Gestión de proyectos

En breve

- **ENG** *Project management* **CAT** *Gestió de projectes* **EUS** *Proiektuen kudeaketa* **GLG** *Xestión de proxectos* **POR** *Gerenciamento de projetos*

orígenes

Del latín *proiectus,* del verbo latino *proiectāre*, forma intensiva de *prōiciō, prōicere* («arrojar»), compuesto de *prō* («por, para, hacia adelante») y el verbo *iaciō, iacere* («lanzar»).

resumen

Un *proyecto* podría definirse como "el conjunto de actividades afines (o al menos relacionadas) y planificadas que, al completarse, producen unos resultados predefinidos" (Arevalillo-Doval 2016: 18).

El panorama de la industria de la lengua en general y de la traducción en particular ha experimentado un cambio radical gracias al imparable desarrollo tecnológico, cuya aplicación al mundo profesional ha conllevado la aparición de nuevas disciplinas y especializaciones profesionales. La figura del traductor aislado ha pasado a ser la de un profesional de la lengua —el sector suele usar el término *lingüista* sin más— muy especializado capaz de acometer diversas tareas más allá de la propia traducción. Asimismo, el incremento de los volúmenes que precisan de traducción y la omnipresencia de la localización ha dado lugar a un continuo flujo de proyectos con distintos perfiles profesionales y a una innumerable serie de aplicaciones tecnológicas especializadas.

Ese carácter multidisciplinar actual gira en torno a uno de los perfiles más especializados: el gestor de proyectos. Efectivamente, la gestión de proyectos es un proceso central en la industria de la lengua, puesto que aglutina una enorme serie de funciones que posibilitan el flujo de todo el proceso de traducción. Así lo reconoce la norma internacional de calidad para servicios de traducción ISO-17100, una referencia del sector, en la que se enumeran todas las funciones de la gestión de proyectos en la preproducción, producción y posproducción.

La gestión de proyectos depende de numerosos factores internos y externos a la propia empresa donde se desarrolla. Todas esas influencias repercuten de diversas maneras en los distintos estilos de gestión: los procesos que tienen lugar desde que un cliente solicita la realización de un proyecto de traducción hasta que este llega a su fin y se entrega a dicho cliente deberían ser exactamente los mismos, pero el modo en que se implantan y ejecutan difieren según los principios y formas de trabajar de cada empresa.

En este artículo cubriremos todos estos aspectos y desarrollaremos todo lo que ocurre en los procesos para que los lectores puedan tener una visión general de todo este procedimiento y de la importancia radical que tiene en la industria de la lengua: un puesto profesional y una especialización necesaria y vital para cualquier organización con independencia de su tamaño.

ficha

Juan José Arevalillo Doval

2022

Arevalillo Doval, Juan José. 2022. "Gestión de proyectos" @ *ENTI (Enciclopedia de traducción e interpretación).* AIETI.

https://doi.org/10.5281/zenodo.6370622

https://www.aieti.eu/enti/project_management_SPA/

Entrada

- **ENG** *Project management* **CAT** *Gestió de projectes* **EUS** *Proiektuen kudeaketa* **GLG** *Xestión de proxectos* **POR** *Gerenciamento de projetos*

contenido

Introducción | Entorno profesional de la industria de la lengua y su relación con la gestión de proyectos | Principales rasgos de un proyecto | Gestión de proyectos de traducción: sus fases | Potencial para la investigación

Introducción

El mundo de la traducción ha sufrido una indudable revolución en los últimos años, fomentada en gran medida por la aplicación de la informática a los usos diarios del traductor. De hecho, en un período de tiempo relativamente corto, el traductor ha pasado de trabajar con la máquina de escribir tradicional a manejar los más potentes procesadores de texto y los programas integrales más complejos del mercado de ayuda al traductor. Un buen ejemplo de esta evolución ha sido la desaparición temprana del uso del dictáfono, antaño uno de

los dispositivos favoritos de los traductores de la antigua escuela, que se convirtió hace tiempo ya en una pieza de museo cuando se vio relegado por los programas informáticos que permitían al traductor dictarle al ordenador la traducción a la vista para que este interpretara el texto y lo escribiera en la pantalla con un sorprendente índice de acierto.

Los programas de traducción asistida supusieron un punto de inflexión tan grande en el sector de la traducción como lo fue la aparición del ordenador personal de uso doméstico en los últimos decenios del siglo XX, cuando la informática se asentó como algo habitual en cualquier aspecto de nuestras vidas. Esos avances han ido creciendo en proporción geométrica hasta nuestros días, por lo que el traductor profesional se encuentra ante un gran número de herramientas a su disposición que permiten una mayor productividad, eficacia y rapidez en su quehacer cotidiano, además de ayudarle a organizar sus tareas y archivos con un mayor orden. Como decíamos, la tecnología no deja de evolucionar y repercutir en nuestro día a día, por lo que no es de extrañar que algunos avances, como la traducción automática, se hayan convertido en un asiduo acompañante. Tanto es así, que en el caso de la traducción automática incluso han dado lugar a un nuevo perfil profesional: la posedición, una especialidad cada vez más solicitada y en la que aún no existe el número suficiente de profesionales especializados. De hecho, este es uno de los mejores ejemplos que demuestra la interdependencia de la tecnología aplicada. Actualmente no se concibe el trabajo del traductor sin estas herramientas y con otras específicas del sector. No cabe ninguna duda de que la informática ha sacado al traductor de su legendario aislamiento y ha abierto ante él una larga serie de recursos de todo tipo que facilitan su tarea hasta un punto impensable hasta hace bien poco: Internet, los programas de traducción asistida, los procesadores de texto, los utensilios

terminológicos y otros programas compartidos con otros sectores laborales, han disparado la productividad del traductor actual.

