

bizkaiko hirugarren  
sektorearen behatokia

observatorio del  
tercer sector de bizkaia



# Reflexiones compartidas sobre consultoría social y relaciones de colaboración

- Bilbao, 4 de noviembre de 2008 -

**Seminario *La consultoría social y las relaciones de colaboración***

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

**Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia**  
[www.3sbizkaia.org](http://www.3sbizkaia.org)

## Índice

1. Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. <i>La consultoría social y las relaciones de colaboración</i> . Presentación del seminario	3
2. Fernando Fantova, consultor social. <i>La consultoría social y las relaciones de colaboración</i> . Documento resultado del debate del seminario	6
Consultoría	6
Consultoría Social	10
Algunos posibles indicadores	12
Como estamos: fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas,...	13
Las relaciones entre las organizaciones que hacen consultoría social	16
3. Recogida de propuestas	18
Algunas propuestas que podrían trabajarse en el marco del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia	18
Otras propuestas que podrían trabajarse al margen del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia	21
Referencias	23
Anexo 1. Citas	25
Anexo 2. Chistes	27
Anexo 3. Organizaciones participantes en el seminario	31

## **1. Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. *La consultoría social y las relaciones de colaboración.* Presentación del seminario.**

El seminario *La consultoría social y las relaciones de colaboración* organizado por el Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia el pasado 16 de septiembre de 2008 ha posibilitado que se reúnan por primera vez en nuestro entorno organizaciones de consultoría que, surgiendo o no del tercer sector de intervención social, mantienen una trayectoria estable de trabajo en el ámbito de la intervención social.

El Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia entiende por entidades de intervención social aquellas cuya finalidad se orienta a la mejora del entorno social, pero su actividad puede desarrollarse en campos muy variados como: acción social, cultura, juventud, medio ambiente, cooperación internacional... Se trata de entidades que tienen una finalidad de utilidad social, y en este sentido puede decirse que en términos generales persiguen fines que van más allá de los que coinciden únicamente con los de sus miembros.

En este contexto, desde el Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia pretendíamos:

- Impulsar la dinámica de colaboración del Observatorio con las entidades invitadas (una dinámica que el Observatorio quiere y debe abrir a cuantos agentes tengan algo que aportar de cara a la mejora de la gestión de las organizaciones no lucrativas y a la innovación en el tercer sector).
- Propiciar un mayor conocimiento mutuo y una primera reflexión compartida por las organizaciones participantes en el seminario sobre el trabajo de consultoría, en el ámbito de la intervención social, sobre las características que éste debe presentar para constituirse en una aportación valiosa –que

añada valor a la intervención-, sobre el contexto en el que se desarrolla y sobre las posibilidades de colaboración entre las organizaciones dedicadas o que se quieran dedicar a la consultoría en el ámbito de la intervención social.

El seminario ha permitido, entre otros aspectos, establecer como una característica compartida por todas las organizaciones, además de una trayectoria estable de trabajo en el ámbito de la intervención social, una apuesta por generar conocimiento desde la relación habitual, con las organizaciones del tercer sector y otros agentes que actúan en el ámbito de la intervención social (lo que se ha denominado “trazabilidad del conocimiento”) y la inquietud, compartida, por vivir internamente en las organizaciones aquellos valores que se proponen socialmente.

Estos aspectos, que caracterizan a las organizaciones participantes, no se consideran, sin embargo, rasgos exclusivos de las mismas. Más bien, por considerarlos adecuados, se proponen como valiosos para otros agentes que quieran desarrollar un trabajo de consultoría en el ámbito de la intervención social.

Considerando posible, lógicamente, que cualquier agente pueda realizar una aportación puntual, la consultoría social, podría definirse, en nuestra opinión y siempre de manera tentativa, como un “*espacio de actividad*” en el que pueden converger todos los agentes interesados en realizar una aportación desde la consultoría a la intervención social y, asimismo, como un “*estilo*” -una determinada manera de hacer consultoría- generado a partir de la sistematización de la experiencia de estos agentes y, principalmente, de aquellos que intervienen de manera estable en este ámbito.

En las siguientes páginas, Fernando Fantova, dinamizador del seminario, aborda cada una de las cuestiones apuntadas y refleja algunas reflexiones compartidas en la sesión de trabajo, partiendo de un texto que envió con antelación a la jornada y reescribiéndolo, introduciendo las aportaciones de las personas participantes. Queremos agradecer a todas ellas y a las personas que no pudieron acudir al seminario pero que mostraron interés por el mismo sus aportaciones que indiscutiblemente han contribuido a la reflexión. El texto pretende ser fiel a lo expuesto en el seminario y refleja, por tanto, sólo lo allí expuesto por las y los participantes y, en todo caso, queda abierto a nuevas matizaciones, comentarios... por su parte. También se incluyen las referencias, citas y chistes que Fernando Fantova incluyó en el documento que se utilizó para preparar el seminario.

Desde el Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, y en relación a algunas de las conclusiones y propuestas realizadas en el seminario, nos comprometemos a llevar a cabo las siguientes iniciativas:

- Abrir un **foro** sobre esta materia en nuestra página Web [www.3sbizkaia.org](http://www.3sbizkaia.org).
- Posibilitar un **encuentro posterior que permita avanzar en la definición de las características propias** de la actividad de consultoría en el ámbito de la intervención social.
- **Proponer que se incorporen en la programación del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia** algunas otras propuestas realizadas que resultan coherentes con su objeto.

