

TOOLKIT #3

La raíz de los problemas recurrentes

Los mismos problemas vuelven una y otra vez porque comparten una causa. Mapear cómo se conectan los síntomas y encontrar el único problema que conviene resolver primero.

Un Toolkit de Lever & Core

Basado en el Árbol de la Realidad Actual, un Proceso de Pensamiento de la Teoría de las Restricciones · Eliyahu M. Goldratt

---

Toda organización compleja es, en esencia, simple.

01 · QUÉ ES

Muchos síntomas, una sola raíz

Informes atrasados, un equipo agotado, donantes confundidos, programas que se apagan. Los equipos suelen tratarlos como problemas separados y resolverlos uno por uno, y a los pocos meses vuelven. Muy a menudo son ramas de una misma raíz. Este Toolkit ayuda a tu equipo a encontrarla.

Qué es

Un **Árbol de la Realidad Actual** es un mapa de causa y efecto en una sola página. Arriba se ubica lo que al equipo le disgusta de cómo están hoy las cosas: los efectos indeseables. Debajo, unidas por flechas sencillas de "si… entonces…", están las causas que los producen. Al seguir las flechas hacia abajo, las ramas convergen en pocas causas, por lo general una: el **problema raíz**.

Resolver el problema raíz elimina muchos síntomas a la vez. Resolver un síntoma elimina uno, por un tiempo.

Cuándo usarlo

- Las mismas quejas aparecen en cada reunión de equipo o revisión.
- Las soluciones anteriores duraron poco y el problema volvió.
- Las áreas se culpan entre sí por las mismas fallas.
- Una nueva dirección o un nuevo board quiere un panorama honesto antes de actuar.
- Hace falta explicar a financiadores o al board por qué se necesita un cambio.

Llevado al mundo de las ONG

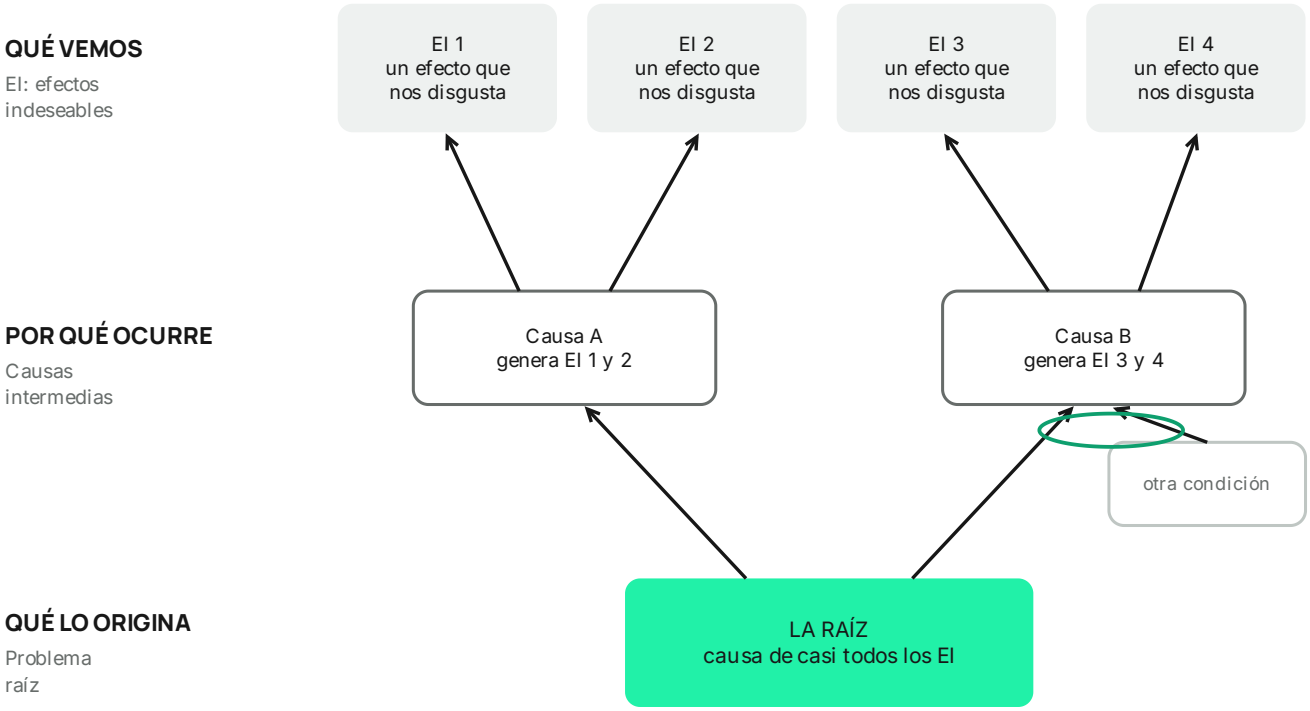
En las organizaciones de impacto, el problema raíz rara vez es una persona perezosa o una mala herramienta. Más a menudo es una **política, un hábito, una métrica o una creencia compartida** que alguna vez tuvo sentido: "nunca rechazamos financiamiento", "cada programa tiene que ser nuevo", "los gastos indirectos son malos". El árbol lo hace visible sin culpar a nadie.