Asimismo, y en paralelo con el cambio experimentado, el material que hay que traducir ha experimentado un crecimiento en proporción geométrica, no solo en cantidad sino también en cuanto a la complejidad del manejo de los formatos. Para hacer frente a la nueva situación, la figura del traductor encerrado en sí mismo y su trabajo ha sufrido una metamorfosis que lo convierte, con mucha frecuencia, en integrante de un equipo más amplio y pluridisciplinar que pretende cubrir todo el proceso de traducción, desde la llegada del texto original hasta la entrega de su traducción. Comoquiera que cada vez es mayor el número de traducciones que precisan este tratamiento, y como el mercado requiere unos plazos cada vez más exiguos, la gestión de estos proyectos se hace imprescindible para llegar a buen puerto.

La gestión de proyectos de traducción abarca un gran número de tareas de mayor o menor envergadura que pueden marcar de forma decisiva el éxito de un proyecto dado. No hay que olvidar que el traductor autónomo funciona, en realidad, como una empresa unipersonal, por lo que él mismo reúne en su persona todas las funciones que en una empresa cubren distintos individuos con diferentes responsabilidades. Por esta razón, resulta muy importante saber encuadrar el entorno de trabajo en el que se sitúan empresas de traducción y traductores.

Todo el entorno que rodea al traductor profesional ejerce su influencia en el modo de trabajo de una empresa y de un traductor. Si bien la gestión de proyectos y sus distintas fases están claramente definidas para todos por el propio uso profesional y por la norma de calidad para servicios de traducción ISO-17100, la interpretación que se hace de cada una de ellas en su puesta en práctica puede diferir en mayor

y menor medida según las distintas concepciones y visiones que tengan de cada una de estas influencias las distintas empresas y traductores. Por esta razón, los modelos de gestión, aun siendo parecidos, pueden presentar diferencias significativas en la ponderación de las distintas fases que veremos más adelante: una empresa puede prestar más atención a la fase de preproducción; otras, a la de producción... Dentro de cada macrofase, unas otorgarán prevalencia a la elaboración de presupuestos; otras, a la revisión; otras, al control de calidad final, y cuantas combinaciones queramos pensar.

Por esta razón, vamos a pasar a estudiar el ecosistema del sector de la traducción y localización, de modo que se pueda tener una visión clara de las distintas variables e influencias existentes en el mundo profesional real, ya sea como empleado de una empresa o como traductor autónomo. Recordemos que un gestor tendrá que adaptarse al estilo de gestión general y de los proyectos en particular que establezca la empresa, que, a su vez, vendrá marcado por relaciones que se han ido definiendo a lo largo de años de actividad.

cabecera

¶ Entorno profesional de la industria de la lengua y su relación con la gestión de proyectos

Para el conocimiento adecuado de todo lo que rodea a una empresa de traducción, resulta preciso saber cuál es su ámbito de actuación y qué fuerzas internas y externas ejercen su influencia sobre ella. Esas fuerzas desempeñan un papel decisivo en la mayoría de los casos y determinan las sendas de negocio.

Desde ese ámbito general iremos bajando hacia las empresas y dentro de ellas para conocer sus estructuras, ver cómo les afectan

esas fuerzas y finalmente llegar hasta los profesionales que se encuadran en ellas: traductores, revisores, correctores, gestores de proyectos, ingenieros lingüísticos y un buen número de diversas especialidades.

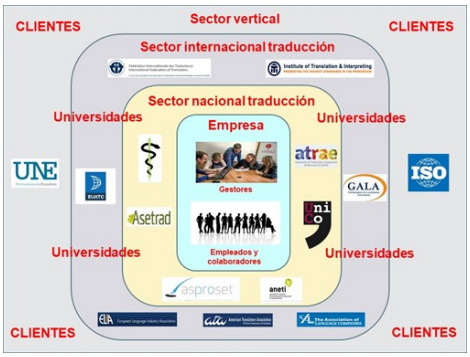
El sector de la traducción está en continuo movimiento y ha experimentado una evolución significativa en los últimos decenios. Hacia finales del siglo pasado, a los traductores se los consideraba profesionales aislados en su mundo de libros y diccionarios. Esa imagen pasó a la historia ya antes de que acabara el siglo. Los avances acaecidos con las diferentes generaciones de ordenadores desde la aparición de la informática fueron imparables, y poco a poco los traductores, al igual que en los demás sectores industriales, se fueron aprovechando de la tecnología, y con los años presenciaron el surgimiento de programas informáticos especializados para la traducción.

La evolución era, es y será imparable. Así, Oroszi (2018) considera lo siguiente a este respecto: «It's our job to show our customers that they can introduce new possibilities into their workflows and integrate complex translation technology systems». Para ejemplificarlo, recurre a la comparación entre la localización y el caso que se dio en el sector de la automoción con la aparición de la robótica, que supuestamente sustituiría a los humanos. Lejos de ello, la tecnología no destruyó sus empleos en el sector, sino que la automatización propició la redefinición del valor del trabajador, lo que facilitó una auténtica revolución en la automoción. Esto mismo ha ocurrido en la industria de la lengua con la aparición de nuevos perfiles y nuevas especialidades, lo que abre el abanico a una amplia oferta de servicios que deben buscar su hueco en la propia gestión.

