

# TABLA DE RIESGOS

## ¿CÓMO MITIGAR LOS RIESGOS?

Antes de adentrarse en la TGM, quizás le interese leer algo sobre los riesgos que se podrían producir durante un trial. De hecho, estos riesgos no salen de la nada: tenemos cierta experiencia práctica. En la tabla de riesgos encontrará los riesgos clasificados por tema, con una explicación y posibles medidas de mitigación. Es posible que se le ocurran otros mejores, pero dedique unos cinco minutos de su tiempo a estudiar la tabla.

ÁREA DE RIESGO		
	EXPLICACIÓN	MEDIDA DE MITIGACIÓN
ORIENTACIÓN A LA TECNOLOGÍA	<p>En cuanto se ha preseleccionado una solución, los participantes en el trial tienden a crear el escenario del trial según las funcionalidades de las soluciones. Al hacerlo así, normalmente se suelen olvidar las realidades de los profesionales. Por consiguiente, los datos recopilados podrían llegar a ser irrelevantes para los profesionales y se puede perder de vista el objetivo final, que es ofrecer una evaluación impulsada por los profesionales.</p>	<p>No diseñe el escenario del trial siguiendo la lógica de las soluciones técnicas. El interés de los profesionales de la GC es primordial en un trial. Antes de tomar decisiones importantes, siempre se debe comprobar que no se pierda el/los interés(es) indicado(s) por los principales interesados (profesionales de la GC). La recomendación es hacer énfasis suficiente sobre el trazado de las líneas básicas y de innovación, y decidir el diseño del escenario lo antes posible.</p>
REALISMO DE LOS TRIALS	<p>En los trials de DRIVER+ existía la tendencia a idear escenarios complejos para garantizar que se cumplían todos los requisitos (se abordaban todas las brechas y se ensayaban todas las soluciones). Un efecto secundario negativo de esto es la incapacidad de comunicar el escenario y los objetivos del trial, lo que ocasiona confusión entre los profesionales de la GC, los observadores y los proveedores de soluciones. A su vez, los malentendidos y la confusión entre los participantes del trial perjudican al análisis de los resultados del trial.</p>	<p>Los escenarios deben cubrir todas las brechas, pero ante todo deben ser tan realistas como sea posible. Los escenarios deben reflejar las realidades de los profesionales: este es un requisito mínimo. Los escenarios complejos no son necesariamente los mejores. Evite perderse en los detalles y concéntrese en una visión general y en las solicitudes de los principales interesados que participan en el trial. Un buen planteamiento para comprobar el grado de complejidad y el nivel de realismo consiste en preguntar a los principales interesados (los profesionales de GC) sus opiniones sobre el plan de recopilación de datos en relación con el escenario final.</p>

ÁREA DE RIESGO

EXPLICACIÓN

MEDIDA DE MITIGACIÓN

COPARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN

Con frecuencia se observó que un método participativo se utilizaba internamente pero no externamente. Esto significa que los participantes, los observadores o los proveedores de soluciones no podían ver el panorama completo. Los participantes relacionados con la GC podrían perderse en cuanto el escenario deje de reflejar sus realidades o si la ejecución del trial no se explica adecuadamente (es decir, qué ocurre cuándo, por qué y cómo). Por otro lado, los proveedores de soluciones implicados podrían estar confundidos o incluso frustrados si no se les informa o consulta sobre el escenario y la manera cómo su solución se integra en el mismo.

Adopte un planteamiento inclusivo con todos los interesados implicados en un trial, incluidos aquellos que «solamente» se unen en la fase de ejecución. Explique a los participantes cómo se recopilan los datos. Comunique los resultados clave a los profesionales para que puedan aprender de la experiencia. Un trial no finaliza con la fase de ejecución. Además, debe asegurarse de que los proveedores de soluciones no teman los resultados. Comunique claramente que un trial solamente muestra la posible aportación en un escenario concreto. Los resultados no se limitan a decir si algo es bueno o malo, sino que indican cómo contribuyó a una operación simulada específica.

