



Instituto
Europeo
de Posgrado

Mejora del proceso de adopción interna de agentes de IA generativa en Banca IT

Instituto Europeo de Posgrado ©

Trabajo fin de estudio presentado por:	Pérez Suárez, Ángel Manuel
Tipo de trabajo:	Trabajo Fin de Máster
Director/a:	Ortega Gómez, Julian Camilo
Fecha:	Abril de 2026

Índice

1 Resumen	3
2 Abstract	3
3 Introducción	4
3.1 Objetivo General	5
3.2 Objetivos Específicos	5
3.3 Metodología	5
3.3.1 Identificación y Análisis del Problema	6
3.3.2 Planificación de la Solución	6
4 Identificación y descripción de un problema al interior de la organización	7
4.1 Descripción de la empresa a intervenir	8
4.1.1 Misión	8
4.1.2 Visión	8
4.1.3 Mapa de procesos	9
4.1.4 Descripción del proceso a intervenir	10
4.1.5 Descripción del problema que presenta el proceso	12
5 Establecimiento de planes de acción para la solución del problema	13
5.1 Establecimiento de objetivos	14
5.2 Descripción de la solución	14
5.3 Secuencia de actividades para ejecución de la solución	15
5.4 Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución	16
6 Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.	17
6.1 Alcance final de la solución	17
6.2 Identificación de responsables de las actividades para ejecución	18
6.3 Cronograma de ejecución	20
6.4 Presupuesto	20
7 Referencias bibliográficas	26

1 Resumen

Este Trabajo Fin de Máster presenta una propuesta de mejora para formalizar el proceso interno de adopción de iniciativas basadas en inteligencia artificial generativa en una empresa del sector IT orientada a clientes bancarios.

El punto de partida es un problema organizativo, no tecnológico: la empresa ya utiliza herramientas de IA generativa en tareas de análisis funcional, gestión de proyectos, soporte y actividad comercial, pero lo hace sin un proceso formal que ordene cómo se identifican, priorizan, diseñan, implantan y miden esas iniciativas. En consecuencia, la adopción depende del impulso individual y no de un marco organizativo definido, lo que produce dispersión, baja trazabilidad y ausencia de criterios homogéneos para decidir qué desarrollar y cómo valorar su impacto.

Bajo un enfoque de investigación-acción, se diseña un modelo propio denominado **A.G.E.N.T.I.C.**, compuesto por siete fases encadenadas: Análisis de necesidades, Gobernanza inicial, Evaluación de viabilidad, Nivelación y priorización de casos de uso, Trazado de la solución, Implantación controlada y Control y seguimiento. La propuesta se materializa en un piloto de ocho semanas centrado en tres áreas con alta carga documental —Business Analysis, Project Management y Sales— e incluye alcance acotado, cronograma, matriz RACI, presupuesto por dedicación interna, registro de riesgos, indicadores de seguimiento y criterios de éxito.

El resultado esperado es una base operativa realista, reutilizable y escalable, que permita pasar de una experimentación puntual y dependiente de una única persona impulsora a una práctica organizada, medible y alineada con los objetivos del negocio.

Palabras clave: inteligencia artificial generativa; adopción organizativa; modelo A.G.E.N.T.I.C.; investigación-acción; gobernanza de IA; productividad; sector bancario; transformación digital.

2 Abstract

This Master's Thesis presents a structured proposal to formalise the internal adoption process of generative AI initiatives in an IT company serving the banking sector. The starting point is an organisational rather than a technological problem: the company already uses generative AI tools to support business analysis, project management, support and commercial activities, but it does so without a formal process that governs how these initiatives are identified, prioritised, designed, deployed and measured. As a result, adoption depends on individual drive rather than on an organisational framework, which produces dispersion, poor traceability and a lack of consistent criteria for deciding what to build and how to assess its impact.

Following an action research approach, a proprietary model called **A.G.E.N.T.I.C.** is designed, consisting of seven sequential phases: Needs Analysis, Initial Governance, Feasibility Evaluation, Use-case Levelling and Prioritisation, Solution Tracing, Controlled Implementation, and Control and Monitoring. The proposal takes the form of an eight-week pilot focused on three document-intensive areas —Business Analysis, Project Management and Sales— and includes a bounded scope, schedule, RACI matrix, internal-effort budget, risk register, monitoring indicators and success criteria.

The expected outcome is a realistic, reusable and scalable operational baseline that enables the organisation to move from isolated experimentation, highly dependent on a single champion, towards a structured, measurable practice aligned with business objectives.

Keywords: generative artificial intelligence; organisational adoption; A.G.E.N.T.I.C. model; action research; AI governance; productivity; banking sector; digital transformation.

3 Introducción

La inteligencia artificial generativa ha comenzado a ocupar un papel cada vez más relevante dentro de las organizaciones que buscan mejorar su productividad, acelerar la generación de conocimiento y reducir tareas manuales intensivas en documentación. Sin embargo, el valor real de estas herramientas no depende únicamente de su disponibilidad tecnológica, sino de la capacidad de la organización para integrarlas en sus procesos de forma ordenada, útil y sostenible.

La empresa objeto de intervención es una organización del sector IT orientada a clientes bancarios y especializada en transformación digital, donde ya existen iniciativas internas basadas en herramientas de inteligencia artificial generativa. Estas iniciativas se están utilizando principalmente para apoyar tareas internas de análisis funcional, gestión de proyectos, soporte y actividad comercial. Entre los casos de uso observados destacan la elaboración de minutas más estructuradas, la mejora de historias de usuario, la consulta de incidencias y documentación técnica, así como la organización de conocimiento comercial para la preparación de propuestas y RFP.

No obstante, esta adopción se encuentra todavía en una fase inicial y presenta un problema organizativo relevante: la adopción de iniciativas internas basadas en IA generativa está surgiendo de forma útil pero poco estandarizada, sin un proceso formal que defina cómo identificar, evaluar, priorizar, aprobar, desplegar y hacer seguimiento de estas iniciativas. En consecuencia, estas iniciativas dependen en gran medida del impulso individual, no existe un marco homogéneo para decidir qué casos de uso deben abordarse primero y tampoco hay criterios consistentes para medir el valor generado.

Este proyecto se plantea como una propuesta de aplicación en investigación-acción orientada a intervenir sobre ese problema concreto. No se trata de desarrollar un estudio general sobre inteligencia artificial, ni de implantar de manera completa una solución tecnológica en toda la organización, sino de diseñar una propuesta de mejora para un proceso interno real. El foco se sitúa, por tanto, en la definición de un marco operativo que permita ordenar la adopción de iniciativas basadas en IA generativa para uso interno en aquellas áreas donde el potencial de mejora es más evidente.

La intervención parte de una premisa documentada en la literatura sobre gestión del cambio tecnológico: la adopción de nuevas herramientas sólo genera valor sostenible cuando se integra en procesos definidos, con responsables claros y mecanismos de seguimiento. Sin ese marco, las organizaciones tienden a concentrar el esfuerzo en la fase de prueba sin llegar a escalar los resultados. Por ello, el presente proyecto propone estructurar el proceso de adopción interna de iniciativas basadas en IA generativa mediante una solución organizativa y operativa, orientada inicialmente a tres áreas funcionales especialmente intensivas en información y documentación: Business Analysis (BA), Project Management (PM) y Sales. Estas áreas constituyen un punto de partida viable porque concentran una parte importante del trabajo repetitivo, documental y de coordinación que puede beneficiarse de una mejor estructuración del conocimiento y de apoyos bien diseñados.

A continuación, se presenta el contexto de la empresa, el proceso seleccionado para la intervención y la descripción del problema identificado. Los elementos operativos de la propuesta se desarrollan en el capítulo 6.