Son numerosos los factores que intervienen en el sector internacional de la traducción. La tecnología cambia la forma en que las empresas

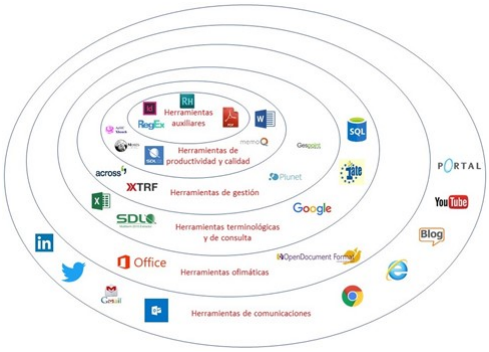
y sus clientes gestionan la globalización. La traducción aumentada, la traducción automática neuronal, los contenidos automatizados y la gestión de proyectos automatizada se aprovechan de tecnología punta como el *big data* y la inteligencia artificial. Tal es la importancia de la tecnología que basta con echarle un vistazo al atlas de la tecnología lingüística de Nimdzi (2021) para comprobar el universo de aplicaciones, y que la gran mayoría forman parte del panorama del gestor de proyectos, quien tendrá que lidiar con ellas en su trabajo cotidiano.

Empresas y traductores no trabajan en un entorno libre de influencias, sino que se integran en diversas estructuras profesionales, reglamentarias o de otro tipo. Así, una empresa de traducción recibe la influencia de su relación con sus propios empleados y los colaboradores externos; a su vez, la empresa como un todo recibe influencias de las distintas organizaciones profesionales —normalmente asociaciones de empresas de traducción y de traductores— de diversas formas: recomendaciones, códigos éticos, acuerdos específicos, etc. Al mismo tiempo, estas asociaciones nacionales reciben la influencia de sus equivalentes internacionales. Finalmente, se encuentra ese sector vertical compuesto por los clientes, quienes marcan sus diversas pautas al sector horizontal de la industria de la lengua. En esta misma capa existen también entidades de normalización que establecen normas de calidad o especificaciones técnicas que afectan a la operatividad del sector en distintos frentes,



Influencias del sector recibidas por empresas y traductores.[Elaboración propia].

en ocasiones incluso de forma obligatoria. Entre todas estas capas se mueven las universidades, pues pretenden adquirir con mayor o menor éxito toda la información posible del mundo profesional para incorporarla a sus programas académicos de modo que faciliten la incorporación de sus egresados al mundo real. En la gráfica siguiente intentamos representar toda esta interdependencia entre las diversas capas que integran la industria de la lengua: esas capas ejercen una fuerza centrípeta que recae finalmente en las empresas y profesionales. Estas fuerzas llevan a unos y otros a implantar su propio modelo de gestión empresarial, que influye directamente en el modelo de gestión de proyectos para ajustarse a las distintas especificaciones, necesidades, normativas y cualesquiera otros aspectos.



Herramientas del escritorio del traductor profesional. [Elaboración propia].

Como se desprende de lo anterior, resulta fundamental conocer el entorno en el que se mueven los profesionales del sector de la traducción para saber dónde situarse dentro del panorama global de las actividades profesionales. El sector de la traducción está muy desarrollado y son muchas las fuerzas que convergen y hacen que la especialización sea cada vez mayor. De un modo estándar, el profesional se enfrenta a un mundo de herramientas muy amplio que usa en su quehacer cotidiano. Cuando el perfil de ese profesional es el del gestor, se entiende que se trata de un profesional de experiencia que, a ser posible, ha pasado por las etapas de traductor e incluso revisor. Si es así tendrá una visión más precisa de las exigencias de clientes,

empresas y demás agentes, y conocerá de primera mano todas esas influencias que conforman su trabajo. En esta imagen hemos representado de forma no exhaustiva el entorno habitual de trabajo de un profesional de la industria de la lengua y los distintos niveles de herramientas profesionales que entran en juego en su trabajo.

Por lo tanto, el desarrollo de la tecnología de la información en la industria de la traducción ha sido imparable en las últimas décadas. Todo esto ha llevado a un cambio en la percepción de los desafíos en esta industria. Por ello, entendemos que, antes de adentrarse en las distintas tareas que desarrolla un gestor, resulte fundamental centrarse en todo lo que le concierne desde cualquier punto de vista, como paso previo a su trabajo.

No obstante lo dicho, la organización puede resentirse de las fuerzas externas que actúan sobre ella, tal como hemos mencionado con anterioridad. Así Beninatto y Johnson (2017: 11) establecen las funciones troncales en una empresa de traducción, a saber: gestión de proveedores, gestión de proyectos y ventas, que son el eje de la gestión de una empresa al aportar valor a esta. Nunca deben faltar de un modo u otro. A su vez, hay una serie de actividades de apoyo: dirección, estructura, cultura, finanzas, instalaciones y recursos humanos, tecnología y aseguramiento de la calidad que permiten crear un marco para minimizar los riesgos y maximizar el efecto de las funciones troncales. A su vez, fuera del círculo de las actividades de apoyo nos encontramos las fuerzas del sector que nos pueden orientar al riesgo o al éxito: nuevos actores en el mercado, clientes, sustitutos, rivalidad y proveedores.

cabecera

¶ Principales rasgos de un proyecto

El concepto de proyecto puede variar sensiblemente según el tipo de trabajo acometido. Al tener un sentido muy amplio, no es lo mismo acometer un trabajo de ingeniería civil que un proyecto de documentación. Por eso, como punto de partida es conveniente ver cómo se define en los diccionarios. En el DLE nos encontramos con cinco acepciones, de las cuales solo dos encajan en la idea que se está tratando:

- Conjunto de escritos, cálculos y dibujos que se hacen para dar idea de cómo ha de ser y lo que ha de costar una obra de arquitectura o de ingeniería.
- Primer esquema o plan de cualquier trabajo que se hace a veces como prueba antes de darle la forma definitiva.

