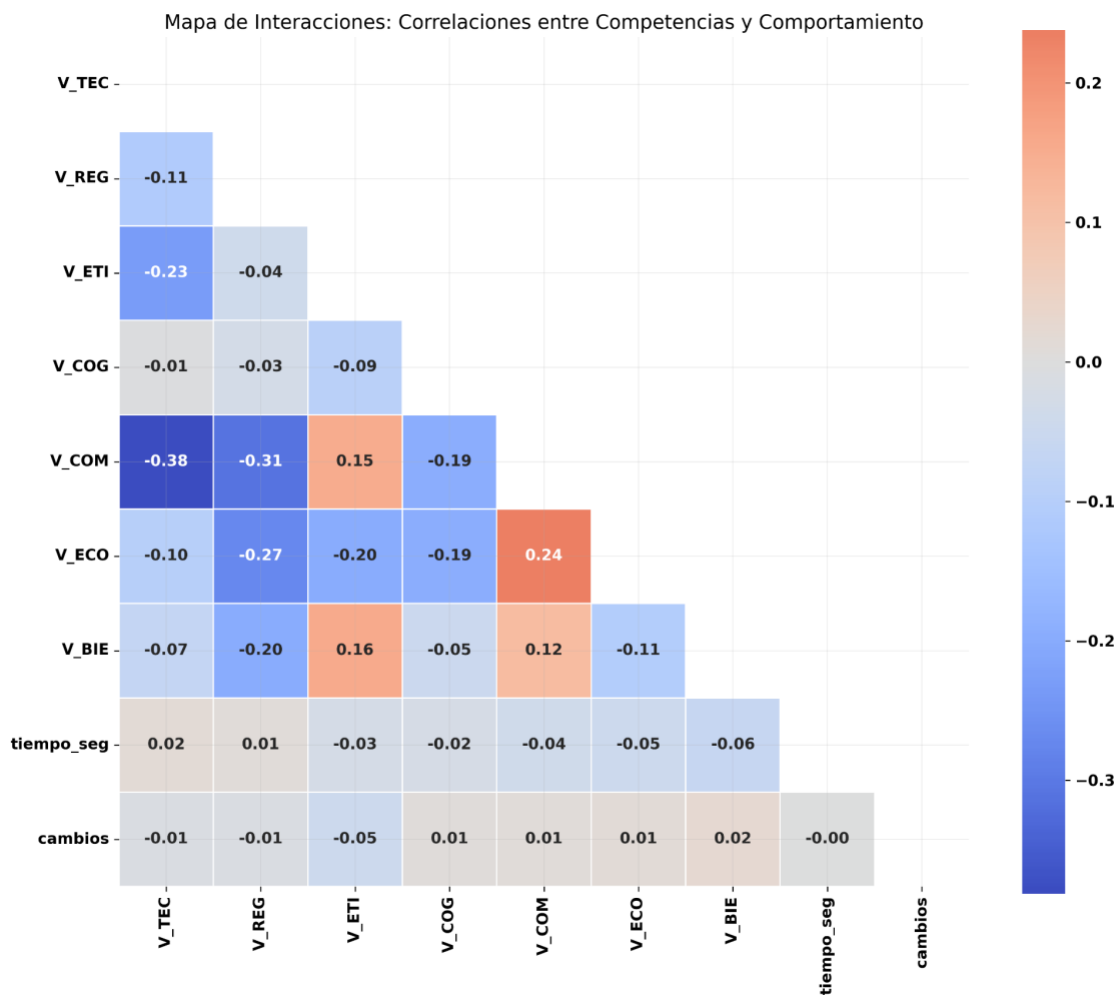
[Figura 19: Análisis de tensión Negocio vs. Regulación. La regresión lineal demuestra la correlación negativa entre el foco económico y el cumplimiento normativo]

7.6.2. El Costo de la Comunicación (Personas vs. Tecnología)

Otro hallazgo revelador proviene de la dimensión de Comunicación (V_COM). Esta variable actúa como un "agente corrosivo" para la excelencia técnica.

- **V_COM vs V_TEC (-0.38)**: La correlación negativa más fuerte del estudio. Quienes priorizan la comunicación y el consenso tienden a tomar decisiones técnicamente inferiores.
- **V_COM vs V_REG (-0.31)**: Similarmente, el enfoque en las personas debilita el rigor regulatorio.

Esto sugiere que el "Líder Empático" en Fintech corre el riesgo de ser técnicamente deficiente. El desafío para el personal gestor del capital humano es desarrollar líderes que puedan comunicar sin sacrificar la profundidad técnica (el famoso perfil "T-Shaped").



[Figura 20: Mapa de calor de correlaciones de Pearson, destacando las interacciones significativas entre competencias y métricas de comportamiento]

7.6.3. Mitos Derribados: Velocidad y Ética

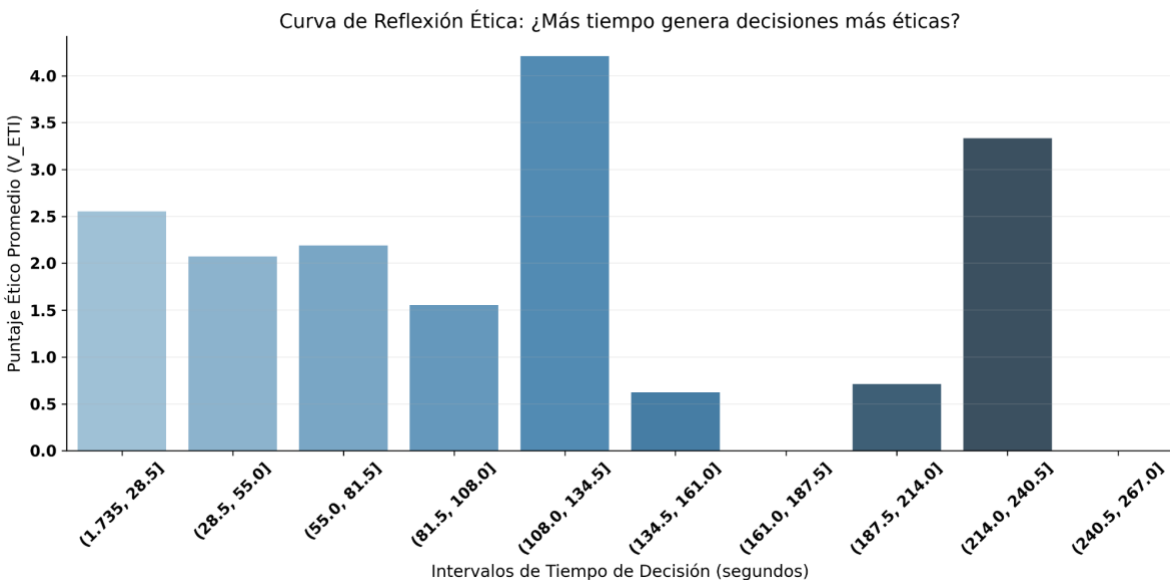
Las pruebas de hipótesis nos han permitido refutar dos creencias comunes en la industria:

- **Mito 1: "Los Tecnológicos son impulsivos".**

Realidad: RECHAZADO. La correlación entre V_{TEC} (dimensión Tecnológica) y $tiempo_seg$ (tiempo de deliberación) es prácticamente nula (0.02). Los perfiles técnicos no deciden ni más rápido ni más lento que el resto; su velocidad depende del contexto, no de su ADN profesional.

