

Licitación Pública N° 1/2021
COMUNICADO N° 19

PREGUNTA:

Dentro del Anexo 11 – Roles y Responsabilidades se describen los diferentes aspectos que se espera sean cubiertos por las diferentes partes participantes del proyecto (BHU, Gestión de Contratos, PMO, Gestión del Cambio, Testing, Proveedor del Core, Consultoría Implantación). El alcance de la contratación de la presente Licitación Pública (1/2021) abarca a los roles de Proveedor del Core y Consultoría de Implantación.

Por otro lado, en respuesta a consulta previamente realizada, el Comunicado N° 8 de fecha 7 de diciembre de 2021 confirma la existencia de una Licitación complementaria en la cual se especificarán el resto de los roles no contemplados en la presente Licitación Pública (1/2021).

Del análisis detallado de los roles y responsabilidades, existen algunos puntos que generan dudas sobre el alcance esperado por parte del Banco de cada uno de los actores.

En archivo adjunto, se detallan las dudas referidas a cada uno de los puntos.

Muchas de las dudas refieren al tipo de responsabilidad (como "Colaboración" o como "Principal"). En otras refieren a la consistencia de la responsabilidad con la naturaleza del rol.

En este sentido, la solicitud de aclaración que realizamos incluye:

- 1 Aclarar o confirmar el nivel de responsabilidad esperado en cada uno de los puntos para cada uno de los actores involucrados.
- 2 ¿Es posible que las responsabilidades que se entiendan excedan a la responsabilidad de los roles de la presente Licitación, sean cotizados como opcionales?
- 3 ¿Se prevé una instancia de negociación sobre el alcance de las responsabilidades en cada caso?
- 4 En general, ¿qué diferencia hay entre responsable no principal y Colaborador? Se desea entender claramente el anclaje de responsabilidades para que no se generen confusiones de quién debe hacer cada tarea.

RESPUESTA:

BHU	ANEXO 11 - Roles y Responsabilidades
------------	---

A continuación se detallan los roles y responsabilidades presentes dentro del Proyecto Cambio de Core, de forma complementaria y esquemática a lo presentado dentro de los pliegos de licitación de la Consultoría de Proyecto, y de Proveedor de la solución de Core - Consultoría de Implantación.
Nota: Para los casos de responsabilidades compartidas, se indica en la columna roles el dueño principal de las responsabilidades descritas.
En la matriz se representa con un tick negro la responsabilidad principal y con tick rojo la colaboración en la tarea.

