

Cristina Plaza-Lara

*Departamento de Traducción e Interpretación  
Universidad de Málaga  
cplaza@uma.es*

## **La gestión de proyectos de traducción automática: análisis del flujo de trabajo**

**Abstract:** The main objective of this study is to understand the impact of machine translation (MT) and post-editing (PE) in a project workflow. It adopts the perspective of translation project managers (PMs), one of the main stakeholders involved in the process and one of the few with an overview of the whole project. For that purpose, ten individual interviews were conducted with PMs currently working on this type of project. A semi-structured interview was prepared taking as a reference the workflow of a MT and PE project established by the UNE-ISO 18587 standard (AENOR, 2020) and some of the knowledge areas involved in project management according to the PMI (2017). The information obtained in each interview was transcribed, coded and processed using the qualitative analysis software ATLAS.ti for analysis content purposes. The conclusions drawn reveal a clear separation between the management of tasks linked to the MT engine, on the one hand, and the tasks related to the PE step, on the other. Despite this division of tasks, and although the role of the PM seems to be limited to the part of the process that begins after MT implementation, the data obtained in this study reveal those aspects in which MT and PE affect project management.

**Keywords:** project management, machine translation, post-editing, project workflow, interview-based study.

**Resumen:** El objetivo principal del presente estudio es comprender el impacto que ha tenido la inclusión de la traducción automática (TA) y la posedición (PE) en el flujo de trabajo de un proyecto. Se adopta la perspectiva del gestor de proyectos de traducción (PM), uno de los principales agentes implicados en el proceso y de los pocos que alcanza una visión global de todo el proyecto. Para tal fin se han realizado un total de diez entrevistas individuales a PM que actualmente trabajan con esta tipología de proyectos. Tomando como referencia el flujo de trabajo de un proyecto de TA y PE establecido por la norma UNE-ISO 18587 (AENOR, 2020) y algunas de las áreas de conocimiento que intervienen en gestión de proyectos según el PMI (2017), se elaboró una entrevista semiestructurada. La información obtenida en cada una de las entrevistas fue transcrita, codificada y procesada utilizando el *software* de análisis cualitativo ATLAS.ti para el análisis de contenido. Las conclusiones extraídas ponen de manifiesto una clara separación entre la gestión de

las tareas relativas al motor de TA, por un lado, y las propias de la etapa de PE, por otro. A pesar de esta división de tareas, y aunque el papel del PM parece limitarse a la parte del proceso que comienza tras la implementación de la TA, los datos obtenidos en el presente estudio revelan en qué aspectos la TA y la PE afectan también a la gestión de proyectos.

**Palabras clave:** gestión de proyectos, traducción automática, posesición, flujo de trabajo de un proyecto, estudio basado en entrevistas.

## 1. INTRODUCCIÓN

La traducción automática (TA) y la posesición (PE) constituyen actualmente uno de los campos de investigación más prolíficos en traductología. Tanto es así que la tradicional clasificación de estudios sobre traducción propuesta por Holmes (1988) —donde las nuevas tecnologías se introducían como una categoría amplia dentro de la rama aplicada— empieza a ser reconsiderada por investigadores como Christensen et al. (2017) para dar cabida a los desafíos impuestos por las nuevas tecnologías. Estas han supuesto un cambio de paradigma, denominado por muchos *technological turn* (Chan, 2014; Cronin, 2010; Jiménez-Crespo, 2020; O'Hagan, 2013). A este respecto, Jiménez Crespo señala que desde una perspectiva amplia este cambio paradigmático incluiría «the impact of all kinds of digital technologies in a wider sense, including technology-dependent phenomena and their impact on translation and/or translators» (2020, p. 321).

El impacto de la TA tanto en el proceso como en el producto de la traducción ha despertado el interés de numerosos investigadores en la última década. En este sentido, Rico (2022) ofrece una interesante revisión de las principales áreas de investigación en este ámbito: la TA y la PE como proceso y como producto, la formación de los poseedores, las pautas de PE, y la TA y la PE como actividad profesional. En este último punto, se incluyen estudios sobre gestión y flujo de trabajo de un proyecto con TA y PE y la autora cita el trabajo de investigadores como Bundgaard & Christensen (2019), Plaza-Lara (2020) o Silva (2014), entre otros. No obstante, el flujo de trabajo de un proyecto con TA sigue siendo todavía un área poco explorada y, en la mayoría de los casos, la óptica que se adopta es la del propio traductor o la del ingeniero o lingüista computacional.

El objetivo del presente estudio es, por tanto, comprender el impacto que ha tenido la inclusión de la TA y la PE en el flujo de trabajo de un proyecto desde la perspectiva del gestor de proyectos de traducción. Para ello, se analizarán los datos obtenidos en entrevistas individuales realizadas a diez gestores de proyectos de traducción. La figura del *gestor de proyectos* viene definida en la norma

UNE-ISO 18587 como la «[p]ersona que gestiona determinados aspectos de un proyecto de traducción o posesición y es responsable del proceso» (AENOR, 2020, p. 8). Por ende, si hay un profesional que realmente adquiere una visión global de todo el proceso, ese es el gestor de proyectos —comúnmente conocido por sus siglas en inglés PM, para *project manager*.

Para alcanzar nuestro objetivo, en el marco teórico se delimitará el flujo de trabajo de un proyecto de TA y PE que se ha tomado como referencia para la elaboración de la entrevista; en el marco metodológico se describirá la muestra, así como la recopilación de los datos y el procedimiento de análisis; la exposición de los resultados se organizará en torno a los distintos procesos establecidos para el flujo de trabajo de un proyecto de estas características, con el fin de facilitar la posterior discusión de los datos extraídos.

