

TOOLKIT #1

La nube de conflicto

Un método práctico, en una sola página, para resolver los dilemas crónicos de las organizaciones de impacto sin conformarse con un término medio que nadie quiere.

Un Toolkit de Lever & Core

Basado en la Nube de Conflicto (Evaporating Cloud), uno de los Procesos de Pensamiento de la Teoría de las Restricciones (TOC) · Eliyahu M. Goldratt

---

Toda organización compleja es, en esencia, simple.

01 · QUÉ ES

Qué es y cuándo usarla

La nube de conflicto pone un conflicto en una sola página: el objetivo que ambas partes comparten, la necesidad que cada una protege y las dos acciones opuestas sobre las que todos discuten.

Cuando la lógica queda a la vista, se pueden examinar los supuestos que sostienen el conflicto. Casi siempre al menos uno no es cierto, o ya dejó de serlo. Si se cambia, el conflicto se "evapora": ya no hay que elegir entre dos malas opciones ni quedarse en un término medio en el que nadie obtiene lo que necesita.

Conviene usarla cuando…

- La misma discusión vuelve en cada ciclo de presupuesto o reunión del board.
- Ambas partes tienen razón y cada término medio hasta ahora dejó a las dos insatisfechas.
- Una decisión se sigue postergando porque cualquier opción se vive como una pérdida.
- Una tensión entre personas es, en realidad, una tensión entre dos necesidades legítimas.
- Estamos a punto de decir "no tenemos opción".

Probablemente no sea la herramienta adecuada cuando…

- Es una cuestión de hechos y los datos pueden zanjarla.
- La decisión es puntual y hay poco en juego. Basta con decidir.
- Una de las opciones es poco ética o inaceptable. Eso no es un dilema.
- La confianza está tan dañada que las personas aún no pueden sentarse en la misma sala. Primero hay que repararla.

Dilemas típicos en las organizaciones de impacto

Board vs. dirección
¿Supervisión estrecha o margen para que la dirección lidere?

Crecimiento vs. calidad
¿Atender a más personas o proteger la profundidad de lo que ofrecemos?

Fondos restringidos vs. estructura
¿Aceptar donaciones en los términos del donante o financiar la estructura que lo sostiene todo?

Voluntariado vs. profesionales
¿Apoyarnos en personas voluntarias comprometidas o contratar personal remunerado?

Central vs. local
¿Un modelo estándar único o autonomía para cada sede o programa?

Sí a donantes vs. foco
¿Decir que sí a cada oportunidad o mantenernos en nuestra misión central?

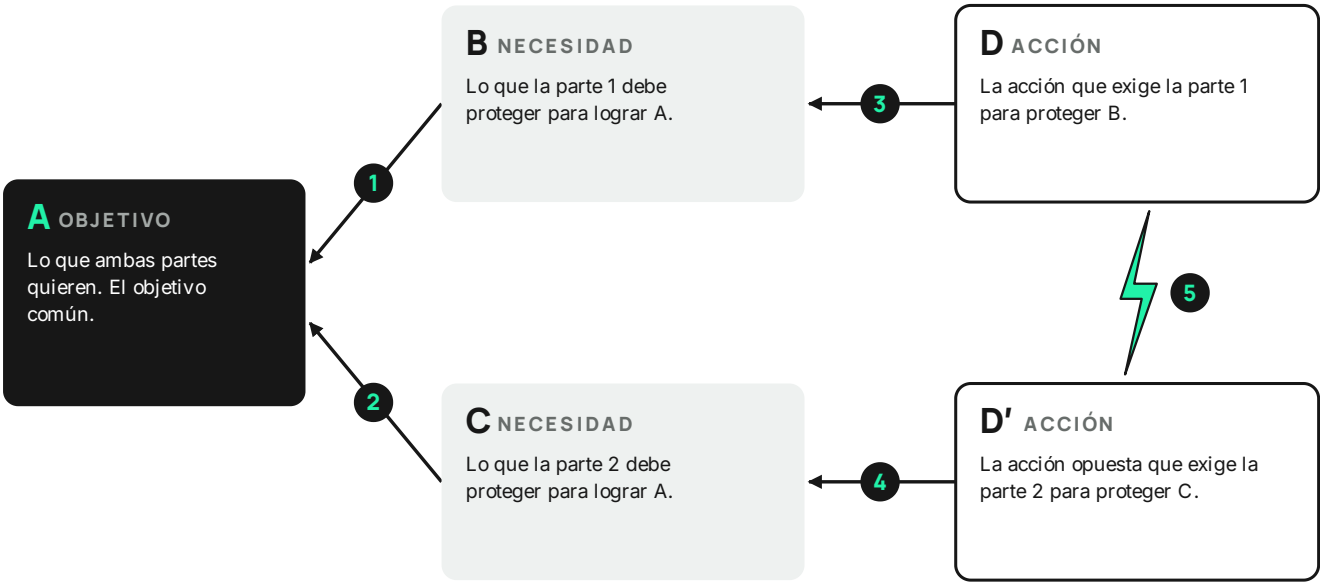
TIEMPO	QUIÉNES	SE NECESITA
60–90 minutos por dilema.	Las personas que representan cada lado del dilema y alguien neutral que facilite.	Una pizarra o la hoja de trabajo de la página 6 de este Toolkit.

