

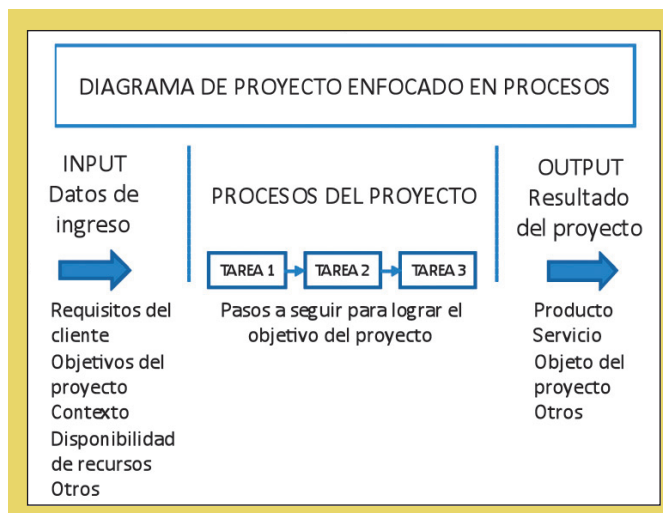
Ingeniería, arquitectura y afines

# Enfoque en procesos y estudio de tareas



**Germán E. Torrealba**  
Ingeniero Civil, MDI  
getorrealba@gmail.com

**E**l enfoque en procesos es una forma de encarar un proyecto. En éste, las tareas y los recursos relacionados al proyecto se gestionan como un proceso.



Como se observa, en el diagrama 1 los procesos del proyecto se dividen en tres etapas. La parte central de este diagrama está formada por una secuencia lógica de actividades. En relación con la estrategia para la realización de los procesos debe analizarse:

La viabilidad del proyecto en cuanto a si la estructura actual de la organización responde específica y eficientemente a la estructura de los procesos

Cómo convienen definir la estructura interna y la relación al exterior

La preferencia de subcontratar alguna de las tareas o áreas del proyecto

El beneficio de absorber etapas posteriores o anteriores al plan inicial del proyecto

Son tareas básicas del responsable del proyecto:

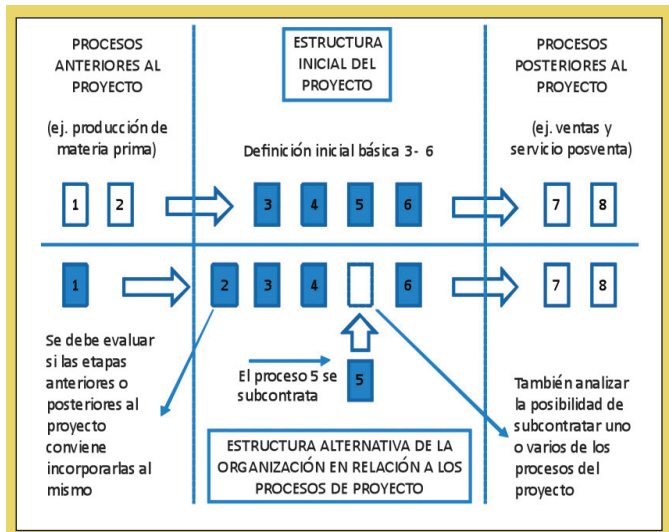
Identificar los procesos

Estudiar cómo se realiza cada uno para lograr un máximo aprovechamiento de recursos

Determinar o identificar el modo de interacción entre procesos

Resolver y comunicar la forma de registro de las operaciones

En el diagrama 2 podemos ver de qué se trata el análisis de los tipos de estructuras de los procesos del proyecto:



El primer paso propuesto para la elaboración de la programación es el listado de tareas: se deben listar todas las actividades a realizar para llevar a cabo el proyecto. El grado de especificación de las tareas dependerá de los tiempos de programación, de la importancia relativa de cada una de ellas y del criterio personal del programador. Es probable que, una vez que el recurso humano haya aprendido a programar y cuente con el aporte de la experiencia personal, genere un criterio propio de programación.