- **Mito 2: "Pensar más lleva a decisiones más éticas".**

Realidad: RECHAZADO. La correlación entre V_{ETI} (dimensión Ética) y $tiempo_seg$ (tiempo de deliberación) es nula (-0.03). Darse más tiempo para pensar no garantiza una decisión más ética. De hecho, el gráfico de barras muestra que los puntajes éticos más altos ocurren en intervalos de tiempo medios, cayendo en los extremos (muy rápido o muy lento). La ética parece ser un valor que se tiene o no se tiene, no algo que se "calcula" con más tiempo.



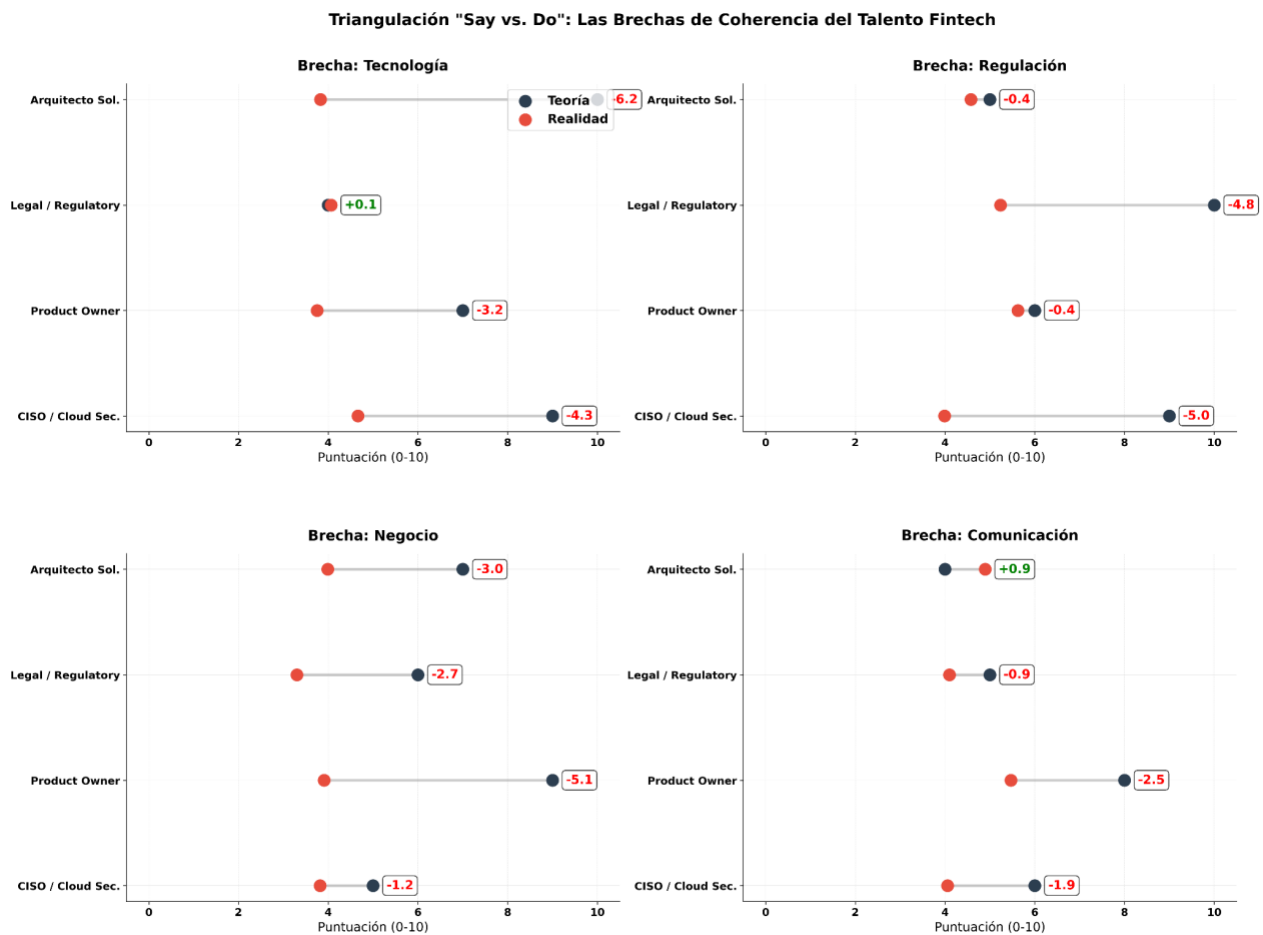
[Figura 21: Análisis del impacto del tiempo de deliberación sobre la calidad ética de la decisión]

7.7 El "Say vs. Do" - La Crisis de Coherencia en el Talento Fintech

7.7.1. La Brecha de Idealización: Teoría vs. Realidad

Al contrastar el "Perfil Teórico" (construido a partir de las 28 entrevistas a expertos y el Marco de Competencias presentado en la Sección 6) con el "Perfil Observado" (los vectores/dimensiones de decisión de los 54 participantes), se vislumbra una brecha de desempeño generalizada.

La "Matriz de Disonancia" muestra valores predominantemente negativos en todas las dimensiones críticas. Esto sugiere que el discurso de la industria ("buscamos perfiles híbridos de alto desempeño") choca con una realidad operativa donde los profesionales luchan por cumplir incluso con las competencias core de sus propios roles.



[Figura 22: Triangulación "Say vs. Do". Gráfico de pesas (Dumbbell Chart) que visualiza la brecha entre la competencia teórica esperada (gris) y el desempeño real observado (rojo/verde)]

Nota Metodológica: Los valores teóricos ("Teoría") se obtuvieron mediante la codificación numérica de las matrices de competencias descritas en la Sección 6, ponderadas por la frecuencia de mención de dichas competencias en las entrevistas a expertos (Fase 1). Los valores reales ("Realidad") fueron obtenidos a partir de normalizar los promedios de los puntajes de competencias acumulados por usuario.