P = Principal = Colaboración

#	Roles	Responsabilidades	Descripción	BHU	Gestión de Contratos	PMO	Gestión del Cambio	Testing	Proveedor del Core	Consultoría Implantación	Prov. Core	Consult. Implant.	Prov./Imp.	Consultas	Observación	Respuesta
63	Coordinador Consultoría de Implantación	Dirección Operativa	Mantener documentados y evaluados en forma permanente los problemas y riesgos del proyecto y proponer acciones de mitigación. Compartirá con la PMO designada por el Banco dicha documentación.			✓			✓	✓	P	P	P / P	¿Debería ser responsabilidad de PMO? Se entiende que por buenas prácticas del control interno del proyecto y por la sensibilidad de la responsabilidad, este punto podría ser responsabilidad Principal de la PMO y contar con Colaboración del Proveedor e Implantador.	Pág 33 pliego	Refiere a las actividades de la Consultoría de Implantación y del proveedor, por ser los responsables directos. Ver también el rol #97 donde se establece que para la perspectiva de Monitoreo y Gestión de proyectos, el Equipo PMO es responsable de la documentación y seguimiento de los Riesgos referentes a actividades de la Consultoría de Proyecto.
65	Coordinador Consultoría de Implantación	Dirección Operativa	Controlar el avance del proyecto mediante el contacto directo con los equipos de trabajo, y generar los reportes de avance que se definan, ya sea hacia el Gerente del Proyecto BHU como para para la PMO que defina el Banco. Gestionar en forma temprana la corrección ante desvíos.						✓	✓	P	P	P / P	¿Debería ser Colaboración de parte del Proveedor e Implementador y no responsabilidad Principal?		Es en el mismo sentido de la respuesta anterior: al ser el Proveedor y el Implementador quienes están en contacto directo con los equipos de trabajo son los responsables de reportar a la PMO los avances, dificultades y/o desvíos que se detecten en la diaria.
66	Coordinador Consultoría de Implantación	Dirección Operativa	Gestionar los procesos establecidos en el Modelo de Gobierno, según las incumbencias y responsabilidades asignadas en dicho modelo al Coordinador de la Consultoría de Implantación.						✓	✓	P	P	P / P	¿Se espera participación también de la PMO en la Dirección Operativa o es una responsabilidad a acordar en fase de Planificación según punto 4.1.1 del Pliego (P.23)? ¿El rol de "Coordinador Operativo y Gerente de Proyecto Proveedor Core" según Anexo 14 contará con algún apoyo de la PMO? Según dicho Anexo 14, la PMO estará integrada por representantes del BHU y de la "Consultoría de Proyecto". ¿A qué Consultoría se refiere? ¿A la actual o a la que aún se encuentra pendiente de publicación a la fecha?		La PMO tiene participación en la Dirección Operativa, a través del rol Gerente de PMO. El Coordinador Operativo está referido con el rol de Coordinador de la Consultoría de Implantación. Tanto dicho coordinador como el Gerente de Proyecto Proveedor Core para algunas tareas tendrán apoyo de la PMO según lo descrito en este Anexo de R&R La PMO estará integrada por representantes BHU y de la Consultoría de Proyecto que se adjudicará a través de una licitación próxima a publicarse.
68	Coordinador Consultoría de Implantación	Dirección Operativa	Gestionar proactivamente (con seguimiento y escalación) las aprobaciones que se requieran en cada instancia del proyecto, según se establece en el Modelo de Gobierno (gestionando los productos generados bajo su responsabilidad y canalizando las aprobaciones del Proveedor de la Solución de SW)						✓	✓	P	P	P / P	¿La responsabilidad Principal debería ser de la PMO y la de Colaboración del Implementador?		El rol de Consultoría de Implantación se ha definido para este tipo de tareas de control y seguimiento de primer nivel (ver respuestas anteriores).

