



**DECISIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
DEL CENTRO DE TRADUCCIÓN DE LOS ÓRGANOS DE LA UNIÓN EUROPEA
POR LA QUE SE MODIFICA LA ESTRATEGIA 2016-2020 — CT/CA-037/2016/01ES**

EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE TRADUCCIÓN DE LOS ÓRGANOS DE LA UNIÓN EUROPEA,

Visto el Reglamento (CE) n.º 2965/94 del Consejo, de 28 de noviembre de 1994, por el que se crea un Centro de Traducción de los Órganos de la Unión Europea («el Centro de Traducción»), cuya última modificación la constituye el Reglamento (CE) n.º 1645/2003 del Consejo, de 18 de junio de 2003,

Visto el Reglamento Financiero del 2 de enero de 2014, aplicable al Centro de Traducción de los Órganos de la Unión Europea (ref. CT/CA-051/2013Es),

Vista la Estrategia 2016-2020 del Centro de Traducción, aprobada por el Consejo de Administración del Centro el 26 de octubre de 2016,

Vista la nota elaborada por el Director,

Considerando lo siguiente:

Que hay que elaborar el Documento de Programación 2021-2023 para su aprobación en enero de 2020 y que, como la actual estrategia concluirá en 2020, hay que ampliar en un año la Estrategia 2016-2020.

HA APROBADO LO SIGUIENTE:

Artículo 1

Por la presente se aprueba la Estrategia 2016-2020 modificada del Centro de Traducción, anexa a esta decisión, para permitir al Centro elaborar sus documentos de programación, que incluyen programas plurianuales y anuales.

Hecho en Luxemburgo, el 22 de septiembre de 2019.

Por el Consejo de Administración


Rytis Martikonis
Presidente

Anexos: Estrategia 2016-2020 del Centro de Traducción
Nota a los miembros del Consejo de Administración



ESTRATEGIA 2016-2020

DEL CENTRO DE TRADUCCIÓN
DE LOS ÓRGANOS DE LA UNIÓN EUROPEA

CT/CA-037/2016ES

Índice

Resumen ejecutivo de la Estrategia 2016-2020..... 2

Hechos destacados 1995 -2015..... 5

Logros de la Estrategia 2012-2015 8

Estrategia 2016-2020..... 13

Objetivos estratégicos..... 15

 Proyecto estratégico 1: Posicionar el Centro como socio en la prestación holística de servicios lingüísticos a los clientes..... 16

 Proyecto estratégico 2: Mejorar la efectividad y eficacia operacional. 20

 Proyecto estratégico 3: Contribuir a la cooperación interinstitucional. 24

Indicadores estratégicos clave del rendimiento..... 25

Resumen ejecutivo de la Estrategia 2016-2020

La Estrategia 2016-2020 se inspira en los logros alcanzados por el Centro desde su creación en 1994 y representa una evolución del enfoque estratégico adoptado hasta la fecha. La Estrategia tiene por objeto garantizar la continuidad de las operaciones del Centro, ampliando al mismo tiempo los límites de lo que el Centro puede lograr durante el periodo 2016-2020.

Esta estrategia ha sido elaborado por el Centro previa consulta con sus asociados clave, en particular su personal y sus clientes. La Estrategia se ha desarrollado tomando en consideración los puntos fuertes y las debilidades, así como las posibles oportunidades y amenazas que cabe prever actualmente durante el quinquenio. El principal objetivo de la Estrategia es optimizar la creación de valor para los clientes del Centro, a la vez que garantizar la sostenibilidad a largo plazo del Centro.

La visión del Centro de convertirse en un centro de excelencia para la prestación de servicios lingüísticos a las agencias y organismos de la UE de aquí a 2020 subyace en el núcleo de esta Estrategia. La visión se logrará en estrecha cooperación con los interlocutores principales del Centro, en concreto su personal, sus clientes, su Consejo de Administración, sus prestadores externos de servicios lingüísticos y las instituciones de la UE.

En tanto que prestador de servicios lingüísticos compartidos para las agencias y organismos de la UE, el Centro seguirá contribuyendo activamente a la prioridad de la Comisión Europea de convertir a la UE en una unión de cambio democrático. En el cumplimiento de su mandato, el Centro facilitará el multilingüismo efectivo en la UE desempeñando su papel en asociación con sus clientes a la hora de garantizar el acceso de los ciudadanos de la UE a información en las diversas lenguas oficiales de la UE.

De conformidad con el mandato dual del Centro, consistente en proporcionar servicios de traducción a las instituciones, las agencias y organismos de la UE, y de contribuir a la cooperación interinstitucional, la Estrategia se basa en los principios comunes de enfoque de gestión basado en la calidad y de un modelo operativo sostenible.

En sintonía con la práctica idónea del modelo de excelencia de la Fundación Europea de Gestión de la Calidad (EFQM), y basándose en su experiencia hasta la fecha, el Centro aplicará un enfoque más sólido de gestión de la calidad en todos sus departamentos, a fin de lograr una excelencia sostenible en el conjunto de la organización. En relación con su actividad principal, la prestación de servicios lingüísticos, el Centro adoptará en toda la medida de lo posible los principios del estándar ISO 17100:2015 para los servicios de traducción en su enfoque de gestión de la calidad. Situar la excelencia en el centro de un enfoque de gestión basado en la calidad requerirá implicar en un cultura de calidad a todo el personal del Centro, que será clave para alcanzar la mejora en los resultados, en colaboración con los prestadores de servicios externos del Centro.

La visión del Centro de convertirse en un centro lingüístico de excelencia para las agencias y organismos de la UE en 2020 deberá alcanzarse en el contexto de un modelo de negocio sostenible basado en la externalización de la traducción a prestadores externos de servicios, al que seguirá un proceso de garantía de la calidad interno antes de la entrega a los clientes. En virtud de esta Estrategia, el modelo operativo del Centro evolucionará en el contexto de las necesidades de los clientes por lo que se refiere a la calidad, plazos y precios y en el contexto de los avances tecnológicos. Tal evolución deberá garantizar la sostenibilidad dentro de las limitaciones en las que el Centro opera como agencia de la UE. El Centro está obligado a cumplir los reglamentos legales, financieros y estatutarios en vigor y respeta la política de multilingüismo de la UE a la hora de tratar todas las lenguas oficiales de la UE en los mismos términos en su política de precios.

La Estrategia es un documento vivo y enraizada en la visión del Centro como centro de excelencia lingüística para las agencias y organismos de la UE en 2020. La visión se articula en objetivos estratégicos que se definen de manera más pormenorizada en objetivos e iniciativas estratégicas, que en conjunto habrán de alcanzarse durante el periodo 2016-2020. Durante el quinquenio, la aplicación de la Estrategia se mide a través de los indicadores estratégicos clave de rendimiento presentados en el presente documento. La aplicación detallada de la estrategia se establece en los documentos de programación plurianual y en los programas de trabajo anuales. En los informes anuales de actividad del Centro se proporcionará información sobre los avances alcanzados en relación con la ejecución de la Estrategia.

Basándose en los principios paralelos de un enfoque de gestión basado en la calidad y un modelo de negocio sostenible, el Centro perseguirá tres objetivos estratégicos para lograr su visión de convertirse en un centro lingüístico de excelencia para las agencias y organismos de la UE en 2020:

Objetivo estratégico 1: Situar al Centro como parte asociada en la prestación holística de servicios lingüísticos a los clientes

El Centro se situará como parte asociada en la prestación holística de servicios lingüísticos a sus clientes. Ello significa que el Centro se comprometerá a acompañar a sus clientes desde el inicio hasta la entrega del producto final a fin de garantizar unos resultados multilingües óptimos. Esto implicará la necesidad de que el Centro se dote de un mejor enfoque de gestión de la calidad, refuerce su enfoque proactivo en relación con la implicación de los clientes y optimice el abanico de servicios lingüísticos que presta a los clientes.

Objetivo estratégico 2: Potenciar la eficacia y la eficiencia operativa

El Centro potenciará su eficacia y eficiencia operativa al tiempo que seguirá garantizando la sostenibilidad de su modelo de negocio. Para ello, se centrará en articular una organización dinámica, orientada al cliente, que promueve el compromiso y que valora el intercambio de conocimientos y el desarrollo de su especialización. A fin de mejorar su sostenibilidad, se optimizará el modelo de negocio del Centro en el contexto de la respuesta a las necesidades de los clientes en lo que se refiere a la calidad, los plazos y los precios. En tanto que agencia de la UE, constituye un imperativo *sine qua non* que el Centro se administre correctamente y gestione de manera transparente y responsable el uso de sus recursos. En consecuencia, el Centro promoverá una cultura de la integridad que garantice la transparencia y la responsabilidad en el uso correcto de sus recursos y que avanzará hacia un sistema de gestión integrado construido sobre un marco más sólido de control interno.

El personal del Centro está en el Centro de esta Estrategia, que se inspira en los logros del pasado, ninguno de los cuales hubiera sido posible sin el compromiso y la experiencia de su personal. El objetivo último de la Estrategia es impulsar el compromiso de los empleados habilitando a los miembros del personal para que desarrollen sus capacidades y, como resultado, contribuyan de manera más eficaz al logro de los objetivos estratégicos.

Proyecto estratégico 3: Contribuir a la cooperación interinstitucional

La contribución del Centro a la cooperación interinstitucional se promoverá mediante el desarrollo de la base de datos de terminología interinstitucional, *InterActive Terminology for Europe* (IATE) y la participación activa del Centro en el intercambio de experiencias con las instituciones de la UE a través de los diversos acuerdos interinstitucionales en vigor.

El Centro intervino en la creación de la base de datos IATE, que fusionó y reemplazó a varias bases de datos terminológicas de la UE. El Centro, que preside el Grupo de Gestión de IATE, y como tal es responsable de gestionar la base de datos en nombre de las instituciones, gestionará el proyecto a través de su evolución hacia IATE2.

Con más de 41 millones de consultas en su versión pública y más de 17 millones de consultas en su versión interna, utilizada por las instituciones de la UE en 2015, IATE es indudablemente una herramienta que goza de notable popularidad entre los traductores que consultan regularmente esta base de datos. En tanto que proyecto emblemático que a su vez ejemplifica los logros de la UE en el ámbito del multilingüismo, el valor económico de este esencial recurso lingüístico, financiado por las instituciones de la UE, es evidente.

Introducción

Este documento se estructura en tres secciones principales:

- Hechos destacados 1995-2015 subraya los logros esenciales del Centro durante un periodo de veinte años, desde que empezase a prestar servicios de traducción en 1995.
- Logros de la Estrategia 2012-2015 describe los avances logrados por el Centro a la hora de lograr su Estrategia trienal a tres años.
- La estrategia 2016-2020 fija la Estrategia quinquenal del Centro.

Hechos destacados 1995 -2015

El 28 de noviembre de 1994, el Consejo de la Unión Europea adoptó el Reglamento (CE) n.º 2965/94 por el que se crea el Centro de Traducción en respuesta a las necesidades de traducción de órganos particulares de la UE. El Reglamento de base del Centro fue modificado en 1995 con el fin de ampliar la cartera de clientes y otorgar al Centro un papel en la cooperación interinstitucional.

Los hitos principales en la evolución del Centro son los siguientes:

1995: El Centro inició sus actividades y entregó 20.000 páginas traducidas a sus siete clientes.

1998: El Centro entregó un total de 200.000 páginas traducidas a sus 12 clientes.

