

Luis E. Oré Ibarra

CONSENSUS BUILDING

Proceso de Construcción de Consenso




Editorial Summa



Luis E. Oré Ibarra es Director Fundador de ORASI Consulting Group (EEUU), Asociado del Estudio Rodríguez Angobaldo Abogados (Perú), Consultor para Futuro Sostenible (Perú), Senior Partner del Consensus Building Institute (EEUU), Director América Latina del Workplace Fairness Institute (Canada) y profesor de resolución de conflictos y negociaciones en la Escuela de Negocios de la Universidad de Lima. Ha servido como Presidente 2010-2011 de la Sección Internacional de la Association for Conflict Resolution (EE.UU.) Vice-Presidente 2011-2012 del Comité de Inversiones y Desarrollo Internacional de la American Bar Association (EE.UU.) y Coordinador para Latinoamérica de la ACR Sección Comercial. Luis es mediador y consultor en negociaciones complejas y procesos de consenso, coach para el diseño e implementación de mecanismos de gestión de preocupaciones, quejas y controversias, facilitador y capacitador. Máster en Gestión de Conflictos y Máster en Comunicación Organizacional e Intercultural con amplia formación en negociación y gestión de consenso por CMI International Group, Western Kentucky University, Lipscomb University y el Programa de Negociación de Harvard Law School. Abogado por la Universidad de Lima.

CONSENSUS BUILDING

Proceso de Construcción de Consenso

CONSENSUS BUILDING

Proceso de Construcción de Consenso

Luis E. Oré Ibarra



CONSENSUS BUILDING
Proceso de Construcción de Consenso
© Luis E. Oré Ibarra, 2015
oreluis@hotmail.com

© Summa, 2015.

Primera edición: noviembre de 2015

Inversiones Harold Alva EIRL
Para su sello SUMMA

Av. Arenales 969, Of. 404, Jesús María, Lima
Telf: Movistar (RPM) # 999074143
www.editorialsumma.blogspot.com
Email: harold.alva.v@gmail.com

Gerente general: Harold Alva Viale
Diseño de portada: Stalin Alva Viale
Diagramación de interiores: Antonio Fajardo Moreno
Jefe de operaciones: Manuel Fajardo Moreno

Tiraje: 1,000 ejemplares

Impresión: I.H.A. EIRL

Calle Buenaventura Aguirre 391, Barranco, Lima
Telf: Movistar 999074143
Email: harold.alva.v@gmail.com
www.editorialsumma.blogspot.com

Hecho el Depósito Legal N°: 2015-16316
En la Biblioteca Nacional del Perú
ISBN: 978-612-46664-7-6

CONTENIDO

Introducción	9
Etapas del proceso de construcción de consenso	11
Los orígenes y desarrollo	14
Principios fundamentales del proceso de construcción de consenso	15
Condición previa a la realización de un proceso de construcción de consenso	16
ETAPA 1 – LA CONVOCATORIA	16
<i>Evaluación y diagnóstico de actores interesados, posibles afectados y situación a abordar</i>	<i>17</i>
<i>¿Cómo hacer una evaluación y diagnóstico de actores y situación?</i>	<i>18</i>
A) Presentaciones	18
B) Recolección de información	20
C) Análisis de entrevistas	21
D) Diseño del proceso	24
E) Redacción del reporte	29
F) Distribución del reporte	30
<i>Continuando con el esfuerzo para la realización del Proceso de Construcción de Consenso</i>	<i>33</i>
ETAPA 2 – LA ACLARACIÓN/DEFINICIÓN DE ROLES Y RESPONSABILIDADES	34
<i>Aclarar los roles y responsabilidades del facilitador, mediador y registrador</i>	<i>34</i>
Establecer reglas sobre la participación de observadores	35
Establecer la agenda, reglas básicas y reglas de interacción	35