#	Roles	Responsabilidades	Descripción	BHU	Gestión de Contratos	PMO	Gestión del Cambio	Testing	Proveedor del Core	Consultoría Implantación	Prov. Core	Consult. Implant.	Prov./Imp.	Consultas	Observacion	Respuesta
80	Equipo PMO	Monitoreo y gestión del proyecto	Llevar un Inventario de GAPs propuesto para el proyecto, examinar con los consultores la necesidad identificada, y contrastar con los usuarios dicha necesidad para determinar la pertinencia de darle curso a su implementación.			✓				✓		P	/ P	¿La responsabilidad Principal debería ser de la PMO y la de Colaboración del Implementador?	En Anexo 14 - Gobierno del Proyecto	Quien identifica y reporta las necesidades de GAP es el Coordinador de Implantación, las cuales son gestionadas luego por la PMO y el Equipo de Protección de Alcance. Este último determina además si la incorporación de la necesidad implica cambios en el alcance.
81	Equipo PMO	Monitoreo y gestión del proyecto	Llevar un Inventario de cambios de alcance y procurar la definición del cambio, la evaluación del impacto por parte de los actores del proyecto, a fin de presentar el cambio a la Dirección para su aprobación.			✓				✓		P	/ P	¿La responsabilidad Principal debería ser de la PMO y la de Colaboración del Implementador?		Quien identifica y reporta las necesidades de cambio es el Coordinador de Implantación las cuales son gestionadas luego por la PMO y el Equipo de Protección de Alcance
85	Equipo PMO	Monitoreo y gestión del proyecto	Controlar la calidad de los entregables para que los resultados, productos y procesos coincidan con las expectativas, el alcance de la solución y de los contratos aplicables.			✓				✓		P	/ P	¿La responsabilidad Principal debería ser de la PMO y la de Colaboración del Implementador?		La Consultoría de Implantación es responsable por el control de primer nivel. La PMO refuerza el control de calidad.
139	Coordinador Consultoría de Implantación	Ejecución de proyecto	Aseguramiento del alcance y de la calidad del diseño de la solución Informar al Banco los casos en los que se identifiquen requerimientos que no respetan el estándar de la solución, aunque estos no representen un impacto en esfuerzos y plazos de ejecución.						✓	✓	P	P	P / P	¿La responsabilidad Principal debería ser de la PMO y la de Colaboración del Implementador?		El rol de Consultoría de Implantación se ha definido para este tipo de tareas de control y seguimiento de primer nivel (ver respuestas anteriores).
140	Coordinador Consultoría de Implantación	Ejecución de proyecto	Aseguramiento del alcance y de la calidad del diseño de la solución Informar al Banco los casos en los que se identifiquen requerimientos no incluidos en el alcance del proyecto, aunque estos no representen un impacto en esfuerzos y plazos de ejecución.						✓	✓	P	P	P / P	¿La responsabilidad Principal debería ser de la PMO y la de Colaboración del Implementador?		El rol de Consultoría de Implantación se ha definido para este tipo de tareas de control y seguimiento de primer nivel (ver respuestas anteriores).
141	Coordinador Consultoría de Implantación	Ejecución de proyecto	Aseguramiento de la integración y consistencia de frentes y equipos Gestionar la organización del proyecto en sus competencias y en las del proveedor de la solución como se define en el contrato o en la fase de planificación y ejecutar el proyecto manteniendo en funcionamiento dicha organización.						✓	✓	P	P	P / P	¿La responsabilidad Principal debería ser de la PMO y la de Colaboración del Proveedor y/o del Implementador?		El rol de Consultoría de Implantación se ha definido para este tipo de tareas de control y seguimiento de primer nivel (ver respuestas anteriores).
142	Coordinador Consultoría de Implantación	Ejecución de proyecto	Aseguramiento de la integración y consistencia de frentes y equipos Asegurar que todos los equipos a su cargo utilicen la Metodología y Documentos modelo (templates) acordados en contrato o en fase de planificación y asistir para su correcta comprensión y aprovechamiento.						✓	✓	P	P	P / P	¿La responsabilidad Principal debería ser de la PMO y la de Colaboración del Proveedor y del Implementador? Templates / Glosarios		La PMO es quien define o sugiere las metodologías y templates pero es responsabilidad de la Consultoría de Implantación que los equipos a su cargo los utilicen.
