



Anexo 14 – Modelo de Gobierno

ESTRUCTURA DE ORGANOS DE GOBIERNO Y SUS ATRIBUCIONES

En el presente Anexo se enumeran las funciones con atribuciones de gobierno dentro del proyecto, sus incumbencias, ámbitos de participación y situaciones de intervención. Estas funciones serán llevadas a cabo por personas o comités designados por el Banco y podrán cambiar si lo entendiera necesario la alta Dirección del BHU, con comunicación a los proveedores para aquellos roles compartidos.

Las partes acuerdan que las definiciones adoptadas para este Modelo de Gobierno constituyen el único ámbito de gestión formal del proyecto, no aceptándose como formalmente válidas otras interacciones y/o comunicaciones informales que no se ajusten a lo legislado en el presente Anexo.

ÓRGANO DE GOBIERNO	DESCRIPCION	DINÁMICA DE FUNCIONAMIENTO
<p>Sponsors</p>	<p>CONSTITUCIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los Sponsors son el Directorio y el Gerente General del Banco Hipotecario. <p>RELEVANCIA PARA EL GOBIERNO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Es el órgano de máxima responsabilidad por los resultados del Proyecto. Representa el nivel final y más alto de escalamiento de decisión y validación. ▪ Debe resolver aspectos políticos (internos y externos) cada vez que se presente la necesidad de tratarlos. ▪ Debe estar en conocimiento de los riesgos relevantes del proyecto y brindar apoyo político para su mitigación. ▪ El Gerente General es el canal formal de comunicación con autoridades superiores del Banco, respecto del avance y estado del proyecto. <p>ATRIBUCIONES DE CONTROL:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprueba los cambios de alcance que a juicio del Comité de Dirección resulten significativos, con alto impacto en el presupuesto y el plan del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definirán su dinámica de reuniones, recibiendo reporte directo del Comité de Dirección del Proyecto. ▪ Se reunirá ad-hoc ante las siguientes situaciones: <ul style="list-style-type: none"> - Conflictos políticos o similares que afecten el proyecto. - Eventos de negocio relevantes que afecten los objetivos y alcance del Proyecto. - Situaciones no contempladas en el Proyecto que afecten objetivos, plazos y presupuesto. ▪ Se reunirá para dar aprobación final a la Salida a Producción de acuerdo a los insumos recibidos.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprueba la salida a producción del proyecto, en base a los informes y recomendaciones del Comité de Dirección. ▪ Valida la implementación de cambios con impacto organizacional (si los hubiera), brindando apoyo político. ▪ Valida las estrategias y los enfoques clave del Proyecto, que a juicio del Comité de Dirección ameriten su elevación, atendiendo los factores críticos de éxito. ▪ A efectos de solucionar problemas, facilitar gestiones internas y externas, determinar prioridades (dentro del proyecto y frente a otros proyectos que compitan en recursos con este), podrán actuar en forma individual y se escalará en orden jerárquico. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los resultados de sus decisiones, se documentarán en actas que servirán de registro de lo actuado. ▪ Podrán actuar en forma individual cuando no se necesiten decisiones formales sino facilitar la solución de temas que se les escalen.
<p>Comité de Dirección del Proyecto</p>	<p>CONSTITUCIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Será designado por los Sponsors y estará integrado por alta gerencia y/o autoridades referentes y relevantes para el proyecto. <p>RELEVANCIA PARA EL GOBIERNO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Representa el nivel de decisión y validación de aquellas problemáticas elevadas por el Gerente de Proyecto, y tendrá la potestad de elevar a los Sponsors aquellas que considere necesarias. ▪ Debe mantener al tanto y proporcionar información suficiente a los Sponsors para que tomen conocimiento del avance del proyecto y puedan tomar las decisiones que consideren necesarias. ▪ Debe pre-aprobar las condiciones de salida a producción del proyecto, antes de elevar su recomendación a los Sponsors para su aprobación final. ▪ Debe asegurar la consistencia en las definiciones de los sub proyectos que componen el Proyecto, así 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regularmente se reunirá una vez al mes, recibiendo reporte directo del Gerente de Proyecto. ▪ A solicitud de alguno de sus integrantes o del Gerente de Proyecto, se reunirá ad-hoc ante las siguientes situaciones: <ul style="list-style-type: none"> - Conflictos en la relación comercial con proveedores - Eventos relevantes de negocio, regulatorios o de otro tipo que afecten los objetivos y alcance del Proyecto. - Situaciones no contempladas en el Proyecto o riesgos que

