



EL MODELO DE LAS “MESAS TÉCNICAS DE TRABAJO” (MTT) COMO INSTRUMENTO DE DIÁLOGO, NEGOCIACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE CONSENSO

Documento de trabajo- Vol. 5

Septiembre 2019

Prof. Henry Rosa Polanco, PhD
Área Economía y Negocios- INTEC

Tabla de contenido

1. Introducción	2
2. Características del modelo MTT	2
2.1 Proactividad.....	3
2.2 Planificación racional y metodológica.....	3
2.3 Guías profesionales	3
2.4 Responsables entrenados	4
2.5 Ambiente colaborativo.....	4
2.6 Sesiones técnicas.....	4
2.7 Orientación a implementación de acuerdos.....	4
2.8 Seguimiento continuo	5
3. Objetivos específicos de las MTT	5
3.1 Presentación y análisis de documentos	5
3.2 Discusión de problemas prioritarios	5
3.3 Elaboración de propuestas.....	5
4. Fases del Modelo MTT	5
El modelo de las MTT contempla tres fases concretas y sencillas, a saber: Diseño, Implementación y Evaluación.	5
4.1 Fase I: Diseño	5
4.2 Fase II: Implementación	6
4.2.1) Trabajo previo (EM)	6
4.2.2) Mesas Técnica de Trabajo 1 y 2 (45 minutos, receso de 15 y otros 45 minutos).....	7
4.2.3) Sala situacional (en el receso de los 15 minutos)	7
4.2.4) Cierre - tareas conjuntas (15 minutos)	7
4.2.5) Reflexión (EM).....	7
4.3 Fase III: Evaluación-sistematización resultados	7
5. Apéndice: Responsabilidades del Equipo Motor (EM) de las Mesas Técnicas de Trabajo (MTT)	8
5.0 Líder de Eje Estratégico	8
5.1 Coordinador	8
5.2 Experto de Contenido	8
5.3 Coach de diálogo	9
5.4 Equipo Técnico – institución convocante.....	9
5.5 Equipo de Relatoría	9

1. Introducción

El Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC), a través de su Centro de Gobierno, Empresa y Sociedad (CEGES) del Área de Economía y Negocios, tuvo la misión de modelar y reconstruir la experiencia de un ejercicio dialógico llevado a cabo en agosto de 2018 por el Instituto Dominicano de las Telecomunicaciones (INDOTEL), como órgano regulador del Estado, con las principales prestadoras de servicios del sector.

Como fruto de ese esfuerzo, se configuró Las Mesas Técnicas de Trabajo (MTT) como un modelo de diálogo que pudiera servir de referencia en la construcción de consenso entre los sectores llamados a crear e implementar políticas públicas en la República Dominicana. En el caso del INDOTEL, el creador y director de las MTT fue el experto Nelson Espinal Báez de la Associate MIT-Harvard Public Disputes Program at Harvard Law School.

Se trata de un mecanismo que permite aproximarse a múltiples actores de diversos sectores con el propósito de abrir y cultivar un espacio de diálogo en el que se puedan ventilar las restricciones o problemáticas presentes de un determinado tema e identificar las oportunidades de mejora futura, en el contexto de un mercado dinámico y a la luz de las mejores prácticas internacionales.

En lo que sigue, el documento presenta las siguientes secciones: características generales, objetivos específicos y fases del modelo de las MTT.

2. Características del modelo MTT

Pasando revista a la metodología seguida en la generalidad de los ejercicios de diálogo, negociación y construcción de consensos público-privado que se ha llevado a cabo en las últimas décadas en República Dominicana¹ y a través de entrevistas a numerosos actores que han participado en estos procesos, es posible tener la osadía de reunir un conjunto de características amplias, no exhaustivas ni limitativas, de lo que aquí llamamos modelo de diálogo “tradicional” con el objetivo de que nos arroje luz por contraste en el esfuerzo de caracterizar el modelo de diálogo “Mesas Técnicas de Trabajo (MTT)”.