## **2. Fernando Fantova, consultor social. *La consultoría social y las relaciones de colaboración.* Documento resultado del debate del seminario.**

### ***Consultoría***

Podríamos decir que cuando hablamos de consultoría estamos 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 (es más eficiente que sea realizado) con la colaboración de un agente externo. En ocasiones la labor de consultoría puede ser realizada por alguien que forma parte de una organización (grande, por decirlo así) y afectar a una parte de dicha organización o a una organización más pequeña que forma parte de dicha organización grande. En todo caso, entendemos que la consultoría siempre tiene ese cierto carácter *externo*.

Como características que solemos observar en los procesos de consultoría podríamos citar las siguientes:

- Incluir o basarse en un acompañamiento o interacción de cierta intensidad y duración entre el agente externo (consultor) y la organización cliente. En ocasiones ese contacto será tan sólo con una parte o incluso con una persona de la organización.
- Incorporar un valor añadido significativo relacionado con el conocimiento, debe tratarse de práctica basada en la evidencia.
- Desencadenar o posibilitar cambios apreciables en (los procesos o estructuras de) la organización cliente. Ese cambio, por ejemplo, puede consistir en la creación de una nueva línea de actividad (previo estudio de viabilidad, por ejemplo).
- Empoderar a la organización cliente, de modo que, al menos hasta cierto punto, la organización cliente construya conocimiento que, en principio,

reduciría la necesidad de volver a solicitar un apoyo similar en el futuro. Ello no quiere decir que no sea interesante que la relación de apoyo pueda reiniciarse tras terminar, reinventarse, tener cierta continuidad, ser intermitente...

- Aportar, además del valor añadido que recibe la organización a la que se apoya, un valor añadido al conjunto del sistema o red, en la medida en que el consultor hace como las abejas, que lo que toman de una flor (de una organización, en nuestro caso) de algún modo puede resultar fecundo en otra. Ello promueve la innovación social.

Algunas personas propusieron diferenciar entre asesoría y consultoría. En la asesoría el papel de la organización que la recibe sería más pasivo que en la consultoría. La asesoría sería para la mejora y la consultoría para el cambio y el aprendizaje organizacional. La consultoría busca el empoderamiento de la organización a la que apoyamos, la asesoría no tanto, quizá. La consultoría ofrece visión, perspectiva, abre posibilidades, nuevos paradigmas... Junto a las palabras consultor o consultora y asesor o asesora, aparece una tercera: facilitador o facilitadora, con una connotación de quien está especialmente atento o atenta al proceso o método, además de al producto o finalidad...

Basta darse una vuelta por Internet y leer algunos chistes sobre consultoría (ver anexo de chistes, después del de citas) para captar algunos de los componentes de la aparente mala fama que, al parecer, tienen algunas consultoras y consultores o algunas prácticas de consultoría: inexistencia o insignificancia del valor añadido; falta de experiencia, familiaridad y conocimiento en relación con la actividad, el entorno o la organización para la que trabajan; apego a lenguajes innecesariamente sofisticados o formatos excesivamente rígidos; sometimiento a intereses espurios; precios caros, promesas incumplidas...

Sin embargo, podríamos darle la vuelta a ese imaginario y subrayar los rasgos positivos que puede tener la buena consultoría:

- Conocimiento genuino, contrastado, trabajado, actualizado, innovador, específico, relevante, aplicable...
- Compromiso leal con la organización cliente.
- Independencia o neutralidad en relación con los intereses de los agentes implicados en una determinada situación.
- Capacidad de adaptación, interacción, acompañamiento, soporte...
- Transparencia y evaluabilidad de la intervención a los ojos de la organización cliente.
- Ética profesional.
- Buena relación calidad-precio.

Entendemos que las organizaciones que hacen consultoría debieran ser y ser percibidas como compañeras de viaje adecuadas para determinados trechos del itinerario de las organizaciones a las que sirven, compañeras de viaje que les ayudan a acelerar su proceso de aprendizaje y construcción de conocimiento, que no les molestan, ralentizan, bloquean o desvían sino que les ayudan, sobre la base de un conocimiento difícilmente construible en exclusiva por cada una de las organizaciones, a encontrar su propio camino, a avanzar mejor...

En entornos y procesos en los que el conocimiento es un activo cada vez más valioso para muchas organizaciones, las organizaciones que hacen consultoría emergen como un tipo de agente necesario y diferenciado, ocupando en las redes de conocimiento espacios intermedios entre aquellas organizaciones orientadas básicamente a la acción (producción, prestación de servicios...) y aquellas dedicadas fundamentalmente a la construcción de conocimiento (como las universidades, centros de investigación...).



Sentimos que hay un momento clave, entre otros, para una consultoría de calidad e impacto. Es el momento en el que se recibe la demanda o encargo, se lee, se interpreta, se diagnostica, se clarifica y se asume o quizá se rechaza, recomendando a otra organización más adecuada si es posible (porque no sabemos de todo, porque no lo podemos todo, porque tenemos una ética...) Ese momento es clave para la estructuración de la relación (contrato psicológico) entre la organización de consultoría y la que recibe su apoyo, máxime cuando el servicio de consultoría es en buena medida intangible y cuando la demanda expresada no necesariamente coincide con la necesidad que desde la consultoría podemos identificar. Es un momento preciso y precioso para intentar ver cómo nos percibe, qué espera...

