

<p><i>Revista científica CENTROS</i></p> <p>30 de enero de 2019 – Vol.8 No 1</p> <hr/> <p>ISSN: 2304-604X pp. 64- 86</p> <p><i>Recibido: 21/07/18; Aceptado: 20/12/18</i></p> <p>Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.</p> <hr/> <p>https://revistas.up.ac.pa/index.php/centros indexada en</p>	
 	
<p>http://www.latindex.unam. http://miar.ub.edu/issn/2304-604X</p>	

Diagnóstico de la situación actual de la Administración de Proyectos de Tecnología de la Información en la Banca Panameña

Diagnosis of the current situation of the Information Technology of Projects Management in the Panamanian Bank

Amarilis De León¹; Saúl Ardines¹; Angélica Pierre¹; Keila Ortega²

¹Autor principal y profesor de la Facultad de Informática, Electrónica y Comunicación de la Universidad de Panamá. amadelh@hotmail.com

²Autor principal e Ingeniera en Informática egresada de la Facultad de Informática, Electrónica y Comunicación de la Universidad de Panamá

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación consiste en diagnosticar la situación actual de la Administración de Proyectos de Tecnología de la Información (TI) en la banca panameña, de tal manera que pueda conocerse si las entidades bancarias panameñas manejan los elementos básicos para la Administración de Proyectos de TI. Esta investigación es descriptiva que busca conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes en el ámbito de Administración de Proyectos de TI en las instituciones bancarias. De los 50 bancos panameños de licencia general, se estudiaron 10 entidades, seleccionadas en base a criterios como: instalaciones, servicios, productos y estructura organizacional existente para el desarrollo de proyectos TI. Para recabar la información se utilizó un cuestionario de 52 preguntas distribuidas por indicadores de los elementos

básicos para la Administración de Proyectos de TI. La investigación demuestra que las entidades bancarias panameñas, en su mayoría, no manejan estándares para la Administración de Proyectos de TI ocasionando improvisaciones que conllevan aumento en los costos y retrasos en los tiempos del proyecto.

Palabras clave: bancos, Proyectos TI, estándares, PMI, administración.

ABSTRACT

The objective of this research is to diagnose the current situation of Information Technology (IT) Management Projects in Panamanian banking, so that it can be known if Panamanian banking entities handle the basic elements for Project Management. This research is descriptive that seeks to know the situations, customs and prevailing attitudes in the field of IT Project Management in banking institutions. Of the 50 Panamanian banks with a general license, 10 entities were studied, selected based on criteria such as: facilities, services, products and existing organizational structure for the development of IT projects. To gather the information, a questionnaire of 52 questions distributed by indicators of the basic elements for the IT Project Management was used. Research shows that Panamanian banks, for the most part, do not handle standards for IT Project Management, causing improvisations that lead to increased costs and delays in project times.

KEYWORDS: banks, IT Projects, standards, PMI, management.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación plantea conocer la metodología que las entidades bancarias llevan a cabo para desarrollar sus Proyectos de Tecnología de la Información, por ello, su objetivo consiste en diagnosticar la situación actual de la Administración de Proyecto de Tecnología de la Información en la banca panameña. Es importante que las entidades bancarias tengan como función principal administrar todos los Proyectos de Tecnología de la Información. La falta de una guía metodológica adecuada puede crear frustración por la ineficiencia y variabilidad en la ejecución de los proyectos y sus resultados. De allí la necesidad de una metodología para la Administración de Proyectos, pero esta resulta difícil, compleja y confusa para las organizaciones, es todo un reto asegurar que las prácticas sean aceptadas e institucionalizadas (Heerkens, 2002).

Mendoza (2007) plantea que la cultura organizacional es uno los principales obstáculos para implementar un departamento de Administración de Proyectos. Esto presupone una

barrera para cualquier cambio de costumbres y valores que pudieran darse. Entre otros de los principales obstáculos que ocurren en las organizaciones pueden mencionarse:

- a) Los proyectos nunca terminan según las fechas planeadas.
- b) Los proyectos nunca terminan según el alcance original.
- c) Las organizaciones no mantienen una cartera suficiente de recurso humano para dedicarse al desarrollo de proyectos.
- d) A las organizaciones les cuesta trabajo invertir tiempo de calidad en el proceso de planeación.
- e) Falta de comunicación entre los involucrados del proyecto.
- f) Regularmente no existe documentación de proyectos.
- g) Pobre ejecución.

David Díaz, director de proyectos generales de PM Consultant, señala que los errores en la gerencia de proyectos en el área de Tecnología de la Información se dan porque muchas veces se está enfocado al 100% en la parte técnica (programación) y se dejan a un lado los requisitos gerenciales del proyecto, lo que conlleva a no gestionar adecuadamente las expectativas de la alta gerencia y el equipo de trabajo¹.