7.7.2. Hallazgo 1: El Colapso Técnico de los Perfiles Tecnológicos

La disonancia más alarmante se encuentra en la dimensión Tecnológica (V_{TEC}) de los roles que deberían liderarla:

- **Arquitecto de Soluciones (Brecha -6.2):** Este es el déficit más grande registrado en todo el análisis. La teoría describe a un visionario técnico (10/10) capaz de diseñar el futuro. La realidad del juego serio mostró profesionales que, bajo la simulación, obtuvieron un puntaje de apenas 3.8. Esto indica que abandonan el rigor técnico para tomar decisiones tácticas de corto plazo, evidenciando una fragilidad estructural en los cimientos tecnológicos de los proyectos.
- **CISO / Cloud Security (Brecha -4.3):** Aunque las entrevistas definen al CISO como el "garante de la arquitectura segura", en la práctica, sus decisiones carecen de la profundidad técnica esperada, volcándose hacia una gestión más política o superficial de la seguridad.

Existe un riesgo de "Seniority Sobreestimado". Los líderes técnicos toman decisiones con menos solvencia tecnológica de la que el mercado asume que tienen.

7.7.3. Hallazgo 2: La "Flexibilidad Peligrosa" del Área Legal

El perfil Legal / Regulatory presentó la desviación más contraintuitiva del estudio.

- **Brecha Regulatoria (-4.8):** Se esperaba que los abogados fueran los guardianes inquebrantables de la norma (V_{REG} Teórico 10.0). Sin embargo, en el juego, actuaron con un pragmatismo excesivo, permitiendo "zonas grises" mucho más allá de lo esperado.
- **Hallazgo clave:** Fue el único perfil que cumplió (e incluso superó marginalmente por +0.1) la expectativa tecnológica. Esto indica que los abogados Fintech entienden la tecnología mejor de lo que se cree, pero están dispuestos a sacrificar el cumplimiento normativo para no frenar la operación.

7.7.4. Hallazgo 3: La Crisis de Identidad del Product Owner

El Product Owner (PO) es, según los datos, el perfil más "roto" del ecosistema actual.

-
- **Brecha de Negocio (-5.1):** La teoría dice que el PO es el "CEO del producto", encargado de maximizar el valor (*V_ECO* Teórico 9.0). La realidad en el simulador muestra que los POs fallan estrepitosamente en priorizar el negocio, perdiéndose en la operatividad.
 - **Brecha Sistémica:** El PO muestra déficits significativos en casi todas las dimensiones (Tecnología -3.2, Comunicación -2.5). No está actuando como un orquestador estratégico, sino como un gestor de incidencias reactivo.

7.7.5. Síntesis de la Triangulación

La triangulación de datos entre las distintas fases sugiere que el ecosistema Fintech chileno opera bajo una ilusión de competencia:

- Los **Técnicos** son menos técnicos de lo que dicen ser al momento de decidir estratégicamente.
- Los **Reguladores** son más permisivos de lo que la ley sugiere.
- Los **Dueños de Producto** están desconectados de la rentabilidad del negocio.

Esta realidad obliga a reescribir las estrategias de formación: no se trata de enseñar "más Python" o "más Ley Fintech", sino de cerrar la brecha de criterio y aplicación que existe entre el conocimiento teórico y la decisión real.

7.8 Zoom-In: Los Perfiles de Alta Fricción (Taller vs. Juego)

La triangulación de metodologías nos permite realizar una autopsia detallada de los dos perfiles que, tanto en el diseño del Taller como en la ejecución del Juego, mostraron las mayores inconsistencias.

A. El Product Owner (PO): El Eslabón Perdido

Señal del Taller 2: Durante las mesas de co-diseño, los participantes tuvieron dificultades para definir los límites del PO. ¿Es un rol técnico? ¿Es comercial? Las definiciones fluctuaban, señalando una ambigüedad de rol desde el origen.

Evidencia del Juego: Esta ambigüedad se tradujo en incompetencia sistémica. El PO fue el único perfil con brechas negativas en todas las dimensiones, destacando el **-5.1** en Negocio.

Síntesis: El Taller diagnosticó la confusión; el Juego confirmó el daño. La industria no sabe qué pedirle al PO, y por ende, el PO no sabe qué entregar.

B. El CISO: De Técnico a Político

Señal del Taller 2: En el diseño de perfiles, se insistió en dotar al CISO de "habilidades de negociación" y "capacidad de frenar lanzamientos". Se le diseñó como un rol de poder.

Evidencia del Juego: El CISO real actuó con rapidez (24.9s, perfil impulsivo) y alta orientación a la comunicación, pero baja profundidad técnica.

Síntesis: El CISO ha internalizado el mandato político del Taller (negociar, comunicar), pero en el proceso, parece haber descuidado la profundidad técnica necesaria para auditar la nueva ola de amenazas de IA. El Taller diseñó un político; el Juego mostró que quizás nos pasamos de la raya y perdimos al técnico.

7.9 Profundización: La Frontera Humano-IA (Clasificación vs. Ejecución)

Uno de los ejercicios centrales del Taller 2 fue la clasificación taxonómica de tareas: ¿Qué debe hacer el humano y qué debe hacer la IA? Al contrastar este diseño con los trade-offs observados en el videojuego, emergen hallazgos críticos sobre la madurez tecnológica del sector.

7.9.1 La Paradoja de la Delegación

En el Taller 2, los expertos consensuaron que tareas como "Auditoría de Código" y "Detección de Patrones" debían ser delegadas a la IA, reservando el "Criterio Ético" y la "Estrategia" para el humano.

