



UNIVERSIDAD DE BELGRANO

# Las tesis de Belgrano

**Facultad de Humanidades  
Carrera de Licenciatura en Producción y  
Dirección de Radio, Cine y Televisión**

**Aplicación de la norma a la gestión de  
calidad, ISO 9001-2000, a la producción de una  
tira de ficción**

**Nº 143**

**Mauro Ariel Stecco**

**Tutor: Hugo Furno**

Departamento de Investigación  
Febrero 2005



# Indice

|  |    |
|--|----|
| CAPITULO 1 .....   | 5  |
| PARTE I: PRESENTACION .....  | 5  |
| 1. INTRODUCCION .....  | 5  |
| 2. OBJETIVOS .....   | 7  |
| 3. DETERMINACION DEL OBJETO DE ESTUDIO .....   | 7  |
| 4. MARCO TEORICO .....   | 7  |
| 4.1 La Norma ISO 9001:2000 y los Proyectos de la Industria Televisiva .....  | 7  |
| 4.2 Definición de Calidad .....  | 16 |
| 4.3 Definición de Sistema de Gestión de Calidad .....  | 16 |
| 4.4 Definición de Gestión de Calidad .....   | 16 |
| 4.5 Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 .....  | 18 |
| 5. METODOLOGIA .....   | 20 |
| PARTE II: DESARROLLO .....   | 21 |
| 6. APLICACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2000 A LA PRODUCCION DE LA<br>TIRA DE FICCION: «REALIZACION DEL PRODUCTO» ..... | 21 |
| 6.1 Planificación de la Gestión de los Procesos .....  | 21 |
| 6.1.1 Planificación de la Realización del Producto .....   | 21 |
| 6.2 Procesos Relacionados con el Cliente .....   | 22 |
| 6.2.1 Asegurarse de que los Requisitos de los Clientes sean<br>Comprendidos y se puedan Satisfacer .....           | 22 |
| 6.3 Proporcionar un Enfoque Disciplinado del Diseño y el Desarrollo .....  | 24 |
| 6.3.1 Diseño y Desarrollo .....  | 24 |
| 6.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo .....   | 25 |
| 6.3.3 Resultados del diseño y desarrollo .....   | 26 |
| 6.3.4 Revisión del diseño y desarrollo .....   | 27 |
| 6.3.5 Verificación del diseño y desarrollo .....   | 27 |
| 6.3.6 Validación del diseño y desarrollo .....   | 29 |
| 6.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo .....   | 29 |
| 6.4 Planificación y Gestión de las Compras .....   | 30 |
| 6.4.1 Proceso de Compras .....   | 30 |
| 6.4.2 Información de las compras .....   | 31 |
| 6.4.3 Verificación de los productos comprados .....  | 32 |
| 6.5 Producción y Prestación del Servicio .....   | 33 |
| 6.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio .....   | 33 |
| 6.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio .....                            | 34 |
| 6.5.3 Identificación y trazabilidad .....  | 35 |
| 6.5.4 Propiedad del cliente .....  | 35 |
| 6.5.5 Preservación del producto .....  | 36 |
| 6.6 Control de los Dispositivos de Seguimiento y de Medición .....   | 37 |
| 7. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA .....   | 38 |
| 7.1 Generalidades .....  | 38 |
| 7.2 Seguimiento y Mejora .....   | 40 |
| 7.2.1 Satisfacción del cliente .....   | 40 |
| 7.2.2 Auditoría interna .....  | 42 |
| 7.2.3 Seguimiento y medición de los procesos .....   | 44 |
| 7.2.4 Seguimiento y medición del producto .....  | 44 |
| 7.3 Control del Producto No Conforme .....   | 46 |
| 7.4 Análisis de Datos .....  | 47 |
| 7.5 Mejora .....   | 48 |
| 7.5.1 Mejora Continua .....  | 48 |
| 7.5.2 Acción correctiva .....  | 48 |
| 7.5.3 Acción preventiva .....  | 49 |
| 8. CONCLUSION .....  | 50 |
| 9. BIBLIOGRAFIA .....  | 51 |



## Capítulo I. Parte I: Presentación

### 1. Introducción

La producción de una tira de ficción es un trabajo complejo que requiere una cuidadosa planificación para que cada una de las etapas del proceso productivo alcance el mejor rendimiento. La productora de televisión es la encargada de realizar y hacer realidad este proyecto.

En una productora de TV, se mueven elementos parecidos a los de cualquier rama industrial: capital, medios y trabajo. Ante un mercado determinado, la empresa productora dirige la tira de ficción conseguida mediante trabajo y medios técnicos, y apoyada por una inversión de capital.

Se conjugarán factores de calidad, plazos y costo, de forma similar al planteamiento productivo de cualquier empresa. Para producir una tira de ficción habrá que definir, analizar, diseñar, planificar, programar, financiar, ejecutar y explotar.

Existe un cliente (canal de televisión) que solicita la realización de una tira de ficción con nuestra entidad productora, este cliente dispone una franja horaria, para la emisión de la tira y al público al cual quiere ser dirigido. El equipo de producción, a lo largo del proceso de producción, deberá plantearse y responder con su trabajo las siguientes cuestiones:

Qué se quiere producir. Cuáles son los medios necesarios para poner en marcha el proyecto, recursos humanos, técnicos y materiales. Deberá diseñarse un «plan de trabajo» detallado que asegure la eficacia organizativa de la producción en el tiempo ( de preparación, de grabación, de edición y acabado) y en el espacio (locaciones, estudios, etc.). Cuánto cuesta la aplicación del plan de trabajo. Se elaborará un presupuesto que refleje todos los apartados de la producción. Cómo se está efectuando el trabajo. Será controlar la forma en que se está aplicando el plan propuesto, en los plazos, en la calidad y en los costos. Un balance nos permitirá detectar los posibles errores susceptibles de mejora para su aplicación en capítulos posteriores y en futuros proyectos.

Finalmente habrá que considerar si la orientación frente al mercado es buena o no. Un producto televisivo tiene sobre sí la imprevisibilidad de sus resultados respecto a la satisfacción final de quien nos lo ha encargado o, en múltiples casos, de la respuesta del público.

En la producción de una tira de ficción intervienen elementos de muy diferente carácter: Creativos, relacionados con la originalidad de los guiones y las soluciones de realización adoptadas; de dirección y gestión, centrados en la organización y programación de las necesidades que plantea la obra; aspectos de seguimiento y control, para asegurar un perfecto cumplimiento del plan de trabajo o para introducir las rectificaciones oportunas; económicos, ligados al mantenimiento de unos costos de producción que no sobrepasen las posibilidades de la entidad promotora, e incluso aspectos relacionados con el mercado, que afectan al conocimiento de las motivaciones y deseos del cliente y de los espectadores.

Las diferentes etapas que conducen a la elaboración de una tira de ficción permiten hacerse la idea de que el trabajo productivo requiere diversidad, competencia(técnica, audiovisual, derecho público y privado, contabilidad, don de genes, etc.) y, especialmente, meticulosidad en el cumplimiento del trabajo.

En la realización de una Tira de ficción intervienen:

- Emisora de televisión (cliente), Productora de televisión (quien producirá la Tira).
- Espectador (cliente directo del canal e indirecto de la productora, puede definir el fin o el éxito del programa e influye en la cantidad de auspiciantes y patrocinios).
- Agentes (de actores, artísticos, literarios, etc.).
- Servicios técnicos anexos a la producción (vestuaristas, decoradores, directores artísticos, de arte y de fotografía, escenógrafo, maquilladores, montadores, operadores, técnicos de sonido, etc.).
- Servicios artísticos-creativos (actores, guionistas, locutores, músicos, realizadores, etc.).
- Casas de alquiler de equipos.
- Empresas de servicios técnicos (animación, decorados, instalaciones, laboratorios, etc.).
- Instalaciones Alquiladas (estudios de sonido, salas de edición, estudios, etc.).
- Suministradores de equipamiento (fabricantes, importadores, etc.).
- Mayoristas de espacios publicitarios.
- Agencias de publicidad y de patrocinio.
- Estructuras de formación en todas las facetas relacionadas con el mundo televisivo (interpretación, producción, realización, técnicos, etc.).
- Consultoría en comunicación y medición de audiencias

Para coordinar y llevar a cabo en tiempo y forma todas las actividades que intervienen en el proceso de producción de una tira de ficción, no cabe dudas que hay que seguir una estricta planificación para no caer en fallas técnicas, artísticas, incumplimiento de tiempos, descoordinación con el canal de tv, cancelación de días de grabación y pérdidas de dinero, entre otras cosas.

Por eso La normas ISO cumplen el papel fundamental de que estas fallas no corran peligro de generarse, mediante registros, mediciones, mejoras, controles en todas las etapas de producción, antes y después de realizado el producto, y en cada rango técnico y artístico que interviene en el proceso.

Por eso mismo, la aplicación de ésta norma, en la realización de una tira de ficción, puede ser fundamental e imprescindible si tomaremos conciencia de la importancia en cuando a reducción de riesgos que genera implementarla.

La ISO, International Organization for Standardization, cuya sede está en Ginebra, es una federación de organismos nacionales de normalización que acepta sólo un representante por país. En el caso de Argentina, el IRAM es ese representante.

La misión de la ISO es la de promover el desarrollo de la normalización y las actividades relacionadas en el mundo con la visión de facilitar el comercio internacional de productos y servicios, y de desarrollar la cooperación en las áreas de las actividades intelectuales, científicas, económicas y tecnológicas.

El IRAM, Instituto Argentino de Normalización, (nexo de continuidad con «IRAM, Instituto Argentino de Racionalización de Materiales»), es una asociación civil sin fines de lucro, constituida como tal en 1935.

Las finalidades específicas son:

- a) Promover el uso racional de los recursos y la actividad creativa y facilitar la producción, el comercio y la transferencia de conocimiento, contribuyendo a mejorar la calidad de vida, el bienestar y la seguridad de las personas.
- b) Estudiar y aprobar normas, sin limitaciones en los ámbitos que abarquen, siguiendo la metodología establecida por las reglamentaciones sancionadas por los organismos competentes del IRAM.
- c) Desarrollar servicios de certificación que contribuyan al desarrollo tecnológico, al uso intensivo de las normas y a la mejora continua de los productos, procesos y servicios para beneficio de los consumidores, de las propias empresas y de la sociedad en general. Como consecuencia práctica de ello y, de acuerdo con las reglamentaciones pertinentes, concretar
- d) Implementar programas sobre desarrollo de la normalización y de la certificación.
- e) Asesorar a los poderes públicos y entidades particulares, cuando éstos lo soliciten, así como solicitar su colaboración en todo aquello que esté relacionado con los propósitos de la institución.
- f) Mantener relaciones con entidades vinculadas a los quehaceres de la normalización y de la certificación en el orden nacional, regional e internacional y participar activamente en los trabajos de normalización y de certificación regional e internacional, así como propender al intercambio de información, afiliaciones e implantación de servicios comunes o complementarios.
- g) Propender al conocimiento y la aplicación de la normalización como base de la calidad, difundiendo el uso de los servicios de certificación del IRAM dentro y fuera del país.
- h) Organizar, participar, patrocinar y adherir a congresos, conferencias, cursos, exposiciones, ensayos interlaboratorios y todo otro tipo de actividades, nacionales o extranjeras, que puedan contribuir al mejor logro de sus propósitos.
- i) Promover la formación y perfeccionamiento de especialistas en normalización y certificación y mantener un Centro de Documentación especializado en normalización, que abarque normas, reglamentos y todo otro tipo de documentos que contengan informaciones que puedan ser empleadas en los estudios de normas.
- j) Desarrollar todo otro tipo de actividad relacionada con la normalización, la certificación y la calidad que se hallen debidamente reglamentados, así como también de otras actividades y de publicaciones que propendan a un mejor desarrollo tecnológico.
- k) Adoptar medidas y ejecutar todos los actos tendientes a la correcta utilización de las Normas IRAM y de los Servicios de Certificación IRAM.

El IRAM tiene personalidad jurídica otorgada por el Decreto N° 97 282/37 del Departamento de Justicia del 7 de enero de 1937 y tiene plena capacidad para obrar en el cumplimiento de sus fines, a través de sus órganos directivos y de gestión, de acuerdo con las normas legales aplicables, el Estatuto mencionado, y las Reglamentaciones particulares aplicables.

La complejidad que requiere la realización de una tira de ficción da pie para afirmar que no hay mejor manera para planificar, organizar y controlar las exigencias de la realización de una tira de ficción, para seguir un proceso coherente y estructurado, que permita la resolución con éxito de todas las actividades que implica la fabricación del producto, con el compromiso en el que se debe involucrar la productora y todo aquel ente que participa de una manera u otra en la realización del proyecto, que aplicar las normas ISO.

Basándonos en la guía universal que conforman las normas ISO 9001:2000 y atendiendo los pasos de pre-producción, producción y post producción que intervienen en la realización de una tira de ficción, explicaremos como podemos realizar una gestión de calidad aplicada a nuestro producto, la tira de ficción.

## 2. Objetivos

- Introducir el concepto de calidad a la producción televisiva.
- Construir una guía del proceso de producción que debe seguir una empresa productora de televisión bajo la norma ISO 9001-2000, realizar la planificación, el seguimiento, y la mejora continua del producto.
- Abrir la posibilidad de que la gestión a la calidad, bajo la norma ISO 9001-2000 en los pasos de Realización del producto, y de medición, análisis y mejora, pueda ser aplicada a cualquier productora televisiva a nivel internacional.

## 3. Determinación de objeto de estudio

Se trata de construir una guía para la aplicación de la Norma ISO 9001:2000 de gestión de calidad al proceso de producción de una Tira de ficción válido para cualquier país del mundo.

Se denomina Tira de ficción al formato de programa televisivo formada por una historia central donde intervienen 1 o más protagonistas, los actores de reparto, actores invitados, y secundarios. Esta historia central se desarrolla a lo largo de los nueve meses de duración de la tira, con una introducción, un nudo y un desenlace. Y a esta historia central se le suman, tramas secundarias que se desarrollan con comienzo y fin en una semana.

Se le llama Tira a aquella producción televisiva que se emite todos los días de semana, (de lunes a viernes), de 48 minutos de duración por capítulo, con 12 de publicidad que completan la hora de emisión.

Se sigue un hilo conductor establecido por el guión. Se denomina de Ficción ya que trata historias no reales, las cuales pueden o no ser sacadas de la realidad, esta basada en una gran historia principal, en la cual intervienen los protagonistas y varias historias secundarias en la que interactúan los actores de reparto y distintas figuras secundarias. Generalmente al final de cada capítulo se deja una situación secundaria en suspenso para atraer al televidente para el día siguiente, y al final de cada semana se cierra una historia primaria y se da lugar a un gran interrogante para la semana entrante, que dará lugar a un nuevo gran conflicto.

Ejemplos de importantes Tiras de ficción en la argentina son: Campeones; El Soder de Mi Vida; Son Amores; Soy Gitano (cuya productora es POL-KA y su cliente Canal 13), Costumbres Argentinas (cuya productora es Ideas del Sur y su cliente TELEFE), entre otros.

## 4. Marco teórico

Para entender de que manera se puede aplicar un sistema de gestión de calidad a un proyecto televisivo, en nuestro caso una tira de ficción, a continuación explicaremos que es la norma ISO 9001:2000, como funciona una tira de ficción, y a partir de allí, saber que es calidad, y que es, y en que consiste, la implementación de un sistema de gestión de calidad.

### 4.1. LA NORMA ISO 9001 Y LOS PROYECTOS DE LA INDUSTRIA TELEVISIVA

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para dar cumplimiento a los requisitos del cliente.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización. No es el propósito de esta Norma Internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación.

Este panorama general y orientación adicional para la aplicación de la norma ISO 9001:2000 a la ejecución de una tira de ficción para televisión.

La norma ISO 9001 ofrece un marco para asegurar que los proyectos se completen exitosamente. Esto se logra reconociendo que una tira, al igual que una productora, es una entidad y debe ser planificado, dirigido y provisto de recursos como cualquier empresa de negocios, por ejemplo reconociendo que para cualquier proyecto existen:

- funciones de dirección, y
- funciones de «ejecución del trabajo» (o «realización del producto»).

La productora puede desempeñar diferentes funciones en diferentes proyectos, y cada función requiere diferentes capacidades:

- Una productora que tiene el objetivo de participar en un proyecto y desempeñar una función determinada debe contar con las capacidades requeridas.
- Las distintas funciones, ejercidas por los distintos participantes del proyecto, deben «entremezclarse» dentro de la estructura del proyecto.

La alta dirección de un proyecto tiene la responsabilidad de identificar y asignar las funciones en dicho proyecto (las funciones necesarias no sólo para *hacer* el trabajo, sino también para *dirigirlo*).

### ¿Cuál es el factor clave de un proyecto?

Del mismo modo que una orquesta responde al director, el éxito de una tira de ficción dependerá del desempeño competente y eficaz de la función de «liderazgo del proyecto»: Esta función debe:

- definir el alcance y los objetivos del proyecto;
- reunir a todos los participantes en el proyecto que tengan la habilidad y la competencia adecuadas;
- asignarles funciones claras y complementarias;
- identificar las tareas para cada participante del proyecto; y
- mantenerlos unidos hasta que el proyecto se logre satisfactoriamente.

Esta función de «liderazgo del proyecto» es generalmente ejercida por el Director de Televisión (que define el alcance del proyecto) y la productora que dirige la producción.

### Funciones y responsabilidades

La persona que generalmente está a cargo de la producción completa es el director de producción—el jefe de jefes.

El o ella define el concepto general del programa, calcula el presupuesto de producción y toma las decisiones mayores. Esta persona es el «Gran Jefe», el líder del equipo, trabaja con los escritores, decide el talento principal, contrata al director y guía la dirección general de la producción.

En muchas ocasiones sólo él sabe con exactitud cuáles son las funciones individuales de cada profesional pues debe relacionarse con todos para llevar a cabo su tarea organizativa.

Algunas producciones pueden contar también con un productor asociado, quién se encarga de arreglar las citas para los actores, el personal y en general, asiste al productor en sus labores durante la producción.

Se cuenta también con un equipo de asistentes de producción con responsabilidades en la gestión de recursos humanos, materiales y técnicos, así como con diversos auxiliares y enlaces de producción, personas del lugar donde va a efectuarse la grabación que prestan una valiosa colaboración al equipo de producción por su conocimiento del contexto.

En la producción de una Tira de Ficción, una de las primeras labores del productor es contratar un escritor para que un guión pueda ser elaborado (el documento que indica a todo el mundo qué hacer, qué decir, etc.). El guión es como una especie de plan escrito o el plano de una producción.

Normalmente el elenco para la producción sería la siguiente cuestión considerada por el productor. El talento incluye actores, invitados y narradores en off—cualquiera cuya voz es escuchada o aparece en cámara. (Con o sin talento, el talento es siempre denominado como tal.)

El director de producción es la persona que establece los presupuestos generales y que concede los medios humanos, técnicos y financieros precisos para efectuar la producción. Establece el marco económico y financiero para producir la Tira.

El director de producción será responsable de la contratación de un director. Este es la persona a cargo de revisar los detalles de preproducción (antes de la producción), coordinar las actividades del staff y el talento a cámara, definir las posiciones de las cámaras y el talento, seleccionar las tomas durante la producción y supervisar los trabajos de post-producción.

En otras palabras, el director es el comandante en el frente a cargo de llevar el guión hasta el final del proceso de producción.

El director es también responsable de coordinar todos los aspectos técnicos de la producción (es necesario enfatizar que las responsabilidades del personal pueden variar ampliamente en cada centro de producción).

