

## Análisis de causas raíz para plataformas nacionales de commodities

Versión final

Noviembre de 2015

### ¿Qué es el análisis de causas raíz y por qué es importante?

A menudo, un problema se produce a partir de una cadena de causas, desde síntomas directos del problema a causas intermedias hasta la causa raíz subyacente del problema. Cuando se quiere resolver un problema complejo, tratar sus síntomas directos o sus causas intermedias sin enfrentar su causa raíz subyacente no producirá una solución definitiva. Si no se enfrentan, las causas raíz restantes seguirán generando nuevos problemas.

La Causa Raíz de un problema es *la causa más profunda de una cadena causal que se puede resolver*. Más allá de la Causa Raíz está "así como son las cosas".

El método de Análisis de Causa Raíz (ACR) fue desarrollado en los años 50 en la industria automotriz japonesa y en la NASA como una herramienta de aprendizaje organizacional. El ACR desplaza el enfoque de las causas humanas y técnicas directas a las fallas sistémicas a nivel de organización, procedimientos y gestión.

El PNUD utiliza ACR en el diseño de proyectos, en particular en el desarrollo de proyectos del Fondo para el Medio Ambiente Mundial.

### ¿Cómo apoya el proceso de la plataforma?

Las plataformas nacionales de commodities deben usar el ACR como herramienta durante los procesos de plataforma para garantizar un enfoque en los principales factores impulsores de los problemas, en lugar de centrarse en los síntomas superficiales. El ACR se utiliza para:

- Ayudar al PNUD a evaluar el proyecto al proporcionar una mejor comprensión de la complejidad del problema.
- Orientar el diseño de la plataforma. Por ejemplo, se deben formar grupos de trabajo técnicos con el fin de abordar todas las principales causas raíz de los problemas identificados.
- Orientar los grupos de trabajo técnicos, que deben confirmar el ACR con sus cadenas causales.
- Orientar la planificación de las acciones dentro de los grupos de trabajo técnicos, en sesiones plenarias y en los comités de pilotaje de las plataformas, que deben proponer soluciones que respondan a las causas raíz identificadas para los problemas.

### Cómo encontrar la causa raíz de un problema

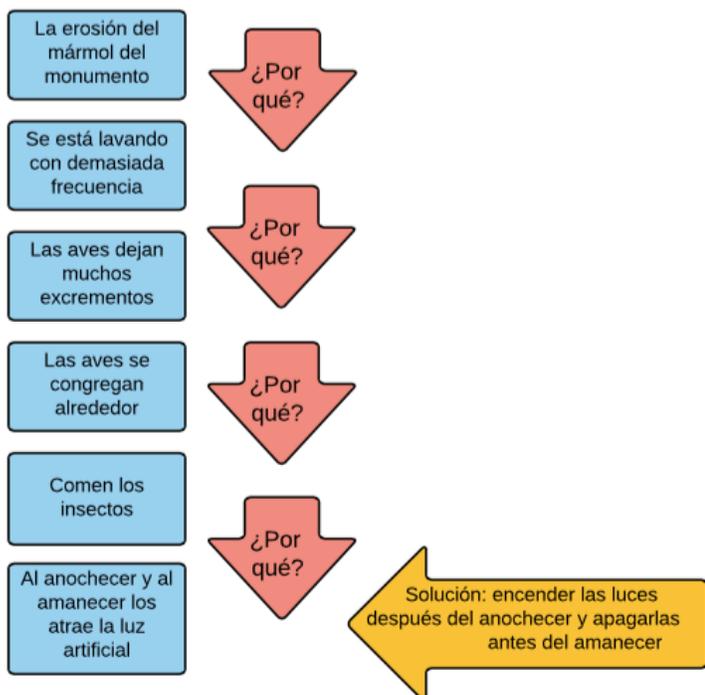
La manera de encontrar la causa más profunda en una cadena causal que se puede resolver, es preguntando varias veces por qué algo es como es. Hablamos de los "los 5 porqués" porque cinco preguntas son generalmente suficientes para llegar a las causas raíz de la mayoría de problemas. Esta





serie de preguntas y respuestas nos da la cadena causal de factores, cada uno de los cuales genera el siguiente.

Para ilustrar cómo funciona esto en la práctica, utilizamos el ejemplo clásico de la erosión del mármol del monumento Lincoln Memorial en Washington, DC. El ejemplo muestra que preguntar por los "5 porqués" nos lleva a una causa raíz, algo que no es para nada intuitivo.



