

«O que não está no ITM Platform não existe»: a Caja de Ahorros governa os projetos do seu plano estratégico com uma fonte única da verdade

Caja de Ahorros, o Banco da Família Panamenha

A Caja de Ahorros é uma instituição bancária estatal fundada em 1934, com sede na Cidade do Panamá e a visão de bancarizar o Panamá com inovação e rentabilidade. Seus produtos e serviços atendem de forma integral a três segmentos estratégicos, pessoas, empresas e banca patrimonial, com um portfólio que combina soluções tradicionais e ferramentas digitais.

Seus reconhecimentos sustentam essa estratégia: os rankings MERCO em reputação, gestão ESG e atração de talentos, e prêmios como Fintech Americas, SUMMA e o reconhecimento de Sustentabilidade da AMCHAM em inovação, digitalização e educação financeira.

B/. 6.911 milhões em ativos

Lucro líquido de B/. 41,14 milhões em 2025.

92 anos a serviço do Panamá

Banco estatal fundado em 1934.

Mais de 650.000 clientes

Pessoas, empresas e banca patrimonial.

Mais de 2.100 colaboradores

60 agências, 317 caixas eletrônicos e 829 pontos de aquisição.

Classificação AAA

AAA.pa da Moody's e AAA(pan) da Fitch Ratings.

Inovação reconhecida

MERCO, Fintech Americas, SUMMA e AMCHAM.



Inovação e Transformação: a ponta de lança do plano estratégico

Na Caja de Ahorros, a gestão do portfólio de projetos é liderada pela Diretoria de Inovação e Transformação, que se reporta diretamente à Presidência e reúne três gerências executivas: o Escritório de Projetos (PMO), Inovação, e Alianças Estratégicas e Ecossistemas. Seu responsável, Aldo Ríos, resume assim: são funções completamente transversais que trabalham para todas as demais diretorias do banco.

O gatilho dessa organização foi a chegada, em 2024, de uma nova administração com um plano estratégico de cinco anos que multiplicou o número de iniciativas em andamento. Os projetos estratégicos, que recebem visibilidade no mais alto nível, incluindo o Conselho de Administração, formam o coração do portfólio: cerca de 75% dos projetos da PMO respondem diretamente ao plano estratégico, complementados por projetos regulatórios e de melhoria. Praticamente 100% envolvem tecnologia: novos produtos digitais, redesenho de processos e inovação que o mercado panamenho ainda não oferece.

Uma estrutura de governança pouco comum (e muito eficaz)

A organização de projetos da Caja de Ahorros tem uma característica que muitas organizações gostariam de ter: os gerentes de projeto pertencem hierarquicamente à PMO e se reportam à sua Gerente Executiva de Projetos, Nidia Flores. O conhecimento do negócio vem dos líderes funcionais de cada área, que integram as equipes de projeto junto com os patrocinadores; e nos projetos com forte componente técnico soma-se um PM de tecnologia. O resultado é uma separação clara entre a profissão de dirigir projetos e o conhecimento especializado do negócio, com um ponto único de controle do portfólio.

”

Não teríamos conseguido implementar o ITM Platform sem o impulso do nosso presidente. Os projetos do plano estratégico exigem que todos estejam na mesma linha: estratégia, projetos e inovação.

Aldo Ríos

Diretor de Inovação e Transformação, Caja de Ahorros



A demanda é gerida de forma igualmente disciplinada: no fechamento de cada ano, mesas de trabalho com os patrocinadores reúnem as necessidades de toda a organização, e a Presidência prioriza a carteira do ano seguinte conforme sua contribuição ao plano estratégico.

Presidência

Diretoria de Inovação e Transformação

Escritório de
Projetos (PMO)

Inovação

Alianças
Estratégicas e
Ecossistemas



O desafio: um investimento adormecido e um plano estratégico que não podia esperar

Quando a Caixa de Ahorros iniciou a execução do seu novo Plano Estratégico, coexistiam formas distintas de gerir os projetos institucionais. Embora a plataforma ITM Platform já estivesse contratada, sua adoção não havia sido formalizada e as equipes usavam metodologias e ferramentas diversas para o planejamento e o acompanhamento das iniciativas.

Como resultado, a informação estava dispersa, o avanço dos projetos era consolidado a cada quinze dias e a elaboração de relatórios para os comitês de acompanhamento e a Alta Administração exigia até uma semana de coleta e validação manual.

Em um contexto de crescimento do portfólio de projetos de transformação, ficou evidente a necessidade de fortalecer a governança, a visibilidade e o controle da execução estratégica. A organização já contava com uma ferramenta com as capacidades necessárias para responder a esse desafio; o desafio era transformá-la no eixo central da gestão do portfólio institucional.