## 2. MARCO TEÓRICO

A día de hoy, las investigaciones en las que confluyen TA y gestión de proyectos han prestado especial atención a la problemática que trae consigo la inclusión de esta tecnología en un proyecto, así como a las actitudes de los diferentes agentes implicados (véanse, por ejemplo, Alonso, 2016; Guerberof Arenas, 2010; Nitzke et al., 2019; Nunes Vieira & Alonso, 2020; Olohan & Davitti, 2017; Sakamoto, 2019a, 2019b; Sakamoto et al., 2017; Sakamoto & Yamada, 2020). En relación con el flujo de trabajo de un proyecto de TA desde la perspectiva de un gestor de proyectos, cabe citar las publicaciones de Muzii (2017), Plaza-Lara (2020) y Walker (2023). El primer autor describe la elección y configuración de la TA y la posterior ejecución de la PE. Plaza-Lara (2020), por su parte, adopta una perspectiva interdisciplinar para analizar cómo afecta la inclusión de la TA y la PE a los fundamentos de la gestión de proyectos. En la publicación de Walker (2023), centrada en la gestión de proyectos, se dedica un breve apartado a explicar la PE, mencionando someramente algunas cuestiones que afectan de manera directa al PM. Sin embargo, el enfoque descriptivo y teórico de estos investigadores requiere de estudios que permitan contrastar sus conclusiones con el flujo de trabajo real de un proyecto de TA y PE en la industria. Con la presente investigación, en la cual se hace uso de la entrevista como herramienta de investigación, se pretende dar un paso más para suplir la carencia de estudios en esta línea.

En lo que concierne a los procesos que conforman el flujo de trabajo de un proyecto con TA, la norma UNE-ISO 18587 (AENOR, 2020) establece tres grupos de procesos con las siguientes tareas (AENOR, 2020):

a) Procesos de preproducción<sup>1</sup>:

- Determinar si el contenido de la lengua de origen es adecuado para TA y PE.
- Preeditar o modificar el contenido de la lengua de origen, cuando sea necesario, para facilitar la TA y la PE.
- Identificar los requisitos y especificaciones del proyecto y ponerlos a disposición del poseedor.
- Preparar el contenido de la lengua de origen y el texto que se va a poseer en el formato adecuado para la PE y marcar el texto generado mediante TA para distinguirlo de otras fuentes, como memorias de traducción.
- Informar al poseedor del nivel estimado de utilidad de la TA.

## b) Procesos de producción:

- Poseer el texto resultado de la TA de acuerdo con los requisitos establecidos para el proyecto.

## c) Procesos de posproducción:

- Verificar el producto final con respecto a las especificaciones del proyecto y entregar al cliente.
- Recopilar comentarios de los poseedores sobre el rendimiento de la TA para mejorar el sistema de TA.

Este esquema básico de procesos establecido en el estándar internacional será el que se tomará como punto de partida para la elaboración de la entrevista. No obstante, en sus líneas introductorias, la norma UNE-ISO 18587 aclara que su alcance se restringe a «la parte del proceso que comienza tras la entrega de resultados de TA y el comienzo del proceso humano conocido como *posesión*» (AENOR, 2020, p. 5). En el presente estudio, centrado en la perspectiva del gestor de proyectos y en comprender el impacto que ha tenido la inclusión tanto de la TA como de la PE en el flujo de trabajo de un proyecto, es preciso contemplar también la TA como parte del proceso. Por este motivo, se han incluido varias preguntas relativas a la implementación del motor de TA.

Asimismo, la gestión de proyectos parte de un conjunto de fundamentos teóricos sin los cuales no podría entenderse el proceso de inicio, ejecución y cierre de un proyecto. Dichos fundamentos han sido definidos por instituciones de

---

1 En relación con los procesos de preproducción, la norma menciona la firma de un acuerdo con el cliente. Puesto que este acuerdo no atañe exclusivamente al uso de TA, se ha preferido excluir como parte del estudio.

referencia del sector, como el *Project Management Institute* (PMI), en su reputada *PMBOK® Guide* (PMI, 2017), y entre ellos se encuentran las siguientes áreas de conocimiento: integración, alcance, cronograma, costes, calidad, comunicación, riesgos, adquisiciones, recursos y partes interesadas del proyecto. Aunque por limitaciones de espacio, resulta imposible analizarlos todos, para la elaboración de la entrevista se tuvieron en cuenta las tres áreas de conocimiento que constituyen el denominado *iron triangle* en gestión de proyectos: la calidad, el cronograma y los costes. Del mismo modo, dado el papel de intermediación que desempeña el PM entre los diferentes equipos que participan en el proyecto, se hará también mención a la gestión de los recursos humanos.

### 3. METODOLOGÍA

En el presente estudio se expondrán los datos obtenidos en entrevistas individuales realizadas a diez PM del sector con el fin de comprender cuál es el flujo de trabajo de un proyecto de TA y PE y ver qué repercusión tiene en el día a día del gestor de proyectos. En terminología de Grotjahn (1987), la presente investigación se encuadraría dentro del paradigma exploratorio-interpretativo, dado su carácter no experimental basado en datos cualitativos para la realización de un análisis interpretativo. El objetivo no es, por tanto, presentar resultados generalizables, sino proporcionar información cualitativa a partir de los contenidos de las entrevistas.

Se eligió la entrevista como herramienta de investigación frente a otros métodos de corte cuantitativo como la encuesta, porque el objetivo no era cuantificar, sino entender qué repercusión tiene la inclusión de la TA en el flujo de trabajo de un proyecto. El grupo de discusión también fue descartado como instrumento metodológico, ya que por cuestiones de confidencialidad algunos de los entrevistados podrían sentirse cohibidos a la hora de compartir su experiencia.