	<p>como con los otros proyectos del Banco, en particular del Programa de Transformación de los Sistemas de Información (para mantener integridad).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe resolver aspectos políticos a su alcance (internos y externos) y comerciales del Proyecto. ▪ Debe alinear las definiciones adoptadas para el Proyecto a las demás iniciativas estratégicas del Banco. ▪ Debe tener conocimiento de proyectos complementarios que puedan derivar en competencias de recursos y gestionar las mismas en el ámbito de sus competencias. ▪ Debe proporcionar definiciones y recursos para resolver los Problemas y/o Riesgos que se presenten durante la ejecución del proyecto y le sean escalados por el Gerente del Proyecto o entiendan que deben de intervenir. <p>ATRIBUCIONES DE CONTROL:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ En base a las presentaciones e informes recibidos de la Gerencia del Proyecto supervisar el buen desempeño general del proyecto. ▪ Controlar el cumplimiento de las variables claves del proyecto: Alcance, Plazos y Costos, y gestionar sus desvíos. ▪ Validar las estrategias y los enfoques clave del Proyecto, atendiendo los factores críticos de éxito. ▪ Aprobar los Pedidos de Cambio y/o Gaps formalizados dentro del proyecto, ya sea que afecten o no el presupuesto en los casos que corresponda. ▪ Aprobar los entregables del proyecto que correspondan según su naturaleza. 	<p>se disparen y que afecten objetivos, plazos y presupuesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reportará un informe a los Sponsors, una vez por mes y cada vez que éstos lo soliciten. ▪ Los resultados de sus decisiones, se documentarán en actas que servirán de registro de lo actuado.
<p>Comité de Dirección Ampliado</p>	<p>CONSTITUCIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lo componen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ El Comité de Dirección del Proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se convocará ad-hoc ante las siguientes situaciones:

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El máximo nivel de dirección involucrado en el Proyecto de parte del Proveedor de la Solución, Consultoría de Implantación y Consultoría de Proyecto. <p>RELEVANCIA PARA EL GOBIERNO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Será el ámbito de máximo nivel de gobierno de discusión de problemáticas del proyecto en el que deban participar los proveedores. ▪ Sesionará con las mismas reglas que el Comité de Dirección, sólo que contará con la participación (con voz pero sin voto) de los proveedores involucrados. ▪ Las sesiones tendrán carácter informativo y de discusión de problemáticas, no siendo vinculantes para las decisiones. Las facultades de decisión sobre los temas que se traten en estas sesiones, permanecen en el ámbito del Comité de Dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conflictos en la relación comercial con proveedores - Eventos relevantes de negocio, regulatorios o de otro tipo que afecten los objetivos y alcance del Proyecto. - Situaciones no contempladas en el Proyecto que afecten alcance, plazos y costos. - Ante un requerimiento fundado de los proveedores. - Ante el requerimiento del Comité de Dirección.
<p>Gerente del Proyecto BHU</p>	<p>DESIGNACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Este rol de alta dedicación será ocupado por un funcionario del Banco que será asignado a entera discreción del BHU, tomando en cuenta los requerimientos de su rol e incumbencias, su perfil y experiencia. <p>RELEVANCIA PARA EL GOBIERNO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable máximo de la ejecución del Proyecto, integrando la totalidad de los equipos y actores participantes del mismo. ▪ Velará en todo momento por el mantenimiento de las variables claves del proyecto: Alcance, Plazos y Costos, así como de la estrategia de Adopción. ▪ Es de especial relevancia que mantenga integrados al Proveedor de la solución tecnológica y su consultoría de implantación, a la Consultoría de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participa regularmente del Comité de Dirección del Proyecto (en calidad de presentador). ▪ Participará en cualquier otra instancia superior a requerimiento del Comité de Dirección. ▪ Determinará y mantendrá reuniones periódicas con el equipo que considere necesario durante todo el proyecto, así como en los ámbitos que se definan en las diferentes fases.

