

**PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS  
EN GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL PROYECTO DE  
TRADUCCIÓN DEL MATERIAL DE ENTRENAMIENTO DE LA  
SOLUCIÓN GLOBAL DEL PROGRAMA TRANSFORMACIÓN DE  
SABMILLER**

**LUIS FELIPE GAVIRIA BOTERO**

**UNIVERSIDAD EAN**

**FACULTAD DE POSGRADOS**

**MAESTRÍA EN TRADUCCIÓN ECONÓMICA, FINANCIERA Y DE  
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**BOGOTÁ D. C.**

**2012**

**PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS  
EN GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL PROYECTO DE  
TRADUCCIÓN DEL MATERIAL DE ENTRENAMIENTO DE LA  
SOLUCIÓN GLOBAL DEL PROGRAMA TRANSFORMACIÓN DE  
SABMILLER**

**LUIS FELIPE GAVIRIA BOTERO**

**TUTOR**

**ROBERTO PIZARRO**

**Traductor e intérprete**

**UNIVERSIDAD EAN**

**FACULTAD DE POSGRADOS**

**MAESTRÍA EN TRADUCCIÓN ECONÓMICA, FINANCIERA Y DE  
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**BOGOTÁ D. C.**

**2012**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

**Firma del Presidente del Jurado**

---

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

**Bogotá, julio de 2012**

Quiero agradecer a Dios y a toda mi familia por su apoyo incondicional durante este proceso.

A Roberto Pizarro por su colaboración, paciencia y enseñanzas durante el desarrollo de este trabajo

A Carlos Díaz y Bavaria por darme la oportunidad de trabajar y hacer parte de un inmenso proyecto de traducción en una gran empresa.

A Bibiana Clavijo por su ayuda y a todos mis compañeros de la maestría.

## Contenido

Lista de Figuras .....	6
Lista de Anexos .....	7
Resumen .....	8
Introducción.....	10
Tema de Investigación.....	12
Problema de Investigación.....	12
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos .....	13
Justificación .....	14
Marco de Referencia.....	15
Marco Metodológico .....	24
Análisis y Discusión de la Investigación.....	25
Conclusiones.....	33
Referencias .....	37

## **Lista De Figuras**

Figura 1. Ponderación de Criterios de Posibles Interesados.....	18
Figura 2. Flujo de Trabajo.....	19
Figura 3. Diagrama del Proceso de Traducción en SABMiller.....	27

## **Lista De Anexos**

Anexo 1. Diagnóstico del Proyecto de Traducción del Programa Transformación de SABMiller

Anexo 2. Tabla de problemas detectados y soluciones propuestas

Anexo 3. Formato sugerido para realizar la retroalimentación de la empresa hacia la agencia

Anexo 4. Formato sugerido para realizar la retroalimentación de la agencia hacia la empresa

Anexo 5. Formato de revisión de la traducción

Anexo 6. Correo electrónico de Juan José Arevalillo para el autor. Marzo 29 de 2012

Anexo 7. Correo electrónico de Yoel Rivero, Jefe de Proyecto SABMiller en Precision Translators para el autor

Anexo 8. Formatos de tutoría

## **Resumen**

Este documento como proyecto de grado del autor para optar por el título de Magíster en traducción económica, financiera y de negocios internacionales de la Universidad EAN y Máster en traducción científico-técnica otorgado por el IDEC (Instituto de Educación Continua) de la Universidad Pompeu Fabra; es el resultado de la intervención realizada por el autor en el proyecto de traducción que se está desarrollando dentro del Programa Transformación de SABMiller Latinoamérica. Para el desarrollo de este documento, se recurrió a un documento anterior de esta misma maestría titulado: Diagnóstico del proyecto de traducción dentro del Programa Transformación de SABMiller. Dentro de este proyecto de grado, se encuentra un análisis general del estado de la gestión de proyectos de traducción en Latinoamérica y se proponen soluciones a los problemas identificados por el autor.

## **Abstract**

This document as a graduation project of the author to obtain the degree of Master in Economic, Financial and International Business Translation granted by the EAN University and the degree of Master in Scientific-Technical Translation granted by the Continuous Education Institute of the Pompeu Fabra University; is the result of the intervention by the author on the translation project being carried out on the Transformation Programme at SABMiller LatAm. A previous document made by the author, "Translation Project Diagnosis on the Transformation Programme at SABMiller" was used as a base to develop this document. On this document you will find a general analysis on the state of the art of translation project management in Latin America and some solutions to the problems identified by the author, are proposed.



*Palabras Clave*

Gestión de proyectos de traducción, proceso traductor, competencia traductora, calidad, estado del arte, tiempo de traducción, Programa Transformación.

*Key words*

Translation Project Management, Translation process, Translation, State of the art

Transformation Programme, Quality, Project management

## Introducción

SABMiller es la segunda empresa productora de cerveza a nivel mundial y cuenta con subsidiarias en 75 países. En Latinoamérica opera en siete países: Colombia, El Salvador, Ecuador, Honduras, Panamá, Perú y Argentina. En Colombia la operación de la compañía la realiza Bavaria S.A., la mayor compañía de bebidas en el país así como la operadora más grande de SABMiller en Latinoamérica.

El Programa Transformación de SABMiller integra las iniciativas más importantes de evolución del negocio en Latinoamérica incluyendo procesos, tecnología y organización. El principal objetivo del Programa es estandarizar los procesos del negocio y así desarrollar una solución de *Front Office* (representado por las áreas de Ventas, Distribución secundaria y Finanzas comerciales) para las tres regiones de SABMiller: Europa, Sudáfrica y Latinoamérica. También se tiene como propósito implementar la Solución Global de *Middle Office* (representado por las áreas de Manufactura, Distribución primaria, Compras y Almacenamiento) y la solución de *Back Office* (Recursos humanos y Finanzas) en los siete países que componen la región. Estas dos últimas soluciones se están desarrollando actualmente en Europa y Sudáfrica, respectivamente.

