

«Lo que no está en ITM Platform, no existe»: Caja de Ahorros gobierna los proyectos de su plan estratégico con una única fuente de la verdad

Caja de Ahorros, El Banco de la Familia Panameña

Caja de Ahorros es una entidad bancaria estatal fundada en 1934, con domicilio en la Ciudad de Panamá y la visión de bancarizar a Panamá con innovación y rentabilidad. Sus productos y servicios atienden de manera integral a tres segmentos estratégicos, personas, empresas y patrimonial, con un portafolio que combina soluciones tradicionales con herramientas digitales.

Sus reconocimientos respaldan esa estrategia: los rankings de MERCO en reputación, gestión ESG y atracción de talento, y premios como Fintech Americas, SUMMA y el reconocimiento de Sostenibilidad de AMCHAM en innovación, digitalización y educación financiera.

B/. 6,911 millones en activos

Utilidad neta de B/. 41.14 millones en 2025.

92 años al servicio de Panamá

Banco estatal fundado en 1934.

Más de 650,000 clientes

Personas, empresas y banca patrimonial.

Más de 2,100 colaboradores

60 sucursales, 317 cajeros y 829 puntos de adquisición.

Calificación AAA

AAA.pa de Moody's y AAA(pan) de Fitch Ratings.

Innovación reconocida

MERCO, Fintech Americas, SUMMA y AMCHAM.



Innovación y Transformación: la punta de flecha del plan estratégico

En Caja de Ahorros, la gestión del portafolio de proyectos se lidera desde la Gerencia Directiva de Innovación y Transformación, que reporta directamente a la Gerencia General y agrupa tres gerencias ejecutivas: la Oficina de Proyectos (PMO), Innovación, y Alianzas Estratégicas y Ecosistemas. Su responsable, Aldo Ríos, lo resume así: son funciones completamente transversales que trabajan para todas las demás gerencias del banco.

El detonante de esta organización fue la llegada, en 2024, de una nueva administración con un plan estratégico quinquenal que multiplicó el número de iniciativas en marcha. Los proyectos estratégicos, que reciben visibilidad al más alto nivel, incluida la Junta Directiva, forman el corazón del portafolio: en torno al 75% de los proyectos de la PMO responde directamente al plan estratégico, complementado por proyectos regulatorios y de mejora. Prácticamente el 100% involucra tecnología: nuevos productos digitales, rediseño de procesos e innovación que el mercado panameño aún no ofrece.

Una estructura de gobierno poco común (y muy eficaz)

La organización de proyectos de Caja de Ahorros presenta un rasgo que muchas organizaciones desearían: los directores de proyecto pertenecen jerárquicamente a la PMO y reportan a su Gerente Ejecutiva de Proyectos, Nidia Flores. El conocimiento del negocio lo aportan los líderes funcionales de cada área, que se integran en los equipos de proyecto junto con los patrocinadores; y en los proyectos con fuerte componente técnico se suma un PM de tecnología. El resultado es una separación clara entre la profesión de dirigir proyectos y el conocimiento experto del negocio, con un punto único de control del portafolio.

”

No habríamos podido implementar ITM Platform sin el impulso de nuestro gerente general. Los proyectos del plan estratégico exigen estar todos en la misma línea: estrategia, proyectos e innovación.

Aldo Ríos

Gerente Directivo de Innovación y Transformación, Caja de Ahorros



La demanda se gestiona de forma igualmente disciplinada: al cierre de cada año, mesas de trabajo con los patrocinadores recogen las necesidades de toda la organización, y la Gerencia General prioriza la cartera del año siguiente según su aportación al plan estratégico.

Gerencia General

Gerencia Directiva de Innovación y Transformación

Oficina de
Proyectos
(PMO)

Innovación

Alianzas
Estratégicas y
Ecosistemas



El reto: una inversión dormida y un plan estratégico que no podía esperar

Cuando Caja de Ahorros inició la ejecución de su nuevo Plan Estratégico, coexistían distintas formas de gestionar los proyectos institucionales. Aunque la plataforma ITM Platform ya estaba contratada, su adopción no había sido formalizada y los equipos utilizaban metodologías y herramientas diversas para la planificación y seguimiento de iniciativas.

Como resultado, la información se encontraba dispersa, el avance de los proyectos se consolidaba cada quince días y la elaboración de reportes para los comités de seguimiento y la Alta Gerencia requería hasta una semana de recopilación y validación manual.

En un contexto de crecimiento del portafolio de proyectos de transformación, se hizo evidente la necesidad de fortalecer la gobernanza, la visibilidad y el control de la ejecución estratégica. La organización contaba ya con una herramienta con las capacidades necesarias para responder a este desafío; el reto consistía en convertirla en el eje central de la gestión del portafolio institucional.

