

SGQA

*Sistema de Gestión
de la Calidad y de la Actividad*

David Bories

A prueba del flujo — Una ontología procesual del dato, volumen de continuidad
SGQA - Sistema de gestión de la calidad y de la actividad

Concebido y dirigido por David Bories — Albi, Francia.

Redactado utilizando la inteligencia artificial generativa.

Traducción realizada mediante inteligencia artificial generativa, bajo la supervisión del autor.

Octubre de 2026.

Acorde con la segunda edición de la trilogía.

Primera versión: julio de 2026.

Versión 0.6.0-es, formato de bolsillo.

© David Bories, 2026. Difundido bajo licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Se autoriza todo uso, incluido el comercial, siempre que se cite al autor y la fuente.
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>

El texto íntegro de este volumen y de todo el corpus es de libre acceso en <https://artisanat-de-la-donnee.fr>

contact@artisanat-de-la-donnee.fr

Índice

Preámbulo — Estatuto de este volumen	1
Lo que este volumen es	1
El volumen gemelo, y las dos preguntas	1
Un volumen fechado, de baja volatilidad	2
Su lugar en el corpus	2
Las dos funciones: calidad y actividad	3
El vocabulario es el del corpus	3
El oficio que este volumen reclama	4
Una matriz para la propuesta pública	4
I. El dispositivo de conjunto	5
Objetivo y método	5
Las tres operaciones sobre el flujo de observación	5
Las siete fases de instalación	7
II. Presentar y constituir la actividad	9
Presentación de la actividad	9
El modelo relacional y el terreno duradero	9
El terreno duradero descansa en lo convenido mantenido	11
La organización funcional	12
El perímetro y la localización	12
Los servicios y sus procesos	12
Las cinco fases de evolución	13
III. El proceso	15
Lo que es un proceso	15
Los constituyentes de un proceso	17
La matriz de oficio	17
El punto de costura	18
La lista de los procesos	19
IV. Los tres procesos de la actividad	21
El proceso de abastecimiento	21
El proceso de fabricación	22
El proceso de distribución	22

V. La trazabilidad	23
El principio	23
El número de lote interno	23
La cadena de trazabilidad	24
Trazabilidad básica y trazabilidad completa	26
VI. Dirigir y compartir	27
Nociones básicas	27
Los tres flujos	27
La descomposición del flujo de datos	28
El bucle indicador / acción	30
Origen y lectura de los flujos	31
La puesta en común de los datos de alto valor	32
VII. Los datos de producción	35
El corpus del taller	35
Las fichas del corpus	35
La organización productiva y las evacuaciones	37
El análisis de los puntos críticos	37
Apertura	39
Decisiones de traducción	40

Preámbulo — Estatuto de este volumen

Nota sobre la traducción — Esta traducción re-fija el texto fuente sin desplazar su fondo. Algunos términos del corpus no tienen un equivalente evidente en español; las decisiones adoptadas, y la lectura que debe hacerse de ellas, se exponen en la sección «Decisiones de traducción», al final del volumen. Esta traducción no está congelada: evolucionará a medida que lleguen los comentarios de los lectores y se perfeccionen los medios de traducción. La versión francesa hace fe.

Lo que este volumen es

Este volumen es una **matriz**. Formaliza, para una muy pequeña estructura —artesano, empresario individual, taller—, las informaciones indispensables para la conducción de su actividad, y lo hace en una forma que se rellena: fichas, hojas de cadencia, indicadores, rejillas, que una estructura dada completa para dotarse de su propio **sistema de gestión de la calidad y de la actividad**. No es, pues, el retrato de una empresa particular, ni de un oficio particular; es el esqueleto común a toda actividad que inscribe, hace circular y relee datos para conducirse —y el molde en el que cada estructura vacía el suyo—.

Su principio cabe en un desplazamiento. No se describe la actividad por sus productos, sino por el **movimiento del dato** que la acompaña. En cada etapa, el trabajo sobre la materia va acompañado de una inscripción; es la sucesión de esas inscripciones —releída— la que vuelve gobernable la actividad. Documentar ese movimiento es el objeto de este volumen.

El volumen gemelo, y las dos preguntas

Este volumen no funciona solo. Forma pareja con *Datos técnicos*, y los dos, juntos, equipan al artesano del dato para responder a dos preguntas que plantea toda misión:

- *¿En qué soluciones técnicas apoyarse para cavar el canal en casa de su cliente?* — es asunto de *Datos técnicos*, el banco de trabajo surtido de las herramientas del momento.
- *¿Cómo documentar el movimiento que ese canal produce?* — es asunto del presente volumen, la matriz de gestión.

Uno proporciona las herramientas, el otro la manera de sostener lo que producen. *Datos técnicos* dice **con qué y cómo** se cava; este volumen dice **cómo se gobierna** lo que discurre del canal una vez cavado.

Un volumen fechado, de baja volatilidad

Como *Datos técnicos*, este volumen está **fechado**: pretende ser utilizable sobre el terreno del emprendimiento de 2026. Pero su datación no es de la misma naturaleza. *Datos técnicos* caduca pronto, porque sus **herramientas** cambian pronto —lenguajes, modelos, versiones—. Este volumen, en cambio, versa sobre un **terreno** que dura.

Porque lo que documenta una matriz de gestión son **relaciones**: con el cliente, con el proveedor, con el socio, con el personal. Esas relaciones no cambian en su naturaleza. Se hacen pedidos, uno se abastece, se compromete, se trabaja entre varios —hoy como ayer, y verosímilmente mañana—. Lo que cambia pertenece a la **forma**: el utillaje se moderniza, como toda actividad que se equipa; y las **obligaciones reglamentarias**, cambiantes por naturaleza, se tienen aquí por lo que son —parámetros del sistema, cuyo impacto se anticipa en lugar de padecerse—. De ahí procede la **baja volatilidad** de este volumen: documenta un movimiento cuyos polos son estables. Se lo revisará, pero lentamente.

Su lugar en el corpus

Este volumen no pertenece a la trilogía *A prueba del flujo*. Es una prolongación de ella, el **sexto volumen de continuidad**, junto a *El canal y los talleres*, las *Notas complementarias*, *El artesano del dato*, el *Programa TRACE* y *Datos técnicos*. La trilogía se atiene al **fondo**: dice lo que es verdad del dato con independencia de las técnicas que lo producen, y se prohíbe por ello prescribir la **forma**. Este volumen hace la apuesta inversa, medida: prescribe una forma —un dispositivo, unos procesos, unas inscripciones, unos indicadores—, pero una forma lo bastante general para adaptarse sin caducar pronto.

Este dispositivo tiene una historia: precedió, en la práctica, a la ontología que hoy formula su fondo. Lo que este volumen manejaba sin nombrarlo —el dato como lo que se apunta, se ordena, circula entre soportes, se relea para decidir—, la trilogía lo elevó al rango de ontología. No se superpone, pues, aquí una teoría a una herramienta: se reconoce en la herramienta el terreno donde la teoría germinó. Esta relectura de fondo es objeto de una

nota de reedición distinta; el presente volumen es su puesta en práctica fechada.

Las dos funciones: calidad y actividad

Una matriz de gestión debe, como mínimo, prestar dos servicios al empresario, que dan al volumen sus dos vertientes.

Calidad — presentar la actividad y dominar lo que circula. Presentar la actividad es fijar los datos que la identifican y la sitúan (sección II). Dominar lo que circula es sostener la disciplina de los procesos (secciones III y IV) y de la trazabilidad (sección V) —saber, en todo momento, lo que entra, lo que se transforma, lo que sale, y por qué manos—.

Actividad — dirigir y compartir. Constituir **flujos de observación** es dotar a la actividad de indicadores leídos a tiempo, para conducirla (sección VI). Pero esos mismos flujos, una vez calificados, valen más allá del taller: bien tomados, bien fechados, bien rastreados, son **datos de alto valor** —valor potencial, que solo la lectura realiza—, y su **puesta en común** abre la vía a la propuesta que el corpus sostiene (sección VI también). El Proyecto 00 de 2007 se detenía en la dirección local; este volumen prolonga su lógica hacia la mutualización.

Y, bajo estos dos gestos, un tercero los sostiene: **mantener lo convenido** —el lenguaje compartido en el que la actividad toma y por el que su dato se vuelve legible para otro—. Lo convenido es una *fuentes estable mantenida* (véanse las notas complementarias); conservarlo afinado con lo real es lo que vuelve el dato a la vez dominable dentro y compartible fuera.

El vocabulario es el del corpus

Este volumen no añade ningún concepto al núcleo del corpus. Emplea su vocabulario, fijado por la trilogía, y lo pone a trabajar: *flujo de lo real, toma, acto de inscripción, familias de constitución, flujo de observación, canal, cadencia, frescura, caducidad, validez para un uso, huella, lector situado, indicador leído, dato constituido, dato actualizado, óptimo observacional, fuentes estables*. Las nociones que le son propias —*dato de alto valor, matriz de oficio, punto de costura*— y *lo convenido*, que comparte con las notas complementarias, figuran en el léxico canónico como entradas satélite; *canalero*, por último, es un término de los volúmenes de continuidad, no de la trilogía. Allí donde una noción procede de un tomo preciso, se indica, para que el lector pueda remontarse a la fuente.

Se apoya en particular en la **rejilla de las once preguntas** de *El canal y los talleres*, que agrupa por tiempo —fabricación, circulación, recepción— las preguntas que hay que plantearse ante todo dato. El dispositivo descrito aquí es, en muchos aspectos, la aplicación práctica de esa rejilla en el taller: sus hojas de cadencia responden a las preguntas de

fabricación, sus circuitos a las preguntas de circulación, sus indicadores a las preguntas de recepción.

El oficio que este volumen reclama

La trilogía reclama un oficio que **aún no existe**: el **artesano del dato** (*canalero*, en los volúmenes de continuidad) —quien tomaría, haría circular y releería el dato con la probidad de un profesional del oficio—. Este volumen muestra, a su manera, por qué falta ese oficio. Los gestos que supone —alguien apunta, ordena, relee, decide— ya están presentes en él, pero **dispersos** entre funciones que llevan otros nombres y persiguen otros fines. Nadie, en el taller, sostiene esos gestos juntos *como un oficio propio*. Este volumen los hace visibles como tales; no pretende en ninguna parte que formen ya una profesión constituida. El oficio está por crear; este volumen documenta su necesidad —y, mediante la matriz que propone, equipa de antemano su mano—.

