PROJECT CHARTER

DATOS GENERALES

IDENTIFICACIÓN DEL DOCUMENTO

Ubicación del documento:	Gestor de Contenido dónde se ubica el repositorio del proyecto				
Versión actual:	1.0.0	**Fecha:**	22/08/2022	**Clasificación del documento:**	INTERNO

CONTROL DE VERSIONES

Fecha	Vers.	Estado	Realizado	Revisado	Descripción
22/08/2022	1.0.0	Finalizado	Ricardo Serrano		Documento final

Contenido

1 IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO 3
2 INTRODUCCIÓN Y ENTORNO DEL PROYECTO 3
2.1 Finalidad del proyecto 3
2.2 Objetivos del proyecto 3
2.2.1 Objetivos generales 3
2.2.2 Objetivos específicos 3
3 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO 4
Factor 1: Compromiso de la Alta Dirección 4
Factor 2: Organización del equipo de proyecto 4
Factor 3: Entendimiento claro de las expectativas del Organización hacia el proyecto 4
Factor 4: Adopción de las mejores prácticas de SAP 4
Factor 5: Cumplimiento de los tiempos del proyecto 4
Factor 6: Pruebas exhaustivas 5
4 ALCANCE DEL PROYECTO 5
4.1 Alcance Funcional General 5
5 ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN 5
5.1 Estrategia de Go Live (Entrada en Productivo) 5
5.2 Estrategia de Interfaces 6
5.3 Estrategia de Migración de Datos 6
5.4 Estrategia de capacitación a Usuario Final 6
5.5 Estrategia y alcance de la transferencia de conocimiento al equipo de proyecto del MADES 7
5.6 Estrategia de Ambientes (system landscape) 7
5.7 Estrategia de Pruebas 7
5.8 Estrategia de Roles y Seguridad 7

5.9 Estrategia de Control de Cambios 8
6 RIESGOS DEL PROYECTO 8
7 CRONOGRAMA DEL PROYECTO 9
8 ORGANIGRAMA DEL PROYECTO Y DETALLE DE PARTICIPANTES 9
9 ROLES Y RESPONSABILIDADES 10
9.1 Roles y responsabilidades del MADES 10
9.2 Roles y responsabilidades de INFOCENTER 11
10 METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN 11
10.1 DISCOVER 11
10.2 PREPARE (Preparación del Proyecto) 11
10.3 EXPLORE (Análisis y Diseño) 11
10.4 REALIZE (Realización) 12
10.5 DEPLOY (Despliegue) 12
10.6 RUN (Go Live y Soporte) 12
10.7 Detalle mínimo de tareas que conforman cada fase 13
11 ENTREGABLES 13
11.1 Entregables por fase del proyecto 13
11.2 Procedimiento de Aceptación de Entregables 13
12. CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PROYECTO 13
12.1 Gestión del Proyecto 13
12.2 Gestión de asuntos pendientes (issue log) 14
12.3 Plan de Comunicación del Proyecto 14
13. SUPUESTOS 15
13.1 Apoyo de la Dirección 15
13.2 Generales 15
13.3 Funcionales y de Alcance 15
13.4 Asignación de Recursos 16
13.5 Logísticos 16
13.6 Pruebas 17
13.7 Adecuaciones / Desarrollos 17
13.8 Interfaces 17
13.9 Conversiones de datos 17
13.10 Otros supuestos 17
13.10.1 Sobre la Capacitación 17
13.10.2 Sobre el Plan de Trabajo 17
14. APROBACIÓN 18

1 IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Nombre del Proyecto	Tipo de Proyecto
Implementación SAP S4/HANA	Implementación
Cliente	**Proyecto Inicio/Fin**
MADES	26.07.2022 / 22.05.2023

2 INTRODUCCIÓN Y ENTORNO DEL PROYECTO

El Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADES), diseña, establece, supervisa, fiscaliza y evalúa la Política Ambiental Nacional, promoviendo la investigación, recuperación, conservación, preservación, protección, ordenamiento, manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, de manera articulada con organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil, a fin de asegurar el desarrollo sostenible y garantizar el derecho de todos los ciudadanos, de las generaciones presentes y futuras a vivir en un ambiente saludable y disfrutar de los bienes y servicios brindados por los ecosistemas (*).

(*) Fuente: Página WEB del MADES. Ley 6123

2.1 Finalidad del proyecto

El propósito del proyecto es robustecer los procesos administrativos del MADES en dos áreas específicas (Dirección de Administración y Finanzas y la Dirección de Planificación Estratégica), y hacer la operación mucho más productiva y efectiva. Se trata de un proyecto de mejora de los procesos, para que funcionen de manera consistente, a fin de que el MADES pueda atender a los usuarios, proveedores y diferentes entidades relacionadas al área ambiental en tiempo, forma, con costos controlados y haciendo que la organización alcance un mejor nivel de eficiencia posible

En este sentido, la implementación de una herramienta Enterprise Resource Planning (ERP) fue considerada como habilitador de mayor efectividad, más control y menos error en la operación del MADES.

2.2 Objetivos del proyecto

2.2.1 Objetivos generales

El Objetivo General del Proyecto de implementación de SAP S/4 HANA para el MADES es abordar los siguientes puntos en las direcciones que tiene impacto el proyecto:

- **Eficiencia**: Ahorro y optimizaciones.
- **Estandarización**: Mejores prácticas.
- **Toma de decisiones**: Toma de decisiones oportunas en base a datos.
- **Productividad**: Eliminación de trabajos redundantes. Automatización de procesos.
- **Cliente**: Mejorar la trazabilidad y tiempos de respuestas adecuados.
- **Seguridad**: Asegurar la protección de los datos.

2.2.2 Objetivos específicos

a) Generar valor para la organización:
   - Ejecución de procesos estándares.
   - Implementación de mejores prácticas para los procesos estandarizados, que permitan su adopción y ejecución uniforme.
   - Mejora en la oportunidad de los procesos de compras evitando el proceso de información fuera de los sistemas de negocio e integrando todos los datos derivados de las operaciones logísticas a los Estados Financieros del negocio.
   - Integración de todas las etapas de los procesos dentro del alcance, evitando ingresos duplicados, asegurando que la información sea consistente durante todo el ciclo.
   - Capacidad de ejecutar operaciones masivas en forma oportuna y eficiente.
   - Generación de reportes operacionales con información integrada.