Fuente. La Nube de Conflicto (Evaporating Cloud) es una herramienta de pensamiento de la Teoría de las Restricciones (TOC), desarrollada por el Dr. Eliyahu M. Goldratt como uno de sus Procesos de Pensamiento y presentada en su libro *No es cuestión de suerte* (1994). Este Toolkit es una adaptación original de Lever & Core para equipos de ONG.

02 · EL MARCO

Los cinco recuadros

Todo conflicto crónico tiene la misma forma. La nube se lee de izquierda a derecha: un objetivo, dos necesidades imprescindibles para lograrlo y dos acciones, cada una al servicio de una necesidad, que no pueden darse a la vez.



Las flechas significan "para... debemos..."

el conflicto: D y D' no pueden darse a la vez

1 flechas donde se esconden supuestos

A
OBJETIVO

La meta que ambas partes comparten de verdad. Redactarla de modo que las dos la firmen.

"Ambas partes queremos..."

B
NECESIDAD

Una condición necesaria para A que una de las partes protege. Una necesidad, no una acción.

"Para eso, necesitamos..."

C
NECESIDAD

La otra condición necesaria para A, que protege la otra parte.

"...y también necesitamos..."

D
ACCIÓN

La acción concreta que impulsa una parte porque asegura B.

"Entonces, debemos hacer..."

D'
ACCIÓN

La acción opuesta, impulsada porque asegura C.

"Entonces, debemos hacer lo contrario..."

Dónde está la tensión

En las reuniones se discute D contra D'. Por eso dan vueltas en círculo: cada parte defiende una acción, y cada acción realmente hace falta para algo importante.

Dónde está la respuesta

Las soluciones están en las flechas. Detrás de cada flecha hay un supuesto ("... porque..."). Si se encuentra uno falso, se pueden proteger B y C sin pelear.

03 · PASO A PASO

Cómo trabajar la nube con tu equipo

Unos 75 minutos con un grupo pequeño. Trabajar sobre una pared o una hoja grande para que todos vean la nube completa a la vez.

1 **Nombrar el dilema** 5 MIN

Escribir el conflicto crónico en una frase, con palabras simples. Acordar que es el que se trabajará hoy y quién defiende cada postura.

2 **Construir la nube** 15 MIN

Completar los recuadros en este orden: primero D y D′ (las dos posiciones, donde está la energía), luego B y C (preguntar a cada parte "¿para qué hace falta eso?") y, por último, A ("¿a qué objetivo sirven ambas necesidades?"). Pocas palabras por recuadro.

3 **Leerla en voz alta** 5 MIN

Leer cada flecha como una frase y ajustar las palabras hasta que ambas partes asientan. Si alguien hace una mueca, la redacción todavía no está bien.