A raíz de estas dos definiciones, vemos una primera acepción muy específica a los dominios de la arquitectura y la ingeniería, los originadores de este tipo de organización de trabajo. En cambio, la segunda acepción es más general y puede ajustarse básicamente a cualquier entorno de trabajo o especialidad, si bien contiene un matiz de provisionalidad que no se corresponde con el uso que se le da en el campo de la traducción, ya que cubre actividades que no son provisionales, sino más o menos definitivas.

En cambio, en el Webster, quizás más acostumbrado a la presencia de este concepto en el mundo profesional anglosajón en general y a su carácter pragmático, se define del modo siguiente:

- *A specific plan or design.*
- *A planned undertaking.*

Si nos adentramos en definiciones más especializadas, pueden apreciarse nuevos rasgos esenciales de los proyectos en el ámbito empresarial. Así el Project Management Institute (2004: 5) define un proyecto del modo siguiente: «A project is a temporary endeavor

undertaken to achieve a particular aim. Projects differ from operations in that operations are ongoing and repetitive while projects are temporary and unique».

La diferencia entre *proyectos* y *operaciones* es muy importante, ya que, si bien marca sus respectivas peculiaridades, pone a ambos en un mismo nivel de cotidianeidad. La principal distinción estriba en su relación temporal: los proyectos tienen un marco definido con principio y fin, mientras que las operaciones son continuadas. Las operaciones implican continuidad, más o menos de lo mismo. Por otro lado, los proyectos son lineales. Esta temporalidad probablemente sea uno de los rasgos más esenciales de los proyectos. No obstante, otros autores añaden otro rasgo muy importante en el concepto de proyecto, que es su recurrencia en el tiempo: por ejemplo, un proyecto consistente en desarrollar un sistema informático nuevo consta de un número de proyectos interrelacionados.

Efectivamente, la recurrencia de los proyectos está fuera de toda duda, en especial en el sector de la traducción cuando se producen actualizaciones de textos ya traducidos, algo cada vez más frecuente con los contenidos de Internet y la rápida sucesión de versiones de productos en el mercado y la tendencia actual de la localización continua. Esta recurrencia en ningún caso significa repetitividad, ya que cada proyecto encierra actividades o tareas que pueden diferir entre sí, aunque presenten un tronco común en cuanto a las tareas más habituales.

Un *proyecto* podría definirse como «el conjunto de actividades afines (o al menos relacionadas) y planificadas que, al completarse, producen unos resultados predefinidos» (Arevalillo-Doval 2016: 18). El elemento vertebrador es la interrelación entre esas actividades, dado que la finalización de una suele conllevar el comienzo de otra.

Todos los proyectos tienen, obviamente, un principio y un fin, por lo que se encuadran en un marco temporal; además, los costes en que se incurre durante su realización desempeñan un papel fundamental para su finalización con la calidad debida. Por todo ello, el éxito de un proyecto dependerá del cumplimiento de los plazos, según el presupuesto marcado y la calidad pretendida. El control de estas tres variables, no obstante, resulta tremendamente difícil, por lo que es esencial una planificación racional.

Sin embargo, de nada serviría lo anteriormente dicho si no se alcanza el fin último: cubrir todos los requisitos del cliente y satisfacerlo y garantizar la continuidad. Por lo tanto, si se desea acometer una planificación correcta, no solo debemos tener en cuenta nuestras propias necesidades, sino también las del cliente, quien, al fin y a la postre, es quien solicita el servicio de traducción y quien más interesado está en recibir una traducción en los plazos convenidos, con el coste presupuestado (o menor, si fuera posible) y con la máxima calidad que permitan el texto original o las especificaciones del cliente en proyectos complejos de localización.

Un problema adicional a este respecto es que las expectativas del cliente pueden diferir sobremanera de lo que realmente desea o de lo que pretende pagar a cambio del servicio. En unas ocasiones puede ser por desconocimiento del servicio que solicita y de todo lo que lo rodea; en otras, puede ser por una intención oculta del cliente de sacar provecho de una situación confusa. De ahí que la primera tarea de un gestor de proyectos, inmediatamente después de producirse el primer contacto con la solicitud por parte del cliente, consiste en determinar con claridad qué quiere el cliente o lo que cree querer y lo que puede obtener a cambio de lo que pretende pagar , y después comprobar si somos capaces de prestar ese servicio en las condiciones reales del proyecto. En definitiva, cuando el cliente desconoce la esencia del servicio de traducción o localización que

pretende solicitar, es labor del gestor o de la persona que intervenga en el primer contacto —según la organización de la empresa— *educar* al cliente y hacerle ver la realidad del proceso y las tareas involucradas para así llegar a un acuerdo entre ambas partes que cierre las diferencias entre lo que el cliente desea y lo que el proveedor de servicios lingüísticos puede ofrecerle en función del volumen, los plazos y la calidad.

Como punto de partida, se puede establecer que los proyectos se conciben, planifican, realizan, controlan y revisan. Este presupuesto supone la espina dorsal de un proyecto, pero también es preciso fijar una serie de hitos que sirvan de frontera entre una fase y otra, aunque bien es verdad que puede producirse un solapamiento de fases para satisfacer requisitos específicos. En cualquier caso, los proyectos se dividen en fases, y el control de calidad del proyecto se asegura mediante el cumplimiento exacto de cada una de ellas.

Como se ha expresado anteriormente, los proyectos se encuadran en un marco temporal, en unos plazos; además, tienen un carácter único, ya que cada proyecto se aplica a unas necesidades específicas que cubre un producto o servicio. Pero la planificación de un proyecto —en especial en el campo de la traducción— también es un proceso reiterativo: muchos de los aspectos del proyecto o de una fase en particular son susceptibles de repetición en un entorno dado; de ahí, la aparición de las memorias de traducción, que vieron la luz con la intención de ahorrar costes que tenían, más que nadie, las grandes multinacionales de la traducción, que lanzaban al mercado nuevas versiones y actualizaciones de productos, que en gran medida reutilizaban las versiones anteriores.