2001: El Centro introdujo Flosys, una innovadora herramienta informática desarrollada en interno que gestiona el flujo de trabajo completo de traducción desde el momento en que un cliente envía un documento al Centro hasta que se entregan las versiones lingüísticas traducidas.

2002: El Centro alcanzó el umbral de un millón de páginas traducidas desde su creación.

2003: La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) reconoció «compromiso del Centro con la Excelencia en Europa».

El Centro fue designado iniciador y gestor del proyecto para IATE (Inter-Active Terminology for Europe), la base de datos terminológica interinstitucional de la UE.

2004: La ampliación «Big Bang» de 2004, que casi duplicó el número de lenguas de la UE de 11 a 20 supuso el inicio de una nueva era para el Centro.

2005: Para celebrar su décimo aniversario, el Centro organizó una conferencia sobre el «Multilingüismo a cualquier precio».

2007: El Centro incorporó a su cartera otras lenguas oficiales de la UE con la adhesión de Bulgaria y Rumanía a la UE, a la vez que el irlandés se convertía en lengua oficial de la UE, si bien con la introducción de una excepción.

La base de datos terminológica interinstitucional de la UE, IATE, se puso a disposición del público general.

Desde 2007, al Centro se le ha concedido cada año el sello de calidad «SuperDrecksKëscht® fir Betriber» en reconocimiento de su compromiso activo con la protección del medio ambiente.

2010: El Centro organizó una conferencia bajo el título «The Language of Europe». Traducir para Europa» en celebración de su 15º aniversario.

El Centro puso en marcha un nuevo flujo de trabajo Tr@Mark para la gestión del proceso de traducción de las marcas de la UE.

2011: El Centro puso en marcha ECHA-term, una base de datos de terminología multilingüe desarrollada por la Agencia Europea de Sustancias y Mezclas Químicas.

2013: El Centro incorporó el croata, la 24ª lengua oficial de la UE, y alcanzó el umbral de ocho millones de páginas traducidas desde su inicio.

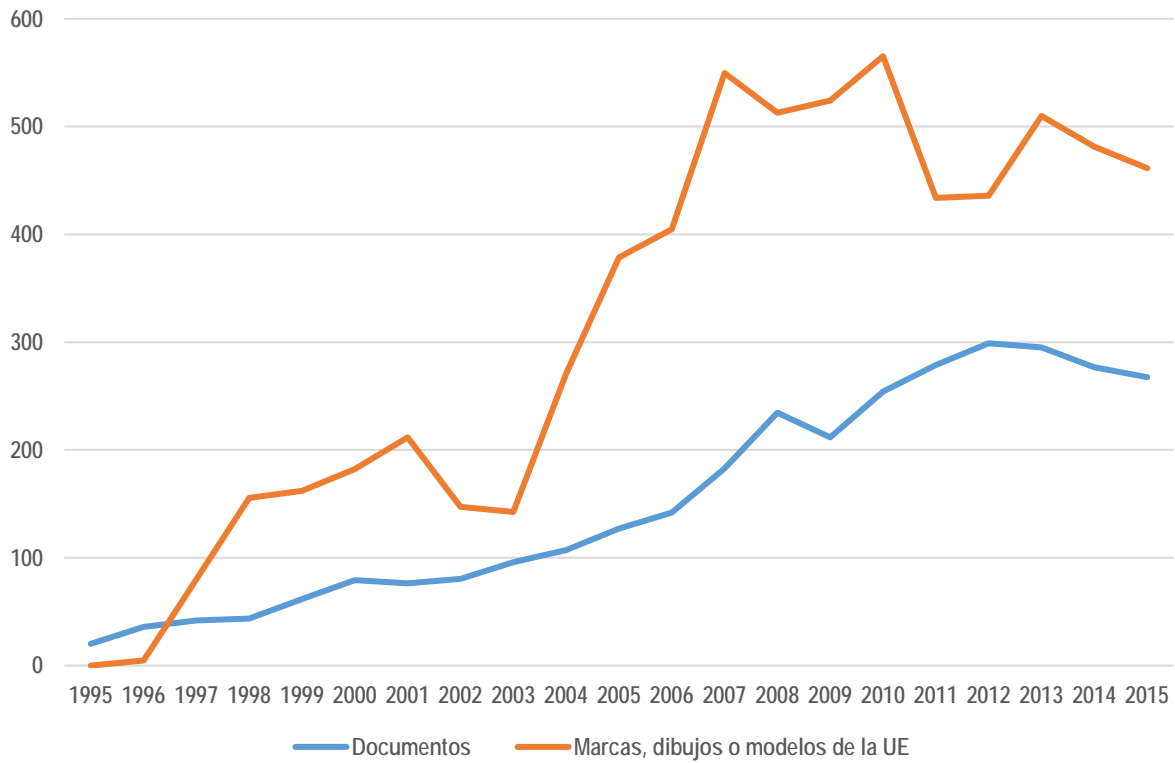
El Centro se trasladó a su sede actual en el edificio Drosbach de Luxemburgo y suscribió un acuerdo de sede con el Gran Ducado de Luxemburgo.

2015: El Centro ha entregado casi nueve millones de páginas traducidas a sus 61 clientes desde su creación y ha puesto en marcha eCdT, el nuevo sistema de gestión del flujo de trabajo adaptado, que sustituirá el sistema tradicional, Flosys.

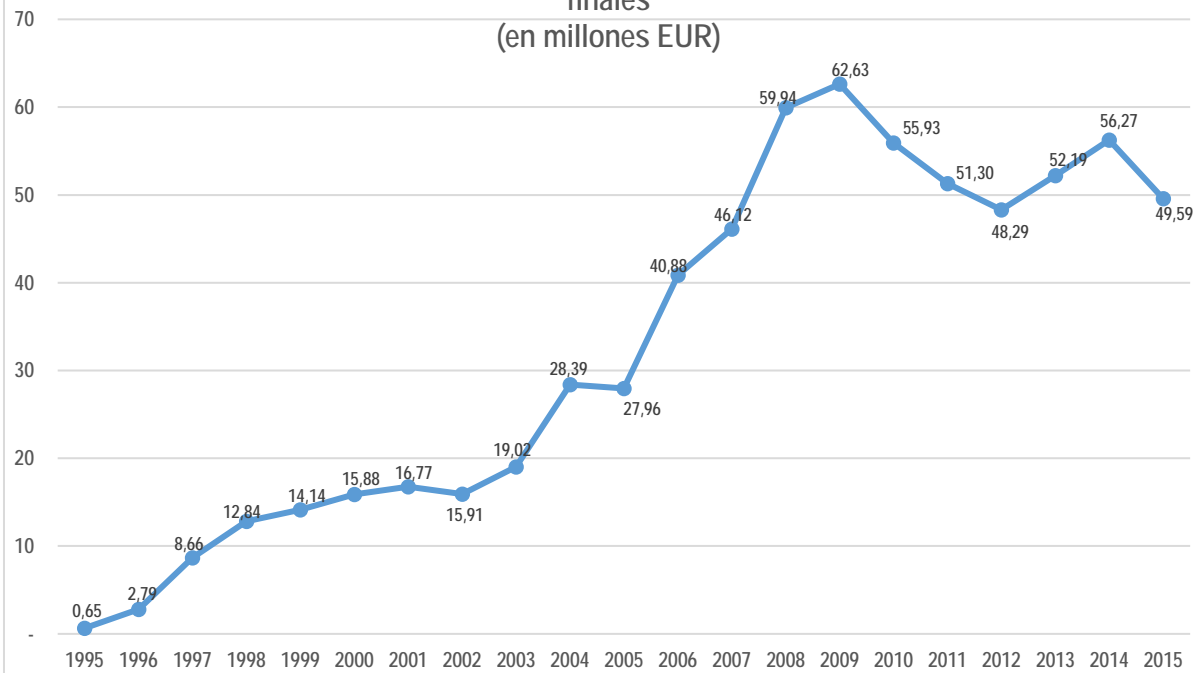
Durante el periodo 1995-2015, el Centro ha desarrollado una extensa gama de servicios lingüísticos que cubren la traducción, modificación, edición, revisión, terminología y consultoría lingüística además de la traducción y revisión de listas de términos, verificaciones de calidad *ex post* para las traducciones de las marcas de la UE y subtítulo. El periodo estuvo marcado por un continuo incremento de los clientes del Centro, pasando de una cartera inicial de siete clientes en 1995 a 61 clientes en 2015.

La evolución del Centro durante este periodo de veinte años se caracterizó por una significativa expansión de la traducción hasta abarcar 24 lenguas oficiales de la UE y varias lenguas no comunitarias, la que implica en total unas 500 combinaciones lingüísticas. Para responder a las diversas necesidades de sus clientes, en diversos ámbitos que van desde el ámbito jurídico al científico o financiero, el Centro desarrolló un enfoque temático de su modelo de externalización durante este periodo de veinte años. El desarrollo del Centro entre 1995 y 2015 queda ilustrado en términos de volumen traducido y presupuesto.

Evolución del volumen de páginas traducidas 1995-2015
- documentos/marcas, dibujos y modelos de la UE



Evolución presupuestaria 1995-2015 sobre la base de los presupuestos finales
(en millones EUR)



Logros de la Estrategia 2012-2015

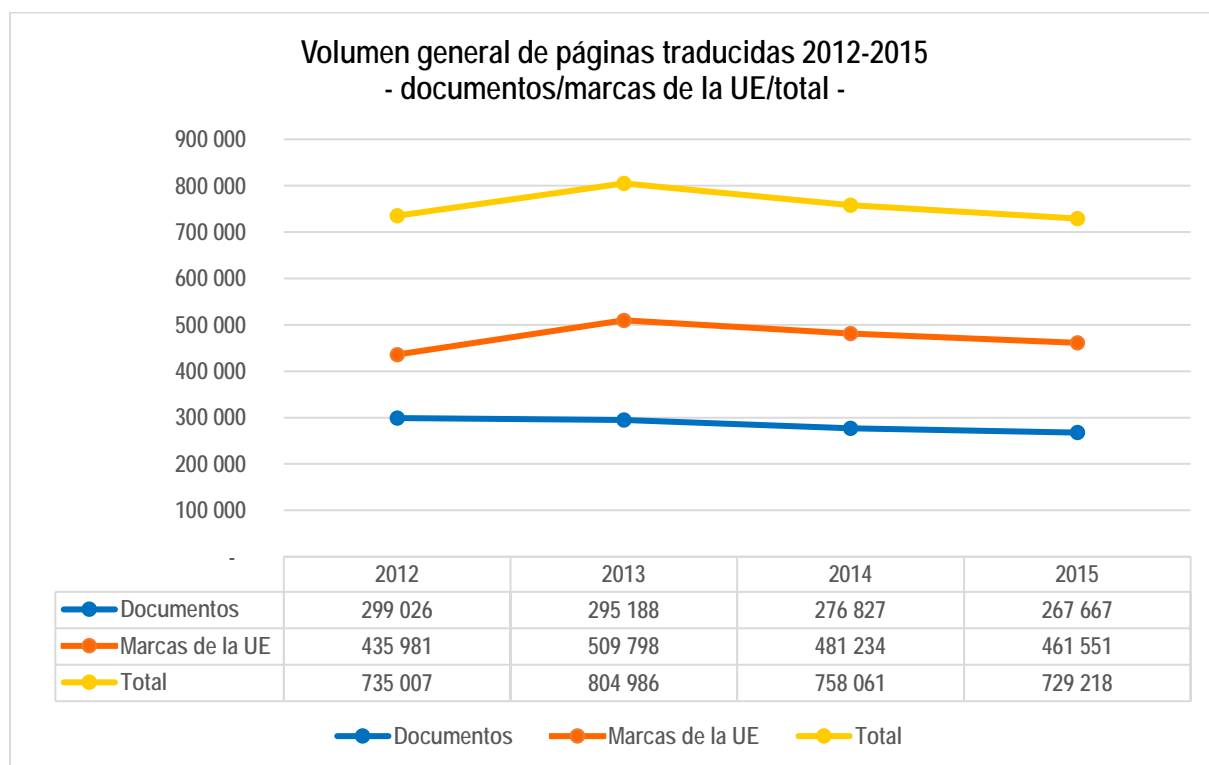
La Estrategia del Centro 2012-2015 giraba en torno a dos prioridades estratégicas (es decir, prestación de servicio, optimización y mejora) detalladas de manera más pormenorizada en cinco objetivos estratégicos orientados a retener los nuevos clientes existentes, encontrar nuevos clientes, incrementar la competitividad, potenciar la rentabilidad y la eficacia y ser un buen empresario. La visión del Centro para 2015 consistía en ser un proveedor de servicios de alta calidad con productos y servicios de vanguardia y una fuerte orientación al cliente.