El definir, construir y comunicar nuestro posicionamiento (qué sabemos hacer, cómo trabajamos...) ayudará también. Puedo ser un cocinero que explica recetas por la televisión, puedo ser un cocinero que se pone a cocinar contigo, puedo ser un cocinero que te hace la comida... Pero se trata de saber a qué juego queremos jugar. Conservando siempre ese activo fundamental que es la confianza, que es la legitimidad... Y a la vez siendo capaces de asumir riesgos, de atrevernos con retos nuevos...

Lo mismo que Serrat todavía se angustia antes de un concierto, nos angustiamos al empezar un nuevo trabajo. Y quizá nunca debiéramos perder ese sentimiento, pues si desaparece quizá con él desaparezca también la chispa, la ilusión, la alerta, las ganas de aprender, las ganas de ayudar, las ganas de ponernos en el punto de vista de la organización a la que vamos a intentar acompañar, la disposición a construir herramientas y formatos pero también a destruirlos... Tenemos una gran responsabilidad, trabajamos con material sensible... También hay que saber terminar los procesos, separarse... quizá para volver a unirse, a comenzar de nuevo...

### **Consultoría social**

¿Qué queremos decir cuando al sustantivo *consultoría* le agregamos el adjetivo *social*? La verdad es que ese adjetivo se utiliza frecuentemente como una especie de *bálsamo de Fierabrás*, que todo lo arregla, corrige, tapa o cura... Se trata de un adjetivo, como otros, algo problemático, si nos ponemos a sacarle punta. ¿Por qué la política educativa es política *social* y no lo es, por ejemplo, la política industrial? Tomando otros ejemplos de adjetivación o diferenciación discutible, si se admite que un determinado banco es un banco *ético*, ¿qué son los otros bancos? Si en una organización alguien es el responsable de la calidad, ¿de qué son responsables las otras personas? Y así sucesivamente...

Sea como fuere, posiblemente cuando decimos que algo es *social* queremos decir que *construye sociedad*, que interesa o implica, de forma especial, a la colectividad. Muchas veces lo social se opone (dialécticamente si se quiere) a lo económico, entendido lo económico, en este caso, como lo que se rige, estrictamente, por las leyes del mercado. También a veces lo social se opone a lo público (en el sentido de *estatal*), como cuando diferenciamos la responsabilidad pública y la responsabilidad social...

Parece que lo que más acuerdo suscita, inicialmente, es que cuando hablamos de consultoría social, nos referimos a una consultoría al servicio de la intervención social, de la política social. Una consultoría al servicio de organizaciones que trabajan por el bienestar social, la cohesión social, la inclusión social, la justicia social, los derechos sociales...

Ahora bien, también sabemos de la interacción entre los fines y los medios. Podemos recordar esa frase de Gandhi que dice que el fin está en los medios como el árbol en la semilla. Por ello habremos de mirar también a los valores, las estructuras, las prácticas, la cultura de las organizaciones que hacen consultoría y ver hasta qué punto ahí también encontramos una dimensión social.

Así, podríamos decir que para que hablemos de consultoría *social*, dicha consultoría, por el lado de los fines (o, en alguna medida, por la combinación y sinergia entre medios y fines), debiera mostrar esa cualidad que antes hemos dicho de construir sociedad, de interesar o implicar de forma especial, a la colectividad. En el caso de la consultoría, por ser una actividad que, por definición, sólo de manera indirecta impactaría en la ciudadanía, la cualidad de consultoría social le vendría dada, fundamentalmente, por las relaciones que mantiene con aquellas organizaciones de primera línea que pueden utilizar el adjetivo *social*, con aquel sector que puede recibir tal calificación.

Hablaríamos de consultoría social para referirnos a organizaciones dedicadas a la consultoría que emergen de una u otra manera del sector social o establecen relaciones significativas con él, entendiendo por sector social al conjunto de organizaciones que comparten esa orientación social de la que hemos hablado, esa vocación de construcción (cohesión, inclusión, protección, bienestar) social, esa forma de hacer que interesa o implica de forma especial a la colectividad... Cuando hablamos de consultoría *social*, parece que queremos decir que el ámbito en el que se produce el trabajo es, en sentido amplio, el del sector social y que, de alguna manera, la organización que hace consultoría está comprometida con esa finalidad social de las organizaciones con las que trabaja o a las que sirve.

Si la consultoría se basa, fundamentalmente, en el conocimiento, podríamos hablar de una *trazabilidad del conocimiento* del que disponen las organizaciones de consultoría social, una trazabilidad que nos llevase hasta la intervención social realmente existente en un contexto determinado. Dicho de otra manera, el conocimiento en el que se basa la consultoría social, además de nutrirse de aportaciones de las correspondientes comunidades científicas o académicas, de aprendizaje o de práctica, debiera construirse también desde la sistematización de las prácticas de las organizaciones de referencia dedicadas a la intervención social en un determinado entorno de referencia.

Por otra parte las organizaciones dedicadas a la consultoría social, en su vivir y accionar, han de destilar y compartir valores, emociones, actitudes... coherentes con ese carácter social que se les supone. Difícilmente una organización de consultoría va a desencadenar procesos o cambios en clave de inclusión, participación, cohesión, bienestar... si en su seno no se funciona en clave de inclusión, participación, cohesión, bienestar...