Con esta visión, se presentó a la Gerencia General una propuesta para impulsar la adopción corporativa de ITM Platform como solución única para la gestión y seguimiento de proyectos, iniciativa que fue aprobada con el objetivo de elevar la madurez de la gestión estratégica y brindar información oportuna para la toma de decisiones.

El problema no era la falta de herramienta, sino la falta de una única fuente de información oficial para gobernar la ejecución del plan estratégico.

El cambio: oficializar la plataforma y construir disciplina

La aprobación de la iniciativa transformó la manera en que Caja de Ahorros gestionaba su estrategia. ITM Platform pasó de ser una herramienta subutilizada a convertirse en el sistema oficial para la gestión integral del portafolio de proyectos institucionales que gestionan la Oficina de Proyectos (PMO) y la Gerencia Ejecutiva de Innovación.

Este cambio estuvo acompañado de una regla simple, pero contundente: «Lo que no está en ITM Platform, no existe». Bajo este principio, la organización estandarizó los procesos de planificación, seguimiento y control, y hoy el 100% de esos proyectos, estratégicos o no, se gestiona desde una única plataforma.

La medida eliminó la dispersión de la información, incrementó la transparencia sobre el estado de las iniciativas y fortaleció la capacidad de la Alta Gerencia para monitorear la ejecución de los objetivos estratégicos del banco con información actualizada cada semana.

El acompañamiento de StraTech

Para consolidar el cambio, Caja de Ahorros se apoyó en StraTech, partner de ITM Platform en Panamá, empresa especializada en implementación de tecnologías y transformación digital y en servicios de consultoría en gestión empresarial. El servicio, liderado por Marianella Musso Mendoza, responsable de la consultoría, la implementación y el soporte evolutivo, se desarrolló en dos fases.





La primera, entre diciembre de 2024 y febrero de 2025, puso en marcha la plataforma e incluyó 20 horas de capacitación teórica y práctica a las áreas de Proyectos Corporativos, Procesos, Mejora Continua e Innovación de la Gerencia Directiva de Innovación y Transformación, así como a la Gerencia Directiva de Tecnología y a la Gerencia Ejecutiva de Planificación Estratégica.

La segunda arrancó en septiembre de 2025, tras un assessment individual de los cinco project managers que entonces formaban el equipo, como un servicio de soporte evolutivo de más de 450 horas de trabajo especializado que combinó tecnología y buenas prácticas:

Cinco frentes de trabajo del soporte evolutivo

1. Diagnóstico y línea base

Auditoría inicial de más de 175 proyectos y evaluación de madurez del área.

2. Capacitación

Programa de formación (riesgos, inducciones y sesiones funcionales) en el que participaron diez personas adicionales de Proyectos Corporativos, Innovación y Tecnología durante 2026.

3. Calidad del dato y gobernanza

Auditorías mensuales de la información, ajustes de configuración y una cultura de actualización de riesgos, incidencias, presupuestos y líneas base.

4. Alineación estratégica

Vinculación de los objetivos estratégicos del banco con sus proyectos en la plataforma, junto con Planificación Estratégica.

5. Visibilidad ejecutiva

Desarrollo de dashboards en Power BI alimentados con los datos de ITM Platform.

Cómo se gestiona hoy el portafolio

Hoy la PMO y las áreas usuarias gestionan en ITM Platform el ciclo completo de sus proyectos: cronograma y alcance, riesgos, incidencias, presupuestos, compras y proveedores. La gestión de compras la ejecuta otra unidad del banco, pero su administración (contratos, pagos, saldos por proveedor) se refleja también en la plataforma, de modo que el coste del proyecto vive junto al proyecto.

El portafolio se organiza por programas y por patrocinador, de forma que cada gerencia directiva ve sus iniciativas y la Gerencia General ve el conjunto. El estado de los proyectos se actualiza cada semana, y los comités quincenales de seguimiento y las actualizaciones del plan estratégico se alimentan directamente de la información registrada.

~190

proyectos activos en la
plataforma

34

programas en gestión

180+

usuarios activos

8

gerencias patrocinadoras

Más de 450 horas de soporte evolutivo, más de 175 proyectos auditados y diez personas formadas: la disciplina que llevó al área del nivel 2 al nivel 3 de madurez en un año.