ETAPA 3 – LA DELIBERACIÓN	40
<i>Base teórica de la etapa de deliberación y abordaje de los temas de la agenda</i>	<i>41</i>
Prosiga con deliberaciones de manera constructiva	42
Separe la invención del compromiso	43
Cree subcomités de trabajo y busque el consejo de expertos y peritos	45
Use el procedimiento del texto-único	47
Modifique la agenda y reglas básicas y de interacción (en caso de ser necesario).....	49
ETAPA 4 – LAS DECISIONES	50
Trate de maximizar los beneficios mutuos	50
Mantenga un registro	53
ETAPA 5 – LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS ACUERDOS	54
Algunas aplicaciones del proceso de construcción de consenso..	57
Negociar acuerdos comunitarios	57
Resolver conflictos sociales con actores interesados	57
Desarrollar estándares industriales confiables y legítimos	57
Colaborar con iniciativas conjuntas	58
Algunas recomendaciones sobre “temas calientes” interculturales y de actualidad	61
Algunas recomendaciones finales sobre procesos de construcción de consenso para implementar proyectos de inversión en recursos naturales	65
Bibliografía	71

INTRODUCCIÓN

El proceso de construcción de consenso es una metodología, enfoque, modelo y estrategia de abordaje para la búsqueda de acuerdos utilizado por el Consensus Building Institute, y otros profesionales en el campo de las negociaciones, consenso y resolución de conflictos. El proceso de construcción de consenso es un proceso para la búsqueda de un acuerdo unánime. Se trata de un esfuerzo de buena fe para encontrar, abordar y satisfacer los intereses de todos los actores y partes interesadas respecto de un tema o asunto. Decimos que el consenso se ha alcanzado cuando cada uno de los participantes está de acuerdo en que pueden vivir con lo que se ha propuesto luego de que se haya hecho el esfuerzo necesario para satisfacer los intereses de todas y cada una de las partes interesadas. Los participantes en un proceso de construcción de consenso tienen tanto el derecho a esperar que nadie les pida que renuncien a sus intereses y la responsabilidad de proponer soluciones que satisfagan los intereses de todos los demás participantes, así como sus propios intereses.

En otras palabras, el proceso de construcción de consenso es una metodología que sirve a un grupo de personas interesadas en algún asunto en particular para llegar a alcanzar un acuerdo casi unánime, y luego, que este acuerdo sea implementado exitosamente. Es la búsqueda de ese algo que todos los participantes interesados, o casi todos, puedan aceptar como acuerdo resultante.

El consenso puede ser entendido como un acuerdo abrumador, el acuerdo alcanzado por la gran mayoría – una mayoría abrumadora. El grupo de personas interesadas, participantes del proceso de construcción de consenso, se esfuerzan por lograr una unanimidad, pero cuando es necesario, el grupo se conforma con haber arribado a un acuerdo que cuenta con el apoyo de casi todos los participantes y actores interesados. El objetivo es un consenso informado, se trata de alcanzar un acuerdo en el que las partes estén bien informadas, esto significa que todas las partes involucradas en

el proceso de construcción de consenso hayan acordado – por una mayoría abrumadora - que entienden exactamente lo que se ha acordado y qué es lo que es parte de la propuesta o acuerdo tentativo, y que las partes puede aceptar ese acuerdo propuesto.

Los participantes en un proceso de consenso deben buscar la unanimidad, pero bastará llegar a un acuerdo abrumador de que se han hecho los esfuerzos necesarios para lograr abordar y satisfacer los intereses de todos y cada una de las partes interesadas.

ETAPAS DEL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE CONSENSO

El proceso de construcción de consenso como todo proceso tiene un conjunto de actividades y etapas organizadas que se realizan con un propósito determinado. De manera gráfica podríamos establecer de esta manera las diferentes etapas de un proceso de consenso. (Susskind, 1999).



LA PRIMERA ETAPA, Convocatoria, se inicia cuando alguna persona, entidad u organización en posición de liderazgo decide convocar a un proceso de consenso. Para lo cual se debe determinar quienes deben ser los participantes en este proceso de consenso y cuál será el objetivo del mismo. Para empezar cualquier proceso de consenso se debe llevar a cabo una *evaluación y diagnóstico de los actores interesados y la situación* que se desea considerar para decidir si se procede con un proceso de construcción de consenso. Los actores interesados, son los actores sociales, políticos, culturales o económicos, son todas las personas, grupos y organizaciones interesadas en el tema o asunto a tratarse y que puedan tener algún interés en juego o que puedan ser afectados.

LA SEGUNDA ETAPA es la Aclaración/Definición de Roles y Responsabilidades que los actores interesados como participantes en el proceso de construcción de consenso tendrán. Se debe definir quién será el facilitador que guiará el proceso de construcción de consenso, quien tomará las notas en las sesiones o reuniones de trabajo, así como las responsabilidades que cada uno de los participantes tendrá respecto de los otros o para con los otros participantes; de la misma manera, las responsabilidades de los

participantes respecto de las personas que podrían estar potencialmente “representadas” durante este proceso.