En la actualidad, en Panamá, la mayoría de las entidades bancarias ejecutan importantes proyectos, por ejemplo, la implementación de sucursales en línea o virtuales que permiten a los clientes realizar sus transacciones de manera segura sin tener que trasladarse a una sucursal física, igualmente, ofrecen soluciones similares desde un dispositivo móvil, entre otros. Algunos de estos proyectos, no han tenido el éxito esperado por diversas razones, una de las principales, ha sido el hecho de asumir a nivel técnico que se tiene pleno conocimiento de los requerimientos funcionales, lo que conlleva a no ser lo suficientemente críticos para generar aclaraciones y alinear expectativas, con la finalidad de que el resultado esperado sea igual al entregado. La necesidad de mejorar la experiencia de los clientes obliga a las entidades a mantenerse a la vanguardia en temas tecnológicos a través de la asesoría de equipos técnicos capaces

¹ Comentario de David Díaz sobre los errores en la administración de proyectos en el área de TI, información obtenida de la revista ITNOW (8 enero 2013), Errores comunes en gestión de proyectos de IT; <http://revistaitnow.com/2013/01/negocios/errores-comunes-en-gestion-de-proyectos-de-it/>.

de innovar. Tal razón hace que cada vez sea más importante estandarizar el trabajo de gestión de los proyectos para permitirle al equipo técnico que se dediquen a lo más importante, que es asesorar a la organización en la selección de soluciones tecnológicas acorde al modelo estratégico y no a inventar un modelo de gestión individual para cada proyecto.

En la actualidad las organizaciones invierten mucho dinero en desarrollar o mejorar sus sistemas o equipos, lo cual implica una duración concreta, de un mes, un año o más, y por el grado de inversión que implican, ameritan ser manejados como proyectos. Los proyectos son frecuentemente implementados como un medio para ejecutar un plan estratégico más amplio, con la documentación y las bases para sustentar cada paso realizado.

El sector financiero de Panamá cuenta con una reconocida estabilidad económica y financiera, que siempre han sido atractivos para bancos extranjeros muchos de los cuales, desde su sede en Panamá, se expanden a regiones como Centroamérica y el Caribe. En este proceso de evolución la Tecnología de la Información juega un papel muy importante, puesto que gracias a sistemas eficientes se puede mantener la trazabilidad, calidad y eficiencia de los flujos de la operación bancaria del país. Las entidades bancarias son las organizaciones en las que más se ha desarrollado Proyectos de Tecnología de la Información, dada la transparencia con la que se deben presentar los resultados de sus implementaciones, sin embargo, el reto ha sido importante pues los proyectos no siempre salen bien y esto implica reprocesos y, por ende, pérdidas.

Dicho lo anterior, este estudio hace uso de documentos con información acerca de procesos para la Administración de Proyectos de Tecnología de la Información, la Metodología PMI, así como de cualquier otro tipo de documentación que pudo contribuir al desarrollo de este proyecto.

Administración de Proyectos de Tecnología de la Información

El alcance de las metas marcadas en las iniciativas estratégicas de cada organización se implementa en los proyectos para mejorar productos o servicios ofrecidos. Aplicar mejoras operativas, rediseñar procesos, entre otros, con el fin de estar siempre a la vanguardia y permanecer en el mercado. Esta es la importancia de la Administración de Proyectos de TI. Entiéndase por Administración de Proyecto de Tecnología de la Información a las actividades que involucran desde la adquisición de equipo computacional hasta el desarrollo o compra de sistemas, que representan una inversión considerable en el presupuesto de las organizaciones.

El Instituto de Administración de Proyectos (PMI) es un organismo internacional y sin fines de lucro que se dedica al estudio y promoción en la dirección de proyectos con principios, conceptos, herramientas y técnicas que ayudan a mejorar el desarrollo y efectividad de cualquier proyecto, incrementando las posibilidades que el proyecto sea exitoso. Por tanto, la Administración de Proyectos a través de un método estructurado permite que las organizaciones puedan ir evaluando cada paso, traduciéndose esto en una mejora continua hacia el éxito del proyecto. Heerkens (2000) establece una serie de elementos básicos que orientan la Administración de Proyectos de TI, que a continuación se describen:

1. Metodología Estandarizada de Proyectos de Tecnología de la Información que se compone por los siguientes indicadores:

- Manual de implementación de procesos de Proyectos de Tecnología de la Información: describe los procesos de ejecución del proyecto y necesita ser bien distribuido y comprendido por el equipo del proyecto.
- Manual de procesos de Administración de Proyecto de Tecnología de la Información: define métodos y herramientas en detalle, explica dónde y cómo deben ser usados con la implementación de procesos.

- Publicación de expectativas sobre los procesos: las expectativas a lograr consistencia de procesos sobre cómo y cuándo seguirlos, apegados a los requisitos de cada puesto y sus responsabilidades.
- Definir correctamente el desempeño del proyecto: provee lineamientos para ayudar al personal a comprender qué constituye el éxito del proyecto. El éxito debe ser enfocado a usar los procesos y métodos apropiados.
- Desarrollo y utilización de formas estandarizadas y de apoyo a procedimientos: por ejemplo, plantillas de calendarización y algoritmos de estimación.

2. Organización del trabajo y expectativas del desempeño conformado por estos indicadores:

- Descripción de todas las funciones relacionadas al puesto: incluir una descripción detallada de los deberes y competencias del trabajo para que se puedan evitar traslapes y conflictos.
- Expectativas de desempeño para cada trabajo dentro del proyecto: a menudo, se limitan a estatutos sobre desempeño técnico, además, debe incluirse la conducta y la experiencia.
- Medios de crecimiento: se refiere a la creación de diferentes niveles de habilidades dentro de la comunidad del proyecto.
- Medios de carrera: se refleja en la creación de oportunidades de ascenso dentro del proyecto para la organización.