La previsión de los riesgos (lo que puede pasar y se espera que pase) y las contingencias (lo que puede pasar que no se espera que pase) tiene una gran influencia en el éxito final del proyecto y nos

permite maniobrar dentro de un margen calculado de error. La anticipación a los problemas potenciales puede suponer un colchón que nos ayudará a gestionar y prever las potenciales desviaciones. Así, por ejemplo, el posible retraso que podría suponer un problema debido al rendimiento de un programa de memorias de traducción con un archivo de gran tamaño en el que predominen las tablas o en el que se produzcan cambios automáticos repentinos en el formato de las fuentes tipográficas puede cubrirse con un tiempo adicional que se incluya en la fecha de entrega . Incluso, es más que conveniente reservar un tiempo adicional para contar con los problemas inesperados. Estas cautelas deben establecerse en el mismo momento en que se recibe la solicitud de traducción para no pillarnos los dedos con un plazo demasiado justo. De ahí la importancia que supone disponer de un gestor de proyecto experimentado, capaz de escuchar las opiniones de los traductores sobre los conflictos que encierre el texto original o las especificaciones del proyecto, y las aplicaciones que se vayan a usar.

Asimismo, el gestor de proyectos debe preparar una serie de plantillas o procedimientos concretos que aplique habitualmente para adaptarse a los requisitos de calidad del cliente, que se autoimpone el proveedor mediante una norma de calidad.

La existencia de una metodología eficaz permitirá un flujo de comunicación más fluido entre los distintos participantes en el proyecto, y se evitará un fracaso seguro en su gestión. No es raro que se den situaciones equívocas de los deseos del cliente en el día a día profesional porque no siempre los clientes conocen con exactitud los principios básicos del proceso de traducción y, por ello, dan por supuestas ciertas situaciones que no son tales o, por el contrario,

no facilitan toda la información necesaria al gestor de proyectos de traducción, por lo que este debe *pelearse* con el cliente para reducir al máximo esa posible brecha de comunicación entre cliente y proveedor.

Las tres variables troncales de la gestión de proyectos.

En definitiva, en la gestión de proyectos de traducción no todo se puede valorar objetivamente. Pero en lo que sí coinciden numerosos autores, teóricos y prácticos, es en la existencia de tres aspectos clave, las *variables troncales:* plazos, costes y calidad.

Así, Lock (2003: 26), al definir los objetivos de los proyectos en un ámbito general aplicable a todos los sectores, afirma: «Pero en ocasiones es necesario identificar uno de los tres objetivos principales —calidad, coste y tiempo— y atribuirle una importancia especial». Este hecho de la preponderancia de una de las variables sobre las demás también la confirma Pailhé (2004: 11): «This shows us that you cannot focus on one qualitative aspect without detrimentally affecting the other».

Desde una perspectiva similar, pero con otras variables, se expresa O'Connell (1996: 9 a medio camino entre los proyectos generales y los específicos de traducción: «Function (functionality, delivery date, effort, quality) = constant. [...] If you change any of these variables, then all the others will change correspondingly». En cualquier caso, las tres variables sí se encuentran presentes, directa o indirectamente.

Pailhé (2004: 12), en una línea absolutamente pragmática, fruto de su experiencia diaria personal, coincide en las tres variables, pero añade un matiz de suma importancia: la reducción de costes, un caballo de batalla en el mundo profesional, conlleva el desequilibrio de las tres variables, por lo general en detrimento de la calidad y en beneficio de los plazos.

En la misma línea, Larsen (2002: 26) no deja ningún resquicio a la duda cuando, al referirse al sector de la traducción, asegura:

> **Los traductores profesionales precisan comprender el punto de vista de los clientes: ¿cuáles son sus requisitos de tiempo, calidad y costes? La entrega del trabajo se basará en estos criterios. Por si no fuera suficiente, también deben ajustarse a unos objetivos prefijados de rentabilidad interna, productividad y calidad**.

Larsen, que también refleja un aspecto más pragmático, sin dejar de coincidir con los teóricos, menciona las tres variables y, además, introduce otros dos conceptos: *rentabilidad interna* y *productividad*, que son fundamentales para la supervivencia de una empresa de traducción y que se subordinan indudablemente a plazos y costes. De hecho, cada vez son más numerosas las empresas de cualquier campo que controlan estrictamente la productividad. En su trabajo de campo sobre los sistemas de gestión del rendimiento en la empresa española Hermes Traducciones y Servicios Lingüísticos, Gil (2003: 19) identifica la necesidad de medir la productividad y la incidencia que tiene en el rendimiento particular de los empleados y de la propia empresa.

La necesidad de cuantificar la productividad es la primera piedra de toque al preparar un proyecto, ya que el número de palabras diarias que puede abordar un traductor es la piedra angular del proyecto, y en torno a él girarán todos los presupuestos de plazos y costes. Por esta razón, Devaux (2000) confirma la importancia de la productividad con la idea de que solo es posible mejorar lo

que se puede medir. Por lo tanto, resulta preciso definir unos criterios cuantificables para las tres variables, fundamentales para determinar el rendimiento global, como menciona Stoeller (2004: 4): «A metric against which to measure project performance in terms of progress, money spent and quality is necessary».

Diagrama general de la gestión de proyectos. [Elaboración propia y de Hermes Traducciones]

Por lo tanto, para resumir, podemos afirmar que estas tres variables troncales con diversas variaciones o adiciones se encuentran presentes en todos los proyectos de traducción, y serán los gestores quienes tengan que lidiar con estas tres variables: cuanto más regular sea el triángulo equilátero, más eficiente será el trabajo del gestor.