#### 3.1. Recopilación de los datos

Durante el mes de octubre de 2022 se realizaron un total de diez entrevistas en línea haciendo uso de la herramienta de trabajo colaborativo MS Teams. Con el previo consentimiento de los participantes, las entrevistas fueron grabadas en vídeo y posteriormente transcritas para su análisis. La duración media de las entrevistas ascendía a 31,85 minutos y en total sumaban 5,30 horas de grabación. Las entrevistas se realizaron de manera individual aplicando el patrón de una entrevista semiestructurada (véase el apéndice).

### 3.2. Muestra

La selección de los entrevistados se realizó de acuerdo con los siguientes criterios:

- Ser gestor de proyectos en la actualidad y gestionar proyectos de TA y PE.
- Tener como mínimo una experiencia profesional de un año en el puesto, con el fin de que estén familiarizados con diferentes tipologías de proyectos.

Teniendo en cuenta los criterios anteriores y por cuestiones de accesibilidad a los participantes, se aplicó un primer filtro a partir de los contactos de la autora en la red social LinkedIn. Se trata, por tanto, de un muestreo de conveniencia.

Tras un primer contacto con posibles entrevistados, un total de diez PM aceptaron participar en la entrevista<sup>2</sup>. Para garantizar la confidencialidad de la información, tanto sus datos personales como los de las empresas para las que trabajan serán anonimizados. Para poder hacer referencia a las intervenciones de los participantes en el apartado de exposición de los resultados, se utilizará el siguiente patrón: la inicial E, para Entrevistado/a, más el número de identificación de dicha persona según el orden en el que se realizaron las entrevistas.

La muestra está constituida por ocho mujeres y dos hombres que actualmente trabajan como gestores de proyectos para diez importantes empresas de la industria. Ocho de las diez empresas se encuentran en los 50 primeros puestos del *ranking* de los 100 proveedores de servicios lingüísticos más grandes del mundo elaborado por Nimdzi (2023). La experiencia media del grupo en el ámbito de la gestión de proyectos de traducción es de 5,35 años (oscila entre los dos y los doce años), por lo que ha sido posible recoger la opinión tanto de profesionales experimentados como de aquellos que se están iniciando en esta práctica profesional. Gestionan proyectos en diferentes campos de especialidad (jurídico, médico, *marketing*, automoción, *e-learning*, entre otros) y, en un caso, el entrevistado se especializa en la gestión de la calidad, aspecto fundamental en proyectos de TA. Según la información obtenida en las primeras preguntas de la entrevista, todos ellos gestionan tanto proyectos de traducción humana como de PE. En lo que respecta a su formación, salvo en un caso, todos poseen un título de grado en Traducción y, ocho de los diez entrevistados cuentan también con un título de máster en este ámbito (entre ellos la persona sin grado en Traducción). Sin embargo, la única formación que han recibido en materia de TA y PE ha sido en la práctica profesional.

---

2 Con las presentes líneas, quisiera reiterar el agradecimiento a los PM participantes en el estudio.

### 3.3. Procedimiento de análisis

Una vez transcritas las entrevistas, se procedió a la codificación de las transcripciones haciendo uso del *software* de análisis cualitativo ATLAS.ti. La codificación y el análisis de las entrevistas parten de los principios metodológicos del análisis de contenido, que consiste en el análisis meticuloso de los textos seguido de una codificación y clasificación del contenido según categorías temáticas predeterminadas (Stemler, 2000). Estos temas toman la forma de códigos en el *software* de análisis y facilitan la posterior extracción e interpretación de los datos.

Antes de proceder con la codificación temática, se generó una lista de códigos basada en el flujo de trabajo de un proyecto de TA (AENOR, 2020) y las áreas de conocimiento de cronograma, calidad, costes y recursos (PMI, 2017). A continuación, se procedió a una primera codificación por parte del investigador, teniendo en cuenta que los códigos podían solaparse y, por lo tanto, que una parte de la entrevista podía tener diferentes códigos asignados. En la Tabla 1 se recogen los diferentes códigos empleados.

**Tabla 1.** Lista de códigos

	<b>Código</b>	<b>Definición</b>
<b>Etapas de preproducción<sup>3</sup></b>	Entrenamiento del motor	Procedimiento de preparación y entrenamiento del motor.
	Decisión sobre uso de TA	Procedimientos empleados a la hora de decidir si aplicar TA a un proyecto.
	Preedición	Modificación del contenido del texto de origen para mejorar los resultados obtenidos mediante TA.
	Preparación del proyecto	Preparación del proyecto con el que va a trabajar el equipo de PE en una herramienta de traducción asistida.
	Preparación de instrucciones	Preparación de las instrucciones y requisitos del proyecto, pautas de PE, etc.
	Cálculos de cronograma	Calendarización del proyecto de TA y PE.

3 Aunque en la Tabla 1 se indican las etapas para que el lector pueda compararlas con lo establecido en la norma y entender así la exposición de los resultados, hay que

Tabla 1. Continued

	<b>Código</b>	<b>Definición</b>
<b>Etapa de producción</b>	Gestión de recursos humanos	Tareas de coordinación de los diferentes equipos implicados en el proyecto.
	Formación de los poseedores	Formación de los lingüistas en PE.
	Información sobre utilidad de TA	Información proporcionada a los lingüistas sobre la utilidad de la TA, el motor de traducción utilizado, etc.
	Revisión	Implementación de una fase de revisión o control de calidad.
<b>Etapa de posproducción</b>	Reentrenamiento del motor	Procedimiento de reentrenamiento del motor a partir de los nuevos datos obtenidos en el proyecto.
	<i>Feedback</i>	Recopilación de <i>feedback</i> de los lingüistas sobre la calidad de la TA para la mejora del motor de traducción.
	Cálculo de costes	Cálculo de costes de un proyecto tras su cierre.