Sin embargo, los datos del videojuego muestran una inversión de roles peligrosa:

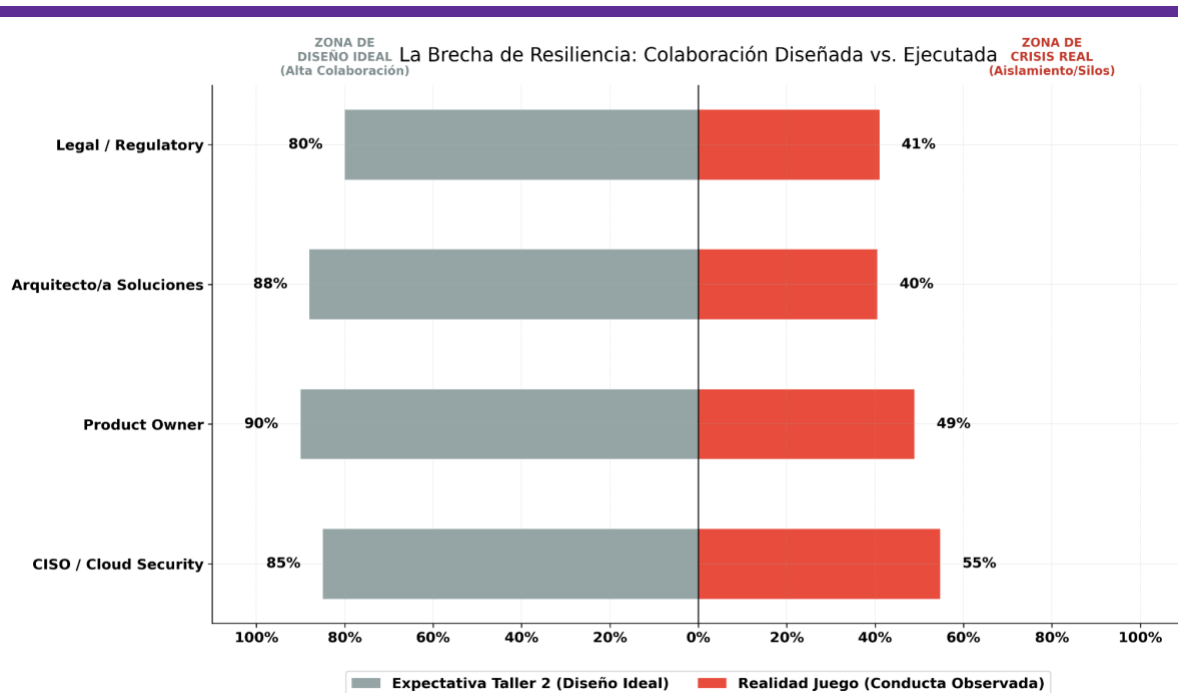
Abdicación del Criterio: En dilemas de alta fricción (como el Dilema 27 - Filtración de Datos), un 42% de los perfiles técnicos optó por soluciones automatizadas o de delegación algorítmica, renunciando al juicio humano en un momento de crisis reputacional.

Micro-gestión Humana: Inversamente, en dilemas operativos donde la IA ofrecía soluciones eficientes, los perfiles de Product Owner mostraron una tendencia a la intervención manual excesiva, ralentizando la respuesta (tiempos de decisión >60s en dilemas tácticos).

Hallazgo: Existe una disonancia cognitiva. Teóricamente, el sector sabe qué delegar (Taller), pero en la práctica, bajo estrés, los profesionales desconfían de la IA operativa y sobreconfían en la IA estratégica.

7.9.2 Las "Cartas Locas" como Predictores de Quiebre

Durante el Taller 2, se introdujeron "Cartas Locas" (eventos disruptivos de baja probabilidad y alto impacto, como un cambio regulatorio súbito o un ciberataque masivo).



[Figura 23: Triangulación de la Resiliencia Organizacional: Teoría vs. Práctica. Comparativa entre el nivel de colaboración proyectado en los protocolos de crisis (Taller 2) y el comportamiento de aislamiento observado bajo presión simulada (Juego Serio), evidenciando la brecha de ejecución en los roles críticos.]

Nota metodológica: Este análisis contrasta el "Índice de Colaboración Ideal" (gris), derivado cualitativamente de los protocolos de respuesta diseñados en el Taller 2, frente al "Índice de Colaboración Observado" (rojo). Este último se obtuvo cuantificando el promedio de la dimensión Comunicación y Liderazgo (V_COM) registrada en el juego serio ante dilemas de alta fricción, evidenciando matemáticamente la brecha entre la intención teórica de colaborar y la tendencia táctica al aislamiento bajo presión operativa.

La Teoría del Taller: Los grupos de trabajo diseñaron protocolos de respuesta basados en la colaboración radical y la transparencia.

La Práctica del Juego: Los dilemas equivalentes a estas "Cartas Locas" (Dilemas de Fricción Máxima) generaron los mayores tiempos de parálisis (parálisis por análisis) o respuestas impulsivas de ocultamiento.

Conclusión: La resiliencia diseñada en el papel no resistió la simulación de presión. Los protocolos de crisis actuales son teóricos; el capital humano carece de "memoria muscular" para ejecutar respuestas colaborativas bajo fuego.

7.10 Hoja de Ruta 2030 - Conclusiones Estratégicas

7.10.1. El Diagnóstico Final: Un Ecosistema en Tensión Estructural

El análisis, que ha triangulado la visión de 28 líderes con el comportamiento de 54 profesionales en 1,232 decisiones simuladas, evidencia una conclusión sistémica: El Talento Fintech en Chile opera bajo una "falsa hibridez".

Aunque el discurso oficial (Fase Cualitativa) y los marcos teóricos promueven la figura del "Profesional Híbrido" (aquel que domina tecnología, negocio y regulación simultáneamente), la evidencia conductual (Fase Cuantitativa) demuestra que **este perfil no existe en la práctica actual**.

En su lugar, encontramos tribus especializadas que operan en silos cognitivos:

- **Los Pragmáticos (Cluster A):** Maximizan la tecnología y el negocio, pero sacrifican sistemáticamente la ética y la regulación (Correlación V_{ECO} vs V_{REG} de -0.27).
- **Los Guardianes (Cluster B):** Protegen la norma con celo, pero son ciegos a la viabilidad económica (V_{ECO} de -2.00).
- **La Ilusión del Seniority:** Existe una brecha negativa generalizada entre la competencia esperada y la demostrada, especialmente crítica en los roles de liderazgo técnico (Arquitectos y CISOs), quienes mostraron déficits de hasta -6.2 puntos en sus dominios core.

7.10.2. Las 10 Reglas de Oro para el Talento Fintech (2025-2030)

Basados en la evidencia empírica del estudio, formulamos los siguientes principios rectores para la gestión del capital humano en el sector:

- **La "Ley de la Gravedad" Regulatoria:** No se puede asumir que un perfil comercial cumplirá la norma espontáneamente. La correlación negativa detectada exige que las Fintech diseñen "Contrapesos Estructurales": equipos de Compliance con poder de veto real, no consultivo.
- **Redefinición del CISO:** El estudio demuestra que el CISO efectivo no es el mejor hacker, sino el mejor comunicador (Arquetipo C). Las búsquedas deben priorizar habilidades de gestión del cambio y cultura sobre certificaciones técnicas puras.
- **La Crisis del Product Owner (PO):** El PO actual es un gestor de incidencias, no un CEO de producto. Se requiere una intervención de upskilling en Estrategia de Negocio y Finanzas para este rol, cuya brecha de negocio es la más alta del estudio (-5.1).