### ***Algunos posibles indicadores***

Somos conscientes de que la (especie de) definición que acabamos de proponer es bastante amorfa y escurridiza. Sin embargo quizá sirva para empezar a hablar. Intentando perfilar las cosas un poco más, propondríamos algunos rasgos o elementos que podrían ser indicadores de que nos encontramos ante una organización de consultoría que podría encuadrarse en el ámbito de la consultoría social. Ninguno de ellos por sí solo nos parece suficiente ni tampoco ninguno sería estrictamente necesario. Seguramente será la concurrencia y sinergia entre varios de ellos la que nos permita identificar una práctica de consultoría como consultoría social:

- La procedencia de las personas que trabajan en la organización de organizaciones del campo social.
- El compromiso social de las personas que trabajan en la organización.
- La emergencia de la propia organización de consultoría de organizaciones o redes de iniciativa social, intervención social...
- Los enfoques y las prácticas de responsabilidad social de la organización.
- La dedicación exclusiva o fundamental a servir a organizaciones de intervención social.
- Un comportamiento que privilegia relaciones de complementariedad y colaboración frente a relaciones de exclusión y competencia.
- La supeditación del beneficio económico al impacto social.
- La incorporación de la acción voluntaria en la actividad de la organización.

- La realización de actividades no remuneradas, gratuitas...
- El carácter participativo de los procesos de la organización.
- La realización de actividades en colaboración con otras organizaciones de consultoría social y con otras organizaciones de iniciativa social, intervención social...
- La socialización de la información.
- La socialización de los beneficios económicos obtenidos hacia dentro y hacia fuera de la organización.
- La forma jurídica de carácter no lucrativo de la organización (asociación, fundación, cooperativa de iniciativa social...) (esta fue la característica más discutida y cuestionada en la reunión, por parte de todas las personas que se refirieron al asunto).
- La forma jurídica de las organizaciones destinatarias...

En cualquier caso, sentimos que esta lista de posibles indicadores sería muy tentativa y discutible. Se dijo que esta lista nos confunde... Tampoco sentimos que necesitamos, obligatoriamente, una definición fuerte, una delimitación rígida... Lo que sí necesitamos, quizá, es irnos identificando recíprocamente para construir confianza, discurso, propuesta...

### ***Cómo estamos: fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas...***

Podríamos decir que la emergencia de organizaciones dedicadas a la consultoría social es un signo de la maduración del propio sector social al que dichas organizaciones sirven. Diríamos que las organizaciones dedicadas a la consultoría social se convierten en parte del paisaje, son seres necesarios dentro de un ecosistema sostenible de lo social. Seguramente muchas de las organizaciones que en nuestro entorno hacen consultoría social son bastante jóvenes y sería interesante hacer un análisis del sector. Esto es lo que más o menos vimos:

- Como fortalezas, podríamos hablar de la especialización, de la experiencia en el propio sector de muchas de las personas que hacen consultoría social. También del compromiso social de muchas de estas personas y organizaciones... También se apunta la diversidad profesional, la creatividad, los vínculos de confianza con las organizaciones a las que apoyamos, vínculos estrechos con las redes del sector, nuestra capacidad de tener efecto multiplicador...
- Como debilidades podríamos hablar de la fragilidad estructural de muchas organizaciones, de una débil identidad, de un insuficiente perfil profesional, de una cierta incomunicación entre ellas, de un cierto efecto que las organizaciones de consultoría pueden producir de descapitalizar (humanamente) las organizaciones de las que provienen sus profesionales, de las limitadas dinámicas de gestión del conocimiento, de que escribimos poco, de que nos cuesta dar valor a lo que sabemos y ponerlo en valor, de una cierta precariedad laboral en algunas organizaciones, de un débil posicionamiento de las organizaciones de consultoría social en el ámbito más general de la consultoría, de un conocimiento del entorno muy limitado al más próximo, de una cierta endogamia del sector, del riesgo de colocarnos por encima del bien y del mal, desvinculándonos del día a día (lo cual nos deslegitima), de que nuestro precio nos haga inaccesibles a algunas organizaciones...
- Como oportunidades, se nos ocurren: la velocidad y profundidad de los cambios sociales, las expectativas sociales hacia el sistema de bienestar, nuevas políticas públicas, la propia maduración del sector social, la rigidez de las administraciones públicas, el crecimiento de la conciencia de necesitar consultoría en las organizaciones, líneas de financiación para procesos en los que es necesaria la consultoría, prácticas provenientes de la Unión Europea...

- Como amenazas podríamos señalar: la mercantilización de la intervención social y del propio tercer sector, el desembarco de empresas de consultoría no especializadas y enraizadas en el sector cuando operan con criterios opuestos a la filosofía del sector (que también encarecen la actividad), la realización de actividades de consultoría por parte de organizaciones no estructuradas para ella, las malas prácticas de algunas organizaciones, la poca movilidad laboral en el tercer sector, que impide que personas con experiencia vean como salida la consultoría, la percepción de que quien procede del ámbito social hará peor consultoría social, el insuficiente aprecio de los servicios de consultoría por parte de algunas organizaciones del sector, el que se nos marque la agenda de prioridades desde fuera, que se nos utilice para fines espurios, que se quiera imponer un único modelo o un monopolio en el ámbito de la consultoría social...

Alguien propuso la metáfora del zoológico. Se dijo que en alguna medida las organizaciones que hacemos consultoría social en nuestro entorno vivimos en un espacio protegido, las instituciones (públicas, financieras...) nos protegen. Quizá debiéramos pensar en salir a la selva o saber que antes o después los muros del zoológico pueden ser derribados. También surgió la pregunta de si podríamos prescindir de la protección que tenemos en el zoológico y, sin embargo, sobrevivir en la selva pero cultivando relaciones y prácticas diferentes de las de la ley de la selva que quizá nos quieran imponer.