El asistente de dirección, está a las ordenes del director y hace de puente entre la dirección y el equipo de producción.

Otra persona es el director de fotografía quien se encarga de diseñar el esquema de iluminación, siguiendo la atmósfera sugerida en el guión. Supervisa la colocación de los equipos y autorizar el esquema ya montado junto con el iluminador.

Orientan sobre gráficos los focos, especifican su potencia y su tipo y los numera. (La iluminación puede mejorar o arruinar una producción)



El diseñador de set (escenógrafo) es quien, en colaboración con el productor y el director, diseña el set y supervisa su construcción e instalación.

Pondrá especial cuidado en la previsión de los problemas que un diseño inadecuado podría introducir en la fase de registro. Para ello deberá estudiar la distribución espacial de los mismos pensando en el máximo aprovechamiento en la realización siempre asegurándose de permitir el correcto desplazamiento de las cámaras

El maquillador o estilista, es quien con la ayuda de maquillaje, laca para cabello, o muchas otras cosas, procura que la imagen de los personajes sea impecable (o terrible si así lo especifica el guión). El diseño y confección, o el alquiler de una prenda, obliga a determinar con claridad cuáles son las necesidades por personaje o en relación a los distintos escenarios.

El maquillaje tiene gran importancia cuando hay que efectuar caracterizaciones complejas. Su necesidad debe quedar reflejada con exactitud en su correspondiente lista.

El vestuarista, es responsable de proveer al talento con la ropa adecuada a la historia y el guión. El diseño y confección, o el alquiler de una prenda, obliga a determinar con claridad cuáles son las necesidades por personaje o en relación a los distintos escenarios.

El director de Arte se encarga de componer y dar el detalle en cuanto a elementos y colores a cada toma o plano determinado por el director de fotografía.

El director o técnico de sonido prepara el equipo de grabación, instala y verifica los micrófonos, monitorea la calidad del audio y desarma y recoge todos los instrumentos y accesorios al término de la producción.

El operador de boom presencia los ensayos y decide el tipo de micrófono adecuado y su posición para cada escena. Esta persona necesita tener fuerza en los brazos para poder sostener el boom sobre los actores por largos periodos de tiempo durante una toma en locación (toma fuera del estudio).

El director de cámara instala el equipo de grabación y sus accesorios, ajusta las modalidades de grabación, realiza pruebas y monitorea la calidad de la imagen.

En una producción en locación el «script» (o continuista) toma notas cuidadosamente sobre los detalles de continuidad de cada escena para asegurar que éstos permanezcan iguales en escenas subsecuentes, (un trabajo más importante de lo que parece, especialmente en producciones en locación a una sola cámara). Una vez que las labores de producción han sido llevadas a cabo, el «script» es el responsable de hacer descansar a los actores después de cada escena o segmento.

Los camarógrafos hacen más que simplemente operar las cámaras, también ajustan y aseguran la calidad técnica de su equipo, colaboran con el director, director de Iluminación y técnico de sonido en la marca de posiciones (blocking) y realización de cada toma, y en el caso de producciones de campo se encargan de recibir, transportar y entregar su equipo.

El director de piso quien es el responsable de coordinar las actividades en el set. El o ella puede estar asistido por uno o más asistentes de piso, a quienes pueden ser delegadas varias responsabilidades en el set de grabación.

Después de que las tomas han sido completadas, los editores toman las grabaciones y ensamblan los segmentos correspondientes, agregan música y efectos sonoros coordinada por un musicalizador, y efectos de video para crear el producto final.

La importancia de la edición para el éxito de una producción es mucho mayor de lo que usualmente se piensa. Un editor puede salvar o acabar con una producción.

### **Las Tres Fases de Producción**

El proceso de producción es comúnmente dividido en pre-producción, producción y post-producción.

Existe un dicho en la producción de TV: *La fase más importante de la producción es la preproducción.*

La importancia de esta fase es usualmente admitida después de que las cosas han salido mal; entonces las personas hubiesen deseado apegarse a este axioma desde un principio.

### **La Fase de Pre-producción**

En la pre-producción las ideas básicas y propuestas de producción son desarrolladas y puestas en práctica. Es durante esta fase que la producción puede ser encaminada por el rumbo correcto o desviada en tal extremo que no habrá tiempo, talento o habilidad de edición que más adelante pueda salvarla.

### **El Objetivo Principal**

«Viaje a las Estrellas» (*Star Trek*) tiene su objetivo principal; la producción de TV también lo tiene:

*Alcanzar a la audiencia destino.*

Para que un programa sea exitoso, las necesidades, intereses y hábitos generales del target (el público que la producción pretende alcanzar) deben ser estudiados y tomados en cuenta durante cada fase de la producción.

Mientras mejor se lleve a cabo esta labor, mayor será el éxito del programa.

Para que su programa tenga un efecto valioso y duradero, la producción debe en alguna forma de «tocar» al público emocionalmente. Esta parece ser la clave del éxito y requiere de mayor explicación, cosa que haremos más tarde.

Durante la pre-producción no solamente se decide quién será el talento principal y el personal de producción, también todos los elementos principales son planificados. Debido a que asuntos como el diseño escenográfico, la iluminación y el sonido están interrelacionados, éstos deben ser coordinados en una serie de juntas (o reuniones) de producción.

Una vez que todos los elementos primordiales están en su lugar, los ensayos pueden comenzar. Un simple segmento en locación puede requerir una rápida revisión de las posiciones del talento para que los movimientos de cámara, el equipo de audio y de iluminación puedan ser vistos en funcionamiento.

Una producción compleja puede requerir muchos días de ensayo. Estos generalmente inician con una lectura en seco, donde el talento se reúne con el personal clave de la producción alrededor de una mesa para dar lectura al guión. La mayoría de las modificaciones del guión se hacen en esta fase.

Luego se pasa a un ensayo general (con vestuario). Aquí el talento utiliza el vestuario asignado y todos los elementos de producción se encuentran en sus posiciones. Esta es la última oportunidad para el personal de producción de resolver cualquier problema pendiente.

### **La Fase de Producción**

La *fase de producción* es donde todos los elementos se vinculan en una suerte de realización final.

La Tira de ficción son grabadas para posteriormente ser transmitidos o distribuidos.

Grabar un programa o segmento permite reparar errores ya sea deteniendo la cinta, re-grabando el segmento o haciendo modificaciones durante la edición.

### **La Fase de Post-producción**

Todas las labores posteriores a la producción, como dismantelar el set, las luces, empaçar el equipo, cumplir con las obligaciones financieras finales y evaluar la efectividad del programa son parte de la fase de post-producción.

A pesar de que la post-producción incluye todas estas labores finales, la mayoría de las personas asocian el concepto de post-producción con el de edición.

A medida que los editores controlados por computadora y los efectos especiales de post-producción se han hecho más sofisticados, la edición se ha transformado en algo más que tan solo ensamblar segmentos en un orden determinado. Como podrá notar, ahora es más un asunto de creatividad.

Equipado con los más recientes efectos digitales, la fase de edición puede realzar mucho una producción. Tal vez sea demasiado fácil quedar maravillado con los avances tecnológicos y todo lo que puede hacer con las técnicas de producción y post-producción.

### **La Secuencia de Producción de una Tira de Ficción**

Los siguientes 16 pasos cubren las etapas de producción involucradas en la producción de una Tira de Ficción

#### **1. Estudio del Proyecto Televisivo (tira de Ficción)**

La elaboración de una Tira comienza con una idea o concepto que resume de forma sintética la estructura de la acción y el carácter de los personajes y que, en muchos casos, es presentada y aceptada como «proyecto».

En la práctica de la producción para televisión suele bastar con una descripción esquemática de:

- Tipo de Programa (tira de ficción)
- Público al que va dirigido (nivel socio-económico, edades, sexo)
- Franja Horaria prevista para la emisión (días y hora)
- Número de Programas (capítulos, o emisiones previstas)
- Presupuesto Base (gastos de producción, realización, dirección, etc.)
- Figura o Figuras Principales (actor, director, presentador)
- Patrocinio

En nuestro caso, al tratarse de un género dramático, a los pasos descritos recién, se le suma, como paso fundamental, una descripción de la línea de acción principal de la historia (idea dramática), a la que se suele acompañar de la idea temática (tesis o contenido de la historia).

En una tira de ficción, o cualquier otro tipo de género dramático, el proyecto propuesta suele estar mucho más elaborado. Puede ir desde una sinopsis de 5 ó 6 páginas, a la cual se le puede añadir un guión literario

completo, hasta un proyecto muy detallado que incorpore, además, guión técnico, plan de producción, presupuesto, hasta un episodio piloto.

Si la idea coincide con los intereses que el cliente (canal de televisión) persigue, a continuación se establecen los objetivos referidos a plazo de realización, costo y calidad, y se desarrolla en detalle hasta obtener el guión literario que responda al objetivo perseguido.

La entidad promotora evalúa artística y funcionalmente en todas sus expectativas, y sólo cuando está convencida de la viabilidad y éxito del producto lo entrega a un director de producción para que valore los costos del proceso de producción y su probable rentabilidad.

A partir de este guión, aunque no sea definitivo, comienza a preverse el desglose del mismo y se prevé un plan de producción que permita realizar una evaluación aproximada de la valoración económica del proyecto.

Las Tiras televisivas, por su alto costo, suelen sufrir un proceso de evaluación intenso en cada una de las fases del proyecto.

Dentro de la *idea dramática* es preciso valorar aspectos tales como:

¿Conecta el suceso relatado con el público?, es decir, ¿Le afecta de forma real o simbólica? ¿Su estructura es clara? (planeamiento, desarrollo, desenlace), ¿El conflicto es evidente? (protagonista versus antagonista; protagonista versus él mismo, etc.). ¿Tiene peso el personaje? (dimensiones física, psicológica y emotiva). ¿Se aprecia la motivación protagonista? ¿Provoca la identificación del espectador? Los fines del protagonista ¿pueden motivar al público? Y el clímax ¿es fuerte?, ¿poco previsible aunque justificado por el desarrollo? ¿Es rápida la resolución, coherente y sorprendente a un tiempo?, etc.

## 2. Identificar el Objetivo de la Producción

El paso más importante es el primero: *identificar claramente las metas y objetivos de la producción.*

Si no hay un entendimiento claro de las metas y propósitos de una producción será imposible evaluar su éxito. (¿Cómo puede saber si ha llegado a algún lugar si no sabía hacia donde iba?)

¿Es el objetivo instruir, informar, entretener o posiblemente generar sentimientos de orgullo, o necesidades sociales, religiosas o políticas? Posiblemente, el propósito de la producción sea crear un deseo en la audiencia que los lleve a alguna acción.

La mayoría de las producciones por supuesto tienen más de una meta.

## 3. Análisis de Audiencia

El paso siguiente es, *identificar y analizar el target o audiencia específica.*

Basado en elementos como sexo, edad, estrato socioeconómico, nivel educativo, etc., los contenidos de un programa diferirán.

La educación esta también relacionada. Investigaciones demuestran que, en general, mientras más educación tenga una audiencia habrá menos rechazo a temáticas sexuales. Curiosamente parece que esta relación se invierte cuando se trata de violencia.

¿Por qué es importante conocer estos asuntos?

He aquí un ejemplo.

Sabiendo que decenas de miles de mujeres mueren cada año por cáncer de seno, la gerente de programación de una estación de TV en el sur de los Estados Unidos decide transmitir un mensaje de servicio público sobre el auto examen de mama —un procedimiento que puede salvar numerosas vidas. Aunque el mensaje pasó tarde en la noche, de inmediato hubo una reacción negativa. El mensaje tuvo que ser cancelado.

Al mismo tiempo, estaciones comerciales transmitieron programas con desnudos frontales totales sin ninguna reacción apreciable. ¿La diferencia? Demografía. La gente que era más apta para protestar no estaba frente al televisor y los que si lo vieron eran menos propensos a protestar.

Tal vez usted quiera «decir las cosas como son» sin preocuparse si perturba a su audiencia. (Después de todo si ellos no pueden aceptar la realidad, ese es su problema, ¿correcto?)

Es hora de revisar esas notas de «Realidad para Principiantes» que dicen que si constantemente ofende las preferencias y costumbres de la audiencia, tendrá un futuro muy limitado en el campo de la producción de TV.

Pero ¿qué sucede si no está produciendo para distribución general?

Al comprarse con la televisión de transmisión comercial, la televisión institucional, que incluye el video corporativo y educativo, tiene diferentes requerimientos y expectativas. Pero aquí también las características demográficas como edad, sexo y educación influyen el formato y contenido de producción.

En la televisión institucional el productor y el escritor también deben tener cuidado con las experiencias, educación, necesidades y expectativas de la audiencia.

Por ejemplo *subestimar* la educación o experiencia e inadvertidamente «hablar por debajo de» el nivel de

una audiencia puede insultarlos. *Sobrestimar* la educación o experiencia y hablar por encima de todos es también negativo. De cualquier forma los pierde.

#### 4. Analizar Producciones Similares

*Analizar producciones similares hechas en el pasado.* Si se van a cometer errores, por lo menos que sean nuevos.

Hay que preguntarse, ¿En qué difiere su propuesta de los éxitos o fracasos anteriormente realizados? ¿Por qué funcionaron y por qué no? Por supuesto, debe tomar en consideración la diferencia de épocas, locaciones y audiencias. (Los estilos de producción cambian rápidamente.)

#### 5. Financiación y modos de producción

Una vez la entidad promotora ha dado el «visto bueno» al proyecto con su correspondiente presupuesto realizado por el director de producción responsable de su valoración económica, y si finalmente ha considerado viable la ejecución del mismo, da comienzo una fase intermedia cuya duración es variable en el tiempo: la búsqueda de recursos financieros. En el terreno televisivo, la entidad promotora (o productor-promotor si se trata de una persona física) no suele disponer de recursos propios para financiar la producción de un programa o serie. Por ello (aunque algunas legislaciones nacionales obligan a la entidad promotora a arriesgar un determinado porcentaje del presupuesto total), con frecuencia, debe recurrir a la obtención de recursos económicos de muy distintas fuentes.

Enumeramos a continuación algunas de las fuentes mediante las cuales se reúne dinero suficiente para ejecutar los proyectos audiovisuales.

- El *dinero propio* de la entidad promotora o del productor-promotor en un porcentaje que puede oscilar según las diferentes legislaciones. En muchas cadenas de televisión financiadas con dinero público o privado mediante fórmulas de patrocinio o venta de espacios publicitarios, ésta puede ser una forma exclusiva de financiación para la ejecución del proyecto.
- Establecer un *acuerdo de coproducción* con otras sociedades o productoras audiovisuales del propio país o de otros países. En estos acuerdos suelen introducirse fórmulas porcentuales de recursos económicos, acuerdos para dividirse entre los distintos países el reparto de la distribución del programa e incluso es habitual establecer obligaciones respecto al reparto, la composición de los equipos técnicos y la elección de localizaciones de grabación.
- Aunque cada vez con mayor dificultad, se puede recurrir a la *preventa del programa a canales de otros países*. Estas adelantan una parte del dinero preciso para la producción obteniendo beneficios para la distribución del producto en sus respectivos países.
- El recurso a *inversores privados*, bancos, entidades de crédito o sociedades de inversión que deciden arriesgar su dinero en una producción audiovisual esperando obtener beneficios a cambio.
- Las *participaciones personales* de actores o técnicos que intervienen en la producción y que contribuyen a financiar un proyecto arriesgando capital, no cobrando su trabajo, o haciéndolo por debajo de su valor a la espera de obtener un porcentaje de los beneficios de la producción.

En televisión los modos o fórmulas de producción más usuales, que se corresponden también con la obtención de financiación para su ejecución, son las siguientes:

##### A. Producción propia o producción interna

Son los productos realizados íntegramente con los recursos humanos, técnicos y presupuestarios de la propia empresa de televisión.

Se financia con los recursos de la emisora cuya variabilidad está en el carácter público o privado de la misma.

##### B. Coproducciones

Se trata de un modo de producción en el que la televisión establece, en colaboración con otras televisiones, productoras de video o cinematográficas, acuerdos de coproducción donde cada una de las partes aporta un porcentaje de la financiación.

Esta fórmula es una de las más usadas en la Argentina, entre Canal 13 y Pol-ka entre otros.

##### C. Producciones asociadas

La empresa de televisión encarga la realización y producción de un programa a una empresa externa o ajena. La televisión posee la titularidad jurídica y es propietaria del programa.

#### D. Producción Ajena

En este caso, una empresa ajena a la entidad de televisión produce los programas en su totalidad vendiendo después su producto. La televisión paga simplemente los derechos de emisión para pasar es su programación esos programas.

La primera tira producida por los hermanos Sebastián y Alejandro Borensztein (que juntos o por separado ya habían experimentado en miniseries y unitarios como *El garante* o *Tiempo final*) debutó el 6 de enero a las 22. Con una propuesta en apariencia más convencional que las anteriores —el amor «imposible» entre dos jóvenes de familias enfrentadas—, *Malandras*, sin embargo, se diferenció, desde lo argumental, con una permanente mezcla de humor y sordidez. El rating no acompañó, pero su finalización prematura (la tira estaba prevista como anual) se debe más bien a una cuestión de costos que Canal 9, en medio de su crisis económica, no pudo o no quiso afrontar.

#### 6. Argumento o Propuesta de Programa

Una vez que la propuesta o argumento es aprobado, y el tipo de producción establecido, se requiere un guión completo. Es en este punto que la investigación restante es comisionada.

La primer versión del guión es casi siempre la primera de muchas revisiones. Durante el proceso de revisión, una serie de conferencias de historia o conferencias de guión toman lugar mientras el escrito es examinado por algunas de las personas clave. Durante estas sesiones, asuntos como el perfil de la audiencia, ritmo, problemas con sub-grupos étnicos y religiosos, etc., son solucionados y son consideradas ideas alternativas.

Si el director ya ha sido elegido (paso #7), él o ella deberá ser parte de estas deliberaciones.

El producto de todo ello es una versión del guión más o menos aceptable para todos. No obstante, ésta versión probablemente no será la definitiva. En algunos casos alguna escena puede estar siendo modificada en el mismo momento de su grabación.

Usualmente cada nueva versión es elaborada en un papel de color diferente para que el elenco y el personal no se confunda con versiones anteriores.

Dependiendo del tipo de producción, un storyboard puede ser necesario. Un storyboard consiste en dibujos de las escenas clave con los diálogos correspondientes, sonido, efectos, música, etc. Es una especie de «cómic» con detalles de producción.

#### 7. Desarrollo del Plan de Trabajo

El siguiente paso es organizar un plan tentativo. Generalmente el día límite de transmisión o de distribución determinara el plan de producción (la tabla de tiempos escrita que lista el tiempo destinado para cada paso desde el inicio hasta el final de producción).

Cuando no se planifica cuidadosamente puede no llegarse a una importante fecha límite, y puede incluso llegar perderse la producción.

Los trabajos de desglose del guión efectuados a lo largo de la fase de preproducción permiten extraer y clasificar todos los elementos necesarios para la realización del programa (personajes, decorados, locaciones, etc.), agrupados en «secuencias de producción». A partir de este desglose se realizan las acciones necesarias para asegurar su disponibilidad para luego, si, elaborar el *plan de trabajo* que refleja la programación de todas las actividades que comprenden la realización de un capítulo.

Para llegar al diseño final del Plan de Trabajo, primero hay que pasar por diferentes etapas de desarrollo, a partir del desglose del guión.

#### A. Estimación del Tiempo de Grabación:

El tiempo para adecuar y ajustar la iluminación.

El tiempo de búsqueda del desplazamiento definitivo de cámara y su encuadre.