53

- Facilidades para la generación de información de gestión.
- Trazabilidad de las operaciones incluyendo la contabilización en el ERP.
- Controles de seguridad y auditoría.

b) Contar con una solución que opere en forma confiable, asegurando la continuidad de los procesos soportados.
c) Aumentar significativamente la capacidad de procesamiento de datos y un adecuado tiempo de respuesta a sus usuarios.
d) Contar con una solución que tenga mecanismos de seguridad que permitan definir roles, además de perfiles que habiliten la segregación de funciones y un modelo unificado de seguridad de accesos al sistema y a los datos.
e) Dotar a MADES de las herramientas tecnológicas y sistemas de información de última generación para el apoyo a la gestión, con tendencia a un óptimo funcionamiento operacional, administrativo y financiero, como así también, un mejor servicio a los usuarios, clientes y proveedores.
f) Dotar a MADES de las herramientas tecnológicas y sistemas de información de última generación para el apoyo de la gestión de proyectos CORE de la organización, con tendencia a un óptimo funcionamiento operativo, administrativo y financiero.

3 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Los factores críticos de éxito son en buena parte elementos fundamentales que serán utilizados para la implementación de todo el Proyecto.

La siguiente lista esquematiza los factores críticos de éxito que han sido identificados para este proyecto:

Factor 1: Compromiso de la Alta Dirección

- Identificar los beneficios para la organización
- Comprometer a la dirección con el proyecto y sus resultados.

Factor 2: Organización del equipo de proyecto

- Asegurar el involucramiento de la alta dirección y un comité directivo efectivo.
- Designar como Gerente de proyecto a alguien con experiencia en gestión de proyectos, con capacidad de liderazgo y con amplio poder de decisión.
- Asignar al proyecto a colaboradores claves con conocimiento de los procesos y capacidad para tomar decisiones.
- Asegurar la participación efectiva de los consultores durante todas las fases del proyecto.
- Identificar e involucrar a sus interesados directos - ejecutivos, empleados, etc., en el análisis de requerimientos y a sus jefes en la aprobación de los diseños propuestos.
- Designar dueños de procesos y comprometerlos con el proyecto.

Factor 3: Entendimiento claro de las expectativas del Organización hacia el proyecto

- Definir claramente el alcance del Proyecto por procesos.
- Comunicar en forma clara el alcance a la organización.
- Respetar el alcance, los cambios en el alcance probablemente afectarán la línea de tiempo del proyecto, el esfuerzo requerido y los costos de consultoría.
- Garantizar que todas las instancias de rendición de cuentas están consideradas en el diseño.

Factor 4: Adopción de las mejores prácticas de SAP

- Usar la funcionalidad de SAP para soportar y guiar las actividades de rediseño de los procesos de negocio.
- Combatir actitudes del tipo: "es que siempre se ha hecho así".
- No modificar el software estándar de SAP.
- Ajustar los procesos para que se adapten a la funcionalidad estándar del sistema con el fin de simplificar las actualizaciones futuras y la expansión del alcance. No tiene que ser perfecto. Siempre se puede mejorar una solución más tarde.

Factor 5: Cumplimiento de los tiempos del proyecto

- Definir de un cronograma realista.
- Difundir el avance del proyecto.

- Aplicar de la metodología de implementación ACTIVATE durante el proyecto.
- Tomar decisiones en forma rápida y oportuna encaminará el proyecto en la dirección correcta.
- Iniciar la depuración de sus datos tan pronto como sea posible de forma tal de evitar inconvenientes y retrasos.

Factor 6: Pruebas exhaustivas

- Definir cronograma de pruebas unitarias para todos los módulos
- Definir cronograma de pruebas integrales para los procesos definidos.
- Certificar eficientemente el sistema. Nunca tomar atajos en las pruebas.

4 ALCANCE DEL PROYECTO

4.1 Alcance Funcional General

El proyecto de implantación concebido para MADES incluye la configuración de la Solución para sus operaciones con sede dentro del territorio paraguayo.

El alcance está definido de la siguiente manera:

- Infocenter S.A. implementará la solución SAP S/4 HANA aprovechando al máximo las funcionalidades estándar del producto, que contempla el modelo pre-parametrizado SAP S/4 HANA con procesos basados en las mejores prácticas del negocio. Además de los procesos pre configurados, se contempla como parte de la solución posibilidad de integración con los sistemas propios o de terceros utilizados actualmente y los desarrollos que sean mandatorios por la peculiaridad de la operativa del MADES, cuando no haya una mejor propuesta pre configurada por parte de SAP.

Durante la etapa de Diseño se realizará el análisis detallado de las interfaces, de los gaps (customizaciones) y de los analíticos, esto se plasmará en un Inventario de desarrollos e indicadores, en el cual para cada uno será cuantificado el esfuerzo requerido y se asignarán prioridades según lo indicado por MADES. Serán ejecutados dentro del alcance del proyecto según lo establecido en el PBC.

El proyecto se limita a la implantación de las siguientes herramientas y módulos:

Módulo	Sub-Módulo					
Finanzas (FI)	Contabilidad General	Gestión de Cobranzas y Créditos	Gestión de Pagos	Activos Fijos	Tesorería	Sistema de Información
Presupuesto y Costos (CO)	Centros de Beneficios	Centro de Costos	Presupuesto	Consolidación	Sistema de Información	
Abastecimiento (MM)	Solicitudes de Compra	Cotizaciones de Proveedor	Gestión de Compra (OC)	Recepción y Verificación de Facturas	Gestión de Fazones	Sistema de Información
Gestión de Stock (MM)	Recepción de Materiales/Mercaderías	Salida de Materiales Mercaderías	Transferencia Interna	Transferencia Externa	Sistema de Información	
Proyectos (PS)	Presupuestación	Planificación Recursos, Tiempos y Máquinas	Ejecución	Flujo de Caja	Gestión Documental	Sistema de Información

El alcance de los módulos mencionados se encuentra detallado en el documento PBC:

- Anexo 1 Entregables y Alcance v4.0.pdf

5 ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

5.1 Estrategia de Go Live (Entrada en Productivo)

El proyecto propuesto contempla un esquema Big-Bang para la puesta en marcha de los procesos y funcionalidades de la solución SAP S/4 HANA que figuran en el alcance del proyecto en un plazo de diez (10)

meses a partir de la fecha de firma del contrato de servicios, lo cual incluye dos (02) meses de soporte post-implantación. No obstante, durante la etapa de diseño este esquema deberá ser confirmado y validado.

5.2 Estrategia de Interfaces

Las interfaces a desarrollar serán las necesarias para cumplir la integración con los sistemas del MADES que complementarán a SAP S/4 HANA en el futuro mapa de sistemas de la organización. El detalle taxativo de las mismas será obtenido al finalizar la fase de Diseño.

SAP S/4 HANA ofrece una selección de interfaces de cliente para la conexión de aplicaciones para recuperar y actualizar datos. Asimismo, SAP S/4 HANA proporciona controladores que permiten que diferentes aplicaciones se conecten a la Base de Datos SAP HANA.

Una vez definido el tipo de integración a utilizar entre las ofrecidas por SAP S/4 HANA para cada una de las interfaces a desarrollar, el equipo técnico procederá a desarrollarlas e implementarlas de acuerdo a la metodología.