Estamos hablando de la consultoría social en nuestro entorno, de un fenómeno emergente de perfiles no definidos. Hablando de él, sin embargo, podemos irlo identificando, conociendo, conformando, impulsando... En todo caso, de la lectura que hagamos de la situación del sector de la consultoría social en nuestro entorno (de cómo completemos o corrijamos el análisis que acabamos de apuntar) se derivará un mayor o menor interés en impulsar relaciones de colaboración e iniciativas conjuntas.

### ***Las relaciones entre las organizaciones que hacen consultoría social***

Por todo lo dicho hasta el momento, en todo caso, cabría suponer que el incremento de las relaciones y, en particular, de las relaciones de colaboración entre las organizaciones que hacen consultoría social en nuestro entorno podría ser algo interesante y beneficioso para todas ellas. De entrada porque en materia de conocimiento la dinámica de transparencia y colaboración siempre es más rentable (al menos a medio plazo) que la de opacidad y competencia.

Por otra parte, si enfatizamos lo relativo al adjetivo *social*, cabría suponer que las relaciones entre las organizaciones dedicadas a la consultoría social debieran regirse, en buena medida, 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).

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, seguro 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 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 (¿humo o sueños?). Nos referimos 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, seguramente, 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 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.

### **3. Recogida de propuestas.**

A modo de ideas, desde el Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia recogemos algunas propuestas o pistas que surgieron en el seminario.

#### ***Algunas propuestas que podrían trabajarse en el marco del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia***

- Identificar centros de interés compartidos como consultoras en este ámbito de la intervención social y trabajar conjuntamente sobre ellos:
  - Definir con flexibilidad la tarea y el perfil del o de la consultora.
  - Elaborar un código ético compartido en relación a la actividad de consultoría.
  - Trabajar sobre la identificación de las condiciones y procesos que posibilitan el crecimiento de las organizaciones con las que trabajamos, así como sobre indicadores que permitan evaluar el crecimiento o el cambio organizacional.
  - Delimitar, dentro de esas condiciones y procesos, las condiciones y procesos de consultoría que se deben posibilitar para que el cambio o crecimiento organizacional resulte posible.
  - Trabajar sobre la formalización y transmisión de la experiencia: cómo convertir la experiencia de una organización o consultora en conocimiento significativo y transferible, que pueda resultar de utilidad para otras organizaciones.
  - Objetivar el vínculo de las consultoras con el ámbito de la intervención social y con el tercer sector (trazabilidad del conocimiento), un vínculo que implica una determinada manera de hacer consultoría que posibilita el aprendizaje desde la experiencia del tercer sector.

- Establecer espacios de reflexión sobre innovación social, dado que se entiende a las consultoras sociales como generadoras de innovación, en concreto con capacidad de generar nuevas ideas que cubran las necesidades no cubiertas.
  
- Establecer una dinámica de colaboración con el Observatorio desde las áreas de actividad y el saber hacer propio de cada consultora (proponer al Observatorio y que desde el Observatorio nos propongan iniciativas en este sentido).
  
- Posibilitar espacios que permitan a las entidades y personas que trabajan en consultoría en el ámbito de intervención social, escribir, formalizar su saber hacer y publicar.
  
- Posibilitar espacios de reflexión y encuentro. Conocernos más... (“trabajamos contra el tiempo, carecemos de estos espacios y el Observatorio del Tercer Sector es un espacio que puede generar espacios de reflexión”).
  
- Trabajar juntos y con las organizaciones y redes del tercer sector de intervención social y otros agentes que intervienen en este ámbito para generar en las organizaciones una sistemática de gestión del conocimiento (se apunta la posibilidad de trabajar estos aspectos en un seminario promovido por el Observatorio en el que participen la red de consultores FEAPS y otras entidades con experiencia en sistematización).
  
- Promover también la participación en el Observatorio de otros agentes que trasladen su visión del tercer sector, desde fuera (desde el equipo del Observatorio se señala que, entre otras posibles acciones en esta dirección, está previsto dinamizar una jornada con este contenido: “El tercer sector visto desde fuera”).

- Promover un banco de buenas prácticas de consultoría en el ámbito de la intervención social.
- Convocar otra jornada de trabajo desde el Observatorio para profundizar, partiendo de la apuesta realizada en esta primera jornada por una definición abierta (no encorsetada) de consultoría social, que nos ayude a colaborar y sumar. No dar tampoco demasiadas vueltas al concepto y dejarlo abierto porque es difícil cerrarlo y porque su espíritu, debe ser precisamente ese, abierto. Aunque por el hecho de dejarlo abierto habría que decir al menos que no entendemos por consultoría social. Construir sobre todo el escenario y las pautas para poder colaborar, valorando positivamente la diversidad de entidades e insistiendo más en los fines (misión, visión...) que en aspectos como la forma jurídica de las entidades.
- Compartir la experiencia de las consultoras que trabajamos en este ámbito y promover la sistematización de nuestro saber hacer en materia de consultoría (procesos, valores, instrumentos...) y del conocimiento que colectivamente tenemos sobre la realidad social y, de manera particular, sobre el ámbito de la intervención social.
- Contribuir a identificar y preservar la aportación histórica del tercer sector de intervención social al acervo común por lo que respecta a los modelos de intervención social y a los modelos de gestión (modelos de gestión de la calidad...), de manera que, independientemente de quien sea el sujeto de la intervención y la gestión (organizaciones del tercer sector, empresas, administraciones públicas), se preserven en el ámbito de la intervención social principios y modos de actuación que se consideran válidos en sí mismos (personalización de la atención, integralidad... ) y se incorporen a los modelos generales de gestión (gestión de la calidad...) las buenas prácticas que caracterizan al tercer sector de intervención social.

