

**Tesis doctoral presentada por
Juan José Arevalillo Doval**

***Gestión de proyectos, control
de calidad y categorización
de errores a partir del
proceso de revisión***

Dirigida por la Dra. Gloria Corpas Pastor

**Departamento de Traducción e Interpretación
Universidad de Málaga**

Málaga, noviembre de 2015



Publicaciones y
Divulgación Científica

AUTOR: Juan José Arevalillo Doval

 <http://orcid.org/0000-0001-5094-6345>

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional:

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización

pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): riuma.uma.es

RESUMEN DE TESIS

Esta tesis cubre la gestión de proyectos de traducción de un modo amplio desde sus orígenes en el sector de la traducción, su evolución y su momento actual. La gestión de proyectos de traducción es el eje central de los servicios profesionales de traducción, por lo que se presenta información para generar un todo cercano y directo para profesionales y estudiantes. No obstante, la gestión de proyectos toca muchas áreas más allá de la prestación del servicio en sí, puesto que para que este tenga lugar se precisa la conjunción de numerosos recursos humanos y técnicos, y de otras circunstancias tangenciales del propio funcionamiento de este sector: desde la formación de los futuros traductores a la implantación de automatizaciones que permiten alcanzar una mayor productividad y aliviar las tareas repetitivas de un profesional bajo la etiqueta común de *control de calidad*.

La omnipresencia de la gestión de proyectos se debe, sobre todo, a los ingentes volúmenes de palabras que se gestionan y traducen, que han crecido en progresión geométrica en los últimos tiempos favorecidos por la tecnología, de la mano de la localización. Todo esto ha llevado a una tecnificación profesional fundamental para el perfil profesional actual.

Por otro lado, la evaluación del control de calidad, sobre todo en las fases de revisión y corrección, tiene un peso enorme dentro de todos los procesos que configuran un proyecto de traducción. El análisis de estas evaluaciones permite estructurar patrones de error habituales de forma que sea factible afrontar las deficiencias en esas áreas y así abordar las distintas acciones formativas que permitan reducir la posibilidad de error.

Esta tesis relaciona todos estos aspectos, pues su encadenamiento resulta vital para un ejercicio profesional adecuado. Al mismo tiempo, pretende mostrar los problemas potenciales que un traductor, revisor, corrector o gestor de proyectos —u otro perfil profesional— pueda encontrarse, sin descartar el uso académico desde una perspectiva práctica y docente. Por lo tanto, en esta tesis partimos de una hipótesis doble: la gestión de proyectos supone la correa transmisora de la actividad traductora actual en las empresas de traducción; y la evolución experimentada por el sector se debe fundamentalmente a la propia evolución de la informática y la tecnología que la acompañan, y en concreto las tecnologías

de la traducción. A partir de ello se desprende una serie de objetivos: describir la gestión de proyectos, determinar la importancia de la tecnología y la localización, demostrar la necesidad de los sistemas de gestión del rendimiento, establecer una tipología de errores de traducción y elaborar un estudio cuantitativo de los patrones de errores de traducción de casos reales.

Para la consecución de tales objetivos hemos dividido la tesis en seis capítulos, a los que siguen las conclusiones, los apéndices y cierra la bibliografía. La metodología empleada varía en función de la parte en estudio, por lo que en algunos casos será más expositiva y explicativa, y en otros tendrá marcado un acento más práctico.

CONCLUSIONES

1. La gestión de proyectos supone el eje central de los servicios profesionales de traducción, y de su implantación correcta en el flujo de trabajo dependen el éxito o el fracaso de una empresa de traducción. Efectivamente, la disparidad de las actividades que entran en juego en la traducción moderna acarrea una división de los trabajos muy estructurada, pautada e interdependiente. Si estas actividades no se asumen de un modo centralizado e integrado en la organización de la empresa, es prácticamente imposible llevar a buen puerto ningún proyecto de traducción de cierta envergadura. El sector de la traducción ha crecido mucho en las dos últimas décadas y ha sufrido una gran transformación, por lo que esa evolución ha conllevado unos usos y metodologías económicas, mercadotécnicas, comerciales y operativas hasta entonces desconocidas por el sector, que se basaba más bien en el trabajo aislado de traductores

no muy relacionados entre sí. Esa evolución ha llevado a tal concentración de recursos, tecnologías y volúmenes, que ha hecho necesario el establecimiento de las técnicas de gestión de proyectos que en otros sectores, principalmente técnicos, se llevaban implantando durante años.