3.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejora para formalizar el proceso A.G.E.N.T.I.C. que ordene la adopción de iniciativas basadas en IA generativa en una empresa IT orientada al sector bancario, con el fin de aumentar la productividad en áreas funcionales seleccionadas y mejorar la consistencia de los resultados obtenidos.

3.2 Objetivos Específicos

Para cumplir con el objetivo general, se establecieron cinco objetivos específicos:

1. Diagnosticar el estado actual del uso interno de herramientas e iniciativas basadas en IA generativa en la organización, identificando su nivel de madurez y sus principales limitaciones.
2. Analizar las carencias del proceso actual en relación con las fases del modelo A.G.E.N.T.I.C., especialmente en el análisis de necesidades, la gobernanza inicial, la evaluación de viabilidad, la priorización, el trazado de la solución, la implantación y el seguimiento.
3. Identificar las necesidades de productividad de las áreas de Business Analysis, Project Management y Sales como ámbitos prioritarios de intervención.
4. Proponer una estructura formal de proceso basada en el modelo A.G.E.N.T.I.C. para ordenar la adopción interna de iniciativas basadas en IA generativa.
5. Definir una base metodológica que permita, en los capítulos siguientes del proyecto, desarrollar el plan de acción, el alcance, los responsables, el cronograma, el presupuesto y los recursos necesarios para la solución propuesta.

3.3 Metodología

El proyecto se aborda mediante un enfoque de investigación-acción, ya que parte de un problema real observado dentro de una organización concreta y busca formular una propuesta de mejora directamente vinculada con la práctica profesional. Esta metodología resulta adecuada para el presente TFM porque permite combinar análisis y aplicación, integrando el conocimiento académico con la observación del entorno de trabajo y con la formulación de una intervención viable.

La investigación-acción se caracteriza por su orientación práctica y por su interés en mejorar un contexto específico a partir de un proceso reflexivo. En este caso, el proyecto no pretende demostrar de forma abstracta las ventajas de la IA generativa, sino estudiar cómo una organización que ya ha iniciado ciertas pruebas puede estructurar mejor su adopción interna para obtener resultados más útiles, controlados y sostenibles.

El trabajo se ha planteado como una propuesta de implementación, no como una implantación completa ya ejecutada. Esto resulta coherente con el marco temporal del proyecto y con la naturaleza de la intervención, que se orienta a diseñar una solución organizativa aplicable en la empresa. En consecuencia, el análisis se centra en comprender el problema, sus causas y sus efectos, para después estructurar una propuesta operativa de solución en los capítulos siguientes.

Desde el punto de vista metodológico, la propuesta se articula en torno al modelo A.G.E.N.T.I.C., que ordena el proceso de adopción de iniciativas basadas en IA generativa en siete fases: Análisis de necesidades, Gobernanza inicial, Evaluación de viabilidad, Nivelación y priorización de casos de uso, Trazado de la solución, Implantación controlada y Control y seguimiento. Este modelo actúa como hilo conductor del proyecto, ya que permite diagnosticar el estado actual de la organización, identificar sus carencias y, posteriormente, plantear una solución estructurada y viable.

3.3.1 Identificación y Análisis del Problema

La primera etapa del proyecto se centra en la identificación del problema dentro del contexto organizacional. Para ello, se parte de la observación directa del entorno de trabajo, del conocimiento del funcionamiento real de los equipos implicados y del análisis de los casos de uso de IA generativa que ya han comenzado a surgir dentro de la empresa.

El diagnóstico se apoya en cuatro fuentes principales:

- Observación participante del proceso actual, dado que el autor del proyecto forma parte del entorno profesional donde surge la problemática y participa activamente en la ideación de soluciones basadas en IA
- Revisión de prácticas existentes, mediante el análisis de herramientas ya utilizadas o exploradas en la organización, como asistentes generativos vinculados a documentación, minutas o soporte
- Análisis funcional del flujo actual de iniciativas, identificando cómo nace una idea, quién la impulsa, cómo se valida de forma informal y qué limitaciones aparecen en su evolución
- Contraste con necesidades reales de las áreas usuarias, especialmente en BA, PM y Sales, donde el trabajo documental y la organización de información hacen visible el potencial de mejora

La implicación directa del investigador en el entorno estudiado es una característica constitutiva de la investigación-acción, no una limitación per se. Para minimizar el sesgo de proximidad, el diagnóstico se construye a partir de la triangulación de estas cuatro fuentes diferenciadas, lo que permite contrastar perspectivas y evitar que el análisis quede anclado en una sola visión del problema.

3.3.2 Planificación de la Solución

La segunda parte metodológica del proyecto consiste en preparar la base para el diseño de la solución. Aunque esta fase del documento se concentra en el diagnóstico del problema, el análisis se realiza ya con orientación a la mejora. Esto significa que la información recogida se ordena pensando en la construcción posterior de un plan de acción.

La solución no se orientará a implantar una herramienta única ni a desarrollar un gran sistema tecnológico corporativo, sino a definir un **marco operativo ligero** que permita gestionar de manera más ordenada la adopción de herramientas de IA generativa. En los capítulos siguientes se desarrollarán los objetivos del plan de acción, la solución propuesta, la secuencia de actividades, los recursos necesarios, el alcance, los interesados, el cronograma y el presupuesto.

Este enfoque metodológico permite que el proyecto avance de forma coherente: primero se delimita el problema, después se propone una solución estructurada y, finalmente, se definen las condiciones operativas para su ejecución.

3.3.2.1 Definición de Alcance y Recursos

La tercera etapa metodológica cierra el arco diagnóstico → planificación → condiciones de ejecución sobre el que se articula la investigación-acción aplicada a este proyecto. Una vez identificado el problema (capítulo 4) y planteada la solución basada en el modelo A.G.E.N.T.I.C. (capítulo 5), el paso lógico consiste en definir las condiciones operativas que harían viable su implementación: qué queda dentro y qué queda fuera, quién hace qué, en qué plazos, con qué recursos y con qué riesgos.

Mejora del proceso de adopción interna de agentes de IA generativa en Banca IT

En el marco de la investigación-acción, delimitar alcance y recursos es un acto de **realismo metodológico**: convierte una propuesta conceptualmente sólida en una intervención sostenible para una organización concreta, con un nivel de madurez concreto y con una persona impulsora concreta. Sin esa delimitación, el riesgo de sobredimensionar el piloto y desacoplarlo de la realidad operativa es alto; con ella, el piloto puede ejecutarse, observarse y ajustarse dentro del segundo ciclo iterativo previsto (semanas 5–8).

Los elementos que se concretan en esta etapa, desarrollados en el capítulo 6, son los siguientes:

- **Alcance final de la solución**: qué incluye y qué no incluye el piloto, así como los entregables esperados, coherentes con el modelo A.G.E.N.T.I.C. y con las áreas priorizadas (BA, PM y Sales)
- **Partes interesadas y responsables**: identificación de sponsor, impulsor, usuarios clave y áreas de apoyo, con una **matriz RACI** que asigna responsabilidades por actividad
- **Cronograma de ejecución**: planificación temporal a ocho semanas, con hitos de control asociados a las transiciones entre fases del modelo
- **Presupuesto**: estimación en dedicación interna bajo supuestos declarados
- **Riesgos del proyecto**: categorización, valoración y medidas de mitigación, con especial atención a los derivados de la dependencia de una única persona impulsora
- **Indicadores de seguimiento**: KPIs mínimos por caso de uso piloto que permiten valorar, al cierre, si la intervención aporta el valor esperado

El tratamiento conjunto de estos seis elementos es lo que permite considerar la propuesta como una implementación viable, y no como un ejercicio teórico. De este modo, la metodología del trabajo se cierra de forma consistente: el problema se delimita a partir de la observación del contexto, la solución se diseña con el modelo A.G.E.N.T.I.C. como hilo conductor y, por último, se definen las condiciones bajo las cuales esa solución puede desplegarse, medirse y ajustarse en un entorno real.