Decir: "Para A, necesitamos B. Para B, debemos hacer D. Por otro lado, para A, necesitamos C. Para C, debemos hacer D′. D y D′ están en conflicto."

4 **Hacer visibles los supuestos** 20 MIN

Detrás de cada flecha, agregar "…porque…" y anotar cada razón que se dé. Reunir muchas antes de juzgar ninguna. Las flechas 3, 4 y 5 (de D a B, de D′ a C y el propio conflicto) suelen esconder los supuestos más débiles.

Decir: "Para B, debemos hacer D, porque…" · "D y D′ no pueden coexistir, porque…"

5 **Encontrar una inyección** 15 MIN

Una inyección es una acción o condición nueva que vuelve falso un supuesto, de modo que B y C queden protegidos. Preguntar ante cada supuesto: "¿Esto es siempre cierto? ¿Qué tendría que cambiar para que no lo fuera?" Una buena inyección no toma partido ni es un término medio.

6 **Revisar las ramas negativas** 15 MIN

Antes de comprometerse, preguntar a la persona más escéptica de la sala: "Si hacemos esto, ¿qué podría salir mal?" Escribir cada riesgo como "Si hacemos X, puede pasar Y" y sumar una pequeña acción que lo prevenga. Luego, designar responsable y definir el primer paso.

Reglas de juego en la sala

Ambas necesidades son legítimas. Nadie tiene que renunciar a B o C para participar.

Cuestionar las flechas, no a las personas. Cuestionamos supuestos, no intenciones.

Nada de soluciones antes del paso 5. Las ideas tempranas se anotan en una lista de "pendientes" en la pared.

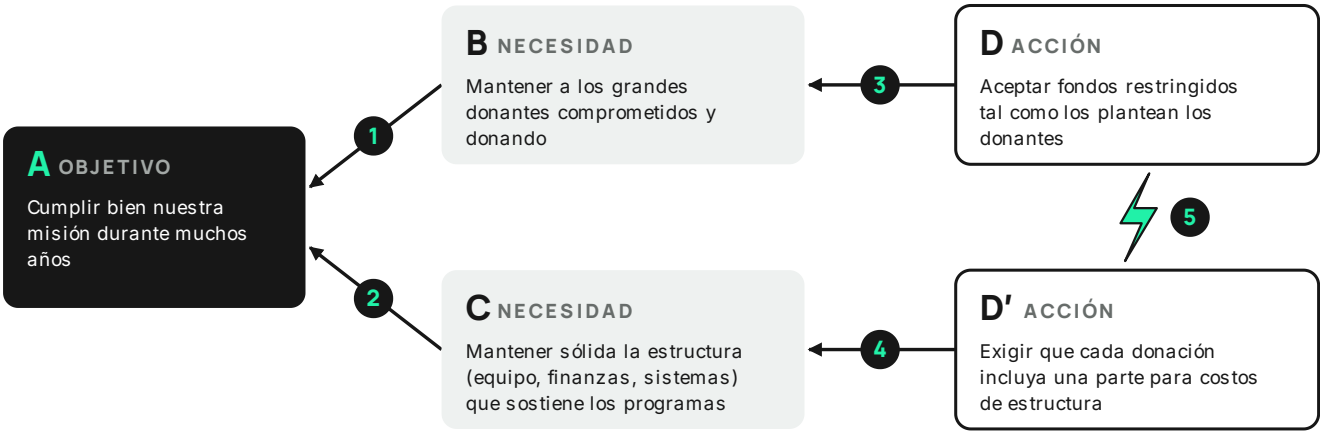
04 · EJEMPLO DESARROLLADO

Fondos restringidos vs. operación central

ESCENARIO TÍPICO

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

Una ONG mediana recibe la mayor parte de sus ingresos como donaciones restringidas a programas específicos. El equipo de recaudación de fondos cuida la relación con los donantes; el de finanzas y operaciones está al límite, porque nadie financia a las personas ni los sistemas que hacen posibles los programas. La discusión vuelve en cada reunión de presupuesto.