Con el fin de reducir la subjetividad durante el procedimiento de codificación, se llevó a cabo una revisión un mes después como estrategia de autovalidación para confirmar la interpretación previa de los datos. Durante esa segunda codificación, se modificaron ligeramente algunas categorizaciones, ya que en ocasiones en una misma respuesta se abordaban diferentes temas.

#### 4. Resultados

Al iniciar la entrevista, antes de hablar sobre el flujo de trabajo de un proyecto de TA y PE, se preguntó a los entrevistados si el motor de traducción utilizado en la empresa era propio, del cliente o de un tercero (ya fuera este gratuito o de

---

tener en cuenta que no se trata de procesos estancos e inamovibles. Así pues, por ejemplo, el cálculo del cronograma se puede extender a lo largo de todo el proyecto o la gestión de los recursos humanos puede constituir también parte de la etapa de preproducción.

pago). En función de la respuesta obtenida, las preguntas posteriores incluirían o excluirían aspectos relativos a la etapa de implementación y entrenamiento del motor, o a la fase de reentrenamiento de este. Salvo en un caso, en el que el motor utilizado era el de Google, todos los PM indicaron que la empresa contaba con su propio motor de traducción. No obstante, seis de ellos señalaron que algunos clientes también imponen el uso de un motor propio, por lo que, en esas circunstancias, su tarea se limita principalmente a la gestión del trabajo de PE (procesos de producción).

#### **4.1. Etapa de preproducción**

Teniendo en cuenta que todos los PM entrevistados, a excepción de uno, trabajaban para empresas con motor de TA propio, el objetivo de las primeras preguntas era conocer hasta qué punto interviene el PM en la preparación y entrenamiento del motor antes de su integración en el flujo de trabajo de un proyecto. Según las respuestas de seis de los entrevistados, la empresa cuenta con un equipo de ingeniería encargado específicamente de esta tarea. Una de las entrevistadas añadió que, además de los ingenieros, interviene el equipo lingüístico, que es quien realmente conoce los datos. En las cuatro entrevistas restantes las respuestas fueron variadas. En una de ellas, la PM señaló que del entrenamiento del motor se encarga una empresa externa especializada en este trabajo. En el caso de la empresa que utilizaba Google Translate, si bien este paso previo de entrenamiento como tal no existe, sí que disponían de un equipo de localización encargado de realizar las configuraciones básicas para la integración del motor en las herramientas utilizadas. En las dos empresas restantes, los PM indicaron que había un equipo de gestión específicamente formado para la integración de la TA en el flujo de trabajo. Según la información proporcionada, apenas existe interacción entre el equipo de gestión de proyectos y el responsable de la TA.

A la hora de decidir si introducir la TA en un proyecto, los datos obtenidos de la siguiente pregunta ponen de manifiesto diferentes prácticas. En tres casos, los PM afirmaron no tener ningún poder de decisión a este respecto, ya que el uso de la TA se ha implantado como política corporativa de manera generalizada para todos los proyectos, salvo en circunstancias en las que, por la combinación de idiomas, por cuestiones de confidencialidad o por el tipo de servicio contratado por el cliente no sea posible aplicar esta tecnología. Tres PM indicaron que es el cliente quien decide si contratar TA o no y, para ello, proporcionan asesoramiento, o bien a partir de un análisis de viabilidad por parte del equipo de ingeniería, o bien tras un proyecto de prueba realizado por el equipo

lingüístico. Esta prueba permite estimar el esfuerzo de posesición, pero solo uno de los PM señaló que este esfuerzo se mide atendiendo a la distancia de edición. El uso de *test translations* parece ser también una práctica común al inicio de un proyecto, cuando es el PM —y no el cliente— el que decide si introducir TA o no en un proyecto. En estos proyectos de prueba, los entrevistados hablan de evaluación humana y en ningún momento mencionan métricas automáticas. Solo la E9 indicó que el equipo de ingeniería ha puesto a disposición de los PM un programa donde, tras indicar el campo de especialidad, pueden consultar información sobre la utilidad de aplicar TA en forma de porcentaje. Si bien la PM desconocía cómo se calcula exactamente dicho porcentaje, se convierte en un dato fundamental a la hora de tomar una decisión.

En estrecha relación con la pregunta anterior, se preguntó a los entrevistados si tras estudiar la viabilidad de un proyecto de TA y PE contemplan la preedición como una fase más dentro del flujo de trabajo. En este caso, todos ellos señalaron que nunca la han puesto en práctica en un proyecto. No obstante, tres de ellos afirmaron que es un servicio que se ofrece al cliente para obtener mejores resultados a la hora de implementar la TA.

Las siguientes preguntas de esta fase previa de reproducción hacían referencia a la preparación del proyecto y de las instrucciones. En lo que respecta a la preparación del proyecto en un programa de traducción asistida por ordenador y la integración de la TA en dicho *software*, todos los PM señalaron que esa tarea la realizan ellos mismos, ya que la TA les llega como una herramienta más que solo tienen que añadir en la configuración como si de una memoria de traducción se tratase. La mitad de los entrevistados señaló que, en proyectos donde los requisitos técnicos son más complejos, sí cuentan con la ayuda del equipo de ingeniería.