144	Coordinador Consultoría de Implantación	Ejecución de proyecto	Responsabilidad en los planes de trabajo relacionados con la implementación de la solución Realizar el seguimiento de dichas tareas, y colaborar con la PMO designada por el Banco para la integración del cronograma mencionado con el cronograma general, así como con el seguimiento general.						✓	✓	P	P	P / P	¿La responsabilidad Principal debería ser compartida entre la PMO con la de Colaboración del Proveedor y del Implementador?		Refiere a responsables directos, por ser tareas a su cargo. La PMO también realiza seguimiento de cronogramas y planes de trabajo pero a un nivel global, teniendo en cuenta todos los actores y recursos del proyecto (no sólo los referidos a la implementación).
145	Coordinador Consultoría de Implantación	Ejecución de proyecto	Responsabilidad en los planes de trabajo relacionados con la implementación de la solución Informar al responsable del proveedor de la solución sobre desvíos en el cronograma y tomar acciones correctivas tempranamente junto con éste, reportando al Gerente del Proyecto BHU y a la PMO si correspondiera.						✓	✓	P	P	P / P	¿La responsabilidad Principal debería ser de la PMO y la de Colaboración del Proveedor y del Implementador?		Refiere a responsables directos, por ser tareas a su cargo.
149	Coordinador Consultoría de Implantación	Ejecución de proyecto	Aseguramiento de Productos y Plazos Gestionar los desvíos (en esfuerzos y plazos) ocasionados por motivos no asociables a un cambio de alcance, documentando la situación, accionando para su mitigación, y eventualmente presentando el desvío a consideración del Banco (según se prevé en el Modelo de Gobierno)						✓	✓	P	P	P / P	¿La responsabilidad Principal debería ser compartida entre la PMO con la de Colaboración del Proveedor y del Implementador?		Refiere a responsables directos, por ser tareas a su cargo.
150	Coordinador Consultoría de Implantación	Ejecución de proyecto	Capacitación Inicial para Equipos de Proyecto Coordinar y ejecutar entrenamiento sobre aspectos funcionales y técnicos de la Solución				✓			✓		P	/ P	¿La coordinación de la Capacitación debería ser realizada por la PMO y la Capacitación ser dictada por el Proveedor e Implementador?		Correcto.
151	Equipo implantador	Ejecución de proyecto	Capacitación Inicial para Equipos de Proyecto Tomar entrenamiento sobre aspectos funcionales de la Solución						✓	✓	P	P	P / P	¿La responsabilidad del Proveedor y del Implementador no debería ser Colaboración? Se entiende que por "Tomar entrenamiento..." se hace referencia a aprender el funcionamiento del nuevo sistema.		Correcto. La responsabilidad de brindar el conocimiento (capacitación) sería del Proveedor del equipo. El resto del equipo (BHU, otros proveedores), tomará la capacitación.
152	Equipo implantador	Ejecución de proyecto	Revisión de Procesos (Diseño funcional y Gap Análisis) / Impacto Operacional Liderar los Talleres de Adopción integrados también por referentes funcionales del BHU y del proveedor de la solución	✓					✓	✓	P	P	P / P	¿Se espera que el rol de "Gestión del Cambio" participe al menos como responsable Colaborador de los talleres de Adopción?		Gestión del Cambio participaría en la facilitación y la organización de los talleres.
153	Equipo implantador	Ejecución de proyecto	Revisión de Procesos (Diseño funcional y Gap Análisis) / Impacto Operacional Elaborar un inventario de los nuevos procesos (en acuerdo con el BHU), con una breve caracterización, indicación de grado de cambio respecto al proceso anterior, usuario referente, y otros atributos para la gestión.						✓	✓	P	P	P / P	¿Se espera participación en modo Colaboración de referentes del área de Procesos de BHU para la identificación de los cambios?		Si.
154	Equipo implantador	Ejecución de proyecto	Revisión de Procesos (Diseño funcional y Gap Análisis) / Impacto Operacional Comprender los procesos embebidos en la solución, entender los procesos actuales del Banco y determinar la mejor forma de aprovechar las capacidades del software.						✓	✓	P	P	P / P	¿Se espera participación en modo Colaboración de referentes del área de Procesos de BHU para la identificación de los cambios?		Si.