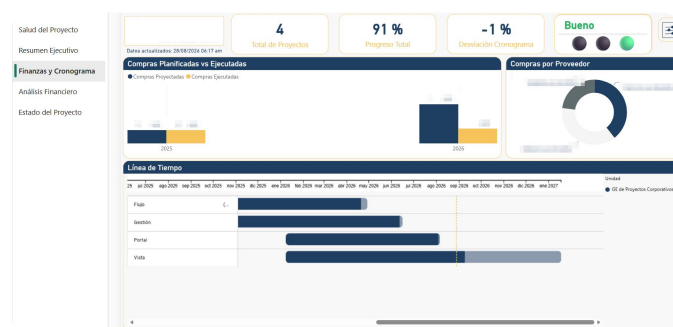


Nombre	Patrocinador	Estado	Prioridad	Presupuesto	Tipo	Evaluación	Inicio	Finalización	Cliente interno
☒ Transformación Digital 2026	Gerencia General	● En ejecución	Alta	4,850,000 \$	Estrategia de Negocio		01-01-2026	31-12-2027	
☒ Nueva banca en línea y app móvil	GD de Consumo	● En ejecución	Alta	1,900,000 \$	Implementación de Sistemas	● Bueno	03-02-2026	30-11-2026	GD de Consumo
☒ Apertura digital de cuentas	GD de Consumo	● En ejecución	Alta	620,000 \$	Nuevo producto	● Bueno	16-03-2026	15-01-2027	GD de Consumo
☒ Integración de pagos instantáneos	GE de Innovación	● En ejecución	Medio	740,000 \$	Implementación de Sistemas	● No crítico	04-05-2026	26-02-2027	GE de Innovación
☒ Eficiencia Operativa	GD de Operaciones	● En ejecución	Medio	2,300,000 \$	Operativos / Eficiencia Interna		01-09-2025	30-06-2027	
☒ Automatización del flujo de crédito	GE Red de Sucursales	● En ejecución	Normal	480,000 \$	Implementación de Sistemas	● Bueno	01-09-2025	31-03-2027	GE Red de Sucursales
☒ Digitalización de expedientes	GD de Operaciones	● En ejecución	Normal	350,000 \$	Gestión del cambio	● Crítico	12-01-2026	30-09-2026	GD de Operaciones
☒ Fortalecimiento de ciberseguridad	GD de Seguridad	● En ejecución	Alta	1,150,000 \$	Implementación de Sistemas	● Bueno	02-02-2026	31-12-2026	GD de Seguridad
☒ Reportes regulatorios automatizados	GD de Riesgo	● No iniciado	Normal	260,000 \$	Regulatorio / Cumplimiento		01-10-2026	30-06-2027	GD de Riesgo
☒ Gobierno y analítica de datos	GD de Tecnología	● En ejecución	Alta	980,000 \$	Estrategia de Negocio	● No crítico	10-11-2025	31-05-2027	GD de Tecnología
☒ Modernización de cajeros automáticos	GD de Administración	● Finalizado	Medio	1,420,000 \$	Infraestructura	● Bueno	03-03-2025	30-06-2026	GD de Administración
☒ Educación financiera digital	GD de Mercadeo	● En ejecución	Normal	140,000 \$	Sostenibilidad / ESG	● Bueno	06-04-2026	18-12-2026	GD de Mercadeo

Vista del portafolio en ITM Platform, con programas, patrocinadores, estado, prioridad, presupuesto y evaluación de cada proyecto (imagen ilustrativa con datos ficticios).

De los datos a la Alta Gerencia

Uno de los efectos más visibles del cambio está en el reporting ejecutivo. Cuando la Junta Directiva pide el estado de un proyecto emblemático, la respuesta nace de lo que el director de proyecto mantiene actualizado en ITM Platform. Para la vista de conjunto, el equipo de Estrategia extrae de la plataforma una síntesis ejecutiva de todos los proyectos del banco, y los dashboards en Power BI ofrecen a la Gerencia Ejecutiva de Proyectos Corporativos páginas de salud del proyecto, resumen ejecutivo, finanzas y cronograma, análisis financiero y estado del proyecto.



Dashboard de seguimiento en Power BI construido sobre los datos de ITM Platform (página «Finanzas y Cronograma», importes ofuscados).



”

La visibilidad que proporciona la plataforma ha permitido a la Alta Gerencia consultar periódicamente datos actualizados del Plan Estratégico. ITM Platform se ha convertido en la fuente única de los proyectos corporativos del Banco.