Una matriz para la propuesta pública

Porque es una matriz, este volumen es un punto de partida. Se sacarán de él versiones para un oficio dado; se usará para instalar un sistema de gestión concreto, para automatizar ciertas etapas de inscripción o de circulación, para supervisar la actividad desde una vista de conjunto. Es también a partir de él como se construirán las herramientas de la propuesta que el sitio del corpus sostiene —*artisanat-de-la-donnee.fr*—: equipar a artesanos del dato al servicio de las muy pequeñas estructuras, lo más cerca posible del territorio. Todas estas adaptaciones quedan aguas abajo: suponen la matriz planteada aquí, y le añaden la forma que su situación reclama.

I. El dispositivo de conjunto

Objetivo y método

El dispositivo apunta a un equilibrio, no a un máximo. Se trata de **estabilizar** lo que puede serlo —el costo de funcionamiento, la parte fija del abastecimiento, el ritmo de las entregas—, de **delimitar** lo que varía, y de **instalar una regulación** que mantenga la actividad en un intervalo de tolerancia, antes de que las brechas se vuelvan críticas. Ni infradirección, que deja que la actividad se desvíe a ciegas; ni sobredirección, que anega el taller bajo controles. Este equilibrio es, en el vocabulario del corpus, un **óptimo observacional**: el punto en el que el arbitraje entre el beneficio de la dirección y su costo es el más satisfactorio para el uso al que se apunta. Depende del contexto; no es un valor fijado, sino una pregunta que hay que volver a plantear.

El método es relacional. Gestionar la relación con el cliente en función de la calidad buscada; gestionar la relación con el proveedor con el objetivo de un flujo constante, mediante hojas de cadencia de pedidos que estabilizan las frecuencias de entrega; gestionar la relación con los intervinientes mediante compromisos claros que planifican lo previsible. En todos los casos, el mismo gesto: inscribir lo que cuenta, hacerlo circular, releerlo para decidir.

Las tres operaciones sobre el flujo de observación

El dispositivo se organiza en torno a tres operaciones encajadas, que trabajan todas el mismo material —el dato de la actividad— y se sostienen unas a otras.

La arquitectura del dispositivo Tres operaciones sobre el flujo de observación de la actividad, una finalidad

LA ACTIVIDAD

1 SISTEMA DE CALIDAD el canal se cava: recogida de las inscripciones, elección de las mejoras

2 GESTIÓN DE PRODUCCIÓN las inscripciones se convierten en indicadores: explotación de los datos, seguimiento

3 GESTIÓN DE LOS FLUJOS INTERNOS lectura situada y acción: optimización de la producción, dominio de los rendimientos

DOMINIO DE LOS RENDIMIENTOS evaluación · planificación · resultado

Leyenda detallada. Este esquema presenta la arquitectura estática del dispositivo: tres operaciones encajadas, que conducen a una finalidad.

El marco. El gran rectángulo claro, titulado **la actividad**, contiene las tres operaciones. No son tres servicios separados sino tres maneras de trabajar una misma materia —el flujo de observación que el taller edifica sobre su propia actividad, por acumulación cadenciada de tomas—.

Nivel 1 — el sistema de calidad (banda ocre, número 1). Es el momento en que el canal se cava: se recogen las inscripciones y se eligen las mejoras. El color ocre, en todo este documento, marca el dato y su inscripción. El sistema de calidad formaliza la entrada, la ordenación y el seguimiento de los datos que circulan en la actividad; alimenta el corpus del taller.

Nivel 2 — la gestión de producción (banda azul, número 2). Es el momento en que las inscripciones se convierten en **indicadores**: se explotan los datos y se sigue el estado de la producción. El azul marca la explotación y la lectura. La gestión de producción planifica y gestiona la necesidad a partir de lo que revelan los indicadores.

Nivel 3 — la gestión de los flujos internos (banda verde, número 3). Es el momento de la **lectura situada** y de la **acción**: se optimiza la producción y se dominan los rendimientos. El verde marca la acción que estabiliza. Es aquí donde la lectura de los indicadores se convierte en decisiones correctivas o preventivas.

La finalidad (barra azul noche, abajo). Una flecha desciende del marco hacia la barra **dominio de los rendimientos** —evaluación, planificación, resultado—. Las tres operaciones solo valen por este fin: sostener la actividad en torno a su potencial, para permitirle absorber las fluctuaciones.

Lectura de conjunto. El desfase de las tres bandas, en escalera, dice su orden lógico: solo se dirige (2) lo que primero se ha inscrito (1), y solo se actúa (3) sobre lo que se ha sabido leer. Ninguna de las tres se basta sola.

Se reencuentran aquí las dos funciones anunciadas en el preámbulo. La primera operación —el sistema de calidad, que recoge las inscripciones y domina lo que circula— es la vertiente **calidad**. Las dos siguientes —gestión de producción y gestión de los flujos, que leen los indicadores y actúan— forman la vertiente **actividad**. Presentar y dominar, de un lado; dirigir y, mañana, compartir, del otro: todo el volumen cabe en esta articulación, y cada sección encuentra en ella su lugar.

Las siete fases de instalación

Instalar el dispositivo sigue un orden. Se empieza por delimitar las exigencias propias de la actividad. Se determinan después los elementos que constituyen cada proceso, y luego se instalan los procesos, sus registros y sus controles. Viene la formación de los intervinientes en el dispositivo —no para que lo ejecuten pasivamente, sino para que se conviertan en sus lectores y en quienes lo mejoran—. Se instala entonces una gestión de producción simple —abastecimiento, planificación, mantenimiento— que se optimiza progresivamente, hasta poder gestionar los flujos internos. Siete fases, pues, de la primera exigencia delimitada a la gestión de los flujos internos; cada una supone la anterior, ninguna puede saltarse.

Estas siete fases son las del **despliegue** del dispositivo. No hay que confundirlas con otra secuencia, de registro diferente, que la sección II detallará: las **cinco fases de evolución**, que no dicen cómo se instala el sistema, sino cómo se **construye** la estructura que lo sostendrá —su plan, su equipo, su mercado, sus atribuciones, su inversión—. Las primeras equipan; las segundas edifican.

La ventaja de esta instalación no es tanto el control como la **claridad**: clarificación de los papeles, de las funciones y de la circulación —del personal, del producto, y de la información— en la actividad. Una estructura así clarificada se vuelve modular: se puede abrir en ella un nuevo sector de producción, o injertarle una supervisión, sin deshacer lo existente.

II. Presentar y constituir la actividad

Presentación de la actividad

La presentación reúne los datos que identifican la actividad y la sitúan: su forma jurídica y su razón social, su código de actividad y su identificador de establecimiento, su responsable legal y el cargo del firmante, sus autorizaciones, sus fechas de creación y de última puesta al día, y sus datos de contacto útiles (teléfono, correo electrónico, sitio).

Estos campos no son una simple ficha administrativa: forman un **corpus** en sentido propio —un conjunto de datos que tiene sentido en conjunto, y en el que cada dato ilumina a los demás—. Una autorización solo tiene alcance respecto de una actividad; una fecha de puesta al día solo vale respecto de lo que fecha. Por eso se retienen los campos *que se sostienen juntos* y se descartan aquellos que una herramienta de una época imponía sin que ya tuvieran sentido —un medio de contacto caído en desuso, por ejemplo, no tiene por qué figurar—. La presentación se lleva al día: lleva su fecha, y deja de valer para presentar la actividad si lo real que describe ha cambiado; la versión anterior sigue siendo válida para el historial.

Un punto merece señalarse. Ningún campo, en esta presentación, nombra a quien sostendría la disciplina del dato para la actividad —quien respondería de la fidelidad de las tomas, de la limpieza de los circuitos, de la exactitud de las lecturas—. Esta ausencia no es un olvido: es la impronta, en la ficha misma, de un oficio que aún no existe.

El modelo relacional y el terreno duradero

Presentar la actividad por sus campos administrativos no dice todavía lo que es. Una actividad se comprende mejor como un **campo de relaciones**: se sitúa en el centro de cuatro vínculos, cada uno de los cuales es un borde por donde el dato entra y sale. El dispositivo de origen ya lo sabía —se cierra con este mismo esquema, la empresa en el centro, rodeada de sus socios—.

El modelo relacional de la actividad La actividad en el centro de sus relaciones —el terreno duradero que el dispositivo documenta—

LA ACTIVIDAD dirección y equipo en el centro, que coordina

CLIENTE aguas abajo — el destino

PROVEEDOR aguas arriba — la procedencia

SOCIO interviniente · prestador

PERSONAL las manos del taller

pedido · calidad buscada necesidad · hoja de cadencia flujo constante
compromiso · intervención planificada papel · atribución el gesto que
inscribe

Estas cuatro relaciones forman el terreno de la actividad. Su naturaleza no cambia: se hacen pedidos, uno se abastece, se compromete, se trabaja entre varios. Lo que cambia —los productos, el utillaje, las obligaciones reglamentarias— pertenece a la forma: la herramienta se moderniza, la regla se parametriza, la relación permanece. De ahí procede la baja volatilidad de este volumen: documenta un movimiento cuyos polos son estables. Cada relación es un lugar donde la actividad se inscribe.

Leyenda detallada. Este esquema sitúa la actividad en el centro de las cuatro relaciones que la constituyen, y sostiene la tesis de estatuto del volumen.

El centro (azul noche). La **actividad** misma —*dirección y equipo*— en el centro, que coordina. Es el punto desde el cual se sostienen los cuatro vínculos.

Los cuatro polos. Al norte, el **cliente**: aguas abajo, el destino del producto, relación gestionada *en función de la calidad buscada*. Al este, el **proveedor**: aguas arriba, la procedencia, relación gestionada para un *flujo constante*, mediante las hojas de cadencia. Al sur, el **socio** —interviniente, prestador—, relación gestionada mediante el *compromiso* y la intervención planificada. Al oeste, el **personal**: las manos del taller, donde se reparten *papeles y atribuciones*, y donde se cumple el gesto que inscribe.