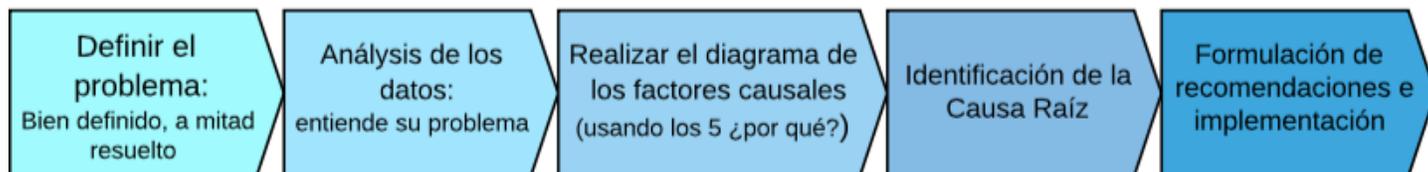
El problema inicial es la erosión del mármol del monumento (este es el síntoma, que es directamente observable). ¿Por qué se está erosionando el monumento? (primer "porqué"). Se está erosionando porque se está lavando con demasiada frecuencia (causa directa del problema). ¿Por qué se lava con tanta frecuencia? (segundo "porqué"). Se está lavando con frecuencia porque las aves dejan muchos excrementos en el mármol (causa intermedia). ¿Por qué dejan las aves tantos excrementos? (tercer "porqué") Hay tantos excrementos porque las aves se congregan alrededor del monumento en grandes números (causa intermedia). ¿Por qué hay tantas aves alrededor del monumento? (cuarto "porqué") Las aves se congregan allí porque comen insectos (causa intermedia). ¿Por qué hay tantos insectos cerca del monumento? (quinto "porqué"). Porque al anochecer y al amanecer los atrae la luz artificial que ilumina el monumento (causa raíz).

Por lo tanto, la solución al problema es encender las luces después del anochecer, y apagarlas antes del amanecer. Los encargados podrían haber optado por enfrentar el síntoma (sustituir el mármol, por ejemplo) o algunas de las causas intermedias (cambiar los métodos de limpieza o ahuyentar a las aves), pero eso no habría eliminado el problema de fondo, que seguramente hubiera continuado.

### El uso del ARC: el proceso desde la identificación de los problemas hasta la implementación de soluciones

El proceso de ARC abarca varias etapas, desde la definición del problema inicial que debe resolverse hasta la implementación de las soluciones.

El primer paso, **Definición del problema**, no es tan sencillo como puede parecer. Lo que se puede observar inmediatamente es tal vez parte de un complejo mayor de problemas que están relacionados entre sí o son de naturaleza causal. Es crucial definir y aislar el problema correcto.





El próximo paso, **Análisis de los datos**, es mejorar la comprensión del problema. Si la persona que hace el análisis no tiene conocimiento de temas importantes relacionados con el problema, esto podría conducirla a ignorar las causas raíz clave. Por lo tanto, la etapa de análisis de datos requerirá una comprensión bastante elaborada de todos los aspectos del problema y del contexto más amplio en el que se produce el problema.

Para las plataformas nacionales de commodities, esto sin duda requerirá una muy buena comprensión del sector comercial y de sus protagonistas, del país en particular con sus aspectos socioeconómicos, legales, culturales, institucionales y otros que potencialmente podrían estar influyendo en el problema o ser su causa. Entender el problema puede ser más complicado que eventualmente hallar su solución.

El siguiente paso, **Realizar el Diagrama de los Factores Causales**, se hace como se explicó anteriormente, utilizando los "5 porqués". La mayoría de problemas complejos tendrán una serie de causas intermedias, cada una de las cuales podría tener varias otras causas. Por lo tanto, el diagrama de las causas raíz final a menudo se parecerá al sistema de raíces de un árbol, con ramificaciones en muchas direcciones. El analista debe tener cuidado de distinguir entre los factores principales que producen el siguiente problema y los factores que contribuyen a él. Al final de esta herramienta se incluye un ejemplo del ACR del Programa de Green Commodities.