Nidia Flores

Gerente Ejecutiva de Proyectos, Caja de Ahorros



Resultados: del nivel 2 al nivel 3 de madurez en un año

El avance más significativo del primer año de trabajo conjunto es cualitativo y medible a la vez: en el assessment de madurez de gestión de proyectos, la Gerencia Directiva de Innovación y Transformación pasó del nivel 2 («en adopción»: plataforma incorporada pero con uso acotado y datos parciales) al nivel 3 («establecido»: registro consistente, uso estable y datos homogéneos y confiables). Ese salto se traduce en cifras concretas en el día a día de la PMO:

De 7 a 2 días

para preparar el estado del portafolio (un 70% menos)

Semanal

actualización del estado de los proyectos, antes quincenal

10 personas

capacitadas en 2026, con assessment de los 5 PMs iniciales

Nivel 3

de madurez alcanzado por Innovación y Transformación, desde el nivel 2

”

Nuestro equipo de estrategia toma la información desde ITM Platform y comparte un solo slide con cómo están todos los proyectos a nivel del banco. Se convierte en esa fuente de la verdad.

Aldo Ríos

Gerente Directivo de Innovación y Transformación, Caja de Ahorros

Lo que cambió en el día a día

Una única fuente de la verdad

Los proyectos corporativos se registran y actualizan en ITM Platform; el seguimiento dejó de viajar por correo y las «varias verdades» en paralelo desaparecieron del área pionera.

Reporting ejecutivo en 2 días, no en 7

La preparación del estado del portafolio para comités y Alta Gerencia pasó de una semana a dos días, porque la información ya está consolidada y al día.

Información al día

El estado de los proyectos se actualiza semanalmente, el doble de frecuencia que antes, con auditorías mensuales de calidad del dato como red de seguridad.

Visibilidad para decidir

La Alta Gerencia consulta periódicamente datos actualizados del Plan Estratégico y la Junta Directiva recibe información nacida de los mismos datos.

Alineamiento estratégico operativo

Los objetivos del plan estratégico están vinculados a sus proyectos dentro de la plataforma, y la priorización anual de la cartera se hace por aportación a la estrategia.

Equipos más capaces

Assessment individual y plan de capacitación para los PMs; la conversación con los responsables de proyecto se apoya en datos consistentes y mejores prácticas.





El siguiente capítulo: la visión 360°

El nivel 3 no es la meta, sino la base. La ambición que comparten Caja de Ahorros, StraTech e ITM Platform es una visión 360° del portafolio de proyectos de sistemas y procesos del banco: que todas las áreas que gestionan este tipo de proyectos los administren en ITM Platform como fuente única, confiable y en tiempo real para la toma de decisiones de la Alta Gerencia.

La hoja de ruta tiene dos tiempos:

1. Profundizar (2026)

Completar línea base, riesgos, presupuesto y compras en todos los proyectos; desplegar OKRs, KPIs y dashboards ejecutivos; y automatizar el reporting que hoy aún exige trabajo manual, conectando el dashboard corporativo en la nube directamente con los datos de ITM Platform.

2. Ampliar (2027)

Extender el modelo a Tecnología, Operaciones y el resto de áreas que gestionan proyectos de sistemas y procesos, replicando la fórmula del área pionera: patrocinio, capacitación, disciplina de datos y buenas prácticas.

Visión 360°: que todas las áreas que gestionan proyectos de sistemas y procesos los administren en ITM Platform como fuente única, confiable y en tiempo real.

En esa agenda entran también la integración con otros sistemas corporativos, como el ERP de compras, la incorporación de los team members (sin coste de licencia en ITM Platform) para que el avance se reporte desde quien ejecuta el trabajo, y la exploración de agentes de inteligencia artificial que trabajen sobre los datos de la plataforma respetando la metodología propia del banco.

”

El siguiente paso es automatizar: que lo que ya gestionamos en ITM Platform alimente directamente las presentaciones y el dashboard de la Alta Gerencia, sin trabajo manual intermedio.

Luis Villarreal

Gerente Ejecutivo de Innovación, Caja de Ahorros





Beneficios y resultados

1

Fuente única de la verdad

Portafolio corporativo oficializado en ITM Platform; si no está en la plataforma, no existe.

2

Reporting ejecutivo un 70% más rápido

De 7 a 2 días para preparar el estado del portafolio para comités y Alta Gerencia.

3

Información el doble de fresca

Actualización semanal del estado de los proyectos, frente a la quincenal anterior.

4

Madurez demostrable

Del nivel 2 al nivel 3 en un año en el área pionera, con assessment formal y diez personas capacitadas.

5

Estrategia conectada a la ejecución

Objetivos estratégicos vinculados a proyectos; priorización anual por valor estratégico; Alta Gerencia y Junta Directiva informadas desde los datos vivos de la plataforma.

6

Camino claro a la visión 360°

Hoja de ruta 2026-2027 con OKRs, dashboards, integraciones, team members e inteligencia artificial.

Estos resultados han convertido la gestión del portafolio en una capacidad estratégica de Caja de Ahorros: decisiones de la Alta Gerencia y de la Junta Directiva apoyadas en datos vivos, y una fórmula probada para extender el modelo al resto del banco.