4 Identificación y descripción de un problema al interior de la organización

La organización seleccionada para el desarrollo del presente TFM es una empresa real anonimizada del sector IT, con actividad vinculada a proyectos de transformación digital y servicios para entidades bancarias. En este entorno, la empresa ha comenzado a explorar el uso de herramientas de inteligencia artificial generativa para apoyar tareas internas con alto componente documental, analítico y de coordinación.

La problemática identificada no radica en la ausencia de interés por la tecnología, sino en la falta de una estructura organizativa que permita convertir ese interés en un proceso ordenado y escalable. Actualmente ya existen iniciativas y usos parciales basados en IA generativa, pero estos surgen de forma principalmente informal, impulsados por necesidades concretas y por la iniciativa individual. Esto genera una situación de dependencia, dispersión y falta de criterios homogéneos para decidir qué desarrollar, cómo hacerlo y cómo valorar su impacto.

Por tanto, el problema que se aborda en este proyecto puede formularse del siguiente modo: la empresa ha iniciado la adopción de iniciativas basadas en IA generativa para uso interno, pero carece de un proceso formal estructurado bajo el modelo A.G.E.N.T.I.C., que regule el análisis de necesidades, la gobernanza inicial, la evaluación de viabilidad, la nivelación y priorización de casos de uso, el trazado de la solución, la implantación controlada y el control y seguimiento. Esta carencia limita el aprovechamiento real de la tecnología y afecta al desempeño de varios procesos internos vinculados a la productividad.

4.1 Descripción de la empresa a intervenir

La empresa objeto de intervención pertenece al sector de tecnologías de la información y desarrolla su actividad en el ámbito de la transformación digital aplicada a clientes del sector bancario. Se trata de una organización de tamaño medio, con una plantilla aproximada de 90 personas, y con actividad de carácter internacional.

Su estructura funcional incluye áreas como Project Management, Business Analysis, Sales, Soporte, QA, Desarrollo PHP, Desarrollo Angular, Integración de Datos y equipos orientados a datos. Se trata de una organización con un perfil técnico y funcional mixto, donde la coordinación entre áreas resulta especialmente importante para construir soluciones, definir evolutivos, responder a incidencias y preparar propuestas de valor para clientes del sector financiero.

En este contexto, la introducción de herramientas de IA generativa ha comenzado a producirse desde un enfoque eminentemente práctico. Para ordenar esa adopción, el presente proyecto propone estructurar el proceso mediante el modelo A.G.E.N.T.I.C., acrónimo de Análisis de necesidades, Gobernanza inicial, Evaluación de viabilidad, Nivelación y priorización de casos de uso, Trazado de la solución, Implantación controlada y Control y seguimiento. Algunas de estas herramientas se están utilizando o explorando para mejorar tareas internas como la elaboración de minutas, la consulta de documentación, la búsqueda y relación de incidencias, la mejora de historias de usuario o la estructuración de información comercial para futuros RFP. Sin embargo, dicha adopción se encuentra todavía en una etapa temprana, con un nivel de madurez bajo y con una fuerte dependencia del impulso individual del responsable que actualmente lidera estas iniciativas.

4.1.1 Misión

Ofrecer soluciones tecnológicas y servicios de transformación digital para entidades bancarias, contribuyendo a la mejora de sus procesos, operaciones y capacidades digitales mediante un enfoque orientado al cliente, al conocimiento funcional y a la ejecución eficaz de proyectos.

4.1.2 Visión

Consolidarse como una organización capaz de integrar especialización tecnológica, conocimiento del sector bancario e innovación aplicada, incorporando progresivamente capacidades de inteligencia artificial que mejoren la productividad interna y aporten valor sostenible a sus procesos y servicios.

Mejora del proceso de adopción interna de agentes de IA generativa en Banca IT

4.1.3 Mapa de procesos

A partir de la estructura funcional de la organización y de la naturaleza de su actividad, es posible representar un mapa de procesos simplificado que sirva de marco de referencia para situar la intervención propuesta.

Procesos estratégicos

- Dirección y toma de decisiones
- Gestión comercial y desarrollo de negocio
- Priorización de iniciativas y evolución de servicios
- Innovación y mejora interna

Procesos operativos

- Captura y análisis de requerimientos
- Gestión de proyectos
- Desarrollo de soluciones tecnológicas
- Integración de datos y sistemas
- Soporte funcional y técnico
- Aseguramiento de calidad

Procesos de apoyo

- Gestión del conocimiento y documentación
- Coordinación interdepartamental
- Herramientas internas y soporte metodológico
- Formación y adopción de nuevas capacidades

Dentro de este mapa, el proceso que se selecciona para la intervención tiene un carácter transversal, ya que impacta principalmente en los procesos de apoyo y en determinados procesos operativos. En concreto, afecta a la forma en que la organización identifica oportunidades de uso de IA generativa, las transforma en soluciones internas y las pone al servicio de equipos como BA, PM y Sales.

La figura 1 presenta un mapa de procesos simplificado de la empresa, estructurado en procesos estratégicos, operativos y de apoyo. Dentro de este sistema se ubica A.G.E.N.T.I.C. como un proceso transversal orientado a ordenar la adopción interna de iniciativas basadas en IA generativa, con incidencia directa en áreas como Business Analysis, Project Management y la función comercial.

Mejora del proceso de adopción interna de agentes de IA generativa en Banca IT

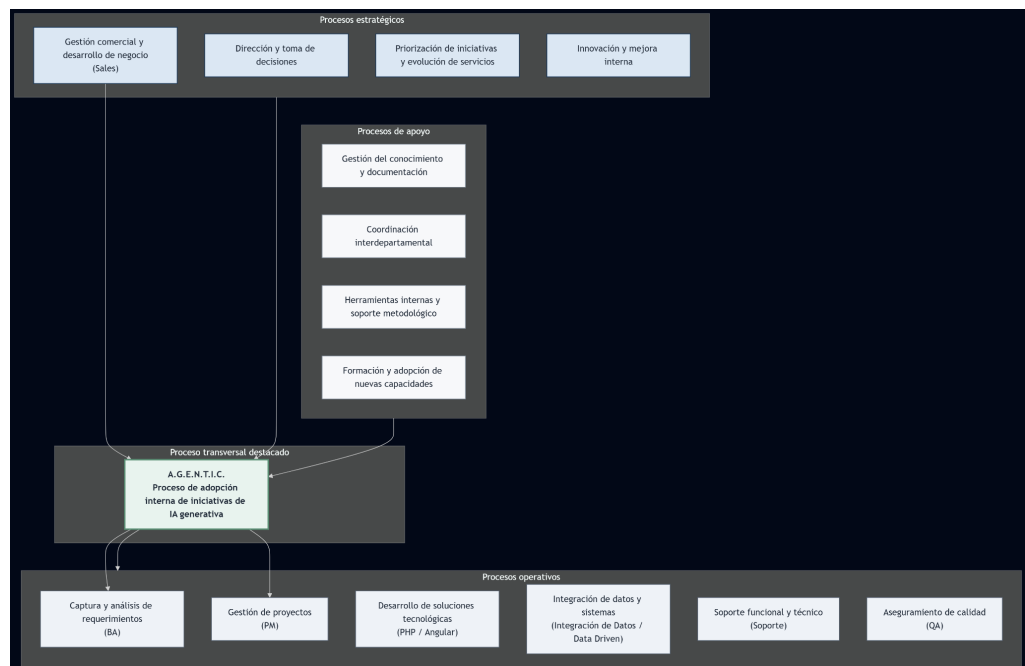


Figura 1. Mapa de procesos simplificado de la empresa y ubicación del proceso transversal A.G.E.N.T.I.C.

