MUND RECURSIV Revista Científica
Instituto Superior Tecnológico ATLANTIC
ISSN 2600-5700

Vol. 4 – Núm. 2
Julio – Diciembre - 2021

El papel de la Oficina de Gestión de Proyectos en la priorización de proyectos en una institución financiera brasileña

The role of the Project Management Office in prioritizing projects in a Brazilian financial institution

Thiago Heide Silencio [1]

Vendedor de Equipos y Derivados en un Banco privado de grantamaño.

thiago_heide@hotmail.com

Daniel R. Tasé Velázquez [2]

IPECEGE, Piracicaba, SP, Brasil. dtasev88@gmail.com

Lorena Hernández Mastrapa [3]

IPECEGE, Piracicaba, SP, Brasi. lorenahmastrapa@gmail.com

Rodobalado Martinez Vivar[4]

Universidad UTE. Quito, Ecuador. rodobaldo.martinez@ute.edu.ec

Recibido: 30/09/2021 Aceptado: 1/11/2021 Publicado: 5/12/2021

Cómo citar:

Heide, T.; Tasé, D.; Hernández. L.; Martínez, R. (2021). El papel de la Oficina de Gestión de Proyectos en la priorización de proyectos en una institución financiera brasileña. Revista Científica Mundo Recursivo, 4(2), 73-97.

[1] Especialista em Gestão de Projetos, Suzano, SP, Brasil. Licenciatura en Economía. MBA en Gestión de Proyectos

[2] Ingeniero Industrial, Master en Metrología, Candidato a PhD en Ingeniería de Producción en la Universidade Metodista de Piracicaba, São Paulo, Brasil. Profesor-Tutor en el MBA USP/ESALQ en Gestión de Proyectos del Instituto de Pesquisas e Educação Continuada em Economía e Gestão de Empresas (IPECEGE), Piracicaba, SP, Brasil

[3] Ingeniera Industrial, Master en Ingeniería de Producción, PhD en Ingeniería de Producción por la Universidade Metodista de Piracicaba, São Paulo, Brasil. Profesora-Tutora en el MBA USP/ESALQ en Gestión de Proyectos del Instituto de Pesquisas e Educação Continuada em Economía e Gestão de Empresas (IPECEGE) Piracicaba, SP, Brasil

[4] Ingeniero Industrial, Master en Ingeniería Industrial. PhD. Ciencias Técnicas. Profesor de la Facultad de Ciencias Administrativa. Universidad UTE. Quito, Ecuador

Resumen

Para obtener alguna ventaja competitiva sobre sus competidores, los gerentes adoptan cada vez más prácticas de gestión de cartera de proyectos, que permiten el desarrollo de productos o servicios innovadores, o incluso la mejora de los procesos internos. Uno de los desafíos es definir el método más adecuado de priorización de proyectos, que permita satisfacer las necesidades de los consumidores, y al mismo tiempo los objetivos estratégicos de la institución. Las Instituciones Financieras siguen esta tendencia, promoviendo grandes inversiones en la implementación de mejoras en sus procesos internos, e innovación en sus productos y servicios con el fin de obtener o mantener diferenciales competitivos. Este estudio tiene como objetivo identificar y mapear cómo la Oficina de Gestión de Proyectos [OGP] de una institución financiera realiza el proceso de priorización de proyectos. Los procedimientos metodológicos utilizados se basaron en la investigación bibliográfica y estudio de caso con la aplicación de entrevistas semiestructuradas a gestores de cartera dentro de la institución estudiada. Los resultados obtenidos permitieron mapear el proceso de priorización de portafolios de proyectos que realiza la OGP de la institución, así como analizar su desempeño, siendo posible contribuir a la mejora del proceso de priorización de proyectos en la institución estudiada.

Palabras clave: Instituciones Bancarias; Priorización de carteras; Desempeño de la cartera.

Abstract

In order to gain some competitive advantage over their competitors, managers increasingly adopt project portfolio management practices, enabling the development of innovative products or services, or even the improvement of internal processes. One of the challenges is to define the most appropriate method of prioritizing projects, which allows satisfying the needs of consumers, and at the same time the strategic objectives of the institution. Financial Institutions follow this trend, promoting large investments in the

implementation of improvements in their internal processes, and innovation in their products and services in order to obtain or maintain competitive differentials. This study aims to identify and map how the Project Management Office [OGP] of a financial institution carries out the project prioritization process. The methodological procedures used were based on bibliographic research and a case study with the application of semi-structured interviews to portfolio managers within the studied institution. The results obtained made it possible to map the project portfolio prioritization process carried out by the institution's OGP, as well as to analyze its performance, making it possible to contribute to the improvement of the project prioritization process in the institution studied.

Keywords: Banking Institutions; Portfolio prioritization; Portfolio performance.

Introducción

En la era digital y en un entorno con constante variabilidad y entrada de nuevos competidores en el sector bancario (bancos digitales), el cliente no acepta pagar un precio más alto por las ineficiencias de los oferentes de productos y servicios, sino por agilidad y tecnología de punta, mientras que los accionistas exigen la maximización del retorno y la generación de valor en su negocio (Cayllahua Huaman et al., 2021; Lima de Farias y Tasé Velázquez, 2021).

Sergeeva y Ali (2020) señalan que la OGP es una estructura organizativa enfocada en asegurar los procesos de gestión de proyectos dentro de las organizaciones. Según Gonzales y Rodrigues (2002), uno de los mayores beneficios de implementar una OGP es, a través de la automatización de tareas y la asignación adecuada de recursos y modelos, hacer que los procesos sean más ágiles, creando un entorno propicio para la gestión de proyectos. Los periodos de crecimiento y los saltos en los retos en las entidades financieras están, en general, directamente vinculados a los proyectos. Así como la centralización el proceso de priorización y la gestión de los proyectos teniendo en cuenta la satisfacción de los clientes (Knuston, 2001).

Este estudio tiene como objetivo identificar y mapear cómo la Oficina de Gestión de Proyectos [OGP] de una institución financiera realiza el proceso de priorización de proyectos.