3. Programas de desarrollo de habilidades individuales formados por los siguientes indicadores:

- Medición continua de las competencias individuales: el instrumento para estas mediciones debe venir de las definiciones del trabajo, debe ser un análisis de 360 grados.
- Proceso formal de planeamiento de carrera: los medios para ascensos deben ser bien definidos para crear oportunidades a los involucrados en el proyecto.
- Programas internos de tutoría: aprovechar la experiencia de un miembro del equipo para enseñar a otros.

- Programas internos de pasantías: aprovechar la experiencia de un miembro del equipo para enseñar a otros.
- Apoyo a oportunidades externas de desarrollo: este incluye a sociedades profesionales y a programas con universidades.

4. Métricas para la evaluación de proyectos que se constituyen por estos indicadores:

- Documentación correcta del desempeño: están muy ligadas a las metodologías utilizadas, incluyendo los estatutos de qué es lo deseable y lo que no, las conductas aceptables tanto del equipo como del gerente del proyecto, dejando cierta flexibilidad.
- Evaluación y análisis continuo de los resultados actuales: es imperativo que los resultados del proyecto sean debidamente almacenados con exactitud, así mismo los miembros de equipo no deben ser castigados por lograr menos de lo deseado.
- Un programa efectivo de auditoría: se refiere a la revisión interna del proyecto cuando está en progreso. La auditoría no debe ser vista como una interrupción, sino como un medio positivo.
- Recopilación de datos y capacidad de consulta: procedimientos y sistemas para almacenar de manera eficiente y efectiva la información generada en el proyecto.
- Análisis de las lecciones aprendidas: concierne principalmente a la organización llevar a cabo esta función y darles alta prioridad a las métricas de éxito.
- Benchmarking continuo y periódico: se refiere a comprender que tan bien otros ejecutan los proyectos y aprender los objetivos de desempeño.

5. Cultura organizacional de apoyo compuesta por estos indicadores:

- La estructura organizacional conducida a la ejecución de proyectos: consiste en acomodar formalmente como hacer las cosas para emigrar hacia la cultura de Administración de Proyectos de Tecnología de la Información.
- Una organización orientada a los puestos de trabajo en función del proyecto: la Administración de Proyectos de Tecnología de la Información debe ser entendida y, a la vez, valorada como algo muy importante.

- La asignación temprana de los Gerentes de Proyectos: esto permite que el administrador de proyectos participe en funciones de negociación, trato con los clientes, análisis financieros, entre otros.
- Mantener la autoridad del gerente del proyecto a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
- Demostrar respeto por el gerente del proyecto y sus métodos.
- Reforzamiento positivo para los que siguen un proceso de orientación en equipo (darle más importancia al trabajo en equipo).
- Asignación formal de los patrocinadores del proyecto.
- Procesos de apoyo a nivel organizacional.

Es necesario contar con soluciones integrales y eficientes de la Administración de Proyectos de TI, que ayuden a garantizar el cumplimiento de los objetivos, así como proveer la información necesaria para la toma de decisiones a la alta dirección. Tomando en cuenta que los cambios a nivel de TI representan un alto porcentaje de la inversión de las grandes empresas, se realiza este estudio con el objetivo de diagnosticar la situación actual de las entidades bancarias para establecer las posibles pautas que permitan emplear un modelo de Administración de Proyectos, capaz de mejorar la administración e implementación de los Proyectos de TI adaptado a las necesidades de nuestro país tomando en cuenta aquellas oportunidades de mejoras y buenas prácticas que garanticen la gestión eficiente, logrando con ello proteger la inversión de las organizaciones con una mejor valorización de sus activos.

MATERIALES Y MÉTODOS

El criterio actual de las empresas debe ir más allá, y comprender en qué medida los resultados de sus proyectos están alineados con la estrategia de la organización. En una concepción más amplia de los resultados de un proyecto, se tienen en cuenta sus efectos en el crecimiento, su responsabilidad social corporativa, su imagen y capacidad evolutiva del producto o la tecnología desarrollada, entre otros. Por lo anterior, la hipótesis de esta investigación es demostrar que las entidades bancarias en Panamá no

manejan estándares para la Administración de Proyectos de Tecnología de la Información.

Para el desarrollo del marco metodológico se hizo uso de las siguientes herramientas:

- Cuestionarios a nivel de madurez. Estos se tomarán del modelo de madurez de Harold Kerzner. Estos cuestionarios son una herramienta para determinar el nivel de madurez dentro de una organización.
- Metodología de la Administración de Proyectos PMBOK.
- Entrevistas y encuestas a miembros de los equipos de proyectos de Tecnología de la Información.
- Juicio de expertos de personas con experiencia en la administración de proyectos y certificados localmente.

Además, se utilizarán fuentes primarias y secundarias de información, definidas a continuación:

- Fuentes primarias: para este trabajo se realiza un cuestionario con los equipos de proyecto de Tecnología de la Información, así como también con las personas de las diferentes áreas que han estado involucradas en proyectos para tomar como base sus experiencias y necesidades.
- Fuentes secundarias: en este proyecto también usa las fuentes secundarias al consultar documentos y herramientas globales existentes para analizar la aplicación de estos en los Proyectos de Tecnología de la Información.

La población está representada por las entidades bancarias que ejecutan Proyectos de TI.

Se utilizaron los principales criterios de selección:

- a. Entidades bancarias que cuenten con un departamento de TI. Dicho departamento debe incluir como mínimo las siguientes áreas: Desarrollo, Soporte a la Producción, Servicio de Infraestructura y Certificaciones.
- b. Que los Proyectos de TI sean ejecutados localmente.