-
- **La Ética no es cuestión de Tiempo:** Darle más tiempo a los equipos para "pensar" no resulta en decisiones más éticas (Correlación nula). La ética debe estar incrustada en el diseño (Ethics by Design) y en los incentivos, no dejada a la reflexión individual bajo presión.
 - **Tecnología sin Negocio es Hobby:** Los perfiles tecnológicos mostraron desconexión con la rentabilidad. Es imperativo introducir métricas de negocio (ROI, CAC, LTV) en las evaluaciones de desempeño de los equipos de ingeniería.
 - **El Abogado "Habilitador":** Los perfiles legales mostraron una sorprendente flexibilidad técnica y pragmatismo en sus decisiones. Este es un activo subutilizado: los abogados deben integrarse en las células de desarrollo (Squads) desde el día 1, no como validadores finales.
 - **Velocidad vs. Precipitación:** La alta velocidad de decisión de ciertos perfiles (ej. 14s en Comms) sugiere automatismo. Se deben introducir "Fricciones Cognitivas Intencionales" (checklist obligatorios, pausas de validación) en procesos críticos de seguridad.
 - **El Peligro de la Comunicación:** La fuerte correlación negativa entre Comunicación y Tecnología (-0.38) advierte sobre líderes carismáticos pero técnicamente vacíos. La promoción interna debe validar la solvencia técnica antes que la popularidad.
 - **Datos Reales vs. Intuición:** La intuición de los expertos (entrevistas) a menudo contradijo la realidad (juego serio). Las empresas deben adoptar "People Analytics" basada en evidencia (pruebas, simulaciones) y dejar de contratar solo por "fit cultural" o currículum.
 - **Hibridez como Meta, no como Punto de Partida:** La hibridez no se contrata, se construye. Las empresas deben crear programas de rotación donde los devs pasen por ventas y los abogados por producto.

8. Escenarios 2030: Perfiles y Competencias en un Futuro en Construcción

El futuro del talento Fintech no será una simple extrapolación del presente. La velocidad del cambio tecnológico y regulatorio nos obliga a pensar en términos de escenarios plausibles. En base al análisis desarrollado en las diferentes fases de nuestra metodología, hemos delineado tres trayectorias que podrían moldear el sector hacia 2030.

8.1 Descripción de Tres Escenarios Plausibles

- **Escenario 1: La Trampa de la Eficiencia (Incremental)** En este escenario, la tecnología, incluida la IA, se adopta principalmente para optimizar procesos existentes y reducir costos, pero sin cambios estructurales profundos. La regulación se cumple de manera reactiva y los roles se especializan dentro de silos funcionales, cayendo en la trampa de la eficiencia a corto plazo a costa de la adaptabilidad estratégica a largo plazo.
- **Escenario 2: La Colaboración Humano-IA (Transformacional)** Este es el escenario que consideramos más probable y con el cual se alinea este libro blanco. Se consolidan marcos regulatorios claros para Open Finance y gobernanza de IA. El trabajo se reorganiza en torno a la colaboración humano-IA, y los perfiles evolucionan hacia roles híbridos que combinan profundidad técnica con capacidades de orquestación, juicio ético y aprendizaje continuo.
- **Escenario 3: La Redefinición del Juego (Ruptura)** Actores no tradicionales (como las BigTech) irrumpen en el sector financiero, redefiniendo los estándares tecnológicos a escala global. Esto podría llevar a una fragmentación regulatoria y a la aparición de nuevos riesgos sistémicos. Emergerían roles completamente inéditos, como el "**Arquitecto de Ecosistemas Multi-jurisdiccionales de IA Financiera**", con un énfasis extremo en la gobernanza, la ética y la colaboración internacional.

8.2 Análisis de Impacto en Perfiles y Competencias

Este libro blanco se alinea principalmente con el **escenario transformacional**. En él, perfiles como el **Head de Gobernanza de IA**, el **CISO** y el **DPO** se vuelven centrales para la estrategia de negocio. Roles como el **Científico de Datos** se transforman profundamente, desplazando su valor de la ejecución técnica a la estrategia y el diseño de soluciones. En un escenario de ruptura, la demanda de perfiles con visión sistémica y gestión de complejidad global se dispararía.

8.3 Competencias Críticas para el Futuro

A pesar de las diferencias entre los escenarios, nuestro análisis revela un conjunto de competencias transversales que serán críticas en cualquier futuro plausible. Estas meta-habilidades son la base de la adaptabilidad y la resiliencia profesional:

- **Aprendizaje Continuo y Adaptabilidad:** Mencionada por múltiples entrevistados como Paula del Rio, Chief Marketing Officer, en Maxxa y Marco Muñoz, CEO IT-Talent, es la capacidad de "aprender a aprender" y de reconfigurar el propio conocimiento frente a nuevos desafíos.
- **Pensamiento Sistémico y Crítico:** La habilidad de entender las interconexiones complejas entre tecnología, negocio, regulación y sociedad, y de cuestionar supuestos de manera informada.
- **Colaboración Humano-IA:** Más que solo usar herramientas de IA, implica entender cómo colaborar con sistemas inteligentes, delegar tareas, supervisar resultados y gestionar la interacción de manera efectiva.
- **Ética y Gobernanza Digital:** Un tema recurrente en las entrevistas con expertos como Consuelo PI, Managing Partner & Founder Who & Co. y Juan Pablo Arias Sr. Manager, Systems Engineering - Fortinet Chile. Es la capacidad de tomar decisiones responsables, justas y transparentes en un entorno cada vez más automatizado.



[Figura 24: Radar de Competencias Críticas 2030]

La reflexión sobre estos escenarios futuros tiene implicaciones prácticas e inmediatas para cómo debemos concebir y ejecutar la formación del talento que el sector necesita.

9. Implicaciones para la Formación y el Rol de Talento Digital

El análisis de perfiles y escenarios debe traducirse en acciones concretas para el ecosistema formativo. La velocidad del cambio exige una reinención de los modelos de capacitación, abandonando los programas largos y estáticos en favor de rutas de aprendizaje flexibles, modulares y profundamente conectadas con las necesidades del sector.