El tiempo de instalación de las cámaras y movimientos (travelling, steadicam, etc.).

La variabilidad de tiempo, contar con o sin sol, incidentes meteorológicos, incidentes o contratiempos, memorización de textos, etc.

Estimando y sumando todos estos factores, podemos saber el tiempo máximo de grabación necesario en esa locación o decorado.

### **B. Orden de Grabación:**

En la orden de grabación se intentará seguir el orden cronológico del guión, pero dándole prioridad de grabación a las escenas que puedan agruparse según, las localizaciones, el vestuario, los actores, rodaje con niños, época del año, condiciones climáticas, efectos especiales, equipo técnico especial, y todos aquellos factores que merecen agrupar las distintas escenas para optimizar el tiempo de rodaje y los costos.

### **C. Redacción del plan de trabajo:**

Se anotan, el día de grabación, la fecha, si es interior o exterior, decorado, número de secuencia, número de toma, número de página del guión, actores que intervienen, vestuario, maquillaje, utilería, animales y vehículos, Efectos especiales, anotaciones u observaciones, etc.

Una vez aprobado el plan de trabajo, será el documento guía del proceso de producción, a partir del cual, se elaborarán todos los documentos propios de la fase de rodaje (convocatorias, hojas de cámara, organización de la postproducción, etc.)

### **Selección del Personal de Producción**

En esta etapa *el personal faltante es integrado a la producción*. Además del productor y el guionista, el personal clave incluye el gerente de producción, director y en general los miembros del equipo creativo. El personal general, que incluye el equipo técnico generalmente es contratado o asignado más adelante.

### **Selección de Locaciones**

El paso siguiente consiste, si la producción no es realizada en estudio, en decidir las principales *locaciones*. Un coordinador de locación o gerente de locación es contratado para encontrar y coordinar el uso de las locaciones sugeridas en el guión.

Aunque puede ser mucho más fácil grabar en un estudio de TV, los espectadores prefieren la autenticidad de locaciones reales..

Muchas ciudades que desean fomentar la producción de películas y TV poseen oficinas (Film Commissions) que ponen a disposición fotografías y videos de locaciones selectas en el área. Estas comisiones existen en las grandes ciudades de Estados Unidos (y en muchos países) y proveen información sobre los derechos de utilización y las personas que necesitan ser contactadas.

A menudo es necesario hacer cambios en los sets en locación. Algunos espacios pueden necesitar pintura o deben ser re-decorados, cambiar letreros, etc.

### **El Casting, Vestuario y Escenografía**

El paso siguiente consiste en tomar algunas decisiones sobre el *casting de actores, vestuario y los sets*.

Dependiendo del tipo de producción, se pueden llevar a cabo audiciones en esta etapa como parte del proceso de casting (selección de las personas para los diferentes roles). Una vez que se toman las decisiones, los contratos son negociados y firmados. (Si tiene la suerte de poder contar con actores conocidos, es probablemente porque ya habían sido seleccionados previamente en la pre-producción.)

Una vez que el talento o actores son contratados, la selección del vestuario puede comenzar.

El escenógrafo revisará el guión, probablemente realice una investigación y entonces discutirá sus ideas con el director. Una vez que se llegue a un acuerdo, presentará bocetos de los sets para una aprobación antes de comenzar con la construcción.

Los ensayos son programados desde las primeras lecturas (dry run) hasta los ensayos generales con vestuario (dress rehearsal). Aunque los sets todavía no hayan sido terminados, el talento puede empezar lecturas del guión con el director para establecer, ritmo, énfasis y las marcas básicas (posiciones en el set, muebles, cámaras, actores, etc.) Una vez que los sets son terminados, el marcado final y los ensayos generales con vestuario pueden llevarse a cabo.

### **Selección del Personal de Producción Restante**

*Se toman las decisiones sobre las necesidades y el personal restante de producción*. En esta etapa pueden llevarse a cabo acuerdos sobre el personal técnico clave y las facilidades de producción. El transporte, abastecimiento o catering (por medio de camiones de alimentos y bebidas) y hospedaje en locación (para estadios nocturnas) debe también ser negociado.

Si existen sindicatos involucrados, sus contratos deben cubrir una descripción del trabajo y responsabilidades específicas del personal. Las horas de trabajo incluyendo incrementos graduales de pago por horas extras deben ser también acordados. Además, usualmente los sindicatos fijan un estándar mínimo de calidad de transporte, alimentos y hospedaje.

### **Obtención de Permisos, Seguros y Acreditaciones**

En las grandes ciudades y muchos países no es posible solamente llegar en la locación deseada y comenzar a grabar. *Deberá obtener permisos de acceso, licencias, fianzas o garantías y pólizas de seguro.* Los permisos son invariablemente requeridos. Muchas locaciones interiores semi-públicas, como centros comerciales exigen también permisos de grabación.

Dependiendo de la naturaleza de la producción, pólizas de riesgo locativo y daños a la propiedad de terceros, así como fianzas de fiel cumplimiento pueden ser necesarias en caso de que ocurran accidentes directa o indirectamente atribuibles a la producción.

En algunas locaciones la oficina burocrática encargada limitará la producción exterior a ciertas áreas y horarios específicos. Si existe una escena en la calle y el tráfico puede ser afectado, será necesario solicitar acuerdos para asistencia policiaca especial.

Para completar la dicha, usted deberá de hacerse de una amplia variedad de permisos y licencias. Estas varían desde permisos para usar música pre-grabada hasta reservación de tiempo de satélite. Si la acreditación no puede ser obtenida, deben considerarse rápidamente algunas alternativas.

### **Selección de Inserciones de Video, Imágenes Fijas y Gráficos**

Según el progreso de la producción, las inserciones del programa pueden ser seleccionadas y grabadas por una segunda unidad de trabajo. Durante esta fase pueden llevarse acuerdos para grabar y adquirir los derechos de uso de videos preexistentes, imágenes fijas y gráficos. Muchas veces es posible ubicar y adquirir material existente de films o videotecas en varios servicios especializados, que ahorra costos de producción o permite obtener una toma (histórica por ejemplo) imposible de obtener por otros medios.

Si el material necesario no está disponible o no cubre las expectativas de producción, una segunda unidad de debe ser configurada para producir los segmentos necesarios. El trabajo de la segunda unidad es una producción hecha separadamente de la locación principal y con un equipo de producción separado. Generalmente no incluye el talento principal en cámara.

Si alguna parte de una producción dramática requiere de un edificio específico, por ejemplo una segunda unidad puede grabar los exteriores necesarios en Chicago, mientras que las tomas interiores (Que supuestamente se llevan a cabo en un edificio de Chicago) son realmente grabadas en Los Angeles (donde viven los actores).

Las decisiones sobre la música son tomadas en esta etapa. Las licencias de uso y pagos por derechos de autor son acordadas para los elementos musicales y visuales.

### **Los Ensayos y la Grabación**

Dependiendo del tipo de producción, el ensayo puede llevarse a cabo minutos o días antes de la grabación. Las producciones grabadas en caliente (sin parar a excepción de problemas mayores) deben ser completamente ensayadas antes de comenzar. Esto incluye lecturas, ensayos de cámara y uno o más ensayos generales con vestuario.

Las producciones al estilo cinematográfico con una sola cámara, son grabadas escena por escena. Los ensayos generalmente se llevan a cabo poco antes de grabar la escena.

### **La Fase de Edición**

Completadas las tomas, las cintas deben ser revisadas por el productor, el director y el editor quienes toman decisiones sobre la edición. Esto se hace tradicionalmente en dos fases. Primero se lleva a cabo una edición en off-line, usando copias de las cintas originales. Las decisiones tomadas durante la edición en off son usualmente editadas en una copia con código de tiempo correspondiente a las tomas originales. Usando estas cintas editadas y una bitácora de edición (lista de decisiones de edición) como guía, el productor puede continuar en la edición en línea (On-Line), donde es usado equipo mas sofisticado (y costoso) para crear el master editado, que es la versión final de la producción. Durante esta fase de edición On-line se llevan a cabo todos los ajustes necesarios de sonido, balance de color y efectos especiales.

A medida de que se incrementa el uso de sistemas no-lineales digitales de alta calidad (será discutido posteriormente), la necesidad de efectuar ediciones en off-line para posteriormente editar On-Line está siendo superada, o al menos será una opción. En virtud de que la edición es un importante paso creativo, la desarrollaremos en detalle más adelante.

### Seguimiento de la Post-producción

Aunque la mayoría del personal de producción habrá concluido su trabajo una vez que producción esté en esta fase todavía hay mucho que hacer en el seguimiento de la producción. Cuentas finales son pagadas, estados financieros cerrados, y el éxito o fracaso de la producción es determinado. En las transmisiones de televisión, existen *ratings*; en la televisión institucional puede haber pruebas, evaluaciones o simplemente retroalimentación del espectador para ser considerados.

### 4.2 Definición de calidad

Grado en el que un conjunto de características de un producto cumple con la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria con el cliente.

¿Cómo surge la Calidad?

La calidad es la satisfacción de la expectativa del cliente con relación a: Función, Plazo (tiempo de respuesta) y Costos.



### 4.3. DEFINICION DE SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD, responsabilidades, actividades,

Recursos y procedimientos de la organización que permiten conjuntamente, asegurar que los productos, procesos o servicios cumplirán los requisitos de calidad.

- |      |                                       |
|------|---------------------------------------|
| 1987 | Primera edición                       |
| 1994 | Primera revisión<br>(cambios menores) |
| 2000 | Segunda revisión<br>(cambios mayores) |

### 4.4. Principios de gestión de calidad

#### Enfoque al cliente:

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes

#### Beneficios Claves:

- Aumento de las ventas y el porcentaje de mercado obtenido a través de una respuesta rápida y flexible a las oportunidades de mercado
- Aumento de la eficacia en el uso de los recursos de la organización para aumentar la satisfacción del cliente
- Mejora de la lealtad del cliente tendiente a la repetición de la venta



**Liderazgo:**

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización

**Beneficios claves:**

- El personal comprenderá los objetivos de la organización y se sentirá motivado por ellos
- Las actividades son evaluadas, alineadas e implementadas en una forma unificada
- La falta de comunicación entre los niveles de la organización se minimiza

**Participación del personal:**

El personal a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para beneficio de la organización

**Beneficios claves:**

- Dentro de la organización se contará con personal motivado, comprometido e involucrado con la misma
- Innovación y creatividad en la búsqueda los objetivos de la organización
- El personal es responsable por su propio desempeño
- El personal tiene mayor deseo de participar y contribuir a la mejora continua

**Enfoque basado en los procesos:**

Un resultado deseado se alcanza mas eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

**Beneficios claves:**

- Menores costos a través de un efectivo uso de los recursos
- Resultados mejores, previsibles y consistentes
- Oportunidades de mejora priorizadas y localizadas

**Enfoque de sistema para la gestión:**

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

**Beneficios claves:**

- Integración y alineación de los procesos para alcanzar así mejores resultados
- habilidad para enfocarse en los procesos claves
- Capacidad de dar confianza a las partes interesadas en la eficacia, eficiencia y consistencia de la organización

**Mejora continua:**

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.

**Beneficios claves:**

- Ventaja competitiva a través de una mejora de las capacidades organizacionales de la empresa
- Alineación de las actividades de mejora a todos los niveles de la organización respecto a la estrategia de la misma
- Flexibilidad para reaccionar rápidamente a las oportunidades

**Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:**

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

**Beneficios claves:**

- Decisiones tomadas en base a información
- Mayor habilidad para demostrar la eficacia de decisiones pasadas a través de referencia con registros actuales
- Mayor habilidad para revisar, desafiar y cambiar opiniones y decisiones.

### **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:**

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

### **Beneficios claves:**

- Mayor habilidad para crear valor para ambas partes
- Flexibilidad y velocidad para efectuar respuestas conjuntas a las necesidades cambiantes del mercado o a las necesidades y expectativas del cliente
- Optimización de costos y recursos

## **4.5. Sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000**

### **Definición:**

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para dar cumplimiento a los requisitos del cliente.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la productora. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una productora están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la productora. No es el propósito de esta Norma Internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación.

Los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en esta Norma Internacional son complementarios a los requisitos para los productos. La información identificada como «NOTA» se presenta a modo de orientación para la comprensión o clarificación del requisito correspondiente.

Esta Norma Internacional pueden utilizarla partes internas y externas, incluyendo organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la productora para cumplir los requisitos del cliente, los reglamentarios y los propios de la organización.

Un sistema de gestión de la calidad es una expresión de la manera en que la alta dirección de una organización desea que ésta entregue sus productos y servicios. Ningún sistema de calidad puede realizar su potencial sin el compromiso y la orientación de la alta dirección.

Al reconocer la función fundamental de la alta dirección, la norma ISO 9001:2000 pone un énfasis mucho más evidente en el compromiso de la «alta dirección» que las versiones anteriores. Una sección importante (y podría decirse la más importante) de la norma está dedicada a la responsabilidad de la dirección.

La versión del año 2000 de la norma ISO 9001 ha introducido una cantidad de cambios significativos. Requiere la apreciación, el compromiso y la orientación para asegurar que una organización los ha incorporado en una manera eficaz. Estos cambios incluyen nuevos requisitos para realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente y para construir procesos formales de mejora continua dentro del sistema de gestión de la calidad.

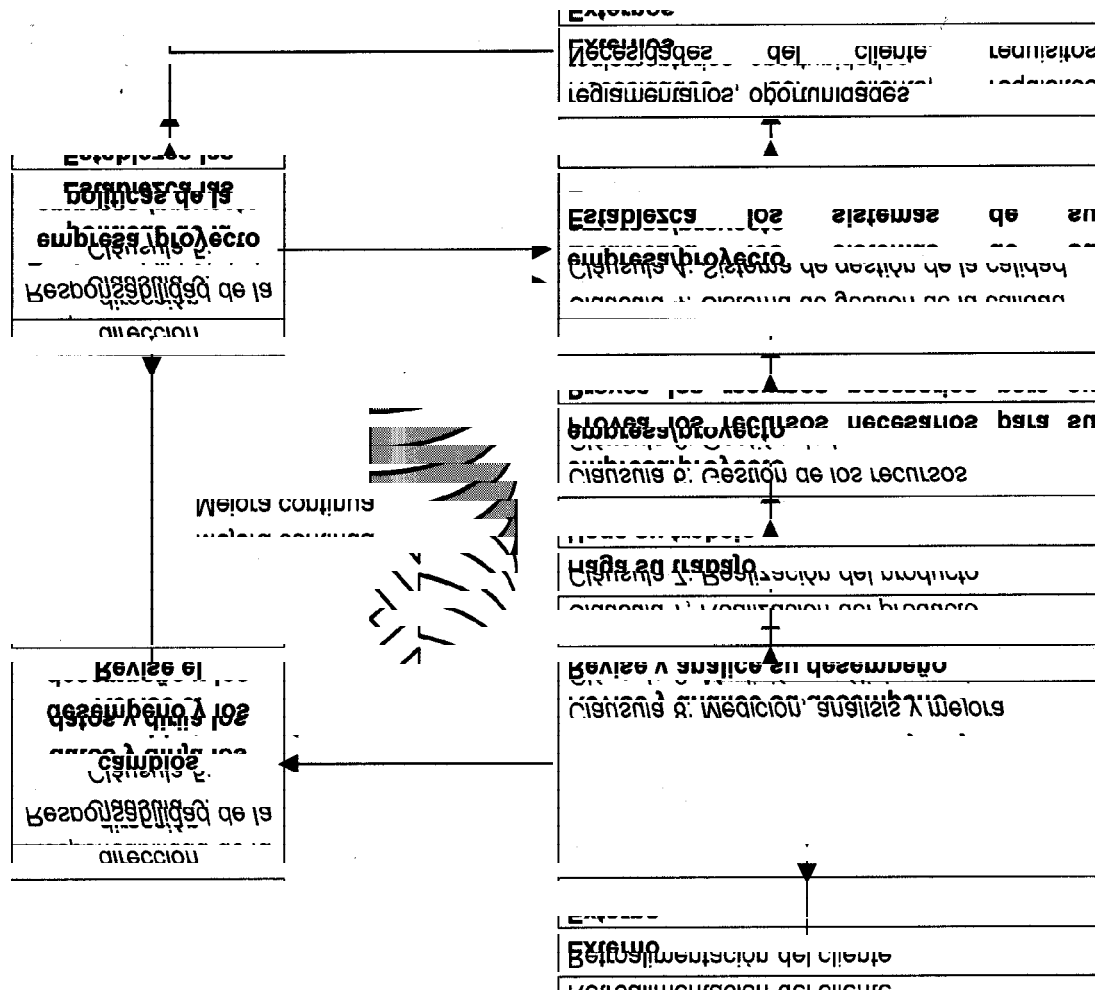
El énfasis en los requisitos del cliente también amplía el alcance de la aplicación de la norma para incluir todos los asuntos que conciernen al cliente.

Mientras que en el pasado su sistema de la calidad puede haber puesto el énfasis en la calidad del producto, ahora tendrá, en muchas instancias, que contemplar asuntos tales como la seguridad, el medioambiente, las relaciones comunitarias, las relaciones industriales, etc.

Muchas organizaciones encontrarán más fácil eliminar la palabra «calidad» y desarrollar un sistema de gestión que abarque todos los aspectos de sus operaciones.

Un sistema de gestión de la calidad eficaz rara vez puede ser desarrollado inmediatamente desde la semilla. No obstante, es inevitable que si se aplican los principios de la norma ISO 9001, Ud. podrá, a través de la medición y el análisis realizados junto con la revisión y la orientación de la alta dirección, identificar mejoras en aumento que producirán un sistema de gestión de la calidad altamente eficaz de gran beneficio para su organización.

Las secciones principales de la norma pueden resumirse en el siguiente diagrama:



DESCRIBIENDO LOS PROCESOS DE UNA EMPRESA PARA APLICAR LA NORMA ISO 9001-2000  
 PARA LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

**Terminología**

La norma emplea los términos **proveedor @ organización @ cliente** para identificar el lugar de una organización en la cadena de provisión, que está acorde con la práctica de la productora.

«**Realización del producto**» es el término utilizado para todo proceso que entrega servicios y consigue que el trabajo se haga.

