# Lo que el informe no muestra

Crónicas no oficiales desde la consultoría estratégica

## Prólogo: El documento no lo es todo

Cada vez que entrego un informe, sé que hay una versión que queda afuera. La versión donde se negocian silencios, se maquillan datos, se reconstruyen narrativas para que todo parezca lógico, estratégico y controlado.

Este texto no es un ataque a la consultoría. Es una confesión de lo que el informe no muestra: las preguntas sin respuesta, los dilemas éticos, las tensiones entre lo que se recomienda y lo que realmente ocurre.

## Capítulo 1: Diagnóstico consensuado (con final impuesto)

En teoría, el diagnóstico es técnico: se analizan datos, se identifican brechas, se sugieren mejoras. En la práctica, muchas veces ya se sabe qué quiere escuchar el cliente… y el diagnóstico se redacta para justificarlo.

He visto cómo se descartan hallazgos incómodos, cómo se suavizan frases, cómo se cambian términos por sinónimos más digeribles. Todo para que el informe no moleste, no friccione, no interpele demasiado.

## Capítulo 2: La coreografía de las reuniones

Las reuniones de consultoría no son espacios para deliberar: son actos teatrales donde cada parte desempeña un rol predefinido. El cliente quiere confirmar sus intuiciones. El consultor quiere validar su metodología.

Lo que no se dice en esas reuniones es lo más importante. El miedo a asumir responsabilidad. El poder informal que no está en el organigrama. El conflicto entre áreas que impide cualquier mejora real.

## Capítulo 3: Métricas que nadie sigue

Parte del trabajo consiste en construir indicadores, cuadros de mando, dashboards. Se invierte tiempo en definir qué medir, cómo medir, con qué frecuencia.

Pero la verdad es que muchos de esos indicadores no se usan. Quedan en el informe. Son parte del espectáculo de la mejora continua. Sirven para justificar una intervención, pero rara vez guían una acción real.

## Capítulo 4: Recomendaciones que no se implementan

En cada informe se incluyen recomendaciones. Algunas son viables. Otras son ideales. Otras son imposibles, pero se colocan porque 'se espera que estén'.

He aprendido a leer entre líneas: la recomendación que se escribe para no hacerla, la que se pone para complacer, la que es demasiado sensata para ser aceptada. A veces, la mejor idea es la más ignorada.

## Capítulo 5: El otro informe (el que guardo para mí)

Después de cada proyecto, escribo un documento que nadie me pidió. Ahí anoto lo que el cliente no quiso escuchar. Las variables invisibles. Los silencios incómodos. Las alertas éticas.

No lo hago por revancha. Lo hago para recordar que hubo cosas que vi, que pensé, que viví. Porque si todo lo que queda de una intervención es el informe final, entonces lo esencial se perdió.

## Epílogo: Consultar sin mentirse

Sigo haciendo informes. Sigo presentando dashboards. Sigo modelando datos. Pero también sigo preguntándome: ¿esto ayuda de verdad? ¿Esto cambia algo o solo simula control?

Consultoría no es solo técnica. Es un ejercicio constante de integridad. Lo que el informe no muestra es lo que define al consultor. Lo que el sistema no mide, es lo que uno no debe perder.