Com essa visão, apresentou-se à Presidência uma proposta para impulsionar a adoção corporativa do ITM Platform como solução única para a gestão e o acompanhamento de projetos, iniciativa que foi aprovada com o objetivo de elevar a maturidade da gestão estratégica e fornecer informação oportuna para a tomada de decisões.

O problema não era a falta de ferramenta, mas a falta de uma fonte única de informação oficial para governar a execução do plano estratégico.

A mudança: oficializar a plataforma e construir disciplina

A aprovação da iniciativa transformou a maneira como a Caixa de Ahorros geria sua estratégia. O ITM Platform deixou de ser uma ferramenta subutilizada para se tornar o sistema oficial para a gestão integral do portfólio de projetos institucionais geridos pelo Escritório de Projetos (PMO) e pela Gerência Executiva de Inovação.

Essa mudança veio acompanhada de uma regra simples, mas contundente: «O que não está no ITM Platform não existe». Sob esse princípio, a organização padronizou os processos de planejamento, acompanhamento e controle, e hoje 100% desses projetos, estratégicos ou não, são geridos a partir de uma única plataforma.

A medida eliminou a dispersão da informação, aumentou a transparência sobre o status das iniciativas e fortaleceu a capacidade da Alta Administração de monitorar a execução dos objetivos estratégicos do banco com informação atualizada a cada semana.

O acompanhamento da StraTech

Para consolidar a mudança, a Caixa de Ahorros apoiou-se na StraTech, parceira do ITM Platform no Panamá, empresa especializada em implementação de tecnologias e transformação digital e em serviços de consultoria em gestão empresarial. O serviço, liderado por Marianella Musso Mendoza, responsável pela consultoria, pela implementação e pelo suporte evolutivo, foi desenvolvido em duas fases.





A primeira, entre dezembro de 2024 e fevereiro de 2025, colocou a plataforma em operação e incluiu 20 horas de capacitação teórica e prática para as áreas de Projetos Corporativos, Processos, Melhoria Contínua e Inovação da Diretoria de Inovação e Transformação, assim como para a Diretoria de Tecnologia e a Gerência Executiva de Planejamento Estratégico.

A segunda começou em setembro de 2025, após uma avaliação individual dos cinco gerentes de projeto que então formavam a equipe, como um serviço de suporte evolutivo de mais de 450 horas de trabalho especializado que combinou tecnologia e boas práticas:

Cinco frentes de trabalho do suporte evolutivo

1. Diagnóstico e linha de base

Auditoria inicial de mais de 175 projetos e avaliação de maturidade da área.

2. Capacitação

Programa de formação (riscos, integrações e sessões funcionais) do qual participaram dez pessoas adicionais de Projetos Corporativos, Inovação e Tecnologia durante 2026.

3. Qualidade do dado e governança

Auditorias mensais da informação, ajustes de configuração e uma cultura de atualização de riscos, incidentes, orçamentos e linhas de base.

4. Alinhamento estratégico

Vinculação dos objetivos estratégicos do banco aos seus projetos na plataforma, junto com o Planejamento Estratégico.

5. Visibilidade executiva

Desenvolvimento de dashboards em Power BI alimentados com os dados do ITM Platform.

Como o portfólio é gerido hoje

Hoje a PMO e as áreas usuárias gerem no ITM Platform o ciclo completo dos seus projetos: cronograma e escopo, riscos, incidentes, orçamentos, compras e fornecedores. A gestão de compras é executada por outra unidade do banco, mas sua administração (contratos, pagamentos, saldos por fornecedor) também se reflete na plataforma, de modo que o custo do projeto vive junto ao projeto.

O portfólio é organizado por programas e por patrocinador, de forma que cada diretoria vê suas iniciativas e a Presidência vê o conjunto. O status dos projetos é atualizado a cada semana, e os comitês quinzenais de acompanhamento e as atualizações do plano estratégico são alimentados diretamente pela informação registrada.

~190

projetos ativos na
plataforma

34

programas em gestão

180+

usuários ativos

8

diretorias patrocinadoras

Mais de 450 horas de suporte evolutivo, mais de 175 projetos auditados e dez pessoas formadas: a disciplina que levou a área do nível 2 ao nível 3 de maturidade em um ano.