4.1.4 Descripción del proceso a intervenir

En este trabajo se emplea la expresión **"iniciativas internas basadas en IA generativa"** como término paraguas para referirse a los distintos casos de uso, asistentes, agentes o soluciones internas que la organización puede identificar, diseñar, implantar y seguir para mejorar su productividad.

El proceso objeto de intervención se denomina **proceso A.G.E.N.T.I.C. para la adopción de iniciativas internas basadas en IA generativa**. Su razón de ser es ordenar, en una empresa con madurez inicial, cómo se detectan, valoran, priorizan, diseñan, implantan y siguen las iniciativas internas basadas en IA generativa, evitando que dependan del empuje individual.

El modelo A.G.E.N.T.I.C. estructura el proceso en siete etapas secuenciales y relacionadas entre sí:

1. **A. Análisis de necesidades:** identificación de problemas reales, fricciones operativas y oportunidades de mejora en los equipos internos
2. **G. Gobernanza inicial:** definición preliminar de responsables, criterios de uso y marco básico de decisión
3. **E. Evaluación de viabilidad:** valoración funcional, operativa y organizativa de cada iniciativa antes de su impulso
4. **N. Nivelación y priorización de casos de uso:** comparación de iniciativas para decidir cuáles deben abordarse primero según impacto y viabilidad
5. **T. Trazado de la solución:** definición de la respuesta concreta, su alcance y su lógica de funcionamiento
6. **I. Implantación controlada:** puesta en marcha progresiva, validada y ajustada a las capacidades reales de la organización
7. **C. Control y seguimiento:** revisión del uso, resultados, incidencias y oportunidades de mejora

Mejora del proceso de adopción interna de agentes de IA generativa en Banca IT

Tabla 1. Modelo A.G.E.N.T.I.C. — entradas, actividades, responsables, entregables y criterios de salida por fase

Fase	Entrada	Actividades clave	Responsable principal	Entregable	Criterio de salida
A. Análisis de necesidades	Fricciones operativas, tareas repetitivas, demandas de las áreas	Recoger necesidades en BA, PM y Sales; clasificar por tipo (documental, analítica, de coordinación)	Impulsor de IA	Registro de necesidades priorizadas	Al menos 5 necesidades formuladas con problema, área y valor esperado
G. Gobernanza inicial	Registro de necesidades	Definir roles mínimos (quién propone, revisa, valida), criterios de uso aceptable y un marco ligero alineado con normativa aplicable (p. ej., AI Act, ISO 42001)	Sponsor + Impulsor	Política ligera de gobernanza (1 página)	Política aprobada por el sponsor
E. Evaluación de viabilidad	Necesidad priorizada	Evaluar utilidad, complejidad, dependencia tecnológica, disponibilidad de datos y encaje con herramientas actuales	Impulsor + usuario clave	Ficha de viabilidad por iniciativa	Decisión documentada: aprobar / aparcir / descartar
N. Nivelación y priorización	Fichas de viabilidad	Posicionar iniciativas en matriz impacto-esfuerzo; seleccionar 2-3 para pilotaje	Sponsor + Impulsor	Matriz impacto-esfuerzo + shortlist priorizada	Shortlist firmada por el sponsor
T. Trazado de la solución	Shortlist	Definir objetivo, alcance, entradas/salidas, limitaciones y forma de uso de cada iniciativa	Impulsor + usuario clave	Ficha funcional por iniciativa	Ficha validada por el usuario clave
I. Implantación controlada	Ficha funcional	Puesta en marcha en entorno acotado, acompañamiento a usuarios, recogida de feedback en caliente	Impulsor + usuarios piloto	Solución piloto operativa + bitácora de uso	Solución utilizada al menos 10 veces en 3 semanas por 2 usuarios
C. Control y seguimiento	Bitácora + feedback	Medir KPIs, analizar incidencias, decidir continuar, ajustar o retirar	Impulsor + sponsor	Informe de seguimiento + recomendación de continuidad	Decisión documentada de continuidad/escalado

Mejora del proceso de adopción interna de agentes de IA generativa en Banca IT

Actualmente, este proceso no existe de manera formal y documentada como tal. En la práctica, las iniciativas nacen de la detección de necesidades concretas por parte del responsable impulsor del ámbito de IA dentro de la organización. A partir de esas necesidades, se idean agentes o soluciones apoyadas en herramientas como asistentes generativos conectados a ecosistemas documentales o plataformas de creación de agentes. Posteriormente, estas iniciativas se muestran al responsable directo y a los equipos potencialmente beneficiarios, que valoran su utilidad de forma pragmática.

Entre los usos observados se encuentran los siguientes:

- Apoyo a la elaboración de minutas más estructuradas y con mejor captura de acuerdos y detalles relevantes
- Asistencia en la mejora o construcción de historias de usuario en entornos funcionales
- Consulta de incidencias, búsqueda de relaciones entre tickets y recuperación de documentación útil para soporte
- Organización de información comercial y funcional para preparar propuestas y RFP más sólidos

Sin embargo, este flujo presenta varias limitaciones. No existe un criterio formal para decidir qué caso de uso debe desarrollarse primero, ni un conjunto de requisitos mínimos para valorar si una iniciativa es viable, útil o escalable. Tampoco hay una estructura definida de roles, un repositorio formal de agentes creados, una medición sistemática del valor generado ni un procedimiento estándar de seguimiento.

En consecuencia, más que un proceso consolidado, lo que hoy existe es una práctica emergente con potencial, pero todavía dependiente de la iniciativa individual y poco integrada en la gestión formal de la organización.

La figura 2 representa el flujograma del proceso A.G.E.N.T.I.C., compuesto por siete fases secuenciales: análisis de necesidades, gobernanza inicial, evaluación de viabilidad, nivelación y priorización de casos de uso, trazado de la solución, implantación controlada y control y seguimiento.

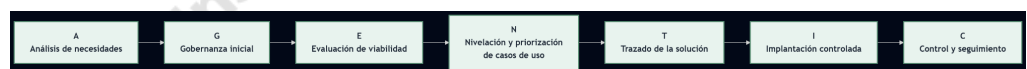


Figura 2. Flujograma del proceso A.G.E.N.T.I.C. para la adopción interna de iniciativas basadas en IA generativa.

4.1.5 Descripción del problema que presenta el proceso

El problema principal del proceso es la ausencia de formalización. La organización ya ha comenzado a introducir iniciativas basadas en IA generativa, apoyadas en distintas herramientas, asistentes o agentes, pero lo hace sin un proceso claro que permita ordenar las distintas fases de la adopción. Esta situación provoca que el valor potencial de la tecnología no se capture de forma estable ni repetible.

El origen del problema es estructural. La empresa se encuentra en una fase temprana de madurez tecnológica en IA generativa, lo que es comprensible dado el momento del mercado, pero esa inmadurez se ve agravada por la ausencia de una política interna que encauce las iniciativas. Ambos factores combinados producen una dependencia crítica: sin proceso ni marco de referencia, todo recae en la capacidad y disponibilidad de una única persona impulsora. A esto se suma una tendencia observable en organizaciones en esta fase: la de sobredimensionar el potencial a corto plazo de la IA, lo que genera expectativas que el despliegue real difícilmente puede satisfacer sin una estructura que lo respalde.