	<p>Proyecto que lo apoyará en la gestión y control y a los equipos funcionales y técnicos del Banco para el proyecto, así como a los servicios que se requieran internos y externos.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Participa en la elaboración conjunta con los proveedores de los enfoques y estrategias clave a ser validadas por el Comité de Dirección.▪ Deberá participar en la planificación y coordinación de la ejecución y desarrollo del proyecto, procurando el cumplimiento de los objetivos del mismo.▪ Deberá monitorear que las actividades se integren y trabajen de forma coordinada, manteniendo la consistencia entre los enfoques y los objetivos generales.▪ Será el encargado de reportar al Comité de Dirección el estado de situación del proyecto, en la frecuencia que se defina para su reporte (por defecto mensual) o en los casos que lo entienda pertinente▪ Será el responsable de administrar las convocatorias y generar las agendas del Comité de Dirección.▪ Será quien articule entre el Banco y los proveedores las actividades de capacitación. <p>ATRIBUTOS DE CONTROL:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Controlar la ejecución de las actividades planificadas y tomar acciones correctivas para evitar los desvíos.▪ Vigilar el cumplimiento del alcance del proyecto, del cronograma y de sus hitos intermedios.▪ Vigilar el cumplimiento del contrato por parte de los proveedores, apoyado en el equipo de gestión contractual o Consultoría de Proyecto.▪ Dimensionar y asegurar la disponibilidad de los recursos que conforman los frentes y equipos de trabajo.	
--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobar el recambio y/o ingreso de recursos de los proveedores analizando la idoneidad técnica de los recursos provistos por los mismos. ▪ Valorar relevancia de los Issues y Riesgos identificados por los líderes de frentes y equipos de trabajo y determinar la necesidad de escalamiento. ▪ Responsable de proponer los pedidos de cambios, pedidos de cobertura de GAPs y/o aprobación de desvíos de presupuesto al Comité de Dirección del Proyecto con su correspondiente análisis previo. ▪ Aprobar los entregables del proyecto que correspondan según su naturaleza. ▪ Responsable de la aprobación de los pagos (facturas) de los proveedores, controlando que se hayan producido las condiciones acordadas para dicha aprobación. ▪ Aprobar las variaciones que se hagan a la planificación a alto nivel del Proyecto (en tanto no afecten los hitos relevantes planificados). ▪ Responsable de la identificación de riesgos durante todo el proyecto, definir su plan de mitigación y dar escalamiento si considera necesario, en trabajo conjunto con la PMO y los proveedores. 	
<p>Equipo de gestión contractual</p>	<p>CONSTITUCIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Será constituido por funcionarios del Banco a su entera discreción tomando en cuenta que su rol es el de custodiar el cumplimiento de los acuerdos alcanzados en el contrato. Podrán apoyarse en la Consultoría de Proyecto que el Banco contrate, en el Gerente del Proyecto y en los servicios del Banco que se entiendan convenientes. <p>RELEVANCIA PARA EL GOBIERNO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Será el custodio del cumplimiento del contrato suscripto entre el Banco y los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Su función es permanente aunque no de tiempo completo, y aplica en todos los aspectos del proyecto. ▪ El propio equipo establecerá su mecanismo de funcionamiento y reuniones.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deberá participar en las instancias que se entienda conveniente, tomando como insumos importantes (aunque no los únicos) el contrato y el cronograma detallado del proyecto, con sus hitos e hitos de facturación. ▪ Además, ante cualquier situación no prevista en el contrato, será responsable de tratar la temática y proponer recomendaciones para ajustar los contratos según corresponda. ▪ Si hubiera que instrumentar cambios en los contratos, este equipo de trabajo será el que revise los impactos en los contratos actuales y propondrá borradores de cláusulas de anexos o adendas. <p>ATRIBUCIONES DE CONTROL:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Será responsable de participar en la cadena de aprobaciones de aquellos procesos que impliquen modificaciones contractuales o relevantes del proyecto y podrá solicitar tomar conocimiento de los informes de avance, pagos realizados, entregables cumplidos y otros datos que fundamente como relevantes para su rol. ▪ Frente a la identificación de un riesgo contractual o un apartamiento de lo convenido en los instrumentos contractuales, este equipo elevará un informe al Gerente del Proyecto BHU en forma directa, a fin de notificarlo de la situación. 	
<p>Coordinador Operativo y Gerente de Proyecto Proveedor Core</p>	<p>DESIGNACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El rol de Coordinador Operativo será ocupado por un ejecutivo de la Consultoría de Implantación que acompaña al Proveedor de la solución Core, será propuesto por el Proveedor y aprobado por el BHU. Deberá contar con la experiencia acorde al proyecto y responsabilidad asignada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participan del Comité Ejecutivo ▪ Se reunirán regularmente con los líderes de los frentes de trabajo para asignar tareas y controlar avances.