9.1 Lineamientos para el Diseño de Programas de Formación y Reskilling

La brecha más crítica identificada en nuestra investigación es la técnico-regulatoria. Para cerrarla, los programas de formación deben adoptar los siguientes lineamientos:

1. **Enfoque en Competencias Híbridas:** Diseñar programas que integren desde su origen módulos técnicos (ej. arquitectura cloud), de negocio (ej. modelos de monetización) y regulatorios (ej. Ley de Protección de Datos).
2. **Aprendizaje Basado en Decisiones:** Incorporar metodologías activas como el estudio de casos, las simulaciones y los juegos serios para desarrollar el juicio práctico, la toma de decisiones bajo incertidumbre y la ética aplicada.
3. **Micro-credenciales y Rutas Flexibles:** Ofrecer un sistema de certificaciones apilables que permita a los profesionales construir perfiles a medida, combinando cursos cortos para adquirir competencias específicas y crear rutas de aprendizaje personalizadas.
4. **Énfasis en Competencias Metacognitivas:** Incluir explícitamente el desarrollo de competencias transversales como "aprender a aprender", pensamiento crítico y resolución de problemas complejos.

9.2 Match entre las tensiones detectadas en Taller 2 y las tensiones reales del ecosistema (Regulación ↔ Negocio / Técnica ↔ Ética)

Match N°1: Las mesas describieron sistemáticamente dilemas donde los participantes debían decidir entre: cumplir regulación, asegurar viabilidad de negocio, acelerar desarrollo técnico, proteger al usuario / ética. Esta tensión apareció en cada ronda del juego de mesa.

Hallazgos con los datos del videojuego

El análisis cuantitativo confirma exactamente esa tensión estructural:

- Correlación negativa entre Negocio y Regulación (Ley de Gravedad Regulatoria, -0.27)

-
- Perfiles que maximizan lo económico sacrifican cumplimiento y ética.

Hallazgos con entrevistas (Fase 1)

Los expertos hablaron de esta misma tensión:

- “La regulación ya no es solo de abogados; debe estar en producto e innovación”

Se evidencia un match directo dado que la tensión que emergió cualitativamente en el Taller 2 es la misma tensión que los datos cuantitativos demostraron.

Match N°2: entre perfiles “híbridos” aspiracionales (Taller 2) y la falsa hibridez encontrada en datos. En Taller 2 las mesas diseñaron perfiles 2030 equilibrados:

- Técnicos + regulatorios + de negocio + éticos.
- “Arquitecto de experiencia”, “perfil puente”, “conector tech–negocio”.

En la entrevistas (Fase 1) los líderes pedían el mismo ideal:

- “Perfiles que hablan tecnología, ley y negocio”
- Product Owner “estratégico” que domina IA y regulación

En datos del videojuego el modelo derriba ese ideal:

- El híbrido no existe en comportamiento real
- Se identifican tribus contradictorias (Pragmáticos vs Guardianes)
- Brechas negativas en todas las dimensiones críticas.

Se evidencia un match directo dado que el Taller 2 generó la versión ideal (aspiracional), mientras que el videojuego mostró la versión real (conductual). Las dos capas calzan perfectamente como intención vs evidencia.

Match N°3: entre la clasificación de tareas del Taller 2 y los trade–offs medidos por el videojuego (Humano ↔ Automatizable; Ético ↔ Financiero)

En el Taller 2 (Ronda 2) las mesas clasificaron tareas como:

- altamente automatizables
- asistidas por IA

-
- exclusivamente humanas
 - sensibles éticamente

En datos del videojuego los dilemas de alta fricción cognitiva simulan exactamente esas fronteras:

- Dilema 18: automatizar o delegar a IA vs proteger al cliente
- Dilema 27: estrategia de negocio vs transparencia ética

En entrevistas (Fase 1) los expertos reportaron el mismo patrón:

- “El Científico de Datos debe ser de cumplimiento”
“La IA redefine tareas y aumenta riesgo ético”

Se evidencia un match directo dado que las categorías de tareas que definieron las mesas anticipan el tipo de decisiones críticas que luego el videojuego midió empíricamente.

Match N°4: entre competencias emergentes del Taller 2 y vectores reales del videojuego (Comunicación, ética, gobernanza, IA)

En el Taller 2 (Ronda 3 y 5) Competencias emergentes destacadas:

- Adaptabilidad
- Comunicación
- Gobernanza ética
- Uso crítico de IA
- Sensibilidad regulatoria
- Balance tech–negocio

En videojuegos (vectores de decisión) los ejes donde más varía el desempeño real son justamente:

- V_COM (Comunicación) – correlación negativa con técnica y regulación
- V_REG (Regulación) – en guerra con V_ECO
- V_ETI (Ética) – sin relación con tiempo, solo con valor interno del jugador

En entrevistas los líderes expresaron la misma preocupación:

- “La ética y la gobernanza deben ser parte de diseño”
- “La IA obliga a nuevas competencias digitales”

Se evidencia un match directo dado que la lista de competencias emergentes diseñada en las mesas coincide con las dimensiones donde el videojuego detectó realmente problemas, tensiones y brechas.

Match N°5: entre los perfiles problemáticos detectados en el Taller 2 y los “colapsos” reales del videojuego (Product Owner, CISO, Arquitecto, Legal)

En el Taller 2 los participantes y moderadores identificaron explícitamente:

- El PO pierde visión de negocio.
- El CISO actúa más como comunicador que técnico.
- Arquitectos priorizan velocidad sobre ética.
- Legal es más flexible de lo debido.

En datos del videojuego todos estos patrones aparecen confirmados con evidencia estadística:

- Product Owner: brecha de negocio de -5.01 (la peor del estudio).
- CISO: baja técnica pero alta comunicación/regulación.
- Arquitecto: alto V_TEC pero baja ética y regulación.
- Legal: sorprendentemente pragmático, regula menos de lo esperado.

En entrevistas los expertos describieron exactamente esas mismas fallas:

- PO “muy táctico”, desconectado de negocio.
- Legal debe integrarse en producto desde el día 1.
- Seguridad como rol comunicador.

Se evidencia un match directo dado que las hipótesis intuitivas del Taller 2 son validadas una por una por la evidencia conductual del videojuego y por lo declarado en entrevistas.

Match N°6: entre las “cartas locas” del Taller 2 y los dilemas de mayor fricción del videojuego (Shocks estructurales = puntos de quiebre en la conducta humana)

En Taller 2 (Ronda 4) las cartas locas introducen:

- crisis de infraestructura
- filtraciones
- dilemas reputacionales
- caos operativo
- falta de personal
- presión de mercado.

En videojuego los dilemas de máxima carga cognitiva son exactamente eso:

- Dilema 18: colapso operativo + agotamiento del equipo + riesgo regulatorio
- Dilema 27: espionaje industrial + reputación + estrategia competitiva

En entrevistas los expertos mencionaron:

- estrés por cumplimiento
- riesgo reputacional como detonador
- IA como amplificador de incidentes.