Dentro del alcance del Programa Transformación se encuentra el entrenamiento a los usuarios finales en los nuevos sistemas de información que se implementarán en Latinoamérica. El material de entrenamiento se compone de una parte teórica (un curso realizado por un entrenador) y una parte que el usuario debe realizar (práctica).

Cada línea de trabajo desarrolló el material de entrenamiento en inglés, lo cual hace necesaria su traducción al español para llevar a cabo las sesiones de capacitación de los usuarios hispanoparlantes. El material es interactivo y se encuentra en una plataforma de software, lo que implica mantener un formato especial en los archivos y utilizar una memoria de traducción específica que resulta de una anterior traducción realizada del sistema SAP. Se hace con el fin de evitar discrepancias entre el material de entrenamiento y el sistema real. La utilización de la memoria y la necesidad de preservar el formato original significan que el proyecto de traducción tiene un componente tecnológico muy importante y representativo. Debido a esta necesidad, el Programa Transformación estableció un proceso para traducir los materiales de entrenamiento

Considerando el tamaño, alcance y grado de especialización de este caso de traducción, el propósito de este trabajo es realizar el diagnóstico del proyecto de traducción y proponer soluciones a los problemas detectados dentro del mismo.

## **Tema de Investigación**

El tema principal de investigación de este proyecto de grado es describir el estado del arte de la gestión de proyectos de traducción en países hispanoparlantes debido a que el usuario final del material traducido, en el proyecto de traducción del Programa Transformación en SABMiller Latinoamérica, es nativo de habla hispana.

## **Problema de Investigación**

El problema de investigación se refleja en el tiempo de traducción de los archivos y la calidad de la traducción obtenida en español. Estos inconvenientes se derivan de las dificultades presentadas durante el proceso de traducción del material y de la necesidad de SABMiller Latinoamérica de optimizar el uso de los recursos en la traducción de los archivos.

La solución a este problema consiste en mejorar la calidad del material traducido y su tiempo de entrega. Esto lo puede realizar el Coordinador Regional de Traducción por medio de la correcta implementación de los procesos necesarios y adecuados que se identificarán en la gestión de proyectos de traducción en países hispanoparlantes.

## **Objetivo General**

Proponer soluciones para la optimización de procesos dentro del Proyecto de Traducción del material de entrenamiento de la Solución Global del Programa Transformación de SABMiller.

## **Objetivos Específicos**

1. Analizar el estado del arte de la gestión de proyectos de traducción en países hispanoparlantes.
2. Identificar los problemas dentro del Proyecto de Traducción del material de entrenamiento de la Solución Global del Programa Transformación de SABMiller.
3. Proponer soluciones para reducir el tiempo de entrega del material traducido y mejorar su calidad.

## **Justificación**

Según los lineamientos institucionales para la presentación de proyectos de grado de la Universidad EAN, este Proyecto de grado pertenece a la línea de investigación del grupo de Lingüística y Comunicación Organizacional, siguiendo la línea de Lingüística aplicada y Traducción, que a su vez se enfoca en la sublínea de Traducción especializada.

El Proyecto de grado se basa en el conocimiento adquirido por el autor mientras se realizaba el Diagnóstico del Proyecto de Traducción dentro del Programa Transformación de SABMiller. El trabajo anterior, hecho durante la maestría en curso, analizó y evaluó la información del Proyecto de Traducción que se ha venido desarrollando en SABMiller Latinoamérica.

El Proyecto de Traducción se creó con el objetivo de traducir al español el material de entrenamiento en inglés que desarrolló cada línea de trabajo de la Compañía. Esto se realizó con el fin de poder llevar a cabo las sesiones de capacitación en los nuevos sistemas en cada uno de los países latinoamericanos donde opera la compañía.

## Marco de Referencia

*¿Qué es la gestión de proyectos de traducción?*

Un proyecto de traducción comienza cuando se le asigna el material a ser traducido a un coordinador de proyectos. Este dirige la comunicación entre las distintas partes del proceso y el cliente, además de analizar el tipo de documento que se va a traducir, el formato, contenido, cantidad, plazo de entrega, etc. En función de este análisis (*feasibility study*), el coordinador le proporcionará al cliente un presupuesto y, de ser este aceptado, se comenzará con la traducción. Incluye también el control de calidad que se debe implementar en cada paso del proyecto y la normalización del mismo. De acuerdo con Celia Rico Pérez, la gestión de proyectos se trata de la coordinación, trabajo en equipo, planeación y técnicas de control del material traducido (Rico, 2002).

La dirección [o gestión] de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto. La dirección de proyectos se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de dirección de proyectos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre (Project Management Institute [PMI], 2004).

El *Project Management Institute* (asociación sin ánimo de lucro que agrupa a los profesionales relacionados con la gestión de proyectos) define un proyecto como “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMI, 2004), cuyas características son:

**Temporal:** cada proyecto es temporal porque su comienzo y su finalización están definidos. “El final se alcanza cuando se han logrado los objetivos del proyecto o cuando queda claro que los objetivos del proyecto no serán o no podrán ser alcanzados, o cuando la necesidad del proyecto ya no exista y el proyecto sea cancelado” (PMI, 2004).

**Productos, servicios o resultados únicos:** “un proyecto crea productos entregables únicos. Productos entregables son objetos, servicios o resultados. Cada proyecto crea productos entregables únicos” (PMI, 2004).

**“Elaboración gradual:** la elaboración gradual es una característica de los proyectos que acompaña los conceptos de temporal y único. “Elaboración gradual” significa desarrollar en pasos y aumentar mediante incrementos.” (PMI, 2004).

En el Curso en gestión de proyectos de traducción de la Universidad Abierta de Cataluña, el equipo del proyecto de traducción esta compuesto por:

**Jefe de proyecto:** responsable principal de la gestión, coordinación y control del proyecto y sus componentes.

**Terminólogos:** responsables de investigar la terminología de acuerdo con la naturaleza del proyecto y a la audiencia a la cual va dirigido el documento traducido.

**Traductor principal:** es el traductor responsable de la mayor extensión de la traducción del documento.

**Traductores:** apoyan al traductor principal en su labor de acuerdo con instrucciones impartidas por el Jefe de proyecto.