Desarrollo

Souza y Barbalho (2017), afirman que en las instituciones financieras, los proyectos se han convertido en un medio para lograr el éxito en indicadores cuantitativos y cualitativos, además de generar nuevos productos y servicios. Para que las demandas y requerimientos del proyecto se resuelvan con la máxima efectividad, los gerentes hacen uso de métodos, herramientas y sistemas para asegurar el éxito y la efectividad en la gestión de sus proyectos.

El mayor desafío que enfrentan las instituciones financieras es determinar el mejor método de priorización de proyectos, o cómo maximizar las posibilidades de alcanzar los objetivos estratégicos definidos por la organización priorizando los proyectos más apropiados. En un entorno de cambios frecuentes, según PMBOK® (PMI, 2017) varios son los factores que requieren priorización y repriorización de los proyectos, tales como: cambios regulatorios para el sector, obsolescencia o aparición de nuevas tecnologías, y hábitos cambiantes de consumo.

Desde 2011 las instituciones financieras vienen realizando grandes inversiones en tecnología y profundizan cada vez más en la gestión de su negocio (Vieira, 2011). Con el aumento de la digitalización de servicios en el sector bancario, donde las nuevas tecnologías superan en número a los viejos métodos de prestación de servicios, las instituciones financieras tradicionales necesitan una inversión sólida en tecnología y priorizan los proyectos dada la limitación de recursos (Lima de Farias y Tasé Velázquez, 2021).

De acuerdo con el "Project Management Body of Knowledge [PMBOK]" (PMI, 2017) la gestión de carteras se encarga de la gestión centralizada de una o más carteras, además de incluir en su ámbito una metodología que identifica, prioriza, autoriza, gestiona y controla proyectos, programas y otros procesos relacionados como gestión de riesgos (Micán, Fernandes y Araújo, 2020; Tamimi, 2021), con el fin de lograr objetivos estratégicos de negocio específicos.

Según Paoliello (2017) e Berssaneti y Maceta (2019), uno de los objetivos de la gestión de carteras es asegurar que se alcancen los objetivos definidos por la estrategia de la compañía, y con el rápido avance de las nuevas tecnologías, los recursos limitados y la feroz competencia en el sector financiero, hasta el punto de que uno de los mayores retos a los que se enfrentan los gestores de cartera de la compañía objeto de este estudio es determinar qué proyecto priorizar, maximizando las posibilidades de alcanzar los objetivos estratégicos definidos por la organización, priorizando los proyectos más adecuados.

Así, la pregunta que este estudio busca responder es: ¿cómo realiza la OGP de la organización estudiada el proceso de priorización de proyectos? Para responder a la pregunta de investigación definida, el objetivo de este trabajo es identificar y mapear el proceso de priorización de las carteras de proyectos que realiza la OGP de la entidad financiera objeto del estudio, así como analizar su desempeño, visando el alineamiento a los objetivos estratégicos definidos por la alta dirección.

Metodología

Actualmente, la OGP de la institución financiera de gran porte que es objeto de este estudio tiene varios proyectos en curso, y para no generalizar el estudio se seleccionaron dos de estos proyectos (que se denominarán Proyecto 1 y Proyecto 2), por ser los de mayor monto de capital invertido. El Proyecto 1 implica el desarrollo de una nueva plataforma digital de negocios que reemplazará a la actual. El Proyecto 2, la creación de una nueva estructura operativa de oficinas regionales de inversión, que sustituirá al modelo actual del banco, y estas fueron seleccionadas para su análisis por estar estrechamente vinculadas y ser complementarias.

El enfoque del análisis y estudio de esta investigación se restringió a la OGP de estos dos proyectos, de modo que el nivel de análisis se restringió a la empresa, siendo las unidades de análisis las OGP de los Proyectos 1 y 2. El nombre de la empresa y los entrevistados, los detalles estratégicos de los proyectos, o cualquier información sensible de los proyectos en cuestión no

fueron mencionados en el estudio, con el objetivo de que no se violaran las normas internas de la institución del secreto corporativo, además de dar al entrevistado mayor libertad para hacer sus explicaciones.

El proceso de toma de decisiones dentro de estos dos proyectos específicos se evaluó utilizando entrevistas realizadas a cuatro gestores de cartera de diferentes niveles jerárquicos como fuente de información, siguiendo un guion definido de antemano, pero dando libertad de explicación a los entrevistados. El perfil de los entrevistados se presenta en la Tabla 1, y la selección se estableció por dos criterios: 1) Estar directamente vinculado a uno de los proyectos en curso y/o estar vinculado a la medición y evaluación del desempeño de uno de los proyectos; y, 2) Estar directamente vinculado al análisis de indicadores de desempeño que puedan dar prioridad a los proyectos de la cartera a ejecutar.

Tabla 1.

Perfil de los entrevistados

Entrevistado	Posición	Tiempo en la empresa	Proyecto	Principales tareas
Entrevistado 1	Superintendente de *Retail*	17 años	2	Coordinación de comités de gestión y gobernanza, gestión de resultados y desarrollo de cambios estratégicos (enfocados en Retail)
Entrevistado 2	Gerente Regional de Gestión Patrimonial	11 años	2	Realización de proyectos en el área y gestores patrimoniales de su región, enfocados en la dirección estratégica de alcanzar los objetivos de negocio
Entrevistado 3	Superintendente de *Brokers*	22 años	1	Coordinación de comités de gestión y gobierno (centrados en el corretaje), gestión de resultados y desarrollo de cambios estratégicos (centrados en el corretaje y la venta al por mayor)
Entrevistado 4	Coordinador de la Oficina Asesora	6 años	1	Seguimiento de la cartera de proyectos, apoyo a la planificación estratégica del PE

El método de investigación aplicado en este trabajo se basó en el análisis descriptivo/cualitativo; en los supuestos de estudio de caso y en el uso de estrategias de investigación relacionadas con la observación y las entrevistas. Previamente desarrollada una revisión bibliográfica orientada a delimitar los fundamentos teóricos de esta investigación.

El método descriptivo/cualitativo estuvo orientado a mapear el proceso de priorización de carteras de proyectos, lo que permitió realizar un análisis inductivo dentro de la institución financiera a estudiar. Como sugerido por Creswell (2010), el investigador debe entrevistar a los participantes del proyecto y desarrollar una comprensión basada en las explicaciones y razonamientos de esta entrevista, de modo que estas entrevistas se realicen utilizando un método inductivo, abordando 5 etapas: 1) Recopilación de información de los participantes; 2) Entrevista abierta con los participantes; 3) Análisis de datos de temas o categorías; 4) Identificaciones de patrones amplios y generalizaciones a partir de temas o categorías; y, 5) El investigador hace generalizaciones o teorías a partir de la literatura.