TIEMPO	QUIÉNES	QUÉ SE NECESITA
2–3 horas para un primer árbol con el grupo central; un breve seguimiento para validarlo con otras personas.	4–8 personas que conozcan el trabajo desde distintos ángulos, incluida alguna que cuestione.	Notas adhesivas de dos colores, una pared grande o pizarra, marcadores y la hoja de trabajo.

Fuente. El Árbol de la Realidad Actual es uno de los Procesos de Pensamiento de la Teoría de las Restricciones (TOC), desarrollada por el Dr. Eliyahu M. Goldratt y presentada en su libro *No es cuestión de suerte* (1994). Este Toolkit es una adaptación original y simplificada para equipos de ONG, elaborada por Lever & Core.

02 · EL MARCO

Un árbol que se lee de abajo hacia arriba



Flecha = "si abajo, entonces arriba". Leer hacia arriba.

Elipse = se necesitan ambas causas juntas.

Tres elementos básicos

Efectos indeseables (EI): situaciones reales y actuales que perjudican el objetivo. Son aquello de lo que la gente se queja.

Causas: las condiciones que producen esos efectos. Cada flecha dice: si esto existe, entonces sucede aquello.

Problema raíz: la causa de la base que, directamente o a través de otras, conduce a la mayoría de los EI, y sobre la que podemos influir.

Cuatro controles para cada flecha

- **¿Clara?** ¿Una persona ajena entendería ambos enunciados?
- **¿Real?** ¿La causa existe hoy? ¿Qué evidencia hay?
- **¿Suficiente?** ¿La causa produce el efecto por sí sola, o hace falta algo más? Si es así, agregarlo con una elipse.
- **¿Única causa?** ¿Podría otra cosa explicar también el efecto?

03 · PASO A PASO

Construir el árbol con tu equipo

0 **Definir el alcance y el objetivo**

Acordar qué parte de la organización se analiza (toda la ONG, un área, un programa) y qué busca lograr. Un efecto solo es indeseable en relación con un objetivo.

1 **Listar de 5 a 10 efectos indeseables**

Un enunciado por nota adhesiva. Cada uno debe ser **real y actual**, claramente **negativo** para el objetivo y estar **dentro del alcance**. Redactarlo como una situación, no como una solución que falta: "la información de donantes está dispersa en varios archivos", no "nos falta un CRM". Nunca nombrar a una persona.

Pregunta: ¿Qué vuelve una y otra vez, hagamos lo que hagamos?

2 **Conectar dos efectos que parezcan relacionados**

Elegir dos EI y preguntarse si uno causa el otro o si ambos comparten una causa. Escribir el vínculo como "Si... entonces..." y leerlo en voz alta.