EN LA TERCERA Y CUARTA ETAPA, Deliberación y Decisión, es donde ocurre un diálogo productivo y constructivo entre los participantes. El facilitador deberá explicar en qué consiste la etapa de la Deliberación y de qué manera los participantes conjuntamente podrán abordar el asunto a tratar o resolver problemas, retos y dificultades con un enfoque de beneficios mutuos o solución-conjunta de problemas - que explicaremos más adelante - para generar mejores resultados que los obtenidos con procedimientos típicos de audiencias públicas con declaraciones en base a posiciones y demandas. Durante estas etapas se maneja una agenda que refleja los intereses de todos los participantes a fin de ser considerados todos los puntos de la agenda durante la etapa de deliberación. Los participantes deben seguir ciertas reglas de participación e interacción establecidas para este proceso (exploraremos estas reglas básicas y de interacción más adelante).

Una vez que se ha llegado a un acuerdo tentativo con los participantes del proceso de construcción de consenso al final de la cuarta etapa, estos actores interesados y participantes del proceso, tienen que llevar este acuerdo tentativo a quienes ellos “representan” (luego explicaremos el tema de la representación) para explicar cómo se llegó a este acuerdo tentativo y lograr obtener la ratificación o asentimiento del acuerdo tentativo por parte de los representados, y quizá hasta tomar sugerencias de cómo se podría mejorar este acuerdo tentativo pero sin perjudicar a ninguna de las otras partes que contribuyeron en la generación de este acuerdo tentativo. Esta búsqueda de la ratificación del acuerdo tentativo por parte del resto de actores interesados a quienes se está representando es el inicio del quinto paso del proceso de construcción de consenso. Una vez que el acuerdo tentativo es apoyado por los actores representados en el proceso, el facilitador debe tomar el acuerdo como propuesta final y presentársela a la persona o entidad convocante y ofrecer responder cualquier pregunta sobre el particular y preguntarle al convocante si está

dispuesto a apoyar este acuerdo informado, apoyado y legitimado por los actores participantes y sus representados - actores sociales, políticos, culturales y económicos - que han sido parte del proceso de consenso. En esta etapa final también se decide sobre la manera como se va a monitorear el cumplimiento de los acuerdos.

LOS ORÍGENES Y DESARROLLO

El proceso de construcción consenso es el resultado de un conjunto de ideas y teorías desarrolladas a través de más de treinta años de investigación y experiencias trabajando con empresas, gobiernos, organizaciones comunitarias, grupos sociales y ambientalistas, y grupos indígenas. Estas ideas, investigaciones y experiencias han sido influenciadas e inspiradas por trabajos previos como el germinal trabajo de Roger Fisher y William Ury “Getting to Yes”, Tom Schelling “The Strategy of Conflict”, Jeff Rubin y Dean Pruitt “Social Conflict”, Lawrence Susskind y Jeffrey Cruikshank “Breaking the Impasse”, Lawrence Susskind y Patrick Field “Dealing with Angry Public”, entre otros; así como la magnífica obra “The Consensus Building Handbook” producto que resultó del proyecto iniciado y conceptualizado por el profesor Lawrence Susskind, Director del Programa de Disputas Publicas del Massachusetts Institute of Technology y Harvard University, para documentar las mejores prácticas en el campo del desarrollo y construcción de consensos.

La utilización del proceso de construcción de consenso ha sido difundida gracias al trabajo que el Consensus Building Institute realiza a nivel mundial ayudando a comunidades, gobiernos y organizaciones a tomar mejores decisiones, negociar acuerdos, generar consensos y prevenir y resolver conflictos con profesionales de primer nivel en el campo de la resolución de conflictos con quienes este autor ha tenido oportunidad de colaborar.