- c. La entidad bancaria debe brindar alguno de los siguientes productos: cuentas de ahorros, cuentas corrientes, depósito a plazo fijo, tarjetas, préstamos de auto, préstamos hipotecarios, préstamos personales, leasing.
- d. La entidad bancaria debe brindar alguno de los siguientes servicios: banca en línea, cajeros automáticos, puntos de ventas (POS), sucursal telefónica.
- e. Entidades bancarias en donde se permita el acceso a la información requerida para el desarrollo de este proyecto.

Existen ochenta y seis (86) entidades bancarias hasta el momento de las cuales cincuenta (50) poseen licencia general, esto les permite realizar transacciones locales e internacionales, un grupo de veintisiete (27) bancos poseen licencia internacional y otros catorce (14) sólo poseen licencia de representación. De acuerdo con los datos anteriores se cuenta con una población de cincuenta (50) bancos en que se puede realizar el estudio, es decir, que cuentan con licencia general. Sin embargo, existe un 20% (10 entidades) que cumple con los criterios de selección: instalaciones, servicios, productos, que se demuestra la estructura técnica que poseen para desarrollar proyectos de índole tecnológica. Otro criterio importante son las facilidades que ofrece la entidad para acceder a la información requerida para el estudio. Dada las políticas de seguridad y de confidencialidad que tienen las entidades bancarias en que se realiza el estudio no se puede revelar el nombre del banco ni el de las personas encuestadas, por lo que se optó en la investigación sustituir los nombres por números.

Algunas encuestas se realizaron personalmente y otras por correo electrónico o por vía telefónica, de acuerdo con la disponibilidad de los encuestados. En la Tabla 1 se encuentran algunas de las características encontradas por entidad.

Tabla 1. Características de la población

Características	Descripción	Entidad 1	Entidad 2	Entidad 3	Entidad 4	Entidad 5	Entidad 6	Entidad 7	Entidad 8	Entidad 9	Entidad 10
Generales	Presencia del departamento de Tecnología de la Información	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Proyectos ejecutados localmente	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Licencia general	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Productos	Cuentas de ahorro	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	cuentas corrientes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	depósitos a plazo fijo	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	tarjetas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	préstamos de autos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓
	préstamos hipotecarios	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	préstamos personales	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓
leasing	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	
Servicios	Puntos de ventas	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✗
	Banca en línea o Sucursal virtual	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Cajeros automáticos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Sucursal física	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Sucursal telefónica	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Restricciones para el estudio	Alto	✓			✓		✓	✓		✓	✓
	Medio				✓				✓		
	Bajo		✓	✓		✓					

Se utilizó como instrumento de recopilación un cuestionario, que se aplicó en las entidades bancarias seleccionadas. Con la aplicación de este cuestionario se busca conocer los puntos críticos en los que se presenta mayor impacto al darse una inadecuada Administración de Proyectos. El cuestionario consta de cincuenta y dos (52) preguntas con dos (2) alternativas de respuestas, distribuidas por los indicadores de los elementos básicos para la Administración de Proyectos de TI, a saber:

- Indicador No. 1 Nivel de Madurez: 29 preguntas.
- Indicador No. 2 Nivel de Metodología: 6 preguntas.
- Indicador No. 3 Herramientas de Dirección de Proyectos: 5 preguntas.
- Indicador No. 4 Nivel de desarrollo de competencia: 7 preguntas.
- Indicador No. 5 Nivel de oficina de Administración de Proyectos: 5 preguntas.

Las preguntas únicamente se aplicaron a las personas que tienen participación en los Proyectos de TI, en las entidades bancarias seleccionadas. Finalmente, se realizó la evaluación de los datos obtenidos de las entidades bancarias. A través de las respuestas proporcionadas se pudo conocer las necesidades y aquellas buenas prácticas que tienen estas entidades y, con ello, se establecieron las conclusiones del presente trabajo.

RESULTADOS

Los resultados obtenidos durante el estudio se presentan por indicador y por entidad. La información recolectada se expone para cada uno de los indicadores definidos, de acuerdo con el rango del número de respuestas afirmativas.

Indicador 1: Nivel de madurez

A través de este indicador se evalúa, en términos generales, si la entidad cuenta y conoce los criterios que involucran la Administración de Proyectos de TI; si domina los términos y si conoce el propósito de esta gestión. Esto se logra a través de preguntas relacionadas a la existencia de políticas para Administración de Proyecto de TI, donde la respuesta afirmativa aplica para los casos en que se demuestre que se tiene y conoce el criterio. En la Figura 1, se muestra el rango de las respuestas afirmativas (sí cumplen) relacionadas a las preguntas que miden el nivel de madurez por entidad. En esta Figura se agrupan las respuestas afirmativas de las veintinueve (29) preguntas realizadas.