> **En voz alta:** "Para cumplir bien nuestra misión durante muchos años, necesitamos mantener comprometidos a los grandes donantes. Para eso, debemos aceptar fondos restringidos tal como ellos los plantean. Por otro lado, para cumplir nuestra misión, necesitamos una estructura sólida, y para eso debemos exigir que cada donación incluya una parte para costos de estructura. Las dos acciones están en conflicto."

Supuestos que surgieron

3. Los donantes solo aportan si el 100% de su donación llega "al programa". Ven los costos de estructura como gastos indirectos que no generan impacto. Hablar de esos costos hará que donen menos.
4. Un porcentaje de cada donación es la única forma de financiar la estructura.
5. Una donación es "de programa" o "de estructura"; no puede ser ambas cosas.

LA INYECCIÓN

Presupuestar cada programa a su costo total, incluida la parte de tiempo del equipo, finanzas, datos y supervisión que realmente usa, y presentarlo a los donantes como el costo real del resultado que les importa. Siguen financiando "su" programa, en sus términos; ahora el costo real del programa incluye la estructura de la que depende. Esto rompe el supuesto 5 y debilita el 3.

Ramas negativas y cómo podarlas

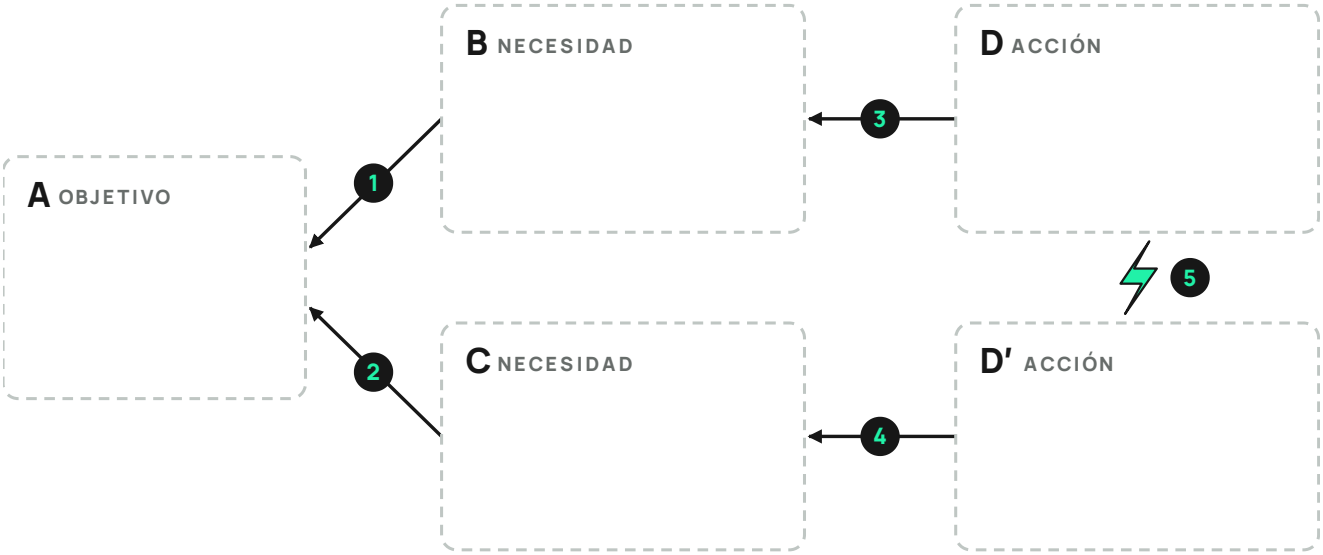
SI HACEMOS ESTO, ENTONCES…	…ASÍ QUE TAMBIÉN
Algunos donantes podrían ver el programa como "más caro".	Mostrar qué hace posible cada línea de costo e introducir el cambio en la renovación, no a mitad del convenio.
Finanzas necesita un método de asignación que pueda defender.	Acordar con el comité de finanzas y la auditoría un método simple y documentado.
Algunos financiadores tienen reglas fijas sobre costos indirectos.	Aplicar presupuestos a costo total donde las reglas del financiador lo permitan, e identificar qué financiadores son.