5.3 Estrategia de Migración de Datos

Se utilizarán los programas, plantillas y formularios estándar de carga proporcionados por SAP – Migration Cockpit - para efectuar la migración de datos y la carga inicial de los mismos en el sistema SAP S/4 HANA. Estos aceleradores recortan notablemente los tiempos de implementación. No obstante, MADES es responsable de la entrega y calidad de todos los datos a ser migrados. **MADES será responsable de la depuración de dichos datos y efectuará el mapeo necesario para completar los formatos para carga en tiempo y forma**.

Se cargarán datos maestros y partidas abiertas/saldos. No está contemplado dentro de este proyecto la migración de información histórica.

SAP S/4 HANA provee aceleradores y programas de carga automatizados para cargar los siguientes elementos:

- Maestro de Materiales.
- Saldos de Cuentas de Existencias (Inventario).
- Ubicaciones físicas.
- Partidas abiertas

En las herramientas de migración utilizadas, no se realizará depuración (quitar datos que no se migran), reemplazo de valores, ni corrección de errores (data cleansing). Se informarán los errores reportados en la validación para que los responsables de los datos del MADES realicen los ajustes correspondientes y provean una nueva versión de la información a migrar.

Lo anterior tiene como beneficio la transparencia del proceso de migración, donde el equipo de migración no alterará en ningún caso la información suministrada, permitiendo la validación y comparación de la información del sistema externo contra la ingresada al sistema SAP.

5.4 Estrategia de capacitación a Usuario Final

La planificación y dictado de la capacitación a usuarios finales será realizada/dictada por los KU (Key User / Usuarios Clave) con el acompañamiento del personal de INFOCENTER. Para ello está prevista la transferencia de conocimientos a los usuarios claves integrantes del equipo durante el desarrollo del proyecto, lo que les permitirá, a su vez, completar los casos de testeo o prueba que correspondan. Así mismo, los consultores darán apoyo constante para el desenvolvimiento de los usuarios claves en las capacitaciones.

Deben estar previstos en el cronograma de proyecto los tiempos necesarios para la adaptación en conjunto con los usuarios claves de los manuales de usuario y la capacitación formal de los usuarios finales. Los usuarios claves documentarán los procesos de áreas específicas del MADES. Estarán asesorados por los consultores para la confección de las documentaciones. Así mismo, se entregarán los manuales del sistema, con sus respectivas configuraciones, como base para la realización de los documentos para MADES.

MADES aportará la infraestructura necesaria para el desarrollo de los cursos (locación, proyector, PC´s, etc.), de manera tal que no afecte el desarrollo normal de las tareas de los integrantes del equipo de proyecto.

Asimismo, será de su responsabilidad la coordinación de la logística correspondiente (preparación de la sala de capacitación, convocatoria, control de asistencia, etc.).

5.5 Estrategia y alcance de la transferencia de conocimiento al equipo de proyecto del MADES

El proyecto incluye asimismo la realización de talleres iniciales para el equipo de proyecto, con el objetivo de transmitir los conceptos principales de cada módulo, sus estructuras organizativas y datos maestros involucrados.

Durante el desarrollo del ciclo de vida del proyecto y con la debida anticipación se entregará el plan detallado de formación que aplique en cada fase, tanto para el usuario clave en la etapa de Realización dictada por INFOCENTER sobre cada prueba unitaria y prueba integral. Y asimismo los usuarios finales serán capacitados por los usuarios claves en la Etapa Desplegar.

5.6 Estrategia de Ambientes (system landscape)

Para este proyecto de implementación de SAP S/4 HANA se utilizará el *landscape* a disponibilizar en MADES, el cual sigue los estándares recomendados por SAP para este tipo de proyectos. Los ambientes son los siguientes:

- **DEV (Desarrollo)**: Donde se realizan todas las parametrizaciones, programas, ajustes y pruebas unitarias a objetos de SAP (Objetos: Programas, pantallas, tablas, funciones).
- **QAS (Calidad y Testeo)**: Se realizan las pruebas integrales con datos similares a los reales. Se verifican los cambios provenientes del sistema DES y finalmente se realizará el entrenamiento a usuarios finales.
- **PRD (Productivo)**: Ambiente de trabajo real.

A efectos de realizar las actividades previstas en el proyecto, se solicitarán refrescamientos de los entornos de Aseguramiento de Calidad.

5.7 Estrategia de Pruebas

La estrategia de pruebas se centra en etapas bien diferenciadas. Varios ciclos de procesos unitarios denominados SPRINT y un ciclo de pruebas integrales.

El equipo interno de usuarios clave del MADES con la ayuda del equipo de consultores debe segregar los procesos de negocio en Ciclos integrados con el flujo del negocio. Los ciclos servirán como unidades independientes para lograr probar partes específicas de los procesos del negocio.

Las pruebas integrales del sistema o pruebas funcionales son conducidas para asegurar que todos los escenarios identificados puedan ser reproducidos, unitarios e integrales, la confiabilidad y exactitud de los datos resultantes y la estabilidad del sistema en un ambiente productivo.

El ambiente en el que se realizarán las pruebas es el de QAS (Ambiente de Calidad), que debe tener en lo posible sólo datos reales. Con esto se garantiza que en dicho ambiente se pueda recrear un escenario real de producción de la mejor manera posible.

Los gerentes de proyecto, previamente al inicio de las pruebas, deberán elaborar un cronograma bien detallado de pruebas que incluya los procesos a ser probados y los responsables que intervendrán en dichas pruebas. Este cronograma debe considerar la disponibilidad de tiempo del equipo interno del MADES de manera a que pueda ser cumplido sin muchas modificaciones y fluidamente.

Cada escenario probado en el sistema **debe ser identificado por el usuario clave** y se registrará en detalle en un documento identificado como Script de Pruebas, en el cual se detallan todos los datos utilizados para desarrollar la prueba incluyendo las transacciones utilizadas en ese proceso y todas las observaciones que consideren importantes.

Adicionalmente es posible realizar pruebas de stress. La necesidad de las mismas será confirmada o descartada durante la etapa de diseño.

5.8 Estrategia de Roles y Seguridad

Es de extrema importancia planificar la estrategia de roles y seguridad desde la etapa de diseño del proyecto.

Esta planificación incluirá:

- Planificar un esquema de roles. Utilizando en lo posible los estándares provistos por las mejores prácticas de SAP, pudiendo ser ajustados a la necesidad del MADES.
- Capacitar y empoderar a una persona designada por MADES para el ajuste, prueba y mantenimiento de dicho esquema, así como también de la creación de usuarios.
- La validación, test y puesta a punto de los roles, así como también la creación y mantenimiento de usuarios.
- El esquema de soporte de seguridad a brindar por Infocenter durante las pruebas integrales y go-live (Entrada en Productivo).
- Entregar documentación sobre roles pre-configurados y manual de gestión de roles y seguridad. No incluye asignación de usuario.