Prioridad estratégica I. Prestación de servicios

A. Retener a los clientes actuales (manteniendo el nivel de servicios prestado a los clientes y el actual nivel de actividad relacionado con los documentos).

Durante el marco temporal de su Estrategia 2012-2015, el Centro preservó su volumen de traducción, con ligeras variaciones durante el periodo. Como promedio, el Centro entregó 756 818 páginas traducidas por año durante 2012-2015, lo que representó un incremento del 6% respecto al volumen de traducciones de 2011. Sin embargo, a partir de 2014 se hizo evidente una tendencia a un descenso del volumen.

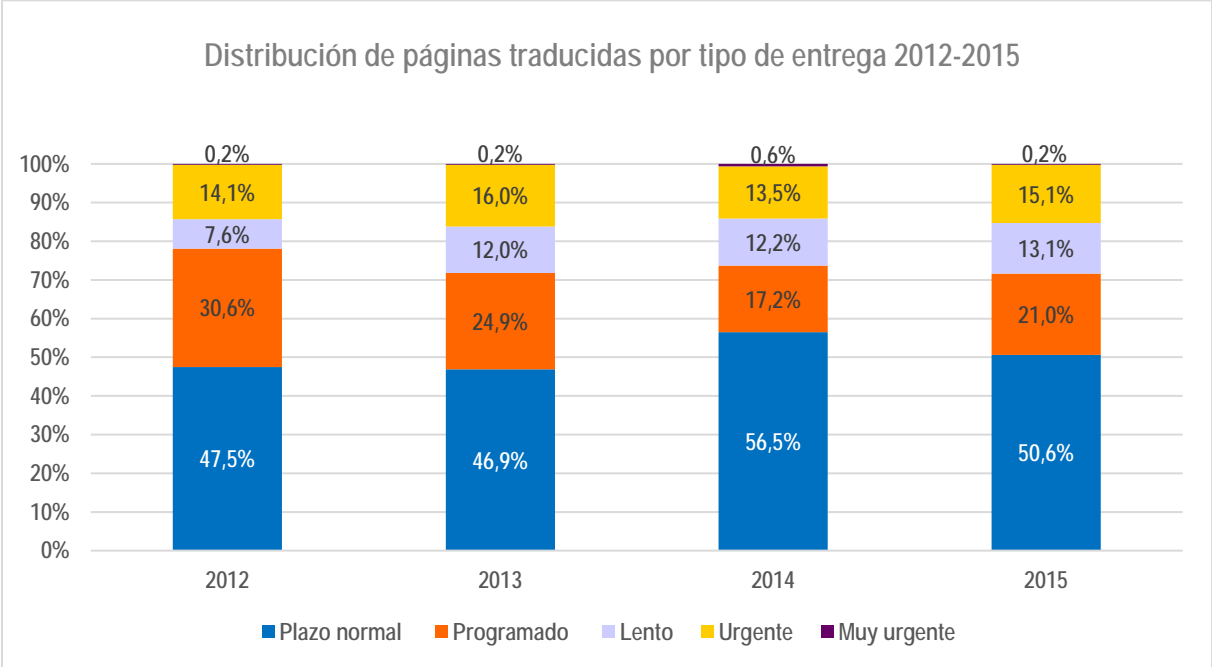
Durante este periodo, el Centro promovió controles de calidad trimestrales *ex post* con el fin de evaluar la calidad de las traducciones de marcas de la UE e intensificó la colaboración con la Oficina de la Propiedad Intelectual de la Unión Europea a fin de analizar los resultados de pruebas similares efectuadas por la EUIPO sobre la traducción de documentos administrativos.



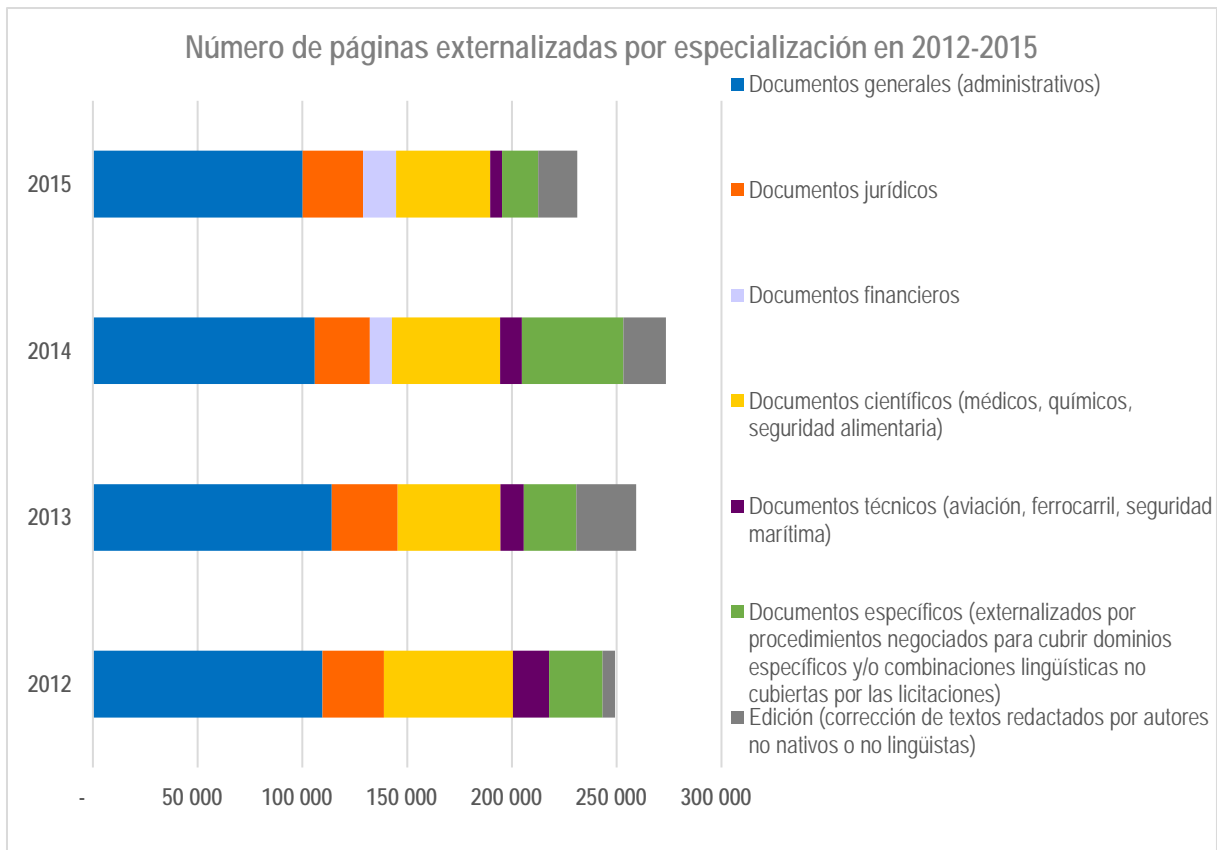
Durante este periodo, la incorporación de nuevos clientes, en particular en el ámbito financiero, generó nuevos retos para el Centro por lo que se refiere al mantenimiento del nivel de servicio prestado a los clientes. Como resultado, se organizaron seminarios y talleres regulares con los clientes y en colaboración con expertos a fin de familiarizar a los traductores internos con los nuevos conceptos y la nueva terminología utilizada en los documentos especializados enviados para su traducción. También se organizaron seminarios con centros de referencia nacionales y con editores nacionales para clarificar las

expectativas mutuas y aprender de las reacciones formuladas por los destinatarios finales de los documentos.

Con el fin de optimizar el servicio ofrecido a los clientes, el Centro introdujo a partir de 2012 dos nuevas opciones de entrega de documentos (es decir, lenta y muy urgente), además de las opciones de entrega ya existentes: normal, prevista y urgente.



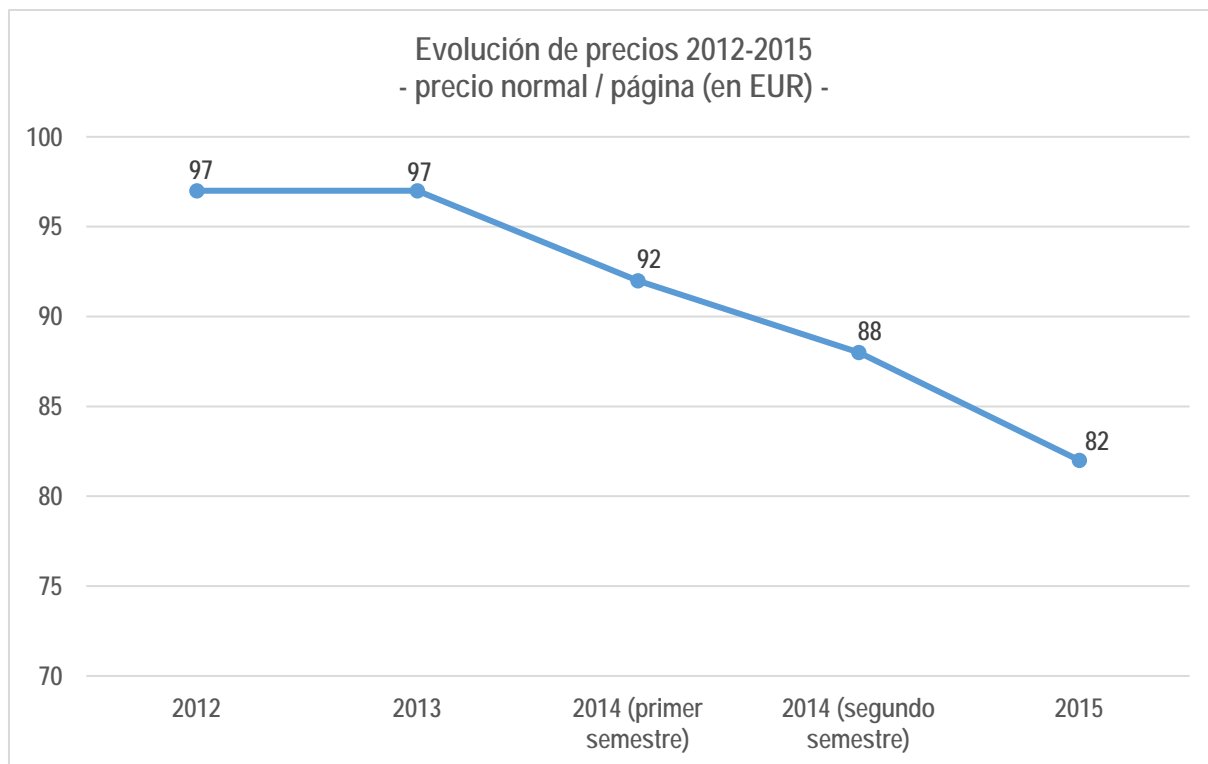
A fin de atender las necesidades de traducción específicas de sus clientes en ámbitos concretos, el Centro siguió publicando licitaciones tanto generales como especializadas con vistas a establecer listas de contratantes para la externalización de la traducción. Durante este periodo, se convocaron nuevas licitaciones temáticas en el nuevo ámbito de la supervisión financiera. La distribución de documentos generales y especializados externalizados para su traducción pone de manifiesto que los documentos especializados representaban más de la mitad del volumen de traducciones externalizadas por el Centro.