Ahora podemos tener un mapa de lo que se mueve de forma interrelacionada en la gestión de proyectos, que el gestor de proyectos debe equilibrar y proporcionar en su trabajo diario. En la gráfica siguiente podemos ver estas características y su grado de interrelación: las tres variables troncales a partir de las cuales el gestor inicia su trabajo: costes, calidad y plazos —representados por la línea temporal—, y los adicionales que el gestor debe controlar, teniendo en cuenta que su trazabilidad y seguimiento nos obliga a registrar todo para poder hacer su rastreo hacia atrás y hacia adelante para tener controlado todo el proyecto. Finalmente, todos los procesos, absolutamente todos, deben ser cuantificables, por lo que hay que realizar mediciones de todos ellos mediante indicadores que marquen el grado de realización, eficacia y cumplimiento.

cabecera

¶ Gestión de proyectos de traducción. Sus fases

El modo en que las fases y tareas se organizan y estructuran son muy variables y dependen del modo en que cada organización entiende su propio flujo de trabajo y las influencias del sector y de todas las partes interesadas, por lo que la frontera entre fases y tareas en más de un caso puede ser poco clara y solaparse. No obstante , la norma internacional de calidad UNE-EN-ISO-17100 (UNE 2015) para servicios de traducción hace referencia directa a la gestión de proyectos y sus responsabilidades, una novedad respecto a su predecesora europea UNE-EN-15038 (UNE 2006), que, si bien la mencionaba, se limitaba a esa mera mención y a listar los procedimientos. Es cierto que de esa enumeración se desprendía cierto orden de realización, pero no se refería en ningún momento a dichas responsabilidades.

La norma ISO-1700 establece tres macrofases que regulan la organización de la gestión de todo proyecto de traducción:

- Preproducción: desde la solicitud del cliente hasta la asignación de tareas y recursos, y la pretraducción. Básicamente, la aprobación del proyecto y el establecimiento de sus especificaciones.
- Producción: comprende desde la traducción hasta la entrega al cliente, incluidas la propia traducción, la revisión y corrección, maquetación y el control de calidad en general.
- Posproducción: desde entrega al cliente hasta el cierre del proyecto y facturación, incluidas la revisión por el cliente y la introducción de cambios a partir de ella, la comprobación de satisfacción del cliente y la incorporación de comentarios del cliente a especificaciones de futuros proyectos.

Cada una de esas tres macrofases acarrea una lista de tareas que circulan en paralelo a ellas y las constituyen. Todas estas macrofases encajarán en un proyecto según la metodología que empleemos, por

lo que las tareas correrán igual suerte. Las tareas principales, que rara vez suelen faltar, son las que se detallan en la gráfica siguiente, en las que tiene plena responsabilidad el gestor de proyectos:

La preproducción es, sin duda, una macrofase crucial para el desarrollo posterior del proyecto, ya que es donde se establecen las especificaciones (el *translation brief*) que acompañarán al proyecto en todo su ciclo vital. Desde el mismo momento en que el cliente se pone en contacto con la empresa de traducción o el traductor, es preciso comprobar la viabilidad del proyecto en función del volumen, plazos y pares de idiomas solicitados. Una vez confirmada la viabilidad, pasamos a elaborar el presupuesto. Este paso resulta fundamental porque entran ya en juego los pilares de que hemos hablado: el precio y el plazo, para los cuales antes se habrán tenido en cuenta los costes de producción y el plazo interno que permita ajustarse al plazo requerido por el cliente con la calidad exigida. En esta fase del presupuesto es preciso dominar los conceptos de palabras totales y ponderadas, que permitirán realizar con toda precisión los cálculos de costes y plazos. En este presupuesto también se pueden incluir las condiciones específicas del proyecto, que pueden variar sensiblemente. Si el cliente aprueba este presupuesto,

Flujo de trabajo desglosado en gestión de proyectos de traducción. [Elaboración propia y de Hermes Traducciones].

deberemos formalizar toda la documentación que permita poner en marcha el proyecto real: contratos, pedidos, especificaciones o el propio presupuesto firmado.

Después, se debe comprobar que contamos con el material definitivo para empezar a trabajar y prepararlo en sus distintas facetas: administrativa, técnica y lingüística. Estos tres aspectos resultarán cruciales en el desarrollo futuro del proyecto, ya que las tareas posteriores dependerán de las distintas especificaciones e instrucciones que aquí se generen.

Al finalizar la preparación pasamos a la fase de producción, que básicamente consistirá en traducir siguiendo las especificaciones. Una vez que el traductor finaliza su traducción, tras proceder a su autorrevisión, pasará el material al gestor para que este se lo distribuya al revisor. La revisión o cotejo bilingüe es el eje de la norma ISO-17100 porque es el primer paso, obligatorio, del control de calidad. Esta debe llevarla a cabo un profesional distinto del traductor . Tras ella se puede proceder a la corrección o comprobación monolingüe, también conocida como *corrección de concepto* o *corrección del especialista,* que tiene carácter optativo según el proyecto. En determinados contextos, el revisor y el corrector pueden reunirse en la misma persona y efectuarse al mismo tiempo. También puede darse la corrección de pruebas, una vez que se ha convertido la traducción al formato final de entrega; para ello, se comprobará la correcta disposición tipográfica de la traducción y la ausencia de erratas.

Tras finalizar este proceso completo de control de calidad, en el que pueden emplearse herramientas especializadas y semiautomatizadas, se le pasa al gestor todo el material del proyecto para que lleve a cabo la comprobación final y se haga la entrega al cliente.