Los efectos de esta situación son significativos:

- Dificultad para priorizar los casos de uso con mayor impacto real en productividad
- Riesgo de desarrollar soluciones útiles pero aisladas, sin continuidad ni reutilización

■ Mejora del proceso de adopción interna de agentes de IA generativa en Banca IT

- Dependencia excesiva del conocimiento y capacidad de una sola persona
- Ausencia de criterios homogéneos para aprobar o descartar iniciativas
- Baja trazabilidad sobre qué iniciativas existen, para qué sirven y qué resultados generan
- Dificultad para demostrar de manera objetiva el valor aportado por la IA generativa en la organización

El impacto de esta situación se hace especialmente visible en las tres áreas seleccionadas para la intervención. En BA, el problema se traduce en historias de usuario menos estructuradas y en una menor reutilización del conocimiento funcional acumulado entre proyectos.

En PM, afecta a la calidad y consistencia de las minutas y al seguimiento de los acuerdos alcanzados en reuniones. En Sales, limita la capacidad de consolidar información útil para la preparación de propuestas y RFP de manera ordenada y escalable. Esta problemática cobra mayor relevancia si se tiene en cuenta que la organización cuenta con unos 90 empleados, opera en un entorno internacional y tiene intención de impulsar el uso de IA generativa en tres áreas piloto prioritarias.

Sin embargo, en este momento todo depende de un único impulsor, lo que evidencia un nivel todavía bajo de institucionalización del proceso. Desde una perspectiva de madurez digital, la situación encaja con lo que se suele denominar fase de experimentación puntual: existen pilotos y pruebas, pero funcionan en silos, sin coordinación real entre recursos, objetivos y departamentos.

El problema, por tanto, no es tecnológico. No se trata de que falten herramientas, sino de que falta un proceso que permita gobernar su uso interno con criterio, orden y vocación de mejora continua. La necesidad de intervención no pasa por añadir más tecnología sin estructura, sino por diseñar una propuesta organizativa que transforme las iniciativas actuales en una práctica más estructurada, medible y alineada con las necesidades reales de la empresa.

5 Establecimiento de planes de acción para la solución del problema

La solución planteada para la problemática identificada pasa por diseñar e introducir un marco operativo ligero que permita ordenar la adopción interna de iniciativas basadas en IA generativa mediante el modelo A.G.E.N.T.I.C. Este modelo se entiende como un proceso transversal que ayude a evolucionar desde iniciativas aisladas, muy dependientes del empuje individual, hacia una práctica más estructurada, medible y alineada con las necesidades reales de la organización.

El plan de acción se apoya en una primera implantación controlada en las áreas de Business Analysis, Project Management y Sales. Se han elegido por su elevada carga documental, por la necesidad que tienen de estructurar el conocimiento y por su claro potencial de mejora en productividad. No se busca desplegar de forma masiva una plataforma corporativa de IA, sino sentar una base organizativa y metodológica que permita identificar oportunidades de valor, evaluarlas con criterios homogéneos, priorizarlas y acompañar su despliegue con un seguimiento posterior.

5.1 Establecimiento de objetivos

El plan de acción se orienta al cumplimiento de los siguientes objetivos de intervención:

- Formalizar el proceso interno de adopción de iniciativas basadas en IA generativa mediante el modelo A.G.E.N.T.I.C.
- Reducir la dependencia de iniciativas individuales definiendo un marco básico de gobernanza, priorización y seguimiento
- Mejorar la productividad y la consistencia del trabajo en las áreas piloto de BA, PM y Sales a través de casos de uso internos seleccionados
- Establecer criterios mínimos para analizar necesidades, evaluar viabilidad, priorizar casos de uso y controlar la implantación
- Generar una base reutilizable que permita, en fases posteriores, escalar la adopción interna de IA generativa a otras áreas de la organización

Con estos objetivos se pretende que la intervención no se quede en la introducción de herramientas, sino que contribuya realmente a mejorar el desempeño del proceso afectado y a reforzar la capacidad de la organización para gestionar sus iniciativas basadas en IA generativa con mayor madurez.

5.2 Descripción de la solución

La solución consiste en implantar un marco operativo de adopción interna de iniciativas basadas en IA generativa basado en el modelo A.G.E.N.T.I.C., que organiza la intervención en siete fases complementarias.

La primera fase, análisis de necesidades, permite identificar problemas reales, tareas repetitivas, carencias documentales y oportunidades de mejora en los equipos internos. La segunda, gobernanza inicial, fija un punto de partida claro en términos de responsables, criterios de uso y reglas básicas de decisión. La tercera fase, evaluación de viabilidad, analiza cada iniciativa desde una perspectiva funcional, operativa y organizativa, evitando dedicar esfuerzos a propuestas poco útiles o difíciles de sostener.

La cuarta fase, nivelación y priorización de casos de uso, introduce un criterio de comparación entre iniciativas para decidir cuáles abordar primero, teniendo en cuenta su impacto esperado, su viabilidad y su alineación con el negocio. La quinta fase, trazado de la solución, concreta la respuesta a implantar, definiendo su objetivo, alcance y lógica de funcionamiento. La sexta fase, implantación controlada, propone una puesta en marcha progresiva, acotada y validada con usuarios reales. Por último, la séptima fase, control y seguimiento, permite revisar el uso, recoger incidencias, valorar resultados y detectar posibles mejoras.

En la práctica, la solución se materializa en un proceso interno común para gestionar iniciativas basadas en IA generativa, apoyado en elementos sencillos como un registro de casos de uso, fichas de evaluación de viabilidad, criterios de priorización, plantillas de diseño funcional, pautas de implantación controlada y un esquema de seguimiento posterior. Con ello se actúa directamente sobre las causas raíz del problema: se reduce la dispersión, se mejora la trazabilidad, se facilita la coordinación entre áreas y se limita la dependencia de una única persona impulsora.

5.3 Secuencia de actividades para ejecución de la solución

La ejecución de la solución se desarrollará siguiendo una secuencia ordenada de actividades:

Actividad 1. Lanzamiento de la iniciativa y validación del alcance.

Se definirá el punto de partida del proyecto, las áreas piloto incluidas y el propósito de la intervención.

Actividad 2. Identificación de necesidades y problemas prioritarios.

Se recogerán los principales puntos de dolor de BA, PM y Sales, especialmente los relacionados con documentación, seguimiento, estructuración del conocimiento y preparación de entregables.

Actividad 3. Diseño de criterios básicos de gobernanza inicial.

Se establecerán reglas claras sobre quién propone, quién revisa, quién valida y con qué criterios puede impulsarse una iniciativa.

Actividad 4. Evaluación de viabilidad de los casos de uso detectados.

Cada iniciativa se analizará atendiendo a su utilidad, facilidad de adopción, dependencia tecnológica, disponibilidad de información y potencial de impacto.

Actividad 5. Priorización de casos de uso.

Se seleccionarán los casos más adecuados para la primera implantación controlada, evitando dispersarse en demasiadas iniciativas a la vez.

Actividad 6. Trazado de la solución para los casos priorizados.

Se definirá cómo debe funcionar cada solución, qué entradas necesita, qué salidas se esperan y qué limitaciones deben considerarse.

Actividad 7. Implantación controlada en áreas piloto.

Se pondrán en marcha las primeras soluciones en un entorno acotado, con acompañamiento directo a los equipos implicados.

Actividad 8. Seguimiento, recogida de incidencias y ajustes.

Se revisará el funcionamiento de las soluciones, se recogerá feedback y se introducirán mejoras.

Actividad 9. Cierre de la fase piloto y propuesta de continuidad.

Se documentarán los resultados y se plantearán recomendaciones para extender el modelo a otras áreas.

Esta secuencia responde a una lógica progresiva y realista, acorde al nivel de madurez actual de la organización. En lugar de intentar una implantación global desde el inicio, se opta por un enfoque controlado que permita aprender, ajustar y consolidar una base sólida antes de escalar.