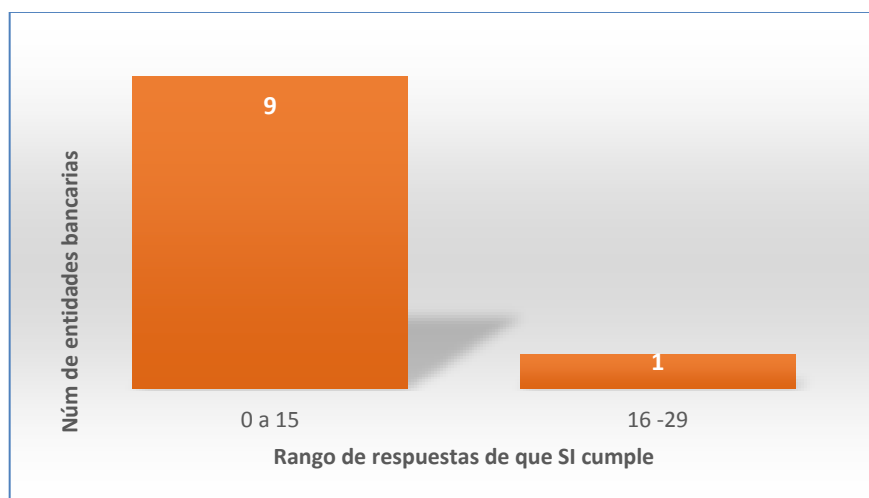


Figura 1. Número de respuestas afirmativas según Nivel de Madurez

El rango de respuestas afirmativas de 16 a 29 demuestra un mayor nivel de madurez. Como resumen de las respuestas obtenidas por entidad se presenta la siguiente observación del Figura 1: la mayor cantidad de respuestas afirmativas (21) indicadas en el rango de 16 a 29 se dieron en una entidad, el resto de las entidades con respuestas afirmativas se ubicaron en el rango de 0 a 15.

Indicador 2: Nivel de metodología

A través de este indicador se evalúa la presencia de estándares o modelos que faciliten la gestión y medición de los proyectos en las entidades. Esto se logra a través de preguntas relacionadas a la existencia de procedimientos para la Administración de Proyectos de TI. La respuesta afirmativa aplica para los casos en que se demuestre que se tiene y conoce el procedimiento. En la Figura 2 se encuentran los totales de las respuestas afirmativas a las preguntas que miden el nivel de metodología por entidad. En este Figura se agrupan las respuestas afirmativas de las 6 preguntas realizadas.

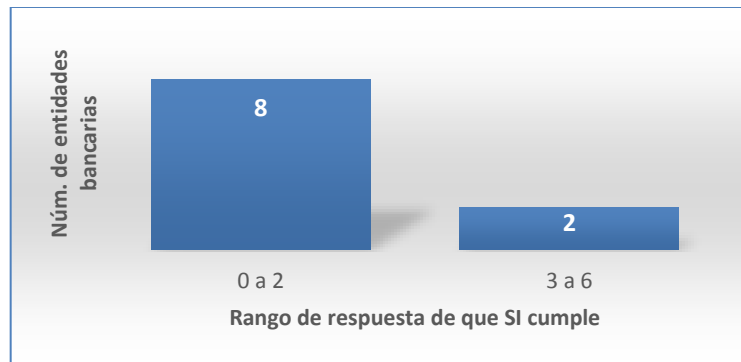


Figura 2. Número de respuestas afirmativas según criterio de Presencia de Metodología

A mayor número de respuestas afirmativas demuestra un mayor nivel de criterio de presencia de metodología. Como resumen de las respuestas obtenidas por entidad se presenta la siguiente observación en la Figura: dos entidades bancarias contestaron afirmativamente entre 3 a 6 preguntas. Mientras que ocho entidades están entre el rango de 0 a 2 respuestas afirmativas.

Indicador 3: Nivel de herramientas

A través de este indicador se evalúa la presencia de herramientas que faciliten la Administración de Proyectos. Esto se logra a través de preguntas relacionadas a la existencia de herramientas de software, plantillas para la Administración de Proyectos. La respuesta afirmativa aplica para los casos en que se demuestre que se tiene y conoce el procedimiento. En la Figura 3 se encuentran los rangos de las respuestas a las preguntas afirmativas que miden la existencia de herramientas por entidad. En esta Figura se agrupan las respuestas afirmativas de las 5 preguntas realizadas.

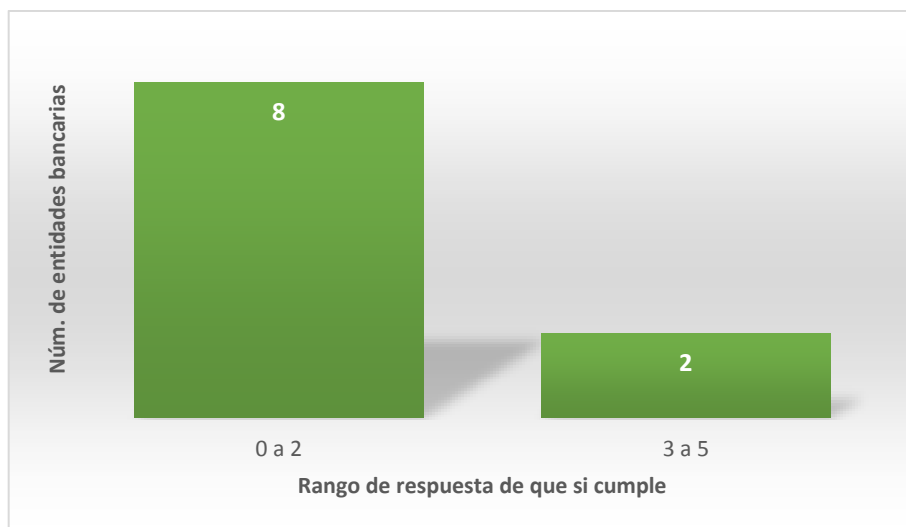


Figura 3. Número de respuestas afirmativas según criterio de Presencia de Herramientas

A mayor número de respuestas afirmativas demuestra un mayor criterio de presencia de herramientas. Como resumen de las respuestas afirmativas por entidad se presentan la siguiente observación de la Figura: dos entidades respondieron afirmativamente entre 3 a 5 a las preguntas, el resto contestó entre 0 a 2 preguntas afirmativas.