B. Ganar en competitividad (adquiriendo un conocimiento más profundo del mercado y de los clientes con el fin de incrementar la gama de servicios que generan ingresos y contribuir así a la sostenibilidad del Centro).

Un estudio emprendido por el Centro en 2012 reveló el posicionamiento de los principales proveedores de servicios lingüísticos en el mercado privado, su grado de cobertura de todas las posibles necesidades lingüísticas y el uso generalizado de las tecnologías de traducción, en particular la traducción automática y las memorias de traducción. Para ganar en competitividad, el Centro adaptó sus servicios con el fin de aminorar las demoras en la entrega de traducciones de marcas de la UE e introdujo nuevos plazos de entrega (traducciones lentas o muy urgentes). El Centro dotó también de mayor visibilidad a su servicio de consultoría lingüística y a sus servicios de traducción en línea además de introducir nuevos servicios (comprobaciones de calidad *ex post* de las traducciones de marcas de la UE y subtítulo).

Dentro del marco temporal de su Estrategia 2012-2015, el Centro redujo sus precios a fin de ganar en competitividad, en el contexto de la contracción de su reserva. Durante el periodo 2012-2015, el Centro disminuyó los precios que aplica en un 15,5%.



C. Encontrar nuevos clientes (ampliar la cartera de clientes para compensar la caída del volumen de traducción de marcas de la UE enviadas para traducción)

A finales de 2015, la cartera de clientes del Centro se había ampliado hasta los 61 clientes. El crecimiento de la base de clientes significó un incremento de la complejidad para los traductores internos y los prestadores de servicios de traducción externos. A su vez, la diversidad se tradujo en el tratamiento por parte del Centro de demandas de traducción en varios ámbitos, como educación, empleo, cultura, transporte, redes, investigación e innovación, asuntos sociales, medio ambiente, energía, química, derechos de propiedad, cuestiones legales, presupuestos y finanzas, política externa y de seguridad, cooperación policial y judicial, salud pública y protección de los consumidores. Además de las 24 lenguas oficiales de la UE, el Centro proporcionó servicios de traducción de y hacia lenguas de países de fuera de la Unión Europea, como noruego, islandés, turco, ruso, chino y árabe. La traducción de y hacia lenguas no de la UE equivalió a entre el 1-2% del volumen total de traducción.

Entre 2012 y 2015 se firmaron acuerdos con seis nuevos clientes. En 2012 se firmó un acuerdo con eu-LISA, al que siguieron acuerdos en 2013 con la Dirección General de la Traducción del Parlamento Europeo y con el Centro de Análisis Marítimo y Operaciones (Narcóticos). En 2014, se firmaron acuerdos con la Junta Única de Resolución (SRB) y con la Empresa Común ECSEL que sustituyó a las anteriores ENIAC y la Empresa Común ARTEMIS. En 2015, se firmó un acuerdo con la Dirección General de la Comisión Europea Justicia y Consumidores (DG JUST) para los servicios de traducción en el contexto de la plataforma de resolución de litigios en línea.

Prioridad Estratégica II. Optimización y mejora

D. Ganar en eficiencia y rentabilidad (desarrollando una organización con un sistema reducido de gestión y apoyo a los procesos que proporcione productos y servicios rentables a los clientes.

En el marco temporal de su Estrategia 2012-2015, el Centro desarrolló un nuevo sistema de gestión del flujo de traducción adaptado, eCdT, que desplegará gradualmente a sus clientes, sus proveedores de servicios externos y los traductores internos. El Centro invirtió también en la implantación de herramientas de traducción asistida por ordenador (CAT). El desarrollo más importante consistió en el despliegue sistemático de memorias de traducción para los traductores internos y los prestadores de servicios externos. Estas memorias han potenciado el proceso completo de traducción armonizando la traducción y mejorando la coherencia de la terminología, todo lo cual se traduce en una mayor satisfacción de los clientes. Además, se crearon dispositivos especializados de traducción automática con ayuda del equipo MT@EC de la Comisión Europea, con vistas a su futura integración en el flujo de trabajo del Centro.

En apoyo a la función central del Centro, durante este periodo se ha desplegado una nueva herramienta de planificación presupuestaria y de supervisión y se introdujo un mecanismo avanzado de pago a solicitud de sus clientes. Este mecanismo proporciona una mejor gestión presupuestaria por parte de los clientes permitiendo efectuar pagos al Centro por adelantado antes de prestar los servicios de traducción.

E. Ser un buen empresario (mejorar el entorno de trabajo potenciando el bienestar de su personal)

El Centro lanzó dos encuestas de satisfacción del personal, una en 2012 y la otra en 2014. Les siguieron acciones centradas en el primer caso en la comunicación y la cooperación (por ejemplo, transparencia de los procedimientos internos, formación en la gestión de conflictos, cooperación entre departamentos y sesiones de información de puertas abiertas), y en el segundo en el entorno de trabajo físico y en la formación, en contexto de una mayor versatilidad en el trabajo.

En 2013, el Centro se trasladó a una nueva sede en el edificio Drosbach, en Luxemburgo, que tiene la ventaja de dar acomodo a todo el personal en un solo edificio en lugar de en los dos edificios que ocupaba anteriormente. En 2014, el Centro firmó el acuerdo de sede con el país anfitrión, el Gran Ducado de Luxemburgo.

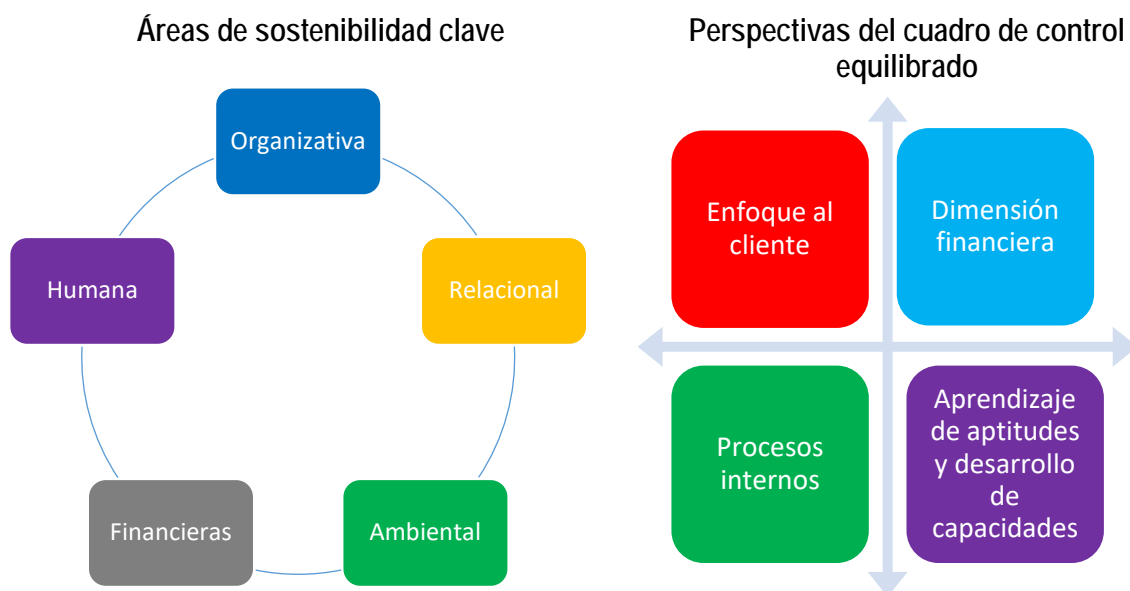
Estrategia 2016-2020

Desarrollo y ejecución

La estrategia 2016-2020 ha sido elaborada por el Centro previa consulta con sus asociados clave, en particular su personal y sus clientes. La estrategia se ha desarrollado tomando en consideración los puntos fuertes y las debilidades del Centro, así como las posibles oportunidades y amenazas que cabe prever actualmente durante el quinquenio.

La estrategia es un documento vivo y enraizado en la visión del Centro como centro de excelencia lingüístico para las agencias y organismos de la UE en 2020. La visión se articula en objetivos estratégicos que se definen de manera más pormenorizada en objetivos e iniciativas estratégicas, a alcanzar durante el período comprendido entre 2016 y 2020. Durante el quinquenio, la aplicación de la estrategia se mide a través de los indicadores estratégicos clave de rendimiento clave de carácter estratégico (SKPIs), tal como se definen en el anexo del presente documento. La aplicación detallada de la Estrategia se establece en los documentos de programación plurianual y en los programas de trabajo anual del Centro. En los informes anuales de actividad del Centro se proporcionará información sobre los avances alcanzados en relación con la ejecución de la estrategia.

La Estrategia se centra en optimizar la creación de valor para sus clientes a la vez que se asegura la sostenibilidad a largo plazo del Centro. Por lo tanto, los indicadores de rendimiento clave de carácter estratégico y sus componentes se han elaborado teniendo en cuenta cinco áreas de sostenibilidad clave (organizativa, humana, relacional, financiera y ambiental) y utilizando las perspectivas clásicas de cuadro de control equilibrado (enfoque al cliente, dimensión financiera, aprendizaje interno de procesos y aptitudes y desarrollo de capacidades). Esto concuerda con las mejores prácticas del modelo de excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM).



Misión

El Reglamento de creación fija la doble misión del Centro. Su misión primordial es facilitar traducciones y servicios lingüísticos afines a las instituciones, agencias y organismos de la UE. Su misión secundaria es contribuir a racionalizar el uso de los recursos y armonizar los procedimientos en el ámbito de la traducción en la UE mediante la cooperación interinstitucional.

Visión para 2020

La visión del Centro estriba en convertirse en 2020 en un centro de excelencia para la prestación de servicios lingüísticos para las agencias y organismos de la UE

Como proveedor común de servicios para las agencias y organismos de la UE, el Centro seguirá contribuyendo de forma activa, en el marco de su estrategia 2016-2020, a la prioridad de la Comisión Europea, convertirse en una unión para el cambio democrático. Esto significa que el Centro seguirá facilitando un multilingüismo activo en la UE desempeñando su papel en colaboración con sus clientes, a saber, asegurar a los ciudadanos de la UE el acceso a la información en las diversas lenguas oficiales de la UE.

De acuerdo con la intención del legislador de la UE de que el Centro actúe como proveedor común de servicios lingüísticos para las agencias y organismos de la UE, el Centro seguirá potenciando sus capacidades de innovación para facilitar economías de escala sostenibles en la prestación de servicios lingüísticos para los organismos de la UE.