En relación con las instrucciones específicas del proyecto, como las pautas de PE, parece que, por lo general, dichas instrucciones vienen previamente establecidas por parte de la empresa y no se suelen modificar de un proyecto a otro. Como indica la E1, «el PM solo se tiene que asegurar de que cuando se propone el trabajo al traductor este sepa qué es lo que se espera de él». En el caso de que exista alguna instrucción específica para el proyecto en cuestión, el gestor de proyectos se encargará de hacer llegar la información al equipo por las vías de comunicación habituales. El hecho de que las instrucciones vengan dadas provoca que muchos de los gestores entrevistados desconozcan quién las redactó. No obstante, cuatro entrevistados señalaron la participación de diferentes equipos: el equipo de ingeniería, el equipo lingüístico, o trabajo conjunto de todas las personas implicadas en el proyecto.

Por último, se preguntó a los PM sobre la repercusión que tiene la inclusión de la TA en los cálculos iniciales de cronograma de un proyecto. En este punto parece existir cierto acuerdo, ya que todos los entrevistados perciben una mejora considerable en los tiempos. No obstante, varios de ellos apuntaron a posibles riesgos que pueden comprometer la planificación inicial del proyecto: calidad de la TA y pautas de PE, contenido para poseer, falta de habilidades por parte de los poseedores o exceso de referencias adicionales que ralenticen el proyecto. Si bien la formación del equipo de PE se tratará en el siguiente apartado, cabe señalar aquí que la E8 apuntó a diferencias en el volumen de trabajo que asumen poseedores noveles y poseedores más experimentados (los primeros se muestran más cautos a la hora de aceptar trabajos). En la misma línea, la E4 indicó que, puesto que en su caso la PE se paga por horas, tienen un cálculo aproximado de cuántas palabras de PE a la hora puede asumir un recurso en cuestión, lo cual les facilita la planificación. El E2 señaló que, a partir de la distancia de edición, calculan un promedio de palabras a la hora y en función de ello elaboran el cronograma de trabajo. Por último, varios entrevistados señalaron que en estos cálculos también influye directamente la fase en la que se encuentre la implementación de la TA para un determinado proyecto. Como ponía de manifiesto la E7, «[e]n los primeros proyectos hay mayor inversión de tiempo, recursos, etc. Pero luego se acelera el proceso».

## 4.2. Etapa de producción

En la etapa de producción, el PM será el encargado de seleccionar a las personas que participarán en la tarea de PE. En este sentido, en las entrevistas se preguntó si, a la hora de asignar la PE a un recurso, se tiene en cuenta su formación o experiencia previa en PE y si, en su defecto, se les proporciona dicha formación. En cinco de las diez entrevistas, los participantes señalaron que no tienen en cuenta la formación/experiencia en PE del equipo y que para la asignación de la tarea aplican los mismos criterios que en un proyecto de traducción humana. No proporcionan formación en PE, en caso de que el recurso no cuente con ella. Dos PM sí señalaron que, aunque no ofrezcan formación como tal, se realiza un proyecto de prueba donde se proporcionan instrucciones concretas sobre PE. Los cinco entrevistados restantes, en cambio, indicaron que desde su empresa sí se ofrece formación en PE a aquellos recursos interesados en participar en estas tareas. Según los datos de la entrevista, la formación la imparten diferentes departamentos: calidad, recursos humanos o incluso el departamento técnico encargado del entrenamiento del motor de traducción. En dos casos, se realiza incluso un examen de certificación.

Con la siguiente pregunta se pretendía conocer qué información proporcionan los PM a los poseedores en el momento de asignar un trabajo. En ningún caso se informa sobre el motor de traducción en sí, sino más bien sobre el texto que se va a poseer. Parece una práctica bastante común que los PM envíen una muestra o el texto original completo, con el *output* de la TA, para que puedan consultarlo antes de aceptar el proyecto. Cuatro de los entrevistados señalaron que proporcionan también una estimación del trabajo en forma de palabras compensadas<sup>4</sup> o de palabras por hora según los cálculos facilitados por el equipo de ingeniería o los datos obtenidos de proyectos anteriores. En relación con estas estimaciones, en el caso de los proyectos donde la implementación de la TA es reciente, la E5 subrayaba la importancia para el PM de una valoración por parte del equipo lingüístico: «Cuando es un proyecto nuevo, se envía una muestra para que los traductores den una estimación del trabajo y así nosotros poder realizar un cálculo más aproximado del tiempo y del presupuesto».

La última pregunta de esta fase del proceso hacía referencia a la revisión del texto poseído. Todos los entrevistados indicaron que, siempre que la pauta sea PE completa y las variables que intervienen en el proyecto lo permitan, se realiza una revisión. Si se compara con el clásico proceso de TEP (*translation, editing and proofreading*), la posesión reemplazaría a la etapa de traducción. Solo una de las entrevistadas mencionó que, en función del servicio contratado por el cliente, esta fase de revisión puede omitirse. Asimismo, aunque el PM cuente con un equipo interno o externo que se encarga de la revisión, cuatro de los entrevistados aseguraron que como PM también realizan un control de calidad final, haciendo uso de herramientas específicas para tal fin, con el objetivo de asegurarse de que no hay problemas graves antes de la entrega al cliente. Aunque esta comprobación también la realizan en el proceso de TEP con traducción humana, la E4 remarcó su importancia en aquellos proyectos en los que por limitaciones de presupuesto no es posible realizar una revisión completa en profundidad: «Incluso nosotros mismos pasamos las QA<sup>5</sup> cuando el presupuesto está muy justo».