PARTICIPACIÓN DE LOS PROVEEDORES DE SOLUCIONES

Las experiencias recopiladas en los trials, indican una participación activa de los proveedores de soluciones durante la ejecución propiamente dicha. Especialmente cuando se utilizan por primera vez soluciones complejas.

Asegúrese de que la formación sea adecuada para reducir al mínimo la participación activa de los proveedores de soluciones durante los trials. En caso de que se utilicen soluciones muy complejas, se debe permitir a los proveedores de soluciones que orienten a los profesionales durante la fase de ejecución, siempre que los puestos y las responsabilidades estén claras desde el principio.

DATOS DE REFERENCIA

El acceso a soluciones innovadoras puede realizarse de muchas maneras distintas. Realizar un trial según la TGM constituye un planteamiento específico, que combina métodos tradicionales con una nueva forma de investigar el efecto de las soluciones sobre el rendimiento de la GC en el centro de la valoración. Puede ocurrir que los miembros del CT estén más familiarizados con los planteamientos tradicionales, lo que podría limitar su voluntad de invertir esfuerzo adicional, especialmente a la hora de ofrecer los datos de referencia necesarios para medir el impacto de las nuevas soluciones.

La principal medida de mitigación consiste en comenzar cada trial con una presentación adecuada de la TGM y acordar su uso. En lo que se refiere a la generación de datos de referencia, es importante tener en cuenta las repercusiones que podría tener sobre el trabajo necesario. Si tiene oportunidad de volver a reproducir escenarios anteriores para los que ya existen datos almacenados, utilícelos. Al hacerlo, logrará un alto grado de realismo y la ejecución del trial conllevará costes menores. Si este no fuera el caso, la mejor respuesta para garantizar una comparación con el rendimiento percibido en el escenario del trial con la innovación es ejecutar pruebas de referencia. Esto duplicará el trabajo durante la fase de ejecución, pero es clave para realizar las comparaciones adecuadas.

# TABLA DE RIESGOS

## ¿CÓMO MITIGAR LOS RIESGOS?

ÁREA DE RIESGO	
EXPLICACIÓN	MEDIDA DE MITIGACIÓN
<p><b>ES UN TRIAL, NO UN EJERCICIO</b></p> <p>Debido a la naturaleza de la TGM, las soluciones innovadoras se ensayan bajo unas condiciones lo más realistas posibles. Esto conlleva que se pida a los profesionales participantes que respondan ante los distintos acontecimientos como lo harían en la realidad, excepto los cambios acordados derivados de la ejecución realista de la nueva solución en los procedimientos operativos estándar. Al hacerlo, la solución propiamente dicha pasa a segundo plano, ya que la mayoría de los sistemas anteriores se utilizan intuitivamente. Una de las consecuencias no deseadas es que el uso real de las nuevas soluciones podría disminuir en comparación con el uso de los sistemas anteriores.</p>	<p>Aunque este dilema entre el uso de las soluciones y la resolución de las crisis siempre formará parte de los trials, existen varias medidas para evitar que no se utilicen las soluciones: (1) es muy importante diseñar los escenarios de tal manera que se obligue al uso de las soluciones, por ejemplo, haciendo hincapié en las divergencias desde los procedimientos operativos estándar; (2) se deben aplicar varios elementos que recuerden a los asistentes el objetivo real de los trials (p. ej. saltos en el tiempo, resúmenes entre las sesiones, o reducción del estrés); cuanto más se diseñe el escenario del trial como un ejercicio, más probabilidades habrá de que los profesionales vuelvan a sus procedimientos estándar y se nieguen a utilizar las soluciones.</p>
<p><b>DISPERSIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES</b></p> <p>La TGM es un planteamiento sumamente escalable. Los trials pueden ser «simples» con la investigación de una solución concreta en un escenario modesto, pero también pueden utilizarse para valorar varias soluciones a la vez en un escenario complejo. Según la configuración general, el tamaño de los CE puede variar considerablemente. Aunque unos CE de pequeño tamaño podrían crear unas mayores cargas de trabajo, el riesgo de los CE grandes es más complejo. Además de un efecto negativo sobre el momento de toma de decisiones, se ha identificado un problema difícil en la asignación y el cumplimiento de las responsabilidades. En el caso de una distribución confusa, múltiple o solapada de las responsabilidades entre los CE, podría ocurrir que las tareas importantes no se realicen, se ejecuten de forma inadecuada u ocasionen importantes retrasos.</p>	<p>Para superar una posible dispersión de las responsabilidades es importante (1) no sobrecargar el número de puestos del CT, (2) definir y diferenciar claramente las responsabilidades, así como (3) comunicar periódicamente el estado de desarrollo del trial estructurado junto con los puestos y las responsabilidades. Estas medidas de mitigación podrían parecer abrumadoras al comienzo de un trial. No olvide que la responsabilidad asignada no significa que no se pueda solicitar ayuda adicional. De hecho, es lo contrario, ya que los puestos asignados se reforzarán si existe una menor complejidad del proceso de toma de decisiones y un área de responsabilidad explícita.</p>