Posicionamiento estratégico

De acuerdo con el mandato dual del Centro de facilitar servicios de traducción a las agencias y organismos de la UE y contribuir a la cooperación interinstitucional, la Estrategia 2016-2020 se basa en los principios paralelos de gestión de la calidad y modelo de negocio sostenible.

Primer principio Enfoque de Gestión de la Calidad

En sintonía con la práctica idónea del modelo de excelencia de la Fundación Europea de Gestión de la Calidad (EFQM), y basándose en su experiencia hasta la fecha, el Centro aplicará un enfoque más sólido de gestión de la calidad en todos sus departamentos, a fin de lograr una excelencia sostenible en el conjunto de la organización. En realidad con su actividad principal, la prestación de servicios lingüísticos, el Centro adoptará en toda la medida de lo posible los principios del estándar ISO 17100 ISO 17100:2015 para los servicios de traducción en su enfoque de gestión de la calidad. Situar la excelencia en el centro de un enfoque de gestión basado en la calidad requerirá implicar en una cultura de calidad a todo el personal del Centro, que será clave para alcanzar la mejora en los resultados, en colaboración con los prestadores de servicios externos del Centro.

Segundo principio: Modelo de negocio sostenible

La visión del Centro de convertirse en un centro lingüístico de excelencia para las agencias y los organismos de la UE en 2020 deberá alcanzarse en el contexto de un modelo de negocio sostenible basado en la externalización de la traducción a prestadores externos de servicios, al que seguirá un proceso de garantía de la calidad interno antes de la entrega a los clientes. En el marco de la estrategia 2016-2020, el modelo de negocio del Centro evolucionará en el contexto de las necesidades de los clientes por lo que se refiere a la calidad, plazos y precios y en el contexto de los avances tecnológicos. Tal evolución deberá garantizar la sostenibilidad dentro de las limitaciones en las que el Centro opera

como agencia de la UE. El Centro está obligado a cumplir las reglamentaciones legales, financieras y estatutarios en vigor, y respeta la política de multilingüismo de la UE a la hora de tratar todas las lenguas oficiales de la UE en los mismos términos en su política de precios.

Objetivos estratégicos

Sobre la base de los principios paralelos de la gestión de la calidad y el modelo de negocio sostenible, el Centro proseguirá tres objetivos estratégicos para alcanzar su visión de convertirse en centro lingüístico de excelencia de las agencias y organismos de la UE en 2020.

Los objetivos estratégicos son los siguientes:

1. Posicionar el Centro como socio en la prestación holística de servicios lingüísticos a los clientes.
2. Mejorar la efectividad y eficacia operacional.
3. Contribuir a la cooperación interinstitucional.

Estas metas estratégicas se han traducido en los siguientes objetivos estratégicos:

1. Posicionar el Centro como socio en la prestación holística de servicios lingüísticos a los clientes.
 - 1.1 Facilitar un mejor enfoque de gestión de la calidad.
 - 1.2 Reforzar el enfoque proactivo para la implicación de los clientes.
 - 1.3 Optimizar la gama de servicios lingüísticos ofrecidos a los clientes.
2. Mejorar la efectividad y eficacia operacional.
 - 2.1 Crear una organización dinámica, orientada a los clientes.
 - 2.2 Optimizar el modelo de negocio del Centro para mejorar su sostenibilidad.
 - 2.3 Promover una cultura de la integridad que asegure la transparencia y la rendición de cuentas.
3. Contribuir a la cooperación interinstitucional.
 - 3.1 Reforzar la contribución del Centro a la cooperación interinstitucional.
 - 3.2 Contribuir a los proyectos interinstitucionales.

Proyecto estratégico 1: Posicionar el Centro como socio en la prestación holística de servicios lingüísticos a los clientes.

En su condición de proveedor de servicios, el Centro presta un papel importante en la facilitación a las agencias y organismos de la UE de la política de la UE en materia de multilingüismo, acercando más Europa a sus ciudadanos mediante la prestación de traducciones de alta calidad, de acuerdo con las expectativas. En su calidad de socio en la prestación global de servicios lingüísticos a sus clientes, el Centro aspira a acompañar a éstos desde el principio hasta la prestación del producto final para asegurar unos resultados multilingüísticos óptimos.

En la actualidad, el Centro opera sobre la base de un enfoque transaccional a tenor del cual recibe demandas de servicios lingüísticos de sus clientes, y presta estos servicios. El Centro aspira a pasar a un enfoque holístico en el que se implicará más proactivamente en sus clientes desde el principio hasta la prestación del producto final, a medida que el cliente despliega servicios para sus socios. En otras palabras, a medida que los clientes contemplan mejorar los servicios existentes o crear otros nuevos, el Centro propone participar desde el principio al fin para asegurar la prestación óptima de un enfoque multilingüe. El cambio de un enfoque transaccional a uno holístico concebido por el Centro tiene por finalidad capitalizar y explotar los ámbitos de cooperación en los que el Centro pueda maximizar su capacidad técnica y crear valor añadido a sus clientes.

En el contexto en el que las necesidades, expectativas y tecnologías están evolucionando a un ritmo muy rápido, las situaciones de ganancia recíproca (win-win) son el resultado directo de un proceso de mutua implicación entre el Centro y sus clientes operando en estrecha colaboración. En estas circunstancias, el Centro potenciará e implicará directamente a sus clientes en la prestación global de servicios lingüísticos.

Objetivo estratégico 1.1: Facilitar un mejor enfoque de gestión de la calidad.

En línea con la mejor práctica del Modelo de excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) y sobre la base de su experiencia hasta la fecha, el Centro acogerá un enfoque de gestión de la calidad más robusto, para conseguir una excelencia sostenible en todos los ámbitos. Este enfoque está centrado en la excelencia exigirá una cultura de la calidad compartida por todo el personal del CdT, esencial para conseguir mejores resultados en colaboración con los proveedores de servicios externos del Centro.

Por lo que respecta a su labor nuclear de facilitar servicios lingüísticos, el Centro adoptará los principios de la norma ISO 17100 para servicios de traducción en la mayor medida posible en su enfoque de gestión de la calidad. El Centro integrará en su enfoque de gestión de la calidad los principios de la norma ISO 17100:2015 relevantes para él y compatibles con las normas aplicables a los organismos de la UE, y promoverá decididamente estos requisitos en su implicación con sus contratistas externos.

Iniciativa estratégica 1.1.1: Asegurar la prestación oportuna y mejorar la calidad de los servicios lingüísticos

El modelo de negocio del Centro se basa en una red externa de proveedores de servicios lingüísticos y en un proceso de garantía de la calidad de las traducciones interno que permite al Centro velar por la prestación oportuna de servicios lingüísticos de calidad a sus clientes. El modelo de gestión del aseguramiento de la calidad de la traducción del Centro se basa en tres pilares, a saber, prerequisites de calidad, control de calidad y medición de la calidad. Este modelo se revisará en sintonía con los principios de la norma ISO 17100:2015 para mejorar la oportunidad de las prestaciones y la calidad de

los servicios lingüísticos prestados a los clientes. Se prestará especial atención a mantener los procedimientos estandarizados en todos los equipos lingüísticos del Centro, a la vez que se aplican herramientas de garantía de calidad estándar y enfoque comunes con los contratistas externos.

Se conseguirán mejores resultados mediante el uso sistemático de memorias de traducción y herramientas de traducción y terminología asistidas por ordenador, así como mediante el despliegue de varios portales (módulos de clientes, autónomos y traductores internos) en eCdT, la plataforma de gestión del flujo de trabajo de traducción del Centro. Mediante eCdT se facilitará un enfoque global del flujo de trabajo (es decir, desde la recepción de las peticiones a la entrega de documentos y el procesamiento de la respuesta de los clientes). Los formatos de archivos y el diseño de los tipos de documento estándar se armonizarán mediante el uso de plantillas, en la medida de lo posible previa consulta a los clientes. Se espera que estas acciones simplificarán las etapas operacionales del flujo de trabajo del Centro y acelerarán el proceso de traducción.

El Centro prevé optimizar su sistema de reclasificación de los contratistas externos y un mejor proceso de revisión de sus equipos lingüísticos internos para maximizar la calidad y oportunidad de sus productos.

Iniciativa estratégica 1.1.2: Optimizar los procesos y agilizar los flujos de trabajo

Unos procesos de negocio básico robustos y eficientes son esenciales para facilitar la aplicación de la estrategia 2016-2020. Una mejor gestión de la calidad como la antes descrita irá unida a la optimización de procesos para agilizar el flujo de trabajo operacional del Centro. Tras el despliegue de las herramientas informáticas de traducción y terminología, se racionalizará todo el flujo de trabajo de gestión de la traducción.

El despliegue de eCdT desde 2016 permitirá al Centro gestionar todo el flujo de trabajo, desde las demandas de los clientes a la prestación de servicios, de forma optimizada. Se prevé que eCdT facilite una gestión del flujo de trabajo más eficiente mediante interfaces y funciones fáciles de usar para el personal del Centro, los clientes y los contratistas externos. Para conseguir una mayor eficiencia, eCdT se aplicará a automatizar lo más posible las tareas repetitivas.

Objetivo estratégico 1.2: Reforzar el enfoque proactivo para la implicación de los clientes.

Los clientes del Centro se enfrentan a proyectos multilingües cada vez más complejos que han de llevarse a cabo con arreglo a pautas y presupuestos definidos y cuyo éxito depende de llegar a una amplia gama de socios en diversas plataformas. El Centro, en su calidad de socio que facilita servicios lingüísticos a sus clientes, reforzará su enfoque proactivo para la implicación de los clientes y la mejora de la satisfacción de éstos.

Iniciativa estratégica 1.2.1: Velar por que el Centro trabaje en colaboración con sus clientes desde la creación hasta la prestación de los servicios multilingües

El Centro se esforzará en trabajar en colaboración con sus clientes desde la creación hasta la prestación de los servicios multilingües. Este enfoque tendrá el beneficio de permitir a los clientes del Centro cumplir su misión en el contexto de un entorno multilingüe. De acuerdo con este enfoque, el Centro apoyará el proyecto de gestión de la comunicación multilingüe desarrollado por la Oficina de la Propiedad Intelectual de la Unión Europea (EUIPO) en el marco de la ejecución de su Estrategia 2020. Por lo mismo, el Centro apoyará a la Agencia Ferroviaria europea (ERA) en el despliegue de su nueva misión en el marco del 4º paquete ferroviario.

La creciente complejidad del negocio de la traducción llevó al Centro a crear una Red de contactos de traducción que constituye un foro de intercambio de informaciones para facilitar las operaciones cotidianas entre los clientes y encontrar soluciones a cuestiones de interés común. El Centro seguirá mejorando las actividades de la Red durante el período de esta Estrategia.

Iniciativa estratégica 1.2.2: Mejorar la satisfacción de los clientes

Para mejorar la satisfacción de los clientes, es esencial ante todo que el Centro mida ésta de forma efectiva y facilite la implicación de los clientes en el proceso de respuesta. El Centro examinará y mejorará su sistema de información de retorno y creará una nueva herramienta de respuesta en eCdT para mejorar la experiencia del usuario. Asimismo, emprenderá medidas correctivas sobre la base de esta información de retorno, utilizando los instrumentos de garantía de calidad creado en el Centro (p.ej. para identificar el uso de términos no preferidos) e integrar los cambios en sus memorias de traducción para reducir el riesgo de incongruencias. El Centro mejorará también su comunicación con los clientes para reducir la distancia entre la calidad percibida y la calidad real.