---

4 «Se entiende por palabras compensadas el resultado de aplicar a las palabras totales los porcentajes de reaprovechamiento de los distintos tramos reutilizables de la memoria, que siempre dará un número inferior de palabras al total». (Cordoba Mondéjar et al., 2015, p. 32)

5 Con QA la entrevistada hace referencia a las herramientas de control de calidad automáticas.

### 4.3. Etapa de posproducción

En esta última fase, se preguntó a las personas entrevistadas si, una vez entregado el proyecto al cliente, desempeñan alguna función en el reentrenamiento del motor de TA. Salvo la E9 que indicó que «[e]l equipo técnico pide que cada cierto tiempo recopilemos las memorias de un cliente o combinación de idiomas para reentrenar el motor», los entrevistados restantes afirmaron que esta tarea se restringe al equipo de ingeniería y que, por tanto, desconocen qué pasos se realizan después de la entrega de un proyecto. Tres de los PM sí conocían que dicho equipo emplea los datos ofrecidos por la distancia de edición para el reentrenamiento del motor.

Íntimamente relacionado con este reentrenamiento se encuentra la pregunta relativa a la recogida de *feedback* sobre la calidad de la TA. Solo una de las participantes afirmó que para todos sus proyectos envía un formulario al poseedor, donde puede proporcionar información de utilidad para el reentrenamiento del motor. Asimismo, dos PM señalaron que esta información se suele recopilar en las primeras etapas de implementación de la TA en un proyecto, con el fin de solventar posibles problemas a largo plazo. Sin embargo, el resto comentó que, una vez que la TA funciona, no es una práctica habitual pedir *feedback* al equipo de lingüistas, salvo que haya que informar de un problema que dificulte la correcta ejecución del proyecto. En estos casos, el PM se convierte en un intermediario entre el equipo lingüístico y el técnico.

La última pregunta hace referencia al cálculo de la rentabilidad de un proyecto de estas características. En este punto, se observa una clara división entre quienes ofrecen este servicio al cliente para poder aplicar así un descuento en el presupuesto inicial, y quienes utilizan esta tecnología, pero mantienen las tarifas de traducción humana con el cliente. En este último caso, los PM entrevistados sí reportan una repercusión muy positiva en la rentabilidad. Por el contrario, se observan algunas reservas a la hora de reconocer estos beneficios entre los entrevistados que trasladan el ahorro en costes tanto al cliente como al proveedor. Por ejemplo, la E5 menciona que como PM «[u]n proyecto de TA me supone el mismo trabajo, pero se cobra menos». En relación con esto, la E1 apunta que le puede llevar incluso más tiempo de gestión, ya que las retenciones a la PE del equipo de lingüistas le obligan a realizar una importante tarea de formación y concienciación. Las E4 y E10 también mencionan algunos riesgos que pueden comprometer la rentabilidad como, por ejemplo, proyectos grandes que requieren de la participación de muchos poseedores y la consiguiente revisión para unificar criterios, la cual no siempre queda cubierta con la tarifa de PE.

## 5. DISCUSIÓN

Para comprender el impacto que ha tenido la inclusión de la TA y la PE en el flujo de trabajo de un proyecto, esta discusión se articulará en torno a dos pilares básicos de la gestión de proyectos: los procesos o etapas de un proyecto (de acuerdo con la norma UNE-ISO 18587) y las áreas de conocimiento analizadas en este estudio (PMI, 2017).

Aunque la norma ISO 18587 en su versión original en lengua inglesa fue publicada en el año 2017, la vertiginosa evolución de la TA en el último lustro obligaría a revisar<sup>6</sup> algunos de los procesos en ella establecidos. Con los datos expuestos anteriormente, es posible afirmar que el flujo de trabajo de un proyecto de TA y PE empieza antes de la entrega de los resultados de TA y que prácticas como la preedición o la recogida de *feedback* parecen haber dejado de tener cabida en la práctica diaria de las empresas.

La limitación de la norma a la posesición tiene también su reflejo en las funciones que desempeña el PM en el flujo de trabajo de un proyecto de esta naturaleza. A excepción de uno, todos los PM que han participado en este estudio indicaron que sus respectivas empresas contaban con un motor de traducción propio. Sin embargo, su papel en el entrenamiento del motor, ya sea en la fase inicial o de cierre de un proyecto, es prácticamente nulo. Los PM entrevistados —todos ellos de formación traductora— desconocen en la mayoría de los casos qué tareas llevan a cabo los equipos de ingeniería y todos ellos afirman que la TA les llega como una herramienta más que añaden al proyecto. Del mismo modo, a la hora de tomar una decisión sobre la integración de la TA en un proyecto, los PM tampoco parecen contar con demasiadas herramientas. Desconocen las métricas automáticas y la herramienta más utilizada para valorar la viabilidad de la TA y PE es el proyecto de prueba.

Todos estos datos ponen de manifiesto que los aspectos técnicos relacionados con el motor de TA parecen quedar fuera de las competencias del PM. Como consecuencia, la inclusión de la TA en un proyecto se convierte para los PM en un factor de riesgo más, cuyos límites y posibilidades no siempre son capaces de valorar para poder minimizar posibles problemas. En este sentido, sería conveniente promover una mayor colaboración entre los equipos técnicos y de gestión de proyectos e incluso favorecer la integración de sistemas como AutoML, los cuales facilitan que personas sin conocimientos previos en ingeniería puedan

---

6 Livia Florensa, miembro del Comité Técnico 174 para servicios de traducción e interpretación, anunció una posible revisión de la norma para el año 2023. Véase: <https://aneti.es/iso-185872017/> (Florensa, 2022)

entrenar un motor. De esta forma, el PM conocerá de primera mano las herramientas con las que trabajará el equipo y podrá tomar decisiones que atañen al flujo de trabajo, así como responder a problemas que puedan surgir *a posteriori*.