Este análisis permitió comprender los procesos de priorización de proyectos dentro de la cartera de proyectos de la institución, considerando las particularidades de cada uno de estos proyectos, a través de la observación de la gestión diaria de la cartera de proyectos.

La identificación del proceso de priorización de proyectos y el posterior mapeo, destacando sus factores motivadores, y la consecuente medición y desempeño también fue apoyada por investigaciones cualitativas de campo (entrevistas con gerentes de proyectos y portafolios de diferentes áreas del Banco), así como, en la contextualización de la institución de estrategia de negocios actual, y las prácticas de medición de desempeño y priorización de portafolios de proyectos.

Los resultados obtenidos y las observaciones realizadas a través de las entrevistas realizadas por los responsables de estos proyectos no permiten generalizaciones, ya que ninguna de las conclusiones obtenidas a través del análisis y estudio de caso ha extraviado el entorno interno de la organización, estando contenido en los dos proyectos distintos, ya que los proyectos, aunque distintos son complementarios, y la imposibilidad de análisis comparativo con proyectos de empresas competidoras.

Resultados

Proyectos y toma de decisiones en la empresa

Según el **Entrevistado 1 [E1]**, las directrices estratégica del banco para este periodo, definidas por la presidencia, su consejo de administración para el cuadrienio 2020/2024 es la continuidad en la intensificación y penetración de los modelos de negocio digitales, adoptados en la pasada gestión, con la búsqueda incesante de la mejora de la experiencia del cliente, con el objetivo de conciliar la rentabilidad a los accionistas, con la rentabilidad del negocio ajustada al riesgo. Dadas las directrices estratégicas, los proyectos que pretendan cumplir con estas pasarán por el tamiz de un comité de auditoría de proyectos, y después de ser aprobados en resumen, serán gestionados por el área demandante (E1).

Según el **Entrevistado 3 [E3]**, los proyectos que involucran directamente áreas críticas y estratégicas de la institución, o con un alto nivel de inversión, el comité de auditoría puede designar una OGP que supervisará el proyecto junto con las áreas demandantes y las involucradas, compartiendo con estas últimas las responsabilidades en torno al proyecto.

Según el **Entrevistado 4 [E4]**, el P1 se encuentra en fase de finalización y desde su inicio contó con el apoyo de una OGP vinculada al departamento de Tecnología del banco, además de contar con el superintendente de *retail* como responsable del proyecto, y el nivel jerárquico donde se da la gestión de cartera es a nivel de superintendencia (3er nivel), apoyado por el E4 en la realización de este proyecto.

Todos los entrevistados fueron categóricos al mencionar que debido al tamaño de la empresa, y la cantidad de proyectos simultáneos que se ejecutan, se convierte en un reto no superado con una OGP centralizada que pueda servir a toda la institución. Siendo que en la mayoría de los proyectos, un gerente que se encuentra dentro del área demandante es el profesional más adecuado para seguir el proyecto, dada su experiencia en la operación del negocio. Ambos proyectos a los que este estudio se limitó tienen OGPs diferentes, cuyos

gerentes son los superintendentes del área demandante. En la institución, la excepción de este escenario es el sector de Infraestructura de Tecnologías de la Información, que cuenta con una OGP definida, fija y centralizada para el área. Este sector puede apoyar a otros segmentos del banco, cuando un nuevo proyecto involucra de alguna manera al sector Tecnológico, como es el caso del P1. Esto involucra indirectamente la infraestructura tecnológica de la institución debido a los procesos operativos que estarán disponibles en la plataforma. Así, la OGP Tecnológica acaba teniendo una visión general de la mayoría de los proyectos en curso en el banco, pero no siempre son los gestores de los proyectos.

De acuerdo con el **Entrevistado 2 [E2]**, los grandes proyectos dentro de la institución surgen para lograr los objetivos definidos en las directrices estratégicas que se producen en el primer y segundo nivel jerárquico (Presidencia y Juntas), y los proyectos que nacen de estas demandas siguen los ritos normales de un proyecto, con la presentación y evaluación de la idea, viabilidad económica del proyecto, aprobación, definición de equipo, etc., pero los proyectos más pequeños o menos complejos se tratan como demandas expresas y no requieren el uso de una metodología de proyecto. Según el E2, los factores determinantes para que la demanda de un área se convierta en un proyecto involucran la complejidad de esta demanda y la capacidad de generar innovación o mejora en los procesos. En este sentido, las principales atribuciones del equipo de gestión de cartera de proyectos son apoyar la definición, planificación y control de proyectos, además de identificar procesos que permitan o requieran mejora, ya sea para cumplir con los requisitos legales, o apuntando a la ventaja competitiva.

Mapeo del proceso de priorización

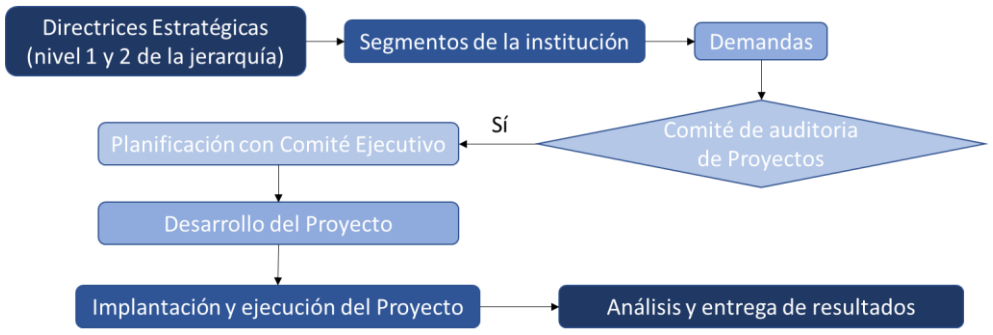
A partir de las entrevistas se pudo definir que los proyectos del banco nacen de demandas para cumplir con los objetivos estratégicos definidos en el primer y segundo nivel jerárquico de la institución. La empresa no tiene una OGP centralizada, solo tiene la centralización de las directrices estratégicas a través de un comité estratégico, basado en la visión, misión y valores

de la empresa, mientras que las directrices estratégicas definida por este comité directivo en la parte superior de la jerarquía de la institución es asesora y normativa, y no es responsable de la ejecución de los proyectos. Con las directrices estratégicas definidas en los primeros niveles jerárquicos de la empresa, los segmentos de la institución, como el banco minorista o mayorista, llevan a cabo su demanda de proyectos, que serán enviados al comité de auditoría del proyecto, y es en este punto donde se realiza la comprensión de las demandas, como la necesidad del proyecto, el análisis de datos, el análisis de contexto, de manera que evalúe si el proyecto demandado está en línea con las directrices estratégicas de la institución, hasta el punto de que se sugerirán acciones, solo después de su aprobación por este comité, es que una demanda se convierta en un proyecto.

