

# [#31] LOS PROCESOS DE "LAST PLANNER SYSTEM" EN LA GESTIÓN DEL CONTRATISTA DE OBRAS



*Las metodologías como BIM o Last Planner System forman parte de los sistemas de gestión y se incorporan a ellos mediante la definición de sus procesos.*

## Metodología y sistema de gestión no son lo mismo

Es muy habitual confundir metodología con sistema de gestión. Es algo que sucede, sobre todo, si no disponemos de un sistema de trabajo de acuerdo con un estándar o a una norma.

Así, cuando aprendemos una metodología basada en BIM, o *Last Planner System* es posible que pensemos que va a cambiar totalmente nuestro sistema de trabajo. Lo cierto es que el cambio se circunscribirá a unas determinadas áreas de gestión, dependiendo de la metodología.

Una metodología son las prácticas, herramientas y estándares que empleamos para trabajar en una determinada disciplina. Por ejemplo, para un estudio hidráulico, un cálculo de estructuras, etc.

Un sistema de gestión es un concepto mucho más amplio. Incluye los elementos de todo tipo con los que una organización logra unos determinados objetivos. Por ejemplo, cuando redactemos un proyecto emplearemos metodologías, pero la integración de todos los recursos técnicos, materiales y humanos la realizaremos mediante un sistema de gestión en el que entran los departamentos de compras, contratación, prevención, financiero, etc.

Si disponemos de una metodología para aplicar BIM, estamos en condiciones de manejar de un modo colaborativo y eficiente la información del proyecto o de la obra. Sin embargo, esto no implica que tengamos solucionados adecuadamente otros aspectos no menos importantes: el diseño funcional, los detalles constructivos, la gestión de riesgos, etc. BIM es una "herramienta" para una parte del trabajo relevante, la gestión de la información, pero no abarca todo el sistema de dirección de proyectos o de obras.

En esta imagen que reproduce la de la ISO 19650 se aprecia con claridad que BIM (representado por el anillo azul) forma parte del sistema de dirección de proyectos y este, a su vez, del de gestión de la empresa.



Figura 1. La gestión de la información según la ISO 19650 está contenida en la dirección de proyectos y ésta, en la gestión de la organización (ISO 9001).

## Las metodologías vistas como “plugins” de los sistemas de gestión

Comprender la posición de las metodologías en un sistema de trabajo tiene un gran interés, que no debe interpretarse como una simple obsesión por la ortodoxia. Si comprendemos en profundidad nuestro sistema de trabajo, podremos concebir las metodologías como piezas que tienen su encaje en él para enriquecerlo y añadir valor, calidad y eficiencia al trabajo. **Estas piezas son los procesos.**

**Cualquier sistema de gestión está enfocado a procesos**, que son un conjunto de actividades interrelacionadas que transforman información de entrada en salidas que, a su vez, pueden ser entradas para otros procesos o los resultados finales. Cada proceso necesita sus propias técnicas y herramientas, pero no se deben confundir con ellos, por muy potentes y relevantes que sean.

En consecuencia, la incorporación de una metodología a un sistema de gestión se basa en determinar las disciplinas afectadas, e introducir en ellas los procesos propios de la nueva metodología que, en ocasiones, incorpora herramientas y técnicas específicas.

## Incorporación de *Last Planner System* al sistema de gestión de una obra

En entradas anteriores ya introdujimos esta metodología de trabajo. Esencialmente consiste en organizar la producción de una obra de modo colaborativo, implicando a los ejecutores últimos (subcontratistas) y empleando técnicas de planificación gradual con una cadencia semanal para el control y la planificación de detalle.

Cuando se describe *Last Planner System*, el acento se pone en la organización y gestión de las reuniones: la **pull sesión** para obtener la planificación de fase, las de **Look Ahead**, para determinar las tareas que pueden hacer a corto plazo, y la de control de las actividades semanales, que llega a las tareas que se ejecutan cada día.

Según lo apuntado anteriormente, para encontrar el encaje con nuestro sistema debiéramos identificar los procesos que se necesitan. Las reuniones anteriores no son si no herramientas dentro de algunos de los procesos.

Los procesos de *Last Planner System* deben ocupar un lugar en el sistema de dirección de proyectos, que los agrupa en las diferentes disciplinas (áreas de conocimiento) y en los grupos de procesos de inicio, planificación, ejecución, control y cierre.