**NOTA** - De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como «Planificar-Hacer-Verificar-Actuar» (PHVA). PHVA puede describirse brevemente como:

- Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- Hacer: implementar los procesos.
- Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

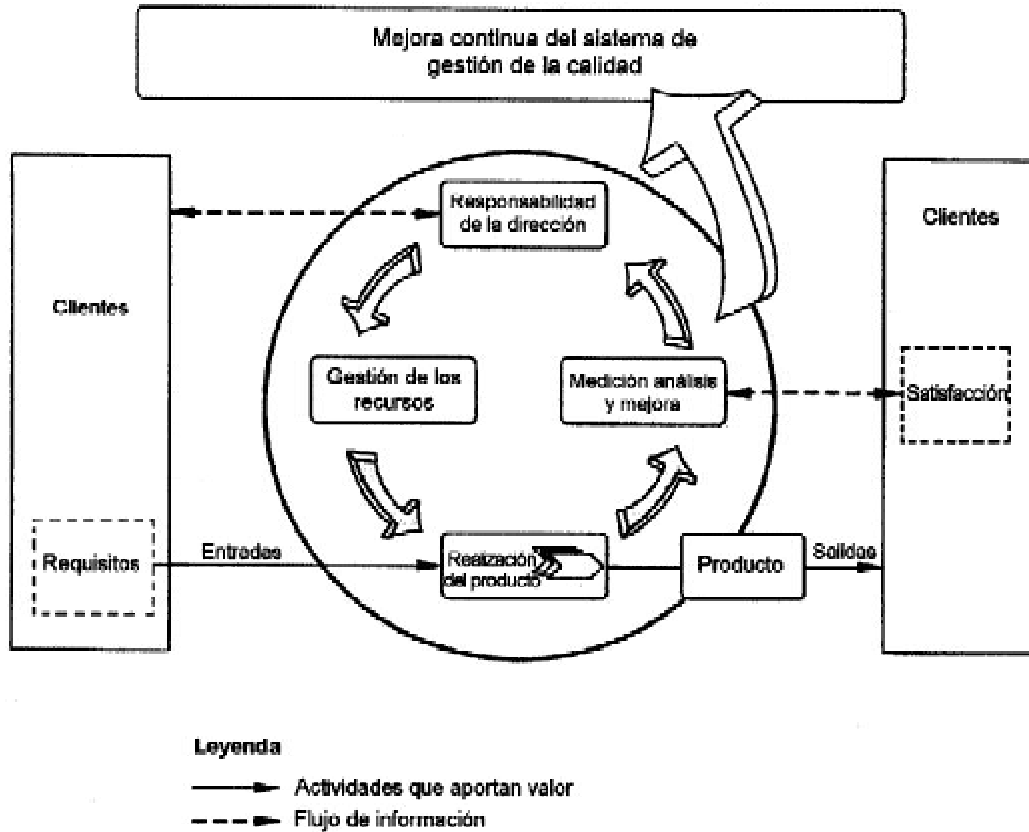


Figura 1 — Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en los procesos

## 5. Metodología

Repasaremos, uno por uno, los puntos de la norma ISO 9001:2000, para luego explicarlos y adaptarlos a la producción de una tira de ficción para cumplir con los pasos que requiere la gestión de la calidad.

## Parte II: Desarrollo

### 6. Aplicación de la norma ISO 9001:2000 a la producción de la tira de ficción: «Realización del producto»

#### 6.1 PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS

##### 6.1.1 Planificación de la realización del producto

NORMA ISO 9001:2000

###### 6.1 PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS

*La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad. Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:*

- a) los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto;*
- b) la necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el producto;*
- c) las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo;*
- d) los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos. El resultado de esta planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.*

**NOTA 1** - Un documento que especifica los procesos del sistema de gestión de la calidad (incluyendo los procesos de realización del producto) y los recursos que deben aplicarse a un producto, proyecto o contrato específico, puede denominarse como un plan de la calidad.

**NOTA 2** - La organización también puede aplicar los requisitos citados en 7.3 para el desarrollo de los procesos de realización del producto. Ref. Norma IRAM / ISO 9001:2000

«Realización del producto» es el término utilizado en la norma para los procesos requeridos para conseguir que el trabajo se realice.

El punto central de esta cláusula es un principio fundamental de la gestión de la calidad: *la eliminación de la variación en el desempeño*, mediante la planificación y la implementación de procesos consistentes y repetibles.

La cláusula requiere que se planifique la manera en que sucederán todas las actividades relativas a la «realización del producto televisivo».

Es necesario planificar lo que se tiene que hacer, la manera en que se encararán las tareas, los recursos necesarios y los objetivos o resultados previstos, por ejemplo, las cosas mediante las cuales se va a medir el éxito de la productora, comenzando por la identificación de sus principales procesos.

Al planificar el trabajo, se deberán considerar los riesgos. En los casos más sencillos, y con personal experimentado, esto puede ser solamente una parte intrínseca de sus procesos de planificación, sin una actividad o registro específico. Para los casos más complejos, puede involucrar un análisis de riesgos estructurado y registrado, que lleve a un plan de tratamiento de los riesgos, como uno de los documentos de apoyo del plan general de la productora. (Gestión de riesgos y planes de contingencia: Riesgos técnicos, costos y plazos)

Es conveniente documentar los resultados de esta planificación.

El resultado de esta planificación se puede documentar en el formato que mejor convenga a la productora, siempre que describa adecuadamente los recursos y las actividades necesarias para planificar y realizar el trabajo, y para verificar que cumple con los requisitos y las expectativas.

En la industria televisiva, el término «plan de la calidad» se utiliza generalmente para referirse a este resultado de la planificación. No obstante se lo puede denominar también plan del proyecto, plan de gestión del diseño, plan de gestión de televisión, plan de trabajo, o de cualquier otra manera apropiada. (También puede ser necesario acordar la terminología a utilizar con los canales de TV)

La forma de este plan podría ser, por ejemplo, un diagrama de flujo, un procedimiento documentado una declaración del método de trabajo, un esquema o dibujo, una planilla de trabajo (siempre que cumpla con los requisitos de la norma ISO 9001 apartado 4.2).

El proyecto de producción comprende el proceso que se extiende desde la gestación hasta la consecución del producto, la realidad es que, en el campo audiovisual, se denomina « proyecto» a una propuesta de programa más o menos definida y detallada que suele ser la primera referencia escrita del producto que se desea obtener

Un «proyecto-propuesta» de programa para televisión puede consistir en una descripción del tipo de programa ( concurso, magazine, debate, etc.) en el que se señala el público al que va dirigido (target), la duración, la franja horaria prevista para la emisión, el número de programas, el presupuesto de base, la figura o figuras principales (actor, director, presentador), y los beneficios del producto como, por ejemplo, la posibilidad de patrocinio.

## 6.2 Procesos relacionados con el cliente

### NORMA ISO 9001:2000

#### 6.2 Procesos relacionados con el cliente

6.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto La organización debe determinar

- a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma,
- b) los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido,
- c) los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto, y
- d) cualquier requisito adicional determinado por la organización.

6.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurarse de quea) e s - tán definidos los requisitos del producto,

- b) están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y
- c) la organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos. Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma. Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación. Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.

NOTA - En algunas situaciones, tales como las ventas por Internet, no resulta práctico efectuar una revisión formal de cada pedido. En su lugar, la revisión puede cubrir la información pertinente del producto, como son los catálogos o el material publicitario.

6.2.3 Comunicación con el cliente La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a

- a) la información sobre el producto,
- b) las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y
- c) la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

#### 6.2.1 Asegurarse de que los Requisitos de los Clientes sean Comprendidos y se puedan Satisfacer

Esta cláusula requiere que la organización contemple las necesidades y expectativas de los clientes (Audiencia, Canal de televisión).

#### ¿Qué se debería considerar?

Además de los requisitos especificados de un cliente respecto del plazo, los costos, los requisitos técnicos y contractuales o comerciales, será necesario considerar:

- los requisitos reglamentarios y legales, estén o no explícitamente establecidos en las instrucciones o especificaciones del cliente
- las expectativas legítimas de la audiencia y otras partes interesadas
- las políticas y las prácticas que el cliente pueda haber documentado y promulgado separadamente, o que se consideran «prácticas normales»
- todo otro requisito necesario para definir la asignación y que no esté especificado.

Para la realización de un programa de tv, la definición posterior de requisitos del producto en 6.2.1 tiene el propósito de aclarar más, que extender el alcance de la responsabilidad de la productora (Ver también 6.3.2).

Para asegurarse que se están cumpliendo las expectativas del canal de tv y de la audiencia, la productora debe identificar y documentar los requisitos que se deben satisfacer y clarificarlos con el cliente, por ejemplo, formando parte del contrato. Lograr la satisfacción del cliente requiere generalmente más, que cumplir solamente con los requisitos técnicos (nivel de sonido, calidad de imagen, iluminación)

### ¿Qué revisiones se deben hacer?

Al recibir un pedido de presentación de un proyecto de programa, un programa de tv de un género específico, o al preparar una oferta, es conveniente que sea revisado por las personas adecuadas de la empresa, para asegurar que:

- la productora no interprete equivocadamente o desatienda ningún requisito.
- los requisitos puedan ser satisfechos, y
- el sistema de gestión de la productora sea adecuado.

También se deben revisar los documentos del contrato y resolver cualquier diferencia entre ellos y la oferta de la productora. Es conveniente documentar los acuerdos a los que se haya llegado con el canal de tv.

Si de las revisiones surgieran cuestiones relativas a los requisitos del cliente, es conveniente notificarlas y buscar la manera de resolverlas.

Se debe conservar un registro de las revisiones.

Entre la productora de televisión y el canal de tv los requisitos establecidos por el canal (cliente) serían:

- De tipo contractual.
- Tiempos de entregas de tapes, latas.
- Día de emisión
- Target del programa
- Presupuesto

Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido:

- Formato en cuanto a calidad del tape (Betacam, Digital, Edición On-Line)
- Registro de sonido (calidad de sonido, stereo, mono, dolby, etc.)
- Si se trata de un programa infantil no incluirse dentro del programa escenas de violencia, o malas palabras)

### Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto:

- Permisos y Seguros
- Y cualquier requisito adicional determinado por la organización:
- Productor o Director que debe participar de la producción, etc.

### ¿Qué sucede con los cambios?

Se debe revisar cualquier cambio en un contrato y acordarlo en la misma manera que en el documento original. Es necesario que todas las personas de la organización que pudieran ser afectadas por el cambio estén notificadas.

En un proyecto, la organización responsable de dirigirlo debe asegurarse que exista un proceso conocido y común para gestionar los cambios en el alcance de los trabajos del proyecto.

### ¿Qué procesos de comunicación son necesarios con el cliente?

Al ofertar y encarar proyectos se deben considerar los procesos para comunicarse con el cliente, incluyendo para:

- la información promocional sobre los servicios de la productora
- la invitación de la oferta/propuesta, aclaraciones, apéndices y piloto.
- la presentación de documentos de trabajo e información
- las reuniones de trabajo
- los cambios y/o variaciones
- la provisión y/o disponibilidad de los registros, y
- los reclamos y la retroalimentación de los clientes.

### 6.3 Proporcionar un enfoque disciplinado del diseño y el desarrollo

NORMA ISO 9001:2000

#### 6.3 Diseño y desarrollo

##### 6.3.1 Planificación del diseño y desarrollo

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto. Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar

- a) las etapas del diseño y desarrollo,
- b) la revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo, y
- c) las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo. La organización debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades. Los resultados de la planificación deben actualizarse, según sea apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo.

La cláusula requiere que la organización planifique el diseño y el desarrollo (Ver también la 6.1). El propósito es proporcionar controles para el proceso de diseño y desarrollo y no restringir la creatividad del diseñador o del proceso de diseño.

#### 6.3.1 Diseño y Desarrollo

La norma ISO 9001 utiliza el término «diseño y desarrollo» en un sentido muy general, por lo tanto el punto 6.3 no se limita al diseño de producción: A los propósitos de la discusión que sigue, donde esta guía utiliza el término «diseño» debe interpretarse como «diseño y desarrollo» donde quiera que corresponda.

#### ¿El punto 6.3 es aplicable a nuestra organización?

En la industria de la televisión el diseño se puede aplicar no solamente al proceso de producción del programa a realizar sino también a las diferentes áreas que conforman la producción

La metodología expresada en el punto 6.3 se podría aplicar, por ejemplo, al diseño de un proceso de producción y diseño en cuanto al tipo de vestuario, diseño en cuanto a las técnicas de iluminación, (ver 6.1).

Se debe tener presente que las actividades concernientes a la gestión del diseño y al desempeño del diseño continúan en y durante la fase de grabación del programa hasta la finalización del proyecto, por ejemplo, revisión y asesoramiento para confirmar que la producción satisface el propósito del diseño.

#### Consideraciones del diseño

En los proyectos de producción existe la necesidad de una gestión general del diseño. Esto puede incluir la asignación del diseño a distintos diseñadores.

En televisión la función que cumplen los diseñadores pertenece a los jefes o directores de las distintas áreas (iluminación, cámara, vestuario, arte, casting, etc.) que cumplen el diseño que designe el director del programa y el productor ejecutivo, ayudado por un coordinador de producción.

Esto requiere la consideración de:

- la disponibilidad de diseñadores y sus capacidades
- la coordinación de las instrucciones para los diseñadores
- la coordinación de la información para el diseño;
- las interfases entre los elementos del diseño;
- los requisitos para la revisión y la integración durante las etapas del diseño;
- la coordinación de los resultados del diseño.
- la programación (por ejemplo, el momento oportuno para impartir instrucciones a los diseñadores, observando que estas instrucciones pueden requerir resultados de otro diseñador, el momento oportuno para la verificación cruzada de los resultados, etc.);
- la coordinación de los cambios en las instrucciones, datos de entrada y datos de salida del diseño;
- la coordinación de los temas de diseño durante la grabación, y
- la validación del diseño.

#### ¿Qué debe considerar un diseñador para planificar el diseño?

Al planificar el paquete de diseño el diseñador debe considerar:

- los objetivos de las pautas del diseño, incluyendo los requisitos para la satisfacción del consumidor final;
- las responsabilidades y autoridades, incluyendo las de cualquier consultor especialista;
- la provisión de recursos;
- los procedimientos documentados para la asignación;



- el proceso para realizar el diseño y su verificación;
- los arreglos para la comunicación;
- la manera de manejar los cambios, incluyendo los de la planificación del diseño;
- los registros de cumplimiento, y
- toda otra medida necesaria para completar exitosamente la asignación.

#### ¿Qué se debe considerar al planificar la revisión, la verificación y la validación del diseño?

Los planes para la verificación, la revisión y la validación del diseño deben contemplar:

- el punto del proceso en el cual se realizará la verificación, la revisión o la validación;
- el método (y, si corresponde, la frecuencia) para realizar la actividad de verificación, revisión o validación (por ejemplo, un ensayo);
- El criterio de aceptación para la verificación, revisión y validación del diseño.
- quién va a realizar la verificación, revisión o validación, y
- el registro que se debe hacer de la verificación, revisión o validación.

La documentación de la planificación puede tomar numerosas formas, no obstante, es importante que haya un marco claro que demuestre una cobertura coherente y completa de los temas concernientes. La revisión del diseño, los planes de verificación y validación pueden documentarse por separado o en combinación.

Generalmente primero se hacen los ensayos por separados, prueba de vestuario, maquillaje, iluminación, puesta de cámaras, etc.

Una vez que el director de cada área aprueba el plan realizado se hace una verificación general, en combinación con un ensayo general de la escena o toma, donde el director del programa da la aprobación final en conjunto.

El grado de detalle de los planes, en particular los criterios de aceptación, es crítico para su eficacia. El alcance de los detalles no debe ser mayor que lo necesario para obtener resultados consistentes para el nivel de competencia empleados. (Los planes excesivamente detallados pueden provocar una respuesta de «visado superficial» en lugar de una verificación correcta).

#### ¿Quién diseña la planificación de la validación?

La planificación de la validación del diseño es comúnmente llevada a cabo por el diseñador correspondiente o por el grupo de trabajo, para su área. Si la productora es responsable de la gestión general del diseño, será necesario coordinar la consolidación de estos planes individuales de validación de la producción en un plan general de validación del diseño. La productora responsable de la gestión general del proyecto debe disponer la implementación del plan de validación del diseño.

### 6.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

NORMA ISO 9001:2000

#### 6.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantenerse registros. Estos elementos de entrada deben incluir

- a) los requisitos funcionales y de desempeño,
- b) los requisitos legales y reglamentarios aplicables,
- c) la información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable, y
- d) cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo. Estos elementos deben revisarse para verificar su adecuación. Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios.

#### ¿Qué se debe considerar?

Esta cláusula requiere que la productora defina y documente los datos de entrada para el desempeño del diseño y el desarrollo (si no se encuentran documentados) y que revise si son completos y adecuados (particularmente cuando hayan sido provistos por terceros).

Las entradas de la productora son:

- Los requisitos del cliente (canal de tv): Género de programa requerido, Horario, Calidad de sonido, Duración, etc.
- Género, Idea y Guión: A partir de esta idea o guión base puedo saber que recursos humanos y técnicos y artísticos necesito, vestuario, locaciones, arte, casting y puedo realizar un presupuesto)

- Estudio de Mercado: Clase social, nivel socioeconómico, intereses, etc. De mi target. No conocer a mi Audiencia puede significar el fracaso de mi programa.

Estos requisitos se integran en un paquete y se transmiten a los distintos diseñadores (director de fotografía, de arte, de sonido, de cámaras, vestuarista, maquillador) y grupos de diseño, según corresponda (ver 6.3.1).

Si la productora diseña con responsabilidad respecto del paquete del diseño, se deben revisar y, si es necesario, aclarar y complementar los requisitos del cliente.

Asimismo se debe definir, documentar y revisar que sean completos y adecuados los otros datos de entrada, tales como:

- todo requisito funcional y de desempeño no incluido en los requisitos del cliente (si corresponde);
- experiencias pasadas, y
- todo otro requisito esencial para el diseño, tal como información obtenida de encuestas y resultados de otros diseñadores.

El conjunto de los datos de la información para el diseño, la revisión de su aptitud y el desempeño del diseño mismo y la verificación subsiguiente de los resultados del diseño contra los datos de entrada, deben ser hechas por quienes tengan la competencia necesaria para ello, por ejemplo, los diseñadores.

Una organización responsable de la gestión general del diseño puede ser responsable de revisar algunos aspectos del diseño, por ejemplo, los que están relacionados con las interfaces y la operatividad, pero pueden no tener la pericia necesaria para revisar que todos los resultados sean apropiados y completos.

#### ¿Qué sucede si la información no es adecuada?

Un diseñador es responsable de resolver los datos de información para el diseño que sean incompletos, ambiguos o conflictivos para el paquete del diseño o de remitir estos temas a la organización responsable de la gestión general del diseño.

Por ejemplo, para la confección de un vestuario, se debe saber en que estación del año ocurre la escena, en que año, en que región, el cargo o nivel social del protagonista que lucirá la prenda, la personalidad del personaje.

#### ¿Deben ser controlados los datos de la información para el diseño?

Los datos de entrada documentados del diseño generan los cambios y el impacto sobre el diseño resultante, por lo cual es necesario controlar la documentación de la información para el diseño.

### 6.3.3 Resultados del diseño y desarrollo

NORMA ISO 9001:2000

6.3.3 Resultados del diseño y desarrollo Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de tal manera que permitan la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y deben aprobarse antes de su liberación. Los resultados del diseño y desarrollo deben

- a) cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo,
- b) proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio,
- c) contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto, y
- d) especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.

#### ¿La productora ha descrito el diseño?

Esta cláusula requiere que la productora documente adecuadamente los resultados del diseño. Esto puede darse en una cantidad de etapas en el proceso de diseño.

Un diseñador de un paquete de diseño debe documentar los resultados del diseño en una manera tal que se pueda verificar comparándolos con los requisitos contenidos en los datos de información para el diseño (ver 6.3.5). Puede haber requisitos adicionales respecto de la forma de los resultados del diseño y esto debe estar cubierto en la planificación.

En nuestro rubro los resultados del diseño serían, el guión técnico, un storyboard (secuencia de tomas mediante dibujos tipo historieta) la puesta de cámaras, planta de iluminación, diseño de un traje o vestido, un tipo de peinado, fotos o maqueta de una locación, un plano escenográfico.

Los documentos de los resultados del diseño deben ser aprobados previamente a su emisión y ser controlados.

Esto se aplica tanto a los documentos de los resultados del diseño emitidos por los diseñadores de paquetes de diseño individuales como a los emitidos por la productora que gestiona el diseño general. En

este último caso, la revisión del diseño pone más énfasis sobre la coordinación y el cumplimiento general, en tanto que la revisión del diseño de un paquete de diseño individual se centra más comúnmente en los requisitos para ese paquete de diseño particular.

### 6.3.4 Revisión del diseño y desarrollo

#### NORMA ISO 9001:2000

6.3.4 Revisión del diseño y desarrollo En las etapas adecuadas, deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado (véase 6.3.1).