Después de la etapa de comprensión del proyecto, se inicia la fase de planificación, donde los gerentes defienden sus proyectos ante un comité ejecutivo, y se decide qué proyectos se priorizarán. Posteriormente, en la etapa de desarrollo, se define cómo se realizará el proyecto, al que le siguen las etapas de implementación y ejecución del proyecto, y finalmente, se extraen y analizan las entregas de resultados. La Figura 1 muestra el flujograma del proceso de priorización de proyectos actualmente ejecutado en la institución financiera estudiada.

Figura 1.

Diagrama de flujo de priorización de proyectos



Este diagrama define solo las macro etapas en las que las demandas que se convierten en proyectos, y aunque simple, el modelo genérico presentado permite una visión general de los

procesos adoptados por la institución, ya que se adhiere a todas las agencias responsables de los proyectos en la empresa. Según los entrevistados, es la definición de la estrategia para el mandato actual lo que indica la necesidad o no de grandes proyectos. El proceso de priorización depende inicialmente de la aprobación de la superintendencia del área, que participa en la planificación de la cartera y los proyectos de rutina. Un proyecto aprobado por la superintendencia del área depende de la apreciación y aprobación del comité de auditoría del proyecto, solo para luego ser presentado al comité ejecutivo, que puede o no definir la implementación de una OGP para su seguimiento, o incluso dirigir el proyecto a una OGP ya existente en este momento. La mayoría de las demandas se producen con el alcance de mejoras de productos o servicios, o el desarrollo de otros nuevos, además de proyectos destinados a satisfacer una demanda legal.

Indicadores de desempeño, clasificación y control de los proyectos en la entidad

De acuerdo con los entrevistados, no existen dimensiones definidas para agrupar los indicadores de desempeño, mientras que los indicadores utilizados se dan a través de la comparación de planificado x realizado, costo, plazo, además de indicadores de calidad como satisfacción del cliente, diseminados entre todos los ejecutivos de las áreas involucradas. Los proyectos se clasifican en: 1) Obligatorio (requerido por los organismos reguladores o la aplicación de la ley); 2) Mantenimiento del negocio; y, 3) Financiero (aumento de los ingresos o reducción de los gastos).

Se utilizan herramientas de control de proyectos, donde se puede realizar un seguimiento del cronograma, costos, plazos, alcance, entre otros, y el E4 es uno de los responsables de mantener esta base de datos. Estos indicadores son monitoreados en reuniones semanales de control por los involucrados en el proyecto y sus gerentes, y como se explicó anteriormente, en muchas ocasiones involucran a más de un sector de la institución, y los indicadores mensuales se divulgan en las reuniones del comité ejecutivo.

Criterios de priorización de los proyectos

La priorización de proyectos se lleva a cabo en el Comité Ejecutivo, con representantes de cada área exigente defendiendo la prioridad de sus proyectos. Los Comités Ejecutivos también llevan a cabo la revisión constante, discusión y alineación estratégica de los proyectos. Los miembros del comité analizan los proyectos presentados, y los criterios de priorización siguen una hoja de ruta obligatoria definida por:

1. La obligación legal, que no aporta ninguna ventaja competitiva, existe únicamente por definición de ley y sólo impide que la entidad se exponga a riesgos innecesarios.

El E1 comenta que los proyectos categorizados con prioridad de obligación legal son obligatorios y de máxima prioridad, y aunque en la gran mayoría de los casos son proyectos que no traerán ninguna ventaja competitiva o retorno financiero, evitarán situaciones de riesgo, y la existencia de la necesidad de priorizar diferentes proyectos dentro del alcance de la obligación legal (Beerbaum, 2021), se adopta el criterio de plazos y riesgos (Micán, Fernandes y Araújo, 2020; Tamimi, 2021): se priorizarán aquellos proyectos que deban ser finalizados en el plazo más corto por la legislación.

2. Contribución de proyectos a lineamientos estratégicos, que en un caso pueden generar más resultados a un menor riego (Micán, Fernandes y Araújo, 2020; Tamimi, 2021), y elevar efectivamente la calidad a los productos y servicios comercializados.

Según el E1 y E3, hay proyectos priorizados en esta categoría en curso que no generan ingresos directos o significativos para la institución, que de alguna manera se priorizan por el hecho de que complementan el negocio del banco, o dan ventaja competitiva sobre los competidores, y luego el ROI (retorno de la inversión), un factor determinante para la priorización, aunque este siempre suele estar presente. Dentro de esta categoría, los proyectos que pueden traer resultados a corto plazo y tienen costos más bajos tienen mayor prioridad.

Como se ha señalado, no hay una influencia significativa de los indicadores de desempeño de la cartera en la priorización de proyectos, pero en los comités ejecutivos los recursos pueden ser reubicados, los proyectos pueden ser re-priorizados o incluso cancelados, ya sea debido a un tamaño deficiente de los recursos necesarios, cambios en la coyuntura o la legislación, o incluso cambios en la visión estratégica.

Análisis teórico-práctico del proceso de priorización

En su rutina, el banco ha adoptado sus propias metodologías de gestión de carteras de proyectos en sus prácticas de gestión, ya que sin estas, las empresas se enfrentarían a incapacidad para adaptarse al escenario, y obsolescencia.