3 **Cavar hasta que las ramas se unan**

Para cada efecto, seguir preguntando "¿por qué existe esto?" y agregar la causa debajo. Cuando una causa no alcanza por sí sola, sumar la otra condición y dibujar una elipse alrededor de ambas flechas. Incorporar los demás EI sobre la marcha.

Pregunta: ¿Qué tendría que ser cierto para que esto ocurra?

4 **Leerlo en voz alta y probar cada flecha**

Leer de abajo hacia arriba, "si... entonces...", con los cuatro controles de la página anterior. Invitar a cuestionar: una flecha débil detectada ahora evita una mala decisión después.

5 **Nombrar el problema raíz**

Buscar la causa cercana a la base desde la cual las flechas llegan a la mayoría de los EI y sobre la que podemos influir. Marcarla. Suele ser una política, una métrica o una creencia, más que una falta de recursos.

6 **Decidir el paso siguiente**

Un problema raíz suele persistir porque está atrapado en un dilema. Llevarlo a una nube de conflicto (Toolkit #1) para encontrar una salida, o usarlo para identificar tu restricción (Toolkit #2).

Cómo redactar buenos enunciados

DÉBIL	MÁS SÓLIDO
"Necesitamos un CRM."	La información de donantes está repartida en varios archivos y bandejas de entrada.
"La persona responsable de finanzas es lenta."	Los pagos a organizaciones aliadas suelen esperar semanas su aprobación.
"La comunicación es mala."	Los equipos de programa se enteran de los nuevos compromisos con donantes después de asumidos.

04 · EJEMPLO PRÁCTICO

Una ONG educativa que vive apagando incendios

ESCENARIO TÍPICO

Una síntesis de un patrón que vemos a menudo en el sector. No es un caso de cliente ni describe a ninguna organización real.

LA SITUACIÓN

Una pequeña ONG de educación ambiental lleva adelante programas en escuelas y comunidades. El equipo es comprometido y capaz, pero la sensación general es de ir siempre a la zaga. Cada problema ya se "resolvió" al menos una vez.

EFECTOS INDESEABLES

- El equipo trabaja a menudo de noche y los fines de semana para cumplir plazos.
- Los informes a financiadores suelen entregarse tarde o a último momento.
- Los programas terminan cuando termina su subvención, aunque funcionen bien.
- Donantes y aliados describen a la organización de maneras muy distintas.
- Las personas coordinadoras con experiencia se van al poco tiempo.

CÓMO SE CONECTAN

Si muchos programas pequeños funcionan a la vez, cada uno con su propio presupuesto, informes y aliados, **entonces** el equipo carga con varias tareas en paralelo **y** los informes compiten por las mismas pocas personas, así que llegan tarde.

Si cada programa se diseña en torno al calendario de un solo financiador, **entonces** termina cuando se acaba ese dinero.

Si cada programa cuenta su propia historia, **entonces** los donantes perciben organizaciones distintas.

Si la carga de trabajo sigue alta **y** no hay un camino claro para crecer dentro de la organización, **entonces** quienes coordinan se van.

PROBLEMA RAÍZ

LO QUE ORIGINA CASI TODO

La organización dice que sí a casi cualquier financiamiento que encaje en su amplia misión y diseña un programa nuevo en torno a cada subvención.

QUÉ HICIERON DESPUÉS

El equipo llevó el problema raíz a una nube de conflicto: "aceptar toda oportunidad, para sobrevivir" frente a "concentrarse en pocos programas, para ofrecer calidad". Acordaron un filtro breve para nuevas oportunidades y un plan para fusionar programas similares.

La lección. Cada uno de los cinco efectos ya se había "resuelto" por separado: una plantilla de informes, una jornada de bienestar, un folleto nuevo, una entrevista de salida. Nada duró, porque nada tocaba la decisión que los producía. Un solo cambio en cómo se aceptan las oportunidades llega a los cinco.