- a) evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos.
- b) identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias. Los participantes en dichas revisiones deben incluir representantes de las funciones relacionadas con la(s) etapa(s) de diseño y desarrollo que se está(n) revisando. Deben mantenerse registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria.

#### ¿Las piezas coinciden?

Las revisiones del diseño involucran la participación de todas las funciones del proyecto pertinentes al propósito de la revisión particular del diseño. Las revisiones del diseño pueden tomar diferentes formas, incluyendo reuniones y circulación de la documentación del diseño.

Las revisiones del diseño deben ser planificadas y documentadas. Las revisiones pueden planificarse para que coincidan con las etapas clave del diseño (ver 7.3.1).

#### ¿Quiénes están involucrados en las revisiones del diseño?

Si la productora es responsable de la gestión del diseño general deberá planificar (ver 6.3.1) y asegurar el desempeño de las revisiones del diseño (ensayo). En cuanto a los diseñadores se prevé que participen en las revisiones del diseño pertinentes o en interfase con sus paquetes de diseño.

Otros participantes en las revisiones del diseño pueden incluir, cuando corresponda, el director del programa, posibles espectadores, las partes involucradas en la producción del proyecto y en el suministro de materiales y equipos, y representantes de algún sindicato.

Las revisiones y la coordinación del diseño son necesarias no sólo en la fase del diseño, sino también durante la etapa de producción, la etapa de registro, si corresponde, las fases de abastecimiento (por ejemplo, coordinación de la información para los diseñadores para asegurar que la confección de peinados, vestuario, puestas, y escenografía cumpla con el propósito del diseño.

### 6.3.5 Verificación del diseño y desarrollo

#### NORMA ISO 9001:2000

6.3.5 Verificación del diseño y desarrollo Se debe realizar la verificación, de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1), para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo. Deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria.

#### ¿El diseño es correcto?

El diseñador debe planificar (6.3.1) y realizar la verificación del diseño mediante:

- Tomas de sonido
- Ensayo de actores
- Prueba de vestuario
- Prueba de maquillaje
- Registros de cámara de la escenografía, o locaciones
- Prueba de luces

#### ¿Cuál es la diferencia entre la revisión del diseño y la verificación del diseño?

*Verificación del diseño* es confirmar individualmente para cada paquete de diseño, que los resultados del diseño, cumplan con los requisitos de la información de entrada

En Locaciones, se comprueba que las locaciones buscadas cumplan con los requisitos pedidos: Si, se

trata de una casa de una familia clase baja, el diseñador encargado de esta área verifica que se trate de una casa que no sea muy moderna, sin garage, jamás podría ser de dos plantas, etc.

*Revisión del diseño* tiene el objetivo de asegurar que los paquetes de diseño satisfagan las necesidades y los requisitos de otras funciones del proyecto y sean capaces de coincidir entre sí para lograr los objetivos del diseño del proyecto. Puede involucrar otros participantes en las distintas etapas del diseño.

Es la reunión de Producción donde los distintos diseñadores (director de fotografía, de cámaras, locaciones, vestuarista, sonidista, etc.) junto con el Director y el Productor Ejecutivo, deliberan y comprueban si se han alcanzado los objetivos para cada área, los problemas surgidos, y las posibles soluciones.

Ambas son de importancia crítica para el éxito del proyecto, pero se pueden pasar por alto fácilmente algunos aspectos de ambas si su propósito no se aprecia claramente y no se registra y planifica su desempeño.

Debe observarse que la revisión de los documentos de la etapa de diseño realizada por el diseñador para verificar el cumplimiento de los resultados del diseño con los requisitos de la información de entrada es un método de verificación del diseño. Es distinto de la revisión del diseño tal como está establecida en 6.3.4.

La Figura 2 ofrece un diagrama simplificado de la revisión del diseño y su relación con la verificación del diseño y la validación del diseño. Si bien el propósito de cada uno de estos tres requisitos es distinto, en la práctica puede haber una interrelación y una superposición considerable entre las actividades involucradas.

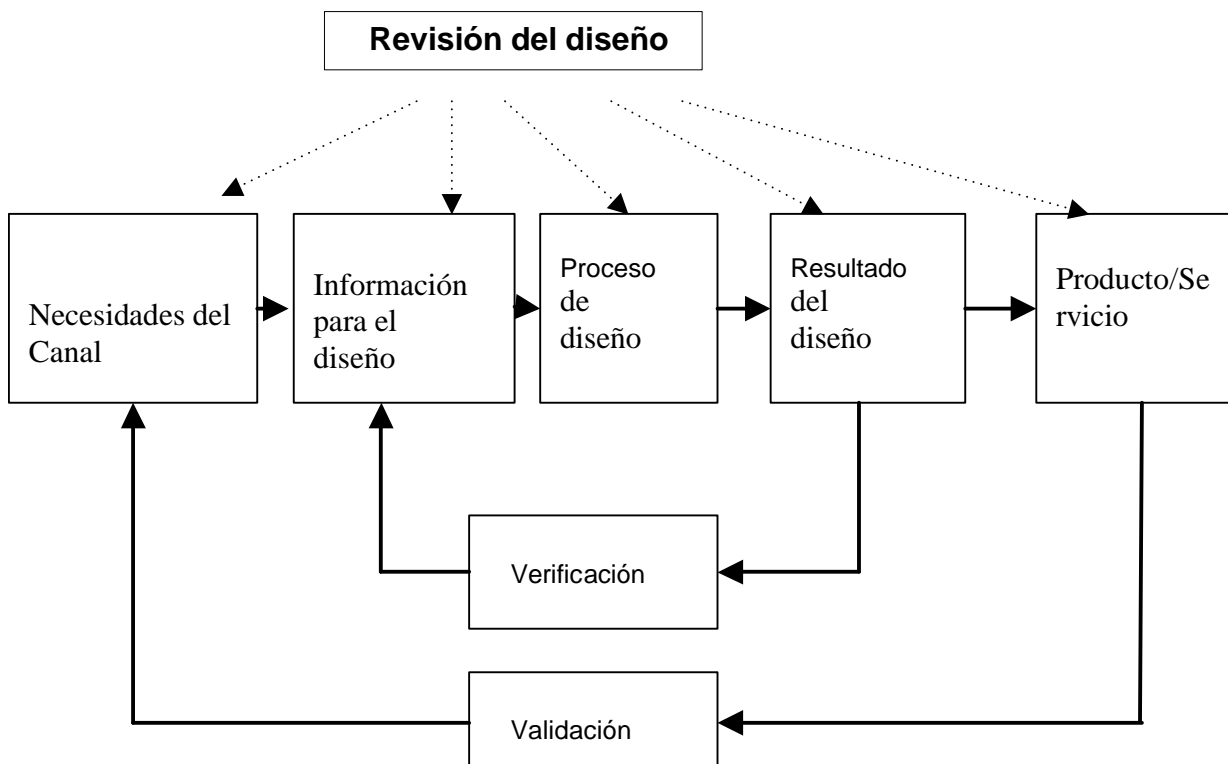


Figura 2 – Diagrama simplificado de la relación entre revisión del diseño, verificación del diseño y validación del diseño.

### ¿Puede uno mismo verificar su propio trabajo?

Es necesario que se tomen decisiones sobre la verificación apropiada en la etapa de planificación. Se puede verificar el trabajo propio, o el mismo puede ser verificado por otra persona, inclusive una persona externa a la organización, según sean las circunstancias y el riesgo involucrado.

### ¿Es necesario conservar un registro?

Se deben registrar los resultados de la verificación del diseño. Ello incluye todo producto no conforme y su resolución (ver 7.3). Cuando los productos no conformes y sus resoluciones se registren en forma separada de los resultados de la verificación (como en un registro de no conformidades), ello se debe hacer en forma de referencia cruzada.

### 6.3.6 Validación del diseño y desarrollo

NORMA ISO 9001:2000

6.3.6 Validación del diseño y desarrollo Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado (véase 6.3.1) para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido siempre que sea factible, la validación debe completarse antes de la entrega o implementación del producto. Deben mantenerse registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria.

#### ¿Lo que diseño funciona?

Esta cláusula requiere que se controle (valide) que lo que se ha diseñado satisfaga las necesidades del canal.

La validación de proyectos de televisión significa que los programas realizados satisfagan los requisitos documentados para el proyecto (cláusula 6.3.2). La relación entre la validación del diseño y la verificación del diseño se muestra en la Figura 2.

En la práctica se puede encontrar que no es posible o apropiado realizar la validación del diseño de algunos de los requisitos del proyecto, por ejemplo, En una escena de exteriores de sol, saber si ese día estará despejado, lloverá, etc., a lo sumo podemos tener una proyección del clima consultando el servicio meteorológico local.

O en FX, si debemos detonar un automóvil, generalmente se realiza una sola y única vez, en la etapa de registro, debido al elevado costo de este tipo de escenas.

Es necesario identificar, documentar y acordar claramente con el canal de tv los requisitos que serán objeto de la validación del diseño, los criterios para la evaluación.

Omitir esto puede llevar a que no se cumplan las expectativas respecto de la extensión de la validación, a la confusión respecto de quién es responsable del proceso de validación y al posible desacuerdo respecto de la rectificación de cualquier deficiencia identificada en las obras del proyecto.

#### Algunos ejemplos de validación del diseño son:

- comprobar que la puesta de cámaras sea la adecuada, haciendo una prueba con los actores presentes, y la escenografía instalada.
- Casting, registro en video de los posibles protagonistas, realizando una escena del guión, para comprobar que cumplan con los rasgos, temperamento, y expresiones necesarias.
- en una locación, donde se realizara la escena de una charla mientras se esta cocinado, comprobar que halla gas y agua.

Una validación exitosa del diseño depende de la aptitud de las distintas actividades de verificación realizadas a medida que avanza el proyecto. Una vez comenzada la etapa de grabación, los errores, en vestuario, maquillaje, iluminación, o tomas de cámaras pueden provocar un retraso irremediable de toda grabación, o bajar la calidad o asta arruinar el programa, sin sumarle los gastos de presupuestos extras que provocan estos retrasos. Por eso es de importancia crítica en los proyectos televisivos asegurarse que las actividades de verificación en todas las actividades de la pre-producción sean correctamente identificadas, planificadas, realizadas y registradas.

### 6.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo

NORMA ISO 9001:2000

6.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado. Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria.

#### Control de los Cambios

Esta cláusula requiere que la productora dirija los cambios del diseño que pudieran surgir, por ejemplo, en el vestuario.

El método para realizar los cambios debe ser planificado y deben existir los mecanismos para controlar los cambios antes que surja la necesidad de utilizarlos.

Los cambios del diseño exigen con frecuencia un alto grado de interacción entre las partes involucradas en las distintas funciones de un proyecto. Por lo tanto, es necesario asegurarse que los procesos usados por las distintas funciones sean comprendidos y compatibles. También es importante que el personal involucrado en los cambios del diseño esté familiarizado con los procesos a utilizar.

Al controlar los cambios del diseño, se debe asegurar:

- la identificación, el registro y el seguimiento de la modificación.
- la evaluación del impacto general del cambio, por ejemplo, en el caso de un cambio de vestuario puede involucrar un cambio también en el maquillaje y en el peinado, etc.
- la revisión del cambio propuesto por las partes correspondientes (cuando corresponda)
- la aprobación del cambio antes de la implementación.
- la comunicación del cambio a todas las partes que puedan ser afectadas.

## 6.4 Planificación y gestión de las compras

### 6.4.1 Proceso de compras

NORMA ISO 9001:2000

#### 6.4 Compras

##### 6.4.1 Proceso de compras

La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto adquirido debe depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final. La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de la misma.

Esta cláusula requiere que la productora controle los procesos de compras, de manera tal que lo que adquiera cumpla con los requisitos.

Para minimizar los riesgos en la gestión de compras se requiere que la productora tenga un enfoque planificado que abarque la selección de los proveedores, la especificación de los requisitos de la organización y la verificación de lo que se adquiere. Esto se aplica también a los servicios contratados externamente.

La productora tiene como proveedores a todas aquellas empresas que disponen de equipamiento técnico y personal para operarlos así como también empresas de catering (comida en set) y transporte.

Estos son, cámaras, equipamiento de sonido, iluminación, transporte, catering, películas, tapes, etc.

Según el proveedor elegido por la productora puede tenerse un solo proveedor que posea todo el equipamiento requerido, o trabajarse con varios proveedores especializados.

En el caso de tratarse en una producción asociada, donde la productora y el canal de televisión dividen gastos, el equipamiento técnico, y el personal operativo, es aportado por éste último, al igual que los gastos de insumos (tapes, películas, lámparas, filtros, etc.)

La selección de los proveedores, la especificación y la verificación de los productos adquiridos están estrechamente relacionadas, por ejemplo, si la empresa tiene un proveedor que no ha sido puesto a prueba, se deben especificar e implementar más controles que para un proveedor confiable y de capacidad comprobada. Puede ser adecuado mantener un registro de proveedores, incluyendo datos de su capacidad y desempeño y/o un sistema para evaluar a cada proveedor antes de contratarlo.

La productora deberá planificar sus compras, definiendo:

- los servicios, artículos o equipamiento a adquirir;
- cuándo se requirieren las actividades de compra; por ejemplo en que oportunidad van a tener lugar los subcontratos;
- las bases para la selección, y
- el enfoque para asegurar el cumplimiento de los servicios, artículos o equipamiento adquiridos.

El enfoque de la productora para asegurar el cumplimiento de los servicios equipamiento adquirido puede ser mediante el control de los artículos, usando los procesos de verificación propios, o mediante la supervisión para confirmar que la declaración de cumplimiento del proveedor sea válida (ver 6.4.3).

Cualquiera sea el enfoque adoptado por la productora, el mismo deberá estar convenientemente reflejado en los procedimientos para la selección de los proveedores y en las especificaciones.

### **Selección de los proveedores**

Es necesario que la productora evalúe la capacidad de sus proveedores, de manera que esté segura de obtener lo especificado. Se pueden contratar servicios que aún no han sido probados, pero entonces será necesario realizar el seguimiento de su desempeño y cubrir las falencias.

La productora debe definir los criterios para seleccionar a sus proveedores. Cuando la productora debe asegurarse de que un proveedor cumple con los criterios para su selección, puede ser necesario incluir la evaluación de su capacidad para:

- planificar y realizar el trabajo y su verificación;
- manejar la información, y
- operar un ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar, de modo que las causas reales y potenciales del trabajo no conforme sean identificadas y atendidas.

También son necesarios otros criterios, tales como el desempeño anterior, la seguridad, la cobertura del seguro, etc., según corresponda.

### **Evaluación del desempeño de los proveedores**

La productora debe evaluar objetivamente el desempeño de sus proveedores. La información obtenida puede ser de ayuda para la futura selección y el seguimiento de los proveedores. Se deben documentar las acciones que la organización proponga para asegurar el desempeño de los proveedores y realizar acciones de seguimiento.

La naturaleza y la extensión de la evaluación y el registro de los proveedores por parte de la productora deben ser adecuadas al contexto. Por ejemplo, para las provisiones más sencillas, el registro del desempeño puede estar por excepción, junto con los comentarios de cierre al final de cada adjudicación. Para casos más complejos, el informe del desempeño puede tener que ser un informe cuantificado, basado en los resultados de la supervisión del proveedor (ver 6.4.3).

La productora debe conservar registros que abarquen la selección de los proveedores y la evaluación de su desempeño.

## **6.4.2 Información de las compras**

NORMA ISO 9001:2000

6.4.2 Información de las compras La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado

- a) requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos,
- b) requisitos para la calificación del personal, y
- c) requisitos del sistema de gestión de la calidad. La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor

### **Definir lo que se necesita**

Esta cláusula requiere que la productora defina lo que desea comprar.

Para obtener lo que se desea, es necesario que las instrucciones de compra no den ningún lugar a dudas respecto de lo que se está pidiendo. Las instrucciones de compra deben estar escritas, con el grado de detalle apropiado para el contexto.

Es necesario controlar las órdenes de compra escritas antes de emitirlas. En los casos simples, esto puede requerir solamente leer la orden, iniciarla y fecharla.

Cuando la productora contrata proveedores (filmico, equipamiento técnico, catering, etc.) basándose en que ellos aseguren la calidad de su trabajo, los controles especificados por la productora deben permitirle realizar una supervisión eficaz. Esto incluye la presentación y el acceso para las actividades de supervisión planificadas.

La productora debe revisar los documentos de compra para asegurar su conveniencia. También puede ser necesario obtener la aprobación de otras productoras involucradas en el proyecto, respecto de la compatibilidad de la documentación de compra.

### 6.4.3 Verificación de los productos comprados

NORMA ISO 9001:2000

#### 6.4.3 Verificación de los productos comprados

La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados. Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.

#### Obtener lo que se ha adquirido

La cláusula requiere que la productora verifique que lo que compró cumpla con los requisitos.

Esto puede hacerse mediante:

- la verificación directa incorporada en los procesos propios de la productora (por ejemplo, control de la calidad de los artículos según los planes de inspección y ensayo de la productora), o
- la verificación que la planificación y el desempeño de los procesos del proveedor ofrezcan la confianza necesaria que los requisitos serán satisfechos.

Las medidas de control que la productora tiene el propósito de implementar deben estar establecidas en las instrucciones de compra (ver 6.4.2).

La productora debe planificar sus acciones para verificar que los servicios, artículos o equipamientos adquiridos cumplan con los requisitos especificados. Cuando esto se hace por verificación directa se lo puede incorporar a la planificación de la verificación propia, por ejemplo, los planes de verificación del diseño los planes de inspección y ensayo de la productora. Cuando la productora confía en la gestión propia de sus proveedores más que en la verificación directa, sus actividades de supervisión se deben planificar por separado.

#### ¿Qué debería incluir un plan de supervisión?

El plan de la productora para la supervisión de los proveedores puede incluir:

- la revisión del plan (de la calidad) del proveedor para la provisión;
- la revisión de los procedimientos de la gestión del proveedor (por ejemplo, procedimientos para la revisión por la dirección, acciones correctivas y preventivas, control de no conformidades, control de la documentación, etc.);
- la evaluación de la implementación de los procedimientos de la gestión del proveedor;
- la revisión de los planes del proveedor para la supervisión de sus proveedores;
- la interacción para realizar el seguimiento de la implementación de procesos, los planes de verificación y supervisión (por ejemplo, asistencia a las revisiones del diseño, puntos de detención);
- la revisión de los registros de cumplimiento para comprobar que estén completos y el muestreo para confirmar su conveniencia, y
- el registro de los resultados de la supervisión.

La productora puede determinar la extensión de sus actividades de supervisión basándose en lo crítico del trabajo, la capacidad y el registro del desempeño del proveedor.

#### ¿Qué buscar al revisar el plan o el procedimiento del proveedor?

Las preguntas que se deben hacer al revisar los planes y los procedimientos de un proveedor son, entre otras:

- ¿El proceso logrará su propósito y es apropiado?
- ¿Se describe correctamente el proceso, incluyendo datos de entrada, datos de salida, quién, qué, dónde y cuando?
- ¿La relación con respecto a los procesos de otro proveedor es clara y satisfactoria?
- ¿El proceso es práctico? (por ejemplo, ¿es probable que se vaya a utilizar?)
- ¿Se van a reunir los registros correspondientes?
- ¿El proceso cumple con los requisitos del comprador?
- ¿Cómo interactúa este proceso con los de la productora?

Esta guía ofrece más orientación sobre los contenidos de algunos planes específicos, por ejemplo, (ver 6.3.1) para planes diseño, revisión, verificación y validación; 6.5 para la documentación de procesos de trabajo, y 7.2.4 para planes de inspección y ensayo.