Tabla 1: Características comparadas de los modelos de diálogo “tradicional” Vs. MTT

Características generales del Modelo de diálogo MTT	Características generales del Modelo de diálogo “tradicional”
Proactividad	Reactividad
Contexto de planificación racional con enfoque en la creación y distribución de propuestas de valor.	Contexto de improvisación en medio de crisis y conflictos entre las partes.
Ambiente colaborativo en el que prima las opciones de ganancia mutua.	Ambiente de tensión en el que prima la politización.

¹ Ver, por ejemplo, Nuñez Collado, A. (2010), “Veinticinco años de experiencia de diálogo y concertación en la República Dominicana”. Santiago de los Caballeros, PUCMM.

Entrenamiento previo de los responsables, con roles y reglas claras entre los actores.	Responsables del diálogo nombrados al vapor, sin entrenamiento, ni reglas, ni roles claros entre los actores.
Profesionales, expertos en el contenido de los temas y en diálogo, negociación y construcción de consenso que acompañan todo el proceso.	Mediadores como figuras morales, sin <i>expertise</i> en comunicación asertiva, negociación o construcción de consensos, ni en los temas de contenido.
Sesiones cortas de trabajo en las que se destaca el grado técnico del discurso.	Prolongadas sesiones de discusión en las que sobresale el discurso defensivo.
Los consensos se traducen en acciones de impacto y los disensos en acuerdos para seguir el trabajo conjunto.	Como resultado, se obtienen consensos cortoplacistas. Se ignoran los disensos.
Inauguración de canal abierto de seguimiento continuo.	Ausencia de seguimiento continuo.

Fuente: Elaboración propia

Como resume la **tabla 1**, las características generales del modelo de diálogo, negociación y construcción de consensos “Mesas Técnicas de Trabajo” (MTT) son: proactividad, planificación racional, guías profesionales, responsables entrenados, ambiente colaborativo, sesiones técnicas, orientación a implementación de acuerdos y seguimiento continuo.

2.1 Proactividad

El modelo de diálogo MTT es proactivo y no reactivo como suele ser el modelo “tradicional”. Rol activo que implica exponer y no imponer ideas, para ser sometidas a la discusión para conocer la posición y puntos de vista de todos los participantes.

2.2 Planificación racional y metodológica

En el modelo de diálogo “tradicional”, el motor que mueve al diálogo es lo urgente, no necesariamente lo importante. La mayoría de veces ha surgido de modo improvisado, en medio de situaciones de crisis y conflictos.

Por el contrario, en el modelo de diálogo MTT, se dedica tiempo a la planificación racional, donde se discierne lo prioritario y se identifica qué productos y resultados se esperan bajo las premisas de la eficiencia, eficacia y la normativa jurídica, con lo que implica de diseño, implementación y seguimiento continuo.

2.3 Guías profesionales

En el modelo de diálogo “tradicional”, se apela a la presencia de un mediador, incluso pertenecientes a credos confesionales específicos, no necesariamente con el *expertise* necesario.

El sólo hecho de tener la necesidad de un mediador, que a la vez funge como figura moral, connota la existencia de un conflicto y falta de entendimiento entre las partes, así como sospecha mutua y ausencia de legitimidad.

En contraste, en el modelo MTT, los que acompañan el proceso son guías académicos y profesionales en diálogo, negociación y construcción de consensos.

2.4 Responsables entrenados

Los responsables de conducir el modelo de diálogo “tradicional”, de modo general, son seleccionados al vapor, sin entrenamiento ni roles claros, muchas veces nombrados por decretos en una de múltiples comisiones creadas de modo inconexas, donde las reglas no existen y los actores no permanecen, sino que entran y salen sin ser dolientes del proceso.

En cambio, los responsables de facilitar el diálogo en el modelo MTT, son directivos de alto nivel, entrenados deliberada y previamente en temas de comunicación y escucha asertiva, construcción de consensos y manejo de técnicas de negociación.