**Revisores y correctores:** responsables de hacer las verificaciones y correcciones pertinentes al material traducido de acuerdo con las exigencias lingüísticas, contextuales y particulares del cliente.

**Maquetadores:** responsables de dar el formato adecuado y solicitado por el cliente al material traducido.

**Responsable de control de calidad:** encargado de realizar los controles de calidad adecuados de acuerdo con las políticas de la empresa y a las exigencias del cliente.

**Técnicos informáticos:** responsables de prestar el soporte técnico necesario en todas las fases del proyecto.

*¿Cuál es la importancia de la gestión de proyectos de traducción?*

Como parte de la investigación realizada el autor se puso en contacto con Juan José Arevalillo (traductor, profesor de la materia de gestión de proyectos de traducción en cuatro universidades españolas y autor de numerosos artículos acerca de la gestión de proyectos de traducción en castellano) y Yoel Rivero (jefe de proyecto SABMiller en Precision Translators) y se les planteó la pregunta: ¿Cuál es la importancia de la gestión de proyectos de traducción? La respuesta del Doctor Juan José Arevalillo resume las respuestas recibidas. A continuación se cita textualmente al Doctor Arevalillo:

El autor: “¿Cuál es la importancia de la gestión de proyectos de traducción?”

Arevalillo: “Fundamental. Como dije, es la base de toda operatividad. De hecho, la norma europea de calidad para servicios de traducción EN-15038 menciona en concreto la gestión de proyectos como base de la norma. De hecho, la norma en sí es un curso de gestión de proyectos...” J.J. Arevalillo (comunicación personal, 29 de marzo de 2012).

*¿Cuál es el estado actual de la gestión de proyectos de traducción en países hispanoparlantes?*

La gestión de proyectos de traducción en países hispanoparlantes se encuentra en una fase de desarrollo. En este momento se ofrecen dos cursos específicos en gestión de proyectos de traducción en dos universidades españolas (Universidad Abierta de Cataluña y Universidad Jaume I). Estos cursos se pueden realizar en línea y están dirigidos a personas que tengan experiencia en traducción pero que no cuenten con la experiencia adecuada en la gestión de proyectos. También se encuentran materias de gestión de proyectos de traducción en las universidades Kent State University (EE.UU.), New York University (EE.UU.), University of Denver (EE.UU.), Monterey Institute of International Studies (EE.UU.), Universidad Pompeu Fabra (España), Universidad de Alcalá (España), Universidad Internacional Menéndez Pelayo (España), Universidad Alfonso X el Sabio (España), Universidad Autónoma de Barcelona (España), Instituto Superior de Estudios Lingüísticos y Traducción (España), Universidad Intercontinental (México) y Universidad Nacional Autónoma de México.

En cuanto a agencias de traducción, en Colombia encontramos a Precision Translators, única agencia colombiana que junto con Texo SRL, agencia argentina, representan en Sur América a SDL (empresa líder en gestión global de la información (SDL, 2012) y creadores de los programas SDL Trados y SDL Translation Management System). En Estados Unidos podemos encontrar más de veinte representantes de SDL. Cada agencia puede escoger una de las tres opciones de participación dentro de SDL de acuerdo con las necesidades particulares de cada agencia. El primer nivel de cooperación con SDL es *Associate Partner*, en el cual la agencia de traducción recibe descuentos en productos SDL, certificación y publicidad en el sitio de SDL. El segundo nivel es *Advantage Plus Partner*, en el cual la agencia recibe descuentos en productos,

orientación y asistencia directa acerca de la utilización de los productos y colabora directamente con proyectos de la firma. El último nivel, *Premier Partner*, además de recibir los mismos beneficios que los niveles anteriores, tiene acceso al servidor mundial de SDL, reconocimiento por parte de la compañía y una estrecha colaboración técnica y comercial. Los niveles guardan una estrecha relación con el tamaño de la agencia de traducción y la influencia en el mercado ya que son los únicos representantes autorizados del líder mundial en gestión de información (SDL, 2012)

De acuerdo con la Agrupación de Centros Especializados en Traducción de España, en un sondeo realizado en abril de 2005, en su Estudio de situación del mercado español de servicios profesionales de traducción, se encontró que las empresas (posibles interesados) consideran la calidad como el valor intrínseco principal, pero el precio y la rapidez también son importantes en la decisión. Esto se aprecia en la siguiente gráfica:

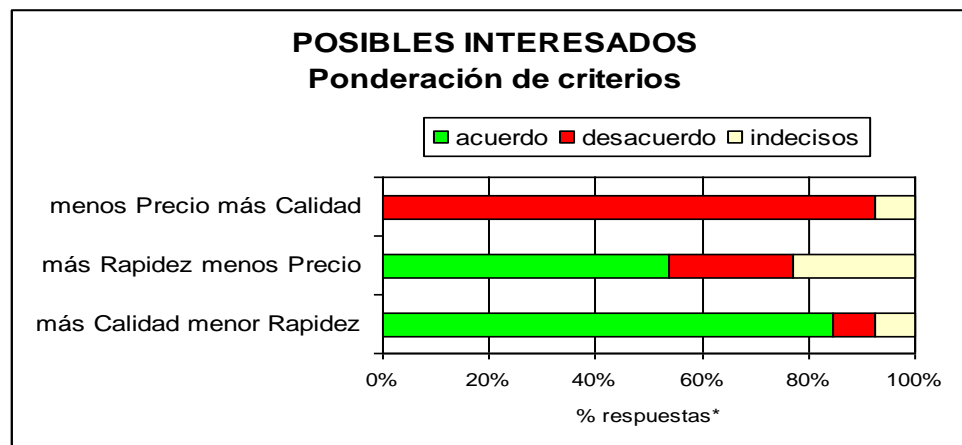


Figura 1: Ponderación de Criterios de Posibles Interesados  
ACT, 2005

En cuanto a recursos bibliográficos, publicitarios, publicaciones especializadas e Internet, la gestión de proyectos de traducción cuenta con información muy limitada, existen documentos que abordan el tema desde el punto de vista teórico (Normas

técnicas), pero no hacen referencia a la práctica de la gestión en proyectos anteriores en alguna empresa.