Según las entrevistas con el E1 y E3 hubo un intento fallido de implementar una OGP centralizada en 2009, en gran parte debido al tamaño de la institución con su diversidad de áreas, el excesivo formalismo propuesto en la estructura y la falta de sinergia entre los involucrados. En 2012, se concibió la creación de un comité ejecutivo, cuya diferencia fue contar con el apoyo, y estar directamente vinculado a los dos primeros niveles jerárquicos del banco (presidencia y junta). Los entrevistados afirman que el comité ejecutivo ha estado actuando como facilitador en la comunicación entre los involucrados en los proyectos, con sus reuniones focales y de dirección.

A pesar de la falta de una OGP centralizada única para toda la institución, la compañía cuenta con un comité ejecutivo formal, fijo y designado para monitorear el desarrollo de la cartera de proyectos de la institución, cuya responsabilidad es analizar cualquier desviación en el proyecto y realinear los objetivos estratégicos de la gestión de la compañía, priorizar, volver a priorizar o incluso cancelar proyectos dentro de la cartera. Esta práctica está en línea con la sugerida por Prado (2008) para las grandes empresas, y en línea con la observada por Paoliello (2017), cuya investigación observó que de 4 grandes instituciones financieras brasileñas, todas trabajaron a través de comités ejecutivos.

El tercer nivel jerárquico además y siendo responsable de las operaciones rutinarias del área, todavía tiene la responsabilidad de planificar y administrar los proyectos aprobados, un punto que cumple con las buenas prácticas sugeridas en el PMBOK® (PMI, 2017). Según el PMI (2017), la gestión de la cartera de proyectos implica coordinar el equipo vinculado al proyecto (gerentes de programas y proyectos) hasta el punto de que el gerente de proyecto no debe compartir el foco de su atención con la gestión de las operaciones diarias. Segundo Meskendhal (2010), hay una distinción entre el gerente de proyecto y el gerente de cartera, siendo que el gerente de cartera se encarga de la gestión a nivel corporativo, mientras que el gerente de proyecto tiene un enfoque a nivel funcional, ocupándose de ejecutar el proyecto.

La mayoría de los proyectos actualmente en marcha en la compañía se encuentran en el sector de la innovación y la tecnología, en línea con el sector financiero en los últimos años (FEBRABAN, 2020). La actual dirección estratégica del banco apunta a la penetración en la digitalización e innovación de productos y servicios, y en el ámbito tecnológico, como ya se ha expuesto, la compañía cuenta con una OGP sólo para proyectos tecnológicos. Quelhas e Barcaui (2004), Barcaui (2012), Avilés Ramírez (2021) y Wózniak (2021) afirman que este es un comportamiento natural, ya que se observa que en el sector de servicios, el área de tecnología adopta OGPs con más frecuencia que otros, debido a la necesidad de innovación en la gestión de proyectos.

No existe un sector específico que dicte proyectos innovadores con el fin de crear nuevos productos o servicios, y debido a que es una guía de la institución, depende de sus empleados aportar ideas.

Análisis teórico-práctico de la medición del desempeño de los proyectos

En la institución existe una base de datos electrónica, pero no centralizada, con información consolidada de cada proyecto de la cartera sectorial, para el seguimiento de sus gestores, base de la cual es posible extraer información útil como la prioridad de cada uno de

los proyectos, tiempo, alcance e indicadores de desempeño, prácticas, etc., como las defendidas por Kerzner (2004) y PMI (2017).

En cuanto al proceso de medición del desempeño de la cartera de proyectos, las respectivas OGPs de cada proyecto hacen uso de los datos de estos informes, los cuales se presentan en el comité ejecutivo del banco, periodicidad mensual, donde se discuten puntos que merecen atención, como la dificultad y debilidades del proyecto, o sus fortalezas, alineaciones para evitar distanciarse de la visión estratégica del banco.

Fue observado que la institución prioriza como métrica de desempeño la comparación entre lo planificado y lo realizado en costos y plazos, factores cruciales para medir el éxito de un proyecto, como indicado por Levine (2005), y la satisfacción del cliente final, complementada por Kerzner (2004), Miremadi y Ghanadiof. (2021) y Wózniak (2021), teniendo poco espacio los indicadores como el retorno de la inversión [ROI] o el Net Equity Value [NEV] propuestos como complementarios por el PMI (2017), que pueden generar impacto en el proceso de priorización de proyectos de cartera, pero dado que la institución no incluye estos indicadores como fundamentales termina haciendo uso de las otras métricas para priorizar sus proyectos.

Análisis teórico-práctico de los fundamentos del proceso de priorización

Se verifica en la empresa que la priorización final del proyecto está a cargo del comité ejecutivo, estando a cargo del gestor de cartera para puntuar los criterios de priorización, los cuales se basan en premisas multicriterio, cumpliendo con las prácticas sugeridas por el PMI (2017), que establece como factor de priorización un rango de prioridades a puntuar, y el ejemplo de la institución adopta como obligación legal puntos corroborados por Almeida y Neto (2011); el riesgo, complementado por Vargas (2010), Micán, Fernandes y Araújo (2020) y Tamimi, (2021); y la contribución a la estrategia del banco, prácticas defendidas por Kerzner (2004), Vargas (2010), y Almeida y Neto. (2011), como factor esencial para alcanzar los

objetivos de la institución, asegurando que los proyectos estén alineados con la visión estratégica.

Con base en lo anterior, y en línea con la literatura, se pudo enumerar 5 características principales de los métodos utilizados por la institución, resumidos en la Tabla 2, impresiones que los entrevistados corroboran, siendo la única excepción en el ítem "Metodología de priorización de proyectos", pues los entrevistados evaluaron la metodología adoptada por la institución como "negativa", en desacuerdo con lo encontrado en la literatura, lo que corrobora las prácticas adoptadas por el banco.

Tabla 2.