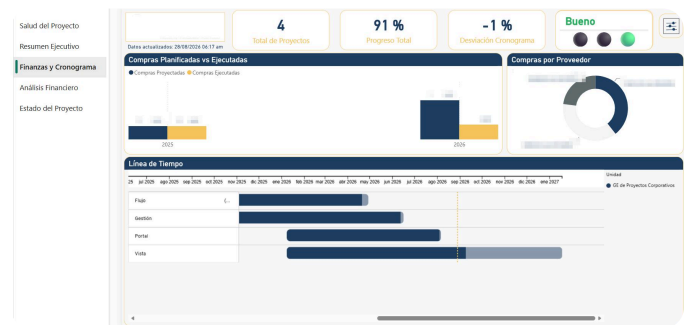


	Nombre	Patrocinador	Estado	Prioridad	Presupuesto	Tipo	Evaluación	Inicio	Finalización	Cliente interno
☒	Transformación Digital 2026	Gerencia General	En ejecución	Alta	4,850,000 \$	Estrategia de Negocio		01-01-2026	31-12-2027	
☒	Nueva banca en línea y app móvil	GD de Consumo	En ejecución	Alta	1,900,000 \$	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

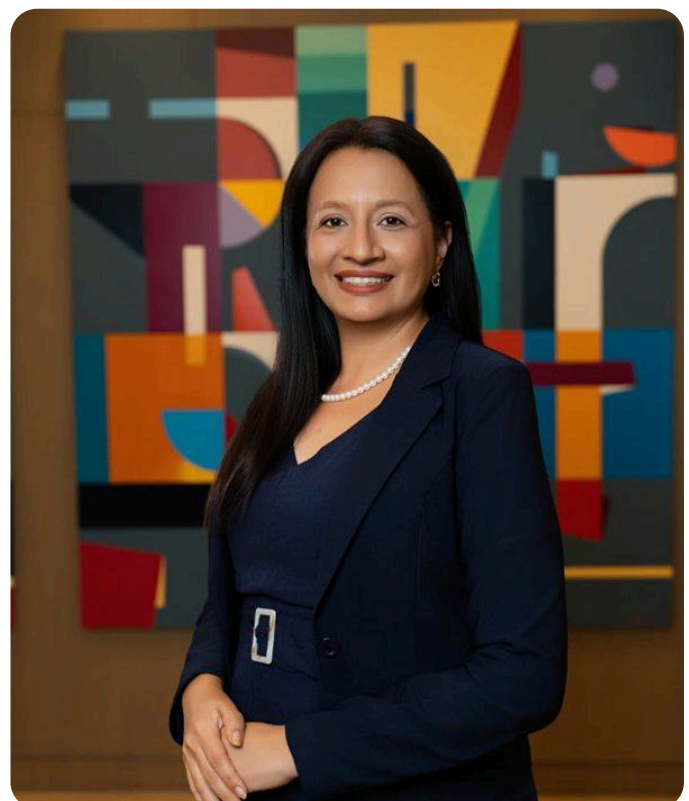
Visão do portfólio no ITM Platform, com programas, patrocinadores, status, prioridade, orçamento e avaliação de cada projeto (imagem ilustrativa com dados fictícios).

Dos dados à Alta Administração

Um dos efeitos mais visíveis da mudança está no reporte executivo. Quando o Conselho de Administração pede o status de um projeto emblemático, a resposta nasce do que o gerente de projeto mantém atualizado no ITM Platform. Para a visão de conjunto, a equipe de Estratégia extrai da plataforma uma síntese executiva de todos os projetos do banco, e os dashboards em Power BI oferecem à Gerência Executiva de Projetos Corporativos páginas de saúde do projeto, resumo executivo, finanças e cronograma, análise financeira e status do projeto.



Dashboard de acompanhamento em Power BI construído sobre os dados do ITM Platform (página «Finanzas e Cronograma», valores ofuscados).



”

A visibilidade que a plataforma proporciona permitiu à Alta Administração consultar periodicamente dados atualizados do Plano Estratégico. O ITM Platform tornou-se a fonte única dos projetos corporativos do Banco.

Nidia Flores

Gerente Ejecutiva de Proyectos, Caja de Ahorros



Resultados: do nível 2 ao nível 3 de maturidade em um ano

O avanço mais significativo do primeiro ano de trabalho conjunto é qualitativo e mensurável ao mesmo tempo: na avaliação de maturidade em gestão de projetos, a Diretoria de Inovação e Transformação passou do nível 2 («em adoção»: plataforma incorporada, mas com uso restrito e dados parciais) ao nível 3 («estabelecido»: registro consistente, uso estável e dados homogêneos e confiáveis). Esse salto se traduz em números concretos no dia a dia da PMO:

De 7 a 2 dias

para preparar o status do portfólio (70% menos)

Semanal

atualização do status dos projetos, antes quinzenal

10 pessoas

capacitadas em 2026, com avaliação dos 5 PMs iniciais

Nível 3

de maturidade alcançado por Inovação e Transformação, desde o nível 2

”

Nossa equipe de estratégia pega a informação do ITM Platform e compartilha um único slide com a situação de todos os projetos no nível do banco. Ele se torna essa fonte da verdade.

Aldo Ríos

Diretor de Inovação e Transformação, Caja de Ahorros

O que mudou no dia a dia

Uma fonte única da verdade

Os projetos corporativos são registrados e atualizados no ITM Platform; o acompanhamento deixou de circular por e-mail e as «várias verdades» em paralelo desapareceram da área pioneira.