Para la realización de esta investigación se encontraron cinco documentos base que abordan el tema de la gestión de proyectos de traducción:

1. El artículo *Translation and Project Management* publicado por Celia Rico Pérez en el año 2002. Al comienzo de este artículo se explican los fundamentos de la gestión de proyectos de traducción y su importancia en el mercado actual de la traducción. También se hace referencia al flujo de trabajo. Aquí se adapta y traduce el gráfico de Melby que utiliza la autora:

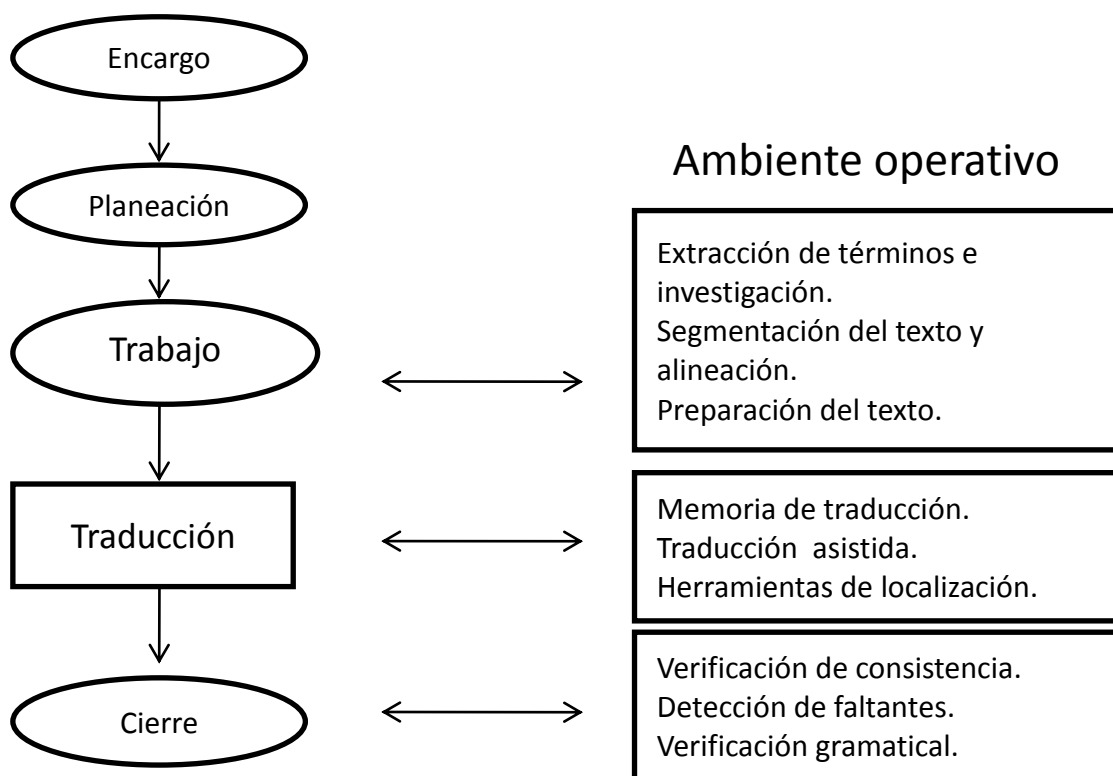


Figura 2: Flujo de Trabajo

Alan K. Melby (citado por Rico, 2002)

Como se aprecia en el gráfico, el proyecto se inicia con el encargo, cuando el Jefe de proyecto lo recibe y se reúne con su equipo para hacer un presupuesto inicial de acuerdo con diferentes parámetros establecidos por el Jefe y el cliente.

Una vez que el cliente ha aceptado y autorizado el presupuesto propuesto en la fase anterior, se procede a la fase de Planeación, en la cual se identifican los objetivos claves del proyecto y la manera de alcanzarlos. En ese momento el flujo de trabajo se transmite al ambiente operativo, el cual hace referencia a la tecnología utilizada por los traductores y los actores dentro del proyecto para la consecución de los objetivos establecidos. En este momento, la industria de la traducción utiliza la tecnología para hacer la extracción de términos, la investigación, la segmentación y alineación de textos, así como la preparación de los textos a ser traducidos.

Es relevante tener en cuenta la relación entre la tecnología y el desarrollo del proyecto para pasar a la tercera fase, la cual se define como Trabajo preliminar, en la cual se prepara la información relacionada con el texto a ser traducido, se realiza una contextualización para el equipo de trabajo, se preparan y prueban los sistemas que serán utilizados en cada fase del proyecto. Al mismo tiempo se hace la alineación de textos, que consiste en comparar un texto a traducir con la memoria de traducción para determinar las fracciones del texto que se repiten; esto permite “reutilizar” material ya traducido de antiguos proyectos.

Enseguida se pasa a la fase de Traducción, en la cual los traductores realizan la mayor parte del trabajo. Esta es la fase más importante y es el núcleo del proyecto, pero sólo es exitosa si las tres fases anteriores se han ejecutado de manera correcta. En esta fase la tecnología juega un papel muy importante y la relación con el trabajo de los traductores es muy estrecha debido a la utilización de memorias de traducción, la

traducción asistida y las herramientas de localización. Estas herramientas tecnológicas permiten que el equipo de traducción cuente con recursos adicionales y además cuente con material de soporte adicional para cumplir con las expectativas y exigencias del cliente.

Finalmente, en la fase de Cierre del proyecto se hacen todas las verificaciones de calidad relacionadas con la consistencia del documento objetivo, detección de errores o faltantes en el texto y verificación gramatical.