Los vínculos (flechas dobles). Cada vínculo es bidireccional: el dato circula por él en los dos sentidos. Su glosa nombra lo que transita —pedido, necesidad, compromiso, atribución—. Cada uno de esos vínculos es un **lugar de inscripción**: es ahí, en contacto con un socio, donde la actividad produce la mayor parte de sus datos.

La glosa (abajo). Enuncia la tesis. Estas cuatro relaciones forman el terreno de la actividad, y su naturaleza no cambia. Lo que cambia —productos, utillaje, obligaciones reglamentarias— pertenece a la forma: la herramienta se moderniza, la regla se parametriza, la relación permanece. Es lo que funda la **baja volatilidad** del volumen: documenta un movimiento cuyos polos son estables.

Es también este esquema el que da sentido al *método relacional* planteado en la sección I. Gestionar la propia actividad, para una muy pequeña estructura, es ante todo gestionar estas cuatro relaciones —y hacerlo es inscribir, hacer circular y releer el dato que se intercambia en cada borde—.

El terreno duradero descansa en lo convenido mantenido

Decir que las cuatro relaciones forman un terreno cuya «naturaleza no cambia» es exacto, pero no lo dice todo. Esta estabilidad no es solo la de un hecho que se observa: descansa en **lo convenido** —el lenguaje compartido por el que se designa un cliente, un pedido, un proveedor, una dirección—. Lo convenido es el **armazón** de la actividad (véase la nota complementaria *El armazón: el canal cavado en las fuentes estables*): los nombres, los tipos, los formatos en los que las tomas vienen a ordenarse.

Lo convenido es una **fuentes estable**, pero de una especie particular: una **fuentes estable mantenida** (véase la nota *La envoltura: la calidad como mantenimiento de lo convenido*). Su estabilidad no es *padecida*, como la de la altura de una montaña, que se desplaza lentamente por sí misma; es **querida** —solo se conserva lo que se decide conservar—. Y ahí está el punto decisivo: sus **variaciones también son queridas**. Cuando una regla cambia, cuando un formato evoluciona, cuando una tecnología impone otra forma, lo convenido se **revisa, deliberadamente**, para que el acuerdo se sostenga y siga al fragmento de lo real que la actividad, por su acción misma, ha contribuido a desplazar. Allí donde la deriva de una fuente padecida es un peligro *por pasar inadvertida*, la deriva de una fuente mantenida es **el objeto mismo de la atención**: se anticipa, se gobierna. Mantener lo convenido es velar por que su impronta diga todavía lo que contiene.

Ese es el papel más profundo de la calidad. Más allá de presentar la actividad y de dominar lo que circula, la calidad **mantiene lo convenido**: conserva el armazón compartido afinado con lo real. El volumen ya tiene el gesto —dice que un proceso es «un canal que se mantiene y que se vuelve a cavar a medida que la actividad evoluciona»—. Lo convenido es objeto de un mantenimiento de la misma naturaleza, pero más fundamental todavía, porque es el cauce común sobre el que todas las relaciones construyen. Estas convenciones son, para una actividad como para una sociedad, lo que los terrenos de cimentación son para un edificio: lo bastante firmes, a la escala del uso, para que se levanten sobre ellos construcciones duraderas —aun sabiendo que el suelo acabará por moverse (Tomo 1, *Los dos tiempos del dato*)—. Identificarlas, protegerlas, transmitir las: es una parte de lo que hace la calidad.

La organización funcional

La actividad se organiza en torno a funciones: una gerencia; una asistencia de gestión y una contabilidad; una dirección de la producción (abastecimiento, fabricación); un área de calidad; una dirección de la distribución (expedición, venta, entrega). Estas funciones describen **papeles** y la circulación entre ellos —quién recibe, quién transforma, quién expide, quién cobra— y no personas: una misma persona puede desempeñar varias, y la estructura se modula según el tamaño.

Es en esta organización donde se verifica la constatación del corpus. Los gestos del dato están en ella por todas partes, y en ninguna parte reunidos. La función de entrada de mercancías **inscribe**: atribuye el número de lote, abre la trazabilidad. La función de producción **hace circular y releee**: lleva el lote de una orden de fabricación a la otra, lee los indicadores y decide. La función de distribución **cierra**: vincula la inscripción de entrada con el comprobante de salida. Cada una cumple una parte del oficio del artesano del dato —sin que ese oficio se nombre, se sostenga ni se transmita como tal—. Reunirlo sería tarea del *canalero*; aquí, sigue repartido.

El perímetro y la localización

La actividad se inscribe en un territorio: un lugar de establecimiento, una zona de clientela atendida, unos circuitos de abastecimiento y de distribución. Representar este perímetro corresponde a un **mapa de localización** genérico —un punto de anclaje y su área de servicio— y no a un lugar nombrado: la matriz no se ata a ninguna geografía particular. Una adaptación para un oficio situado completará, por su parte, el mapa real; eso será forma fechada.

Los servicios y sus procesos

El dispositivo reparte la actividad en tres servicios, cada uno de ellos portador de sus procesos.

El **servicio de contabilidad** sostiene el proceso de las compras (materias, suministros, material), el proceso de los pagos (regulares, ocasionales, irregulares) y el proceso de los cobros (en tienda, en la entrega, facturación al cliente).

El **servicio de producción** sostiene los tres procesos de realización —**abastecimiento, fabricación, distribución**—, que forman el centro de la actividad y el centro de este documento.

El **servicio de calidad** sostiene el proceso de seguimiento (formación, mantenimiento, trazabilidad, gestión de las no conformidades, propuestas de mejora, vigilancia reglamentaria), el proceso de dominio (conservación, rendimiento, seguridad) y el proceso de mejora. Es el servicio que vela

por la **probidad** de las inscripciones y por la exactitud de las lecturas —la parte del oficio del dato más visible, aunque todavía dispersa—.

Las cinco fases de evolución

Presentar la actividad es fijar su estado; **constituirla** es seguir el orden por el que una estructura se construye y crece. El dispositivo de origen distingue, junto a las siete fases de instalación del sistema (sección I), cinco **fases de evolución** que no dicen cómo se instala la herramienta, sino cómo se edifica la estructura que la sostendrá. Se leen a la luz del modelo relacional: cada una trabaja un polo del terreno duradero.

Primero, **redactar el plan de empresa** —estructura, funcionamiento, medios—: el documento de presentación que sirve de base a la instalación del sistema, y que fija la actividad en el centro. Después, **formar a la dirección y a su equipo** —papeles, objetivos, métodos—: la metodología interna que permite la coordinación de los actores, es decir, que arma el polo *personal*. Luego, **establecer el plan de mercado** —productos, artículos, mercados—: la elección de los socios, de los productos vendidos, de los clientes, que delimita el ámbito de producción y tensa los polos *proveedor* y *cliente*. Luego, **repartir las atribuciones** —papeles, funciones, responsabilidades—: la definición de las necesidades de personal y el reparto de las tareas, que consolida el equipo y precisa quién sostiene cada gesto del dato. Por último, **proyectar el plan de inversión** —anticipación, previsión, planificación—: la proyección de la producción, de las ganancias y de las inversiones, que define la evolución de la estructura.

Estas cinco fases no caducan más que las relaciones que ordenan. Una herramienta de inversión cambiará; el hecho de *proyectar* antes de comprometer recursos no cambiará. Como todo el resto del volumen, dependen del movimiento, no de los instrumentos —y por eso tienen su lugar en una matriz de baja volatilidad—.

III. El proceso

Lo que es un proceso

Un proceso transforma un producto en un producto con valor añadido, para servir a un cliente o hacer funcionar la actividad. Ese producto puede ser una mercancía, un servicio, un documento o una información; el valor añadido, una manipulación, una intervención, un registro, un almacenamiento.

La trilogía permite leer en él lo que seguía implícito. Un proceso no es solo una cadena que hace *avanzar un producto*: es un lugar donde la actividad, que discurre como todo el resto de lo real, se convierte en **dato**. En cada etapa, el trabajo sobre la materia va acompañado de un gesto segundo, discreto y decisivo: se determina un valor —una designación, una cantidad, un número, una hora— y se fija en un soporte. Este gesto es el **acto de inscripción**. Según lo que inscribe, pertenece a una de las tres familias de constitución: una cantidad, una hora se **toman** de lo que sucede (vía observacional); un número de lote se **instituye** bajo la regla de numeración del taller; el indicador calculado a partir de esas inscripciones es un dato **derivado**. Cuando toma, no recoge el dato como un fruto ya maduro: **cava un canal** en el flujo de la actividad y toma de él un dato, el grano elemental de un **flujo de observación** que el taller edifica, toma tras toma, a la **cadencia** de su producción.

De ahí el desplazamiento que gobierna todo el dispositivo: el proceso describe **dos corrientes gemelas**. La del producto —la circulación del producto—. Y la del dato —la inscripción que nace en cada puesto de trabajo, viaja de soporte en soporte, y espera a ser releída—. La primera corriente hace la obra; la segunda la vuelve gobernable.

Esquema de descripción de un proceso El proceso como lugar de toma: añadir valor, e inscribir

FLUJO DE LO REAL el producto que pasa, la actividad que discurre —sin corte propio, excediendo los recortes que se operan en ella—

PRODUCTO ENTRANTE origen del producto entrada · almacenamiento
huella a la entrada: lo real se vuelve legible

TRANSFORMACIÓN (valor añadido) CANAL flujo de observación ACTO DE INSCRIPCIÓN puesto de trabajo · intervinientes · medios

PRODUCTO SALIENTE valor añadido destino del producto el producto prosigue su circulación

EL DATO designación · cantidad n.º de lote · fecha, hora acumulación cadenciada

toma

LOS TRES TIEMPOS DEL DATO INSCRITO 1 · FABRICACIÓN el acto de inscripción fija el valor en un soporte (registro) → tomo 1 2 · CIRCULACIÓN el dato pasa de soporte en soporte: archivador, hoja de cadencia, nota, pantalla → tomo 2 3 · RECEPCIÓN un lector situado lee el indicador y decide la acción → tomo 3

Leyenda detallada. Este esquema refunda el esquema de descripción de un proceso. Conserva el esqueleto habitual —producto entrante, transformación con valor añadido, producto saliente— y hace visibles en él los conceptos de la trilogía.