Reporte executivo em 2 dias, não em 7

A preparação do status do portfólio para comitês e Alta Administração passou de uma semana para dois dias, porque a informação já está consolidada e em dia.

Informação em dia

O status dos projetos é atualizado semanalmente, o dobro da frequência anterior, com auditorias mensais de qualidade do dado como rede de segurança.

Visibilidade para decidir

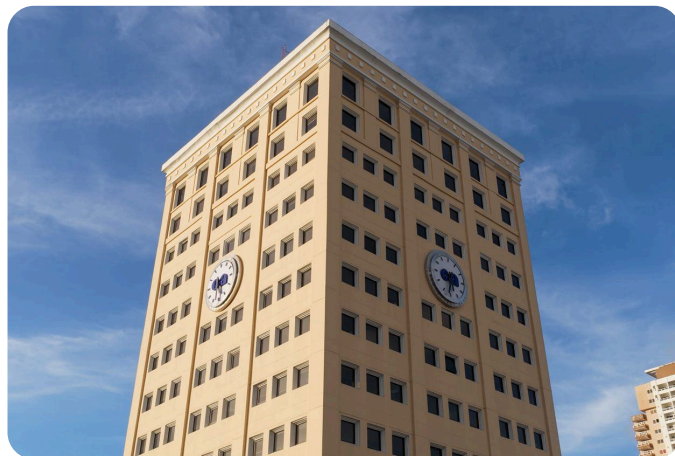
A Alta Administração consulta periodicamente dados atualizados do Plano Estratégico e o Conselho de Administração recebe informação nascida dos mesmos dados.

Alinhamento estratégico operacional

Os objetivos do plano estratégico estão vinculados aos seus projetos dentro da plataforma, e a priorização anual da carteira é feita pela contribuição à estratégia.

Equipes mais capazes

Avaliação individual e plano de capacitação para os PMs; a conversa com os responsáveis de projeto se apoia em dados consistentes e melhores práticas.





O próximo capítulo: a visão 360°

O nível 3 não é a meta, mas a base. A ambição que Caja de Ahorros, StraTech e ITM Platform compartilham é uma visão 360° do portfólio de projetos de sistemas e processos do banco: que todas as áreas que gerem esse tipo de projeto os administrem no ITM Platform como fonte única, confiável e em tempo real para a tomada de decisões da Alta Administração.

O roteiro tem dois tempos:

1. Aprofundar (2026)

Completar linha de base, riscos, orçamento e compras em todos os projetos; implantar OKRs, KPIs e dashboards executivos; e automatizar o reporte que hoje ainda exige trabalho manual, conectando o dashboard corporativo na nuvem diretamente aos dados do ITM Platform.

2. Ampliar (2027)

Estender o modelo a Tecnologia, Operações e às demais áreas que gerem projetos de sistemas e processos, replicando a fórmula da área pioneira: patrocínio, capacitação, disciplina de dados e boas práticas.

Visão 360°: que todas as áreas que gerem projetos de sistemas e processos os administrem no ITM Platform como fonte única, confiável e em tempo real.

Nessa agenda entram também a integração com outros sistemas corporativos, como o ERP de compras, a incorporação dos team members (sem custo de licença no ITM Platform) para que o avanço seja reportado por quem executa o trabalho, e a exploração de agentes de inteligência artificial que trabalhem sobre os dados da plataforma respeitando a metodologia própria do banco.

”

O próximo passo é automatizar: que o que já gerimos no ITM Platform alimente diretamente as apresentações e o dashboard da Alta Administração, sem trabalho manual intermediário.

Luis Villarreal

Gerente Executivo de Inovação, Caja de Ahorros





Benefícios e resultados

1

Fonte única da verdade

Portfólio corporativo oficializado no ITM Platform; se não está na plataforma, não existe.

2

Reporte executivo 70% mais rápido

De 7 a 2 dias para preparar o status do portfólio para comitês e Alta Administração.

3

Informação com o dobro de frescor

Atualização semanal do status dos projetos, frente à quinzenal anterior.

4

Maturidade demonstrável

Do nível 2 ao nível 3 em um ano na área pioneira, com avaliação formal e dez pessoas capacitadas.

5

Estratégia conectada à execução

Objetivos estratégicos vinculados a projetos; priorização anual por valor estratégico; Alta Administração e Conselho de Administração informados a partir dos dados vivos da plataforma.

6

Caminho claro para a visão 360°

Roteiro 2026-2027 com OKRs, dashboards, integrações, team members e inteligência artificial.

Esses resultados transformaram a gestão do portfólio em uma capacidade estratégica da Caja de Ahorros: decisões da Alta Administração e do Conselho de Administração apoiadas em dados vivos, e uma fórmula comprovada para estender o modelo ao resto do banco.