2. El Curso en gestión de proyectos de traducción de la Universidad Abierta de Cataluña, es un curso gratuito disponible en línea para traductores y coordinadores de proyecto que necesitan conocer los fundamentos de la gestión de proyectos de traducción. Los temas contenidos en el curso son:

- Módulo 1. Definición de la tarea. Procesos y proyectos de traducción.
- Módulo 2. Entornos necesarios: informático y de recursos.
- Módulo 3. El equipo humano necesario: gestores, traductores, correctores, técnicos. Externalización.
- Módulo 4. Determinación del volumen y el coste; recuento de palabras y análisis de un proyecto. Programas de ayuda.
- Módulo 5. Proyectos de traducción y formatos estándar: TMX, TBX y XLIFF.
- Módulo 6. Herramientas para la gestión de proyectos.
- Módulo 7. Calidad.
- Módulo 8. Procesos individuales: el caso de la traducción literaria.

3. El artículo “*Y tú, ¿traduces o proyectas?*” de Juan José Arevalillo publicado en la revista en línea: *La linterna del traductor* de julio de 2002. En este artículo se hace un análisis

desde la perspectiva del traductor como parte íntegra de la gestión de proyectos de traducción; el autor, traductor de profesión, nos explica cada parte de un proyecto de traducción y que roles se aplican al mismo.

4. Norma europea de calidad para servicios de traducción UNE EN-15038:2006. Es el documento principal que rige todos los servicios relacionados con la traducción dentro de la Comunidad Económica Europea. La norma aborda el tema de la gestión de proyectos de traducción como un ente aparte que maneja la relación entre el cliente y el equipo de traducción, la cotización, la viabilidad del proyecto y su cierre una vez se finalizan todos los procesos.
  
5. La Norma técnica colombiana 5808 Servicios de traducción. Requisitos para la prestación del servicio. En el numeral 4.5 de la Norma se establece que la gestión de proyectos es el punto de enlace entre el cliente y el proveedor de servicios de traducción. Esta función la tiene el jefe de proyecto, quien debe realizar todas las funciones relacionadas con el análisis y la evaluación de un proyecto para determinar su viabilidad, realizar la cotización del servicio, realizar el acuerdo con el cliente para la traducción del material, cobrar y registrar los pagos. Durante todo el proceso, el jefe de proyecto debe definir los parámetros de calidad a seguir y lo que se debe cumplir cuando se hacen las revisiones de calidad. De acuerdo con la norma ISO 9000, calidad se define como: “la totalidad de las características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas” (Olivera, 2008).

## **Marco Metodológico**

Como marco metodológico se desarrolla una investigación exploratoria debido a que el tema de la gestión de proyectos en traducción se desarrolla sólo desde hace unos pocos años en los países hispanoparlantes. Para realizar la investigación se prepara el material bibliográfico relevante que hace referencia a la gestión de proyectos de traducción y se utiliza la información obtenida de los principales gestores de proyectos de traducción en el contexto hispanoparlante. Este material y la información recopilada se interpretan de acuerdo con las necesidades propias del proyecto de traducción y el autor plantea las posibles soluciones a los problemas identificados.



## **Análisis y Discusión de la Investigación**

*Descripción del proceso de traducción dentro de SABMiller (Díaz y Logan, 2011)*

En SABMiller se sigue un proceso previamente establecido para proceder a la traducción del material de entrenamiento. Este proceso se inicia cuando cada línea de trabajo notifica al Desarrollador Global de la aprobación de los archivos originales en inglés que deben ser traducidos a español. El Desarrollador Global extrae los archivos como *.csv (comma separated value)* que es el tipo de formato requerido por ACMS (Assima Change Management Suite), la herramienta de software utilizada para el diseño del material de entrenamiento. Estos archivos se comprimen y guardan en la Plataforma de intercambio de archivos.

El Coordinador Regional de Traducción recibe la notificación de los nuevos archivos en la Plataforma de intercambio de archivos y actualiza la base de datos (*tracker*), descarga los archivos *.zip* y los carga en un sitio establecido basado en FTP (Protocolo de transferencia de archivos) para permitir un intercambio seguro de archivos entre la empresa y la agencia de traducción.

La agencia encargada traduce estos archivos cumpliendo con el acuerdo de servicio realizando el siguiente proceso de traducción:

1. Conversión de los archivos *.CSV* a *.XML* para que los archivos puedan ser procesados por SDL Trados (herramienta de traducción asistida por computador).
2. Preparación y análisis de los archivos con SDL Trados.

3. Traducción. En función del tema se asigna el traductor, basado en los exámenes aplicados y en la experiencia con otros trabajos del mismo tema.
4. Para la traducción se utiliza una memoria terminológica extraída de una anterior traducción del sistema SAP, realizada por otra agencia de traducción para SABMiller Europa.
5. En caso de dificultades o diferencias terminológicas, se utiliza un documento alternativo en el cual los traductores o la agencia pueden realizar preguntas y el Coordinador Regional de Traducción las resuelve de acuerdo con consultas internas con la línea de trabajo correspondiente. Si la consulta terminológica está retrasando el proceso de traducción, el coordinador de traductores puede enviar un correo al Coordinador Regional de Traducción y verificar con la línea de trabajo correspondiente cual es el término más utilizado.
6. Revisión comparativa (se realiza una detenida revisión del documento traducido comparándolo con el original). Para esta labor, se asigna un traductor.
7. Edición. Se asigna un corrector de estilo de idioma español.
8. Exportación del formato .XML y conversión final del archivo a .CSV.
9. Se adiciona el archivo al sitio establecido basado en el FTP.

El Coordinador Regional de Traducción revisa la calidad de la traducción (en su mayoría en relación con el léxico utilizado) para aprobarla o rechazarla. Si la traducción no es aprobada, se devuelve a la agencia señalando los inconvenientes detectados en el formato designado para tal fin. Si la traducción es aprobada, los archivos se comprimen y se cargan en la Plataforma de intercambio de archivos, en una carpeta designada para

ubicar los archivos traducidos y con una denominación que indique su calidad de documento traducido.

Una vez el Desarrollador Global recibe los archivos traducidos, los descarga y los importa a la plataforma de entrenamiento. Cuando se completa este proceso, el Desarrollador global debe actualizar el *Tracker*. Al mismo tiempo, el Coordinador Global de Traducción recibe la notificación automática de las actualizaciones.

Al recibir las actualizaciones, el Coordinador Global de Traducción actualiza la base de datos (*tracker*) y realiza chequeos de calidad relacionados con las características técnicas y la preservación del formato original.

