

# "Cualquier proyecto relevante en banca y seguros incorpora IA"

**GG** Hay que dejar de ver la IA como un gadget y convertirla en una competencia integrada en la disciplina de project management y en la consultoría del día a día, siempre con criterios de ética, gobernanza y responsabilidad hacia el cliente **JJ**

Como consultora tecnológica, Qaracter utiliza el *project management* como columna vertebral de su actividad en banca y seguros, donde presta servicios de asesoramiento de negocio, tecnológico, procesos, organización, transformación digital, riesgos, talento, *talent search management* y gestión del cambio.

Por ejemplo, en su práctica de *change management*, acompaña a los clientes en la gestión de proyectos funcionales y tecnológicos, combinando metodologías ágiles con enfoques más tradicionales, para asegurar que las implantaciones de nuevas soluciones llegan a buen puerto y que las personas se adaptan al cambio sin romper la operación diaria. En la parte tecnológica, Qaracter demuestra su expertise en gestión ágil de proyectos de transformación de sistemas, migración a la nube y DevOps, gestionando el ciclo completo desde el diseño hasta las pruebas y el despliegue en producción.

Como no podía ser de otra manera, la omnipresente IA forma parte del trabajo cotidiano de la consultora. Enrique Galván, CEO de Qaracter, considera que "hay que dejar de ver la IA como un *gadget* y convertirla en una competencia integrada en la disciplina de *project management* y en la consultoría del día a día, siempre con criterios de ética, gobernanza y responsabilidad hacia el cliente". Además, sus clientes financieros y de seguros demandan proyectos de IA generativa para personalizar productos, optimizar riesgos y mejorar la atención al cliente. Según el directivo, "cualquier iniciativa relevante del cliente incorpora ya un componente de IA que hay que gestionar considerando el valor, el riesgo, la regulación y el cambio cultural".

En esta entrevista, Galván comparte, desde una perspectiva pragmática, su opinión sobre el alcance de IA en la gestión de proyectos y cómo está afectando en la digitalización de la banca y los seguros, a la luz de la publicación del "I Barómetro Qaracter 2025: Tendencias y Digitalización en Banca y Seguros".



Enrique Galván, fundador y CEO de Qaracter desde 2005.



Galván defiende el diseño de journeys híbridos que aúnen automatización y asesoramiento humano.

**GG** La IA ya es una pieza estructural en el diseño y ejecución de los programas de transformación, pero lo que marca la diferencia es la capacidad de los equipos para gobernarla **JJ**

**E.E.:** *Executive Excellence: Ricardo Vargas*, pionero en la aplicación de la IA a la gestión de proyectos, sostiene que "ya no es opcional" el uso de esta tecnología en project management y que el cuello de botella radica ahora en el liderazgo, la cultura y la gobernanza, no en el aspecto tecnológico. ¿Comparte este diagnóstico desde la óptica de banca y seguros?

**ENRIQUE GALVÁN:** Lo comarto plenamente. Cuando observamos por dentro los grandes programas de transformación en banca y seguros, vemos que la tecnología rara vez es el problema de fondo. El reto real está en decidir bien, priorizar, gestionar el cambio y alinear a toda la organización alrededor de una misma hoja de ruta. La IA ya es una pieza estructural en el diseño y ejecución de estos programas, pero lo que realmente marca la diferencia es la capacidad de los equipos para gobernarla de forma rigurosa y consistente.

Nuestro "I Barómetro Qaracter 2025" lo demuestra desde la perspectiva del cliente: la digitalización bancaria es ya una realidad consolidada, con un 95 % de los usuarios que tienen instalada la app de su banco principal y un 85 % que la utilizan semanalmente. En seguros, en cambio, solo el 53 % dispone de la app de su aseguradora y un 40 % considera que las herramientas digitales siguen siendo limitadas o confusas. La tecnología existe, pero la experiencia, la confianza y el modelo de relación son muy distintos. Y eso no es un tema de apps, es un tema de visión y de cómo se lideran los proyectos.



**E.E.:** El Barómetro dibuja una banca muy digitalizada y un sector asegurador "un paso por detrás". ¿Qué implicaciones tiene esto para la cartera de proyectos de las entidades?