- Posibilitar también la adaptación de metodologías provenientes de otros ámbitos y sectores a la práctica de las organizaciones del tercer sector de intervención social y adaptar modelos, por ejemplo de gestión, del sector social (se comentó el ejemplo de introducir la perspectiva de género en el modelo EFQM).

### ***Otras propuestas que podrían trabajarse al margen del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia***

- Establecer e impulsar relaciones de colaboración entre las consultoras que trabajamos de manera estable en este ámbito y avanzar en la definición de algunas reglas de juego que favorezcan que podamos compartir: incrementar la comunicación entre consultoras (conocimiento mutuo), generar jornadas de trabajo, proyectos en colaboración...El desafío por conocerse se explicito claramente pero también se apuntaba que la colaboración debe producirse también entre gente afín.
- Promover, desde la colaboración, observatorios de la realidad social, con cierta independencia.
- Solicitarnos y prestarnos servicios recíprocamente. Derivar demandas a otras consultoras en la medida en que su recorrido se ajuste más a las necesidades de quien realiza la demanda, en atención a un principio de ética profesional.
- Apoyarnos, unas consultoras a otras, en las fases de puesta en marcha, cuando se está generando una nueva entidad o iniciativa de consultoría desde el tercer sector de intervención social o especializada en este ámbito.

- Prestigiar la consultoría social, es decir, que el saber hacer en materia de gestión e intervención, generado por las entidades que realizamos tareas de consultoría de manera estable en este ámbito de la intervención social y con entidades del tercer sector, se reconozca y se utilice también por otros agentes (administraciones públicas, empresas...) y en otros ámbitos en la medida que les pueda resultar valioso.
- Incluirnos unas a otras en nuestras bases de datos.
- Elaborar y difundir un listado de consultoras sociales, identificando el saber hacer de cada una, los productos que ofrecen...
- Denunciar, reivindicar, criticar...
- Posibles iniciativas con formato de adhesión, acreditación...
- Tener en cuenta espacios o herramientas para compartir y sistematizar buenas prácticas de consultoría en el ámbito de la intervención social, como son el ICONG (Instituto para la calidad en ONG) y el master de consultoría de la Universidad de Valladolid.
- Construir agenda política, estratégica, de posicionamiento...

## Referencias

- ARGYRIS, C. (2000): *La asesoría deficiente y la trampa en que caen los administradores*. México, Oxford University Press.
- BLOCK, P. (1994): *Consultoría sin fisuras. Una guía para convertir su experiencia en conocimientos útiles*. Barcelona, Granica.
- DE BONO, E. (1988): *Seis sombreros para pensar*. Barcelona, Granica.
- DEL MORAL, A. y otras (2007): *Gestión del conocimiento*. Madrid, Thomson.
- ECHEVERRÍA, R. (2000): *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires, Granica.
- FANTOVA, F. (2005a): *Manual para la gestión de la intervención social. Políticas, organizaciones y sistemas para la acción*. Madrid, CCS.
- FANTOVA, F. (2005b): *Tercer sector e intervención social. Perspectivas y trayectorias de las organizaciones no gubernamentales de acción social*. Madrid, PPC.
- FRIEDMANN, J. (2001): *Planificación en el ámbito público*. Madrid, INAP.
- GUTTMANN, D. y IARUSSI, O. (2005): *La transformación*. Barcelona, Icaria.
- IKEI (2002): *Servicios técnicos y de consultoría a empresas (Informes sectoriales de la Comunidad Autónoma del País Vasco)*. Vitoria-Gasteiz, Federación de Cajas de Ahorros Vasco-Navarras.
- KUBR, M. (dir.) (1994): *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*. Ginebra, OIT.
- LAMBERT, T. (1997): *Manual de consultoría*. Barcelona, Gestión 2000.
- LÓPEZ CAMPS, J. y LEAL, I. (2002): *Aprender a planificar la formación*. Barcelona, Paidós.
- LUNA, M. (2003): *Itinerarios del conocimiento: formas dinámicas y contenido. Un enfoque de redes*. Rubí (Barcelona), Anthropos.
- MARTÍNEZ SELVA, J.M. (2002): *Marketing de servicios profesionales*. Madrid, Prentice Hall.
- NEUMANN, J.E. y otros (eds.) (1997): *Developing organisational consultancy*. London, Routledge.
- NIRENBERG, O. y otras (2000): *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Buenos Aires, Paidós.
- PETERS, T. (2000): *50 claves para hacer de usted una marca*. Bilbao, Deusto.
- PEYDI (Planificación Estratégica Y Desarrollo Institucional): "Presentación" (mimeo).