Con el fin de revisar la calidad del producto final y por dificultades en los tiempos de entrega, el Coordinador Regional de Traducción toma una muestra significativa y aleatoria, aproximadamente el 30% del material traducido para evaluar la calidad del mismo. Para ello, solicita a cada área de trabajo la lectura, revisión y retroalimentación de la traducción. Una vez recibida la retroalimentación con los cambios sugeridos por cada área de trabajo, se envían los comentarios al Desarrollador global para que estos sean implementados y actualizados en la última traducción del documento. El documento se guarda en la Plataforma de intercambio de archivos y se publica en ACMS. El restante 70% del material traducido no se revisa, debido a la dificultad en términos de tiempo y disponibilidad, por parte de las otras áreas de trabajo para realizar esta labor, de la misma manera, se considera que el 30% es representativo y válido.

El criterio para aceptar el material se basa en el conocimiento terminológico específico del negocio del Coordinador Regional de Traducción. Un error de mala traducción provoca que el documento traducido se devuelva a la agencia de traducción.

En caso de encontrar errores terminológicos, se consulta primero con el área de trabajo relacionada con el tema y si es necesario se devuelve el documento, o se puede mantener el término traducido, de acuerdo con la opinión de los expertos del área de trabajo.

*Diagrama del proceso de traducción en SABMiller*

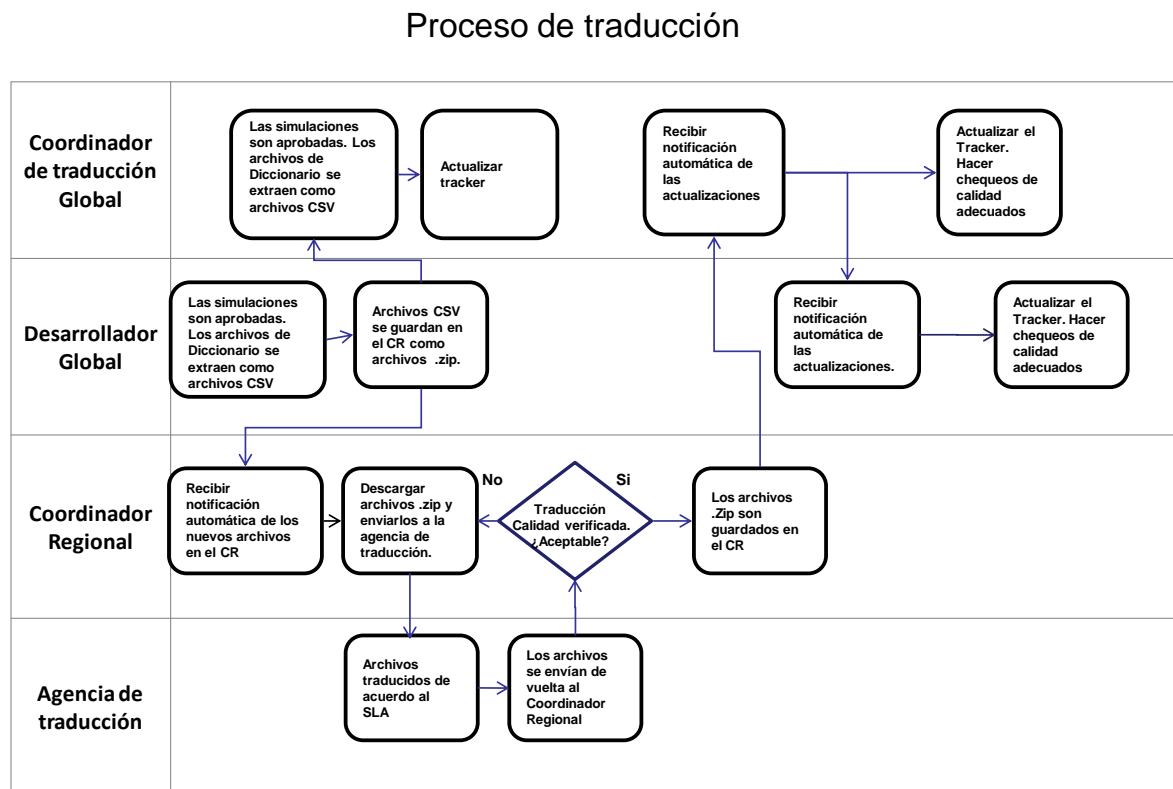


Figura 3: Diagrama del Proceso de Traducción en SABMiller  
Logan, 2011

### *Agentes clave en el proceso de traducción*

En el proceso de traducción que se está llevando a cabo en SABMiller se debe seguir un proceso de planeación, ejecución y evaluación en cada etapa. De acuerdo con la etapa del proceso en la que se encuentre la traducción existen agentes clave y cada una de estas personas tiene funciones específicas. Los agentes clave son:

- Desarrollador Global
  - Aprueba los archivos que van a ser traducidos del inglés al español.
  - Guarda los archivos comprimidos en la plataforma de intercambio de archivos.
  - Recibe notificaciones de la disponibilidad de los archivos traducidos.
  - Actualiza la base de datos.
  
- Coordinador Global de Traducción
  - Mantener actualizada la base de datos.
  - Recibir notificación de los archivos disponibles para traducir (en inglés) y de los archivos ya traducidos (en español).
  - Hacer seguimiento a los archivos retrasados, con problemas o que requieren algún tipo de trato especial.
  - Servir como único punto de contacto entre el Desarrollador y el Coordinador Regional de Traducción.

- Coordinador Regional de Traducción
  - Recibir notificación de los nuevos archivos en inglés, que se van a traducir.
  - Descargar los archivos de la plataforma de intercambio de archivos.
  - Enviar los archivos que se van a traducir a la agencia de traducción.
  - Recibir los archivos traducidos por la agencia de traducción.
  - Verificar la calidad de la traducción realizada.
  - Realizar los cambios necesarios de acuerdo con la verificación de calidad.
  - Guardar los archivos traducidos en la plataforma de intercambio de archivos.
  
- Agencia de traducción
  - Realiza la traducción de los archivos.
  