Fundamentos del proceso de priorización

Fundamentos	Punto	Literatura
Metodologías de gestión institucional	+	Kerzner (2004), Almeida y Neto (2011), Barcaui (2012)
Centralización de la gestión de proyectos	+	Levine (2005), Prado (2008), Paoliello (2017)
Enfoque del gerente de proyecto / operaciones diarias	-	Meskendhal (2010), Barcaui (2012), PMI (2017)
Metodologías de medición del desempeño del proyecto	+	Gonzales y Rodrigues (2002), Kerzner (2004), PMI (2017)
Metodología de priorización de proyectos	+	Vargas (2010), Almeida y Neto (2011), PMI (2017)

De acuerdo con el entendimiento expuesto en la Tabla 2, y a partir de las entrevistas, que la estructura adoptada por la empresa en el proceso de priorización de proyectos tiene dificultades peculiares relacionadas con la comunicación en los comités ejecutivos, dada la diversidad de áreas del banco, cuyos proyectos finalmente no son complementarios, sino que compiten por la misma fuente de recursos, porque existe la percepción de los entrevistados de que las decisiones tomadas en la priorización no llegan de la misma manera para la empresa en su conjunto, generando en algunas ocasiones desalineación de expectativas.

En la empresa estudiada, los indicadores de retorno financiero para evaluar el desempeño de la cartera tienen poco impacto en la priorización de proyectos. Las impresiones de los entrevistados coinciden con el análisis de Almeida y Neto (2011), que afirman que un método

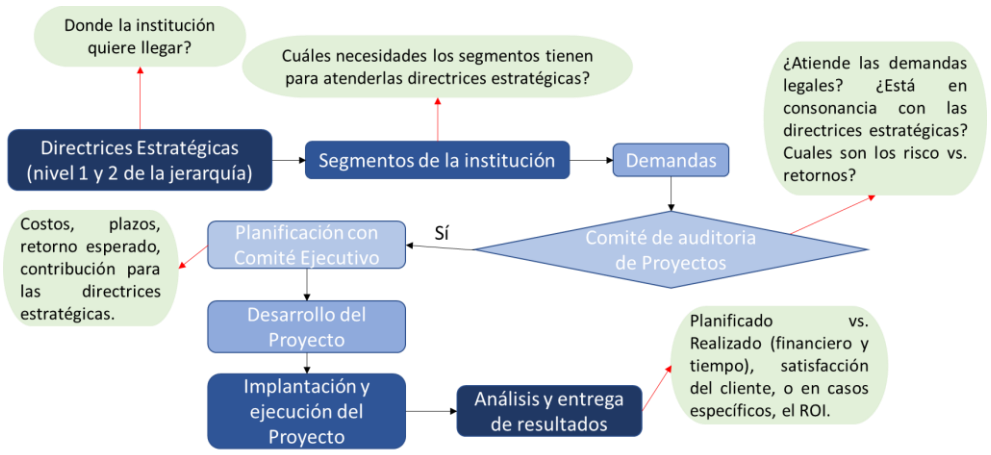
de priorización eficaz tiene en cuenta el análisis del entorno, la visión, la misión y los valores de la institución, así como los objetivos y estrategias de negocio de la empresa.

Criterios a considerar en la priorización de los proyectos

Los entrevistados indican que el principal beneficio obtenido con la aplicación de un método multicriterio fue tener una visión más amplia de la institución, a través de discusiones focalizadas, permitiendo llegar a un consenso sobre los puntos importantes a delimitar, resumidos en la Figura 2 (destacados con saetas rojas).

Figura 2.

Criterios a incluir en la priorización de los proyectos



En las entrevistas se destacó que se respetan plazos y presupuestos en la mayoría de los casos, lo que fue corroborado por el análisis documental de proyectos en curso o ya cerrados. En la empresa, existe un seguimiento permanente a través del comité ejecutivo, donde se reevalúan los proyectos de acuerdo con las necesidades legales, y las directrices estratégicas. Esta práctica es definida por Almeida y Neto (2011) y el PMI (2017), que sugieren la repriorización o incluso la cancelación de proyectos que no traerán el retorno esperado o que ya no tienen sentido para la estrategia de la compañía.

Los otros factores analizados por el comité de auditoría del proyecto, como la consonancia con las directrices estratégicas de la institución, y los riesgos y rendimientos son

corroborados por las buenas prácticas sugeridas por Kerzner (2004), Vargas (2010), Almeida y Neto (2011), PMI (2017), Micán, Fernandes y Araújo (2020) y Tamimi (2021), y como se señaló en las entrevistas y documentación interna analizada, no representaron impactos negativos en la priorización de proyectos, por el contrario, aceleraron proyectos cruciales para poner a la institución en una ventaja competitiva frente a algunos competidores, como en una campaña de marketing y segmentación de nuevos servicios, considerados por los entrevistados como un éxito.

En las etapas de planificación, desarrollo e implementación, se tienen en cuenta los criterios de costos, los plazos, el retorno esperado y la contribución del proyecto para alcanzar las directrices estratégicas. Se observó que los indicadores evaluados son mixtos y se pueden realizar simultáneamente en las tres fases. En entrevistas y análisis documentales no se observaron factores negativos debido a que los proyectos no siguieron una forma lineal dentro de la institución, ya que un resultado permite un nuevo enfoque o ejecución, originando un nuevo desarrollo a implementar, o incluso crear la demanda de nuevos proyectos, o una comprensión que lleve a la conclusión de que el proyecto ya no es necesario.

Jerarquía y criterios de priorización de cartera adoptados por la empresa

Se enfatiza que la institución no adopta un modelo donde el desempeño de los indicadores sea un factor crucial para la priorización de proyectos. La institución adopta un modelo donde los proyectos están puntuados por factores multicriterio (Tabla 3).

Tabla 3.

Jerarquía y criterios de priorización de cartera adoptados por la empresa

Nivel jerárquico / Sector	Criterios adoptados por la empresa	Literatura que corrobora el criterio	Punto
Presidencia / Consejo	Dirección estratégica	Almeida y Neto (2011), PMI (2017)	+
Comité de auditoría del proyecto	Demandas legales / Riesgos x Devoluciones / Consonancia con la dirección estratégica	Kerzner (2004), Vargas (2010), Almeida y Neto. (2011), y PMI (2017)	+

Comité Ejecutivo	Costos / Plazos / Retorno esperado / Contribución a la dirección estratégica	Barcaui (2012), Paoliello (2017, Prado (2008)	+
Análisis de resultados	Planificado x Realizado / Satisfacción del Cliente / ROI	PMI (2017) Vargas (2010)	+

Identificación de puntos críticos y propuesta de mejora del proceso de priorización

Los entrevistados afirman que ningún proyecto en los últimos 2 años ha tenido resultados más allá de lo esperado, o se suspendió durante su ciclo de desarrollo porque no respetó cronogramas o presupuestos, lo que fue corroborado en un análisis documental, como se resume en la Tabla 4.