Para evaluar la imagen del Centro entre sus clientes y otros socios clave, el Centro encargará una encuesta externa y seguirá realizando sondeos periódicos de satisfacción de los clientes seguidos de un análisis en profundidad de la respuesta de los clientes. Las acciones resultantes de las encuestas y un mejor sistema de respuestas de los clientes se incorporarán al enfoque del Centro de mejora de la satisfacción de los clientes.

Objetivo estratégico 1.3: Optimizar la gama de servicios lingüísticos ofrecidos a los clientes.

Durante el plazo de la Estrategia el Centro optimizará la gama de servicios lingüísticos ofrecidos a los clientes mejorando los servicios existentes y creando nuevos servicios más en sintonía con sus necesidades. Y antes de cualquiera de las nuevas realizaciones, el Centro consultará proactivamente a sus clientes sobre las mejoras de los servicios existentes y sobre nuevos servicios potenciales. A fin de asegurar la sostenibilidad del Centro, se emprenderá un análisis coste-beneficio con respecto a estas realizaciones. El Centro seguirá también desplegando soluciones de TI que le permitan incorporar las últimas realizaciones en el ámbito de los servicios lingüísticos y ofrecer soluciones punteras a las necesidades de los clientes.

Iniciativa estratégica 1.3.1: Modularizar los servicios lingüísticos para asegurar una respuesta máxima a las necesidades de los clientes

Tras la consulta a sus clientes, el Centro optimizará su serie de servicios lingüísticos adoptando un enfoque modular que permita a sus clientes seleccionar entre diferentes tipos de traducción (p.ej. traducción sin formato, traducción con formato pleno, traducción de documentos de trabajo para uso interno, traducción de documentos para publicación). Asimismo, el Centro consultará a sus clientes respecto de nuevos servicios potenciales antes de emprender los nuevos desarrollos.

El Centro seguirá ofreciendo un servicio gratuito a las agencias de la UE interesadas con respecto a la coordinación de la publicación multilingüe conjunta de los presupuestos de las agencias, los presupuestos rectificativos y las cuentas anuales. En su condición de enlace entre las agencias de la UE y la Oficina de Publicaciones, el Centro contribuye al uso rentable de los recursos de las agencias de la UE.

Iniciativa estratégica 1.3.2: Seguir desarrollando soluciones integradas

La tecnología de la información desempeña un papel vital en la actividad principal del Centro. Dentro de este contexto el Centro desplegará eCdT, su plataforma de gestión de flujo de trabajo de traducción, lo que permitirá al Centro integrar las herramientas de traducción modernas dentro de un flujo de trabajo que abarca todo el proceso desde las demandas del cliente hasta la prestación de servicios.

Tras el despliegue sistemático de las memorias de traducción y los consecuentes beneficios de los clientes del Centro, traductores internos y contratistas externos, el Centro continuará trabajando con la Comisión Europea en el desarrollo de motores de traducción automática en dominios específicos. El Centro también colaborará con la Comisión Europea en la integración de la tecnología de traducción automática (MT@ EC) en el flujo de trabajo del Centro. La integración de los motores de dominios específicos y MT@EC en ECDT permitirá al Centro racionalizar su proceso de traducción y ofrecer resultados más eficaces a los clientes.

A partir de estos desarrollos, el Centro trabajará en la implementación de un editor de traducción en línea en el que los traductores internos y proveedores de servicios lingüísticos externos podrán utilizar una única herramienta en línea que incorpore las memorias de traducción, recursos de terminología y tecnología de traducción automática

Proyecto estratégico 2: Mejorar la efectividad y eficacia operacional.

El Centro potenciará su eficacia y eficiencia operacionales sin dejar de garantizar la sostenibilidad de su modelo de negocio que se caracteriza por una amplia externalización y la implementación de un proceso interno de garantía de calidad. El Centro optimizará su modelo de negocio con el fin de mejorar su sostenibilidad en el contexto de los avances tecnológicos. Para mejorar su eficacia y eficiencia operativa, el Centro se compromete a promover una cultura de integridad que garantice la transparencia y la rendición de cuentas en el uso adecuado de sus recursos.

El personal del Centro está en el centro de la estrategia 2016-2020, que se basa en los logros del pasado, ninguno de los cuales podrían haberse alcanzado sin el compromiso y la competencia de su personal. El personal del Centro es esencial para el despliegue de esta estrategia cuyo objetivo es construir una organización orientada al cliente.

Objetivo estratégico 2.1: Crear una organización dinámica, orientada a los clientes.

Para aplicar esta estrategia, la atención se centrará en la construcción de una organización dinámica, orientada al cliente que fomente la participación y valore el intercambio de conocimientos y el desarrollo de la competencia técnica. La construcción de una organización dinámica, orientada hacia el cliente requiere el refuerzo del programa de contratación del Centro, promover la adaptabilidad a través del desarrollo profesional continuo, el rediseño del plan anual de formación y desarrollo de capacidades específicas en áreas clave.

Un requisito previo para el éxito de esta estrategia es la disponibilidad de capacidades específicas que permitan al Centro mejorar su eficacia operativa mediante la construcción de una organización dinámica, orientada al cliente. El Centro está, por tanto, comprometido a garantizar la disponibilidad de las capacidades requeridas en términos de gestión de calidad y gestión de proyectos.

Iniciativa estratégica 2.1.1: Seguir invirtiendo en el desarrollo del personal y propiciar el compromiso del personal.

El Centro continuará invirtiendo en el desarrollo del personal con el fin de que éste pueda contribuir más eficazmente a la consecución de los objetivos estratégicos. El Centro también seguirá impulsando el compromiso del personal con el fin de garantizar que el personal esté facultado para contribuir a la organización. Además, el Centro seguirá centrándose en ofrecer un entorno de trabajo profesional que mantenga la motivación y el compromiso de los empleados.

El Centro pondrá en práctica varias iniciativas de gestión del talento, incluyendo tutoría y asignación de funciones de suplencia y de coordinación. El Centro identificará a los miembros del personal con el potencial para asumir nuevos roles y responsabilidades y les proporcionará apoyo con el fin de facilitarles el proceso. El Centro maximizará la capacidad de adaptación de su personal mediante el desarrollo profesional continuo y capacitación en el trabajo.

Con respecto a la función empresarial básica, se fomentará el intercambio de conocimientos no sólo dentro de los equipos lingüísticos, sino también entre los traductores internos y los proveedores de servicios lingüísticos externos. Se fomentarán canales de comunicación efectivos entre los autores de los documentos y los traductores, y entre los traductores y los expertos nacionales. Los equipos lingüísticos internos se familiarizarán con los campos de actividad de los clientes a través de reuniones periódicas con los éstos. Y se seguirán desarrollando relaciones con equipos lingüísticos de las instituciones de la UE. Se seguirán desplegando iniciativas de formación del personal en la función empresarial básica, para asegurarse de que son aptos para tratar las últimas novedades y tecnologías en el campo de la traducción.

Iniciativa estratégica 2.1.2: Crear un marco de colaboración más integrado con los contratistas externos

El modelo de negocio del Centro se basa en un nivel significativo de externalización a una serie de proveedores de servicios lingüísticos externos especializados. Es de vital importancia que el Centro siga atrayendo a los proveedores de servicios lingüísticos externos altamente calificados dentro de un entorno cada vez más competitivo.

Tras la adjudicación de los contratos, el Centro fortalecerá las relaciones con sus proveedores de servicios lingüísticos externos mediante una mayor comunicación, evaluación periódica y control de calidad de la producción de los contratistas externos. El Centro organizará sesiones de información / formación en línea y proporcionará materiales de información / formación, incluso a través de videos en línea, para los proveedores de servicios lingüísticos externos. En la asignación de tareas de traducción a los proveedores de servicios externos, el Centro seguirá teniendo plenamente en cuenta su desempeño anterior en cuanto al cumplimiento de los plazos y la calidad de la traducción.

La retroalimentación proporcionada por los traductores internos a los proveedores de servicios externos contribuye a un marco de colaboración integrada. El Centro proseguirá sus esfuerzos para proporcionar una amplia retroalimentación a los proveedores de servicios externos con el fin de mejorar la calidad de la traducción y aumentar el conocimiento de los estándares requeridos. También se asegurará de que la información recibida por sus clientes se ponga a disposición de los proveedores de servicios externos a través de las memorias de traducción, recursos terminológicos actualizados, así como directrices e instrucciones actualizadas.

Objetivo estratégico 2.2: Optimizar el modelo de negocio del Centro para mejorar su sostenibilidad

Con el fin de mejorar su sostenibilidad, el modelo de negocio del Centro será optimizado para responder a las necesidades de los clientes en materia de calidad, plazos y precios. Prosiguiendo las reducciones de precios de años anteriores, el Centro pondrá en marcha una nueva estructura de precios a partir de 2017 que permitirá a sus clientes beneficiarse de economías a raíz de la utilización de memorias de traducción. La nueva estructura de precios está dirigida a fomentar la confianza, la lealtad y la satisfacción de los clientes con la relación precio-calidad del Centro, preservando al mismo tiempo su modelo de negocio.

Para mejorar su sostenibilidad, el Centro desarrollará aún más su base de clientes y los dominios en los que proporciona servicios de lingüísticos como proveedor de servicios compartidos para los órganos de la UE. El centro también desarrollará su capacidad operativa de responder a las necesidades de los clientes mediante el aprovechamiento de la utilización de tecnología de la información con el fin de maximizar la eficiencia y liberar recursos para un compromiso de valor añadido con los clientes.

La optimización del modelo de negocio del centro tendrá que garantizar la sostenibilidad dentro de los límites en los que opera como agencia de la UE. El margen de maniobra del Centro está limitado ya que está obligado a cumplir con las regulaciones legales, financieras y de personal en vigor y que respeta la política de multilingüismo de la UE en el tratamiento de todas las lenguas oficiales de la UE por igual en su política de precios. En este contexto, el Centro optimizará su modelo de negocio en la medida de lo posible

Iniciativa estratégica 2.2.1: Potenciar el uso de la tecnología de la información

Se implementará una variedad de medidas de aseguramiento de la calidad, gestión de contenidos y tecnologías de interoperabilidad para maximizar la eficiencia y liberar recursos para obtener un compromiso de valor añadido con los clientes. El Centro desplegará los recursos necesarios para apoyar la funcionalidad óptima de estas tecnologías para todos sus usuarios. Se prevé que esto dará lugar a una mayor automatización de tareas manuales, la mejora de la puntualidad de las operaciones, y una mejor integración y la mejora de la accesibilidad del usuario a las sistemas y herramientas de tecnología de la información del Centro. El centro avanzará cada vez más hacia un entorno sin papel en las áreas de adquisiciones y gestión de contratos, así como los recursos humanos, con el fin de ganar eficiencia.

El despliegue de eCdT desde 2016 permitirá al Centro gestionar todo el flujo de trabajo, desde las demandas de los clientes a la prestación de servicios, de forma optimizada. Se prevé que ECDT facilitará la gestión del flujo de trabajo más eficiente y dará lugar a una mayor automatización, la mejora de la puntualidad y la mejora de la accesibilidad de los usuarios.