5.4 Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución

La ejecución del plan requiere distintos tipos de recursos.

Recursos humanos

Será necesario contar, como mínimo, con un responsable impulsor de la iniciativa, los responsables o usuarios clave de las áreas piloto de BA, PM y Sales, y la participación puntual del responsable jerárquico que deba validar el enfoque general. A medida que avance el proyecto, puede ser necesario el apoyo puntual de perfiles técnicos o funcionales vinculados a herramientas corporativas.

Recursos tecnológicos

La propuesta se apoya en herramientas ya presentes o en fase de exploración dentro de la organización, como asistentes generativos, plataformas del ecosistema documental y soluciones para la creación de agentes. También será necesario disponer de repositorios documentales, espacios colaborativos y mecanismos básicos de registro y seguimiento.

Recursos metodológicos y documentales

Será necesario diseñar y utilizar plantillas para registrar necesidades, evaluar viabilidad, priorizar casos de uso, describir soluciones, recoger incidencias y documentar resultados. Estos elementos son clave para dar trazabilidad al proceso y facilitar su reutilización en el futuro.

Recursos organizativos

La propuesta exige tiempo de dedicación por parte de los equipos piloto, una mínima coordinación interdepartamental y una validación básica desde la estructura de mando. Además, será necesario un marco de comunicación interna que permita explicar el propósito de la iniciativa y gestionar adecuadamente las expectativas.

Recursos financieros

En esta fase no se dispone aún de un presupuesto cerrado, por lo que la intervención se plantea sobre la base de los recursos existentes y una implantación acotada. En el capítulo 6 se detallan con mayor precisión el alcance, los responsables, el cronograma y el presupuesto estimado necesarios para sostener la solución.

6 Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.

La presente propuesta de implementación se plantea como una intervención interna, progresiva y controlada, orientada a formalizar el proceso A.G.E.N.T.I.C. para la adopción de iniciativas basadas en IA generativa en una empresa IT del sector bancario.

Dado que la organización se encuentra en una fase de madurez inicial y que actualmente existe un único impulsor principal de la iniciativa, el alcance de esta fase se ha definido de forma deliberadamente acotada.

El objetivo no es desplegar una solución corporativa masiva, sino construir una base operativa realista que permita ordenar la adopción, reducir la dependencia individual y generar resultados observables en áreas piloto.

6.1 Alcance final de la solución

El alcance de la solución comprende el diseño y puesta en marcha inicial de un marco operativo interno basado en el modelo A.G.E.N.T.I.C., aplicado a tres áreas piloto: Business Analysis, Project Management y Sales.

Incluye

- Definición formal del proceso A.G.E.N.T.I.C. y de sus siete fases.
- Identificación y documentación de necesidades prioritarias en las áreas piloto.
- Diseño de criterios básicos de gobernanza inicial para proponer, revisar y validar iniciativas.
- Evaluación de viabilidad de los casos de uso detectados.
- Priorización de iniciativas según impacto, facilidad de implantación y alineación con necesidades reales.
- Trazado funcional de las soluciones seleccionadas.
- Implantación controlada de un conjunto reducido de casos de uso.
- Seguimiento inicial de resultados, incidencias y oportunidades de mejora.
- Generación de plantillas y artefactos reutilizables para futuras iniciativas.

No incluye

- Implantación masiva de IA generativa para toda la organización desde el inicio.
- Desarrollo de una plataforma corporativa propia de IA.
- Integraciones complejas con todos los sistemas de la empresa.
- Sustitución de procesos completos de negocio por automatización inteligente.
- Definición exhaustiva de arquitectura técnica o ciberseguridad avanzada a nivel corporativo.
- Escalado simultáneo a todos los departamentos de la organización.

Entregables esperados

- Documento de definición del proceso A.G.E.N.T.I.C.
- Registro inicial de necesidades y casos de uso.
- Matriz de evaluación de viabilidad y priorización.
- Fichas funcionales de las soluciones priorizadas.
- Propuesta de gobernanza inicial y roles.
- Plan de implantación controlada para el piloto.
- Informe de seguimiento inicial y recomendaciones de continuidad.

6.2 Identificación de responsables de las actividades para ejecución

La solución requiere identificar y gestionar adecuadamente a las partes interesadas que participan directa o indirectamente en el proceso. Dado el tamaño medio de la organización y el carácter transversal de la iniciativa, los interesados se distribuyen entre perfiles de decisión, impulso, uso y apoyo.

Principales partes interesadas

Patrocinador del proyecto

Corresponde al responsable jerárquico que autoriza el enfoque general, facilita respaldo organizativo y valida el impulso inicial de la propuesta.

Responsable del proyecto / impulsor principal

Es la persona que lidera actualmente la iniciativa de IA generativa, coordina el análisis de necesidades, articula el modelo A.G.E.N.T.I.C. y actúa como enlace entre la propuesta y las áreas usuarias.

Usuarios clave de BA

Participan en la identificación de necesidades relacionadas con historias de usuario, estructuración funcional y reutilización del conocimiento.

Usuarios clave de PM

Aportan necesidades relacionadas con minutas, seguimiento de decisiones, trazabilidad de acuerdos y apoyo documental a la gestión de proyectos.

Usuarios clave de Sales

Participan en la identificación de oportunidades ligadas a estructuración de información comercial, consolidación de conocimiento y preparación de propuestas y RFP.

Áreas de apoyo o colaboración puntual

Incluyen perfiles de Soporte, QA, Desarrollo o Integración de Datos, cuya participación puede ser necesaria según las características de los casos de uso priorizados.

Matriz de responsabilidades (RACI)

Para clarificar el reparto de responsabilidades entre los distintos interesados a lo largo de las actividades del piloto, se define la siguiente matriz RACI, donde R indica la persona que ejecuta la actividad (*Responsible*), A la que rinde cuentas y aprueba su cierre (*Accountable*), C aquellas a las que se consulta (*Consulted*) e I aquellas a las que se informa (*Informed*). Cada actividad cuenta con un único responsable último (A), en línea con buenas prácticas de dirección de proyectos.

■ Mejora del proceso de adopción interna de agentes de IA generativa en Banca IT

Tabla 2. Matriz RACI del piloto A.G.E.N.T.I.C.

Actividad	Sponsor	Impulsor de IA	BA	PM	Sales	Áreas de apoyo
1. Lanzamiento de la iniciativa y validación del alcance	A	R	I	I	I	—
2. Identificación de necesidades en BA, PM y Sales	I	A / R	C	C	C	—
3. Diseño de gobernanza inicial	A	R	I	I	I	C
4. Evaluación de viabilidad de casos de uso	C	A / R	C	C	C	C
5. Nivelación y priorización de casos de uso	A	R	C	C	C	I
6. Trazado funcional de la solución	I	A / R	C	C	C	C
7. Implantación controlada (piloto)	I	A / R	R	R	R	C
8. Seguimiento, incidencias y ajustes	I	A / R	C	C	C	I
9. Cierre de piloto y propuesta de continuidad	A	R	I	I	I	I

Notas de lectura. El impulsor de IA concentra la mayor parte de la responsabilidad operativa (R) y de rendición de cuentas (A) en las fases intermedias, lo que refleja fielmente el estado de partida identificado en el capítulo 4: la dependencia actual de una única persona impulsora. La matriz reconoce esa dependencia, pero introduce dos contrapesos: la aprobación del sponsor en los hitos estratégicos (actividades 1, 3, 5 y 9), y la implicación activa de los usuarios clave durante la implantación (actividad 7), que asumen responsabilidad compartida. Este reparto constituye, en sí mismo, el primer paso hacia la reducción de la dependencia individual que persigue el proyecto.