## Realizar la supervisión

La asistencia a revisiones de diseño, verificaciones y puntos de detención, puede permitir evaluar la implementación de los procesos de los proveedores. La atención debería centrarse en la verificación de los procesos de control de los proveedores, no ejecutando el control que ellos deben realizar.

Realizar el seguimiento para verificar que los registros de cumplimiento estén completos. Se enfoca mejor el muestreo de los registros en el desempeño inicial de las actividades, dado que puede permitir la identificación oportuna de cualquier deficiencia.

La frecuencia de las evaluaciones de la implementación y el muestreo de los registros debe corresponderse con los hallazgos.

Se debe notificar al proveedor las deficiencias que la productora identifique en el sistema de gestión de la calidad y realizar el seguimiento de las acciones tomadas para remediar las deficiencias. Esto es particularmente así en el caso de trabajos no conformes, verificados por el proveedor como satisfactorios y presentados para la aceptación. El propósito es que el proveedor no sólo corrija el trabajo no conforme, sino que también solucione las deficiencias en sus procesos y su verificación, de manera que el problema no vuelva a ocurrir.

El desempeño y los resultados de la supervisión deben ser registrados. Esto, si se registran también los costos de la supervisión, proporciona una medida objetiva del desempeño del proveedor para utilizar en futuras selecciones y en la planificación de la supervisión.

## 6.5 Producción y prestación del servicio

### 6.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio

NORMA ISO 9001:2000

#### 6.5 Producción y prestación del servicio

6.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable

- a) la disponibilidad de información que describa las características del producto,
- b) la disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario,
- c) el uso del equipo apropiado,
- d) la disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición,
- e) la implementación del seguimiento y de la medición, y
- f) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.

### Operaciones de Control

Esta cláusula requiere que la productora controle sus procesos de trabajo, de modo que se obtengan resultados consistentes. Esto se aplica a la etapa de producción y post-producción. La etapa de pre-producción, diseño y desarrollo, esta cubierta en 6.3.

Los procesos de trabajo de la organización dependerán de la función que esté realizando, por ejemplo:

- si la empresa está dirigiendo el proyecto general, pueden ser necesarios procesos para planificar costos, flujo de caja, compras, provisión de recursos, etc.;
- las organizaciones involucradas en el diseño necesitarán los procesos descritos en 6.3, y todo otro requisito que sea aplicable a su paquete de trabajo; y
- todas las producciones pueden necesitar procesos para dirigir los temas de seguridad (tomas de riesgo, seguro de viajes...), control ambiental (corte de calles, ocupación de lugares públicos...), compras (muebles, alquiler de locación, vestuario...), etc. .

El control de los procesos de la producción debe contemplar los requisitos estatutarios y legales, estén o no establecidos en el contrato (permisos de grabación, autorizaciones municipales, etc.).

La productora debe documentar sus procesos al punto necesario para obtener resultados consistentes y aceptables. *La forma de hacerlo queda a criterio de la organización.* Puede ser mediante procedimientos escritos, planes, descripciones de procesos, instrucciones, fotos, bocetos, formularios, registros, etc. . Plantilla de sonido, Control de Video (para el editor), fotos (para el chequeo y elección de locaciones), etc.

No es necesario documentar todos los detalles que debería conocer el personal competente que realiza el trabajo, por ejemplo, no es necesario describir a operarios de planta capacitados como operar los distintos ítems de la planta. Un camarógrafo no precisa instrucciones de cómo operar la cámara ya que eso ya lo sabe por entrenamiento profesional y conocimiento propio (como ser el chequeo del sonido en cámara, el

balance de blanco, el calibrado del color, etc.). En este caso, la respuesta es capacitación antes que instrucciones escritas. De hecho un exceso de detalles es contraproducente para lograr resultados, dado que genera una mentalidad de leer superficialmente. No obstante, es necesario asegurarse de que el personal esté familiarizado con cualquier lugar o requisito específico del cliente.

### ¿Qué se debe tener en cuenta en los procesos del trabajo?

Si la productora emprende proyectos televisivos, es probable que tenga que considerar y documentar lo siguiente para sus procesos de trabajo:

- los pasos de la producción;
- la secuencia de las operaciones;
- el equipo técnico requeridos, su mantenimiento, calibración y puesta a punto, etc.;
- todo aspecto especial del ambiente de trabajo;
- la competencia y la destreza del personal;
- los métodos de trabajo;
- la división de las tareas en áreas de trabajo;
- las normas características, tolerancias y calidad del trabajo con las que se debe cumplir;
- los ensayos de los actores o conductores, la puesta de cámaras, la iluminación.
- la forma en que se seguirán los procesos para asegurar su continua adecuación; y
- los registros a mantener.
- ayuda de gremio

Los procedimientos y otros documentos de procesos deben estar disponibles para quienes los necesitan.

Al desarrollar nuevos procesos o realizar cambios significativos en los procesos existentes, es necesario considerar cómo se verificará que los procesos nuevos o modificados funcionen (ver 6.3.1).

### ¿Qué registros serán necesarios?

La productora deberá conservar registros (plantilla de sonido, guión técnico, planilla de edición, con time code, efectos, etc.) para demostrar lo que ha hecho para medir cómo se desempeñaron los procesos y que estaban bajo control (Ver también 7.2.3).

## 6.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

NORMA ISO 9001:2000

### 6.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

La organización debe validar aquellos procesos de producción y de prestación del servicio donde los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores. Esto incluye a cualquier proceso en el que las deficiencias se hagan aparentes únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio. La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados. La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable

- a) los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos,
- b) la aprobación de equipos y calificación del personal,
- c) el uso de métodos y procedimientos específicos,
- e) la revalidación.

### Asegurar que el trabajo estará en conformidad con los requisitos

En algunos casos, no resulta posible o práctico verificar que un ítem cumple con los requisitos del cliente mediante la inspección o el ensayo del ítem. Para resolver el problema puede ser necesario emplear operarios capacitados y/o «procesos calificados», por ejemplo, procesos realizados por operarios con capacitación específica o calificaciones especiales, y/o que el proceso en sí tenga una aprobación específica.

Un ejemplo de un proceso validado se da con los Efectos Especiales que se realizan dentro de una ficción (por ejemplo hacer explotar un automóvil)

Debido al costo de «sacrificar un automóvil» manera que no puedo saber si la explosión tendrá el impacto esperado hasta el momento de la grabación y la detonación del explosivo. Por lo tanto se necesita de una persona capacitada y «calificada» que realice la composición del explosivo y su utilización.

Se deben conservar los registros de los procesos de validación del desempeño subsiguiente de esos procesos. (Ver también 7.2.3 y 7.2.4).

### 6.5.3 Identificación y trazabilidad

NORMA ISO 9001:2000

#### 6.5.3 Identificación y trazabilidad

Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto. La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición. Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar y registrar la identificación única del producto.

**NOTA** - En algunos sectores industriales, la gestión de la configuración es un medio para mantener la identificación y la trazabilidad

#### Identificación de los productos

Esta cláusula requiere que la productora identifique y realice un seguimiento hacia el origen de lo que produce, cuando sea apropiado.

*Identificación*, significa conocer y tener los medios para demostrar, qué es un producto o servicio particular, y, comúnmente, el proceso o la etapa del proceso de la cual ha resultado. El time-code (minutado) en la edición de un capítulo del programa, la hoja de grabación, el rotulado de los distintos tapes con las distintas escenas del programa son ejemplos de identificación.

*trazabilidad* significa saber de dónde proviene el producto o servicio, dónde se utilizó y en qué etapa se encuentra. Cuando la trazabilidad constituye un requisito, los métodos típicos usados incluyen:

- por etiquetado u otros medios;
- utilización de la clickleta de grabación .

Gracias a la identificación por medio de rotulado, hoja de grabación y time code, puedo por medio de la trazabilidad ir de lo último que hice, a lo primero, ubicar un tape, modificar una edición, volver a grabar una escena que al verla terminada no le gusto al director.

La trazabilidad puede resultar en un mantenimiento de registros y costos adicionales, por lo tanto es necesario equilibrar la necesidad de la identificación, la trazabilidad y el mantenimiento de información superflua.

Gracias a la identificación por medio de rotulado, hoja de grabación y time code, puedo por medio de la trazabilidad ir de lo último que hice, a lo primero, ubicar un tape, modificar una edición, volver a grabar una escena que al verla terminada no le gusto al director.

El ejemplo de la utilización de la identificación y la trazabilidad aplicado a la edición:

El código de tiempo o «time code», a veces llamado código SMPTE/EBU, es un número de ocho dígitos que identifica exactamente las horas, minutos, segundos y cuadros en una secuencia de video. Utilizando estos números, que marcan puntos exactos en el video, puede especificarse en el guión las imágenes necesarias con absoluta precisión. Si los puntos de entrada y salida de las tomas necesarias están especificados con código de tiempo en el guión, las posibilidades de error y malos entendimientos son prácticamente eliminadas(Internet).

Es necesario que los registros que proporcionan la trazabilidad queden retenidos en el sistema de gestión de la calidad de la productora.

### 6.5.4 Propiedad del cliente

NORMA ISO 9001:2000

#### 6.5.4 Propiedad del cliente

La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto. Cualquier bien que sea propiedad del cliente que se pierda, deteriore o que de algún otro modo se considere inadecuado para su uso debe ser registrado y comunicado al cliente.

**NOTA** – La propiedad del cliente puede incluir la propiedad intelectual

Esta cláusula requiere que la productora maneje con especial cuidado cualquier propiedad del cliente que esté bajo su control o que la productora esté utilizando.

### ¿Qué se entiende por propiedad del cliente?

Son ejemplos de propiedad del cliente:

- la provisión por parte del canal asociado de cámaras y micrófonos;
- la provisión de sus luces;
- la provisión de una pieza particular de un equipo, como ser un filtro, trípode, o una grúa para una cámara.
- un set de grabación o escenografía;
- Islas de edición;
- oficinas de producción;
- camión de exteriores;
- información técnica, por ejemplo, informes geotécnicos, etc., si no están cubiertos por las disposiciones para la información del diseño bajo la cláusula 6.3; y
- propiedad intelectual o documentos confidenciales, por ejemplo, software de computadoras, especificaciones previas o facturas de cantidades, etc.

### ¿Qué debe hacer la productora?

Al recibir un bien propiedad del cliente (canal de tv), la productora debe verificar su condición y si es adecuada para el propósito previsto. En algunos casos puede ser ventajoso hacer esto junto con el cliente, pero de cualquier manera, la productora debe notificar rápidamente al canal respecto de cualquier deficiencia en el material provisto.

La productora es responsable de asegurar que los controles existentes para proteger la propiedad del canal estén suficientemente documentados para describir cómo dicha propiedad es identificada, puesta en cuarentena y protegida y, si corresponde, cómo se mantienen sus características.

## 6.5.5 Preservación del producto

NORMA ISO 9001:2000

### 6.5.5 Preservación del producto

La organización debe preservar la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto. Esta preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también, a las partes constitutivas de un producto.

### Cuidado del Producto

Esta cláusula requiere que no se permita que ninguna de las actividades que describe afecte negativamente el producto o servicio que se está proveyendo. Establece específicamente que este requisito se aplique ahora en la totalidad del proceso hasta la entrega final y que se incluya en el trabajo.

Según sea la naturaleza de la organización, se pueden aplicar algunos o todos los requisitos de esta cláusula. Cuando son aplicables, puede ser necesario contemplarlos en los procesos de control de la organización (6.5), si bien la manera de hacerlo queda a criterio de la organización. Sin embargo, no es conveniente documentar innecesariamente los procedimientos, cuando las prácticas de trabajo normales y/u otros procesos controlados contemplan adecuadamente estos temas.

Se debe observar que los requisitos cubren partes constituyentes, por ejemplo, entregas y almacenado en el lugar de la organización, como así también lo que ésta suministra al cliente.

Adicionalmente, la organización debe estar enterada de todos los reglamentos o requisitos del proveedor pertinentes, respecto de la manipulación, embalaje y el almacenamiento.

Ejemplos de esto son:

- el procedimiento de embalaje de material técnicos, así como también moldes de yeso para maquillaje, o FX;
- el almacenamiento adecuado de los equipos técnicos (por ejemplo, almacenamiento a prueba de agua de cámaras, luces, cables);
- la manipulación y el rotulado de materiales peligrosos (ejemplo, limpiadores de partículas, que funcionan a aire comprimido y son altamente inflamables; y
- no chequear por rayos x todo lo que sea material fílmico ya que se revela.

## 6.6 Control de los dispositivos de seguimiento y de medición

NORMA ISO 9001:2000

6.6 Control de los dispositivos de seguimiento y de medición La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar, y los dispositivos de medición y seguimiento necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados (véase 6.2.1).

La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición. Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe:

- a) calibrarse o verificarse a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición nacionales o internacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación;
- b) ajustarse o reajustarse según sea necesario;
- c) identificarse para poder determinar el estado de calibración;
- d) protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición;
- e) protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento.

Además, la organización debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos. Debe confirmarse la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando éstos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados. Esto debe llevarse a cabo antes de iniciar su utilización y confirmarse de nuevo cuando sea necesario.

### Cuidado de los equipos

Esta cláusula se aplica a los equipos de medición que puedan afectar la calidad y a los equipos utilizados para verificar que el trabajo cumpla con los requisitos del canal.

Es necesario identificar los casos donde se requieren equipos de medición calibrados y adecuados para dichas mediciones.

Estos equipos son calibradores de imagen (sirven para medir la compresión y hertz de la imagen) termocolorímetros (mide la temperatura color emitida por una luz), fotómetros (mide la intensidad de luz), etc.

La identificación adecuada de tales mediciones se verá facilitada si los resultados del diseño identifican dónde se van a utilizar los equipos calibrados y la exactitud requerida de los equipos de medición

Un mensaje clave de esta cláusula es que *no se debe calibrar todo automáticamente*. Puede no ser necesario calibrar los equipos de medición que se utilizan solamente con fines indicativos, a menos que sea necesario asegurarse que las mediciones sean válidas, o que las consecuencias comerciales potenciales de una lectura falsa lo justifiquen.

### La manera de cuidar los equipos

Para asegurar que los equipos de medición funcionan en forma eficaz y proporcionan resultados confiables, la organización debe:

- cuidarlos, calibrarlos regularmente, y ajustarlos según sea necesario.
- documentar la manera en que esto se lleva a cabo, de modo que se disponga de registros que demuestren una calibración trazable según patrones nacionales.
- asegurar que los equipos que han sido calibrados sean identificables y aptos para usar.

La calibración es el proceso de comparar periódicamente los equipos contra un patrón de referencia para determinar el grado de exactitud de los equipos y si continúan o no siendo capaces de satisfacer la exactitud requerida para las mediciones que se realizan con ellos.

Para que un patrón de referencia tenga validez, debe resultar trazable con una fuente apropiada de exactitud reconocida. Esta será normalmente un patrón nacional o internacional.

También será necesario tener en cuenta el nivel de exactitud requerido para los equipos de la productora, lo cual dependerá de las tolerancias permitidas. Un dispositivo de medición generalmente tiene que ser capaz de medir con una tolerancia mucho más pequeña que la especificada para el artículo que se está midiendo.

Junto con estos factores es importante el proceso de medición utilizado, y la habilidad del personal que usa los equipos puede también afectar a los resultados.

Puede ser necesario que los registros de calibración de la productora demuestren:

- cuándo fueron calibrados los equipos por última vez.
- quién realizó la calibración.
- el procedimiento de calibración.
- los resultados de la calibración.
- su aceptabilidad y la manera en que afecta al uso de los equipos, y la fecha de la próxima calibración.

### ¿Cómo proceder con los equipos defectuosos?

Si se encuentra que los equipos son defectuosos, es necesario averiguar en qué etapa se produjo la falla. Puede ser necesario tener que volver a ensayar todo producto o parte del mismo que haya sido ensayado utilizando dichos equipos para volver a evaluar su estado. Los registros de trazabilidad de la productora serán de utilidad aquí (6.5.2). El resultado de dicha revisión puede indicar que no es necesaria ninguna acción o que se requiere la recuperación del producto. Las cláusulas 7.5.2 y 7.5.3 proporcionan otras vías de acción.

### ¿Cómo proceder con los empleados y los proveedores que utilizan equipos propios?

Si los empleados, o los proveedores de la productora utilizan equipos de medición propios, la productora debe asegurarse que esos equipos estén calibrados a un estado conocido y a la exactitud requerida cuando se utilicen para medir o verificar los productos de la productora.

- La productora puede ser capaz de facilitar el cumplimiento con los requisitos de la norma ISO 9001 si:
- ella misma mantiene la calibración de los equipos o se asegura que lo hagan los empleados o proveedores; y/o
- utiliza proveedores con certificación reconocida para los procedimientos de medición que realizan.

## 7. Medición, análisis y mejora

### 7.1 Generalidades

Esta cláusula busca establecer un enfoque sistemático hacia la medición, el análisis y la mejora del trabajo que la productora realiza.

NORMA ISO 9001:2000

#### 7 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

##### 7.1 Generalidades

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para

- a) demostrar la conformidad del producto,
- b) asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y
- c) mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización.

### Conocer lo que se está haciendo para hacerlo mejor

Esta cláusula busca establecer un enfoque sistemático hacia la medición, el análisis y la mejora del trabajo que la productora realiza como así también la eficacia de los procesos utilizados para producir ese trabajo.

La cláusula 7 establece una cantidad de áreas para que la productora contemple (satisfacción del cliente, procesos de seguimiento/medición del producto, procesos de mejora continua) y una serie de herramientas para realizar el seguimiento del desempeño en aquellas áreas (actividades de planificación, seguimiento y medición, auditorías internas, análisis de los datos, control de las no conformidades y acciones correctivas y preventivas).

La norma reconoce que para mantener la viabilidad financiera de la productora, se deberían mejorar continuamente los procesos y las prácticas para satisfacer las necesidades de la productora y cambiar las expectativas del cliente. Para lograr esto, es necesario persistir en la evaluación del desempeño mediante la reunión y el análisis de los datos, el desarrollo y la implementación de estrategias de mejora y la reevaluación del grado de eficacia que han tenido esas estrategias.

La orientación en el resto de la cláusula se extiende en estos conceptos.

### **Guía: Hacer un Plan para Conocer hasta dónde las Cosas se están Haciendo Bien**

La norma requiere que la productora planifique acciones de seguimiento y medición para dos propósitos interrelacionados, por ejemplo, para determinar la manera en que la productora:

- se asegura que el trabajo esté bien echo antes de entregarlo al canal de televisión.
- logra mejoras durante la marcha tanto para los productos como para los procesos.

### **¿Por qué es tan importante la planificación?**

Es conveniente realizar las actividades de seguimiento y medición dentro un marco estructurado. Estas actividades no serán efectivas si se realizan al azar o solamente cuando hay un sobrante de tiempo o de recursos.

La planificación asegura que la productora reconocerá los recursos y los métodos requeridos tanto para llevar a cabo el seguimiento y la medición, como para analizar y tomar acciones sobre la información obtenida.

Por lo tanto, es esencial establecer un marco para la *planificación de la verificación de la conformidad* y la *planificación de la mejora continua*. La extensión de la documentación variará según la actividad, pero en todos los casos es conveniente que la sencillez sea el principio orientador.

### **¿Cómo planificar para asegurar la conformidad?**

La planificación de la conformidad depende de la naturaleza del trabajo que la organización realiza.