En muchos casos resulta importante que exista una relación directa entre el presupuesto y la programación. A modo de ejemplo, enumero un conjunto de criterios determinantes del listado de tareas:

- Tipos de recursos que intervienen en las tareas
- Importancia relativa en la calidad del producto
- Tareas que aportan valor
- Tareas que forman parte vital en la determinación del plazo del proyecto (camino crítico)
- Tareas que determinan certificaciones por resultado
- Todas las tareas

Existen momentos en el proceso de programación y seguimiento, que son determinantes para el éxito de la tarea del gerente de un proyecto. Uno de ellos, es sin lugar a dudas, la correcta determinación de la duración de las tareas.

Para establecer con certeza la duración de las tareas, debe utilizarse los métodos descritos en la bibliografía especializada, es decir:





- Estudio del trabajo
- Estudio de método
- Diagramas de actividades múltiples
- Diagrama de proceso
- Diagrama de recorrido

Es probable que en algunas ocasiones, el gerente de proyecto, no tenga tiempo, conocimiento o recursos para realizar estos estudios. En esos casos, se remitirá a su experiencia o al asesoramiento de expertos. Es importante señalar que aunque a primera vista pueda parecer costoso, en proyectos de mediana envergadura, el servicio que pueda dar un buen asesor en la determinación de los tiempos de programación está justificado. Puede ser que por desconocimiento, falta

de tiempo, o mala costumbre, el proceso de estudio de la duración de las tareas se realice intuitivamente. Pero en estos casos, no debería desperdiciarse la oportunidad de utilizar al propio proyecto como fuente de datos para el futuro. Sin embargo, una vez iniciada la construcción, no se debe dejar de tomar tiempos, anotar períodos productivos e improductivos, registrar inconvenientes, costos directos e indirectos, etc., para luego de un plazo razonable, saber cuánto se produce y a que costo.

Los hitos son tareas de duración “cero”. Se utilizan, en la programación, para marcar sucesos significativos o señalar el límite entre distintas etapas. Las tareas repetitivas son aquellas que suceden periódicamente: reuniones mensuales, inventarios semanales, etc.

Describo, a continuación en el cuadro 1, el procedimiento para definir el tipo de vínculo entre tareas. Para comenzar, es necesario comprender la diferencia básica que existe entre dependencia y continuidad. Cuando existe continuidad, la tarea 1 comienza luego de la tarea 2. Cuando existe dependencia, la tarea 3 sólo puede comenzar luego de la tarea 2.

Descripción	Tipo	Diagrama de Gantt	Por ejemplo
El fin de una tarea determina el comienzo de la siguiente	FC (fin a comienzo)		El informe del nuevo producto debe hacerse luego de identificar la oportunidad.
Dos tareas deben comenzar al mismo tiempo	CC (comienzo a comienzo)		El análisis de factibilidad técnica debe comenzar al mismo tiempo que el de factibilidad económica.
Tareas que deben terminar al mismo tiempo	FF (fin a fin)		Las evaluaciones de desarrollo deben finalizar el mismo día.
El comienzo de una tarea limita el fin de la otra	CF (comienzo a fin)		Su uso es muy limitado. Para algunos seguimientos contables.

A continuación, se deben sumar los vínculos entre tareas al proyecto que se está realizando. Es importante tener en cuenta que, como paso previo, será necesario terminar de definir las tareas de resumen. Utilizando las herramientas adquiridas para definir y vincular tareas, debe introducir en su archivo de proyecto las tareas especiales y vínculos correspondientes a éste. Es necesario tener en cuenta que los vínculos que incluya serán el límite que tendrá en el estudio de alternativas, ya sea manual o automáticamente. En este sentido, no es aconsejable sumar todas las vinculaciones existentes sino que, por el contrario, será conveniente discriminar las que no son susceptibles de cambios bajo ningún concepto para luego incorporarlas. ■