- Áreas de trabajo
  - Realizan una revisión comparativa para determinar la calidad de la traducción proveniente de la agencia.

### *Descripción de los inconvenientes del proceso de traducción*

Mientras el autor realizaba el Diagnóstico del Proyecto de Traducción del Programa Transformación de SABMiller, trabajo anterior de la maestría en curso, se analizaron y evaluaron los datos recopilados acerca del Proyecto de Traducción que se ha venido desarrollando en SABMiller Latinoamérica. En este diagnóstico se encontraron los siguientes problemas:

#### Problemas relacionados con el Desarrollador Global

- Demora por parte del área de trabajo en aprobar el material a traducir, lo cual retrasa el cronograma del proceso en general.
- Funcionamiento inapropiado y restricciones al acceso del sitio basado en FTP.
- Archivos con formato incorrecto (.csv.csv / xml).
- Archivos enviados como nuevos, pero cuyo contenido ya se había traducido.
- Archivos previamente traducidos que llegan a la agencia con texto en las columnas de inglés y español.
- Inestabilidad en las entregas por parte de los Desarrolladores globales. Esto genera congestión y retrasos en el flujo de trabajo. También impide que la agencia tenga una buena coordinación de tiempos de los traductores *freelance*.

#### Problemas relacionados con el Coordinador Global de Traducción

- El sistema de notificación no permite trazabilidad.
- El documento que permite la trazabilidad de los archivos (*Tracker*) no se actualiza con la frecuencia adecuada.

#### Problemas dentro de la agencia de traducción

- Falta de compromiso de los traductores debido a la imposibilidad de anticipar el flujo de trabajo.

- El procesamiento de los archivos a traducir (.csv con código HTML inserto) es complejo y precisa recursos adicionales.
- Falta de contextualización previa del programa.
- La memoria de traducción que utiliza la agencia presenta dificultades en cuanto a la calidad y la precisión de los términos traducidos.
- Falta de retroalimentación acerca del trabajo realizado y del proceso de traducción por parte de SABMiller hacia la agencia de traducción.
- Las consultas realizadas por el equipo lingüístico de la agencia no se responden de manera oportuna, lo cual dificulta la solución de problemas traductológicos.
- Incumplimiento del acuerdo de servicio en los tiempos de entrega del material traducido por parte de la agencia de traducción.
- Los archivos a descargar de la Plataforma de intercambio de archivos presentan problemas de formato.
- La calidad de la redacción del texto traducido no es la esperada.

#### Problemas relacionados con el Coordinador Regional de Traducción

- La calidad de la traducción es la adecuada, pero el uso interno del lenguaje específico de la empresa indica que la traducción no es cien por ciento precisa.
- Dificultad para estar en contacto con el Coordinador Global de Traducción y Desarrollador Global durante la jornada laboral debido a la diferencia horaria (Colombia y Suráfrica o Inglaterra).
- La actualización de los cambios sugeridos por las líneas de trabajo no se pueden realizar de manera masiva en todo el material traducido.



## Conclusiones

Al hacer el análisis del estado del arte de la gestión de proyectos de traducción en países hispanoparlantes, después de observar minuciosamente la información recopilada y con base en la documentación disponible y expuesta anteriormente, se identificaron los problemas del proyecto de traducción de SABMiller que pueden ser resueltos.

A continuación se proponen soluciones para mejorar los problemas del área de influencia del Coordinador Regional de Traducción en donde existe una mayor posibilidad y capacidad de aplicar las soluciones que serán propuestas al Proyecto de Traducción. Se decide proporcionar soluciones individuales a cada problema prioritario identificado, debido a que los problemas son específicos y se presentan en las diferentes fases del proyecto.

En caso que la compañía acepte y permita la implementación de las soluciones propuestas, se optimizaría el trabajo realizado por la agencia de traducción y esto se reflejaría en menores tiempos de devolución del material traducido. También se lograría una mayor calidad de traducción de acuerdo con los estándares y al uso cotidiano de la jerga profesional dentro de la empresa. Los problemas a tratar se detallan a continuación:

- *Archivos con formato incorrecto (.csv.csv / xml)*
- *Archivos enviados como nuevos pero cuyo contenido ya se había traducido*
- *Archivos previamente traducidos que llegan a la agencia con texto en las columnas de inglés y español.*

*Solución propuesta:* los archivos serán recibidos por el Coordinador Regional de Traducción, que para este caso debe ser el Jefe del proyecto de la empresa. Esta persona debe hacer una revisión de todos los archivos que van a pasar a traducción para que tengan el formato correcto (.csv), no se hayan traducido con anterioridad (revisión en el *Tracker*) y, si así fuere, que la traducción no aparezca en el archivo que vaya a ser enviado a la agencia. Para realizar este proceso se implementará un paso de revisión de todos los archivos que serán traducidos antes de que sean enviados a la agencia de traducción.

*Tiempo estimado:* el proceso de revisión no debe tardar más de 15 segundos por archivo, durante los cuales se revisará el formato correcto, que no exista texto en las columnas a traducir y que el archivo no haya sido traducido anteriormente.

*Encargado:* Coordinador Regional de Traducción.

- *Falta de contextualización previa del programa Transformación*

*Solución propuesta:* realizar un curso de ocho horas de duración sobre el programa, su alcance, implicaciones y resultado esperado para todos los traductores y jefes de proyecto que van a trabajar en la traducción, aunque en este caso efectivamente se realizó al inicio del proyecto de traducción con los traductores y demás miembros de la agencia. La solución es en este momento realizar un entrenamiento de ‘*Onboarding*’ (el entrenamiento de inducción a la compañía para los nuevos empleados) con los materiales disponibles y una duración de ocho horas, distribuidas en dos jornadas.

*Tiempo estimado:* Ocho horas.

*Costo estimado:* 200.000 pesos colombianos por cada grupo de 10 personas teniendo en cuenta que se dispone del espacio y el entrenador en la empresa.