Tras el despliegue de ECDT, el Centro trabajará en la integración de la tecnología de traducción automática (MT @ EC) en su flujo de traducción y posteriormente hacia la implementación de un editor de traducción en línea. Estas herramientas permitirán a los clientes del Centro, los equipos lingüísticos internos y los proveedores de servicios externos beneficiarse de un proceso de traducción cada vez más automatizado con efectos positivos sobre la oportunidad y calidad de la producción de la traducción.

Iniciativa estratégica 2.2.2: Seguir desarrollando la base de clientes y la capacidad operacional del Centro para adaptarlas a las necesidades de los clientes

El Centro ha expandido gradualmente su base de clientes hasta la actual cartera de 61 clientes, además de desarrollar los dominios en los que presta servicios lingüísticos. Como proveedor de servicios compartidos para las agencias y organismos de la UE, el Centro seguirá de cerca los acontecimientos en materia de creación de nuevos organismos con el fin de firmar acuerdos de cooperación con ellos.

El aumento progresivo de la base de clientes del Centro ha ido acompañado de un aumento del volumen y la complejidad de los requisitos del cliente. A medida que evolucionan el volumen y la naturaleza de las necesidades de los clientes, el Centro seguirá impulsando su capacidad operativa en la medida de lo posible mediante la automatización y racionalización de los procesos, mediante la externalización y mediante la aplicación de tecnologías de última generación.

Objetivo estratégico 2.3: Promover una cultura de la integridad que asegure la transparencia y la rendición de cuentas.

La confianza de los ciudadanos de la UE en sus instituciones, organismos y órganos es de la mayor importancia. La fiabilidad de los informes de actividades de las instituciones, organismos y órganos de la UE es de gran importancia para garantizar el cumplimiento en materia de transparencia, rendición de cuentas e integridad. *Como agencia de la UE, es una condición sine qua non del Centro una buena gobernanza, la transparencia y la rendición de cuentas en el uso de sus recursos.* Para ello, el Centro promoverá los más altos estándares de conducta ética, transparencia y la rendición de cuentas entre su personal.

La introducción de un enfoque holístico de gestión de riesgos en la cultura de la organización pondrá en marcha sistemas de control interno más robustos al tiempo que permite un sistema de gestión integrada según el modelo de excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). La transparencia del Centro será mejorada con un mayor control y seguimiento de proyectos. Además, la

aplicación de la presupuestación por actividades ayudará al Centro a mejorar la eficiencia a través de la asignación óptima de los recursos con el fin de maximizar la eficiencia (hacer las cosas adecuadas) y la eficacia (hacer las cosas bien).

Para mejorar su eficacia y eficiencia operativa, el Centro se compromete a promover una cultura de integridad que garantice la transparencia y la rendición de cuentas en el uso adecuado de sus recursos.

La transparencia y la rendición de cuentas están en el núcleo de una buena gobernanza, la clave del enfoque del Centro para avanzar hacia un sistema de gestión integrado basado en un marco de control interno más robusto.

Iniciativa estratégica 2.3.1: Asegurar la transparencia mediante una mejor función de control

El Centro continuará garantizando la transparencia a través de una mejor función de control. De esta manera, el Centro seguirá proporcionando una imagen fiel de la correcta utilización de sus recursos y garantizará la legalidad y regularidad de las operaciones subyacentes.

Durante los próximos años, el Centro va a lograr un mayor nivel de madurez en la presupuestación por actividades (ABB), la gestión y cálculo de costes. Sobre la base de la experiencia adquirida, el modelo ABB proporcionará una mayor transparencia en el uso de los recursos del Centro. Los beneficios esperados son la mejora de la planificación y la evaluación en términos del uso de los recursos del Centro y el aumento de la transparencia en relación con las actividades de apoyo operacional. ABB también servirá como un medio para impulsar nuevas mejoras en la gestión de la asignación de recursos y sostendrá una óptima planificación y control de los recursos, a la par que el logro de los resultados previstos

Las evaluaciones ex ante y ex post de los proyectos, actividades y servicios serán reforzadas para apoyar la toma de decisiones sobre su viabilidad y continuidad, respectivamente. El Centro también trabajará en la ejecución de las operaciones financieras más eficientes (por ejemplo, la firma electrónica y un flujo de trabajo sin papel para las transacciones financieras).

Iniciativa estratégica 2.3.2: Progreso hacia un sistema de gestión integrado basado en una sólida gestión del riesgo y de control interno

Para poder identificar mejor los desafíos y prepararse para estos retos, el Centro integrará prácticas de gestión de riesgos más holísticas en su enfoque de la gestión de la calidad, seguridad y continuidad del negocio. Estas prácticas han sido implementadas por el Centro sobre la base de diversos conjuntos de requisitos de cumplimiento y han alcanzado diversos niveles de madurez. Sus sistemas de gestión se integrarán en la base del marco de control interno y el modelo de excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). El Centro desplegará el marco de control interno en paralelo con el refuerzo de su sistema de gestión de riesgos. En la misma línea de acción, el Centro se centrará en la prevención del fraude a través de la aplicación de medidas eficaces integradas en todas sus actividades.

Proyecto estratégico 3: Contribuir a la cooperación interinstitucional.

La contribución del Centro a la cooperación interinstitucional se verá reforzada a través del desarrollo de la base de datos terminológica interinstitucional, Interactive Terminology for Europe (IATE).

El Centro también participará activamente en el intercambio de conocimientos con las instituciones de la UE a través de los diversos acuerdos interinstitucionales en su lugar.

Objetivo estratégico 3.1: Reforzar la contribución del Centro a la cooperación interinstitucional

El Centro seguirá participando activamente en los diversos acuerdos interinstitucionales en línea con su mandato de contribuir a la racionalización del uso de los recursos y armonizar los procedimientos de traducción de la UE a través de la cooperación interinstitucional. El Centro desempeñará su papel en el desarrollo y el intercambio de las mejores prácticas en materia de prestación de servicios lingüísticos a través de un enfoque de gestión de calidad que aprovecha plenamente las herramientas de traducción y terminología asistidas por ordenador.

Iniciativa estratégica 3.1.1: Adquirir, desarrollar y compartir las mejores prácticas lingüísticas a nivel interinstitucional

El Centro seguirá adquiriendo, desarrollando y compartiendo las mejores prácticas del lenguaje con sus socios institucionales. El Centro también contribuirá a desarrollar y compartir las mejores prácticas lingüísticas con sus socios, en línea con el modelo de éxito de empresas conjuntas de formación (JTVs) utilizados por las organizaciones IAMLADP. El personal del Centro asistirá a las sesiones de formación organizadas por las instituciones de la UE y de las organizaciones internacionales. Se organizarán visitas a los servicios de traducción de las instituciones de la UE y las organizaciones internacionales con el fin de facilitar el intercambio de experiencias y mejores prácticas.

Objetivo estratégico 3.2: Contribuir a los proyectos interinstitucionales.

El Centro fue instrumental en la creación de la base de datos terminológica interinstitucional, IATE, que fusionó y reemplaza a varias bases de datos de terminología de la UE. Como presidente del Grupo de Gestión de IATE con la responsabilidad de gestionar la base de datos en nombre de las instituciones, el Centro gestionará el proyecto a través de sus fases de desarrollo y su evolución en IATE2. De este modo, el Centro coordinará todas las actividades relacionadas con las TI y efectuará actualizaciones de la herramienta.

Iniciativa estratégica 3.2.1: Desarrollar e implementar el proyecto IATE2 y proporcionar el necesario apoyo

Además de mantener y mejorar las versiones actuales de IATE (tanto la versión utilizada por el público como la versión interna utilizada por las instituciones de la UE), el Centro está gestionando el desarrollo y ejecución del proyecto IATE2 en cooperación con sus socios IATE.

El objetivo es volver a desarrollar plenamente IATE utilizando tecnologías de última generación. Por otra parte, una nueva arquitectura, características mejoradas y nuevas funcionalidades para una mejor gestión de la terminología ayudarán a la hora de responder a los cambiantes métodos de trabajo de los socios IATE. Por lo tanto, IATE2 se debe utilizar más intensivamente e integrarlo en el flujo de trabajo de traducción de las instituciones de la UE, dando lugar a un mayor retorno de la inversión

Con más de 41 millones de consultas en su versión pública y más de 17 millones de consultas en su versión interna en 2015, IATE es sin duda una herramienta muy popular para los traductores que consultan regularmente esta base de datos. Como proyecto representativo, que resume los logros de la UE en el ámbito del multilingüismo, está claro el valor económico de este recurso lingüístico fundamental, que es financiado por todas las instituciones de la UE.

Indicadores estratégicos clave del rendimiento

Áreas clave de la sostenibilidad:
Organizativa
Humana
Relacional
Financieras
Ambiental

Perspectivas del cuadro de control equilibrado
Enfoque al cliente
Dimensión financiera
Procesos internos
Aprendiza de aptitudes y desarrollo de capacidades

Organizativa		
KPI estratégico y sus componentes KPI (indicadores clave)	Objetivo(s)	Iniciativa(s)
Calidad del servicio		
Percepción de la calidad de servicio por los clientes (encuesta)	1.2 Reforzar el enfoque proactivo para la implicación de los clientes.	1.2.2: Mejorar la satisfacción de los clientes
Quejas de los clientes por la calidad del servicio	1.2 Reforzar el enfoque proactivo para la implicación de los clientes.	1.2.2: Mejorar la satisfacción de los clientes
Descripción de los sistemas informáticos (portal de clientes)	2.2 Optimizar el modelo de negocio del Centro para mejorar su sostenibilidad.	2.2.2: Seguir desarrollando la base de clientes y la capacidad operacional del Centro para adaptarlas a las necesidades de los clientes
Entrega oportuna	1.1 Facilitar un mejor enfoque de gestión de la calidad.	1.1.1: Asegurar la prestación oportuna y mejorar la calidad de los servicios lingüísticos
Composición del producto:		
Percepción de la calidad de servicio por los clientes (encuesta)	1.2 Reforzar el enfoque proactivo para la implicación de los clientes.	1.2.2: Mejorar la satisfacción de los clientes
Quejas de los clientes por la calidad del producto	1.2 Reforzar el enfoque proactivo para la implicación de los clientes.	1.2.2: Mejorar la satisfacción de los clientes
Garantía de la calidad (por los traductores internos)	1.1 Facilitar un mejor enfoque de gestión de la calidad. 1.2 Reforzar el enfoque proactivo para la implicación de los clientes. 2.1 Crear una organización dinámica, orientada a los clientes.	1.1.1: Asegurar la prestación oportuna y mejorar la calidad de los servicios lingüísticos 1.2.1: Velar por que el Centro trabaje en colaboración con sus clientes desde la creación hasta la prestación de los servicios multilingües 2.1.2: Crear un marco de colaboración más integrado con los contratistas externos
Excelencia operativa (RAL)		
Eficiencia de producción (nivel de automatización del proceso del negocio esencial)	1.1 Facilitar un mejor enfoque de gestión de la calidad. 1.3 Optimizar la gama de servicios lingüísticos ofrecidos a los clientes. 2.1 Crear una organización dinámica, orientada a los clientes. 2.2 Optimizar el modelo de negocio del Centro para mejorar su sostenibilidad.	1.1.2 : Optimizar los procesos y agilizar los flujos de trabajo 1.3.1: Modularizar los servicios lingüísticos para asegurar una respuesta máxima a las necesidades de los clientes 1.3.2: Proseguir el desarrollo de soluciones de TI integradas 2.1.1: Seguir invirtiendo en el desarrollo del personal y propiciar el compromiso del personal. 2.1.2: Crear un marco de colaboración más integrado con los contratistas externos 2.2.1: Potenciar el uso de la tecnología de la información 2.2.2: Seguir desarrollando la base de clientes y la capacidad operacional del Centro para adaptarlas a las necesidades de los clientes
Entorno de trabajo	2.1 Crear una organización dinámica, orientada a los clientes.	2.1.1: Seguir invirtiendo en el desarrollo del personal y propiciar el compromiso del personal.