Los directores ejecutivos desarrollan planes que contemplan los presupuestos, los informes mensuales, los programas, etc., y cómo éstos serán revisados/verificados previamente a su emisión. Es probable que estos planes también involucren la verificación progresiva (por ejemplo, semanal) de los indicadores clave del desempeño para asuntos tales como no conformidades, avance de la grabación, avances en el guión, multas del comfer (regulador de medios de comunicación), medición de la audiencia, etc.

### **¿Cómo se planifica la mejora continua?**

Este aspecto de la planificación está contemplado también en 7.5.1, en la que se presentan los procesos para implementar la mejora continua.

Una productora tendrá un sistema de calidad mejor que el promedio si aprende eficazmente de sus propios errores. Esto significa tener un plan para reunir y analizar los datos, y determinar acciones, si corresponde, respecto de temas como:

- Errores de diseño/detalles.
- No conformidades de la producción.
- Defectos que surgen después de finalizada la producción.
- Errores en la preparación de los informes, producción, presupuestos, programas, etc.

Otro enfoque eficaz para la planificación de la mejora continua es establecer equipos de mejora con instrucciones para trabajar en los proyectos de mejora más importantes que no podrían contar con recursos dentro de las operaciones diarias. Tales proyectos podrían utilizar técnicas tales como la comparación con los mejores para demostrar el desempeño de la organización y/o los procesos con los de los competidores exitosos.

Otros temas que pueden justificar la planificación de la mejora continua son:

- la satisfacción del cliente (por ejemplo, evaluada mediante entrevistas/encuestas);
- el aumento y disminución de la audiencia (mediante el rating suministrado por la empresa medidora)
- las percepciones de los empleados (por ejemplo, evaluadas mediante encuestas y procesos de retroalimentación); y
- el cumplimiento de los procesos evaluados mediante los resultados de las auditorias.

La planificación de la mejora continua no es distinta de la planificación del diseño. El proceso de planificación del diseño es un buen modelo para usar, dado que incluye la documentación de la información de entrada y los resultados, las responsabilidades y las autoridades, los procesos de revisión, y las actividades de verificación y validación. Es conveniente especificar los objetivos, las responsabilidades, los métodos y los registros, como también los puntos de verificación, las frecuencias y los parámetros de tiempo, cuando corresponda.

Los planes para la mejora del proceso pueden estar documentados en una variedad de maneras tales como procedimientos, actas de revisiones por la dirección, instrucciones para proyectos de mejora específicos y planes de acciones correctivas emergentes de los productos no conformes y de la falta de cumplimiento de los procesos y/o procedimientos.

Las preguntas que puede resultar útil formular al planificar la mejora incluyen:

- ¿Qué resultados se propone lograr la productora?
- ¿Qué beneficio se obtendrá del logro de los resultados?
- ¿Cuánto costará el proceso de mejora continua?
- ¿Cuál es el marco de tiempo para el proceso (plan, aprobación, reunión de datos, análisis de los datos, propuesta, aprobación, implementación, críticas, determinación de las acciones subsiguientes)?
- ¿Hay un auspicio de la alta dirección para el proyecto?
- ¿Cuáles (y quiénes) son los mejores recursos disponibles a emplear?
- ¿Cómo se pueden reunir los datos en la manera más eficiente?
- ¿Qué tipo de análisis proporcionará la mejor información?
- ¿Hay oportunidad para realizar una comparación con los mejores del rubro y de otros rubros?
- ¿Existen barreras en la productora para lograr la mejora? (En caso afirmativo, ¿cómo se puede solucionar esta situación?)
- ¿Valdrá la pena la mejora en términos financieros?

La cuestión importante a tener en cuenta es asegurarse que los planes sean claros y fácilmente comprendidos por quienes deben implementarlos.

### ¿Qué sucede con las mejoras que la productora no planifica?

Un sistema de gestión de la calidad maduro reconocerá que muchas mejoras son descubiertas por accidente, como así también mediante procesos de rutina tales como la respuesta a los distintos capítulos del programa, mediante la medición de audiencia, índice que según como varíe puede aumentar los ingresos económicos mediante la publicidad, o puede llevar a un conflicto con nuestro cliente directo, el canal de televisión. Es conveniente que la productora esté preparada para observar lo que se ha hecho cuando el proceso está bien y que mejore haciendo las cosas bien todo el tiempo.

Las oportunidades para la mejora pueden ser identificadas, por ejemplo, a través de sugerencias de los guionistas, informes verbales de parte de los auditores, ideas tomadas de los competidores, estudios de mercados, etc. Para obtener la máxima ganancia de estas oportunidades, puede ser necesario un proceso planificado para registrar, evaluar e implementar dichas oportunidades para la mejora.

## 7.2 Seguimiento y medición

### 7.2.1 Satisfacción del cliente

#### 7.2 Seguimiento y medición

##### 7.2.1 Satisfacción del cliente

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información

### ¿La Productora le da al cliente lo que quiere?

La productora debe realizar el seguimiento y medir su desempeño, con respecto a lo que el canal de televisión percibe que debería ser.

La norma requiere ahora que la productora establezca e implemente metodologías para evaluar la satisfacción del cliente. Este es un nuevo aspecto importante en la nueva edición de la norma ISO 9001:2000.

### ¿Quién es el «cliente»?

Una de las primeras preguntas que la productora debe responder es quiénes son sus clientes. Una productora o proyecto (o parte de los mismos) puede tener varios clientes.

En forma típica, el énfasis se pondrá en los clientes con los que se tiene una relación contractual.

Un servicio interno de la productora (por ejemplo, el departamento de recursos humanos) puede aplicar esta cláusula a sus clientes dentro de la productora (por ejemplo, los empleados de la productora).

Una productora de televisión tiene la particularidad de tener un cliente directo y contractual, un canal de televisión. Y por otro lado se encuentra la audiencia (el consumidor final del producto), el cual es tan importante como el primero, ya que decide el destino y variaciones que deberán realizarse en el producto. (puede llevar a la desaparición de un personaje, la invención de otro nuevo, llevar el hilo de la historia hacia un lado u otro, darle mayor relevancia a ciertas sub-historias y a ciertos personajes, etc.)

Depende la cantidad de programas que una productora este realizando, dependerá la cantidad de clientes que tenga. Por ejemplo: La productora Endemol, tiene actualmente como clientes a Telefe, por «Gran



Hermano», a Canal13 por, «Pulsaciones» y «Georgina y Vos», que a la vez tienen diferentes tipo de audiencia, y se debe evaluar a cada uno como un cliente distinto.

### ¿Conoce la empresa lo que sus clientes opinan de ella?

En la industria de la televisiva, la mayoría de las productoras tienen relaciones muy estrechas con sus clientes, inclusive contacto diario. Los clientes están a menudo involucrados en la revisión de los planes de grabación, la inspección de la producción, etc.

Esta relación de trabajo cercana puede hacer que la idea de medir y realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente en alguna forma sistemática es un concepto difícil de lograr, dado que la empresa responde a las expresiones de satisfacción y/o insatisfacción de los clientes todos los días. En estas situaciones es común tener una fuerte *percepción* del punto hasta el cual el cliente está satisfecho. Desgraciadamente, esta percepción es con frecuencia errónea.

Aún un cliente satisfecho es probable que identifique algunos aspectos del desempeño de la productora que podrían ser mejorados.

### ¿Cómo saber lo que los clientes piensan?

Hay numerosas maneras para conocer la retroalimentación del cliente:

- Rating, el más importante, pero es 100% cuantitativo, y no se obtienen datos cualitativos, indispensables para saber que debemos modificar en el programa.
- Formularios de encuestas.
- Casillas de E-mail, o pagina Web para que la audiencia, proponga cambios e ideas para el programa.
- Suministrar un contacto telefónico para opiniones.
- Estudios de Mercado.

Todas estas técnicas tienen su aplicación pero también sus límites. Puede ser necesario tener que utilizar una combinación de técnicas.

### La productora debe ser cuidadosa en la forma de medir

Para Televisión, existe un ente independiente y sin ningún tipo de interés, que se especializa en la medición de audiencia, en la Argentina, este ente se llama IBOPE.

Diariamente entrega a los distintos medios, las mediciones, fraccionadas cada 15 minutos de la variación del rating de un programa, y de los programas competidores.

Cada minuto de cada programa de tv puede hacer subir o bajar el rating de un programa, y es hoy por hoy la herramienta más importante por la que se rige el mercado televisivo.

Una anécdota respecto al rating, y lo acostumbrado y automatizado que tienen directivos de canales de televisión y de productoras de televisión en regir sus decisiones a partir del rating es la acontecida en el mes de abril de 2003, cuando empezaron a circular por Internet listados con los nombres (algunos ciertos, otros falsos) de quienes tenían en sus casas los famosos *people meters*, esos aparatitos conectados al televisor, registran qué canal se ve en cada casa y que constituyen la base de datos sobre la cual la empresa medidora Ibope elabora la lista de programas más vistos.

Al desaparecer el anonimato de algunas de las 810 familias –una condición esencial para proteger la transparencia del proceso- a las que Ibope les instaló el *people meter*, la Cámara de control de Mediciones de Audiencia (CCMA), integrada por anunciantes, productores independientes y autoridades de la TV, deshomologó a la empresa, lo que significa dejar de avalar la calidad de sus mediciones.

Ibope (única medidora de audiencia en la franja que más les importa a los canales y anunciantes, Capital y Gran Buenos Aires) decidió entonces suspender transitoriamente el servicio.

« Me cortaron las piernas » –grafica Pablo Codevilla, más como hombre de la televisión que como Gerente de Programación de Canal 13 que es-. «Tengo una sensación rarísima. Nosotros vemos los números apenas salen, a las diez de la mañana. Es un rebote automático de cómo le fue a los programas del canal. Por supuesto que nos hubiera gustado saber cómo le fue al segundo programa de Francella (**Durmiendo con mi jefe**), el lunes que competía contra **X-MEN** (emitido por su fiel competidor, Telefe). Como medio, nos interesa apoyar a Ibope y que esto se solucione, porque tener una medición seria es fundamental en este negocio.»

En la vereda de enfrente, Claudio Villarruel, Gerente de Contenidos de Telefe, también recurre a la metáfora futbolera para contar su sensación. «Es como si estuviéramos jugando un partido de fútbol sin arcos en la cancha de River Ilena. Uno trabaja para tener audiencia y que los anunciantes pauten, Así no tenemos elementos para saber cómo hacemos nuestro trabajo.» Villarruel se define «partidario de creer, en vez de no creer en nada. Y pienso que todo sistema es perfectible».

Hay que aclarar que el rating no sólo le interés a los canales de TV. Para los anunciantes es fundamental, porque las mediciones no son sólo sobre la cantidad de espectadores, sino también sobre la calidad (por ejemplo, qué sector social y de qué edad ve tal o cual programa). Y eso es determinante en anunciar sus productos en la pantalla.

Los directores de productoras de televisión, también hacen sus descargos. «Me siento vacío –reconoce Gustavo Yankelevich, ex director de Telefe y actual propietario de la productora RGB.

Yankelevich, supo decir que miraba televisión a través de los ratings.

Raúl Lecouna es el dueño de Central Park, productora televisiva que estrenó en medio del conflicto **Dr. Amor**, una telecomedia con Arturo Puig, por Canal 13. «Uno puede evaluar un programa artísticamente, pero si no le va bien en los números, se derrumba. Es como un barco sin dinero».

Javier Alvarez, gerente general de Ibope, dice que la decisión de la empresa fue desmontar la muestra (los 810 panelistas con *people meter*) y comenzar a montar una nueva, que al cabo de tres meses tendrá 300 panelistas. «no será tan rica como la anterior, pero por lo menos le servirá a los medios y a los anunciantes para tener elementos de juicio».

«Otra de las posibilidades es hacer relevamientos telefónicos, pero no son tan buenos como el otro sistema».

«Nosotros, como empresa, perdimos económicamente y a nivel de imagen. Los anunciantes no saben dónde pautar. Y los canales no saben si los están viendo o no», concluye.

Mientras tanto, en los canales y productoras de televisión, volverá a ser una mañana más de desconcierto.

Siempre que la productora realice una medición independiente, debe planificar cuidadosamente la metodología, como así también la estructura y el contenido de cualquier cuestionario que emplee para reunir los datos. Las encuestas y los cuestionarios son un área que puede requerir la asistencia de un experto para asegurar la aptitud de las preguntas a formular y la validez de los datos reunidos.

El uso de un experto independiente para realizar la encuesta/cuestionario es una manera útil de maximizar la calidad de cualquier retroalimentación recibida.

## 7.2.2 Auditoria interna

### NORMA ISO 9001:2000

#### 7.2.2 Auditoria interna

La organización debe llevar a cabo a intervalos planificados auditorias internas para determinar si el sistema de gestión de la calidad

- a) es conforme con las disposiciones planificadas (véase 7.1), con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y
- b) se ha implementado y se mantiene de manera eficaz. Se debe planificar un programa de auditorias tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorias previas. Se deben definir los criterios de auditoria, el alcance de la misma, su frecuencia y metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorias deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoria. Los auditores no deben auditar su propio trabajo. Deben definirse, en un procedimiento documentado, las responsabilidades y requisitos para la planificación y la realización de auditorias, para informar de los resultados y para mantener los registros. La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se toman acciones sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación (véase 7.5.2).

## ¿La Organización está haciendo lo que dijo que haría? ¿Y eso, funciona?

### ¿Qué es una auditoria?

Una auditoria implica un examen independiente de la manera en que se están realizando o se han realizado los procesos de trabajo, y que en una producción son verificables a través del Plan de Trabajo.

La auditoria busca determinar las respuestas a preguntas como:

- ¿Se están empleando las políticas, los objetivos y los procedimientos definidos en una forma consistente con los requisitos del contrato o especificación?

- ¿Están las políticas, los objetivos y los procedimientos claramente expresados y son comprendidos y utilizados por quienes realizan el trabajo?
- ¿El trabajo fue realizado de acuerdo con los procedimientos y métodos de la productora para hacer y verificar el trabajo, por personas competentes, y satisface los requisitos particulares del contrato?
- ¿Se han provisto los recursos requeridos?
- ¿Las cosas están funcionando de acuerdo con el plan de trabajo?

### **¡La productora debe tener un procedimiento!**

La importancia del proceso de auditoría interna está señalada en la norma mediante el requisito en esta cláusula para un *procedimiento documentado*.

La documentación del proceso de auditoría interna proporciona una metodología común y consistente para que la gente la utilice cuando verifica el sistema de la calidad de la productora, de modo que los resultados sean comparables. El procedimiento asegura que los cambios en la aplicación del sistema sean identificados. Por ejemplo, con el tiempo las auditorías consistentes demostrarán claramente si la implementación del procedimiento o proceso de la productora está mejorando o empeorando.

Es conveniente que el procedimiento contemple las competencias requeridas para el auditor interno, y de cuál de ellas depende el valor de la auditoría. Auditar en forma eficaz es una destreza que requiere capacitación en las técnicas involucradas y experiencia de auditoría mientras se realiza el trabajo.

### **¿Con qué frecuencia e intensidad se deben realizar las auditorías?**

Esta cláusula observa dos aspectos significativos de un programa de auditorías internas:

*En primer lugar*, las auditorías deben ser planificadas, por ejemplo, realizadas de acuerdo con un método predeterminado para asegurarse que nada haya sido omitido. El programa de auditoría normalmente identifica todos los procesos clave del sistema de gestión de la calidad de la productora (o de un programa en particular), el alcance y los objetivos específicos de la auditoría, y la frecuencia y la oportunidad de las auditorías.

*En segundo lugar*, es conveniente que el programa de la auditoría tenga en cuenta «*el nivel y la importancia de las actividades y las áreas a auditar, como así también los resultados de las auditorías previas*». En otras palabras, la frecuencia, el alcance y el rigor de una auditoría dependerán de la importancia del proceso y de los resultados de las auditorías previas. Por ejemplo, los antecedentes de auditorías de un proceso que demuestre que el cumplimiento y la eficacia son satisfactorios resultarán probablemente en un aumento de los intervalos entre auditorías subsiguientes.

### **Qué sucede si la productora desea cambiar su programa de auditorías?**

Debería ser una práctica común para el directorio de la productora reformar el programa de auditorías en respuesta a casos tales como cambios en los recursos, nuevos trabajos, reclamos de clientes o la incidencia de no conformidades. Es conveniente que las reformas en la frecuencia y/ o la intensidad de las auditorías estén sujetas a una aprobación definida. No es conveniente dejar de realizar auditorías por razones tales como falta de recursos.

Es conveniente que el tiempo asignado a las auditorías sea flexible. Por ejemplo, es común que las auditorías sean más frecuentes en las etapas iniciales de un proyecto, y que las auditorías relacionadas como la gestión de procesos de producción particulares se programen para adecuar su frecuencia según el programa de producción.

### **¿Qué sucede cuando se encuentra que algo está mal?**

En este caso, la auditoría está cumpliendo su propósito y la productora sabrá dónde debe corregir sus procesos.

Si el proceso de auditoría identifica asuntos tales como una implementación deficiente de los procedimientos y los procesos, trabajo defectuoso, o procesos que requieren ajuste (todos ellos denominados «deficiencias»), la norma requiere una «acción correctiva oportuna» y la «verificación de la implementación de acciones correctivas subsiguientes». Estas tareas se tratan más detalladamente en 7.5.2 y 7.5.3.

### 7.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

NORMA ISO 9001:2000

#### 7.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto

#### **Asegurarse que los Procesos estén Funcionando Correctamente**

Esta cláusula reconoce que la confianza en el resultado final requiere la confianza en el desempeño de los procesos de realización. Cuanto menor sea la confianza en la verificación directa del producto (7.2.4), mayor será la confianza en que el proceso está bien.

Generalmente, la forma más efectiva de asegurar la calidad de los resultados es realizar el seguimiento y controlar los procesos que proporcionan el trabajo, producto o servicio. Un control inadecuado de los procesos puede producir una verificación del producto incorrecta o puede comprometer los tiempos de entrega u otros requisitos.

También es necesario considerar qué es lo que se requiere para registrar e informar sobre el desempeño del proceso.

La cláusula 6.5.2 requiere que, cuando el producto no pueda ser verificado por el seguimiento o la medición subsiguientes, el proceso sea validado para demostrar que es capaz de proporcionar un resultado adecuado en forma consistente. En tales casos, los requisitos de esta cláusula serán aún aplicables, para asegurar que el proceso se sigue y continúa siendo adecuado. Tales situaciones representan el caso extremo, por ejemplo, donde existe una confianza total sobre la medición y el seguimiento del proceso.

Los ejemplos pueden incluir la verificación y control de lo que se está gastando chequeando el presupuesto de producción, o monitorear que la grabación marca en orden, en tiempo y forma con lo previsto en el plan de filmación, etc.

### 7.2.4 Seguimiento y medición del producto

NORMA ISO 9001:2000

#### 7.2.4 Seguimiento y medición del producto

La organización debe medir y hacer un seguimiento de las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas (véase 6.1). La liberación del producto y la prestación del servicio no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas (véase 6.1), a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.

#### **Asegurarse de que el Trabajo este bien Realizado antes de Entregarlo**

Esta cláusula concierne a la verificación de que los requisitos del cliente hayan sido satisfechos «en las etapas correctas» y antes de entregar el capítulo o los capítulos al canal.

Es conveniente que la verificación sea realizada según un plan predeterminado que identifique los métodos, los planes de muestro, los criterios para la aceptación, las responsabilidades y los registros que se deben mantener.

Los planes de verificación podrían incluir:

- las responsabilidades, por ejemplo, quién es la persona u organización responsable de la verificación;
- las etapas o puntos en el proceso en los que se va a realizar la verificación;
- el método o los métodos, los equipos y la frecuencia;
- las características y los criterios para la aceptación, y
- los registros de la verificación a realizar, su formato, revisión y distribución o retención.