## ÁREA DE RIESGO

### EXPLICACIÓN

### MEDIDA DE MITIGACIÓN

#### PRESIONES DE PLAZOS Y TIEMPO

En los proyectos de colaboración en general, todos los miembros del proyecto tienen tendencia a hacer las cosas rápidamente. Dada la naturaleza de los puestos y responsabilidades dedicadas, la importancia de una decisión depende del puesto que cada miembro desempeña. Esto ocasiona conflictos de interés con la asignación del tiempo a distintas decisiones. A su vez, la dinámica de grupo podría ocasionar impaciencia dentro del comité del trial.

Las prisas crean desperdicio. Es importante ser paciente con el CT, sin dejar de ser realista con el programa y la fijación de plazos durante el desarrollo del trial. También es posible ajustar y cambiar sus planes, incluso durante la fase de ejecución. Entre en cada fase con una mentalidad abierta: es mejor cambiar las cosas cuando pueda, en lugar de tomar decisiones apresuradas que podría lamentar durante el trial. Unas decisiones inadecuadas pueden ocasionar graves limitaciones a la hora de alcanzar el objetivo general de un trial.

#### IDIOMA

Hay muchos motivos por los que durante la aplicación de la TGM se sugiere el uso del inglés como idioma del trial (p. ej. porque existe un equipo de trial internacional o la solución disponible está en sus primeras etapas). Sin embargo, los profesionales de la GC suelen utilizar su idioma nativo, que es el que forma parte de sus procedimientos operativos estándar. No prestar atención a las realidades de los profesionales afecta gravemente a cómo se percibe y se valora el posible valor añadido de las soluciones innovadoras.

Trate de utilizar el idioma nativo de los profesionales implicados tanto como sea posible. Cuanto más se familiaricen los profesionales con las nuevas soluciones, más relevantes podrían ser los resultados del trial. Este principio podría crear trabajo adicional, p. ej. la necesidad de ofrecer información sobre las soluciones en otros idiomas, pero estos costes permiten una mejor valoración de las soluciones. En el caso de los escenarios dedicados, que incluyen, por ejemplo, operaciones transfronterizas, podría resultar apropiado el uso de idiomas no nativos. Todos los demás casos exigen un cuidadoso análisis de las ventajas y los inconvenientes.

#### ESPERARSE LO INESPERADO

Independientemente de lo preciso y detallado que sea durante la fase de preparación o durante las pruebas: durante el trial en sí siempre pueden surgir contratiempos. Por ejemplo, el intercambio de datos entre las soluciones puede salir mal con un efecto perjudicial sobre la recopilación de datos, o los profesionales de la GC invitados como participantes podrían no acudir debido a crisis reales para las que se necesita su ayuda.

Tener planes de reserva en lo que respecta a los organizadores y los participantes: siempre se debe nombrar a más de una persona para puestos/responsabilidades específicas. Durante el trial: disponga de un pequeño grupo de responsables de la toma de decisiones, solucionadores de problemas y métodos alternativos predefinidos específicamente asignados para abordar los problemas en cuanto surjan.