En lo que concierne a las áreas de conocimiento de gestión de proyectos analizadas, si bien los costes y el cronograma parecen ser las dos variables más beneficiadas de la inclusión de la TA, los PM entrevistados son conscientes de que el ahorro en tiempo y en costes no siempre se aplica a la propia tarea de gestión de proyectos, ya que para ellos conlleva la misma gestión o incluso más, pero con un presupuesto más limitado. Esta afirmación guarda estrecha relación con la gestión de los recursos y la comunicación con el equipo, las otras dos áreas de conocimiento analizadas. Por un lado, el PM debe actuar como intermediario entre el equipo de TA y el equipo lingüístico. Por otro, debe realizar una importante tarea de información sobre la utilidad de la TA en el proyecto, ya que siguen siendo muchas las reticencias de los lingüistas a asumir este tipo de proyectos. Todo ello se traduce en un aumento del tiempo de gestión y, por ende, de los costes imputados al proyecto.

En resumen, se observa de nuevo que la separación establecida entre TA y PE va en detrimento de la eficacia del proyecto, ya que provoca que tanto los PM como los lingüistas, implicados principalmente en la etapa de PE, carezcan de las herramientas adecuadas para valorar la viabilidad o los posibles riesgos de un proyecto de estas características. Se precisa, por tanto, de mayor colaboración entre todos los equipos, así como formación en todas las etapas del proceso.

## 6. Conclusiones

El análisis presentado en este estudio del flujo de trabajo de un proyecto de TA y PE desde la perspectiva del gestor de proyectos ha puesto de manifiesto una clara separación entre las tareas relacionadas con la gestión de la TA y aquellas específicas de la etapa de PE. Por los datos obtenidos en las entrevistas, el gestor de proyectos apenas interviene en el proceso de preparación y gestión del motor de TA. Su trabajo empieza a verse alterado a partir de la inclusión de la TA en el proyecto: estudio de viabilidad de la TA, gestión de un equipo específicamente formado en PE, intermediación entre el equipo lingüístico y técnico, inclusión de la TA como recurso en la herramienta de traducción, y recogida de *feedback* para la mejora de la TA.

Asimismo, aunque las áreas de conocimiento que intervienen en la gestión de proyectos (PMI, 2017) se han abordado tangencialmente, se puede concluir que, según los datos de las entrevistas, estas se ven directamente afectadas por

la inclusión de la TA y la PE en el flujo de trabajo de un proyecto. Sería interesante realizar un estudio en profundidad que incluya también el resto de áreas de la *PMBOK® Guide* (PMI, 2017) a las que no se ha aludido en la presente investigación y que vayan más allá del enfoque teórico proporcionado en Plaza-Lara (2020).

En definitiva, si bien el paradigma exploratorio-interpretativo y el muestreo de conveniencia adoptados en el presente estudio no permiten extraer conclusiones generalizables, los datos arrojados en esta investigación ofrecen una perspectiva general de cómo la TA y la PE afectan a uno de los principales agentes implicados en el proceso, el gestor de proyectos, y responde algunos de los interrogantes sobre su papel de intermediación entre el equipo técnico y lingüístico.

## 7. Referencias bibliográficas

- AENOR. (2020). *Servicios de traducción. Posedición del resultado de una traducción automática. Requisitos (UNE-ISO 18587: 2020)*.
- Alonso, E. (2016). Conflict, opacity and mistrust in the digital management of professional translation projects. *Translation and Interpreting*, 8(1), 19–29. <https://doi.org/10.12807/ti.108201.2016.a02>
- Bundgaard, K., & Christensen, T. P. (2019). Is the concordance feature the new black? A workplace study of translators' interaction with translation resources while post-editing TM and MT matches. *JoSTrans-The Journal of Specialised Translation*, 31, 14–37.
- Chan, S. (2014). *The Routledge Encyclopedia of Translation Technology*. Routledge.
- Christensen, T. P., Flanagan, M., & Schjoldager, A. (2017). Mapping Translation Technology Research in Translation Studies. An Introduction to the Thematic Section. *Hermes – Journal of Language and Communication in Business*, 56, 7–20. <https://doi.org/10.7146/hjlc.v0i56.97199>
- Cordoba Mondéjar, I., Rico Pérez, C., Ortiz Jiménez, M., Doquin de Saint Preux, A., Arevalillo Doval, J. J., Arcedillo Jiménez, M., & Cabero Zumalacárrregui, J. (2015). *Estudio de viabilidad para la implantación de la traducción automática en la empresa VITAE*. <http://hdl.handle.net/11268/4362>
- Cronin, M. (2010). The Translation Crowd. *Tradumàtica: traducció i tecnologies de la informació i la comunicació*, 8, 1–8. <https://ddd.uab.cat/pub/tradumatica/15787559n8/15787559n8a4.pdf>