6.3 Cronograma de ejecución

Dado que se trata de una propuesta de implementación de alcance controlado, se plantea un cronograma inicial de ocho semanas, suficiente para ejecutar una fase piloto razonable sin sobredimensionar la intervención. El cronograma se estructura en función de las etapas del modelo A.G.E.N.T.I.C. y de la necesidad de validar progresivamente la solución.

Actividad	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8
Lanzamiento de la iniciativa y validación del alcance								
Identificación de necesidades en BA, PM y Sales								
Definición de gobernanza inicial								
Evaluación de viabilidad de casos de uso								
Nivelación y priorización de casos de uso								
Trazado funcional de la solución								
Implantación controlada del piloto								
Seguimiento, incidencias y recomendaciones								
Cierre de piloto y propuesta de continuidad								

Nota: Las celdas sombreadas representan las semanas de ejecución principal de cada actividad del piloto.

Hitos principales

- Hito 1. Aprobación del alcance del piloto.
- Hito 2. Identificación y validación de necesidades prioritarias.
- Hito 3. Selección de casos de uso viables y priorizados.
- Hito 4. Definición funcional de las soluciones piloto.
- Hito 5. Implantación controlada completada.
- Hito 6. Informe de seguimiento y propuesta de continuidad.

Este cronograma tiene un carácter estimativo y podrá ajustarse en función de la disponibilidad real de las áreas participantes, la carga operativa del impulsor principal y la complejidad de los casos de uso finalmente seleccionados.

6.4 Presupuesto

El presupuesto se plantea en esta fase como una estimación preliminar, dado que la organización no ha facilitado todavía un presupuesto oficial específico para la iniciativa. Por ello, la propuesta se basa en un enfoque prudente, apoyado mayoritariamente en recursos internos ya existentes y en una implantación piloto de alcance acotado.

Mejora del proceso de adopción interna de agentes de IA generativa en Banca IT

Supuestos de partida

- La organización ya dispone de acceso o exploración previa de herramientas como asistentes generativos, plataformas conectadas al ecosistema documental y soluciones de creación de agentes.
- La intervención se desarrolla inicialmente con recursos internos.
- El liderazgo operativo recae en un único impulsor principal.
- La participación de BA, PM y Sales se produce de forma parcial y coordinada, no a dedicación completa.
- No se contempla en esta fase la contratación de una solución corporativa adicional ni un desarrollo tecnológico a medida de gran alcance.

Presupuesto estimado

Dado que la organización no ha facilitado una tarifa interna oficial, el presupuesto se presenta en términos de dedicación estimada y de coste incremental esperado. Esta aproximación resulta coherente con una fase piloto de alcance limitado y permite expresar con claridad el esfuerzo previsto para la ejecución de la solución.

Tabla 3. Presupuesto

Rubro	Valor
Coordinación general e impulso del proyecto	80 horas
Participación del área BA	16 horas
Participación del área PM	16 horas
Participación del área Sales	16 horas
Validación del sponsor o responsable jerárquico	8 horas
Apoyo puntual de áreas técnicas o funcionales	16 horas
Documentación y seguimiento	24 horas
Coste incremental en licencias y herramientas	Bajo o nulo en fase piloto
Total estimado de dedicación interna	176 horas

En esta fase, el peso presupuestario principal recae en la dedicación interna de las personas involucradas, mientras que el coste adicional en herramientas se considera reducido, siempre que se mantenga el uso de soluciones ya disponibles o en exploración dentro de la organización.

Mejora del proceso de adopción interna de agentes de IA generativa en Banca IT

Consideraciones económicas preliminares

A falta de una tarifa interna oficial proporcionada por la organización, no es posible convertir con exactitud la dedicación estimada en un presupuesto monetario cerrado. No obstante, la tabla anterior permite identificar con claridad que el coste principal del proyecto se concentra en el esfuerzo interno necesario para coordinar, validar, implantar y dar seguimiento a la fase piloto.

Si la organización decide escalar posteriormente la solución a más áreas, formalizar nuevas licencias o incorporar soporte técnico adicional, será necesario elaborar un presupuesto ampliado con mayor nivel de detalle y expresión económica.

Riesgos presupuestarios

- Infraestimación del tiempo real necesario por parte del impulsor principal.
- Baja disponibilidad de los usuarios clave por carga operativa.
- Necesidad sobrevenida de soporte técnico adicional.
- Aparición de necesidades de licencia no previstas para determinadas herramientas.

Por ello, se recomienda que el presupuesto definitivo incorpore una reserva de gestión o contingencia cuando la organización avance hacia una fase de implantación más amplia.

Riesgos del proyecto

La intervención propuesta conlleva un conjunto de riesgos que deben identificarse y gestionarse desde el inicio. Se adopta una clasificación en cinco categorías —operativos, organizativos, técnicos, de gobernanza y de adopción— y un sistema de valoración cualitativo basado en dos ejes: probabilidad (Baja / Media / Alta) e impacto (Bajo / Medio / Alto).

Tabla 4. Registro de riesgos del proyecto

ID	Categoría	Descripción del riesgo	Prob.	Impacto	Exposición	Medida de mitigación	Responsable
R1	Organizativo	Dependencia excesiva del impulsor principal: el proyecto se detiene si esa persona está sobrecargada o ausente.	Alta	Alto	Alta	Documentar procesos, plantillas y fichas; identificar un "segundo" en cada área piloto que pueda dar continuidad.	Sponsor
R2	Operativo	Baja disponibilidad de usuarios clave en BA, PM y Sales por carga operativa del día a día.	Alta	Medio	Alta	Acotar la dedicación a 2 h/semana por usuario; planificar sesiones cortas y programadas; evitar pedir disponibilidad "a demanda".	Impulsor de IA
R3	Adopción	Expectativas desalineadas sobre lo que puede hacer la IA generativa: los usuarios esperan más de lo que el piloto va a entregar.	Media	Alto	Alta	Sesión inicial de nivelación de expectativas; comunicar resultados parciales con honestidad; diferenciar "mejora incremental" de "automatización total".	Impulsor de IA
R4	Gobernanza	Uso de información sensible del sector bancario en pruebas con herramientas de IA generativa no aprobadas corporativamente.	Media	Alto	Alta	Política ligera de gobernanza (fase G): datos de prueba anonimizados, lista de herramientas autorizadas, alineamiento con AI Act (UE, 2024) e ISO/IEC 42001.	Sponsor + Impulsor

■ **Mejora del proceso de adopción interna de agentes de IA generativa en Banca IT**

R5	Técnico	Limitaciones de las herramientas disponibles frente a los casos de uso seleccionados (p. ej., conexión con el ecosistema documental, volumen de contexto).	Media	Medio	Media	Evaluar viabilidad técnica en la fase E antes de priorizar; descartar casos que superen las capacidades actuales.	Impulsor de IA
R6	Operativo	Sobredimensión del alcance piloto: añadir casos de uso durante la ejecución ("scope creep").	Media	Medio	Media	Congelar la shortlist de 2-3 casos al final de la fase N; cualquier nueva iniciativa entra al backlog, no al piloto.	Impulsor de IA
R7	Adopción	Resistencia cultural al uso de IA en tareas habituales ("me lo hará peor", "no me fío de las minutas automáticas").	Media	Medio	Media	Co-diseño con los usuarios clave; mostrar el asistente como apoyo y no como sustituto; dejar al usuario siempre la validación final.	Usuarios clave
R8	Gobernanza	Cambios regulatorios (desarrollos del AI Act o normativa sectorial bancaria) que afecten al tratamiento de datos.	Baja	Alto	Media	Revisión normativa ligera al inicio y al cierre del piloto; diseñar soluciones bajo el supuesto "el humano valida siempre la salida".	Sponsor
R9	Presupuestario	Infraestimación del tiempo real del impulsor principal (>176 h previstas).	Media	Medio	Media	Reserva de contingencia del 15 % en dedicación (= 26 h adicionales); revisar carga semanalmente.	Sponsor
R10	Técnico	Aparición de necesidades de licencia no previstas para herramientas específicas.	Baja	Medio	Baja	Mantener la fase piloto con herramientas actuales o con niveles gratuitos; escalar licencias sólo tras el cierre del piloto.	Sponsor

Seguimiento de riesgos. El registro se revisa al cierre de cada ciclo iterativo de investigación-acción (semana 4 y semana 8).