**E.G.:** En banca, la digitalización de la operativa básica está prácticamente completada. Cerca del 70 % de los clientes realiza ya la mayoría de sus operaciones *online* y más del 90 % afirma que la digitalización les facilita la vida: operar, contratar y resolver incidencias. Esto implica que muchos proyectos de la próxima ola no van tanto de "abrir nuevos canales", sino de orquestar mejor lo que ya existe: integrar datos, automatizar decisiones, personalizar journeys y, sobre todo, reforzar la seguridad.

En seguros, en cambio, el recorrido es distinto. Solo un 69% percibe que las compañías están bastante digitalizadas y casi cuatro de cada diez clientes consideran que las herramientas actuales resultan limitadas o confusas. Aquí, la prioridad de los proyectos es más esencial: simplificar, explicar mejor, eliminar fricciones y construir una confianza digital que en banca ya está mucho más consolidada. La IA tiene un potencial enorme, pero no puede ocultar que aún falta avanzar en lo fundamental: que el cliente entienda bien qué está contratando y sienta que siempre hay alguien detrás.

**E.E.:** Vargas habla de PMO en "modo IA": oficinas de proyectos que dejan de ser policía del cumplimiento para convertirse en motor de transformación. ¿Cómo encaja esto con lo que están viendo en sus clientes?

**“La tecnología aporta capacidad, aunque el verdadero impacto llega cuando la PMO dispone de liderazgo, cultura y gobernanza que convierten esos insights en decisiones que mueven el negocio”**

**E.G.**: La idea de una PMO en modo IA es muy potente porque sitúa a la oficina de proyectos como orquestador del cambio, no como un mero verificador. En banca y seguros, vemos que las PMO que están dando un salto real son las que utilizan IA para anticipar riesgos, prever capacidad, automatizar *reporting* y simular escenarios de portfolio, siempre con un ‘humano en el bucle’ para interpretar el dato y tomar decisiones de negocio.

En contraste, todavía encontramos PMO operando en modelos muy manuales, con proyectos dispersos y métricas limitadas. En estos casos, la IA marca la diferencia porque permite ver antes los problemas y actuar con más precisión.

La lección es clara: la tecnología aporta capacidad, pero el verdadero impacto llega cuando la PMO dispone de liderazgo, cultura y gobernanza que convierten esos *insights* en decisiones que mueven el negocio. Esa combinación —personas, procesos y tecnología— es lo que estamos impulsando en los proyectos de transformación que acompañamos desde *Qaracter*.

**E.E.: Precisamente, uno de los hallazgos más llamativos del Barómetro es la tensión entre potencial de la IA y necesidad de trato humano (el 60 % no contrataría un producto bancario sin intervención humana y dos de cada tres no contratarían un seguro sin un profesional). ¿Cómo se construye ese modelo híbrido que reclaman los clientes?**

**E.G.**: La IA inspira enormes expectativas, pero no sustituye al humano. Lo que quieren los clientes es que la tecnología haga fácil lo complejo, les dé control, transparencia y rapidez, pero que exista un profesional cuando la decisión es relevante o emocional.

Desde la perspectiva de proyectos, esto implica diseñar journeys híbridos donde automatización y asesoramiento humano se integren de forma natural. En banca, por ejemplo, automatizar el 100 % de las operaciones simples es eficiente, pero en decisiones de inversión, crédito o reestructuración, los clientes siguen valorando contrastar con un experto. En seguros ocurre lo mismo: una *app* debe agilizar trámites, pero la llamada personalizada continúa siendo el canal preferido para resolver situaciones sensibles —como siniestros, salud o vida—, tal y como refleja nuestro Barómetro.

**“Todo lo que pueda digitalizarse, se digitalizará; pero en los momentos que importan, el cliente quiere estar acompañado y no sentirse solo frente a un algoritmo”**

La conclusión es clara: el modelo ganador será “digital con alma humana”. Todo lo que pueda digitalizarse, se digitalizará; pero en los momentos que importan, el cliente quiere estar acompañado y no sentirse solo frente a un algoritmo. Ese equilibrio es precisamente lo que estamos impulsando en nuestros proyectos de transformación en banca y seguros desde *Qaracter*.

**E.E.: La seguridad es otro eje clave. ¿Cómo se gestiona esa paradoja entre confianza y riesgo?**

**E.G.**: La seguridad ya no es un atributo; es una condición de viabilidad del negocio. Que nueve de cada diez clientes se sientan seguros operando *online* es una buena noticia, pero el hecho de que casi la mitad haya sufrido intentos de fraude demuestra que el riesgo es real, evoluciona y que la confianza debe ganarse cada día.