5.9 Estrategia de Control de Cambios

Mediante el establecimiento de un procedimiento de control de cambios se asegura que se identifiquen, se evalúen y se aprueben o rechacen todos los cambios que puedan afectar al proyecto. Este procedimiento beneficia al proyecto principalmente a través de:

- El aseguramiento de la integridad de los productos, servicios o resultados derivados del proyecto.
- La capacidad para controlar los cambios.

Cada solicitud que requiera análisis de pertinencia y cobertura de alcance deberá ser contrastado con el documento de PBC.

Los posibles tipos que pueden adoptar las solicitudes de cambio (durante el proyecto se usará el término cambio o RFC indistintamente) en el proyecto son los siguientes:

Tipo	Descripción	Ejemplos
Solicitud de Cambio	Recomendación de alta, baja y/o modificación de cualquier aspecto del proyecto	Modificación de un formulario para añadir campos adicionales o modificar la disposición de los existentes
Acción Correctiva recomendada	Resultado de medir los productos de los trabajos del proyecto y comprobar que existen desviaciones respecto del PDP o de las líneas de base en vigor	Modificación de un componente de la aplicación tras observarse que su rendimiento es deficiente bajo ciertas condiciones
Acción Preventiva recomendada	Producto de anticipar posibles desviaciones o evitar la multiplicación de acciones correctivas	Aplicación de algún control adicional para evitar una introducción de datos incorrecta en ciertos escenarios

El procedimiento completo para la gestión de cambios se detallará en el Procedimiento de Control de Cambios a definir y consensuar durante las etapas de preparación inicial y análisis/diseño y a ser entregado por Infocenter.

6 RIESGOS DEL PROYECTO

A priori, los siguientes eventos son considerados riesgos que podrían afectar el éxito del proyecto:

a) Funcionalidades de módulos que no cubren satisfactoriamente las expectativas para administrar procesos del MADES.

b) Mayor complejidad de las interfaces que, estando en el alcance, excedan el plazo previsto para desarrollarlas.

c) Poco plazo para desarrollar ampliaciones al alcance.

d) Reportería, formularios y *workflows* clave que quedan fuera del alcance.

e) Plazo insuficiente para depurar información a migrar.

f) Personal para probar no disponible o disponible de manera insuficiente.

g) Baja de recursos humanos clave del proyecto.

h) Poco plazo para revisar el diseño de la solución,

i) Capacitación insuficiente de usuarios.

Se realizará el seguimiento del nivel de ocurrencia de éstos durante las etapas correspondientes del proyecto, evaluándolos periódicamente y diseñando los correspondientes mitigantes si alcanzaran un nivel alto de ocurrencia. Aquellos con nivel de ocurrencia medio, serán seguidos por medio de indicadores, ratios, y no se realizará actividad alguna cuando alcancen un nivel bajo de ocurrencia.

El *status* del riesgo del proyecto será presentado tanto en las reuniones de gestión operativa del equipo de trabajo, como en las reuniones de comité de dirección.

7 CRONOGRAMA DEL PROYECTO

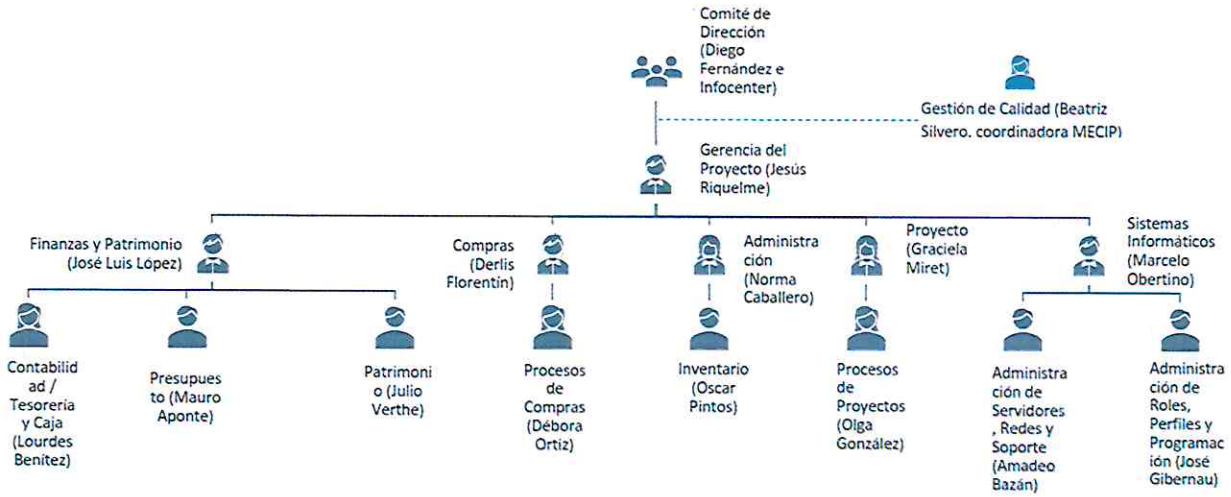
8 ORGANIGRAMA DEL PROYECTO Y DETALLE DE PARTICIPANTES

La clave de una exitosa implementación es la construcción de un sólido equipo de proyecto formado por personal del MADES e Infocenter.

La Metodología de Trabajo, prevé que en la gran mayoría de los casos se defina una Estructura Organizativa de tipo "espejo", con la cual, por cada consultor o puesto de Estructura exista al menos un integrante de contraparte del cliente (MADES).