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE CONSENSO

Estos son los principios rectores que deben guiar todo proceso de construcción de consenso

1. Para tomar decisiones en grupos, es necesario aclarar las responsabilidades que los participantes tienen respecto a quienes representan (voz).
2. Una vez juntos, no empezar a trabajar hasta aclarar la misión del grupo, decidir temas de la agenda y acordar las reglas de interacción que guiarán la conversación.
3. Antes de intentar tomar cualquier decisión, los participantes deben involucrarse en un proceso de “búsqueda-conjunta de información”.
4. Grupos deben intentar generar acuerdos que dejen a cada uno de los participantes mejor de lo que hubieran estado en caso de no alcanzar ningún acuerdo.
5. Los participantes deben ser responsables de llevar una versión escrita del “proyecto de acuerdo” a los grupos y personas que ellos representan.
6. Los grupos siempre deben pensar por adelantado en las cosas que pueden salir mal cuando traten de implementar los acuerdos tomados.

(Susskind y Cruikshank, 2006)

CONDICIÓN PREVIA A LA REALIZACIÓN DE UN PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE CONSENSO.

Antes de continuar con los detalles del Proceso de Construcción de Consenso y como se relacionan con los principios expresados, es fundamental resaltar la importancia de la primera etapa del proceso - la Convocatoria.

ETAPA 1 – LA CONVOCATORIA

Como hemos mencionado para empezar cualquier proceso de consenso se debe llevar a cabo una *evaluación y diagnóstico de los actores interesados y la situación* que se desea abordar para luego decidir si se desea proceder con un proceso de construcción de consenso o no, o quizá con otro tipo de acciones. Cabe señalar que el ente convocante debe ser una persona o grupo que pueda convocar a los diversos actores interesados y posibles afectados por la situación que se desea abordar. Este ente convocante debe determinar si un esfuerzo de llevar a cabo un proceso de construcción de consenso tiene posibilidades de éxito, para ello debe determinar quiénes son los actores que deben ser parte de este proceso y si pueden tener la voluntad de participar en un proceso de construcción de consenso, también se debe decidir sobre el tema o asuntos a tratar durante el proceso, entre otros.

La mejor forma de decidir sobre estas cuestiones previas, es teniendo a una persona neutral o imparcial (consultor evaluador y facilitador) para evaluar y diagnosticar a los actores y la situación que se desea abordar. Esta evaluación es un trabajo de recolección de información especializada que produce recomendaciones sobre diversos temas relacionados a: a) Quiénes son las partes y actores que pueden tener un interés en juego o quizá verse afectados por la situación que se desea abordar o por el esfuerzo que se desea realizar para lograr un proceso de consenso; b) cuáles son los temas

(...) Puede adquirir y continuar leyendo el libro:

Consensus building: Proceso de Construcción de Consenso

Autor: Luis Oré Ibarra (Edición en Español) Edición Kindle

<https://www.amazon.com/Consensus-building-Proceso-construcci%C3%B3n-consenso-ebook/dp/B07RKY24NV>

BIBLIOGRAFÍA

- Augsburger, D. (1992). *Conflict mediation across cultures*. Louisville, Kentucky: Westminster/John Knox Press.
- Bordone, R. & Moffiyys M. (2006). Create value out of conflict. *Negotiation, June 2006*, 3-5 pp. Consensus Building Institute (2010). *CBI Involucramiento Corporativo de Actores Interesados: Soluciones sostenibles para empresas y comunidades*. Unpublished document. Washington D.C.
- Fisher, R., & Brown, S. (1988). *Getting together: Building relationships as we negotiate*. New York: Penguin Books.
- Fisher, R., & Shapiro, D. (2005). *Beyond Reason: Using emotions as you negotiate*. New York: Pinguin Group.
- Fisher, R., Ury, W. , & Patton, B. (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. New York: Penguin Books.
- Macey G. , & Susskind L. (2003). *Using dispute resolution techniques to address environmental justice concerns: Cases studies*. Cambridge, MA: The Consensus Building Institute
- Malhotra, D. (2004). Risky business: Trust in negotiations. *Negotiation, February 2004*, 3-5 pp.
- Meierding, Nina (1991). *Cross cultural issues in negotiation and mediation*. Ventura, CA: Course Manual.
- ORASI Consulting Group (2010). ORASI Consulting Group, servicios y resultados: <http://es.slideshare.net/oreluis/orasi-consulting-group-servicios>
- Ore, L. (2008) Cross-Cultural Management Skills as Competency for Diverse Workforce. *Association Conflict Resolution's Workplace Section News Vol.3, No.3*, 11-12 pp.