A continuación, se entra en la posproducción, cuya base son los comentarios del cliente, que puede requerir cambios específicos. Si así fuera, se producirá una segunda entrega y, en circunstancias normales, se cerrará el proyecto, se archivarán debidamente los distintos elementos y se procederá a su facturación. Aquí acaba la labor del gestor. Se trata de una actividad muy variada, puesto que cada fase tiene sus peculiaridades, pero es la preproducción donde la labor es más importante por el efecto dominó que puede tener.

En todo este proceso, el gestor del proyecto desempeña una función primordial, ya que es el eje sobre el que gira toda la actividad. A menudo, los gestores de proyectos cuentan con una formación lingüística o traductológica, aunque cada vez resulta más habitual encontrarse a meros gestores que poco han tenido que ver con el trabajo en sí, lo cual puede acarrear situaciones difíciles al no contemplar puntos potenciales de conflicto ni detectar áreas problemáticas dentro de un proyecto, e incluso pueden no ser capaces de conocer debidamente los procedimientos y los recursos que supone una traducción.

Resulta una obviedad, pero en ocasiones se olvida, que los gestores de proyecto deben conocer y comprender el negocio de la traducción y los productos que encierra porque van a tratar con distintos miembros de un equipo, distintos idiomas, actualizaciones de última hora y un sinfín de avatares propios de este sector.

Tal como establece la norma de calidad para servicios de traducción ISO-17100 (UNE 2015: 16-17), los gestores de proyecto deben responsabilizarse de las tareas siguientes:

- identificación de los requisitos fundamentales y especificaciones del proyecto durante el proceso de preproducción;

- seguimiento de los procedimientos y especificaciones a lo largo de toda la producción;
- supervisión y control del proceso de preparación del proyecto;
- asignación de un traductor o traductores competentes para el proyecto;
- asignación de un revisor o revisores competentes;
- asignación de un corrector o correctores de concepto competentes cuando proceda;
- distribución de la información y emisión de instrucciones relacionadas con la asignación y gestión del proyecto de traducción a todos los participantes;
- control del cumplimiento de plazos durante todo el proyecto;
- supervisión y control del cumplimiento de la planificación y costes;
- control constante del cumplimiento de las condiciones del pedido o contrato del proyecto, sus especificaciones y, cuando proceda, comunicación con todos los participantes, incluido el cliente;
- gestión y obtención de comentarios o respuestas del cliente;
- verificación de la satisfacción de las especificaciones del servicio de traducción antes de la aprobación del proyecto;
- entrega al cliente según las instrucciones pertinentes;
- implantación de medidas y acciones correctoras cuando procedan;
- preparación de los datos de facturación para su entrega al departamento correspondiente (en algunos casos, el gestor puede elaborar la factura y enviarla al cliente).

Todas estas funciones están presentes en todas las actividades mencionadas en las secciones anteriores. No obstante, a todas las anteriores se les puede añadir alguna función adicional, en virtud de las necesidades organizativas de cada empresa, ya que un gestor de proyectos *per se* debe conocer su entorno de trabajo y el proyecto en

cuestión. Por esa razón en algunas empresas de traducción dentro de sus responsabilidades figura la traducción de parte del proyecto, aunque sea en un nivel mínimo. Este hecho garantiza el conocimiento del proyecto desde dentro e incluso puede dar lugar a aflorar algunos de los problemas ocultos que un traductor menos experimentado puede pasar por alto o no prever.

Asimismo, es un caso típico que el cliente no exprese el ámbito debido de un proyecto, e incluso no mencione todos sus pormenores, en cuyo caso el gestor de proyecto debe hacer un esfuerzo por conseguir toda la información necesaria del cliente y supervisar todas las desviaciones que se produzcan entre el ámbito inicial del proyecto y las especificaciones y planes estimados en el presupuesto inicial. Esta tarea también supone el control preciso del material recibido y entregado, o de las actividades realizadas no previstas en el proyecto, para garantizar la facturación total del trabajo. Es tal la importancia de todo esto que se recomienda que todas estas desviaciones y contactos con el cliente para aclaración de estas cuestiones queden registradas por escrito en sus comunicaciones.

Por lo tanto, podríamos decir del gestor de proyecto, que es el interlocutor de su empresa con el cliente, y dentro de su grupo el interlocutor global de todos los miembros, además debe ser capaz de mantener varios proyectos al mismo tiempo. De ahí que podamos decir que entre sus destrezas se encuentran las siguientes:

- conocimiento del entorno informático en lo relativo a equipos y programas:
- conocimiento del proceso de documentación en general;
- conocimiento de los procesos de calidad de la empresa y de las distintas funciones de cada perfil profesional;
- uso experto de los programas de gestión de proyectos, así como de procesadores de texto y hojas de cálculo;

- conocimiento de los programas de traducción asistida para tomar decisiones sobre qué herramienta emplear cuando proceda;
- conocimiento lingüístico y cultural general;
- buena capacidad de comunicación escrita y verbal;
- capacidad para gestionar diversas tareas simultáneas;
- capacidad de análisis;
- comprensión de los principales fundamentos financieros;
- conocimientos técnicos en general.

cabecera

Potencial para la investigación

La gestión de proyectos es la piedra angular del sector de la traducción y el puesto del gestor de proyectos es de los más cotizados. Una de las razones para ello es la escasez de personal docente experimentado para este tema, puesto que la propia indefinición del trabajo del gestor no facilita la organización de cursos a causa de la amplitud de su ámbito de trabajo. No obstante, son muchos los esfuerzos de algunas universidades por comenzar a ofrecer formación al respecto en sus grados y, sobre todo, en los cursos de posgrado, donde llevan impartiéndose desde hace ya años, más basados en la experiencia personal de los profesores que en unas directrices de gestión reales.