- El Proveedor de la Solución también asignará un Gerente al proyecto, para atender las problemáticas estrictamente asociadas a su incumbencia.
- A los efectos de la coordinación integrada del proyecto, el Coordinador designado por la Consultoría de Implantación, tendrá las responsabilidades primarias asignadas en la planilla “Implantador – Roles y Responsabilidades”.

RELEVANCIA PARA EL GOBIERNO:

- Planificar, coordinar y mantener controlada la ejecución y desarrollo del proyecto, asegurando la aplicación de las mejores prácticas en gestión y el cumplimiento de los objetivos de los mismos, así como del cronograma comprometido.
- El coordinador de Implantación deberá entre otras cosas establecer procesos que aseguren la calidad de los desarrollos y demás productos entregados por el Proveedor del software, manteniendo un permanente seguimiento y control de los mismos, analizando y proponiendo soluciones a los desvíos.
- Responsable de liderar y supervisar los equipos de trabajo que están bajo su incumbencia (aunque sean integrados parcialmente por personal de otros actores involucrados)
- Garantizar que las actividades se integran y trabajan de forma coordinada, manteniendo la consistencia entre los enfoques y los objetivos generales.
- Controlar la ejecución de las actividades planificadas y tomar acciones correctivas para evitar los desvíos.
- Asegurar el cumplimiento del alcance del proyecto.
- Dimensionar y asegurar la disponibilidad de los recursos que conforman los frentes y equipos de trabajo y controlar la asignación de recursos de otros actores involucrados.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentar y presentar en el Comité Ejecutivo los pedidos de cambios y pedidos de cobertura de GAPs con su correspondiente análisis previo. ▪ Será quien articule entre el Banco y el proveedor las actividades de capacitación a capacitadores. 	
<p>Comité Ejecutivo</p>	<p>CONSTITUCIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lo componen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Por el Banco, el funcionario designado como Gerente del Proyecto, asistido por los funcionarios especialistas del BHU que entienda pertinente. ○ Por los Proveedores, los Gerentes y Coordinadores responsables de la ejecución del Proyecto, Gerente de Consultoría de Proyecto. ○ La Oficina de Gestión del Proyecto (de conformación mixta Banco-Consultoría de Proyecto) y el Coordinador de Pruebas designado por el Banco. ○ Podrá participar el Equipo de Protección del Alcance a requerimiento. <p>RELEVANCIA PARA EL GOBIERNO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Discutir cuestiones operativas que requieran una rápida decisión (es decir que no requieran aprobaciones en ámbitos superiores). ▪ Ámbito natural para la resolución de conflictos operativos. ▪ Validar los objetivos, alcance y contenido funcional de alto nivel del Proyecto. ▪ Garantizar el cumplimiento de los objetivos, alcance, plazos y costos del Proyecto, previniendo cualquier variación de los mismos. ▪ Decidir sobre los issues y riesgos que afecten al Proyecto y sobre las alternativas que se presentan para resolver los mismos. Eventualmente decidir su escalamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regularmente se reunirá cada 2 semanas, recibiendo reporte directo de la Oficina de Gestión del Proyecto. ▪ Se reunirá ad-hoc cuando alguna circunstancia lo requiera. ▪ Tratará una agenda operativa de temas, que podrán ser posteriormente elevadas por el Gerente del Proyecto al Comité de Dirección. ▪ Los resultados de sus decisiones, se documentarán en actas que servirán de registro de lo actuado

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Decidir sobre aspectos de ajustes al cronograma, siempre que no afecten los hitos relevantes planificados. ▪ Revisar los tableros de seguimiento que se implementen para llevar el estado de avance del proyecto. ▪ Establecer acuerdos operativos respecto de los temas de su incumbencia. <p>ATRIBUCIONES DE CONTROL:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlar el desarrollo del Proyecto, en plazos, recursos y contenido. ▪ Evaluar el funcionamiento de los equipos de trabajo. ▪ Controlar la aplicación de la Metodología de Trabajo definida. ▪ Deberán acordar y documentar en la fase de Planificación del proyecto el proceso de Gestión de Cambios y velar por su aplicación y registro, junto al “EPA”. 	
<p>Equipo de protección del alcance (EPA).</p>	<p>CONSTITUCIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Será constituido por el Banco a su entera discreción tomando en cuenta que su rol es el de custodiar el alcance del proyecto, preservando las definiciones tomadas al inicio del mismo. <p>RELEVANCIA PARA EL GOBIERNO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Será el custodio del alcance funcional del proyecto. ▪ Será el custodio de la adecuada aplicación de la premisa de preservación de la versión estándar de la solución aplicativa (ADOPCIÓN). ▪ Analizará y cuestionará en forma constructiva, cada propuesta de cambio que se realice. ▪ Será responsable de analizar la razonabilidad y validez de los pedidos de cambio al alcance y/o pedidos de cobertura de nuevos gaps identificados a 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Su función es permanente y aplica en todos los aspectos relacionados con el alcance del proyecto.