Organizativa		
KPI estratégico y sus componentes KPI (indicadores clave)	Objetivo(s)	Iniciativa(s)
Madurez de procesos	1.1 Facilitar un mejor enfoque de gestión de la calidad. 1.3 Optimizar la gama de servicios lingüísticos ofrecidos a los clientes.	1.1.2: Optimizar los procesos y agilizar los flujos de trabajo 1.3.2: Seguir desarrollando soluciones integradas de TI
Resiliencia (continuidad del negocio)	2.2 Optimizar el modelo de negocio del Centro para mejorar su sostenibilidad.	2.2.2: Seguir desarrollando la base de clientes y la capacidad operacional del Centro para adaptarlas a las necesidades de los clientes
Gestión de proyectos. (tasa de éxito de los proyectos facilitados a tiempo y dentro del presupuesto con todas las características requeridas)	2.1 Crear una organización dinámica, orientada a los clientes. 2.3 Promover una cultura de la integridad que asegure la transparencia y la rendición de cuentas. 3.2 Contribuir a los proyectos interinstitucionales.	2.1.1: Seguir invirtiendo en el desarrollo del personal y propiciar el compromiso del personal. 2.3.1: Asegurar la transparencia mediante una mejor función de control 3.2.2: Desarrollar y ejecutar el proyecto IAT2 y facilitar el apoyo de TI necesario

Humanos		
KPI estratégico y sus componentes KPI (indicadores clave)	Objetivo(s)	Iniciativa(s)
Gestión del talento		
Conocimientos especializados y polivalencia	2.1 Crear una organización dinámica, orientada a los clientes.	2.1.1: Seguir invirtiendo en el desarrollo del personal y propiciar el compromiso del personal.
Esfuerzo de formación (aprendizaje de habilidades)	2.1 Crear una organización dinámica, orientada a los clientes.	2.1.1: Seguir invirtiendo en el desarrollo del personal y propiciar el compromiso del personal.
Transparencia		
Clima favorable al cambio	2.1 Crear una organización dinámica, orientada a los clientes.	2.1.1: Seguir invirtiendo en el desarrollo del personal y propiciar el compromiso del personal.
Clima favorable al cambio	2.1 Crear una organización dinámica, orientada a los clientes. 2.3 Promover una cultura de la integridad que asegure la transparencia y la rendición de cuentas.	2.1.1: Seguir invirtiendo en el desarrollo del personal y propiciar el compromiso del personal. 2.3.2: Progreso hacia un sistema de gestión integrado basado en una sólida gestión del riesgo y de control interno

Relacional		
KPI estratégico y sus componentes KPI (indicadores clave)	Objetivo(s)	Iniciativa(s)
Reputación e imagen		
Relaciones con los clientes (encuesta)	1.2 Reforzar el enfoque proactivo para la implicación de los clientes.	1.2.2: Mejorar la satisfacción de los clientes
Relaciones interinstitucionales (encuesta)	3.1 Reforzar la contribución del Centro a la cooperación interinstitucional. 3.2 Contribuir a los proyectos interinstitucionales.	3.1.1: Adquirir, desarrollar y compartir las mejores prácticas lingüísticas a nivel interinstitucional 3.2.1: Desarrollar y ejecutar el proyecto IAT2 y facilitar el apoyo de TI necesario

Financieras		
KPI estratégico y sus componentes KPI (indicadores clave)	Objetivo(s)	Iniciativa(s)
Valor para los clientes		
Valor para los clientes (encuesta)	1.2 Reforzar el enfoque proactivo para la implicación de los clientes. 2.3 Promover una cultura de la integridad que asegure la transparencia y la rendición de cuentas.	1.2.2: Mejorar la satisfacción de los clientes 2.3.1: Asegurar la transparencia mediante una mejor función de control
Valor del Centro como proveedor de servicios comunes (encuesta)	1.2 Reforzar el enfoque proactivo para la implicación de los clientes.	1.2.2: Mejorar la satisfacción de los clientes
Cuota de mercado (presencia) (% de clientes que traducen más de 1000 páginas al año)	1.2 Reforzar el enfoque proactivo para la implicación de los clientes.	1.2.2: Mejorar la satisfacción de los clientes
Desarrollo empresarial Tasa de ejecución del nuevo flujo de trabajo	1.2 Reforzar el enfoque proactivo para la implicación de los clientes.	1.2.2: Mejorar la satisfacción de los clientes
Valor para las instituciones (desarrollo de IATE)	3.2 Contribuir a los proyectos interinstitucionales.	3.2.2: Desarrollar y ejecutar el proyecto IAT2 y facilitar el apoyo de TI necesario
Efectividad financiera		
Gastos Título 1 - Personal	2.2 Optimizar el modelo de negocio del Centro para mejorar su sostenibilidad. 2.3 Promover una cultura de la integridad que asegure la transparencia y la rendición de cuentas.	2.2.1: Potenciar tecnologías de traducción punteras 2.3.1: Asegurar la transparencia mediante una mejor función de control
Título 2 - Inmuebles, material y gastos diversos de funcionamiento	2.2 Optimizar el modelo de negocio del Centro para mejorar su sostenibilidad. 2.3 Promover una cultura de la integridad que asegure la transparencia y la rendición de cuentas.	2.2.1: Potenciar tecnologías de traducción punteras 2.3.1: Asegurar la transparencia mediante una mejor función de control
Título 3 – Gastos operativos	2.2 Optimizar el modelo de negocio del Centro para mejorar su sostenibilidad. 2.3 Promover una cultura de la integridad que asegure la transparencia y la rendición de cuentas.	2.2.1: Potenciar tecnologías de traducción punteras 2.3.1: Asegurar la transparencia mediante una mejor función de control
Número de empleados	2.1 Crear una organización dinámica, orientada a los clientes.	2.1.1: Seguir invirtiendo en el desarrollo del personal y propiciar el compromiso del personal.
Inversión de TI en nuevos proyectos e iniciativas	2.2 Optimizar el modelo de negocio del Centro para mejorar su sostenibilidad.	2.2.1: Potenciar tecnologías de traducción punteras
Exactitud de la previsión presupuestaria (ingresos)	2.3 Promover una cultura de la integridad que asegure la transparencia y la rendición de cuentas.	2.3.1: Asegurar la transparencia mediante una mejor función de control
Eficiencia de la planificación presupuestaria (gastos)	2.3 Promover una cultura de la integridad que asegure la transparencia y la rendición de cuentas.	2.3.1: Asegurar la transparencia mediante una mejor función de control
Resultados financieros del ejercicio	2.2 Optimizar el modelo de negocio del Centro para mejorar su sostenibilidad.	2.2.2: Seguir desarrollando la base de clientes y la capacidad operacional del Centro para adaptarlas a las necesidades de los clientes
Volumen de trabajo facturado (documentos y marcas de la UE)	2.2 Optimizar el modelo de negocio del Centro para mejorar su sostenibilidad.	2.2.2: Seguir desarrollando la base de clientes y la capacidad operacional del Centro para adaptarlas a las necesidades de los clientes

Ambientales		
KPI estratégico y sus componentes KPI (indicadores clave)	Objetivo(s)	Iniciativa(s)
Consumo y desperdicio		
Personal y recursos (papel ahorrado a resultas de la gestión del flujo de trabajo sin papeles)	1.3 Optimizar la gama de servicios lingüísticos ofrecidos a los clientes. 2.3 Promover una cultura de la integridad que asegure la transparencia y la rendición de cuentas.	1.3.2: Seguir desarrollando soluciones integradas de TI 2.3.1: Asegurar la transparencia mediante una mejor función de control
Gestión de residuos (renovación de la distinción SuperDrecksKëscht®)	2.3 Promover una cultura de la integridad que asegure la transparencia y la rendición de cuentas.	2.3.2: Progreso hacia un sistema de gestión integrado basado en una sólida gestión del riesgo y de control interno



The Acting Director

Luxembourg,
CdT-DIR/BV/VS/bs-Ares(2019)

NOTE TO THE MEMBERS OF THE MANAGEMENT BOARD

Subject: One-year extension of the Strategy 2016-2020

BACKGROUND

In October 2016, the Management board adopted the current 'Strategy 2016-2020'¹. As the Strategy will end in 2020 it is necessary to extend it by one additional year in order to enable the preparation of the Programming Document 2021-2023 to be adopted in January 2020.

In the context of the current Strategy, the Translation Centre commissioned an external evaluation of its activities in 2017. As a result, external consultants undertook a 'Study on the Translation Centre as the linguistic shared service provider for the EU agencies and bodies'². The Study concluded that the rationale for the Centre as the linguistic shared service provider for the EU agencies, bodies and offices remained fundamentally valid, but the Centre had to become more effective and efficient and to find a more sustainable financial footing. The Study provided 35 recommendations on the potential transformation of the Centre.

Based on these recommendations, the Centre developed first a 'Strategic approach to the implementation of the recommendations of the Study'³ and built a Transformation Plan 2019-2020⁴ with a view to deploy a new business model in 2021.

The implementation of the recommendations of the Study de facto extended the scope of the Centre's Strategy 2016-2020. A transformation map⁵ that is interlocked with and complementary to its Strategy 2016-2020 set the objectives for the Centre's transformation by the end of 2021. The Centre's transformation vision reinforces the need for structural change in order to implement a financially sustainable business model based on translation technologies including machine translation and the provision of added value services to clients.

¹ CT/CA-037/2016EN

² FL/PN/1/2017 CONSULTANCY

³ CT/CA-037/2018/01EN

⁴ CT/CA-012/2019/01EN

⁵ Included in the Translation Centre's strategic approach to the implementation of the recommendations of the Study

WHY GRANT AN EXTENSION OF ONE YEAR TO THE STRATEGY 2016-2020?

The Centre considers the one-year extension of the current Strategy a more suitable option than the drafting of a new Strategy in 2019, for the following reasons:

1. *The ongoing implementation of the Transformation Plan 2019-2020 and Project Initiation Document (PID) will produce effects in 2021*

The ongoing implementation of the Transformation Plan 2019-2020 and Project Initiation Document will produce effects as of 2021 with the launch of the Centre's new business model. The deployment of such an important shift may engender some additional actions in 2020 and fine-tuning in 2021. Their finalisation will accomplish the strategic goal 1. *Position the Centre as a partner in the holistic provision of language services to clients*. It would then be more appropriate to consider 2021 as the closing year to conclude on the Strategy launched in 2016.

2. *Ensure the strategic basis for the preparation of the Programming Document 2021-2023*

The Programming Document 2021-2023 is prepared in the fourth quarter of 2019. As the annual work programme 2021 will contain actions related to the Centre's transformation plan, the extension of the Strategy 2016-2020 for one year provides the most adequate strategic basis for its preparation.

3. *The involvement of the future Director*

The extension of the existing Strategy would offer the future Director the opportunity to set out his/her own directions in the upcoming Strategy whereas this would not be possible in the event that a new Strategy were to be drafted and adopted this year.

For the above reasons it is proposed to extend the Centre's current Strategy 2016-2020 by one year.

(e-signed)

Benoît Vitale