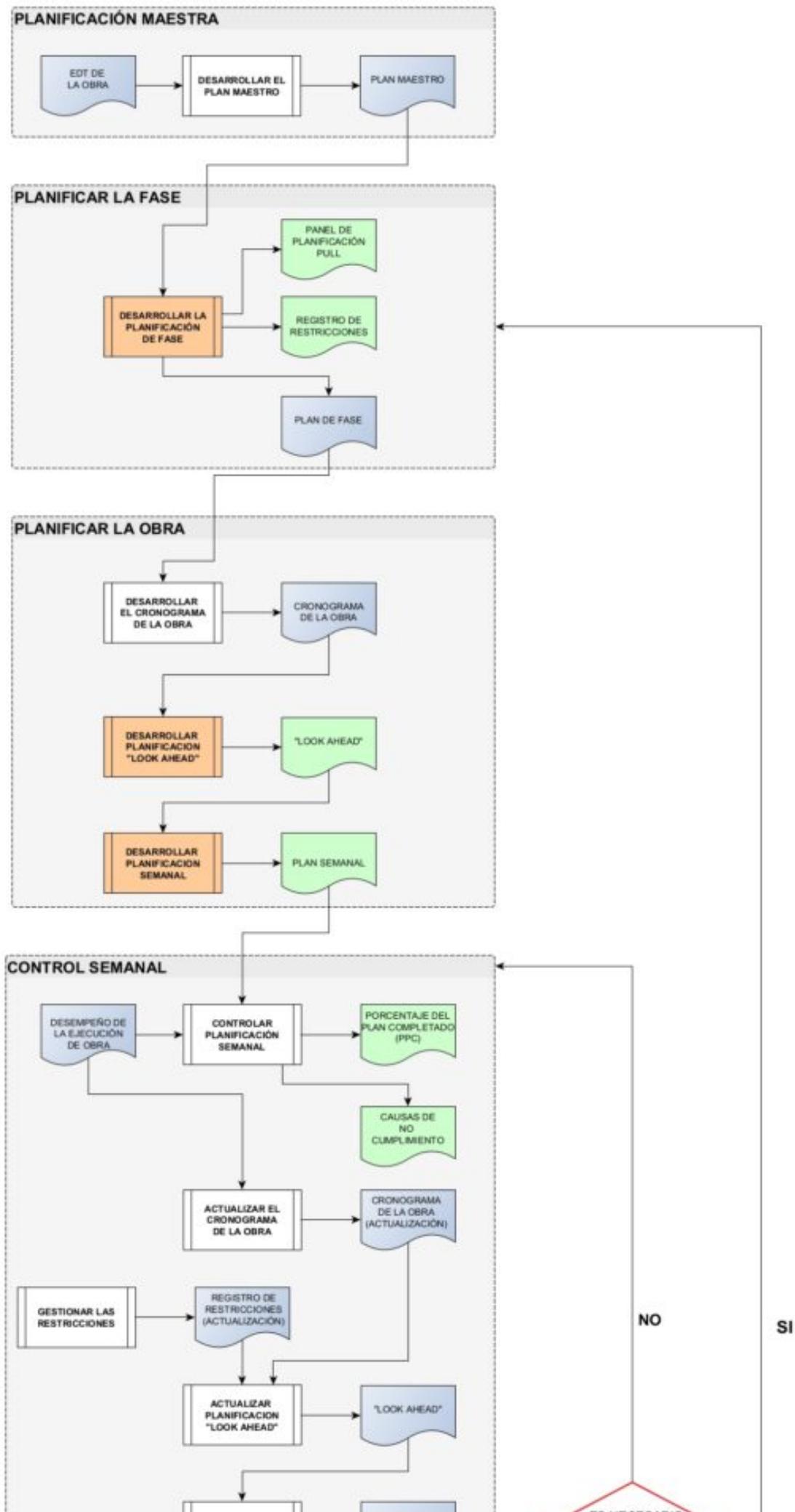
Los procesos de identificados que propongo para *Last Planner System* son:

AREA DE CONOCIMIENTO	GRUPO DE PROCESOS				
	PLANIFICACIÓN		EJECUCIÓN	CONTROL	
	PROCESO	SUBPROCESO		PROCESO	SUBPROCESO
GESTIÓN DEL CRONOGRAMA	PLANIFICACIÓN MAESTRA	Desarrollar el Plan maestro	GESTIONAR LAS RESTRICCIONES	CONTROL SEMANAL	Controlar la planificación semanal
	PLANIFICAR LA FASE	Desarrollar la planificación de fase			Actualizar el cronograma de la obra
	PLANIFICAR LA OBRA	Desarrollar el cronograma de la obra			Actualizar la Planificación Look Ahead
		Desarrollar la planificación Look Ahead			Actualizar la planificación semanal
		Desarrollar la planificación semanal			

Figura 2. Definición de procesos de Last Planner System organizados según áreas de conocimiento y grupos de procesos de acuerdo al PMBOK.

## Definición básica del flujo de la información entre los diferentes procesos

En el siguiente diagrama de flujo se representa la relación entre los procesos anteriores. Los de fondo naranja son los que más característicos de esta metodología. Los documentos marcados en verde son los más relevantes.



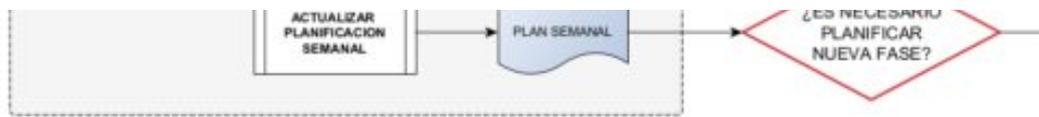


Figura 3. Diagrama de flujo de los procesos de Last Planner System y principales documentos generados.