2. Por esta razón planteábamos una doble hipótesis cuya primera parte consistía en que la gestión de proyectos era la correa transmisora de la actividad traductora actual en las empresas de traducción es nuestra hipótesis principal, y tras el trabajo de investigación efectuado entendemos que se ha demostrado con suficientes explicaciones respaldadas como se explica a continuación. En los capítulos primero, y tercero principalmente se ha explicado cómo se estructura en fases la gestión de proyectos de un proceso de traducción en general, y de localización en particular, desde la solicitud inicial del cliente hasta la entrega a este. Todas estas fases constituyen la base del trabajo de traducción puramente operativa, sino también de apoyo para que esta se pueda llevar a cabo, no solo en cuanto a los recursos humanos sino también a los recursos técnicos y administrativos necesarios. Todas esas fases aisladas no encajarían entre sí de no existir el concepto de gestión de proyectos y, en concreto, el trabajo del gestor que se encarga de vertebrar, organizar y secuenciar todas las tareas independientes de cada fase. La razón principal estriba en el hecho de que la traducción profesional —y sobre todo la desarrollada en empresas de traducción— ha dejado de ser una tarea aislada causado por el enorme volumen de proyectos y palabras por traducir, y la infinidad de formatos que exigen los clientes. Sin esa referencia central de la gestión de proyectos no sería viable acometer proyectos de traducción con la fiabilidad precisa. En el capítulo tercero se ponen ejemplos comentados de los diversos tipos de localización actuales que permiten tener una visión general del grado de complejidad técnica detrás de cada tarea que obliga a un trabajo en equipo, pautado, controlado y debidamente gestionado. Como refuerzo a todo lo anterior, esta primera hipótesis viene a confirmarse con la existencia de un alto grado de normalización en el sector de la traducción con la aparición de numerosas normas internacionales que cubren el espectro completo de la gestión de proyectos, sin olvidar, además, que la nueva norma ISO-17100 para servicios de traducción incluye ya el perfil del gestor de proyectos con especificación de sus tareas

básicas como eje del trabajo de gestión mencionado, a diferencia de la norma europea EN-15038 que era más general en este aspecto. La causa radica en la enorme evolución que ha sufrido el sector desde al año 2006 en que apareció la norma europea hasta el momento actual, en la que la gestión de proyectos ha crecido en progresión geométrica por los últimos avances tecnológicos y aparición de nuevos formatos de traducción y localización.

3. La segunda hipótesis consistía en que la evolución experimentada por el sector se debía fundamentalmente a la propia evolución de la informática y la tecnología que la acompañaban, y en concreto las tecnologías de la traducción. Esta hipótesis, que está íntimamente unida a la anterior, se ha debatido sobre todo en los capítulos segundo y tercero, en los que hemos explicado cómo el galopante avance tecnológico ha impregnado todos los poros de la sociedad actual y todos sus sectores. Este desarrollo, que parece no tener fin, también ha afectado muy positivamente al sector de la traducción, y ha sacado al traductor tradicional, al que hemos denominado *analógico*, de cierto aislamiento. Con la ventana de Internet a este traductor se le han abierto numerosas puertas hasta ahora desconocidas, lo que ha permitido un trabajo colaborativo. Pero no solo se ha visto beneficiado el traductor, sino también las empresas de traducción, que han reordenado sus perfiles y operaciones para acomodarse a la nueva realidad tecnológica y a un trabajo en equipo, propiciado por la localización y los grandes volúmenes y formatos que esta ha ocasionado, lo que ha permitido muchas sinergias interempresariales, asociativas e interpersonales, además de propiciar la aparición de un nuevo perfil de traductor técnico con el uso de herramientas que permitan una mayor productividad y coherencia. Al igual que en la hipótesis anterior, y en razón de su interdependencia, los grandes volúmenes de traducción han sido la causa principal para buscar nuevas vías de productividad y reaprovechamiento de recursos merced a los programas especializados, que a su vez han diversificado las posibilidades profesionales con subperfiles dentro del perfil general, y la aparición incluso de nuevos especialistas como pueden ser los poseedores. El desarrollo informático ha permitido la aparición de numerosos programas que precisaban su lanzamiento a un mercado internacional. Ese mercado inicialmente balbuceante tuvo su revolución definitiva con la aparición de los