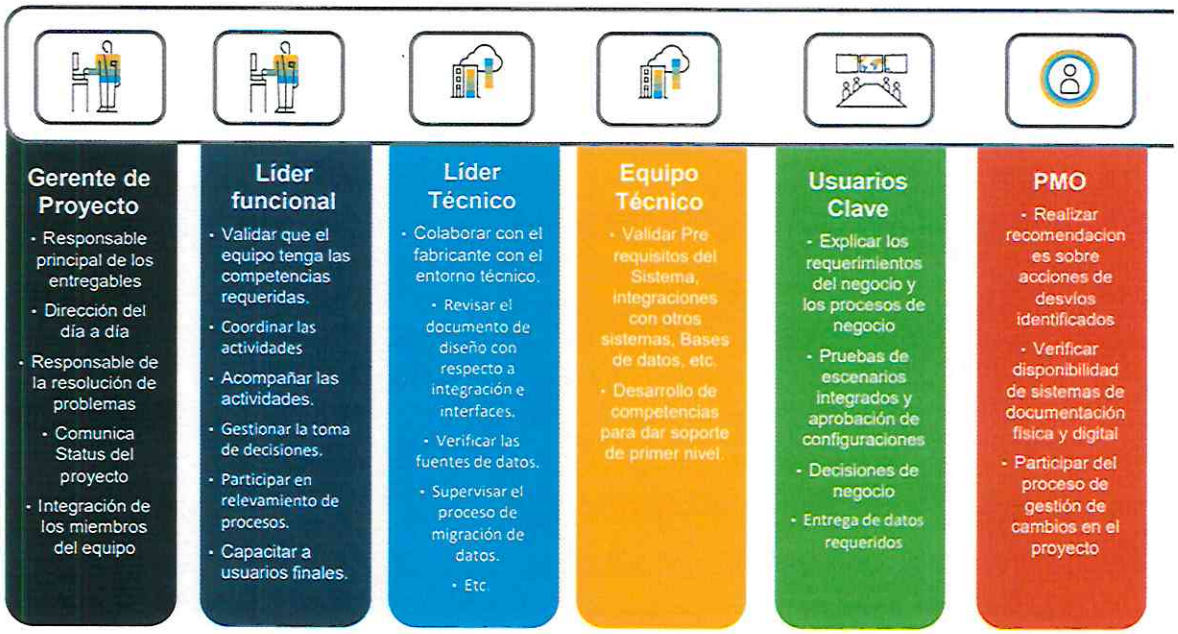
Esto garantiza el desempeño de labores conjuntas en el marco del Proyecto y es una de las bases para la correcta transferencia de conocimiento desde los consultores a los técnicos y funcionales del MADES, trabajando uno junto al otro.

A continuación, se detalla la estructura de desglose de recursos propuesta para el desarrollo del proyecto:

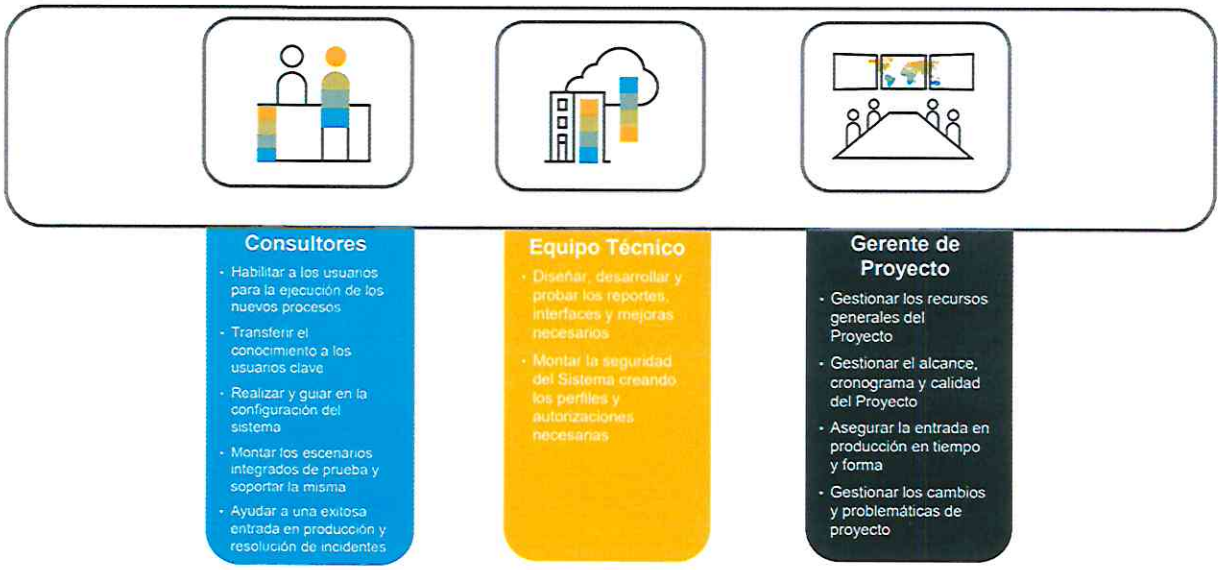


9 ROLES Y RESPONSABILIDADES

9.1 Roles y responsabilidades del MADES



9.2 Roles y responsabilidades de INFOCENTER



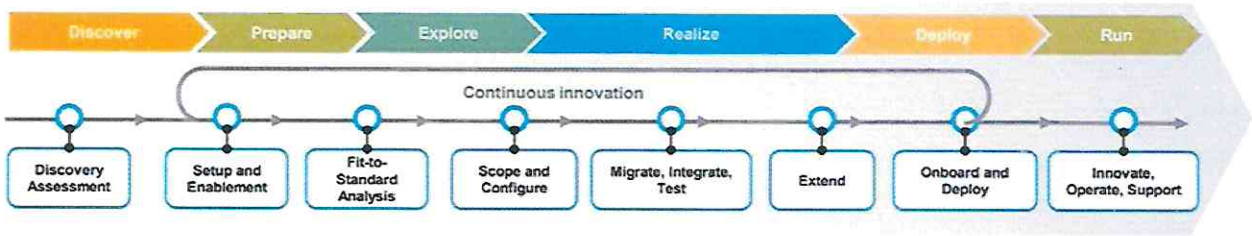
10 METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN

La metodología ACTIVATE optimiza el tiempo, la calidad y el uso eficiente de los recursos de una manera pragmática y está específicamente diseñada para soportar implementaciones SAP.

Las etapas y el enfoque de esta metodología es el siguiente:

Con el uso de esta metodología lograremos:

- Minimizar el tiempo requerido entre la instalación y el arranque productivo.
- Maximizar la utilización de los recursos de Infocenter y del MADES.
- Involucrar a la comunidad de usuarios.



10.1 DISCOVER

Revisión del valor al negocio que entregara al proyecto y las contrataciones de licenciamiento/suscripción y de servicios requeridas para la ejecución del mismo.

10.2 PREPARE (Preparación del Proyecto)

El objetivo de esta fase es establecer el plan de proyecto, los procedimientos, el equipo del proyecto, roles y responsabilidades y gobierno del proyecto, basados en los acuerdos y reuniones previas a la implementación.

10.3 EXPLORE (Análisis y Diseño)

Durante esta etapa se efectúa el diseño conceptual de la solución y se planifican a detalle las etapas posteriores.

Es parte esencial en esta etapa la identificación de los "Gaps. Los "Gaps" o "Brechas" son aquellos requerimientos que requieren trabajos de diseño personalizados desarrollados por expertos y que no están contemplados en la solución S/4 HANA y SAC, pero que deban incluirse en el alcance del proyecto.

Se plasmarán en un Inventario de desarrollos e indicadores, en el cual para cada uno será cuantificado el esfuerzo requerido y se asignarán prioridades según lo indicado por MADES.

Estas Brechas deben mantenerse en un nivel mínimo a efectos de minimizar el riesgo y el esfuerzo para MADES.

