

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

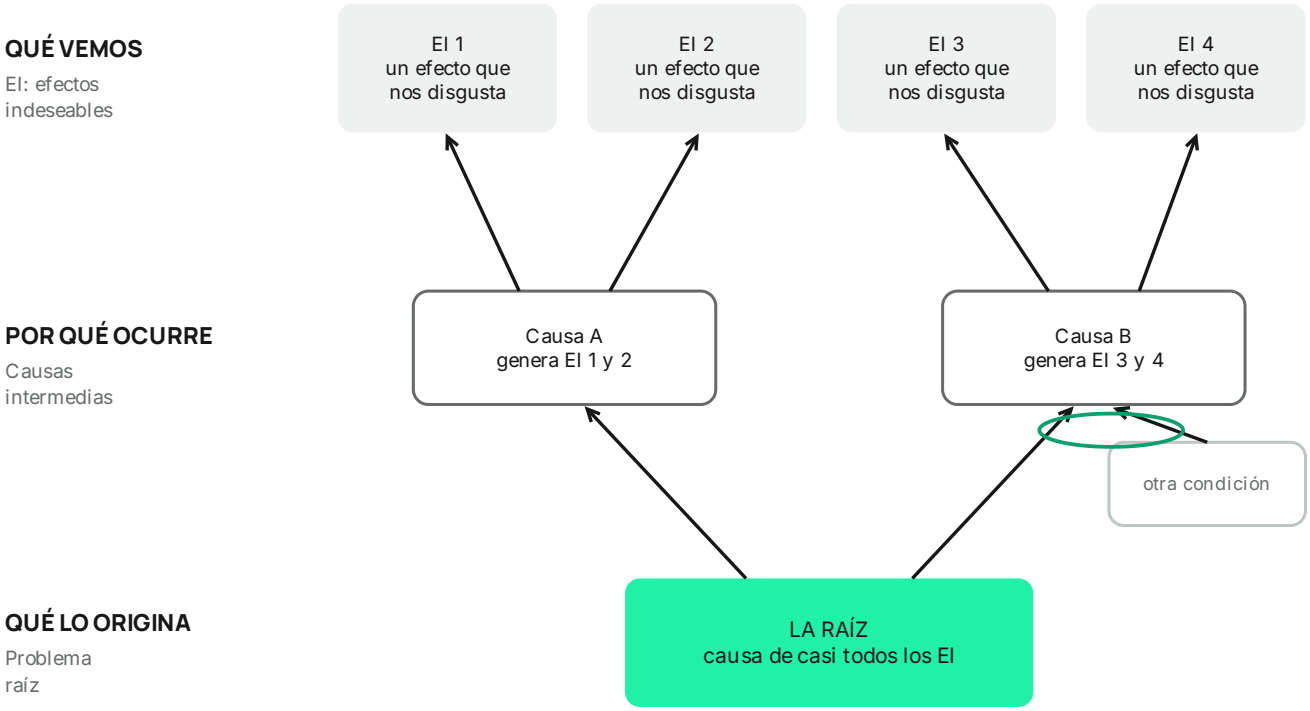
En las organizaciones de impacto, el problema raíz rara vez es una persona perezosa o una mala herramienta. Más a menudo es una **política, un hábito, una métrica o una creencia compartida** que alguna vez tuvo sentido: "nunca rechazamos financiamiento", "cada programa tiene que ser nuevo", "los gastos 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?