Los riesgos con exposición **Alta** se tratan en cada sesión de seguimiento con el sponsor.

Los riesgos con exposición **Media** o **Baja** se revisan únicamente si su probabilidad o impacto se modifican durante la ejecución.

Indicadores de seguimiento (KPIs)

El control del piloto se apoya en dos familias de indicadores.

- La primera familia mide el avance y la calidad del propio proceso A.G.E.N.T.I.C.: hasta qué punto la organización está institucionalizando el marco de adopción.
- La segunda familia mide el valor aportado en las áreas piloto: qué mejora perciben BA, PM y Sales en sus tareas habituales. Ambas son necesarias; medir solo la segunda equivaldría a evaluar la utilidad de un par de agentes, no la implantación del proceso.

Mejora del proceso de adopción interna de agentes de IA generativa en Banca IT

KPIs de proceso A.G.E.N.T.I.C.

Tabla 5. Indicadores del proceso de adopción

ID	KPI	Definición	Línea base [EST.]	Objetivo piloto	Fuente del dato
P1	Nº de necesidades registradas (fase A)	Casos de uso candidatos formalmente documentados en el registro.	0 iniciativas documentadas	≥ 8 iniciativas en 8 semanas	Registro de necesidades
P2	Tasa de iniciativas con ficha de viabilidad (fase E)	% de necesidades con ficha E completa / total de necesidades registradas.	0 %	≥ 80 %	Fichas de viabilidad
P3	Tasa de priorización completada (fase N)	% de iniciativas evaluadas colocadas en la matriz impacto-esfuerzo y decididas (abordar / aparcarse / descartar).	0 %	100 % de las evaluadas	Matriz impacto-esfuerzo
P4	Lead time medio (A → I)	Días medios desde que una necesidad se registra hasta que su solución entra en piloto.	No medido	≤ 25 días	Registro + bitácora
P5	Nº de casos en implantación controlada (fase I)	Iniciativas efectivamente pilotadas al cierre del proyecto.	0	2-3 casos	Bitácora de uso
P6	Tasa de decisión documentada (fase C)	% de casos piloto con decisión formal de continuidad (seguir / ajustar / retirar).	0 %	100 %	Informe de seguimiento
P7	Cobertura de áreas piloto	Áreas con al menos un caso activo al cierre.	0 de 3	3 de 3 (BA, PM, Sales)	Bitácora
P8	Reducción de dependencia del impulsor	% de actividades del piloto con un "segundo" identificado y formado.	0 %	≥ 50 %	RACI revisado

KPIs de valor en áreas piloto

Tabla 6. Indicadores de valor por área piloto

ID	Área	KPI	Definición	Línea base [EST.]	Objetivo piloto	Fuente del dato
V1	BA	Tiempo medio de refinamiento de historia de usuario	Minutos dedicados a redactar, estructurar y revisar una historia de usuario compleja.	≈ 45 min/HU	≤ 30 min/HU (-33 %)	Registro informal de usuarios clave
V2	BA	Tasa de historias con criterios de aceptación completos en primera revisión	% de HU que llegan a revisión con criterios de aceptación ya redactados.	≈ 40 %	≥ 70 %	Revisiones de equipo
V3	PM	Tiempo medio de redacción de minuta	Minutos dedicados a redactar y estructurar la minuta de una reunión de 1 hora.	≈ 40 min	≤ 20 min (-50 %)	Registro de usuarios clave
V4	PM	Tasa de minutas publicadas en ≤ 24 h	% de minutas compartidas con el equipo dentro de las 24 h siguientes a la reunión.	≈ 55 %	≥ 85 %	Registro documental

Mejora del proceso de adopción interna de agentes de IA generativa en Banca IT

V5	Sales	Tiempo medio de preparación de RFP	Horas dedicadas a estructurar la información base para una propuesta/RFP tipo.	≈ 12 h/RFP	≤ 8 h/RFP (-33 %)	Registro comercial
V6	Sales	Tasa de reutilización de contenido previo	% de RFP donde se reutiliza explícitamente contenido estructurado de propuestas anteriores.	≈ 30 %	≥ 60 %	Revisión de RFP
V7	Todas	Satisfacción del usuario piloto	Escala 1-5 sobre utilidad percibida del asistente.	No medida	≥ 4,0/5,0	Encuesta breve al cierre
V8	Todas	Tasa de uso sostenido	% de usuarios piloto que siguen usando el asistente en la semana 8.	No medida	≥ 70 %	Bitácora de uso

Frecuencia y gobierno del seguimiento

- **Semanal (impulsor):** Semanal (impulsor): actualización de bitácora de uso y registros de necesidades, con seguimiento operativo de P1-P4 y V7-V8.
- **Quincenal (impulsor + usuarios clave):** revisión de KPIs de valor (V1-V6) sobre los casos activos.
- **Hitos (semanas 4 y 8, impulsor + sponsor):** revisión completa de todos los indicadores de proceso (P1-P8) y cierre del ciclo iterativo de investigación-acción.
- **Cierre (semana 8):** informe final con resultados, desviaciones, decisiones de continuidad y recomendaciones para escalar.

Criterios de éxito del piloto

El piloto se considera exitoso si se cumplen simultáneamente los tres criterios siguientes:

1. Al menos 2 casos de uso efectivamente implantados y en uso sostenido (P5 + V8).
2. Mejora medible (**positiva**) en al menos 3 de los 6 KPIs de valor por área (V1-V6).
3. Decisión de continuidad documentada para el 100 % de los casos piloto (P6).

El incumplimiento de uno de los tres criterios no invalida la intervención, pero debe quedar expresamente justificado en el informe de cierre, en línea con la naturaleza reflexiva de la investigación-acción.

7 Referencias bibliográficas

Boston Consulting Group. (2024). *Where's the value in AI?* BCG. <https://www.bcg.com/publications/2024/wheres-value-in-ai>

Chui, M., Manyika, J., & Miremadi, M. (2016). Where machines could replace humans—and where they can't (yet). *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/where-machines-could-replace-humans-and-where-they-cant-yet>

European Union. (2024). *Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act)*. Official Journal of the European Union, L 2024/1689. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32024R1689>

Fountain, T., McCarthy, B., & Saleh, T. (2019). Building the AI-powered organization. *Harvard Business Review*, 97(4), 62–73.

Instituto Europeo de Posgrado. (s. f.-a). *GenAI* [Material didáctico no publicado].

Instituto Europeo de Posgrado. (s. f.-b). *Plan Proyectos* [Material didáctico no publicado].

Instituto Europeo de Posgrado. (s. f.-c). *Plantilla TFM IEP* [Plantilla institucional de trabajo fin de estudio].

Instituto Europeo de Posgrado. (s. f.-d). *PMO* [Material didáctico no publicado].

Instituto Europeo de Posgrado. (s. f.-e). *Transformación Digital* [Material didáctico no publicado].

International Organization for Standardization. (2023). *Information technology — Artificial intelligence — Management system* (ISO/IEC 42001:2023). <https://www.iso.org/standard/81230.html>

McKinsey Global Institute. (2023). *The economic potential of generative AI: The next productivity frontier*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier>