

# Algunas reflexiones sobre consultoría social y relaciones de colaboración

Fernando Fantova  
Consultor social  
[www.fantova.net](http://www.fantova.net)

(8 de octubre de 2007)

*El habitante de la frontera está abierto a la innovación, está dispuesto a correr riesgos, a perder tiempo, a renunciar a privilegios (la antigüedad y la experiencia); mantiene el temple en la soledad, es generoso con el adversario, noble en la competencia, pierde con facilidad el sentido del ridículo, pero nunca el sentido del humor; y está bregado en mil aventuras contra la incertidumbre a golpe de conocimiento.*

Jorge Wagensberg (2002): *Si la naturaleza es la respuesta, ¿cuál era la pregunta?* y otros quinientos pensamientos sobre la incertidumbre. Barcelona, Tusquets, pp. 93-94.

*Cuando las teorías y las técnicas basadas en la investigación son inaplicables, el profesional no puede reivindicar legítimamente ser un experto, sino solamente el estar especialmente bien preparado para la reflexión desde la acción (...). Bajo la perspectiva de la práctica reflexiva, los profesionales no son ni la vanguardia heroica del programa tecnológico, ni la élite malvada que impide al pueblo tomar el control de sus vidas. Los profesionales son vistos más apropiadamente, creo, como participantes en una conversación societal más grande; cuando desempeñan bien sus papeles, ayudan a que su conversación se convierta en reflexiva.*

Donald Schön (1998): *El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan.* Barcelona, Paidós, pp. 301-302.

En este breve documento pretendo adelantar algunas reflexiones sueltas para ambientar e introducir una sesión de trabajo a la que nos invitan desde el Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, gestionado por la Fundación EDE. En dicho encuentro se trata de identificar, pensar y articular dinámicas y sinergias que pueden darse entre la labor del Observatorio y las de las organizaciones invitadas, dedicadas a la consultoría social. Se trata de unas notas no especialmente sopesadas que propongo, más bien, como un punto de partida para, conjuntamente, matizar, corregir, desarrollar, reescribir...

Me gustaría, en primer lugar, referirme a la consultoría y, en particular, a la consultoría social, en la medida en que entiendo que puede haber diferentes interpretaciones o, al menos, matices al respecto. Cuando hablo de consultoría estoy pensando en un servicio, en principio externo, que se presta a una organización de suerte que un proceso que, en principio, podría realizarse internamente, se realiza por parte (o con la colaboración) de un agente externo. Para que hablemos de consultoría dicho servicio (o proceso) realizado por un agente externo debería, en principio:

- Incluir o basarse en un acompañamiento o interacción de cierta intensidad y duración entre el agente externo (consultor) y la organización cliente.
- Incorporar un valor añadido significativo en términos de conocimiento, debe ser práctica basada en la evidencia.
- Apoderar a la organización cliente, de suerte que, al menos hasta cierto punto, la organización se apropia de dicho conocimiento.

Cuando hablamos de consultoría *social*, parece que queremos decir que el ámbito en el que se produce el trabajo es, en sentido amplio, el de la intervención social, el del sector social y que, de alguna manera, la organización que hace consultoría, hasta cierto punto, está comprometida con esa finalidad social u orientación social de la organización con la que trabaja.

Si esto último es así, cabría suponer que las relaciones entre las organizaciones dedicadas a la consultoría social pudieran regirse, hasta cierto punto, por las dinámicas de igualdad, equidad, altruismo, reciprocidad... que se atribuyen como propias a la intervención social, a la iniciativa social... Lógicamente sin que eso suponga que no se dan las dinámicas de competencia e intercambio que son típicas de cualquier mercado (y el de la consultoría social lo es, sin duda).

Por otra parte no podemos olvidar que eso que hemos llamado el mercado (o el entorno) de la consultoría social podría entenderse como la intersección entre el ámbito de la intervención social y el mercado de la consultoría. Dicho de otra manera, las organizaciones que se dedican a la consultoría social compiten, en su terreno, con otras organizaciones bien generalistas o bien con otras especializaciones o identificaciones pero que incursionan en el espacio que la consultoría social delimita como propio (aunque sin pretensiones de exclusividad).

Todo esto ha de pensarse además, sin olvidar el factor humano. Muchas veces más que las denominaciones, las misiones, las visiones, las organizaciones... lo que prima es el talante personal de cada una de nosotras. Somos, lo sabemos, tremendamente humanos y llevamos nuestra mochila llena de capacidades, conocimientos, vínculos... y también de celos, heridas, limitaciones...

Sea como fuere, estoy convencido de que, respetando la peculiar individualidad de cada persona y los legítimos intereses de las diversas organizaciones, las interacciones, colaboraciones y alianzas entre organizaciones dedicadas a la consultoría social en nuestro entorno pueden desencadenar sinergias beneficiosas para todas las organizaciones y, en definitiva, para las personas destinatarias de las intervenciones sociales, es decir, para el conjunto de la sociedad. Estamos hablando de juegos de suma positiva.

La clave, posiblemente, está en compartir. Compartir información, documentación, infraestructuras, objetivos, procesos, valores, visiones, vínculos... Tanto formal como informalmente. Tanto presencial como virtualmente... Tanto organizacional como personalmente... Se trataría de contribuir a la construcción de una comunidad o de diferentes comunidades de práctica. El concepto de comunidades de práctica (también llamadas comunidades de aprendizaje) ha sido propuesto por Etienne Wenger<sup>1</sup> para referirse a grupos delimitados de personas que comparten algún tipo de práctica, entre las que existen relaciones, en gran medida informales, de reconocimiento, compromiso, reciprocidad y continuidad a la hora de compartir información (surgida, básicamente, a partir de experiencias) en procesos de construcción de conocimiento significativo y, con él, de identidad colectiva.

La intensificación de relaciones, colaboraciones y alianzas habría de servir, también, para contribuir a desterrar algunas malas prácticas especialmente frecuentes en una actividad con efectos tan intangibles como es la de la consultoría. Me refiero en términos generales, a esa gran cantidad de actividades de consultoría que no aportan valor añadido al sector, que repiten procesos ya realizados, que no parten del *estado del arte* acerca de la cuestión de la que se ocupan, que agotan a los agentes con cuestionarios y encuestas con aroma de *dèjà vu*, que potencian procesos y dinámicas de mercantilización, politización, clausura, desdibujamiento o burocratización del sector...

En la medida en que organizaciones dedicadas a la consultoría social sean capaces de construir y dinamizar relaciones en red incrementarán, a mi juicio, el valor (económico y social) agregado que aportan al sector al que sirven y, en particular, a aquellos agentes públicos y sociales que son los que, posteriormente, hacen entrega del valor añadido final a la ciudadanía. Si todo ello ocurre, el conjunto del sistema o de la red así configurada se hace más

---

<sup>1</sup> WENGER, E. (2001): *Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona, Paidós.

inteligente, más sostenible, más capaz de autorregularse... tiene una mayor calidad y proporciona una mayor calidad de vida a todos quienes se ven afectados por su actuar.

---