sistemas operativos visuales y la programación orientada a objetos. Todo esto junto propició la presencia en el mercado de todo tipo de programas informáticos que, si bien en un principio fueron sectoriales, con posterioridad cubrieron todas las facetas de la actividad humana. Para poder llegar a esto, los programas tenían que salir de las fronteras nacionales y distribuirse por todo el mundo, por lo que precisaban su traducción y adaptación. Pero ya no bastaba con la traducción tradicional en papel, sino que la disponibilidad de archivos electrónicos con el código de esos programas dio lugar al surgimiento de una nueva modalidad de traducción: la localización o adaptación de los programas informáticos en un principio, y después de las páginas web, a los distintos países, lo que suponía un retoque lingüístico, cultural, geográfico y, sobre todo, técnico. Aunque pudiera parecer que traducción y localización se solapaban, hemos dejado claro que la primera se integra en la segunda, pues la localización abraza muchas otras especialidades más allá de la traducción. Estas traducciones de los componentes de los programas informáticos conllevaron la tecnificación paulatina, y al principio un tanto forzada, del traductor tradicional, quien no tuvo más remedio que adaptarse a las nuevas tendencias si quería seguir presente en el sector profesional.

4. El asentamiento de la localización supuso la creación de herramientas muy específicas que permitieran trabajar con los nuevos formatos con la mayor comodidad y facilidad de uso posibles. Los fabricantes de productos informáticos solían tener a grandes grupos de traductores en sus plantillas, por lo que las necesidades internas de reutilización de materiales traducidos a causa de la rápida actualización de sus programas obligaron a desarrollar herramientas internas que facilitaran el trabajo. Si a esto unimos que la presencia de esos traductores facilitó la posibilidad de trabajar codo con codo junto a los ingenieros informáticos, esas herramientas originalmente rudimentarias se fueron haciendo más complejas, y dieron lugar a las conocidas como *memorias de traducción*. Estas bases de datos multilingües no vieron la luz comercial hasta que Trados apareció en el mercado para la plataforma DOS, pero la eclosión real se produjo con el sistema IBM Translation Manager/2 para la plataforma OS/2 propiedad de IBM, que con su sistema visual de ventanas disparó la facilidad de uso y la productividad los traductores internos inicialmente y la de los traductores

externos poco después. Esta nueva tecnología que empezó a asentarse a mediados de la década de los 90 del pasado siglo fue avanzando con enorme rapidez y se sucedían nuevos sistemas de traducción asistida que incorporaban la tecnología de las memorias de traducción y también de bases terminológicas.

5. La aparición de las memorias de traducción estaba pensada inicialmente para su uso en proyectos de localización. Sin embargo, con los nuevos avances y la reducción de los componentes informáticos, los ordenadores personales estaban presentes ya en la vida cotidiana de profesionales y usuarios domésticos. Ese uso extendido suponía que los archivos electrónicos iban y venían en detrimento de las antiguas copias impresas con que operaban los traductores tradicionales, por lo que el uso del ordenador para las labores de traducción ya se había entronizado. Como decíamos, esto supuso un salto desde un nicho técnico de especialistas, el de la localización, a un campo de acción general, el de la traducción. A partir de ese momento la gran mayoría de los trabajos venían en soporte electrónico, con lo que era posible procesarlos con los distintos programas del ordenador y, sobre todo, con las memorias de traducción, que admitían ya cualquier tipo de archivo, por lo que se generalizó su uso en todo el sector, no solo ya para la localización. Todos estos hechos, detalladamente explicados, refuerzan nuestra segunda hipótesis del desarrollo tecnológico aplicado al sector.
6. A raíz de esta doble hipótesis, se ha derivado una serie de objetivos que hemos tratado de ir desgranando y justificando dentro de esta tesis. El primero de ellos consistía en efectuar una descripción pormenorizada de la gestión de proyectos de traducción. A lo largo del capítulo primero se ha abordado la gestión de proyectos en su totalidad, primero cubriendo todos los factores externos que influyen en ella y después detallando las tres macrofases y las fases incluidas en cada una de ellas, tomando como base la estructura de la norma de calidad ISO-17100, explicada en el capítulo cuarto. Así pues, hemos visto cómo la gestión de proyectos de traducción está organizada en tres macrofases, y de ellas es la de preproducción la que marca el éxito de un proyecto. En ella se definen todas las especificaciones del proyecto, es decir, las directrices marcadas por el cliente o acordadas con él para poder empezar a trabajar, y contra las cuales se va a medir el resultado del proyecto. Es en esta macrofase cuando se definen, sobre todo, los valores de las tres variables troncales:

el plazo de entrega, el precio del proyecto para el cliente —y el coste para la empresa— y la calidad esperada, que van a determinar el desarrollo del proceso completo de gestión. Estos tres elementos tienen que ser cuantificables para poder ejercer un control de la calidad debido. Al elaborar el presupuesto, una vez confirmada la viabilidad, el gestor debe calcular el rendimiento esperado, el cual será su referencia principal durante la vida de ese proyecto y sobre el que será valorado.

7. Por lo tanto, las actividades de traducción se basan en tres pilares principales: tiempo, coste y calidad. Hemos podido comprobar cómo numerosos autores mostraban un denominador común con estos tres elementos. Asimismo, algunos de dichos autores incluían otros más. Nosotros hemos rebatido incluso esa integración de más elementos, pues entendemos que tiempo, coste y calidad siempre están presentes en cualquier modelo de gestión de proyectos, mientras que los otros mencionados no siempre lo están. De ahí que los denominemos *las tres variables troncales*.
8. Estas variables presentan una íntima interdependencia y es labor del gestor de proyectos conseguir equilibrarlos, ya que la modificación de los valores establecidos al inicio de un proyecto de uno solo de los elementos tendrá un efecto negativo sobre los otros dos. Estos elementos, aparte de los condicionantes internos de la propia organización, están sujetos a fuerzas externas que pueden, además, marcar el tipo de gestión de proyectos que se vaya a aplicar, principalmente basados en los modelos de contratación. Esos modelos, sobre todo el de descentralización indirecta con revisores externos, definen el tipo de gestión que debe emplearse. Esa condición externa de los revisores provoca situaciones de tensión con los proveedores de servicios de traducción y, en concreto, con los gestores de proyectos, que tienen que planificar de modo distinto para cubrir los posibles intercambios de informes y contrainformes de revisión.
9. El segundo objetivo consistía en determinar el lugar que ocupan las tecnologías lingüísticas en este proceso, lo cual se ha cubierto en los capítulos segundo y tercero. Como se ha mencionado repetidamente en esta tesis, la localización ha dado lugar a programas de traducción asistida, pero no solo se ha quedado ahí. Ha generado muchos otros programas informáticos de ayuda en todo el proceso. Así, han aparecido programas que permiten la traducción y localización visual de interfaces gráficas de

usuario, programas de comprobación de compilaciones, programas de control de la calidad y coherencia terminológica, bases terminológicas y, por supuesto, programas para la gestión de proyectos de traducción, que son la base del trabajo del gestor y que pueden permitir unos incrementos de productividad muy importantes. Aparte de ellos existen programas de control de flujo de trabajo, que integran toda la tecnología dispersa en un solo programa. La aparición de la traducción automática y la posesión también han supuesto un aldabonazo en el sector, puesto que conlleva un cambio de paradigma en la realización de algunas traducciones. Por lo tanto, los avances tecnológicos han propiciado ese cambio de paradigma en el proceso general de traducción y por ende en la gestión de proyectos de traducción en particular, puesto que la tecnología aplicada en forma de memorias de traducción y herramientas terminológicas sustentan la base mínima de cualquier proyecto de traducción de unas dimensiones medias.

10. El tercer objetivo radicaba en valorar la importancia de la localización en el cambio de paradigma de los procesos de traducción que han situado la gestión de proyectos como metodología indispensable. Parcialmente explicado en el punto anterior, los capítulos segundo y tercero sostienen que la localización es el motivo principal del asentamiento de la gestión de proyectos en el sector de la traducción, y muestra fehaciente de ello es el carácter multidisciplinar de la localización, que incluye labores de traducción, revisión, corrección, ingeniería, pruebas, maquetación, tratamiento de imágenes, compilación, etc., lo que ha obligado a la coexistencia de diversos perfiles dentro de una empresa de traducción. Todos esos perfiles, más o menos técnicos, han tenido como resultado un trabajo en equipo continuo para ser capaces de cubrir todas esas facetas y poderse complementar, así como para afrontar también la traducción de grandes volúmenes continuados en unos plazos muy apretados. Esto no habría sido posible sin una actividad integradora de la gestión de proyectos aplicada al sector de la traducción, por lo que consideramos demostrada este objetivo a lo largo de este trabajo en el capítulo tercero, donde se demuestra la gran variedad técnica que permite la localización y la traducción técnica, y más en concreto en el apartado **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, en el que se detalla el perfil técnico del profesional. Asimismo, las distintas fases del