Indicador 4: Nivel de desarrollo de competencias

A través de este indicador se evalúa si existen programas para el desarrollo de competencias en Administración de Proyectos de TI. Esto se logra a través de preguntas relacionadas a la existencia de procesos, políticas, para afianzar y seleccionar al personal que atiende los proyectos en la organización, donde la respuesta afirmativa aplica para

los casos en que se demuestre que se considera el desarrollo de competencias. En la Figura 4 se encuentran los rangos de las respuestas afirmativas a las preguntas que miden la existencia de planes de desarrollo de competencias por entidad. En esta Figura se agrupan las respuestas afirmativas de las 7 preguntas realizadas.

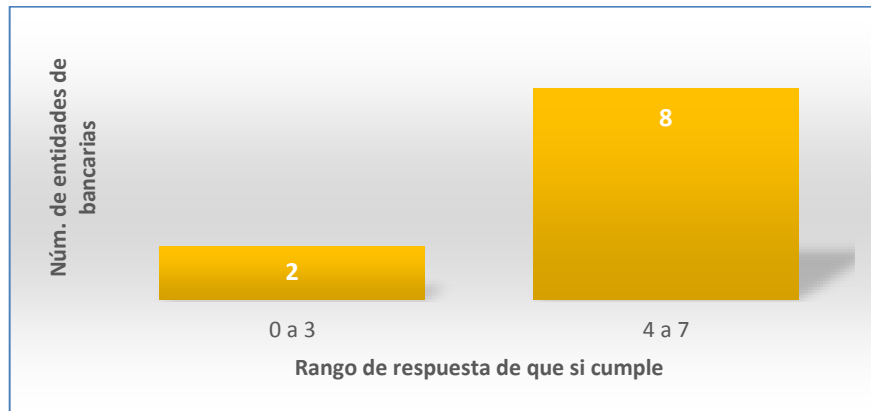


Figura 4. Número de respuestas según criterio de Planes de desarrollo de Competencias

A mayor número de respuestas afirmativas demuestra un mayor desarrollo de competencias. Como resumen de las respuestas obtenidas por entidad se presenta la siguiente observación de la Figura: 8 entidades respondieron afirmativamente entre 4 a 7 preguntas, el resto solamente respondió entre de 0 a 3 preguntas.

Indicador 5: Nivel de oficina de proyectos

A través de este indicador se evalúa si existen oficinas encargadas de controlar el portafolio de Proyectos de TI. Esto se logra a través de preguntas relacionadas a la existencia de éstas, donde la respuesta afirmativa aplica para los casos en que se demuestre que existe oficina de proyectos. En la Figura 5 se encuentran los rangos de las respuestas afirmativas a las preguntas que miden la existencia de oficinas de proyectos por entidad. En esta Figura se agrupan los resultados de las 5 preguntas realizadas.

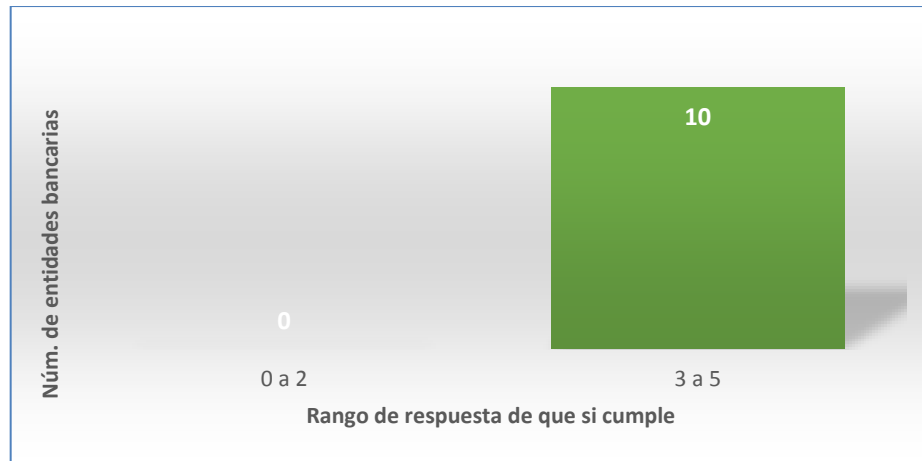


Figura 5. Número de respuestas según criterio de presencia de planes de oficinas de proyectos

A mayor número de respuestas afirmativas demuestra la existencia de una oficina de proyectos. Como resumen de las respuestas obtenidas por entidad se presenta la siguiente observación de la Figura: todas las entidades contestaron afirmativamente entre un rango de 3 a 5 preguntas.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se estipulan las siguientes bases que permiten analizar los resultados:

1. Con base a las respuestas afirmativas se realiza un análisis general sobre cada uno de los indicadores planteados.
2. El resultado arrojado del procesamiento de las respuestas afirmativas mediante la aplicación del cuestionario se presentará en un valor porcentual por indicador, lo cual se interpreta de la siguiente manera:
 - Será ALTO a mayor número (porcentual) de las entidades que respondieron afirmativamente.
 - Será BAJO a mayor número (porcentual) de las entidades que no respondieron afirmativamente.