En esta etapa como entregables se confeccionará los documentos de diseño (BBP) que no permitirá documentar el alcance y las especificaciones que se tendrán en cuenta en la configuración y desarrollos del sistema, estos documentos contendrán las historias de usuario en el documento BACKLOG, como así también los desarrollos detectados en el documento RICEFW. Los documentos de diseño deberán ser aprobados y firmados por MADES al concluir esta etapa.

Así mismo se confeccionará un documento el cual mencionará las extensiones a realizar en las pantallas necesarias en los diferentes módulos y detallará los programas de migración de datos a ser utilizados por cada uno de los módulos.

10.4 REALIZE (Realización)

Durante esta fase, los consultores de Infocenter S.A. realizan la configuración del sistema y en conjunto con los key-users realizan el test de los procesos de negocios definidos en el alcance, además de testear los "Gaps" que se hubieren desarrollado.

Adicionalmente se realizará la capacitación a los usuarios claves y las pruebas finales de integración de procesos mediante la simulación de operaciones en vivo y obtener la aceptación MADES sobre el correcto funcionamiento de los sistemas de acuerdo a los diferentes escenarios de cada proceso que MADES haya definido para los test integrales. Los consultores preparan manuales funcionales a nivel macro de los procesos para entregar a los Usuarios Claves.

En la ejecución de las pruebas tanto unitarias como UAT, INFOCENTER presentará la documentación de las mismas, estos servirán como documento de aceptación o de rechazo, dependiendo de las pruebas y del alcance estipulado para las mismas.

10.5 DEPLOY (Despliegue)

Durante esta fase se completará el proceso de capacitación, es la responsabilidad de los usuarios claves capacitar a los usuarios finales, ellos tendrán el acompañamiento de los consultores para las preguntas puntuales. El usuario clave debe preparar un manual con los procesos a detalle para entregar al usuario final.

Por su parte los consultores realizarán las actividades de administración de los sistemas y la preparación para el "Plan de Corte". Esta fase finaliza y es satisfactoria cuando los sistemas estén listos, la data ha sido migrada y se está en las condiciones adecuadas para ejecutar los procesos de la organización en SAP S/4 HANA y SAC.

10.6 RUN (Go Live y Soporte)

El propósito de esta fase es poner los sistemas en producción. Durante esta fase se hará la transición de los sistemas al equipo del MADES, se monitoreará las transacciones de los sistemas y se optimizará la performance de éstos.

Se generará una planilla de incidencias que surjan y control de su gestión.

Esta fase incluye las siguientes etapas:

- **Proyecto final**

Cuando el sistema SAP S/4 HANA y SAC se encuentra productivo, la solución se encuentra certificada por los responsables, se ha finalizado la transferencia de conocimiento y la finalización del proyecto se encuentra aprobada y firmada.

- **Mejora continua**

Una vez finalizado el proyecto, se preparan y ejecutan planes para la revisión y monitoreo permanente de los sistemas y se implementan mejoras continuas en base a los problemas resueltos que puedan surgir en la operatoria de los procesos de negocios.

10.7 Detalle mínimo de tareas que conforman cada fase

11 ENTREGABLES

11.1 Entregables por fase del proyecto

Se detallan los entregables por fase de proyecto de acuerdo con los requerimientos. Podrían existir otros entregables propios de la metodología ACTIVATE que serán añadidos al plan de proyecto a medida que el proyecto lo requiera.

ENTREGABLE NRO.	PRODUCTO
PREPARE	
1	Plan de Proyecto (Project Charter / Kick Off)
EXPLORE	
2	Documento de Diseño BBP
REALICE	
3	Informe de Capacitación
4	Documento de Aprobación de Pruebas
DEPLOY	
5	Documento de Aprobación de Go Live
RUN	
6	Documento de Aceptación Final

11.2 Procedimiento de Aceptación de Entregables

Al finalizar cada una de las etapas/fases se aplicará el procedimiento de aceptación de entregables que se definirá en la etapa de preparación inicial en conjunto por la dirección de proyecto de ambas partes.

12. CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PROYECTO

12.1 Gestión del Proyecto

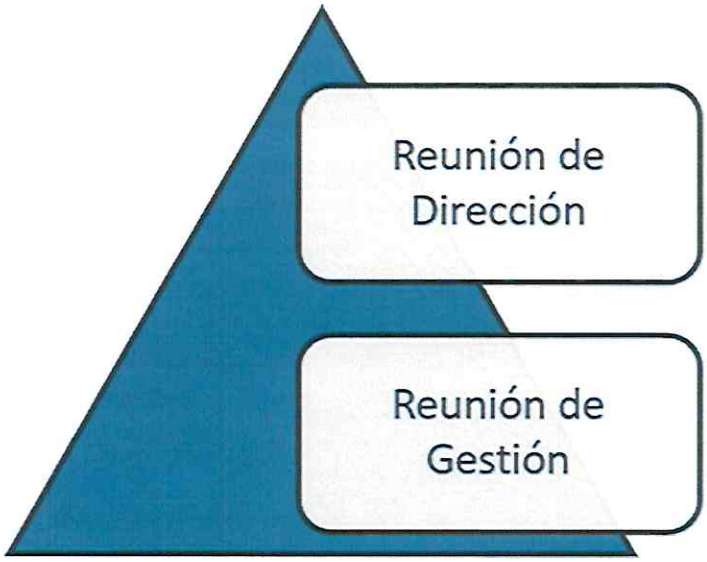
Una estrecha cooperación entre los gestores del proyecto es esencial para el éxito del mismo.

Los gerentes del proyecto dirigirán de manera conjunta, la coordinación de los diferentes equipos y tareas.

Se debe considerar que los proyectos en sus inicios tienen mayor incertidumbre y riesgo, que va disminuyendo a medida que se investiga, profundiza y construye la solución.

Por ello, se aplicará una metodología de seguimiento del Proyecto por Fases, la que implica que al finalizar cada Fase se hará una revisión de mayor detalle en cuanto a alcance, tiempo y recursos necesarios para la Fase siguiente, de los cuales pudieran surgir necesidades de reestructuración, disminución o reforzamiento de recursos (Humanos y materiales). Estos ajustes serán documentados y aprobados de acuerdo al procedimiento de control de cambios que conlleva a la aprobación final por la Dirección del Proyecto. En este contexto, si ambas partes acuerdan ajustes a lo previsto, deberá quedar documentado y aprobado en una solicitud de cambio.

Para gestión del proyecto, se llevarán a cabo reuniones periódicas.



- Reunión mensual.
- Sponsor con advisors de Infocenter y los Gerentes de Proyecto.
- Revisión de status y planes de acción para mitigar riesgos.

- Reunión quincenal o semanal.
- Gerentes de Proyecto, PMO, Gestión del Cambio y líderes bajo demanda.
- Revisión de status, problemas y riesgos y definición de planes de acción.