Es necesario asegurarse de que exista un marco claro para los planes de verificación, de modo que éstos proporcionen un cubrimiento comprensivo que demuestre el cumplimiento.

Es conveniente que el grado de detalle de los planes y los criterios de aceptación no sean más que los necesarios para obtener resultados consistentes para el nivel de competencia de las personas involucradas.

### ¿Cuántos seguimientos/mediciones se deben realizar?

Como ya se ha visto en 7.1, es conveniente empezar por decidir cuántos controles/mediciones (incluyendo inspecciones/ensayos) se deben realizar para proporcionar un nivel de confianza razonable en el trabajo.

Este es esencialmente un análisis de riesgos, y por cierto distintas personas evaluarán los riesgos de manera diferente para el mismo trabajo. Por ejemplo, el gerente de programación de un canal, un director y un productor pueden percibir el riesgo asociado al mismo proceso en una manera totalmente diferente. El riesgo variará también según la persona que realice el trabajo (por ejemplo, según su capacitación y experiencia).

Con frecuencia los mejores resultados se obtienen cuando la evaluación es realizada en forma conjunta por el director y el productor. Esta evaluación debe equilibrar el costo de la realización de actividades de inspección y/o ensayo con el riesgo y las consecuencias de que no se detecten las no conformidades del trabajo.

### ¿Qué sucede con los planes de inspección y ensayo?

La preparación de los planes de inspección y ensayo es frecuentemente un proceso valioso para aplicar especificaciones generales a un proyecto y/o tarea específica, para asignar responsabilidades y definir métodos para realizar los registros. También puede ser de ayuda para aclarar y/o interpretar las especificaciones.

### ¿Qué son los puntos de espera y testigos?

«Puntos de espera o detención» y «puntos testigo» son términos utilizados para indicar cuándo el canal de televisión o las autoridades reglamentarias se involucran en un proceso.

Normalmente un punto de espera requiere una autorización designada el canal o la autoridad reglamentaria nominada para que el trabajo continúe, y un punto testigo requiere que una persona / autoridad designada esté presente (o tenga la oportunidad de estar presente) cuando se realiza un trabajo determinado.

En tanto que estos no son términos específicamente usados por la norma ISO 9001, los conceptos son frecuentemente importantes en la verificación de los procesos y los productos (y en la satisfacción del cliente). Los mismos se deben considerar como parte del proceso de planificación (que generalmente se documenta en los planes de inspección y ensayo), para satisfacer los requisitos de esta cláusula.

### ¿Qué sucede con los registros?

La norma exige que se conserven los registros en forma de «evidencia de la conformidad», y que sea registrada la autoridad que da la conformidad.

En la industria televisiva, los registros típicos incluyen:

- Para la preproducción:
- Plan de Grabación o Filmación.
- Planta de Iluminación, Cámara, Sonido.

Desglose.

- Para la grabación o filmación:
- Parte de Cámara.
- Minutado de Edición.
- Parte de Sonido
- Informe diario de Producción.

Informes de la conformidad Frecuentemente, un registro de la verificación de la conformidad cumple también otras funciones. Por ejemplo, un listado de control del sonido usado comúnmente en los lugares de filmación, podría registrar una cantidad de verificaciones del «control del proceso», según lo requerido para cumplir con 6.5.1 *Control de la producción y de la prestación del servicio*, como así también registrar algunos de los controles requeridos para satisfacer los requisitos de esta cláusula para la verificación de la conformidad.

### 7.3 Control del producto no conforme

NORMA ISO 9001:2000

#### 7.3 Control del producto no conforme

La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional. Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme deben estar definidos en un procedimiento documentado. La organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

- a) tomando acciones para eliminar la no-conformidad detectada;
- b) autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente;
- c) tomando acciones para impedir su uso o aplicación originalmente previsto. Se deben mantener registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido. Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.

Cuando se detecta un producto no conforme después de la entrega o cuando ha comenzado su uso, la organización debe tomar las acciones apropiadas respecto a los efectos, o efectos potenciales, de la no-conformidad

### NO ENTREGAR TRABAJOS DE MALA CALIDAD AL CLIENTE

#### ¿Qué constituye un producto no conforme?

Un producto no conforme, o una «no-conformidad» es todo producto o servicio que no cumple con los requisitos. El mismo debe ser claramente identificado y controlado para evitar que se use o se entregue en forma no prevista.

La productora debe observar que, en los términos de esta cláusula, una no-conformidad tiene lugar en un punto de verificación planificado cuando el capítulo o los capítulos se controlan contra criterios de aceptación definidos por un verificador denominado (que debe tener la competencia requerida). De este modo, la cláusula no hace referencia a asesoramientos y acciones para hacer las cosas bien durante el proceso de trabajo entre los puntos de control planificados.

Otras implicaciones de esta cláusula son que:

- La no-conformidad es identificada por quien verifica el tape, por ejemplo, por una persona de la productora, no por el canal, si el compromiso incluye la verificación (como lo hará si la productora tiene que cumplir con la norma ISO 9001);
- La identificación de la no-conformidad depende de la eficacia de los procesos de verificación de la productora (una ausencia de no conformidades registradas puede dar una imagen desfavorable más que favorable respecto de la aptitud y la conveniencia del sistema de gestión de la calidad).

#### ¿Es necesario un procedimiento para controlar las no conformidades?

La norma requiere que la productora tenga un *procedimiento documentado* para tratar las no conformidades. Es conveniente que dicho procedimiento establezca claramente los medios para identificar, documentar y responder a continuación ante cualquier producto o servicio no conforme.

#### ¿Se deben registrar las no conformidades?

Sí, es necesario registrar las instancias de productos o servicios no conformes. Esto proporciona un medio para asegurar que un ítem de un trabajo o servicio no sea utilizado inadvertidamente, y para demostrar que se ha ejercido ese control.

Un registro es asimismo esencial para que se puedan revisar las no conformidades con el fin de determinar la necesidad de acciones correctivas para prevenir que vuelvan a ocurrir. El re-trabajo cuesta dinero, y un registro confiable de no conformidades es la mejor fuente de información para identificar dónde se puede actuar en la mejor manera para reducirlas. Dicha acción es también de interés para el canal, dado que tendrán mayor confianza en la verificación realizada por la productora si saben que está alerta para encontrar y arreglar los defectos en sus procesos de trabajo.

Estas no conformidades pueden ser, decibeles (db) de registros de sonido inferiores o superiores a los pedidos por el canal, Calidad de la imagen en cuanto a color o iluminación, duración de uno o varios bloques, defectos en el vestuario, saltos de edición, vocabulario utilizado dentro de la tira, etc.

El proceso utilizado para identificar, registrar y corregir no conformidades queda a criterio de la productora, pero es conveniente que sea utilizable y *utilizado*; esto quiere decir conservar el proceso cerca de la gente que hace el trabajo.

### **¿Se deben informar las no conformidades a los clientes?**

La norma ISO 9001 no requiere que la productora informe las no conformidades al canal de televisión, a menos que sea el caso que la productora desee disponer del producto no conforme para llegar a un acuerdo con el cliente respecto de flexibilizar los requisitos especificados. No obstante, el contrato con el canal de tv puede exigir que la productora le notifique acerca de determinados tipos de no conformidades.

### **¿Quién debe volver a controlar las no conformidades corregidas?**

La norma ISO 9000 requiere que el trabajo o servicio no conforme corregido sea controlado otra vez antes de ser entregado. La norma no especifica quién debe hacerlo, por lo tanto queda librado al criterio de la productora determinar quién va a tener la responsabilidad y la autoridad, sujeto a cumplir cualquier requisito particular concerniente a este tema en el contrato.

### **¿Cómo se puede trabajar sobre y/o resolver un producto no conforme?**

La norma no excluye esto específicamente y, siendo el tiempo frecuentemente un factor crítico en la industria de la televisión, hay instancias en las que esto probablemente ocurrirá. En esos casos existe el riesgo de incurrir en mayores costos de rectificación. Para los asuntos críticos, puede ser conveniente especificar que esto solamente ocurra con el permiso expreso en cada instancia.

El requisito esencial es que la no-conformidad sea identificada y que el trabajo no prosiga hasta que esté corregido.

## **7.4 Análisis de datos**

NORMA ISO 9001:2000

### **7.4 Análisis de datos**

La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.

El análisis de datos debe proporcionar información sobre

- a) la satisfacción del cliente (véase 7.2.1),
- b) la conformidad con los requisitos del producto (véase 6.2.1),
- c) las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas, y
- d) los proveedores.

### **¿Qué hace la productora con los datos que ha reunido?**

Como resultado de las actividades de medición y seguimiento, la productora habrá reunido una considerable cantidad de datos.

Es conveniente analizar los datos adecuados para dos propósitos principales:

- Identificar las mejoras que pueden hacerse al trabajo de la empresa.
- Evaluar la aptitud y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

A este fin es conveniente utilizar y, si corresponde, analizar posteriormente, los datos obtenidos de la medición y el seguimiento de la satisfacción del cliente, las no conformidades, la auditoría interna y la verificación de los procesos y productos. Esto debe estar identificado en el plan de mejora de la productora.

Es necesario analizar los datos para encontrar la información significativa, incluyendo las tendencias en el tiempo.

Una información de utilidad sobre la aptitud y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, puede encontrarse en:

- los informes de auditorías;
- los temas que ocurren más frecuentemente que implican la insatisfacción del cliente;
- las actividades que los empleados consideran que se deben realizar para reducir los problemas en la calidad (sugerencias);
- la frecuencia con la que se producen errores, y

- las tendencias del costo de estos errores (pueden ser analizadas como suma, porcentaje de facturación, porcentaje de beneficios, etc.).

Al extraer conclusiones de los datos es conveniente estar al tanto de factores tales como cualquier suposición que se haya hecho, si los datos son representativos (por ejemplo, estadísticamente válidos) y si el análisis es objetivo o subjetivo. Se pueden alcanzar conclusiones objetivas sobre un dato que es en sí mismo subjetivo o cualitativo, tal como las *percepciones* del cliente respecto de la calidad. Generalmente es aconsejable observar tales factores como referencia.

## 7.5 Mejora

### 7.5.1 Mejora continua

NORMA ISO 9001:2000

#### 8.5 Mejora

##### 8.5.1 Mejora continua

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección

#### Para seguir en el juego la productora debe mejorar

La mejora continua del sistema de la calidad de la productora es ahora un requisito obligatorio de la norma ISO 9001. Es importante comprender que «mejora continua» no significa que la misma tenga lugar sin que se produzca una interrupción o una detención. La mejora debería interpretarse como una actividad repetida que se debe implementar a medida que se identifica cada oportunidad y existe una justificación para seguir.

Esta cláusula redefine en parte uno de los requisitos de 8.1, que es que los procesos deben ser planificados para alcanzar la mejora del sistema de gestión de la calidad. No obstante, mientras 7.1 trata de la planificación de los procesos para obtener datos del desempeño, 7.5.1 se centra en gestionar la implementación de los procesos de planificación, utilizando los datos logrados en las cláusulas anteriores.

La planificación de la mejora continua debe identificar los datos a reunir, cómo deben analizarse, cómo y/o por quién deben ser evaluados y/o revisados y cómo y/o por quién deben ser tomadas e implementadas las decisiones sobre los resultados del proceso. Es esencial que los procesos de la mejora continua establezcan un vínculo o estén alineados con la política y los objetivos de la calidad, establecidos por la productora y/o proyecto. Es conveniente que dichas políticas y objetivos estén sujetos en forma continua a su revisión y mejora.

Los procesos para identificar, revisar, aprobar e implementar las acciones correctivas y preventivas también deben ser definidos.

### 7.5.2 Acción correctiva

NORMA ISO 9001:2000

#### 7.5.2 Acción correctiva

La organización debe tomar acciones para eliminar la causa de no conformidades con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para

- a) revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes),
- b) determinar las causas de las no conformidades,
- c) evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir,
- d) determinar e implementar las acciones necesarias,
- e) registrar los resultados de las acciones tomadas, y
- f) revisar las acciones correctivas tomadas.



### Establecer las causas de los problemas

Esta es una de las estrategias de mejora continua para la cual la productora debe tener procedimientos documentados y puestos en práctica.

La acción correctiva tiene que ver con:

- identificar por qué las cosas han salido mal (por ejemplo, no conformidades, defectos, reclamos);
- encontrar la manera de evitar que ello vuelva a suceder en el futuro;
- hacer los cambios necesarios en el trabajo (por ejemplo, en los métodos de trabajo, la frecuencia de la verificación, la capacitación, etc., según corresponda);
- realizar el seguimiento de hasta qué punto estos cambios han resultado exitosos y, si es necesario, mejorarlos a continuación.

Que algo salga mal no significa necesariamente que se requiera una acción correctiva en todos los casos.

Sin embargo, cuando algo sale mal y no ha sido rectificado en la etapa de verificación de la conformidad, o cuándo origina el reclamo del canal, generalmente existe la necesidad de una acción correctiva. Dicha acción correctiva puede no estar directamente relacionada con la calidad del trabajo. Por ejemplo, puede estar relacionada con informar al canal con mayor regularidad

### 7.5.3 Acción preventiva

NORMA ISO 9001:2000

#### 7.5.3 Acción preventiva

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para

- a) determinar las no conformidades potenciales y sus causas,
- b) evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades,
- c) determinar e implementar las acciones necesarias,
- d) registrar los resultados de las acciones tomadas, y
- e) revisar las acciones preventivas tomadas.

### Guía: Anticiparse a los Problemas

Esta es otra estrategia de la mejora continua para la cual la norma ISO 9001 requiere que la productora tenga un procedimiento documentado y puesto en práctica. Es más difícil de considerar que la acción correctiva porque en este caso la productora está intentando *anticipar* las circunstancias que probablemente causen no conformidades, y no *respondiendo* a situaciones o problemas.

Otra forma de considerar las acciones preventivas es verla como un proceso de análisis de los peligros y tratamiento de los riesgos. En televisión, se realizan estudios de la zona donde se encuentra la locación a grabar, teniendo en cuenta el tránsito, clima, molestias a vecinos, posibilidades para conexiones eléctricas, etc.

Esto podría evitar filtraciones de sonido en la edición final, o tener que adaptar el guión a otra locación cerrada en caso de lluvia, etc.

Lo mismo pasa con el chequeo del vestuario.

Las tomas grabadas, el sonido, y todo aquello que pueda verificarse en cada área de la producción y dirección para que al más mínimo error poder re grabar en el momento o salvarlo en el momento de la edición.

Las estrategias de acción preventiva pueden ser concebidas a menudo en las etapas iniciales de la planificación y es conveniente tener en cuenta las acciones preventivas como la información de los procesos subsiguientes de pre-producción, registro y post-producción (edición/efectos digitales), cuando sea oportuno. La revisión de la edición es un ejemplo de acción preventiva. Al establecer un plan de producción, los riesgos claves para los datos de entrada deficientes de la producción pueden ser identificados y pueden ser revisados luego en cada etapa del desarrollo de la producción.

Cualquiera sea la fase del trabajo del diseño/producción en que se apliquen las estrategias de acción preventiva, se pueden emplear técnicas similares.

Por ejemplo:

*Identificación de los riesgos para la calidad:* Revisión entre pares, evaluación de expertos, investigación de las dificultades previas con diseños similares.

*Mitigación de los riesgos identificados:* Búsqueda de la opinión o la participación de expertos en la planificación y la revisión. Planificación del control y el tratamiento de los riesgos como parte del proceso. Aumento de la intensidad de la verificación y/o la validación (por ejemplo, muestreo, provisión de prototipos, muestras de prueba, modelado y comparación con los resultados de diseños/métodos comparables).

La acción preventiva está vinculada con la planificación de la empresa, dado que la productora debe:

- Identificar y asignar los recursos necesarios.
- Desarrollar los procesos generales para toda la productora que minimicen la probabilidad de no conformidades.
- Utilizar mejor las nuevas tecnologías y desarrollar la capacidad.

## 8. Conclusión

En el modelo de la norma ISO 9001:2000 orientado a los procesos, todos los sub-procesos involucrados, desde que el Cliente realiza un pedido hasta que recibe el producto final, hay una interrelación de personas y de procesos (Pre producción – Producción y Post Producción) donde cada uno de ellos conforman los eslabones de la «Cadena de la Calidad».

Entonces, parecería ser que la «Calidad del Producto» deja de ser un problema exclusivo del Director de Producción sino que todos los eslabones de la «Cadena de Calidad» conformarán con su «Fuerza» la Calidad del Producto.

Debido a que la Fuerza de una cadena la fija el eslabón más débil, concluiríamos en que «Ningún» sub-proceso quiere ser el eslabón débil de la cadena.

Por otro lado me he dado cuenta que el Resultado del Proceso de realización del producto será el que brinde satisfacción del cliente en la medida que se cumpla con sus expectativas explícitas ó implícitas. Evidentemente la única manera de determinar su grado de satisfacción será «Midiendo la Satisfacción del Cliente» a través de encuestas y el rating.

Por otro lado el enfoque a la mejora continua permitirá a partir de un estándar de calidad dado; tener un efecto ascendente en el desempeño de la productora, a través del proceso de mejora continua que el modelo exige.

En el malestar generalizado de la audiencia en la continua demanda de mejores productos en cuanto a contenidos, y en la misión de las productoras de televisión de buscar nuevos mercados para sus productos, evidentemente la aplicación del sistema de gestión de la calidad, guiado por la norma ISO 9001:2000, brinda los beneficios que permitan a la organización productora desarrollar un proceso de mejora continua en sus productos. Provocando que los proveedores prestadores de servicios televisivos, las productoras de televisión y los canales de televisión mejoren su relación para poder conseguir el cumplimiento de la norma que los llevará a estar a la altura de las expectativas del cliente del público, consumidor final del producto y a la vez se generará un ciclo virtuoso de la programación ideal, para la satisfacción del cliente, y de los estándares ideales a nivel mundial de presentación de un producto televisivo.

## 9. Bibliografía

- Arranz Ramonet, A., «Planificación y Control de Proyectos», Noriega Editores, 1993.
- Cianfran, Charles A. – Tsiakals, Joseph J. – West, John E. (Jack), «ISO 9001:2000 Explained», Segunda Edición, Ed. ASQ, 2001.
- «Clarín Espectáculos», Diario Clarín, 2003.
- Deming, W. Edwards, «Los Puntos de Deming y Principios Generales de Gestión de la Calidad», Ed. Díaz de Santos, 1999.
- Fernández Díez, Federico – Martínez Abadía, José, «La Dirección de Producción para Cine y Televisión», Ed. Paidós PC, 1994.
- Hayes B., «Como Medir la Satisfacción de un Cliente», Edit. Gestión, 2000.
- Instituto Argentino de Normalización, «Boletín 26ta. Asamblea General ISO 2003 Argentina», Edición Especial, Agosto 2003.
- IRAM – ISO 9001:2000, «Sistemas de Gestión de la Calidad» – Requisitos, Primera Edición, (Argentina), 30-05-2001.
- «Boletín 26ta. Asamblea General ISO 2003 Argentina»
- Pulido Gutierréz, Humberto, «Calidad Total y Productividad», Ed. Mc Graw Hill (México), 1999.
- Sáinz, M., «Iniciación a la Producción en Televisión», U.D. nº128, Instituto Oficial de Radio y Televisión, 1991.

### Internet:

- [www.cybercollege.com/span/tpv\\_sind.htm](http://www.cybercollege.com/span/tpv_sind.htm)  
[www.iram.org.ar](http://www.iram.org.ar)  
[www.televisión.com.ar](http://www.televisión.com.ar)