2.5 Ambiente colaborativo

El modelo de diálogo “tradicional”, generalmente, se llevaba a cabo bajo un ambiente de tensión, desconfianza y altamente politizado que invitaba al atrincheramiento defensivo de intereses individuales.

Por su parte, el enfoque del modelo de diálogo MTT, es el de crear y distribuir valor, en un ambiente de colaboración y ganancia mutua. Se pone el énfasis en una agenda común transparente, sin ignorar las tensiones inherentes a los intereses particulares en un mercado competitivo y a la idiosincrasia específica de cada actor.

2.6 Sesiones técnicas

Las discusiones, en el modelo de diálogo “tradicional”, parecían basarse más en opiniones o percepciones personales que hacían prolongar los discursos defensivos en encuentros interminables y agotadores.

En el modelo de diálogo MTT, por el contrario, se celebran sesiones cortas de trabajo en las que prima el grado técnico del discurso basado en estudios, leyes, estadísticas y mejores prácticas.

Además, cada sesión cuenta con una agenda, con objetivos y tareas específicas con fecha delimitada de entrega, monitoreo del tiempo de participación, reglas y roles claros de cada participante.

También, en todas las sesiones técnicas está presente un experto del contenido temático.

2.7 Orientación a implementación de acuerdos

Con el modelo de diálogo “tradicional” se obtienen consensos cortoplacistas y se ignoran los disensos, urgidos por superar la crisis conflictiva que origina el diálogo, en la mayoría de las veces.

Dada la orientación de implementar los acuerdos de modo práctico y funcional, en el modelo de diálogo MTT los consensos se traducen en acciones concretas con tiempos determinados para su realización (máximo de 100 días) y posterior verificación y evaluación por parte de todos los interesados. De modo que se tiene un impacto real que se lleva a la práctica en el corto plazo y repercute en el largo plazo.

Los disensos, por su parte, también se traducen en acuerdos (de que no se está de acuerdo) para seguir el trabajo y la reflexión conjunta en una agenda de trabajo transparente en la prosecución de la solución de los desafíos encontrados.

2.8 Seguimiento continuo

En lugar de una ausencia de seguimiento una vez finalizado el diálogo, como suele suceder en el modelo “tradicional”, se inaugura un canal abierto de comunicación y seguimiento continuo de los resultados logrados al finalizar la implementación de las mesas técnicas de trabajo.

Más allá de las poses para las fotos de prensa en la clausura y firma de pactos, convenios y/o acuerdos, el sello distintivo del modelo de diálogo MTT, es alimentar otras mesas técnicas de trabajo de otras temáticas a partir de las lecciones aprendidas, constituyéndose en sí mismas en instancias de aprendizaje y referencia para la solución creativa de desafíos y cumplimiento de metas estratégicas.

3. Objetivos específicos de las MTT

Los objetivos de las MTT se alinean a los objetivos estratégicos de los convocantes al diálogo. Por lo general, se circunscriben en tres:

3.1 Presentación y análisis de documentos

Se trata de documentos ejecutivos de análisis de la realidad y del contexto que pongan en perspectiva el diálogo. Muchas veces es útil el benchmarking y el estudio de casos de éxitos.

3.2 Discusión de problemas prioritarios

Dada la complejidad de aglutinar los actores del proceso de diálogo y la escasez del factor tiempo, se hace imperiosa la necesidad de llevar a cabo una priorización de problemáticas que más afectan los temas a tratar. Aquí radica el mayor reto en la construcción de consensos.

3.3 Elaboración de propuestas

Las recomendaciones de solución de los problemas consensuados como prioritarios son, en última instancia, la razón de ser de las MTT. Unir energías y recursos en pos de tramitar vías creativas de resolución de problemáticas por medio de un pliego de planes de acción, con sus respectivos actores, involucrados y responsables, así como los indicadores de logro y seguimiento en el tiempo.

4. Fases del Modelo MTT

El modelo de las MTT contempla tres fases concretas y sencillas, a saber: Diseño, Implementación y Evaluación.