Composición general. El esquema se lee de izquierda a derecha, en tres registros horizontales. Arriba, una banda azul claro, **el flujo de lo real**: la actividad del taller que discurre sin corte propio, y excede siempre los recortes que se operan en ella —el producto que pasa—. Las dos curvas que la atraviesan figuran ese discurrir, ninguna de cuyas cesuras viene de él mismo. En el centro, la cadena del producto en tres bloques. Abajo, una banda recapitulativa, **los tres tiempos del dato inscrito**.

Etapas 1 — el producto entrante (bloque izquierdo). El producto llega de su origen; se recibe, se almacena. En cursiva ocre, la anotación conceptual: a la entrada, lo real *se vuelve legible* —es una **huella**, lo real portador de información, pero que nadie ha medido todavía—. Una huella no es un dato: espera el acto que la tomará.

Etapas 2 — la transformación (bloque central, recuadro marcado). Es el centro del proceso, donde el valor se añade. Dos elementos se superponen en él. La forma curvada lleva la palabra **canal**: el gesto de trabajo no se contenta con modificar la materia, *cava un canal* en el flujo y constituye un **flujo de observación** —la sucesión ordenada de las tomas del taller—. Debajo, el disco ocre, el **acto de inscripción**: el momento preciso en que un valor se determina y se fija. Al pie del bloque, los recursos movilizados: puesto de trabajo, intervinientes, medios.

Etapas 3 — el producto saliente (bloque derecho). El producto sale con su valor añadido y prosigue su circulación hacia su destino.

El producto de la inscripción — el dato (recuadro ocre, abajo a la derecha). Una flecha ocre, que parte del disco de inscripción, conduce a este recuadro: figura la **toma**. La inscripción se desprende del producto y existe en adelante como dato propio. Se lee en él lo que retiene toda inscripción de taller: designación, cantidad, número de lote, fecha y hora.

La mención *acumulación cadenciada* recuerda que un dato aislado no dice nada: es su sucesión, tomada al ritmo de la producción, la que forma el flujo de observación explotable.

Banda baja — los tres tiempos del dato inscrito. Enuncia el hilo conductor de todo el documento, remitiendo a los tres tomos. **(1) Fabricación:** el acto de inscripción fija el valor en un soporte —es el registro—. **(2) Circulación:** el dato pasa de soporte en soporte —del archivador a la hoja de cadencia, de la hoja de cadencia a la nota, de la nota a la pantalla—. **(3) Recepción:** un lector situado lee el indicador que el dato alimenta y decide la acción. Las flechas entre las tres casillas marcan que estos tiempos se suceden: un dato fabricado pero que no circula, o que circula pero que nadie relee, sigue constituido sin estar actualizado, y no actúa sobre nada.

Lectura de conjunto. El esquema dice en una imagen la tesis del documento: el proceso hace dos cosas a la vez —transformar el producto y producir el dato—. El dispositivo no hace más que explicitar la segunda vertiente, durante mucho tiempo tenida por un simple subproducto administrativo, y la eleva al rango de objeto propio, con sus tres tiempos y sus exigencias.

Los constituyentes de un proceso

Describir un proceso es nombrar sus elementos. Los **procedimientos** describen las etapas; están detallados para alcanzar sistemáticamente el objetivo. Las **instrucciones** precisan las etapas que piden una explicación particular. Los **documentos** transmiten las informaciones y los datos de producción: son los soportes donde las inscripciones se asientan y circulan. Los **usuarios** son los miembros del personal que aplican el procedimiento —los agentes de los gestos del dato—. Los **lugares de archivo** designan los sitios de almacenamiento o de clasificación de los procedimientos, documentos e instrucciones —donde el dato reposa entre dos usos, y de donde se lo retoma para releerlo—.

Estos métodos los define el área de calidad y pueden mejorarse mediante las propuestas de mejora. El dispositivo no está, pues, congelado: es un canal que se mantiene y que se vuelve a cavar a medida que la actividad cambia.

La matriz de oficio

Describir los constituyentes de un proceso es disponer de su mapa. Queda un paso que el artesano espera de su obra: pasar del mapa al timón. Este volumen ha nombrado dos matrices. La **matriz de gestión** —este mismo volumen— documenta las *relaciones* de una actividad: a quién se hacen los pedidos, de quién se abastece uno, con quién se trabaja. La **matriz de apoyo** designa la parte automatizable, común a toda actividad —sus

procesos existen, pero están en cierto modo congelados por su carácter genérico: se hacen pedidos, se cobra, se reclama en todas partes de la misma manera—. Queda lo que no está congelado en ninguna parte: el trabajo propio. La **matriz de oficio** es su modelización —no las relaciones, no el apoyo común, sino el **encadenamiento condicionado** del trabajo singular: en qué orden se suceden los estados de la pieza, y bajo qué **condición** se pasa de uno al siguiente—.

Una precisión la protege de todo malentendido. El principio permanece: nunca se toca el corazón del oficio. La matriz de oficio no modeliza el **gesto** —concebir, montar, tallar, cuidar no se dictan—; modeliza el **recorrido** de la pieza: los estados que atraviesa, sus encadenamientos, sus condiciones. **Bordea el corazón del oficio, no lo dicta**. Es incluso su razón de ser: dar al gesto propio un contorno legible, para que todo lo que lo rodea —el seguimiento, el dato, la dirección— deje de pesar sobre él.

Modelizar la propia actividad en matriz de oficio es declarar en ella las etapas que vehiculan los flujos —materia, productos, datos—, plantear en ella los criterios que las encadenan, ajustarlos al **óptimo observacional** (ni tomar demasiado, ni demasiado poco, en cada nodo del recorrido), y **dirigir la actividad sobre la trayectoria trazada**. El mapa decía lo que es; la matriz de oficio dice lo que debe seguir, y con qué condición.

El desplazamiento es mínimo en apariencia, decisivo de hecho. Un proceso descrito se lee a posteriori; una matriz de oficio se lee *de antemano* —está escrita, es legible, se la puede seguir, remontar, suspender, volver a cavar—. Tiene todos los caracteres del **canal**, aplicados esta vez no a un flujo de observación único, sino al encadenamiento de los canales de una actividad. No es ni rígida ni arbitraria: es el resultado del **estado** de una entidad que, pasado por el prisma de la matriz, designa la continuación del proceso. El estado habla, la matriz zanja, y el recorrido elegido se lee. Su objeto es el dominio de la actividad: elecciones condicionadas a los objetivos que el artesano ha fijado —nunca una regla ciega, nunca una tirada de dados—.

El punto de costura

Toda actividad comparte con las demás una parte de su gestión —el lenguaje común de los contactos, de los pedidos, de la contabilidad—: **lo convenido**, esa fuente estable mantenida por donde el dato de una actividad se vuelve legible para otra. Y toda actividad sostiene, en el centro, un gesto singular que ningún otro hace igual, el que no se automatiza: concebir, montar, tallar, cuidar. El primero es común y se prescribe; el segundo es propio y no se dicta.

Entre los dos corre una juntura, y es ahí donde se toma el dato de más alto valor. Un pedido aceptado es una toma del registro común: lo convenido lo expresa en presupuesto, en importe, en cliente. Pero *realizar* lo que el pedido dispone es asunto del gesto propio, y lo convenido no dice nada

de ello. El **punto de costura** es el lugar donde esta toma genérica se convierte en la cabeza de un proceso de oficio: el pedido entra en el campo de la matriz de oficio, atraviesa en ella estados que cuentan su realización, y sale de ella, una vez hecho, devuelto al registro común para ser facturado. Genérico a la entrada, de oficio en el medio, genérico a la salida.

Cada estado atravesado es un **acto de inscripción** fechado en el canal del oficio —y esos actos, puestos uno tras otro, forman el flujo de observación más propio de la actividad: ya no lo que compra o lo que vende, sino *cómo lo hace*—. Es el dato que ningún registro común lleva, el que dice los plazos, los retrabajos, los cuellos de botella; aquel del que la matriz de oficio se nutre para dirigir, y que, bien tomado, bien fechado, bien rastreado, es **dato de alto valor** en el sentido más estricto. Hasta dónde se deja modelizar así el oficio, la costura no lo impone: un solo estado —hecho, no hecho— basta a quien solo quiere un punto de referencia; una matriz fina sirve a quien quiere dirigir con la mayor precisión. El artesano elige su umbral, como regula una caducidad: un gesto de taller.

La lista de los procesos

En total, el dispositivo distingue: para la contabilidad, las compras, los pagos, los cobros; para la producción, el abastecimiento, la fabricación, la distribución; para la calidad, el seguimiento, el dominio, la mejora. Los tres procesos de producción —objeto de la sección siguiente— son aquellos en los que la doble corriente, del producto y del dato, se deja ver con mayor claridad.

IV. Los tres procesos de la actividad

Los tres procesos siguen al producto; pero lo que nos ocupa es el dato que inscriben. Para cada uno, se dice el objetivo —lo que hace al producto— y luego el dato que produce y la manera en que vive sus tres tiempos.

El proceso de abastecimiento

Objetivo: asegurar las existencias. El proceso encadena tres métodos: definir la necesidad de existencias, hacer el pedido al proveedor, recibir las entregas.

La **definición de la necesidad** evalúa el estado de las existencias con respecto al calendario de fabricación, e inscribe una *lista de necesidades*: para cada producto cuya ruptura se prevé, una designación, una cantidad, una fecha de llegada deseada. Es una toma sobre el estado presente de las existencias —fechada, y válida para el pedido que prepara: una lista de necesidades envejece a medida que las existencias se mueven—.