- RODRÍGUEZ, D. (1999): *Diagnóstico organizacional*. México, Alfaomega.
- RODRÍGUEZ, D. y OPAZO, M.P. (2007): *Comunicaciones de la organización*. Santiago de Chile, Universidad Católica de Chile.
- SCHEIN, E.H. (1973): *Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional*. Panamá, Fondo Educativo Interamericano.
- SCHÖN, D. (1998): *El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan*. Barcelona, Paidós.
- SUARES, M. (1996): *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires. Paidós.
- WATZLAWICK, P. y otros (1982): *Cambio. Formación y solución de los problemas humanos*. Barcelona, Herder.
- WENGER, E. (2001): *Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona, Paidós



## Anexo 1. Citas

*Las ideas de los economistas y los filósofos políticos, tanto cuando son correctas como cuando están equivocadas, son más poderosas de lo que comúnmente se cree. En realidad el mundo está gobernado por poco más que esto. Los hombres prácticos, que se creen exentos por completo de cualquier influencia intelectual, son generalmente esclavos de algún economista difunto.*

*Los maniáticos de la autoridad, que oyen voces en el aire, destilan su frenesí inspirados en algún mal escritor académico de años atrás. Estoy seguro de que el poder de los intereses creados se exagera mucho comparado con la intrusión gradual de las ideas. No, por cierto, en forma inmediata, sino después de un intervalo; porque en el campo de la filosofía económica y política no hay muchos que estén influidos por las nuevas teorías cuando pasan de los veinticinco o treinta años de edad, de manera que las ideas de los funcionarios públicos y políticos, y aun los agitadores, aplican a los acontecimientos actuales, no serán probablemente las más novedosas. Pero, tarde o temprano, son las ideas y no los intereses creados las que presentan peligros, tanto para bien como para mal.*

**John Maynard Keynes (1995). Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero. México, FCE, p. 337**

*Todo acto de conocer trae un mundo a la mano (...). Todo hacer es conocer y todo conocer es hacer (...). No prestar atención a que todo conocer es un hacer, no ver la identidad entre acción y conocimiento, no ver que todo acto humano, al traer un mundo a la mano, en el lenguaje, tiene un carácter ético porque tiene lugar en el dominio social, es igual a no permitirse ver que las manzanas caen hacia abajo.*

**Humberto Maturana y Francisco Varela (1996): El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del conocimiento humano. Madrid, Debate. p. 21.**

*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.

*El poder, en el sentido de dominación sobre los demás, es asertividad excesiva. La estructura social en que se ejerce con mayor eficacia es la jerarquía (...). Existe, no obstante, otra clase de poder más apropiada para el nuevo paradigma: el poder como influencia sobre otros. La estructura ideal para el ejercicio de esta clase de poder no es la jerarquía, sino la red que, como veremos, es la metáfora central de la ecología.*

Fritjof Capra (2002): *La trama de la vida*. Barcelona, Anagrama, p. 32.

*Le gustaba el suave ruido que hacen las ideas al ordenarse.*

Paco Ignacio Taibo II (2005): *Algunas nubes*. Barcelona, Planeta, p. 16.

## Anexo 2. Chistes

Un hombre entra en una consultoría y pregunta:

-¿Cuánto cobran por realizar un estudio?

El consultor le responde:

- Primero estructuramos el proyecto, y cobramos 5.000 dólares por contestar a 3 preguntas.
- ¿No es eso exageradamente caro?
- Sí. ¿Y la tercera pregunta?

Un consultor muere y llega al cielo. Cuando San Pedro le recibe, hay millones de personas aplaudiéndolo.

- ¿Qué pasa aquí? -pregunta el consultor.
- ¡Qué va a pasar! Usted es la primera persona que vive 160 años.
- ¿160? ¡Yo tengo 40!
- ¡Imposible! ¡Hemos sumado correctamente las horas que le facturó a sus clientes!

Llega un socio de una consultora de reconocido prestigio a su trabajo, trajeado y vistoso, a hacer una prueba de selección de futuros consultores. Desde la tarima propone a los candidatos el siguiente problema:

- Teniendo en cuenta el volumen que ocupan ustedes, la velocidad del rayo lumínico solar, la aberración del polvo desplazado por la tiza y las vibraciones emitidas por mis cuerdas vocales, calculen la edad que tengo.

Todos los embriones de consultor tiemblan ante el problema, excepto uno que levanta la mano y dice de inmediato:

- Cuarenta y cuatro.

El socio se sorprende y pregunta:

- Y usted, ¿Cómo lo sabe?

Y el candidato a consultor responde:

- Muy fácil. Tengo un hermano que tiene 22 y es medio gilipollas.

- ¿En qué se parecen los consultores a las armas nucleares?
- En que si alguien tiene uno, la otra parte tiene que conseguir uno; si empiezas, no hay forma de echarse atrás; y una vez que llegan, lo dejan todo destruido para siempre.

Estaba un hombre dando de pastar a su rebaño de ovejas, cuando de repente aparece por el inhóspito camino una 4x4 full equipo OKM. Para frente al viejito y se baja un muchachón de no más de 30 años. Rompevientos negro Armani, camisa blanca Hugo Boss, bolígrafo Mont Blanc y zapatillas DKNY. Este se acerca al viejo y le dice:

"Señor, si yo le adivino cuantas ovejas tiene usted en su rebaño, me regala una?"

El viejo responde con algo de asombro: "Si, como no." Entonces el joven vuelve a su 4x4 y saca una computadora Toshiba Tecra 8000 con 128 MB de RAM, se conecta a la Red de Redes, baja una base de datos de 300 MB, entra en una página de la NASA, mediante un satélite identifica la zona exacta de donde está el rebaño, calcula el promedio histórico de tamaño de una oveja tipo "Merino" mediante una tabla dinámica de Excel y con la ejecución de algunas Macros personalizadas en Visual Basic, logra complementar el diagrama de flujo del Microsoft Project, y luego de tres horas le responde al viejo.

"Usted tiene 1.347 ovejas y 4 pueden estar embarazadas".