proceso de gestión del capítulo segundo explican con detenimiento cuáles son las diferentes tareas que deben atender los traductores profesionales actuales y su diversificación.

11. Demostración fehaciente de este objetivo es el cambio de perfil del traductor, puesto que se ha tecnificado sensiblemente. Si no quiere quedarse desplazado, este debe encontrarse muy actualizado en las nuevas tecnologías de uso y en técnicas diversas de localización. Toda esta tecnología avanzada ha traído consigo infinidad de posibilidades, y no siempre existe formación para ellas. Esta necesidad ha sido percibida por numerosas universidades que han implantado planes de estudio en los grados orientados a localización y gestión de proyectos, y, por supuesto, en los posgrados donde la formación técnica orientada a la localización ya es una realidad muy habitual.
12. El cuarto objetivo pretendía calibrar la importancia de la vertiente tecnológica en el ámbito de la calidad. En el capítulo cuarto se hace mención expresa al concepto de calidad y a todo lo que arrastra detrás en cuanto a procesos y procedimientos, así como la interpretación que de ella hacen las distintas normas del sector, pasadas, presentes e incluso futuras. En todas ellas se hace mención continua al elemento tecnológico como una de las bases del trabajo del traductor, hasta el punto de que se están desarrollando normas muy específicas que atañen a las nuevas tecnologías como la de posesión de traducciones automáticas. Asimismo, en el capítulo quinto se hace mención al modo en que la calidad es abordada con distintas herramientas evaluadoras, todas ellas basadas en aplicaciones de tecnología aplicada.
13. En plena sintonía con el objetivo anterior, planteábamos el quinto objetivo: demostrar la necesidad de sistemas de gestión del rendimiento combinados con los procedimientos de calidad para controlar el desempeño de los perfiles profesionales. Entendemos que la existencia de sistemas de gestión del rendimiento establece el eje de la evaluación de los procesos empresariales encuadrados en la gestión de proyectos. Así pues, el control de la calidad, en paralelo con el aseguramiento de la calidad, es una de las piedras angulares de la gestión, lo que se desarrolla en el capítulo quinto, y más en concreto en los apartados **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** y **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** En

un principio, se observa la calidad global de los procesos que permiten que un proyecto tenga un inicio y una finalización adecuados y en consonancia con las especificaciones del cliente. Dentro del control de calidad, se tienen en cuenta dos criterios básicos, en torno a los cuales giran todos los demás: productividad y calidad. La única manera que tiene una empresa de tener todo este aspecto bajo control son los sistemas de gestión del rendimiento, que permiten la recopilación de todo tipo de datos cuantificables, que constituyen los indicadores de procesos, sin los cuales la empresa no tendrá la necesaria inteligencia empresarial para fundamentar sus decisiones operativas y estratégicas a partir de la combinación de esos indicadores. De hecho, la confluencia y combinación de indicadores seleccionados permite controlar todos los aspectos del negocio. De aquí que consideremos demostrado el objetivo de que la existencia de un sistema de gestión del rendimiento es necesaria si se pretende tomar decisiones fundamentadas que permiten el mantenimiento del negocio y el control de los puntos débiles, como se explica en el capítulo quinto en general y en concreto en el apartado **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