Tabla 4.

Proyectos desarrollados entre 2018 y 2020

Proyectos finalizados = 117	Razones		
Re-priorizados	Directrices estratégicas	Fuerza legal	Otro
19	2	17	-
Cancelados			
5	-	5	-

El análisis documental mostró que el punto crítico en la priorización de proyectos dentro de la empresa son las razones de fuerza legal, responsables del 89 % de las razones que llevaron a que los proyectos en los últimos dos años fueran re-priorizados, y el 100 % de los cancelados durante su ciclo de desarrollo. Paoliello (2017) identificó en su estudio que esta es una práctica común en las instituciones financieras analizadas, no quedando el banco objeto de este estudio en una situación diferente dentro del segmento.

El estudio de Rossi y Louro (2017), y Azevedo Peixoto y Tasé Velázquez (2020), señaló que una OGP puede actuar como facilitadora en la comunicación entre las partes interesadas de un proyecto. Específicamente en este banco, la OGP minimizaría los impactos del cambio constante de marcos legales en los proyectos.

De acuerdo con lo anterior, como se observa en el análisis documental y en las entrevistas, el impacto de estas repriorización y cancelaciones fue mínimo, aparte de la incomodidad de los

gerentes de estos proyectos, ya que todos los proyectos que se continuaron o volvieron a priorizar cumplieron con sus plazos y presupuestos.

Según el E1 estos impactos fueron pequeños gracias al equipo legal de la compañía, que monitorea de cerca los marcos legales y los plazos, pero solo no fueron nulos debido al hecho de que los cambios son constantemente anunciados por los reguladores sin previo aviso. No fue posible entrevistar a los empleados que forman parte del equipo legal y de cumplimiento de la institución para verificar las declaraciones, ni evaluar la opinión de los profesionales sobre cómo eliminar o reducir los efectos de este punto crítico. El E2 y el E4, sobre los impactos de este punto crítico en los proyectos, argumentaron que fueron los proyectos del sector tecnológico del banco los más impactados, un sector que ya cuenta con una OGP centralizada y fija debido precisamente a la criticidad de sus demandas.

La investigación identificó dos puntos críticos en el proceso de priorización y gestión de carteras: 1) En la gestión de proyectos, cuyos gerentes de proyecto dividen el foco de su atención, acumulando las funciones de los gerentes de proyectos con la gestión de las operaciones del día a día; 2) Necesidades de repriorización o cancelación de proyectos debido a la demanda legal.

Debido a la imprevisibilidad de los cambios determinados por los organismos reguladores y la necesidad de re-priorizar los proyectos, las mejoras en el segundo punto crítico tendrían poco o ningún efecto, hasta el punto de que la sugerencia de un plan de acción con base en el enfoque 5W1H [qué hacer? (What?), ¿por qué hacerse? (Why?), ¿cuándo hacerse? (When?), ¿Quién? (Who?)¿dónde hacerlo? (Where?), ¿cómo hacerlo? (How?), y ¿cuánto costará? (How much?)] (Campos, 2014), se limitara al primer punto crítico identificado.

El tercer nivel jerárquico (gerentes de área) además y ser responsable de las operaciones rutinarias del área, tiene la responsabilidad de planificar y administrar los proyectos aprobados. La implementación de la mejora propuesta corresponderá a la segregación del rol de gerente de

proyecto y del gerente de área, a partir de la ejecución plan de acción y a través del monitoreo de indicadores definidos se demostrará obtener mejoras. No es objeto de este estudio medir los impactos de la mejora sugerida, o validar el logro de estos ni el costo de las acciones, por la disponibilidad de tiempo, autonomía en las decisiones, y secreto fiscal dentro de la institución.

Tabla 5.
Plan de Acción 5W2H para segregación de actividades gerente de área / gerente de proyecto

¿Por qué? (Why?)	Atacar la causa de la falta de segregación de funciones. El tercer nivel de la compañía debe dividir su enfoque con las operaciones diarias en el área, así como ser responsable de planificar y administrar los proyectos aprobados.
¿Qué? (What?)	Creación de un puesto/función específica de jefe de proyecto durante el periodo en el que dure el proyecto, permitiendo el enfoque en el desarrollo del equipo, y la definición de buenas prácticas, y difusión de estas.
¿Dónde? (Where?)	La mejora se implementaría en todos los sectores donde los gerentes de proyecto acumulan el papel de gerente de área.
¿Cómo? (How?) / ¿Quién? (Who?)	El comité ejecutivo nombrará a un profesional con conocimientos técnicos y prácticos comprobados, cuya función exclusiva será la de director de proyecto. Cuando se define que el gerente de área será el gerente de proyecto, el profesional que se encargará de administrar las operaciones rutinarias hasta el final del proyecto debe seleccionarse dentro del propio departamento.
¿Cuándo? (When?)	Al comienzo de un nuevo proyecto de área.
¿Cuanto? (How much?)	No calculado

Conclusiones

El mapeo del proceso de priorización de la cartera de proyectos de la compañía mostró que esta integra en sus procesos de priorización las mejores prácticas definidas por el PMBoK® adecuadas a su realidad, por ejemplo, la centralización de la OGP solo para el sector tecnológico, que brinda apoyo a otras OGP descentralizadas. También se observó que otra buena práctica sugerida, como la concentración del director del proyecto en el proyecto, simplemente no se había adoptado. El enfoque del gerente de proyecto en los proyectos y el consiguiente distanciamiento de las operaciones rutinarias que no requieren su atención inmediata podría contribuir a la maduración de los equipos, centrándose en la definición de las mejores prácticas y la difusión de estas. El estudio reveló que en el seguimiento y priorización del portafolio de proyectos de la institución, se adopta el análisis de indicadores multicriterio, buscando ante todo el cumplimiento de las exigencias legales, siendo este un punto crítico,

grado de riesgo y retorno, y alineamiento estratégico, con la selección de productos o servicios innovadores que distingan a la institución de sus competidores. Se verificó a partir de entrevistas y análisis documental, que tanto el proceso de priorización como el análisis cualitativo de desempeño y resultados están en línea con las buenas prácticas sugeridas en la literatura, e se considera que estas prácticas deben ser diseminadas en las OGP para mantener siempre actualizados los procesos internos.