- Florensa, L. (2022). Norma ISO 18587: las reglas para un nuevo escenario. *ANETI, Asociación Nacional de Empresas de Traducción e Interpretación*. <https://aneti.es/iso-185872017/>
- Grotjahn, R. (1987). On the methodological basis of introspective methods. En C. Faerch & G. Kasper (Eds.), *Introspection in second language research* (pp. 54–82). Multilingual Matters.
- Guerberof Arenas, A. (2010). Project management and machine translation. *MultiLingual*, 21(3), 1–4. <https://doi.org/10.5715/jnlp.27.975>
- Holmes, J. S. (1988). The Name and Nature of Translation Studies. En J. S. Holmes (Ed.), *Translated! Papers in Literary Translation and Translation Studies* (pp. 67–80). Rodopi.
- Jiménez-Crespo, M. A. (2020). The “technological turn” in translation studies. Are we there yet? A transversal cross-disciplinary approach. *Translation Spaces*, 9(2), 314–341. <https://doi.org/10.1075/ts.19012.jim>
- Muzii, L. (2017). *Posedición de traducción automática para gestores de proyectos*. Taus y sQuid.
- Nimdzi. (2023). *The 2023 Nimdzi 100: The Ranking of the Top 100 Largest Language Service Providers*. <https://www.nimdzi.com/nimdzi-100-top-lsp/>
- Nitzke, J., Hansen-Schirra, S., & Canfora, C. (2019). Risk management and post-editing competence. *JoSTrans. The Journal of Specialised Translation*, 31, 239–259.
- Nunes Vieira, L., & Alonso, E. (2020). Translating perceptions and managing expectations: an analysis of management and production perspectives on machine translation. *Perspectives. Studies in Translatology*, 28(2), 163–184. <https://doi.org/10.1080/0907676X.2019.1646776>
- O’Hagan, M. (2013). The Impact of New Technologies on Translation Studies: A technological turn? En C. Millán-Varela & F. Bartrina (Eds.), *The Routledge Handbook of Translation Studies* (pp. 503–518). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203102893.CH37>
- Olohan, M., & Davitti, E. (2017). Dynamics of Trusting in Translation Project Management: Leaps of Faith and Balancing Acts. *Journal of Contemporary Ethnography*, 46(4), 391–416. <https://doi.org/10.1177/0891241615603449>
- Plaza-Lara, C. (2020). How does machine translation and post-editing affect project management? An interdisciplinary approach. *Hikma*, 19, 163–182. <https://doi.org/10.21071/hikma.v19i2.12516>
- PMI. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (Sexta edic). Project Management Institute. <https://doi.org/10.2174/15748847116661604181053>

- Rico, C. (2022). Mind the gap. The nature of machine translation post-editing. *Babel*, Publicación anticipada en línea. <https://doi.org/10.1075/babel.00288.ric> |
- Sakamoto, A. (2019a). Unintended consequences of translation technologies: from project managers' perspectives. *Perspectives. Studies in Translatology*, 27(1), 58–73. <https://doi.org/10.1080/0907676X.2018.1473452>
- Sakamoto, A. (2019b). Why do many translators resist post-editing? A sociological analysis using Bourdieu's concepts. *JoSTrans. The Journal of Specialised Translation/Journal of Specialised Translation*, 31, 201–216.
- Sakamoto, A., Rodríguez De Céspedes, B., Berthaud, S., & Evans, J. (2017). *When translation meets technologies: language service providers (LSPs) in the digital age*. <https://www.iti.org.uk/resource/when-translation-meets-technologies-language-service-providers-in-the-digital-age.html>
- Sakamoto, A., & Yamada, M. (2020). Social groups in machine translation post-editing. *Translation Spaces*, 9(1), 78–97. <https://doi.org/10.1075/ts.00022.sak>
- Silva, R. (2014). Integrating Post-Editing MT in a Professional Translation Workflow. En S. O'Brien, L. Winther Balling, M. Carl, M. Simard, & L. Spécia (Eds.), *Post-editing of Machine Translation: Processes and Applications* (pp. 24–50). Cambridge Scholars Publishing.
- Stemler, S. (2000). An overview of content analysis. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 7(17), 1–6. <https://doi.org/10.1362/146934703771910080>
- Walker, C. (2023). *Translation Project Management*. Routledge.

## 8. Apéndice

Esquema de preguntas empleado en la entrevista semiestructurada.

¿Cuántos años lleva trabajando como gestor de proyectos de traducción?

Además de proyectos de TA y PE, ¿gestiona proyectos de traducción humana?

¿Dispone de formación previa en el ámbito de la TA y la PE?

¿Su empresa trabaja con un motor de traducción propio, externo o viene impuesto por el cliente?

Como gestor de proyectos, ¿interviene de alguna forma en la implementación del motor de traducción? Por ejemplo, en la preparación de los datos, el entrenamiento, la evaluación del *output* de TA, etc.

A la hora de decidir si incluir TA en un proyecto, como PM, ¿realiza algún estudio de viabilidad o aplica algún tipo de métrica para tomar esta decisión? ¿Se contempla la preedición del texto de origen?

¿Interviene el gestor de proyectos en la preparación del proyecto, es decir, la integración de la TA en el programa de traducción asistida que se esté utilizando? ¿Y en la elaboración de instrucciones específicas para el proyecto de PE como, por ejemplo, las pautas para PE ligera o completa?

Antes de asignar un proyecto a un recurso, ¿cómo repercute la TA en los cálculos iniciales de cronograma del proyecto?

A la hora de asignar un proyecto de PE a un recurso, ¿se tiene en cuenta su formación/experiencia previa en PE? En caso de no tener formación/experiencia, ¿se le proporciona dicha formación?

¿Reciben los poseedores información previa sobre el tipo de motor de TA utilizado, una muestra del trabajo o una estimación del esfuerzo de posesición?

En los proyectos de posesición, ¿también se lleva a cabo una revisión similar a la del proceso de TEP (*translation, editing and proofreading*) comúnmente empleado para la traducción humana?

Una vez entregado el proyecto, como PM, ¿interviene de alguna forma en el reentrenamiento del motor?

Durante o después del proyecto, ¿se pide *feedback* sobre la calidad de la TA al equipo de lingüistas con el fin de mejorar los resultados de la TA?

¿Cómo repercute la TA en los cálculos de costes de un proyecto?