La **planificación de los pedidos** retoma esta lista, clasifica por proveedor, fija una fecha de entrega, hace el pedido, e inscribe el pedido hecho en la **hoja de cadencia de entradas**. La hoja de cadencia es el registro donde se lleva, a intervalo regular, la cadencia de las entregas: una toma repetida que, acumulada, dibuja el flujo de abastecimiento y permite una planificación estabilizada.

La **recepción de las mercancías pedidas** verifica la nota de entrega, controla la mercancía, atribuye un **número de lote interno** a cada producto entrante, y completa la hoja de cadencia. Es aquí donde la **huella** —la llegada del producto, legible pero todavía no medida— se convierte en **dato** por el acto de inscripción. En caso de discrepancia en el control, la no conformidad se inscribe a su vez: una discrepancia consignada es una discrepancia que puede releerse y corregirse; una discrepancia no consignada se pierde.

El proceso de fabricación

Objetivo: transformar las existencias. Tres métodos: registrar el pedido del cliente, planificar la fabricación, realizar la fabricación.

El **registro del pedido** crea, para cada producto pedido, una *orden de fabricación* en el calendario: designación, cantidad, fecha de fabricación, cliente. La orden de fabricación es una inscripción de intención —un dato que mira hacia delante, y que será confrontado con lo real cuando la fabricación tenga lugar—.

La **planificación** reparte las órdenes de fabricación por puesto de trabajo y por franja horaria, y emite las listas de fabricación. Es una criba —la circulación interna del dato, que pasa del calendario de conjunto a las listas por puesto de trabajo—.

La **realización** saca el producto de las existencias, verifica su designación y su aspecto, **traslada el número de lote interno** del producto trabajado a la orden de fabricación, consigna la cantidad utilizada, y cierra la orden. El traslado del lote es el eslabón central de la trazabilidad: es él el que vincula el producto transformado con los productos que lo han compuesto. El cierre de la orden transforma una intención en hecho cumplido —un **dato verosímil** («se fabricará») en dato fresco («se ha fabricado, con estos lotes, esta cantidad»)—. La distinción no es un purismo: una intención garantizada por un calendario no es un hecho garantizado por lo real.

El proceso de distribución

Objetivo: vender las existencias. Tres métodos: expedir los pedidos, abastecer la tienda, vender directamente en tienda.

La **expedición** emite las notas de expedición, organiza la ruta de reparto, entrega, y hace **firmar la nota** al cliente. La firma es una inscripción de recibo: cierra el pedido y atestigua, del lado del destinatario, que el producto ha llegado efectivamente. Es el último eslabón del hilo del lote, y el punto donde la corriente del producto y la corriente del dato se reúnen.

El **abastecimiento de la tienda** llena el escaparate a medida que salen las mercancías, estima la necesidad para el próximo pedido, y **ajusta la hoja de cadencia**. El ajuste es una lectura situada: el responsable de la tienda lee las ventas reales, las compara con el pedido previsto, y corrige —un bucle corto entre el dato y lo real—.

La **venta directa** atiende al cliente y registra la venta: designación, cantidad, número de lote, hora. Cada venta es una toma sobre las salidas de la tienda; su sucesión alimenta el indicador de la demanda.

V. La trazabilidad

El principio

Cada producto que entra y sale de la actividad debe ir acompañado de una trazabilidad. La trazabilidad de un producto reúne todas las informaciones que le están ligadas; debe permitir establecer el vínculo entre el origen y el destino del producto, entre el producto transformado y los productos utilizados para transformarlo, y entre el producto transformado y el método empleado.

En el vocabulario del corpus, la trazabilidad es la disciplina que convierte el **paso** del producto —que, abandonado a sí mismo, solo dejaría una **huella**, lo real legible pero no medido— en una **cadena de inscripciones queridas**. La huella es *causada*: nadie la decide. El dato es *querido*: es un acto, que el procedimiento prevé y que un agente cumple —la intención del dispositivo y la intención del acto que distingue *La huella y el lector* (tomo 1)—. La trazabilidad es el arte de no dejar nada al azar de la huella, y de llevarlo todo a la inscripción.

El número de lote interno

El número de lote interno es la **forma canónica del acto de inscripción** en el taller. Atribuido a cada producto desde su entrada, es la marca que hace pasar la huella a dato.

El número de lote interno Forma canónica del acto de inscripción: el dato lleva su propia fecha

DD . MM . AA . NNN

día · mes · año la fecha de la toma — la frescura de referencia

000 → 999 el rango en la cadencia del día

Atribuido a la entrada, a cada producto: es el acto de inscripción, el umbral donde la huella se convierte en dato. Llevado por el producto y trasladado a cada soporte que atraviesa: es el hilo de la trazabilidad. Inalterado, nunca reescrito: una copia no es un dato nuevo, es el mismo, llevado a otra parte.

El lote inscribe la fecha en el interior del dato: cada registro lleva con qué juzgar su validez para un uso.

Leyenda detallada. Este esquema descompone el número de lote interno y explicita su alcance.

La ficha (arriba). El número se presenta como una sucesión de segmentos separados por puntos: tres segmentos de **fecha** —día, mes, año— y luego un segmento de **rango**, un número de tres cifras comprendido entre 000 y 999. Los segmentos de fecha están en azul (la parte estable, la marca de tiempo); el segmento de rango está en ocre (la parte propia de la inscripción). El formato se da como plantilla genérica —DD, MM, AA, NNN— y no mediante un valor fechado.

La llave de la izquierda — día · mes · año. Agrupa los tres segmentos de fecha bajo una glosa: *la fecha de la toma —la frescura de referencia—*. Es el punto decisivo: la fecha no es un dato junto al dato, está inscrita en el número mismo. El lote sabe cuándo se hizo su toma.

La llave de la derecha — 000 → 999. Comenta el segmento de rango: *el rango en la cadencia del día*. El rango ordena las tomas de una misma jornada; sitúa la inscripción en la sucesión cadenciada de las entradas.

Las tres propiedades (viñetas ocre). El número se **atribuye a la entrada**, a cada producto: es el acto de inscripción, el umbral donde la huella se convierte en dato. Lo **lleva el producto** y se traslada a cada soporte que atraviesa: es el hilo de la trazabilidad. Es **inalterado, nunca reescrito**: una copia no es un dato nuevo, es el mismo dato llevado a otra parte —conforme a la regla del corpus según la cual la inscripción se duplica sin que el dato se desdoble—.

La idea clave (banda ocre, abajo). Todo el esquema cabe en una frase: el lote inscribe la fecha en el interior del dato; cada registro lleva así con qué juzgar su validez para un uso. Es lo que distingue un dato bien hecho: no que valga para todo uso y en todo tiempo, sino que diga *cuándo* se hizo su toma. Aun vencido para decidir en el presente, sigue siendo exacto para la historia del lote.

La cadena de trazabilidad

El número de lote solo vale si se retoma en cada eslabón. La trazabilidad es esa retoma —el hilo que corre de un extremo a otro del recorrido—.

La cadena de trazabilidad El hilo del lote: del producto entrante a la nota de entrega firmada

origen ↔ destino: el vínculo que la trazabilidad garantiza

ENTRADA control, desembalaje atribución del n.º de lote la huella se convierte en dato

TRANSFORMACIÓN desbaste, acabado n.º trasladado a la orden + cantidad utilizada

PREPARACIÓN acondicionamiento n.º en el pedido artículo etiquetado

EXPEDICIÓN carga, ruta de reparto nota de entrega cierre, firma

CLIENTE destino

HILO DEL LOTE el mismo número, vuelto a inscribir en cada etapa

Sin inscripción, el paso del producto solo dejaría una huella: lo real legible, que nadie mide. La trazabilidad es la disciplina que convierte ese paso en cadena de inscripciones queridas —de actos, no de residuos—. Vincula el origen y el destino del producto, el producto transformado y lo que lo ha transformado, y el método empleado. El hilo se sostiene mientras cada eslabón vuelve a inscribir el lote: una etapa que no inscribe rompe la cadena, y lo que sigue ya no se vincula con el origen.

Leyenda detallada. Este esquema sigue el hilo del lote a lo largo del recorrido del producto, y muestra cómo cada etapa vuelve a inscribir el dato.

El arco superior —origen ↔ destino. Un arco de puntos une el primer eslabón con el último: figura el vínculo que la trazabilidad tiene por misión garantizar —poder, desde cualquier punto, remontar al origen y volver a bajar al destino—.

La fila de las etapas. Cuatro etapas, más el destinatario, se suceden de izquierda a derecha, unidas por flechas oscuras —el sentido de progresión del producto—. **Entrada:** control y desembalaje, *atribución del número de lote* —la glosa ocre lo subraya, es aquí donde la huella se convierte en dato—. **Transformación:** desbaste y acabado, *el número se traslada a la orden de fabricación*, con la cantidad utilizada. **Preparación:** acondicionamiento, *el número se lleva al pedido* y el artículo se etiqueta. **Expedición:** carga y ruta de reparto, *nota de entrega*, cierre y firma. **Cliente:** el destino, donde el recorrido termina.

El hilo del lote (barra ocre, abajo). Una barra atraviesa las cuatro etapas; una línea de puntos ocre, jalonada por un punto bajo cada etapa, materializa el **mismo número, vuelto a inscribir en cada eslabón**. No es un número nuevo cada vez: es el mismo, retomado —prueba de que el dato ha viajado sin romperse—.

La glosa. Enuncia el principio: sin inscripción, el paso del producto solo dejaría una huella; la trazabilidad convierte ese paso en cadena de inscripciones queridas, y vincula el origen y el destino, el producto transformado y lo que lo ha transformado, y el método empleado. Advertencia final: el hilo solo se sostiene si cada eslabón vuelve a inscribir el lote —una etapa que no inscribe rompe la cadena, y nada de lo que sigue se vincula ya con el origen—.

Trazabilidad básica y trazabilidad completa

Se distinguen dos profundidades. La **trazabilidad básica** reúne las informaciones de circulación del producto, desde la producción primaria hasta la utilización: cada interviniente que trabaja el producto completa su trazabilidad indicando la designación, el proveedor, la cantidad trabajada y el destinatario. Basta para informar a los servicios de control y a la gestión de producción. La **trazabilidad completa** añade las informaciones de descripción que detallan el producto de origen —clase, lugar de producción, categoría— y permite garantizar al cliente la calidad del producto.