4.1 Fase I: Diseño

Imaginar y diseñar un instrumento de diálogo eficaz, que entregue productos y resultados concretos que añadan valor y proporcionen opciones de ganancia mutua

entre las partes, en medio de una cultura de imposición y de desconfianza, y que además sus actores compiten abiertamente en un mercado, es uno de los mayores desafíos.

Esta fase de diseño abarca las siguientes actividades: Conformación de un Equipo Motor (EM), capacitación, construcción de agenda de contenido, mapeo de los participantes, logística, canales de comunicación y preparación de insumos.

El centro del diseño de cada MTT radica en la conformación de un Equipo Motor (EM) compuesto por: Un coordinador (“responsable entrenado”, ver supra 2.4); un experto del tema a tratar en la MTT; un integrante del equipo de quienes convocan al ejercicio de diálogo; una pareja (idealmente) de relatores y el coach de diálogo y negociación (“guía profesional”, ver supra 2.3).

Este EM, recibe una capacitación en temas básico de manejo de conflictos y negociación por una consultoría experta.

Este EM tiene como misión la construcción de la agenda de contenido y la definición de los productos ideales esperados, así como también, el estudio de los participantes (mapa de invitados al diálogo), diseño de tipo de mesa, planificación del tiempo, logística del espacio, canales de comunicación y la preparación de insumos (“presentación y análisis de documentos”, supra 3.1).

El mapeo de los participantes no sólo permite saber la cantidad (y poder limitarla en caso necesario), sino también, prever posibles fuentes de conflictos e intereses encontrados y anticipar el tipo o la disposición de la mesa más conveniente (redonda, semi-cuadrada, semi-círculo, etc..) y hasta el asiento que ocuparán los participantes.

La logística del espacio incluye la elección de un lugar idóneo, con las comodidades acorde con el presupuesto, y la calendarización previa de las sesiones de trabajo.

El establecimiento de los canales de comunicación se trata de la creación de aquellos espacios por medio de los cuales fluirá el intercambio ágil de información entre el EM (chats en Whatsapp, web site, google drive, etc...)

4.2 Fase II: Implementación

La implementación *per se* de las Mesas Técnicas de Trabajo (MTT) es una fase cíclica de sesiones de 120 minutos cada una, celebradas semanalmente por un máximo de 4 semanas. Cada sesión incluye la siguiente serie de actividades: trabajo previo, mesa técnica, sala situacional, tareas conjuntas, reflexión. Una vez agotado este ciclo, vuelve la siguiente sesión de las MTT.

4.2.1) Trabajo previo (EM)

Previo a la celebración de cada una de las MTT, se prepara y socializa una agenda a seguir, alimentadas de las tareas e insumos de los organizadores y convocantes del diálogo. Este trabajo previo es llevado a cabo por el Equipo Motor. Está fuera del tiempo de los 120 minutos. Puede durar de 20 a 30 minutos e incluye la llegada con antelación del equipo al lugar de la sesión.

4.2.2) Mesas Técnica de Trabajo 1 y 2 (45 minutos, receso de 15 y otros 45 minutos)

Los trabajos de las mesas técnicas consistían en socializar, poner en común y discutir los puntos de interés acordados previamente en la agenda. Se inicia con una primera mesa de diálogo de 45 minutos. Luego se toma un receso de 15 minutos. Después del receso, se retoma otra mesa de 45 minutos.

4.2.3) Sala situacional (en el receso de los 15 minutos)

Durante la celebración de cada sesión de la mesa técnica, se lleva una reunión de “sala situacional”, en la que participaba el EM. Es liderada por el Coach de diálogo y en ella se identifican de manera rápida los avances logrados y se definen estrategias para la segunda parte de la sesión.

La finalidad de esta sala es mantener el diálogo encauzado hacia el objetivo de la mesa, y por ende no desviarse en discusiones espurias y siempre mantener situado el foco de atención. Es el momento apropiado para decidir a qué dedicarle más tiempo y a qué no, para sugerirlo en la mesa y avanzar.