Se evidencia un match directo dado que las cartas locas simularon los mismos shocks que provocan fallas en la toma de decisiones reales del videojuego.

Match N°7: entre la síntesis final del Taller 2 y la conclusión del Análisis FCH (“La brecha no es de conocimiento, sino de criterio”)

En el Taller 2 (Ronda 6) las mesas concluyeron:

- No se necesitan más roles, sino mejorar el criterio.
- Los perfiles 2030 no son nuevos cargos, sino metamorfosis de los actuales.
- La tensión tech–negocio–ética es irresoluble sin formación metacompetencial.

El Análisis realizado en la sección 7 denominada *De la evidencia tradicional a la innovación experiencial* dice explícitamente:

- “La brecha no es de conocimiento, sino de criterio.”
- “Hibridez como meta, no como punto de partida.”
- “El talento opera bajo una falsa hibridez.”

Se evidencia un match directo dado que el cierre conceptual de los participantes del Taller 2 coincide palabra por palabra con la conclusión científica del análisis final.

En conclusión podemos determinar que:

1. Las tensiones del Taller 2 = las tensiones estructurales validadas por datos.

-
2. El híbrido ideal de las mesas = la falsa hibridez detectada en comportamiento real.
 3. La clasificación de tareas (humana/IA) = los trade-offs del videojuego.
 4. Las competencias emergentes = los vectores donde se rompen las decisiones.
 5. Perfiles problemáticos señalados en el Taller = perfiles con mayor brecha real.
 6. Las cartas locas = los dilemas de fricción máxima en el juego.
 7. La síntesis del Taller = el diagnóstico final del informe FCH.

9.3 Matrices para la Operacionalización

Para guiar a los organismos de formación, proponemos dos matrices conceptuales:

[Tabla 2: Matriz de Perfiles Críticos vs. Módulos Formativos Sugeridos]

| Perfil Crítico | Módulo: Regulación y Cumplimiento | Módulo: Tecnología y Datos | Módulo: Negocio y Estrategia | Módulo: Habilidades Humanas |
|--|--|--|------------------------------------|---|
| DPO / Data Governance Lead | Ley 21.719 (Avanzado), GDPR | Arquitectura de Datos, Ciberseguridad | Gestión de Riesgos | Gestión de Stakeholders, Negociación |
| CISO / Cloud Security Architect | Ley 21.663 (Avanzado), ISO 27001 | Seguridad en Cloud (Avanzado), DevSecOps | Continuidad de Negocio | Liderazgo en Crisis, Comunicación Ejecutiva |
| Arquitecto/a de Soluciones | Fundamentos Ley Fintech y Ciberseguridad | Microservicios, APIs, IA/ML | Modelos de Negocio Fintech | Pensamiento Sistémico, Colaboración |
| Product Owner / RegTech | Ley Fintech (Avanzado), AML/CFT | Metodologías Ágiles, APIs | Estrategia de Producto | Liderazgo de Equipos, Facilitación |
| Científico/a de Datos | Ética de IA, Ley 21.719 (Básico) | Machine Learning (Avanzado), MLOps | Casos de Uso Financieros | Storytelling con Datos, |

| | | | | |
|--|--|--|--|------------------------|
| | | | | Pensamiento Crítico |
|--|--|--|--|------------------------|

[Tabla 3: Matriz de Competencias Transversales vs. Profundidad Formativa]

| Competencia Transversal | Nivel Básico (Todos los perfiles) | Nivel Intermedio (Perfiles de Gestión) | Nivel Avanzado (Perfiles Especializados) |
|----------------------------|--|---|--|
| Gobernanza de IA | Conceptos de ética y sesgo algorítmico. | Evaluación de casos de uso y riesgos. | Diseño de marcos de gobernanza y auditoría de modelos. |
| Ciberseguridad | Cultura de seguridad, higiene digital. | Gestión de riesgos de seguridad en proyectos. | Arquitectura de seguridad, respuesta a incidentes. |
| Protección de Datos | Principios de privacidad y derechos del titular. | Privacidad por diseño en productos. | Implementación de la Ley 21.719, DPIAs. |

10. Conclusiones y Recomendaciones Estratégicas

Este libro blanco ha trazado un mapa del complejo territorio del talento Fintech en América Latina, en un momento definido por la convergencia de la regulación, la IA y una crítica brecha de competencias. Hemos delineado la naturaleza del talento requerido: perfiles híbridos, adaptativos y éticamente conscientes. La urgencia de actuar de manera coordinada es imperativa para capitalizar la oportunidad histórica que este nuevo marco regulatorio y tecnológico representa. Adicionalmente, los hallazgos de este estudio tienen implicaciones estratégicas para la transformación del talento digital en Chile. El país enfrenta una ventana de oportunidad donde la regulación, la escasez de capacidades y la aceleración tecnológica obligan a redefinir los mecanismos de formación, reconversión y evaluación del talento. Esto implica avanzar hacia nuevos estándares nacionales de competencias, diseñar rutas formativas que integren IA y gobernanza regulatoria, desarrollar sistemas de certificación basados en decisiones reales y consolidar una infraestructura de aprendizaje continuo que permita a la fuerza laboral adaptarse a un ecosistema Fintech en rápida evolución. Estas implicancias proyectan el rol de Fundación Chile y Talento Digital como articuladores estratégicos del sistema, y refuerzan la urgencia de construir capacidades que aseguren la competitividad del sector hacia 2030.

10.1 Síntesis de Hallazgos Clave

1. **El déficit de talento es un freno estructural a la innovación.** La Política Nacional de Ciberseguridad 2023-2028 estima que en Chile faltan alrededor de **28.000 especialistas en ciberseguridad** para cubrir las necesidades del sector público y privado, cifra que el CSIRT de Gobierno ha reiterado en sus estimaciones recientes sobre brecha de talento. Esta escasez, especialmente en roles de alto valor como ciberseguridad y perfiles avanzados en datos, constituye una restricción sistémica para capitalizar el nuevo marco regulatorio y competir globalmente.
2. **La competencia ha sido redefinida: el auge de los perfiles híbridos.** La frontera competitiva ya no es la habilidad técnica por sí sola, sino la integración de fluidez tecnológica, perspicacia regulatoria y visión estratégica de negocio dentro de perfiles únicos y adaptativos.
3. **El *upskilling* bidireccional es un imperativo de negocio.** La brecha técnico-regulatoria exige un doble movimiento: los profesionales técnicos deben adquirir competencias en regulación, mientras que los abogados y expertos en cumplimiento deben desarrollar una alfabetización tecnológica. Sin este aprendizaje cruzado, el riesgo y la fricción organizacional son inevitables.