Cabe señalar que con base a las respuestas afirmativas se demuestra que cuentan las entidades bancarias con los criterios que se evalúan en cada indicador. A continuación el análisis de resultados:

Indicador 1: Nivel de madurez

Medición: Es bajo para el grupo de las entidades que participaron.

El 90% de las entidades en estudio resultaron con un nivel bajo de madurez, mientras que el 10% resultó con un nivel alto de madurez. Las cuales se detallan así:

Alto: Entidad 1

Bajo: Entidades 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10

Indicador 2: Nivel de metodología

Medición: Es bajo para el grupo de las entidades que participaron.

El 80% de las entidades en estudio resultaron tener un nivel de metodología bajo, mientras que el 20% resultó con nivel alto de metodología. Las cuales se detallan así:

Alto: Entidades 1 y 2

Bajo: Entidades 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10

Indicador 3: Nivel de herramientas

Medición: Bajo para el grupo de las entidades que participaron.

El 80% de las entidades en estudio resultaron tener un nivel de herramientas bajo, mientras que el 20% resultó con nivel alto de herramientas. Las cuales se detallan así:

Alto: Entidades 1 y 2

Bajo: Entidades 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10

Indicador 4: Nivel de desarrollo de competencias

Medición: Alto para el grupo de las entidades que participaron.

El 80% de las entidades en estudio resultaron tener un nivel de desarrollo de competencias alto, mientras que el 20% resultó con nivel bajo de desarrollo de competencias. Las cuales se detallan así:

Alto: Entidades 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8 y 10

Bajo: Entidades 5 y 9

Indicador 5: Nivel de oficina de proyectos

Medición: Alto para el grupo de las entidades que participaron.

El 100% de las entidades en estudio resultaron cuenta con una oficina de proyectos. Las cuales se detallan así:

Alto: Entidades 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10

Bajo: Ninguna

Se evaluaron los tres principales indicadores utilizados en la investigación para verificar el uso de las entidades bancarias de los elementos básicos para la Administración de Proyectos de TI los cuales son: nivel de madurez, nivel de metodología y nivel de herramientas, mientras que los indicadores de los niveles de desarrollo de competencia y oficina de proyectos se utilizan como complemento para la explicación de los resultados.

Para determinar si la hipótesis se cumple o no se utilizan los siguientes parámetros:

Sí cumplen: hace referencia a los resultados obtenidos para los indicadores de los niveles evaluados con resultados superiores al 60%, dicho resultado demuestra un nivel alto para los indicadores en cuestión.

No cumplen: hace referencia a los resultados obtenidos para los indicadores de los niveles con resultados inferiores al 60%, que demuestra un nivel bajo de dichos indicadores.

Se comprueba la hipótesis, en virtud que el 80% de las entidades bancarias estudiadas no cumplen con los elementos básicos para Administración de Proyectos de TI. Se puede afirmar que esta hipótesis se acepta. Sin embargo, existen 3 entidades que no cumplen a cabalidad con los elementos básicos para Administración de Proyectos de Ti, pero su rango de respuestas entre 44% y 56% parecieran indicar que se encuentran en vías de mejora en el uso de los estándares para la Administración de Proyectos de TI.

CONCLUSIONES

Cabe señalar que de las 50 entidades bancarias con licencia general, solamente 10 cumplieron al menos con los criterios de selección, que entre otros, era la de tener una oficina encargada de los Proyectos de Tecnología de la Información.

La situación actual no va acorde con la naturaleza de este sector en materia de Tecnología de la Información y la Comunicación, en la que es una necesidad continua los Proyectos de Tecnología de la Información que implican grandes inversiones de tiempo y dinero debido al alto nivel de competitividad en las organizaciones bancarias. Paradójicamente, también, vale la pena mencionar que siendo Panamá un centro bancario internacional debería asegurar completamente todos los aspectos de seguridad que le merece la atención el sector bancario, como criterios mínimos en Tecnología de la Información.

En los resultados obtenidos de los indicadores principales evaluados: nivel de madurez, metodología y el de herramientas se observa que el 80% de las entidades estudiadas no los cumplen, hecho el cual confirma la necesidad de contar con estándares en la Administración de Proyectos de Tecnología de la Información, basados en los lineamientos del Project Management Institute (PMI), considerado uno de los estándares más reconocido a nivel mundial, adecuado a la realidad panameña que permita establecer las reglas a seguir en cada uno de los proyectos desarrollados por los departamentos de Tecnología de la Información. Con el fin de establecer un lenguaje común, en la ejecución y documentación de Proyectos de Tecnologías de la Información.

La necesidad del uso de estándares es requerido debido a que las organizaciones modernas son muy complejas para excluir una administración efectiva y eficiente, que reemplaza el uso de estructuras y relaciones organizacionales tradicionales. También, es de suma importancia que las organizaciones generen políticas para la Administración de Proyectos de TI. Las políticas no son solamente documentos para cumplir con las regulaciones a lo interno o externo de la entidad, representan también ser consideradas como herramientas fundamentales que establecen normas y condiciones bajo las cuales

se deben ejecutar los Proyectos de Tecnología de la Información. De allí su importancia que sean cabalmente ejecutadas. Dichas políticas deben ser divulgadas a toda la organización para su comprensión y formalización.