#	Roles	Responsabilidades	Descripción	BHU	Gestión de Contratos	PMO	Gestión del Cambio	Testing	Proveedor del Core	Consultoría Implantación	Prov. Core	Consult. Implant.	Prov./Imp.	Consultas	Observacion	Respuesta
155	Equipo implantador	Ejecución de proyecto	Revisión de Procesos (Diseño funcional y Gap Análisis) / Impacto Operacional Establecer el nuevo modelo de procesos y documentarlos (con la metodología y modelos acordados)						✓	✓	P	P	P / P	¿Se espera participación en modo Colaboración de referentes del área de Procesos de BHU para la identificación de los cambios?		Si.
156	Equipo implantador	Ejecución de proyecto	Revisión de Procesos (Diseño funcional y Gap Análisis) / Impacto Operacional Identificar los impactos operativos y las áreas afectadas, a fin de establecer la estrategia de gestión del cambio, e informar formalmente a los responsables de GDC designados por el Banco.				✓		✓	✓	P	P	P / P	¿La participación del Proveedor y del Implementador no debería ser en modo Colaboración y no como responsable Principal?		Para que el equipo de Gestión de Cambio logre identificar y comprender los impactos operativos y áreas afectadas es necesario un involucramiento activo del Proveedor y el Implementador.
157	Equipo implantador	Ejecución de proyecto	Revisión de Procesos (Diseño funcional y Gap Análisis) / Impacto Operacional Establecer los requerimientos funcionales adicionales al software (Diseño funcional de los requerimientos)						✓	✓	P	P	P / P	¿Se espera que el requerimiento funcional sea establecido por el Proveedor y el Implementador?		El análisis y la especificación de la solución funcional es responsabilidad del Proveedor y el implementador. Deben ser consistentes con lo definido en las sesiones de adopción y contar con la aprobación del banco.
158	Equipo implantador	Ejecución de proyecto	Revisión de Procesos (Diseño funcional y Gap Análisis) / Impacto Operacional Establecer los requerimientos de seguridad aplicativa (Perfiles, usuarios, permisos) según las capacidades de la solución y el diseño de los nuevos procesos. Generar especificación para la carga inicial.						✓	✓	P	P	P / P	¿Se espera que estos requerimientos sean establecidos por el Proveedor y el Implementador? ¿Se pretende que la seguridad en BT sea cargada en todos los ambientes (incluyendo el ambiente productivo) por una persona de proveedor de solución o consultor de implementación? ¿El Banco tiene personas asignadas que van a desarrollar esta tarea?		Cada solución de Core tiene su propio esquema de seguridad. Este esquema debe cumplir los requerimientos funcionales y tecnológicos solicitados en los Anexos 5 y 6. Para los ambientes de producción el banco cuenta con personal que se encarga de esta tarea. En ambientes de desarrollo, testing o capacitación por lo general se busca utilizar procedimientos de carga/corrección de datos automatizada, de modo de facilitar la parametrización masiva y evitar problemas de seguridad.
162	Equipo implantador	Ejecución de proyecto	Diseño de Conversiones /Migración Liderar todo el proceso de Migración, iniciando tempranamente las actividades en el cronograma del proyecto	✓					✓	✓	P	P	P / P	¿La participación en modo de Colaboración de BHU supone que el Datacleansing ha sido finalizado con éxito?		La tarea de Datacleansing no necesariamente estaría finalizada antes de comenzar el cronograma de migración. En nuestra experiencia la limpieza de datos es una tarea recurrente que puede llegar a extenderse hasta bastante avanzada la implementación (o incluso hasta el final).
163	Equipo implantador	Ejecución de proyecto	Diseño de Conversiones /Migración Elaborar la Estrategia de Conversiones, en consonancia con la Estrategia de Implantación acordada.						✓	✓	P	P	P / P	¿Dado el conocimiento de los datos en los sistemas de origen, se contará con participación en modo de Colaboración de parte de BHU? Las estrategias de conversión solo podrán ser realizadas una vez ya culminada la limpieza de datos. ¿Se espera que sea así?		Si, el banco colaborará en el conocimiento de datos. Pueden surgir nuevos ajustes de datos a partir de requerimientos del nuevo sistema, de la customización elegida o incluso de las propias estrategias de conversión (y/o ajustes que no puedan reflejarse en el core actual).
189	Equipo implantador	Ejecución de proyecto	Construcción de customizaciones al SW (Reportes, Extensiones, Cobertura de Gaps, Cambios de Alcance) Generar especificaciones funcionales sobre los requerimientos a desarrollarse complementariamente a la funcionalidad estándar.						✓	✓	P	P	P / P	¿No se prevee (aunque sea en modo de Colaboración) la participación de BHU para la validación de los Requerimientos funcionales?		Si, quien realiza la validación de las especificaciones realizadas por el Proveedor y el Implantador es BHU.