*Vargas* habla de “sobreconfianza silenciosa” en la IA para describir muy bien algo que en *Qaracter* vemos en la práctica: equipos que empiezan a confiar en los resultados de la IA porque “suenan” muy analíticos, sin cuestionar suficientemente las fuentes de datos, los sesgos o los supuestos del modelo.

En banca y seguros no nos podemos permitir eso. La IA tiene que convivir con marcos de riesgo de modelo, validación independiente y trazabilidad total de las decisiones. También hay que comunicar mucho mejor al cliente qué está haciendo la entidad para protegerle, tanto en prevención como en respuesta ante incidentes.

**E.E.: En materia de talento, emergen nuevas competencias digitales, desde la capacidad de dialogar eficazmente con sistemas de IA hasta la interpretación crítica de sus resultados. ¿Cómo estáis abordando esta capacitación desde *Qaracter* y qué demandan las entidades?**

**E.G.**: La demanda de perfiles híbridos en banca y seguros es cada vez mayor. Ya no basta con ser un buen técnico o gestor de proyectos: hay que entender el negocio financiero, los productos, la regulación, los datos y la arquitectura tecnológica, y además liderar equipos que combinan personas, sistemas y agentes de IA.

En *Qaracter*, abordamos esta capacitación de manera estructurada a través de *Qaracter Academy*, nuestra palanca principal para desarrollar talento. Es un programa transversal que combina formación funcional en banca y productos financieros, organización y procesos, metodologías ágiles, y una base técnica sólida en tecnologías y plataformas especializadas del sector (Java, Cobol, SQL, Calypso, Murex...). A esto se añade un plan de carrera individualizado, seguimiento cercano y participación de profesionales en activo como formadores, asegurando que los participantes estén listos para integrarse en proyectos complejos desde el primer día.



Aunque la IA inspira enormes expectativas, el CEO recuerda que los clientes prefieren resolver con profesionales las situaciones críticas.

**“No basta con ser un buen técnico o gestor de proyectos, es necesario entender a fondo el negocio y liderar equipos que también integran agentes de IA. En *Qaracter*, abordamos esta capacitación a través nuestra Academy”**

Tras once ediciones, aproximadamente una cuarta parte de nuestra plantilla actual procede de la Academy, con niveles de rotación muy bajos. Complementamos esta base con programas internos de actualización continua en nuevas tecnologías —IA, automatización, data & analytics, cloud— alineados con las soluciones que implementamos en proyectos de clientes.

En materia de IA aplicada, los profesionales aprenden a formular correctamente problemas y consultas, interpretar críticamente los resultados, detectar posibles sesgos y decidir cuándo debe intervenir un humano, asegurando así que la tecnología potencie la decisión, no la sustituya. Para nosotros, la gestión profesional de proyectos no es solo un servicio externo, sino una competencia transversal integrada en el día a día de los equipos.

**E.E.: Teniendo en cuenta que el Barómetro señala que el 83 % de los usuarios cree que su relación con el banco será principalmente digital en diez años, pero casi la mitad preferiría un equilibrio entre lo digital y lo humano, ¿cómo imagina la relación banco/aseguradora–cliente y el rol de los proyectos en ese escenario?**

**E.G.**: Creo que el futuro de la relación cliente–banco o cliente–aseguradora será claramente digital, pero nunca puramente digital. Los clientes quieren gestionar su día a día

desde el móvil, pero esperan que, cuando surgen decisiones complejas o situaciones críticas, haya un profesional que les escuche, asesore y asuma responsabilidad. Por eso en *Qaracter* hablamos de un futuro ‘digital con alma humana’.

El *project management* es la disciplina que hace posible ese equilibrio. Los proyectos son el vehículo para evolucionar paso a paso de un modelo orientado al producto a un modelo orientado a la relación, donde la IA permite ser más proactivos, personalizados y eficientes, sin perder la cercanía.

En los próximos años, cada proyecto de digitalización deberá responder a tres preguntas clave:

1. ¿Qué problema real del cliente resuelve?
2. ¿Cómo impacta en la confianza?
3. ¿Qué papel queremos que juegue la IA frente al profesional?

Ese enfoque asegura que la innovación tecnológica genere valor tangible para el cliente, manteniendo la experiencia humana en los momentos que realmente importan •