Puede, adicionalmente, recomendarse lo siguiente:

- Puesto que el 80% de las entidades no cumplen con los elementos básicos para la Administración de Proyectos de TI se recomienda el planeamiento de la utilización de estándares en la Administración de Proyectos de la TI.
- El uso de estándares para la Administración de Proyectos de TI evita que las áreas de TI no improvisen gestiones diferentes para cada proyecto. Tener una base estandarizada que les permita medir la ejecución de los proyectos es vital para el proceso de mejora continua.
- Las lecciones aprendidas deben documentarse de forma estandarizada y ser categorizadas para facilitar la búsqueda por parte de los usuarios. El uso de las lecciones aprendidas debe ser divulgado y promovido en la organización, para que a la llegada de un proyecto de Tecnología de la Información sea la primera referencia.
- Se debe concientizar al personal de Tecnología de la Información sobre la importancia de documentar, dado que la misma se convierte en la base de datos de conocimiento en cada uno de los procesos, además de ser una herramienta que les colabora en el éxito del producto, que provee un punto de referencia para toma de decisiones y reutilización de información.
- Se debe dejar claro que con la figura de un proyecto los miembros del equipo deben responder ante sus responsabilidades dentro del proyecto, esto a pesar de que tengan un jefe de línea en sus departamentos.
- Se deben realizar sesiones recurrentes que identifiquen dificultades en los procesos con que se ejecutan los proyectos.
- Se deben establecer controles de auditoría para verificar que el personal esté utilizando los estándares.
- Se debe realizar un análisis de la capacidad de personal para la atención de los proyectos, en mucho de los casos se reportan retrasos en las entregas, pero más que descuido es porque el personal está sobrecargado de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Capital Financiero. 2017. *Bancos que controlan cerca del 80% de los activos del Sistema Bancario Nacional* (Disponible en: <http://www.capital.com.pa/bg-bnp-y-banistmo-los-mas-robustos/>. Consultado el 5 de julio de 2017).
- Capital financiero. 2018. *Las Fintech también se abren camino en Panamá*. (Disponible en <https://elcapitalfinanciero.com/las-fintech-tambien-se-abren-camino-en-panama/>, Consultado el 20 de mayo 2018).
- Dharma Consulting. 2011 *Gestión de Portafolio. Usando la Gestión de Portafolio para lograr objetivos estratégicos y maximizar el retorno*. (Disponible en www.dharmacon.net., Consultado el 10 de junio de 2018)
- Econocom Osiatis. 2011. **ITIL – Gestión de Servicios TI** (Disponible en: http://itil.osiatis.es/Curso_ITIL/Gestion_Servicios_TI/gestion_de_incidentes/introduccion_objetivos_gestion_de_incidentes/escalado_de_incidentes.php. Consultado el 5 de mayo de 2018).
- ESQUEMBRE, J., BAIDES, N., & CALDERARO C. 2011, *Dirección Profesional de Proyectos* (2ª ed) Buenos Aires, Argentina: Person Educación S.A. 540 páginas.
- InfoQ. 2018. *Standish Group 2015 Chaos Report Q&A con Jennifer Lynch* (Disponible en: <http://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015>. Consultado el 2 de abril de 2018).
- HEERKENS, G. 2000. **How to: implement project management in any organization**. Artículo presentado en los seminarios y simposios anuales en el Instituto de Administración de Proyectos (PMI), Houston, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- HEERKENS, G. R. 2002. *Gestión de proyectos* (No. 658.404 H459g). Madrid, ES: McGraw-Hill Interamericana.

- KERZNER, H., & KERZNER, H. R. 2017. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.
- ISACA. (2012). **COBIT 5 (Un Marco de Negocio para el Gobierno y la Gestión de las TI de la Empresa)**. Estados Unidos. s.e. 94 páginas.
- LARRÁN, J., DE LOS REYES, M. 2007. **La Banca por internet como innovación tecnológica en el sector bancario. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**. Vo. 13, No2, pág. 145 -153. (Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120280008>, Consultado el 10 de julio 2018).
- LAUDON, K. & LAUDON, J. 2012. *Sistemas de Información Gerencial*. México. Pearson Educación, S.A. 645 páginas.
- MENDOZA, M. 2007. **Metodología para la administración de proyectos; Una nueva cultura de trabajo**. *Innovaciones de Negocios*, 4(1), 39-61.
- Ministerio de Economía y Finanzas. 2018. *MEF presenta PL para modernizar el sistema financiero Intl. de Panamá*. (Disponible en <http://www.mef.gob.pa/es/noticias/Paginas/MEFpresentaunproyectedeLey.aspx>. Consultado el 20 de abril 2018).
- Revista IT NOW. 2013. *Errores comunes en gestión de proyectos de IT* (Disponible en: <http://revistaitnow.com/2013/01/negocios/errores-comunes-en-gestion-de-proyectos-de-it/>. Consultado el 10 noviembre de 2017).
- SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ, C. & BAPTISTA, P. 2006. *Metodología de la Investigación*. (4ª Ed) México. McGraw-Hill Interamericana. 850 páginas.
- SNYDER, C. S. 2014. **A guide to the project management body of knowledge: PMBOK (®) guide**. *Project Management Institute: Newtown Square, PA, USA*.
- Superintendencia de bancos de Panamá. 2018, (Disponible en <https://www.superbancos.gob.pa/es>, Consultado el 10 de mayo 2018).

The Standish Group. 2014. *Project Smart*. (Disponible en: <https://www.projectsmart.co.uk/white-papers/chaos-report.pdf>. Consultado el 5 de mayo de 2018)

TORO, F. 2013. *Administración de proyectos de informática*. Ecoe Ediciones. Bogotá.