05 · HOJA DE TRABAJO

Mapear nuestra realidad actual

Alcance (organización / equipo / programa) _____ Objetivo _____ Fecha _____

1 EFECTOS INDESEABLES

Reales, actuales, negativos para el objetivo, dentro de nuestro alcance. Situaciones, no soluciones que faltan. Sin nombres.

EI 1 _____

EI 2 _____

EI 3 _____

EI 4 _____

EI 5 _____

EI 6 _____

EI 7 _____

EI 8 _____

2 EL ÁRBOL

Ubicar los EI arriba. Agregar las causas debajo, unidas con flechas "si... entonces...". Encerrar en un círculo los pares de causas que se necesitan juntas.

PROBLEMA RAÍZ

3 ANTES DE CONFIAR EN EL ÁRBOL

- ☐ Leímos cada flecha en voz alta, de abajo hacia arriba
- ☐ Agregamos las condiciones faltantes (elipses)
- ☐ Cada causa existe hoy y hay evidencia
- ☐ El problema raíz llega a casi todos los EI

06 · PARA QUIEN FACILITA

Consejos y errores frecuentes

Consejos para quien facilita

Reunir los efectos antes que las causas

Dejar que la gente liste primero lo que duele, sin explicarlo. Explicar demasiado pronto encierra al grupo en una sola historia.

Un enunciado por nota

Frases breves y completas, en presente. Usar un color para los EI y otro para las causas, para que la pared se lea con claridad.

Leer en voz alta, siempre

Un "si... entonces..." dicho en voz alta revela vínculos débiles que en el papel parecen correctos. Pedir que lea la persona más callada.

Valorar a quien duda

Cuestionar una flecha es un aporte valioso. Preguntar "¿qué haría que esto no fuera cierto?" y ajustar el árbol.

Limitarlo a una página

De cinco a diez EI alcanzan. La meta es ver con claridad la raíz, no un mapa completo de todo.

Errores frecuentes

Escribir soluciones como problemas

"Necesitamos un sistema nuevo" oculta el efecto real. Preguntar: ¿qué pasa hoy por no tenerlo?

Culpar a personas

Un árbol con nombres se convierte en un juicio. Describir situaciones, políticas y conductas, nunca individuos.

Un alcance demasiado amplio

Sobre "el sector" o "la economía" no se puede actuar. Quedarse en aquello sobre lo que el equipo puede influir.

Quedarse en un síntoma

Si el "problema raíz" explica solo uno o dos efectos, hay que seguir cavando: existe una causa más profunda.

Querer arreglar cada rama

El sentido del árbol es elegir. Actuar sobre el problema raíz; muchas ramas caerán con él.

PREGUNTAS PARA TENER EN LA PARED

01 ¿Qué vuelve una y otra vez, hagamos lo que hagamos?

02 ¿Es una situación o una solución que falta?

03 Si esto es cierto, ¿de verdad se sigue aquello?

04 ¿Esta causa alcanza por sí sola?

05 ¿Qué causa está debajo de casi todos nuestros efectos?

06 ¿Realmente podemos influir sobre ella?

¿Te ayudamos a aplicarlo con tu equipo?

Lever & Core — Uriel Edery

Ayudamos a ONG y organizaciones de impacto a encontrar las pocas cosas que de verdad limitan su impacto, y a construir a su alrededor formas de trabajo simples y enfocadas.

[website] [email]

LA SERIE DE TOOLKITS DE LEVER & CORE

01 La nube de conflicto
02 Tu única restricción
03 La raíz de los problemas recurrentes
04 El núcleo de la estrategia
05 Por qué y dónde ganamos
06 La reunión del asesor de confianza
07 El memo de una página para el board
08 Negociar por intereses
09 Checklists que funcionan
10 Tu copiloto de IA

Este Toolkit es una adaptación original e independiente de Lever & Core para organizaciones de impacto. Los métodos en los que se basa se atribuyen a sus autores; no está afiliado a ellos ni cuenta con su aval. Se puede imprimir y usar libremente dentro de tu organización.