En los dos casos, el gesto es el mismo: tomar, fechar, fijar, vincular. La diferencia no es de naturaleza sino de **resolución** —cuánto detalle se toma—. Y esta resolución es, también ella, un arbitraje de óptimo observacional: demasiado poco, se está ciego al defecto; demasiado, uno se anega. El nivel adecuado depende del uso y vuelve a plantearse cada vez.

VI. Dirigir y compartir

Esta sección sostiene la vertiente **actividad** del volumen. Se despliega en dos tiempos, que se prolongan el uno al otro. Primero **dirigir**: constituir, para el taller, los flujos de observación que lo conducen —es el objeto que ya tenía el Proyecto 00 de 2007, y que las nociones siguientes retoman—. Después **compartir**: reconocer que esos mismos flujos, una vez calificados, valen más allá del taller, y abren a la propuesta pública del corpus. El primer tiempo es heredado; el segundo es el aporte de esta reedición.

Nociones básicas

La gestión de los flujos es la herramienta por la que la actividad determina su rendimiento, sitúa su capacidad efectiva, y evalúa sus proyectos. Procede del sistema de calidad y de la gestión de producción: es ella la que determina las acciones que aplicar para estabilizar la productividad. Su objetivo es doble —optimizar la productividad y dominar los rendimientos— y su método cabe en tres palabras: **estabilización, anticipación, flexibilidad**. Estabilizar en torno a un umbral de rendimiento suficiente; anticipar las brechas antes de que se vuelvan críticas; conservar la flexibilidad suficiente para absorber las fluctuaciones.

Los tres flujos

La actividad evoluciona en torno a tres flujos. Distinguirlos es comprender que el mismo producto se lee de tres maneras.

Los tres flujos internos Un mismo producto, tres lecturas: su circulación, su reparto, la evolución de su lote

Entrada Transformación Preparación Expedición

FLUJO DE PRODUCTO circulación del producto las designaciones atribuidas a los productos vendidos

FLUJO DE MATERIA reparto del producto las cantidades distribuidas, etapa tras etapa

FLUJO DE DATOS evolución del lote interno el n.º de lote consignado en cada etapa

El producto es único; se lo sigue según tres puntos de vista. El flujo de producto dice *qué*, el flujo de materia dice *cuánto*. Pero estos dos solo se leen a través del flujo de datos: es el n.º de lote, consignado en todas partes, el que los vuelve visibles y vinculados. Es este tercer flujo —el dato mismo— el que la ontología procesual tiene por objeto; los otros dos dependen de él.

Leyenda detallada. Este esquema presenta, en tres vías paralelas, los tres flujos por los que un mismo producto se deja seguir a través de las etapas de la actividad.

Las etapas (columnas). En segundo plano, cuatro marcas de columna —entrada, transformación, preparación, expedición— jalonan el recorrido, comunes a las tres vías.

Vía 1 — el flujo de producto (azul, arriba). Establecido por las *designaciones* atribuidas a los productos vendidos, corresponde a la **circulación del producto**: dice *qué*. La línea azul lo sigue de un extremo a otro.

Vía 2 — el flujo de materia (pizarra, en el centro). Establecido por las *cantidades* distribuidas, corresponde al **reparto del producto**: dice *cuánto*. La línea pizarra corre paralela a la primera.

Vía 3 — el flujo de datos (ocre, abajo). Establecido por el *número de lote interno* consignado en cada etapa, corresponde a la **evolución del lote**. La línea ocre está jalonada por un punto en cada etapa —las inscripciones sucesivas del mismo lote—. Es la vía que las otras dos presuponen.

La llave de la derecha. Une la vía del producto y la vía del dato: figura que los dos primeros flujos solo se leen **a través** del tercero. Sin el número de lote consignado en todas partes, ni las designaciones ni las cantidades se vincularían de una etapa a otra.

La glosa. El producto es único; se lo sigue según tres puntos de vista. El flujo de producto dice *qué*, el flujo de materia dice *cuánto* —pero estos dos solo se vuelven legibles y vinculados por el flujo de datos, el número de lote consignado en todas partes—. Es este tercer flujo —el dato mismo— el que la ontología procesual tiene por objeto; los otros dos dependen de él.

La descomposición del flujo de datos

El flujo de datos tiene su propio ciclo, que reproduce, a la escala del taller, los tres momentos de la trilogía.

Descomposición del flujo de datos El ciclo del dato en el taller: fabricación, circulación, recepción

FABRICACIÓN CIRCULACIÓN RECEPCIÓN

- 1 Registro la inscripción queda fijada
- 2 Recogida de los datos
- 3 Criba de los datos
- 4 Lectura de indicadores el lector situado interpreta
- 5 Acción resultante la decisión queda adoptada

CONTINUIDAD productividad conforme el dato sigue a lo real — nada que corregir

AJUSTE acción preventiva fin de lote · retraso de pedido

CORRECCIÓN acción correctiva ruptura de existencias · anulación de pedido

PERÍODO la cadencia del flujo

En cada período, el taller toma (1), hace circular (2-3) y relea (4-5) su dato. La lectura decide: seguir igual, anticipar una caducidad anunciada, o corregir una brecha constatada. Un dato registrado pero no releído no actúa: el ciclo solo se cierra en la recepción.

Leyenda detallada. Este esquema descompone el ciclo del dato en el taller en cinco etapas, repartidas bajo los tres tiempos de la trilogía, y que desembocan en tres salidas.

La banda de las fases (arriba). Tres segmentos de color cubren las etapas: **fabricación** (ocre) encima del registro; **circulación** (verde) encima de la recogida y de la criba; **recepción** (azul) encima de la lectura y de la acción. El ciclo del taller se pone así frente a los tres tiempos del dato.

Las cinco etapas (fila numerada). Unidas por flechas oscuras: **(1) Registro** —la inscripción queda fijada—. **(2) Recogida** de los datos. **(3) Criba** de los datos. **(4) Lectura de indicadores** —el lector situado interpreta—. **(5) Acción resultante** —la decisión queda adoptada—. Las etapas 1 a 3 preparan la materia; el sentido del ciclo se juega en 4 y 5, en la recepción.

La bifurcación hacia las tres salidas. De la acción (5) parte una bifurcación hacia tres salidas posibles, según lo que la lectura revela. **Continuidad** (verde) —*productividad conforme*: el dato sigue a lo real, nada que corregir—. **Ajuste** (ámbar) —*acción preventiva*, desencadenada por una caducidad que se anuncia, como un fin de lote o un retraso de pedido: se actúa antes de la brecha—. **Corrección** (terracota) —*acción correctiva*, desencadenada por una brecha constatada, como una ruptura de existencias o una anulación de pedido: se repara a posteriori—.

El bucle de retorno — el período (a la izquierda). Una flecha de puntos ocre vuelve de las salidas hacia el registro, cerrando el ciclo. Al pie, un

reloj estilizado lleva la palabra **período**: *la cadencia del flujo*. El ciclo no se desarrolla una vez sino en cada período, al ritmo del taller —es esta cadencia la que hace del dispositivo un flujo de observación vivo, y no una colección de archivos—.

La glosa. En cada período, el taller toma (1), hace circular (2-3) y relee (4-5) su dato; la lectura decide: seguir igual, anticipar una caducidad anunciada, o corregir una brecha constatada. Advertencia: un dato registrado pero no releído no actúa —el ciclo solo se cierra en la recepción—. Es la lección del tercer tomo aplicada al taller: un dato que nadie lee no deja de ser un dato —sigue **constituido**, pero **no actualizado**—.

El bucle indicador / acción

La lectura, en la etapa 4, no se hace sobre el dato en bruto sino sobre un **indicador**: un dato **derivado**, calculado a partir de las inscripciones y puesto en forma para hacer visible la brecha. Es el punto de contacto entre el dato y la decisión.

El bucle indicador / acción El indicador leído por un lector situado: la tolerancia, el umbral, la acción

umbral alto de tolerancia umbral bajo de tolerancia valor objetivo — el óptimo observacional

período → (tomas sucesivas, a la cadencia del taller)

CONTINUIDAD valor dentro de la tolerancia: lo real sigue al dato esperado — nada que corregir

AJUSTE — acción preventiva el valor se acerca al umbral: una caducidad se anuncia fin de lote · retraso de pedido

CORRECCIÓN — acción correctiva el umbral se franquea: lo real se ha alejado del dato ruptura de existencias · anulación

El indicador no es la producción: es una sucesión de tomas que alguien debe leer para que actúe. La banda verde es el óptimo observacional del taller —la brecha tolerada entre el dato y lo real para el uso al que se apunta—. Franquear un umbral no dice que el dato sea falso: dice que lo real se ha alejado demasiado de él —es la caducidad la que habla—. Regular el umbral demasiado ajustado anega el taller de alertas; demasiado holgado lo deja ciego. La regulación adecuada es una pregunta, no un valor.

Leyenda detallada. Este esquema muestra cómo un indicador se lee y desencadena una acción, según el modelo de un gráfico de control.

El gráfico (a la izquierda). El eje horizontal es el tiempo —las tomas sucesivas, a la cadencia del taller—. El eje vertical lleva el valor seguido. Tres zonas se superponen: en el centro, una banda **verde**, el intervalo

de tolerancia; a uno y otro lado, bandas **ámbar** de transición; más allá, bandas **terracota**. Dos líneas de puntos rojas marcan el *umbral alto* y el *umbral bajo de tolerancia*; una fina línea verde central marca el *valor objetivo* —designado como el **óptimo observacional**—. Una curva une las tomas sucesivas: sus puntos son verdes mientras el valor permanece dentro de la tolerancia, ámbar cuando se acerca a ella, terracota cuando franquea un umbral. El trazo figura una deriva: el valor sube regularmente, atraviesa la zona de alerta, y luego sale de la tolerancia.

El panel de las lecturas (a la derecha). Tres casos, cada uno de los cuales empareja un estado del indicador con una respuesta. **Continuidad** (verde): valor dentro de la tolerancia, lo real sigue al dato esperado —nada que corregir—. **Ajuste — acción preventiva** (ámbar): el valor se acerca al umbral, una caducidad se anuncia (fin de lote, retraso de pedido). **Corrección — acción correctiva** (terracota): el umbral se franquea, lo real se ha alejado del dato (ruptura de existencias, anulación).