	<p>lo largo del proyecto. Asimismo será responsable de procurar las validaciones que se requieran para implementar estos cambios (ya que implicará costos para el banco)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Deberá procurar y entender el impacto en plazos y presupuesto que provocaría un cambio en el alcance del proyecto y decidir sobre su relación costo/beneficio. ▪ Además de aprobar la ejecución de un cambio, deberá aprobar las especificaciones resultantes de estos cambios, antes de ser liberados para su ejecución. ▪ Deberá responder a los usuarios del Banco, sobre las decisiones adoptadas en torno a la preservación o cambios del alcance. <p>ATRIBUCIONES DE CONTROL:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Será responsable de participar en la cadena de aprobaciones de los distintos procesos de gestión de los cambios. 	
<p>Oficina de Gestión del Proyecto (PMO)</p>	<p>CONSTITUCIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lo componen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Por el Banco, los funcionarios designados a tal efecto. ○ Por el Proveedor Consultoría de Proyecto los ejecutivos asignados a estas funciones. <p>RELEVANCIA PARA EL GOBIERNO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Brindar soporte en la coordinación y planificación integral del Proyecto al Gerente del Proyecto BHU. ▪ Asistir al Comité Ejecutivo en la planificación, la organización y el seguimiento y control del Proyecto, y en la integración de información de gestión. ▪ Definir las métricas del Proyecto en sus distintas fases y medir los objetivos de cumplimiento del 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regularmente convocará a una reunión semanal de seguimiento con el Gerente del Proyecto, y los Líderes de Frente. ▪ Coordinará y organizará las reuniones del Comité Ejecutivo, generando las agendas de los temas a tratar en cada una de ellas y consolidando reportes. ▪ Se reunirá ad-hoc con los Gerentes y Coordinadores del Proyecto (ya sean del Banco o de los

	<p>Proyecto. Responsable de implementar y mantener un Tablero de Control.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyar al Comité Ejecutivo en la preparación de la agenda y material a revisar para las presentaciones de avance del Proyecto. Responsable de documentar los resultados de las reuniones. <p>ATRIBUCIONES DE CONTROL:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlar el avance y cumplimiento de los planes de trabajo del Proyecto, los productos intermedios y entregables finales. ▪ Gestionar los problemas, desvíos y riesgos de las actividades que conforman el Proyecto, con el apoyo de la Consultoría de Implantación. ▪ Identificar las dependencias y riesgos cruzados entre frentes del proyecto. ▪ Controlar y analizar el impacto de los cambios que se produjeran en los plazos, costos y alcance del Proyecto. ▪ Controlar y valorar la relevancia de los Issues y Riesgos. Sugerir al Gerente del Proyecto la necesidad de escalamiento. ▪ Asistir en la gestión de cambios, riesgos e issues a lo largo del Proyecto. ▪ Controlar la participación de todos los recursos involucrados. 	<p>Proveedores) y/o los Líderes de cada Frente del Proyecto cuando alguna circunstancia lo requiera.</p>
<p>Líderes de Frente o de Grupo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para el caso en que por la importancia, volumen y heterogeneidad de temas que convenga agrupar como “Frente”, será el máximo responsable por los resultados del frente a su cargo. ▪ En su defecto se conformarán grupos de trabajo técnicos o funcionales y se considerará líder de grupo. ▪ Un “Frente” podrá estar conformado por varios grupos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se reunirá ad-hoc con los equipos de trabajo de acuerdo a las necesidades del proyecto.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinar los grupos funcionales que conforman el frente. ▪ Gestionar desvíos en la ejecución de tareas o aplicación de recursos para no incurrir en desvíos del cronograma. ▪ Asegurar que el Proyecto se desarrolle en forma consistente con las pautas, plazos y alcances fijados. 	
<p>Grupos de Trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecutan las tareas y actividades definidas para el proyecto y que les sean asignadas a su grupo o en forma individual. ▪ Coordinan mutuamente definiciones de interés común en sus procesos. ▪ Escalan conflictos no resueltos. ▪ Desarrollan los entregables correspondientes ▪ Informan avances al Líder de Frente. 	