Una vez que se ha realizado el diagrama de todo el conjunto de factores, el analista debe proceder a la **Identificación de la Causa Raíz**, sin olvidar que la causa raíz es la causa más profunda **que se pueda resolver**. Si el analista va más allá de la causa raíz, podría terminar identificando una serie de verdades fundamentales acerca de la sociedad que escaparían de su capacidad para resolverlas. Las causas raíz normalmente serán factores a nivel sistemático, de gestión, de procedimientos, o relacionados con financiamiento, sensibilización o cultura. En el ejemplo gráfico de ACR incluido al final de este documento las causas raíz identificadas están marcadas en naranja.

El paso final es la **Formulación de Recomendaciones e implementación**. A cada causa raíz se le asignará una acción, que podrían ser actividades en un proyecto o una acción tomada por uno o varios actores. Tras la identificación de la acción recomendada el analista debe darle seguimiento a su implementación para comprobar que resuelve la causa raíz y todos los problemas derivados de ella.

### Análisis de causas raíz en procesos de plataformas nacionales de commodities

La metodología de ARC se utiliza en puntos clave del ciclo de vida de las plataformas nacionales de commodities. Los cuatro pasos se resumen a continuación:

#### **Paso 1: Análisis de causas raíz preliminar del GCP**

El Programa de Green Commodities y la oficina de país del PNUD harán un ARC al principio de los procesos de diseño del proyecto y de la plataforma para comprender mejor los problemas que se deben resolver, con el fin de poder concluir si un proceso del proyecto y de la plataforma nacional de commodities es una solución viable o no, y, si lo es, fundamentar el diseño del proyecto y la plataforma.

El análisis inicial de ARC es preliminar y posteriormente se confirmará a través de los procesos participativos de la plataforma. El ARC ayudará a definir las áreas temáticas de los comités técnicos de la plataforma y guiará su composición y su trabajo.

Normalmente, un consultor hará el ARC preliminar, junto con el análisis de línea base, los que proporcionarán muchos de los insumos para el análisis de datos del ARC. En un documento aparte están disponibles los Términos de Referencia genéricos para un consultor de ARC.



## Paso 2: Informe borrador del análisis de causas raíz

La función de los grupos de trabajo técnicos de la Plataforma Nacional de Commodities es formar un consenso a través del diálogo sobre los problemas que enfrenta un sector de commodities, y sus respectivas soluciones. Los grupos de trabajo examinarán los problemas, sus factores impulsores y sus causas raíz y las reconfirmarán en un Informe Borrador del ACR. Este documento es importante no solo por sus aportes técnicos, sino también porque representa un acuerdo entre los miembros del grupo de trabajo sobre la situación inicial que deberá enfrentar la Plataforma. Así, se convierte en una "hoja de ruta" para el Plan de Acción Nacional.

### Metas de la plataforma

- Análisis de causas raíz preliminar del GCP [Diseño: Evaluación]
- Informe borrador del análisis de causas raíz [Diálogo: Participación]
- Informe final del análisis de causas raíz [Diálogo: Formulación del plan de acción]

Los grupos de trabajo técnico continuarán desarrollando el ACR como base de su trabajo para encontrar soluciones a las causas raíz de los problemas que enfrenta el sector. Las intervenciones del Plan de Acción Nacional, que posteriormente serán diseñadas por los grupos de trabajo técnicos, deberán abordar todas las causas raíz identificadas.

## Paso 3: Informe final del análisis de causas raíz

Los grupos de trabajo técnicos representan los conocimientos especializados en las áreas seleccionadas, pero los hallazgos de los grupos deben ser consultados a través de la plenaria de la Plataforma Nacional de Commodities, a fin de que todos los involucrados tengan la oportunidad de ofrecer sus opiniones y sugerencias. Los hallazgos también deben pasar por el Comité de Pilotaje de la Plataforma Nacional de Commodities, que es el órgano final de toma de decisiones de la plataforma. Una vez que el Informe de ARC ha pasado por este proceso y se ha modificado o ajustado para adaptarlo a la realidad política, se considera definitivo y funcionará como la base acordada para el trabajo de encontrar soluciones conjuntas e integrales para el sector, definidas en el Plan de Acción Nacional.

## Paso 4: Implementación y monitoreo

A lo largo de la fase de implementación del Plan de Acción Nacional se deberá revisar el marco del ARC para monitorear si el progreso en las actividades está teniendo éxito en el tratamiento de las causas raíz identificadas. De esta manera, el ARC seguirá siendo una herramienta útil para asegurar que se resuelve el problema identificado originalmente.