Por todo ello prevemos como líneas para futuros trabajos de investigación los sistemas de gestión del rendimiento global dentro del ámbito de la gestión de proyectos y, en concreto, el estudio de sistemas de revisión como herramienta formativa que permita reducir la curva de aprendizaje.

De esta línea de investigación podrían beneficiarse claramente no solo los entornos profesionales de una empresa, sino también traspasar los datos a las aulas.

En paralelo con el estudio de estos sistemas de evaluación de la calidad, el estudio de la productividad es otra interesante línea de investigación. El estudio de ambos elementos —productividad y calidad— puede arrojar mucha luz al rendimiento global de los traductores. En el caso de la productividad, otra línea abierta consiste en la investigación de la posedición de las traducciones automáticas, puesto que resulta vital para las empresas tener la capacidad suficiente para valorar el trabajo que les llega ya traducido, de modo que una calidad deficiente no vaya en detrimento de la productividad.

También en conexión con lo anterior, otra línea potencial de investigación consiste en establecer sistemas de medición para revisores y gestores, pues estos sistemas en la actualidad parecen centrados en la función del traductor únicamente. El gestor de proyectos es el eje motriz y sus responsabilidades son significativas, por lo que es esencial que también tenga referencias de rendimiento implantadas en el sistema. Asimismo, la labor del revisor es esencial para que funcione la cadena de gestión, por lo que sería muy interesante estudiar formas de medir el rendimiento de los revisores.

cabecera

Referencias

* Arevalillo Doval, Juan José. 2015. *Gestión de proyectos, control de calidad y categorización de errores a partir del proceso de revisión.* Málaga: Universidad de Málaga. PhD thesis. [+info]

* Beninatto, Renato & Tucker Johnson. 2017. *The General Theory of the Translation Company.* Seattle: Nimdzi. ISBN: 9780999289402. [+info]

Devaux, S. A. 2000. “Getting a Grip?” @ *Language International* 12/2, 12-13.

Gil, Javier. 2003. *The Impact of a Performance Management System on a Translation Company. Hermes Traducciones' Case Study.* Bath: Bath University. MA thesis.

Larsen, Inger. 2001. “Educating Translators for Success?” @ *Language International* 13/6, 42-45. Versión en español: “¿Formamos a los traductores para el éxito o para el fracaso?”. *La linterna del traductor* 1 (2002), 22-27. [+info] [quod vide]

* Lock, Dennis. 2003. *Fundamentos de la gestión de proyectos*. Madrid: AENOR. ISBN: 9788481433425. [+info]

O’Connell, Fergus. 1996. *How to Run Successful Projects II: The Silver Bullet*. Londres: Prentice Hall. ISBN: 9780132398565. [+info]

Meredith, Jack R. & Samuel J. Mantel. 2006. *Project Management: A Managerial Approach*. Danvers: Wiley. ISBN 9781119369097. [+info]

[n.n.] (Nimdzi). 2021. *Nimdzi Language Technology Atlas: The Definitive Guide to the Language Technology Landscape* [+info] [quod vide]

[n.n.] (PMI - Project Management Institute). 2004. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (third edition).* Newton Square: Project Management Institute. ISBN: 9781628251845. [+info]

* [n.n.] (UNE). 2006. *UNE-EN 15038:2006 Servicios de traducción. Requisitos para la prestación del servicio.* Madrid: UNE. [+info]

* [n.n.] (UNE). 2015. *UNE-EN ISO 17100:2015 Servicios de traducción. Requisitos para los servicios de traducción.* Madrid: UNE. [+info]

Oroszi, Norbert. 2018. *How Augmented Translation Will Redefine the Value of Translators.* [quod vide]

Pailhé, Philippe. 2004. “Is Quality Still Fashionable?” *Localisation Focus* 3/1, 11-13. [+info] [quod vide]

Stoeller, Willem. 2004. “The Hub of the Wheel”. @ *Multilingual Computing: Project Management Supplement* 63/15, 3-6.

Vitray, Kim. 2003. “Challenges of Localization Project Management”. *Multilingual Computing: Translation* Supplement 53/14, 9-12. [quod vide].

Créditos

Juan José Arevalillo Doval

Licenciado en Filología Inglesa por la Universidad Complutense de Madrid, máster en Traducción Especializada por el Instituto de Lenguas Modernas y Traductores de la Universidad Complutense de Madrid y doctor en traducción por la Universidad de Málaga. Profesional en el sector de la traducción desde 1980, es el director gerente de Hermes Traducciones y Servicios Lingüísticos. Arevalillo es profesor de Traducción e Interpretación en la Universidad Alfonso X el Sabio (Madrid), con las asignaturas de Revisión y corrección de traducciones, Gestión de proyectos de traducción, Localización, Traducción científico-técnica y Creación de empresas de traducción; director del posgrado *Experto en tradumática, localización y traducción audiovisual* (360 horas) y orientador profesional de esta misma universidad. También es docente de Traducción e Interpretación en la Universidad Internacional de Valencia, la Universitat Autònoma de Barcelona y el ISTRAD de Sevilla y colabora con otras universidades españolas y extranjeras. Exvicepresidente y extesorero de la European Union of Associations of Translation Companies (EUATC), actualmente Arevalillo es el EUATC Youth Ambassador, presidente de la Asociación Sectorial de Proveedores de Servicios de Traducción (ASPROSET) y presidente del comité técnico de normalización 174 para servicios de traducción de UNE, en

cuyo seno se han desarrollado las normas de calidad EN-15038 e ISO-17100.

Obra publicada con Licencia Creative Commons Reconocimiento No comercial 4.0

Asociación Ibérica de Estudios de Traducción e Interpretación (AIETI)