Referencias bibliográficas

Almeida, N.O.; Neto, R. (2011). O Gerenciamento de portfólio: alinhando o gerenciamento de projetos à estratégia e definindo sucesso e métricas em projetos. 1ed. Brasport, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Avilés Ramírez, C.M. (2021). Evaluación de gestión de recursos tecnológicos en la banca Microempresarial de Machala para la concesión de créditos. Tesis en opción al título de Magister en Sistemas de Información Gerencial. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG. Disponible en: http://181.39.139.68:8080/handle/123456789/1456

Azevedo Peixoto, M.C.L., Tasé Velázquez, D.R. (2020). Implantação de um escritório departamental de gerenciamento de projetos em uma organização filantrópica. Simpósio de Monografias IPecege 2020 - MBA USP/Esalq Gestão de Projetos, Universidade de São Paulo, Piracicaba, SP, Brasil. Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/354325655_Implantacao_de_um_escritorio_departamental_de_gerenciamento_de_projetos_em_uma_organizacao_filantropica>.

Barcaui, A. (2012). PMO: escritórios de projetos, programas e portfólio na prática. 1ed. Brasport, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Beerbaum, D. (2021). Applying Agile Methodology to Regulatory Compliance Projects in the Financial Industry: A Case Study Research. Journal of Applied Research in the Digital Economy (JADE), 1-11. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3834205

Berssaneti, F.T.; Maceta. P.R.M. (2019). Critérios de seleção e priorização de portfólios de projetos nos setores público e privado: uma revisão da literatura. Iberoamerican Journal of Project Management, *10*(1):89-108.

Campos, V.F. (2014). TQC. Controle da Qualidade total no estilo japonês. 9ed. Falconi, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Cayllahua Huaman, E. E., Nina Paravecino, R., Rojas Romani, S., Tovar Ueda, J. C. (2021). Propuesta de implementación de una oficina de gestión de proyectos para la gerencia de operaciones e infraestructura en una empresa del sector financeiro. 184 p. Trabajo para optar el grado académico de Maestro en Dirección de Sistemas y Tecnologías de la Información. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Disponible en: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/656041/Cayllahua_HE.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Creswell, J.W. (2010). Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto. 3ed. Artmed, Porto Alegre, RS, Brasil.

Federación Brasileña de Bancos [FEBRABAN]. (2020). Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2020. Disponible em: https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20Febraban%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202020%20VF.pdf>..

Kerzner, H. (2004). Gestão de Projetos: as melhores práticas. 2ed. Bookman, Porto Alegre, RS, Brasil.

Knuston, J. (2001). Project Management for Business Professionals: A Comprehensive Guide. 1ed. Wiley, New Jersey, EUA.

Levine, H.A. (2005). Project portfolio management: a practical guide to selecting projects, managing portfolios and maximizing benefits. 1ed. Jossey-Bass, New York, EUA.

Lima de Farias, M. A., Tasé Velázquez, D.R. (2021). Cultura da mudança digital e seu impacto nas instituições financeiras. Simpósio de Monografias IPecege 2021 - MBA USP/Esalq Gestão de Projetos, Universidade de São Paulo, Piracicaba, SP, Brasil. Disponible en: <https://www.researchgate.net/ >

Meskendhal, S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success - a conceptual framework. International Journal of Project Management. *28*(8): 807-817.

Micán, C., Fernandes, G., Araújo, M. (2020). Project portfolio risk management: a structured literature review with future directions for Research. International Journal of Information Systems and Project Management, 8(3): 67-84. DOI: 10.12821/ijispm080304

Miremadi, A., Ghanadiof, O. (2021). CRM Competitive Strategy in Financial Institutions. European Journal of Business and Management Research, 6(3): 111-117. http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.867

Paoliello, D.B. (2017). Gestão do portfólio de projetos: práticas para priorização em instituições bancárias. Dissertação de Mestrado em Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Prado, D. (2008). Maturidade em gerenciamento de projetos. INFG Tec S, Nova Lima, MG, Brasil.

Project Management Institute [PMI]. 2017. Um Guia do Conhecimento do Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). 6ed. Newtown Square, Pennsylvania, EUA.

Quelhas, O.; Barcaui, A.B. (2004). Perfil de Escritórios de Gerenciamento de Projetos em organizações atuantes no Brasil. Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção, *2*: 38-53.

Rossi, C. Louro, A.C. (2017). Avaliação do PMO como centralizador da comunicação de projetos de mudanças organizacionais: Uma pesquisa-ação em um banco público. In. VI Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 2017, São Paulo, SP, Brasil. Anais... p. 1-11.

Sergeeva, N., Ali, S. (2020). The Role of the Project Management Office (PMO) in Stimulating Innovation in Projects Initiated by Owner and Operator Organizations. Project Management Journal, 51(4): 440–451. DOI: 10. 1177/ 8756 9728 20919215

Souza, A.F.O.; Barbalho, S.C.M. (2017). Análise do Impacto do PMO de uma Organização Financeira em Indicadores de Prazo e Escopo. In. VI Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 2017, São Paulo, SP, Brasil. Anais... p. 1-16.

Tamimi, O. (2021). The Role of Internal Audit in Risk Management from the Perspective of Risk Managers in the Banking Sector. Australasian Accounting, Business and Finance Journal, 15(2): 114-129. DOI:10.14453/aabfj.v15i2.8

Vargas, R.V. (2010). Utilizando a programação multicritério (Analytic Hierarchy Process – AHP) para selecionar e priorizar projetos na gestão de portfólio. PMI Global Congress. Washington. Disponível em: https://ricardo-vargas.com/pt/articles/analytic-hierarchy-process/#available_files. Acceso en: 26 ene. 2021.

Vieira, V.P. (2011). Gestão de projetos de TI: estudo de caso da implantação da gerência de TI no Banco do Brasil. Monografia Bacharelado. Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil. Disponible em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/2704>

Wózniak, M. (2021). Sustainable Approach in IT Project Management—Methodology Choice vs. Client Satisfaction. Sustainability, 13: 1466. https://doi.org/10.3390/su13031466