12.2 Gestión de asuntos pendientes (issue log)

Los asuntos pendientes o issues deben ser manejados de una manera estructurada en toda la duración del proyecto. Será necesario por lo tanto disponer de un registro dónde se indique claramente quién es el responsable y una fecha objetivo para su resolución.

En las reuniones de avance semanal, los gerentes de proyecto revisarán el contenido del issue log determinando y accionando las actividades necesarias para la resolución de todos los asuntos pendientes a esa fecha.

Los asuntos pendientes deben resolverse lo más rápidamente posible a fin de evitar demoras que provoquen problemas en el proyecto.

Si los gerentes de proyecto no están en condiciones de resolver cuestiones pendientes en un período de tiempo adecuado, las cuestiones pendientes deberán ser comunicadas al Comité Directivo.

12.3 Plan de Comunicación del Proyecto

En general, las vías de comunicación deben ser el Gerente de Proyecto del MADES y del Gerente de Proyecto de INFOCENTER.

La comunicación a los consultores y desarrolladores de INFOCENTER debe ser estrictamente controlada y coordinada por el Gerente de Proyecto INFOCENTER. Esto es necesario a fin de evitar el flujo de conflicto o, posiblemente, una información incorrecta.

Se definirá un plan de comunicaciones internas y externas para informar sobre la evolución del proyecto a los usuarios y al equipo de proyecto, de acuerdo con los siguientes preceptos:

- El gerenciamiento de las comunicaciones del proyecto será realizado a través de los procesos de comunicación formal, estando incluidos en esta categoría:
    - E-mails.

(18)

42

- Documentos impresos.
- Reuniones con actas.

- Todas las solicitudes de cambios en el proceso de comunicación deben ser efectuadas a través del procedimiento de control de cambios del proyecto.
- Toda la información de status del proyecto debe ser actualizada como mínimo semanalmente de modo constante, además de la gestión diaria realizada por parte de los gerentes de proyecto. Así mismo se establecerá una reunión semanal con el Gerente del Proyecto para su revisión y discusión.
- El gerenciamiento de la comunicación busca garantizar el proceso de generación, distribución y almacenaje de todas las informaciones relacionadas al proyecto, de forma exacta y consistente, por medios apropiados y en el momento adecuado, para los participantes involucrados o afectados por el proyecto.

13. SUPUESTOS

13.1 Apoyo de la Dirección

Es FUNDAMENTAL contar en el involucramiento directo de la más alta dirección del MADES y un apoyo total al proyecto de implementación de SAP S/4 HANA. Esto implica:

- Alta ejecutividad del Sponsor del Proyecto.
- Comunicación constante y relaciones proactivas.
- Predisposición al cambio.
- Rápida toma de decisiones / Mantenimiento de las decisiones durante el proyecto.

No contar con alguno de estos supuestos atrasa irremediablemente los plazos del proyecto.

13.2 Generales

- Acceso a toda la documentación correspondiente al modelo actual instalado, toda la información relativa a los procesos afectados por el proyecto, y toda otra información de la misma naturaleza, inherente y conexa con los trabajos específicos ofertados que pueda requerir nuestra firma, situación encuadrada dentro del marco de confidencialidad establecido entre las empresas.
- Involucramiento del personal clave del negocio por tanto tiempo como sea requerido.
- Los procesos de negocio definidos deberán basarse en las mejores prácticas de negocio SAP.
- Las modificaciones al código fuente estándar SAP no serán permitidos

13.3 Funcionales y de Alcance

- El alcance fue definido en función a los datos suministrados y a nuestro entendimiento de las necesidades del MADES. No obstante, el alcance definitivo no estará confirmado y definido hasta no finalizar la fase de Diseño.
- Se debe considerar que los proyectos en sus inicios tienen mayor incertidumbre y riesgo, que va disminuyendo a medida que se investiga, profundiza y construye la solución. Por ello, se aplicará una metodología de seguimiento del Proyecto por Fases, la que implica que al finalizar cada Fase se elaborará una planificación de mayor detalle en cuanto a alcance, tiempo y recursos necesarios para la Fase siguiente, de los cuales pudieran surgir necesidades de reestructuración, disminución o reforzamiento de recursos (Humanos y materiales). Estos ajustes serán documentados y aprobados en acuerdo por la Dirección del Proyecto. En este contexto, si ambas partes acuerdan ajustes a los recursos previstos, deberá quedar documentado y aprobado en una orden de cambio.
- Todos los servicios del proyecto serán realizados y completados únicamente en el idioma local. Cualquier requerimiento relativo a la documentación del proyecto adicional a lo establecido en el Plan de Trabajo y en nuestra metodología, implicará una extensión en el alcance del mismo.
- Las actividades relativas a la administración del sistema, base de datos, comunicaciones y red estarán a cargo de la estructura funcional del MADES, y ésta brindará soporte operativo al proyecto.
- La definición y administración de los perfiles de seguridad de los miembros del equipo de proyecto y usuarios finales se considera a cargo del MADES.
- Las tareas de "Gestión de Cambio" referidas a Comunicaciones y Gestión de Cambios Organizativos derivados del proyecto se consideran a cargo del MADES. Para poder realizar estas tareas será necesario un recurso de parte del MADES para poder comunicar temas de avance / informativo / boletines / actividades.

41

- La responsabilidad para el cumplimiento del alcance y los plazos del proyecto será compartida entre Infocenter y MADES. En caso que se presenten demoras en el proyecto aplicables a MADES y que alteren el alcance de proyecto, como ejemplo, pero no limitándose a los mismos: a) La inclusión de una nueva sociedad, b) Una locación física nueva, que no se encuentre en el alcance inicial y requiera de más servicios, Infocenter evaluará el impacto de estos costos en el proyecto y en base a esta evaluación presentará una propuesta a MADES y una vez aprobados podrán ser incluidos en el alcance a través de una adenda al contrato firmadas por ambas partes. La mecánica de compensaciones deberá ser aprobada por ambas partes de común acuerdo.
- Las solicitudes de cambio a los procesos actuales, así como al organigrama y/o distribución de funciones del MADES que pudieran tener impacto en la definición de los nuevos procesos, una vez finalizada la etapa de relevamiento y generación del esquema propuesto, serán formalmente documentadas y presentadas para su posterior análisis. Los cambios en el alcance pueden tener un alto impacto sobre el proyecto. Por ese motivo, cualquier solicitud de cambio será evaluada para determinar el impacto sobre los plazos de ejecución, los requisitos de recursos y costos, y serán acordados por ambas partes por escrito.
- MADES será responsable de la depuración y entrega de los datos maestros y resto de los datos requeridos por el sistema.