14. El sexto objetivo buscaba establecer una tipología de errores de traducción que resultara útil y realmente aplicable en un entorno profesional, y así aliviar puntos de fricción entre los distintos agentes del sector y medir la importancia de dichos errores. En el capítulo quinto se hace un estudio detallado de los procesos de control de calidad y se mencionan en concreto dos normas evaluadoras de la calidad de las traducciones, que ponen de manifiesto que dentro de todo este proceso de control de la calidad es la revisión la que desempeña un papel crucial, puesto que es el eje del proceso integral de traducción. Es el filtro principal del control de calidad, como queda reflejado en todas las normas explicadas en el capítulo cuarto, que obligan a que dicha revisión sea efectuada siempre por una persona distinta del traductor.
15. La medición de la calidad es un problema dentro del sector porque, al ser la traducción una disciplina muy subjetiva, cuesta trabajo encontrar parámetros que puedan ajustarse a esa medición. Hay elementos de fácil comprobación como los plazos o los costes, pero la tercera variable, la calidad, tiene muchas posibilidades, puesto que pensamos que esa calidad tiene muchas aristas: tantas como clientes se tengan porque

suele ir marcada por ellas. Para intentar paliar esa escasez de medidas de la calidad, el propio sector ha generado las suyas, entre las que destacan dos normas evaluadoras de la calidad de la traducción: LISA QA Model, aplicable al sector de la localización, y SAE J2450, aplicable al sector de la automoción. Estos sistemas a través de plantillas normalizadas permiten cuantificar los errores cometidos en una traducción y obtener una puntuación. Los métodos son diversos y las etiquetas de los errores, mucho más. No obstante, permiten hacer el seguimiento de proyectos y traductores con unos criterios objetivables aunque siempre queda un porcentaje de factor humano, subjetivo, difícil de erradicar.

16. Nuestro último objetivo, el séptimo, consistía en elaborar un estudio cuantitativo de los patrones de errores provenientes de casos reales estudiados y revisados para trazar los patrones de error que daban lugar a ellos, así como la creación de plantillas de evaluación y sus metodologías evaluadoras. Para este fin, en el capítulo quinto se hace una introducción a los sistemas evaluadores existentes y a partir de él en el capítulo sexto se lleva a cabo un estudio de caso en el que se propone un sistema basado en patrones a partir de los resultados cuantitativos de pruebas reales de traducción para cubrir este objetivo, pues consideramos crucial la implantación de un sistema cuantitativo de evaluación de revisiones con intención formativa. Con los datos de numerosas revisiones hechas por el mismo revisor hemos podido comprobar los niveles de formación y experiencia traductora que pueden tener los recién egresados y los traductores que puedan llevar en el mercado entre uno y tres años. Los resultados que arroja el estudio ofrecen la creación de unos patrones de error que suelen cumplirse prácticamente a lo largo de los años, con especial hincapié en unos porcentajes desmesurados en los errores de traducción, los gramaticales y los ortotipográficos. La observación de esos patrones permite detectar dónde se producen sistemáticamente los fallos y dónde podemos actuar para mitigarlos. Por lo tanto, este sistema tiene un carácter formativo, no punitivo, por mucho que implique la adjudicación de una nota a la traducción.
17. Dentro de este objetivo, que tiene un carácter formativo, no punitivo, también queremos puntualizar que para el correcto funcionamiento de este sistema de evaluación, resulta fundamental estructurar, explicar y definir claramente cuáles son

las categorías y subcategorías de error, porque, si no existe una referencia, no es posible ningún tipo de medición, y así se hace en la primera parte del capítulo sexto. Con esas especificaciones de categorías, traductores, revisores y gestores —y por supuesto la dirección general y la dirección de producción— disponen de un sistema estándar que permite una evaluación lo más justa y menos subjetiva posible. Tanto es así, que proliferan por el sector distintos sistemas propios de evaluación de las traducciones, porque no solo las normas han marcado la revisión como algo esencial, sino que el propio flujo de trabajo obliga a las empresas a ser conscientes de esa medición necesaria para poder mejorar el nivel de las traducciones de sus empleados sobre todo.

18. Asimismo, y durante el desarrollo hemos desarrollado una serie de conclusiones como la de que la trazabilidad es uno de los rasgos más importante porque permite rastrear el estado del proyecto desde el momento actual hasta el inicio. No solo es importante porque es piedra de toque en auditorías externas de calidad, sino por el hecho de que le confiere al gestor el control total al saber en todo momento quién ha hecho qué, cómo, cuándo y por qué, de modo que puede incluso anticiparse a problemas futuros a partir de la información adquirida mediante la trazabilidad. El capítulo cuarto donde se hace mención explícita a las normas de calidad incluye *per se* el concepto de trazabilidad, que se comenta en el apartado **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**; asimismo, en los apartados **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** y **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** del capítulo primero se detalla el concepto de trazabilidad y cuál es su importancia en el proceso general de la calidad y la gestión de proyectos propiamente dicha, por lo que consideramos que también se cumple este objetivo.
19. Otra conclusión es la de que el gestor de proyectos es el eje sobre el que gira toda la gestión y su responsabilidad es múltiple, porque es el interlocutor de la empresa con el cliente y con la dirección de la empresa, por lo que consideramos que para ser más eficaz en su trabajo el gestor debería haber pasado antes por los puestos de traductor y, a ser posible, revisor. De este modo, su conocimiento del sector sobre el terreno le será de gran ayuda para mostrarse proactivo y anticiparse a los problemas que pueda tener su equipo y el propio cliente. Asimismo, esa experiencia acumulada le hará