*Encargado:* Recursos Humanos y Coordinador Regional de Traducción

- *No hay retroalimentación acerca del trabajo realizado y del proceso de traducción por parte de la empresa hacia la agencia de traducción*

*Solución propuesta:* Se realizarán sesiones mensuales de retroalimentación con el Jefe de proyecto en la agencia de traducción. Este a su vez debe tratar el tema con los traductores a su cargo. Para este fin específico se adaptará un formato (véanse Anexos 3 y 4) para entregar y recibir retroalimentación, se realizarán encuentros mensuales de retroalimentación entre el Coordinador Regional de Traducción y el Jefe del proyecto en los cuales se discutirán los pasos a seguir basados en la retroalimentación recibida por medio de la herramienta utilizada.

*Tiempo estimado:* una hora semanal por medio de una llamada entre el jefe del proyecto de la agencia y el jefe del proyecto en SABMiller.

*Encargado:* Coordinador Regional de Traducción

- *Las consultas realizadas por el equipo lingüístico de la agencia no son respondidas oportunamente, lo que dificulta la solución de problemas lingüísticos.*

*Solución propuesta:* se establecerá un plazo de 24 horas para dar respuesta a las inquietudes planteadas. Para esto, se utilizará un correo electrónico diario con el resumen de todos los términos que presentan dificultades. También se manejará un documento compartido entre todos los traductores y el Coordinador Regional de Traducción, con el fin de responder a las inquietudes en el menor tiempo posible.

*Tiempo estimado:* 30 minutos diarios para la solución de las inquietudes planteadas.

*Encargado:* Coordinador Regional de Traducción

- *La calidad de la traducción es la adecuada, pero las necesidades de la empresa indican que la traducción no es cien por ciento precisa*

*Solución propuesta:* las necesidades de la empresa tienen prelación sobre las demás. Algunas veces estas necesidades no se ven reflejadas en la memoria de traducción, lo que hace necesario tratarlas de manera individual, de acuerdo con las sugerencias de las distintas áreas de trabajo. Para ello, cada área de trabajo realizará una revisión de calidad sobre una muestra del 50% del material traducido, sin importar la extensión del documento. Para esta revisión se utilizará un formato de revisión de la traducción para que los revisores de cada área propongan los cambios a realizar. Una vez se tengan los formatos de revisión, se hace una compilación de los errores que se envía al Coordinador Global de Traducción, para que los Desarrolladores globales apliquen los diferentes cambios identificados.

*Tiempo estimado:* aproximadamente cinco minutos por documento dependiendo de su extensión

*Encargados:* Coordinador Regional de Traducción y revisores de cada área de trabajo.

Por medio de la aplicación de estas soluciones se va a mejorar la calidad de la traducción. Esto se refleja en un material de entrenamiento más claro y conciso para el público objetivo, que abarca a todos los trabajadores de las empresas de SABMiller en Latinoamérica. El tiempo de procesamiento de las traducciones aumentará en un principio mientras se realizan todas las correcciones propuestas por las distintas áreas de trabajo y se optimiza cada uno de los procesos. Al cabo de un mes de implementación, se espera que el tiempo de entrega del material traducido se reduzca de siete a cinco días. Todo el proceso debe ser coordinado por el Jefe del proyecto de traducción de la empresa, para que cada parte involucrada en el proyecto cumpla de la manera adecuada (véase el documento Anexo 5).

## Referencias

ACT (2005). *Estudio de situación del mercado español de servicios profesionales de traducción*. Disponible en [isg.urv.es/library/papers/nunez\\_mercado.ppt](http://isg.urv.es/library/papers/nunez_mercado.ppt). Consultado el 25 de mayo de 2012.

Arevalillo, J. J. (2002) *Y tú, ¿traduces o proyectas?* en la revista *La linterna del traductor* número 2 de julio de 2002. Consultado el 31 de marzo de 2012.

Arevalillo J. J. (2007) *Los procesos de traducción según la norma UNE-15038*. Disponible en <http://www.tekom.de/upload/alg/Arevalillo%20EN%2015038.pdf>. Consultado el 20 de abril de 2012.

Comité Europeo de Normalización (2006) *Norma europea de calidad para servicios de traducción UNE EN-15038:2006*. Disponible en <http://www.en-15038.com/>. Consultado el 27 de abril de 2012.

De Oliveira L. (2008) *Control de calidad en la empresa. Capítulo 4: definición de calidad ISO 9.000*. Extraído el 20 de mayo de 2012 de <http://www.mailxmail.com/curso-control-calidad-empresa/definicion-calidad-iso-9000>.

FIT Europe *European Code of practice for Translators, Interpreters and Translation Companies*. Disponible en [http://www.fit-europe.org/vault/deont/European\\_Code\\_%20Professional\\_Practice.pdf](http://www.fit-europe.org/vault/deont/European_Code_%20Professional_Practice.pdf). Consultado el 18 de mayo de 2012.

Icontec (2010) *NTC 5808, Norma técnica colombiana Servicios de traducción. Requisitos para la prestación del servicio*. Bogotá, D.C.

Logan A. Global Translation Coordinator – SABMiller (2011) *Translation End to End process*. Disponible en la intranet de SABMiller.

Matis N. (2005) *Translation Project Management*. Disponible en <http://www.translation-project-management.com/translation-project-management>. Consultado el 30 de marzo de 2012.

Project Management Institute (2004) *Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos 3ra Edición*.

Rico C. (2002) *Translation and Project Management* publicado en el Volumen seis de octubre de 2002 del Translation Journal, Disponible en <http://www.bokorlang.com/journal/22index.html>. Consultado el 30 de marzo de 2012.

S. A. Curso de GP II (Gestión de Proyectos para Traductores - Herramientas). Disponible en <http://ecolotrain.uni-saarland.de/index.php?id=1926&L=3>. Consultado el 31 de marzo de 2012.

Universidad Abierta de Cataluña *Curso en gestión de proyectos de traducción*. Disponible en [http://ocw.uoc.edu/lenguas-y-culturas/gestion-de-proyectos-de-traduccion/Course\\_listing](http://ocw.uoc.edu/lenguas-y-culturas/gestion-de-proyectos-de-traduccion/Course_listing). Consultado el 31 de marzo de 2012.