- Ore, L. (2009). Estrategias de Negociación para la Prevención de Conflictos: Respeto, Dialogo y Confianza Pilares para lograr Consenso. *Horizonte Minero Revista Internacional de Minería y Energía. Edición 63*, 146-150 pp.
- Ore, L. (2009). Cross Cultural Negotiation & Consensus Building Strategies for Foreign Investment Projects: Beyond Legal Systems. *State Bar of Texas ADR Section's Alternatives Resolutions Newsletter Vol.18, No.2*, 27-34 pp.
- Ore, L. (2009). Negotiating International Strategic Alliances: Building Lasting Agreements. *ABA Section of International law's Newsletter of the International Mergers, Acquisitions and Joint Ventures Committee Issue 9*, 11-13 pp.
- PPRI y CBI (2003). Public Policy Research Institute and Consensus Building Institute. *Module on designing an effective process*. Retrieved October 2010. http://www.cnrep.org/documents/tools/Designing_an_Effective_Process.pdf
- Sebenius, J. (2006). Negotiation design for large, multistakeholder projects. *Negotiation, April 2006*, 3-5 pp.
- Sebenius, J., & Riley, H. (1995). Stakeholders negotiations over third world natural resource project. *Cultural Survival Quarterly, volume 19 (3)*, 39-43 pp.
- Susskind, L. (1999). An alternative to Robert's rules of order for groups, organizations, and ad-hoc assemblies that want to operate by consensus. In L. Susskind, S. McKernan, & J. Thomas-Larmer (Eds.), *The consensus building handbook: A comprehensive guide to reaching agreement* (pp. 3-60). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Susskind, L. (2005). Breaking robert's rules: Consensus-building techniques for group decision making. *Negotiation, May 2005*, 3-5 pp.
- Susskind, L., & Cruikshank, J. (2006). *Breaking robert's rules: The new way to run your meetings, build consensus, and get results*. New York: Oxford University Press.
- Susskind, L., & Field, P. (1996). *Dealing with an angry public: Mutual gains approach to resolving disputes*. New York: Free Press.

- Susskind, L., Mnookin, R. , Rozdeiczer, L. , & Fuller, B. (2005).What we have learned about teaching multiparty negotiation. *Negotiation Journal*, volume 21 (3), 395-408 pp.
- Susskind, L. & Thomas-Larmer, J. (1999). Conducting a conflict assessment. In L. Susskind, S. McKernan, & J, Thomas-Larmer (Eds.), *The consensus building handbook: A comprehensive guide to reaching agreement* (pp. 99-136).Thousand Oaks, CA: Sage.

CONSENSUS BUILDING

Proceso de Construcción de Consenso
de Luis Oré

se terminó de imprimir en los talleres gráficos de SUMMA,
Calle Buenaventura Aguirre 391, Barranco, Lima, Perú,
por encargo de Inversiones Harold Alva E.I.R.L.
en noviembre de 2015.

Luis Ore has addressed a critical gap in the Latin American dispute resolution literature by compiling a comprehensive overview of the consensus building process, a Mutual Gains Approach to negotiation that lies at the center of effective multi-party decision-making. Moreover, the accompanying examples of successful consensus building engagement provide a critical fabric for understanding the application of such an effort. It is particularly important that such concepts not only find their way into public discussion, but that they continue to be adapted and improved in the Latin American context. This is especially relevant in Peru where competing public policy and resource management views necessitate effective dialogue that is increasingly informed, transparent and wise.

Merrick Hoben - CBI

"Luis Ore ha abordado una brecha crítica en la literatura de la resolución de conflictos en América Latina mediante la compilación de una visión global del proceso de construcción de consenso y el Enfoque Beneficios Mutuos a la negociación que es central en la toma de decisiones multiactor efectivas. Además, los ejemplos de involucramiento exitoso para la construcción de consenso proporcionan una estructura importante para entender la aplicación de este esfuerzo para lograr consensos. Es particularmente importante que tales conceptos no sólo encuentren su camino en la discusión pública, sino que también sigan siendo adaptados y mejorados en el contexto de América Latina. Esto es especialmente relevante en el Perú en donde la competencia de visiones sobre política pública y gestión de recursos naturales hace necesario un diálogo efectivo que sea cada vez más informado, transparente y sabio".

Merrick Hoben

Profesional Asociado al Programa de Disputas Publicas de MIT-Harvard.
Director de la Oficina Regional del Consensus Building
Institute en Washington, D.C.

CONSENSUS BUILDING

Luis E. Ore Ore



9 78 61 24 16 66 4 3 8