La glosa. Sostiene el hilo conceptual. El indicador no es la producción: es una sucesión de tomas que alguien debe *leer* para que actúe —sin lector, el indicador no hace nada—. La banda verde es el óptimo observacional del taller —la brecha tolerada entre el dato y lo real para el uso al que se apunta—. Franquear un umbral no dice que el dato sea falso: dice que lo real se ha alejado demasiado de él —es la **caducidad** la que habla—. Última advertencia: regular el umbral demasiado ajustado anega el taller de alertas, demasiado holgado lo deja ciego; la regulación adecuada es una pregunta, no un valor.

Origen y lectura de los flujos

Los tres flujos se construyen por registro en las fases de la corriente del producto: el lote interno atribuido a la entrada contiene las informaciones de reparto, de utilización y de evolución; combinado con los datos prerregistrados, alimenta los indicadores. El registro puede ser manual o automático según la intensidad de la corriente —ahí está, por lo demás, uno de los puntos donde una adaptación equipada se hará cargo: automatizar la inscripción allí donde la cadencia lo exige, sin dispensar nunca de la **lectura** ni del arbitraje que la sigue, de los que responde un lector situado—. El indicador define un intervalo de tolerancia; su visualización —gráfico de control, valor cifrado, alerta, testigo luminoso, curva— establece el estado de la producción. La forma de la visualización es contingente; aquello a lo que sirve —hacer legible la brecha a tiempo— no lo es.

Un último caso de brecha merece su lugar aquí, porque la adaptación equipada lo volverá ordinario: la actividad puede tener varios bancos de trabajo —el del taller, el del sitio de trabajo— e inscribir de los dos lados mientras están separados. Cuando se reúnen, sucede que la misma cosa se ha inscrito dos veces, de manera diferente. Esta divergencia no es ni una falta ni un dato falso: dos constataciones fechadas se suceden, y

la más reciente sostiene la lectura corriente —la otra permanece, con su fecha y su banco de trabajo—. Pero es una señal para la dirección, del mismo modo que un umbral franqueado: la brecha se vuelve legible, con sus dos inscripciones, y es el lector situado quien juzga —confirmar, corregir, o dejar—. La máquina constata; nunca zanja en silencio. Arbitrar una divergencia es un momento del oficio, no un problema de fontanería.

La puesta en común de los datos de alto valor

La dirección local no agota el valor de los flujos de observación. El Proyecto 00 de 2007 se detenía ahí: tomar, inscribir, releer para conducir el propio taller. Pero una vez **calificados** esos flujos, valen más allá de la actividad que los ha producido. El aporte de esta reedición es prolongar la misma lógica un paso más: de la dirección a la **puesta en común**.

¿Qué es un **dato de alto valor**? No un dato raro o secreto, sino un dato cuya fabricación está **dominada**: bien **tomado** —se conocen su intención, sus criterios, su fidelidad—; bien **fechado** —lleva su frescura, y se puede juzgar para qué uso vale todavía—; bien **rastreado** —una cadena de inscripciones lo vincula sin ruptura a su fuente—. Un dato así se deja interpretar por alguien distinto de quien lo hizo, porque dice de dónde viene y lo que vale. Este valor sigue siendo **potencial**: depende de la fabricación, y solo se realiza en la lectura, en un uso. Se reconoce ahí, exactamente, lo que produce la vertiente **calidad** de este volumen: presentar, dominar los procesos, sostener la trazabilidad. La calidad no es, pues, un requisito previo separado de la puesta en común —es su **condición**—. Solo se comparte útilmente lo que primero se ha hecho bien.

A esta condición se añade otra, del mismo origen. Para que un dato se deje leer por otro, no basta con que diga de dónde viene: hace falta además que esté dicho en **lo convenido compartido** —una dirección formada como el otro espera que lo esté, un pedido con campos reconocidos por ambas partes—. Es la **normalización**: el acuerdo sobre el *la*, sin el cual dos talleres, cada uno probo en su rincón, seguirían siendo inaudibles el uno para el otro. Lo convenido es un **común** —nadie lo posee, y solo se sostiene por el mantenimiento de quienes se sirven de él (se reencuentra aquí la gobernanza de los comunes y el mantenimiento de los referentes del tercer tomo)—. Mantenerlo es, pues, para el artesano del dato, un gesto de puesta en común *avant la lettre*: es preparar el terreno donde los datos podrán encontrarse.

No todos los datos deben compartirse, y el discernimiento es aquí el mismo que en otras partes: un **óptimo observacional**. Compartirlo todo sería anegarse y anegar a los demás; no compartir nada sería privarse de un retorno. La pregunta vuelve a plantearse cada vez: *este dato, ¿para quién gana circulando?* El artesano elige lo que tiene valor para un uso común, y deja el resto al taller.

La puesta en común obedece a un principio simple, que pertenece al **fondo** y no caduca: el dato **permanece lo más cerca posible de su fuente**, y solo se hace viajar lo que debe viajar. No son los datos en bruto de una actividad los que se ponen en común —permanecen en manos de quien los sostiene, bajo su control—, sino lo que se extrae de ellos de transponible: enseñanzas, puntos de referencia, modelos. La muy pequeña estructura conserva así el **dominio** de lo que le concierne; no cede su canal, lo conecta. La forma técnica de esta conexión —cómo, con qué herramientas, el dato enseña sin desplazarse— corresponde al volumen gemelo, *Datos técnicos*; aquí se plantean su principio y su gobernanza.

De esta puesta en común nace un **círculo**. Unos datos de alto valor, puestos en común por varias actividades de un mismo territorio, nutren un aprendizaje colectivo; este aprendizaje da un modelo mejor —más justo, y más sobrio, porque se apoya en tomas probas—; y este modelo **vuelve al cliente**, que lo reencuentra en herramientas más ajustadas a su oficio de lo que lo estaría cualquier herramienta genérica. El contribuyente no queda desposeído: es el primer beneficiario de lo que ha ayudado a constituir. Es este círculo virtuoso —*datos de alto valor, aprendizaje, modelo más justo, retorno al cliente*— el que la propuesta pública del corpus sostiene.

Tres salvaguardas lo mantienen recto, y son del mismo espíritu que todo el volumen. La puesta en común es **voluntaria y reversible**: en todo momento, la estructura puede retomar el control sin perder nada de lo que es suyo —su soberanía sobre su propio dato no se negocia—. El **arbitraje sigue siendo imputable**: el modelo propone, el lector situado decide y responde de ello; ningún retorno mutualizado dispensa al artesano de releer lo que le concierne. Y se recompensa **el gesto justo, no la cifra en bruto**: mutualizar no debe empujar a producir datos por producirlos, sino a tomar mejor lo que cuenta.

Queda, también aquí, el oficio. Sostener el canal local y conectarlo con el canal común —tomar con probidad, calificar, elegir lo que tiene valor, garantizar que nada circule sin intención ni sin retorno— es un solo y mismo gesto, que pide una sola y misma mano. Esa mano, el corpus la nombra: el **artesano del dato**, el *canalero*. A la escala de un territorio, federar a estos artesanos al servicio de las muy pequeñas estructuras es precisamente el objeto de la propuesta presentada en *artisanat-de-la-donnee.fr* —propuesta que este volumen, mediante su matriz, pone en situación de ser equipada—. El oficio está por crear; pero se ve aquí, más nítidamente aún, el trabajo que lo espera.

VII. Los datos de producción

El corpus del taller

Más allá de los datos que circulan a lo largo de la producción, la actividad descansa en un conjunto de datos que la describen y la sitúan: su organización productiva, su personal, sus socios, sus medios, sus circuitos, sus categorías de productos, sus puntos críticos. Este conjunto no es un apilamiento de fichas: es un **corpus** en el sentido del corpus —un conjunto de datos que tiene sentido en conjunto, y cuyo valor depende de la coherencia—. Un dato vale por el corpus que lo rodea; aislado, dice poco. Por eso se sostienen estos datos juntos, y se ponen al día juntos.

Este corpus se reparte en dos regímenes de frescura. Una parte corresponde a las **fuentes estables**: el plano de los locales, la lista de los medios, el personal, los socios, las categorías de productos evolucionan lentamente, y uno puede apoyarse en ellos un tiempo sin volver a tomarlos —*relativamente* al uso, nunca en términos absolutos, porque no existe ningún fuera-del-flujo—. La otra parte discurre deprisa: las curvas de producción, las cantidades del día, las no conformidades. Sostener el corpus es saber cuáles de sus datos duermen y cuáles velan —y volver a tomar los segundos a la cadencia que su real impone—.

Las fichas del corpus

Las fichas que siguen son **plantillas genéricas**, que se rellenan para una actividad dada. Se da aquí su estructura —las columnas, y por tanto los criterios de inscripción— sin valor fechado. Rellenar una ficha es cavar un canal preciso en lo real de la actividad.

Seguimiento de producción. Para cada período, la cantidad de producto vendida, referida a la producción anterior, y la curva de evolución. Es la toma de base de la que se nutren los indicadores.

Período	Cantidad vendida	Referencia (período anterior)	Diferencia
---------	---------------------	-------------------------------------	------------

Personal. Los intervinientes y su puesto —el mapa de los **agentes** de los gestos del dato—.

Nombre	Puesto	Funciones en el flujo del dato
--------	--------	--------------------------------

Socios. Proveedores, intervinientes, prestadores —las otras manos por las que el dato y el producto transitan—.

Nombre	Función	Contacto
--------	---------	----------

Medios. Los equipamientos, sus características, su mantenimiento —las **herramientas** que prolongan la mano y llevan una parte del saber hacer—.

Categoría	Medio	Características	Proveedor	Mantenimiento	Utilización
-----------	-------	-----------------	-----------	---------------	-------------

Circuitos de abastecimiento y de distribución. Aguas arriba, la procedencia de las materias y la parte de cada una; aguas abajo, el destino de los productos. Son los dos extremos del hilo —el origen y el destino que la trazabilidad vincula—.