-
4. **La evaluación del talento debe evolucionar.** La evaluación de competencias a través de decisiones observables demuestra un potencial transformador. Este enfoque permite identificar el talento de manera más precisa y objetiva, mejorando drásticamente la calidad y el impacto estratégico de los procesos de selección y desarrollo.

10.2 Recomendaciones Específicas para el Ecosistema Fintech

A. Para Talento Digital

- **Utilizar este libro blanco como insumo principal** para el diseño de nuevos *bootcamps* y programas de *upskilling* especializados en Fintech, priorizando las áreas de ciberseguridad, cumplimiento y gobernanza de datos.
- **Pilotar el uso del videojuego serio "Future Deck"** como una herramienta innovadora de diagnóstico de competencias a nivel nacional, permitiendo identificar brechas de habilidades de manera escalable y objetiva.
- **Fomentar alianzas estratégicas** entre la industria Fintech, las instituciones educativas y el gobierno para co-crear programas de formación dual, prácticas profesionales relevantes y estándares de certificación reconocidos por el mercado.

B. Para la Academia (Formación)

- **Crear mallas curriculares integradas:** Romper los silos disciplinares y crear programas que reflejen la naturaleza híbrida de los perfiles Fintech, integrando contenidos de tecnología, finanzas, derecho y ética. Ejemplo: "Ciberseguridad para Modelos de Negocio" o "Programación para Abogados".
- **Incorporar Competencias Transversales Clave:** Asegurar que la ética digital, la gobernanza de IA y los fundamentos de ciberseguridad sean componentes obligatorios en todas las carreras y programas relacionados.
- **Laboratorios de Decisión:** Incorporar simuladores (como Finclar - Future Deck) en la evaluación. Un certificado no garantiza competencia; la capacidad de resolver un dilema bajo presión, sí.
- **Escuela de Negocio para Técnicos:** Crear programas de 'Financial Literacy' intensiva para Product Owners y Arquitectos. El estudio demuestra que saben construir el producto, pero fallan en entender su viabilidad económica (-5.1 brecha). No necesitan un MBA completo, sino micro-credenciales en modelos de negocio Fintech.

C. Para las Fintechs (Gestión)

- **Contratación Basada en Evidencia:** Utilizar desafíos prácticos que midan trade-offs (¿Qué sacrificas: tiempo, dinero o seguridad?), en lugar de entrevistas de validación de conocimientos estáticos.
- **Realizar un Mapeo de Brechas Internas:** Utilizar los 15 perfiles críticos de este libro blanco como *benchmark* para evaluar sus equipos actuales, identificar brechas de competencias y planificar estratégicamente su fuerza laboral futura.
- **Invertir Urgentemente en Upskilling Bidireccional:** Diseñar e implementar programas de formación interna que capaciten a sus equipos técnicos en regulación y a sus equipos legales/de cumplimiento en fundamentos tecnológicos.
- **Innovar en la Atracción de Talento:** Adoptar prácticas de reclutamiento basadas en la evaluación de competencias observables (simulaciones, desafíos prácticos) para identificar a los mejores candidatos, más allá de sus credenciales formales.

D. Para Reguladores (Política Pública)

- **Sandboxes de Talento:** Así como existen sandboxes para probar tecnologías, se deben crear espacios seguros para que los profesionales "entrenen" la toma de decisiones regulatorias sin riesgo sistémico real.
- **Fomentar la Colaboración Tripartita:** Crear y fortalecer mesas de trabajo permanentes entre la industria, la academia y el gobierno para desarrollar estándares de competencias y sistemas de certificación.
- **Impulsar Políticas de Talento Estratégicas:** Diseñar políticas públicas que faciliten tanto la atracción de talento internacional especializado como el *reskilling* a gran escala de la fuerza laboral local.

10.3 Palabras Finales

El futuro de la industria Fintech en Chile no dependerá únicamente de la adopción de nuevas tecnologías (IA, Blockchain), sino de la capacidad de su talento humano para gestionar las tensiones inherentes a la innovación.

Este estudio ha revelado que la brecha no es de conocimiento, sino de criterio. Cerrar esa brecha requiere dejar de buscar "superhéroes" y comenzar a construir sistemas organizacionales que potencien las fortalezas de cada tribu y mitiguen sus sesgos naturales.

11. Referencias

Aldboush, H. H., & Razimi, M. S. A. (2023). The intersection of technological innovation and regulatory compliance in the fintech sector. *Journal of Financial Regulation and Compliance*.

Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.

Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262.

CSIRT de Gobierno. (2024). *Informe sobre brecha de ciberseguridad en Chile*. Ministerio del Interior y Seguridad Pública.

González Grez, A. A., Morán Mirabal, L. F., Torres Rodríguez, S. N. & Ruiz Ramírez, J. A. (2025). Perfiles que aprenden : identificación de atributos mediante juegos serios en ecosistemas Fintech y educación superior. <https://hdl.handle.net/11285/704483>

González Grez, A. A., Morán Mirabal, L. F., Torres Rodríguez, S. N. & Ruiz Ramírez, J. A. (2025). La evolución de los roles Fintech en la era de la IA : más allá del paradigma del reemplazo. <https://hdl.handle.net/11285/704491>

Grezan. (s. f.). ¿Revelan tus decisiones quién eres realmente? La ciencia detrás de evaluar competencias a través del análisis decisional en juegos serios. Recuperado de <https://grezan.cl/revelan-tus-decisiones-quien-eres-realmente-la-ciencia-detras-de-evaluar-competencias-a-traves-del-analisis-decisional-en-juegos-serios/>

Gobierno de Chile. (2023). *Política Nacional de Ciberseguridad 2023–2028*. Ministerio del Interior y Seguridad Pública.

IFE Living Lab & Tecnológico de Monterrey. (2025). *Future Deck: versiones digitales del juego serio* [Juego interactivo]. Recuperado de <https://view.genially.com/6925afc285cc7c4854300cfe>

Ley 21.521. (2023). *Ley de Promoción de la Competencia e Inclusión Financiera a través de la Innovación y Tecnología en la Prestación de Servicios Financieros*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1214333>

Ley N° 21.719. (2024). *Ley de Protección de Datos Personales y creación de la Agencia de Protección de Datos Personales*. Diario Oficial de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1209272>

Miao, F., & Cukurova, M. (2024). *UNESCO AI Competency Framework*. UNESCO.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>

Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2022). *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/115376>