13.4 Asignación de Recursos

- MADES asignará los recursos necesarios sin interrupción y con la suficiente anterioridad a la realización de las tareas de su responsabilidad definidas en el proyecto. Esto es indispensable para poder efectuar el proyecto en los plazos indicados.
- Los usuarios asignados al proyecto con el rol de Usuarios Claves deberán participar como mínimo un 60% del tiempo de proyecto durante las etapas de relevamiento y aprobación del documento de diseño Business Blue Print (BBP), ejecución de Pruebas Integrales y soporte en PRD. En el resto de las etapas la asignación puede ser de 30% a 40%.
- Construcción de un equipo con un alto conocimiento del negocio
- Equipo de proyecto con poder de decisión
- El proyecto deberá tener prioridad en la selección y asignación de recursos. La existencia de proyectos paralelos que pudieran competir en dicha asignación será debidamente administrada por el Gerente de Proyecto del MADES.
- El proyecto será conducido y administrado en forma conjunta entre Infocenter S.A. e MADES en todas las etapas.
- Si por causas de fuerza mayor hubiere cambios en el equipo de trabajo, los participantes deberán ser reemplazados por personas con la misma experiencia y perfil, previa aprobación de la Gerencia de Proyecto.
- Se asume que los integrantes del equipo de trabajo del MADES poseen autoridad para tomar la mayoría de las decisiones relativas al diseño y validación de los diferentes entregables del proyecto.
- La asignación de los consultores es part time y se realizará según la necesidad de cada fase. **INFOCENTER** asignará recursos locales y foráneos para acompañar el proyecto y dar el seguimiento correspondiente. La asistencia será presencial y remota según lo defina **INFOCENTER** en base a las necesidades del proyecto.

13.5 Logísticos

- Proveer todos los recursos necesarios para el normal desarrollo del proyecto a partir de la fecha de inicio del mismo.
- Disponibilidad del hardware y software en los momentos previstos en el cronograma del proyecto.
- Infraestructura técnica instalada y operativa para dar apoyo al equipo de proyecto, durante todo el desarrollo del mismo.
- Acceso irrestricto a los Ambientes de Desarrollo (DEV) y Test o Control de Calidad (QA), para las actividades propias de configuración, desarrollo ABAP, ejecución de pruebas (unitarias e integrales) y transporte de órdenes de configuración y desarrollo, en tiempo y forma. El entorno de desarrollo (mandante) deberá ser idéntico al entorno de producción.
- El reporte de todos los incidentes que pudieran surgir del uso de SAP S/4 HANA serán canalizados a través de Infocenter S.A., quien reportará a SAP para la resolución del problema.
- Software para acceso remoto a servidores desde PC, usuario y clave.

- Proporcionar el espacio de trabajo adecuado para los miembros del equipo de proyecto. El área de trabajo será equipada con teléfonos apropiados, acceso de red, acceso a impresora y líneas análogas para la conectividad remota.
- Para el desarrollo exitoso del **PROYECTO**, **MADES** se obliga a brindar la infraestructura necesaria al equipo del **PROYECTO**. Esto supone contar con conexión remota a los ambientes para la prestación del servicio y espacio físico adecuado, puesto de estacionamiento, conexiones a la red e Internet, maquinas PC, impresoras, teléfono, pizarra, marcadores, proyector para el servicio y para las capacitaciones que tengan lugar.
- El espacio de trabajo deberá contar con los servicios básicos para que el equipo de proyecto pueda desarrollar adecuadamente los trabajos planificados.
- Disponibilidad de una sala para el equipo de trabajo para llevar adelante reuniones y relevamientos.

13.6 Pruebas

- La ejecución y resultado de las pruebas estará a cargo de personal de INFOCENTER diseñando los casos de prueba respectivos. MADES deberá aprobar o desaprobar de acuerdo al resultado de los casos planteados.

13.7 Adecuaciones / Desarrollos

- Como ya se mencionó en los supuestos generales, los procesos de negocio definidos deberán basarse en las mejores prácticas de negocio SAP y toda modificación al código fuente estándar SAP no será admitida.
- Mantenimiento de un riguroso control del alcance detallado incluyendo reportes / mejoras / interfaces / conversiones. Aprovechar al máximo las ventajas de los reportes estándar de SAP S/4 HANA y las herramientas de reportería siempre que sea posible.

13.8 Interfaces

- Las interfaces dentro del alcance, cuando excedan las identificadas preliminarmente, serán determinadas durante la etapa de Diseño. Siendo que cualquier integración adicional requerirá una orden de cambio.

13.9 Conversiones de datos

- Carga Inicial de datos. Cualquier tipo de limpieza o depuración de datos (data cleansing ó cleanup) en los sistemas legados es total responsabilidad del MADES, quien deberá entregar los datos listos, depurados y en el formato requerido.
- Ningún histórico de transacciones será convertido o cargado a SAP.

13.10 Otros supuestos

13.10.1 Sobre la Capacitación

- Los consultores realizarán un documento macro sobre los procesos funcionales para entregar a los usuarios claves.
- En una primera etapa, los Consultores capacitarán a nivel macro a los Usuarios Claves.
- En una segunda etapa la planificación y dictado de la capacitación a usuarios finales será realizada por el personal del MADES asesorados por los consultores funcionales de Infocenter.
- Los Usuarios Claves serán responsables de preparar manuales con las casuísticas de los procesos para entregar a los usuarios finales.

13.10.2 Sobre el Plan de Trabajo

- El plan de trabajo se considera como una unidad. Las tareas correspondientes a cada etapa están coordinadas y balanceadas como conjunto. Cualquier modificación en una de ellas implicará el replanteo del cronograma general a fin de mantener su consistencia.
- La etapa de Preparación del Proyecto será llevada a cabo por el equipo de trabajo conjunto, formado por MADES e Infocenter S.A.
- Periódicamente se deberán realizar reuniones de avance para verificar el progreso del proyecto y su evolución con respecto al plan de trabajo.

- La toma de decisiones, la validación y aceptación de entregables, aunque debe realizarse sobre una base amplia de discusión previa y análisis, deberá asumir el tiempo estipulado en la planificación detallada del proyecto, a fin de poder garantizar la culminación del trabajo en los tiempos establecidos.
- MADES será responsable de la aprobación de cada entregable indicado en el PBC.
- MADES asignará los miembros del equipo que participarán en el proyecto de acuerdo con los porcentajes comprometidos. Si esta premisa no fuera cumplida, este hecho podrá influir directamente en la fecha de culminación del proyecto definida en este documento, con el eventual impacto económico derivado, no imputable a Infocenter S.A.

14. APROBACIÓN

Nombre	Título	Acción	Fecha	Firma
Jesús Riquelme	Gerente de Proyecto del MADES	Aprobar	25/08/22	
Ricardo Serrano	Gerente de Servicios/Implementación Infocenter	Aprobar	25/08/22	INFOCENTER S.A.
		Aprobar		