Aguas arriba — proveedor	Productos	Parte	Aguas abajo — cliente	Productos	Parte
--------------------------------	-----------	-------	-----------------------------	-----------	-------

Categorías de productos. Para cada categoría, el tipo de pedido, el lugar de almacenamiento, la fecha límite —otros tantos criterios que fijan la **frescura** propia de cada producto y, por tanto, la cadencia de su reabastecimiento—.

Categoría	Tipo de pedido	Lugar de almacenamiento	Fecha límite
-----------	----------------	-------------------------	--------------

La organización productiva y las evacuaciones

La organización productiva encadena las fases —entrada, primera a cuarta transformación, distribución— entre las cuales el producto pasa por productos en curso, y fuera de las cuales salen los residuos. Cada fase es un proceso, y se describe mediante el esquema ya dado: un producto entrante, una transformación con valor añadido, un producto saliente, y la inscripción que los acompaña. El diagrama de producción y el diagrama de las evacuaciones no son, desde este punto de vista, más que **encadenamientos** del esquema de proceso —cada puesto de trabajo lleva en ellos su duración de operación y su dato específico, es decir, su toma propia—.

El análisis de los puntos críticos

La actividad identifica por último los puntos donde una brecha sería grave, e instala en ellos de antemano un control, una tolerancia, y las acciones que hay que tener preparadas. Es la rejilla donde el taller fija, *antes* del incidente, dónde tomar y qué tolerancia aceptar —su **óptimo observacional** codificado—.

Etapa o material	Peligro	Riesgo	Control	Tolerancia	Acción	Acción
					preventiva	correctiva

Esta rejilla merece leerse a la luz del corpus. El *control* es una toma: se observa lo real en un punto elegido. La *tolerancia* es la banda del óptimo observacional: la brecha admitida entre el dato esperado y lo real. La *acción preventiva* responde a una caducidad que se anuncia; la *acción correctiva*, a una brecha constatada. A los puntos críticos se vincula una lista de **buenas prácticas** de trabajo: no reglas abstractas, sino los gestos probados que sostienen lo real dentro de la tolerancia —la parte del saber hacer que, en un oficio constituido, se transmitiría de un maestro a un aprendiz—.

Apertura

Este volumen pone en práctica, sobre el terreno del emprendimiento de 2026, un sistema de gestión de la calidad y de la actividad releído a la luz de la ontología procesual del dato. No ha aplicado nada desde fuera: ha reconocido, en un dispositivo que describía la actividad por el recorrido de su información, la misma intuición que la trilogía llevó al concepto —el dato como toma fechada sobre el flujo de lo real (en su vía observacional), cuya validez se juzga para un uso, que solo realiza su valor en la lectura, y que solo existe una vez inscrito—.

De esta relectura permanecen tres resultados adquiridos, que pertenecen al **fondo** y no caducan. Primero, que un proceso hace siempre dos cosas: transformar un producto, y producir un dato —y que el segundo no es un subproducto administrativo, sino un objeto propio, con sus tres tiempos—. Después, que la trazabilidad es la disciplina que convierte el paso del producto en cadena de inscripciones queridas, y que el número de lote es su forma canónica —un dato que lleva su propia fecha, desde la que se juzga su validez para cada uso—. Por último, que dirigir una actividad es leer indicadores a tiempo, dentro de una banda de tolerancia que es un óptimo observacional, y actuar antes o después de la brecha según lo que la lectura revela.

Todo lo demás —un oficio nombrado, una herramienta, una cifra, un mapa situado— es **forma**, y vendrá aguas abajo. Pero este volumen no es, por ello, una base atemporal: es una **matriz fechada**, apoyada en un terreno estable. Su forma se revisará, pero lentamente, al ritmo al que cambian las relaciones que documenta —es decir, poco—. Se sacarán de él versiones por oficio, que completarán las fichas que han quedado como plantilla e ilustrarán el fondo con ejemplos fechados; se usará para equipar una actividad, automatizar las inscripciones allí donde la cadencia lo exige, y supervisar el conjunto desde una vista coherente.

Este trabajo no se hace solo. Para la parte **técnica** —con qué y cómo cavar el canal—, este volumen remite a su gemelo, *Datos técnicos*; juntos, responden a las dos preguntas de toda misión. Y para la parte **colectiva** —una vez bien documentado el movimiento—, abre a la puesta en común de los datos de alto valor y, por ella, a la propuesta que el corpus sostiene: federar a artesanos del dato al servicio de las muy pequeñas estructuras,

lo más cerca posible del territorio.

Queda el oficio. A lo largo de este volumen, se han visto los gestos del dato en acción —inscribir, hacer circular, releer, decidir—, repartidos entre funciones que persiguen otros fines y no los sostienen juntos. Reunirlos, nombrarlos, transmitirlos por grados: esa sería la tarea del **artesano del dato** —el *canalero* de los volúmenes de continuidad—, cuyo oficio reclama la trilogía, y que nadie, por el momento, ejerce. Este volumen no crea ese oficio. Traza su plano de taller, y muestra, ficha tras ficha, la amplitud del trabajo que espera a la mano que quiera hacerse cargo de él.

Decisiones de traducción

Estas notas dicen cómo leer las palabras españolas que traducen los términos del corpus; las fija para toda la traducción española la *Carta de traducción del corpus*.

- **toma / tomar** (*prélèvement, prélever*): el gesto de tomar del flujo, como se dice una toma de agua; *tomar* no se emplea en sus usos corrientes, y *volver a tomar* traduce *reprélever*. **Entrada de datos** traduce la *saisie*. El **dispositivo** (*dispositif*) es el conjunto que este volumen describe, con la misma palabra que en la *intención del dispositivo*.
- **lo convenido; armazón; fuente estable mantenida** (*le convenu; l'armature; source stable entretenue*): el lenguaje compartido en el que una actividad toma, la estructura que se extrae de él, y la especie de fuente cuya estabilidad es **querida** y no **padecida**. **Mantener** y **mantenimiento** traducen *entretenir* y *entretien*; en la lista del servicio de calidad, donde *maintenance* y *entretien* aparecen juntos, **mantenimiento** traduce el primero y **conservación** el segundo.
- **matriz de gestión; matriz de apoyo; matriz de oficio** (*matrice de gestion; matrice de soutien; matrice de métier*): las relaciones de una actividad, su parte automatizable común, y el encadenamiento condicionado de su trabajo propio. El **corazón del oficio** (*cœur de métier*) es el gesto propio, que la matriz de oficio bordea sin dictarlo. El **punto de costura** es el lugar donde una toma del **registro común** se convierte en la cabeza de un proceso de oficio. La **pieza** traduce el *ouvrage* en curso de realización.
- **dato de alto valor; valor potencial** (*donnée à haute valeur; valeur potentielle*): bien tomado, bien fechado, bien rastreado, como lo define el léxico canónico; su valor es potencial hasta que una lectura lo **realiza**.
- **hoja de cadencia** (*cadencier*): el registro donde se lleva la cadencia de los pedidos o de las entregas. **Lote** y **número de lote interno** traducen *lot* y *numéro de lot interne*; la plantilla del número se vuelve DD.MM.AA.NNN.
- **caducidad; caducar; vencido** (*péremption; se périmer; périmée*): una relación, no un deterioro; un dato caduca *para un uso*. **Brecha**

traduce el *écart* entre el dato y lo real; la **discrepancia** es el *écart* comprobado en el control de una entrada de mercancías, y la columna *Écart* de la ficha de seguimiento es una **diferencia** entre dos cantidades.

- **huella** (*trace*): la marca que lo real deja de sí mismo, legible pero todavía no **medida** (*relevée*, como en *El canal y los talleres*); solo se convierte en dato por un acto de inscripción. **Trazabilidad** traduce *traçabilité*, y **bien rastreado**, *bien tracée*.
- **dos corrientes gemelas** (*deux écoulements jumeaux*): la del producto y la del dato; *flujo* queda para el *flux*. **Discurrir** traduce *s'écouler*; **vender y ventas**, *écouler le stock y l'écoulement réel*.
- **recepción** (el tercer tiempo del dato) y **entrada** (la *réception* de las mercancías: la columna *Entrada* de las figuras, la *hoja de cadencia de entradas*) se distinguen; la firma del cliente es una **inscripción de recibo**.
- **dirigir; dirección** (*piloter; pilotage*); **infradirección y sobredirección** traducen *sous-pilotage y sur-pilotage*. **Dominio** traduce la *maîtrise* (*dominio de los rendimientos*); el *domaine* de producción es un **ámbito**.
- **camino; recorrido; vía** (*chemin; parcours; voie*): *camino* se reserva para los tres caminos de la no lectura; **recorrido** traduce el *parcours* de la pieza y del producto, y también el camino que la matriz elige; **vía** traduce la *voie* observacional y las *voies* de la figura de los tres flujos.
- **muy pequeña estructura** (*très petite structure*): fórmula fija, distinta de la sigla administrativa.
- **puesta en común; compartir** (*partager; partager*); el taller **conecta** su canal con el canal común (*le relie*), sin cederlo.
- **Vocabulario de la calidad: gráfico de control** (*carte de contrôle*), **valor objetivo** (*cible*), **acción preventiva, acción correctiva, no conformidad, análisis de los puntos críticos, buenas prácticas, orden de fabricación, nota de entrega** (*bon de livraison*). La **criba** traduce el *tri* de los datos.
- **el acuerdo sobre el la** conserva la imagen musical: en español también *la* es la nota con la que se afina.
- **Figuras**. Los rótulos y las leyendas de las figuras se traducen; su disposición no cambia.
- **Títulos**. *A prueba del flujo* traduce *À l'épreuve du flux*; este volumen es *SGQA — Sistema de gestión de la calidad y de la actividad*; su gemelo es *Datos técnicos. Proyecto 00* traduce *Projet 00*. «Avant-propos» es **Preámbulo**, y «Ouvverture», **Apertura**.

SGQA
Sistema de gestión de la calidad y de la actividad

—

Documentar el movimiento que el canal produce —una matriz para la muy pequeña estructura—

—