El viejo asintió y le dijo que efectivamente así era, y que se llevara una oveja. El joven tomó el animal y lo cargó en la camioneta. Cuando se estaba por ir, el viejo lo detuvo y le preguntó:

"Disculpe, pero si yo llegase a adivinar cuál es su profesión, Usted me devuelve mi oveja?"

El joven le dijo sonriente: "Seguro hombre", mientras abría la puerta de su 4x4 para marcharse.

El viejo entonces contestó: "Usted es consultor."

El joven sorprendido completamente comentó: "¿Cómo se dio cuenta?"

Y el viejo le respondió:

"Por 3 razones:

Primero, usted vino sin que yo lo necesitara o lo llamara. Segundo, me cobró por decirme algo que yo ya sé. Tercero, se nota que no conoce nada de mi negocio porque se estaba llevando a mi perro."

Hace unos días llevé a cenar a unos amigos a un restaurante famoso y noté que el camarero que nos atendió llevaba una cuchara en el bolsillo de su camisa. Me pareció algo extraño, pero lo tomé como algo casual. Sin embargo, cuando el encargado de la mesa nos trajo el agua y los cubiertos, pude notar que él también tenía una cuchara en el bolsillo de su camisa. Miré entonces alrededor del salón y vi que todos los meseros llevaban una cuchara en sus bolsillos. Cuando el camarero regresó a tomar el pedido le pregunté:

- ¿Por qué lleva una cuchara en la camisa?

- Ah... bueno... es que los dueños del restaurante contrataron una consultoría de expertos en eficiencia, con el objeto de revisar todos nuestros procesos. Después de muchos meses de análisis estadísticos, ellos concluyeron que a los clientes se les caía la cuchara un 75,8 % más frecuentemente que los otros cubiertos. Además, se determinó una frecuencia promedio de 3 caídas de cucharas por hora, por mesa. Si nuestro personal se prepara para cubrir esa contingencia, se reduce el número de viajes a la cocina y podemos ahorrar así 1,5 horas/hombre por turno. En el momento en que terminaba de explicarme el tema, un sonido metálico se escuchó en la mesa de atrás. Rápidamente, el camarero reemplazó la cuchara caída por la que llevaba en el bolsillo y dijo:

- Tomaré otra cuchara cuando vaya a la cocina, en lugar de hacer un viaje extra para buscarla ahora.

¡Yo estaba realmente impresionado! Mientras mis invitados ordenaban, continué observando a mi alrededor... fue entonces cuando observé, de reojo, una fina cuerda negra colgando del cierre del pantalón del camarero.

Rápidamente, recorrí todo el lugar con la mirada y descubrí que todos los camareros llevaban la misma cuerdata colgando de sus pantalones. Mi curiosidad fue mayor entonces y, antes que se retirara el mesero, le pregunté:

- Disculpe, pero ¿por qué tiene usted una cuerda justo ahí?

- Oh, sí... la misma firma consultora de la cual le hablé encontró que también podíamos ahorrar tiempo al ir al baño.

- ¿Cómo es eso?

- Bueno... atando este hilo fino a la punta de... usted ya sabe, podemos sacarlo sobre el urinario sin usar las manos y de esa forma eliminamos la necesidad de lavarlas y secarlas, acortando así el tiempo gastado en el baño en un 82,3%.

- Claro... eso tiene sentido. Pero... si la cuerdata ayuda a sacarlo, ¿cómo vuelve a meterlo en el pantalón???

El camarero se acercó y me dijo en voz baja:

- Bueno, yo no sé cómo lo hacen los otros compañeros, pero en mi caso ... yo uso la cuchara.

### Anexo 3. Organizaciones participantes en el seminario

#### Coordinación y organización

<b>Fernando Fantova</b>	Consultor social
<b>Departamento de Acción Social – Diputación Foral de Bizkaia</b>	Andoni Rekagorri Elena Iturrizaga
<b>BBK-Obra Social</b>	Begoña Ortuondo
<b>Equipo Observatorio Tercer Sector de Bizkaia</b>	Rafael López-Arostegui Miriam Santorcuato Ainara Canto Itziar Fernández Pedro Beitia

#### Organizaciones participantes

<b>Área 3 Consultoría Social – Agintzari</b>	Maite Calleja Cristina Ojanguren
<b>Asociación Egiera</b>	Koldo Piñera
<b>Behatoki, S.L.</b>	José Ángel Gutiérrez
<b>Bultz-Lan Consulting</b>	Alejandro Vetrano
<b>Ekinbide</b>	Carmen Gonzalo Sonia Gómez
<b>FEAPS – Confederación Española de Organizaciones a favor de las Personas con Discapacidad Intelectual</b>	Juanjo Lacasta Santos Hernández Gerardo Posada
<b>Fundació Pere Tarres</b>	Angels Piédrola
<b>Fundación EDE</b>	Eduardo Escobes
<b>Gerokon</b>	Aitor Pérez
<b>Hegoa – Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional</b>	Carlos Puig Maite Fernández-Villa
<b>Incyde – Iniciativas de Cooperación y Desarrollo</b>	Esther Canarias
<b>Ingema – Instituto Gerontológico Matía</b>	Miguel Leturia Alberto Uriarte
<b>Intress – Instituto de Trabajo Social y Servicios Sociales</b>	Edita Navarro Jesús Medin
<b>Sartu</b>	Marta Senz
<b>Txindorra Kontsultoria, S.L.</b>	Eukeni Bikarregui