entender mejor los problemas que le puedan plantear los profesionales. Este particular se desarrolla en el capítulo primero principalmente, y más en concreto en el apartado **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

20. Otra conclusión es la de que el plan de proyecto constituye el documento guía para proyectos de envergadura media o grande, puesto que recoge todos los datos internos y externos del proyecto, y permite ser una herramienta de seguimiento y continuidad del proyecto, como se ha explicado en el capítulo primero, y más en concreto en el apartado **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** El gestor de proyecto debe asegurarse de que este documento incluya todas las especificaciones del cliente y el modo en que se cubren.
21. A lo largo de toda la tesis puede constatarse la conclusión de que el sector de la traducción ha alcanzado su madurez como objetivo demostrado. En efecto, un sector maduro es un sector normalizado. Hasta el año 2006 no existía ninguna norma de calidad de referencia para nuestro sector. Fue el propio sector a iniciativa de la European Union of Associations of Translation Companies (EUATC) quien decidió normalizarse, y a través del Comité Europeo de Normalización (CEN) elaboró una norma que se ha implantado en toda Europa y también en todo el mundo. A partir de ahí la proliferación de normas de calidad del sector no ha parado en absoluto. Existen normas de muy diversos tipos, como tales normas o, sobre todo, como especificaciones; es decir, códigos de buenas prácticas que no llegan a ser normas certificables, pero que sirven de referencia para el sector profesional y el académico. Es tal el auge obtenido, que la norma ISO-17100 para servicios de traducción, de carácter mundial, ya ha hecho su aparición en las listas de los organismos de normalización en el año 2015. Consideramos que esta conclusión se ve apoyada por la especificación del movimiento normalizador contenido en el capítulo cuarto, complementado por los detalles del control de calidad explicados en el capítulo quinto.
22. A raíz de todo lo expresado en estos puntos, también concluimos que 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 tener cursos de posgrado ofertados en sus grados de modo incipiente y, sobre todo, en los cursos de posgrado donde llevan impartándose desde hace ya años, más basados en el empirismo de los profesores que en unas directrices de gestión reales.

23. 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 del establecimiento de sistemas de revisión como herramienta formativa que permita reducir la curva de aprendizaje. La disponibilidad de los datos que nos facilita la empresa Hermes Traducciones resulta de gran ayuda por tratarse de datos reales procedentes de dos oficinas distintas y de perfiles con conocimientos y experiencia muy diferentes, lo que puede dar lugar a barajar un gran número de datos de aluvión, un aspecto muy interesante para los estudios de casos.
24. De esta línea de investigación podrían beneficiarse claramente no solo los entornos profesionales de una empresa, sino también traspasar los datos a las aulas académicas. En el estudio del caso hemos demostrado el paralelismo entre las calificaciones de alumnos actuales y egresados, por lo que puede ser fuente común de mejora que los alumnos conozcan sus errores y la raíz de ellos para poder profundizar.
25. En paralelo con el estudio de estos sistemas de evaluación de la calidad, consideramos que el estudio de la productividad es otra interesante línea de investigación futura. 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 sistemas de control de la calidad de traducciones automáticas poseeditables, puesto que resulta vital para las empresas tener la capacidad suficiente para valorar el trabajo que les llega ya traducido de modo que no vaya en detrimento de la productividad por tener de entrada una calidad deficiente.
26. También en conexión con lo anterior, estamos interesados en establecer sistemas de medición para revisores y gestores, pues estos sistemas parecen centrados en la función del traductor únicamente. El gestor de proyectos es el eje motriz que permite el funcionamiento de los proyectos, 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.