05 · HOJA DE TRABAJO

Tu nube de conflicto

Imprimirla o escribir directamente en los campos. Completar primero D y D′, luego B y C y, por último, A.

El dilema _____ Equipo _____ Fecha _____



SUPUESTOS DETRÁS DE CADA FLECHA

1 **A ← B**
Para A, necesitamos B, porque...

2 **A ← C**
Para A, necesitamos C, porque...

3 **B ← D**
Para B, debemos hacer D, porque...

4 **C ← D′**
Para C, debemos hacer D′, porque...

5 **D vs. D′**
D y D′ no pueden darse a la vez, porque...

6 INYECCIÓN

¿Qué haría falso un supuesto?

7 RAMAS NEGATIVAS

Qué podría salir mal y cómo lo resolvemos.

Primer paso _____ Responsable _____ Para cuándo _____

06 · PARA QUIEN FACILITA

Consejos y errores frecuentes

Lo que funciona

Empezar donde está la tensión

Pedir primero las dos posiciones (D y D′). La gente está lista para hablar de ellas, y después las necesidades y el objetivo salen con más facilidad.

Usar sus palabras y luego ajustar

Escribir lo que las personas dicen de verdad y acortarlo en conjunto. Una nube con el vocabulario de quien facilita es una nube que nadie siente propia.

Poner a prueba el objetivo

Preguntar a cada parte: "¿Lo firmamos así?" Si una parte duda, A sigue siendo la posición de alguien.

Intercambiar papeles

Pedir a cada parte que formule la necesidad de la otra (B o C) de un modo que la otra acepte. Baja la temperatura enseguida.

Cantidad antes que calidad

Reunir muchos supuestos antes de discutir ninguno. El útil suele ser el décimo, dicho en voz baja.

Leer en voz alta tras cada cambio

La prueba de la frase detecta una lógica débil más rápido que cualquier debate.

Convertir la inyección en acción

Una inyección solo es real cuando tiene responsable, primer paso y fecha.

Errores frecuentes

Objetivo demasiado vago o parcial

"Éxito" o "crecimiento" no son objetivos. El objetivo A debe ser lo bastante concreto para poder evaluarlo, y compartido.

Necesidades escritas como acciones

B y C responden a "¿para qué?", no a "¿qué vamos a hacer?". Si un recuadro empieza con un verbo, probablemente va en D.

D y D′ no son realmente opuestas

Si ambas pueden darse a la vez, todavía no hay conflicto. Hay que afinar las posiciones.

Saltar a un término medio

"Un poco de cada cosa" renuncia en parte a B y a C. Seguir buscando una inyección.

Una inyección que toma partido

Si una parte siente que perdió, se eligió D o D′; no se rompió un supuesto.

Debatir supuestos en lugar de comprobarlos

Preguntar: "¿Cómo podríamos verificarlo en una semana?" Algunos supuestos se resuelven mejor con una llamada o una consulta de datos.

Saltarse la revisión de ramas negativas

Una buena idea con un efecto secundario sin examinar se convierte en el próximo conflicto crónico.

Tu rol: mantener la lógica a la vista y un clima seguro en la sala. No hace falta saber la respuesta. La tarea es lograr que todos vean el mismo panorama y que la necesidad de cada parte se trate como legítima.

UNA SESIÓN DE 75 MINUTOS, DE UN VISTAZO

5′	15′	5′	20′	15′	15′
1. Nombrar	2. Construir	3. Leer en voz alta	4. Supuestos	5. Inyección	6. Ramas

La mayor parte del valor está en el paso 4. Si falta tiempo, acortar la construcción, nunca los supuestos.

¿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.