4.2.4) Cierre - tareas conjuntas (15 minutos)

Al finalizar el tiempo de sesión de la segunda parte de la MTT, se toma rigurosamente los últimos 15 minutos para establecer las tareas conjuntas que se deben llevarse a cabo entre las partes.

4.2.5) Reflexión (EM)

El Equipo Motor se reúne al final de la sesión de 120 minutos, para recapitular la MTT recién finalizada. En este espacio se identifican las fortalezas y oportunidades de mejora en términos tanto logísticos como de contenido, desde el manejo del tiempo hasta el seguimiento de las tareas para la próxima sesión.

4.3 Fase III: Evaluación-sistematización resultados

Una vez finalizadas las fases de diseño e implementación, se procede a la sistematización final de los productos (pequeños documentos-memorias) que han resultado de cada sesión.

Luego, se da paso a la fase de evaluación general del modelo. Es el momento de pasar balance sobre lo sucedido en todo el proceso en su conjunto. Se calibran los aciertos a la luz de los objetivos propuestos, las limitaciones que pudiera tener el modelo y las lecciones aprendidas.

5. Apéndice: Responsabilidades del Equipo Motor (EM) de las Mesas Técnicas de Trabajo (MTT)

5.0 Líder de Eje Estratégico

- Directivo de alto nivel designado por el Comité Organizador (CO) como rostro público, visible y responsable de uno de los Ejes Estratégicos establecidos.
- No forma parte de los equipos motores de las mesas, propiamente dicho.
- Define, junto al CO, las mesas técnicas de trabajo (cantidades y temas), sus coordinadores y los expertos de contenido de cada una.
- Colabora con el experto de contenido en la definición y elaboración de los documentos base e insumos pertinentes para el análisis de cada temática por MTT
- Dirige, gestiona, supervisa y da seguimiento a la ejecución de los trabajos en cada una de las MTT de su Eje.
- Revisa las memorias de cada sesión de las MTT de su eje conforme se vaya compilando la documentación sistematizada de resultados integrada. [problemáticas levantadas, propuestas de solución, planes de acción (responsables, tiempo, indicadores de logro), estrategia de seguimiento].

5.1 Coordinador

- Directivo de alto nivel responsable de los trabajos de la MTT.
- Está alineado al Líder del Eje Temático al que pertenece su mesa.
- Procura y colabora con los documentos e insumos básicos del líder de eje y del experto de contenido, para el análisis del contexto del tema de la mesa
- Convoca y lidera el Equipo Motor (EM) de su mesa a cargo.
- Abre cada sesión de trabajo y sirve de moderador en las intervenciones promoviendo la mayor participación posible.
- Garantiza la priorización de los problemas y orienta a propuestas de solución.
- Maneja estrictamente el tiempo de diálogo (45 minutos – receso de 15 – 45 minutos – cierre y asignación de tareas 15).
- Vela por la documentación sistematizada de resultados de cada sesión de las MTT y al final integrada [problemáticas levantadas, propuestas de solución, planes de acción (responsables, tiempo, indicadores de logro), estrategia de seguimiento].
- Lidera al EM en el “trabajo previo” de cada sesión de MTT y da seguimiento.
- Participa en la “sala situacional” en el receso y después en la “reflexión”, abierto a la retroalimentación de Coach de diálogo.

5.2 Experto de Contenido

- Profesional experto en el área del tema que trata la mesa.
- Desarrolla y aporta los insumos en formato de fácil lectura / entendimiento que sirvan de base para el análisis y discusión de la problemática del tema para la posterior elaboración de propuestas de solución.
- Aclara, profundiza o pone en contexto el tema, en caso de ser necesario.
- Participa antes en el “trabajo previo”, en la “sala situacional” en el receso y después en la “reflexión”, abierto a la retroalimentación del Coach de diálogo.

5.3 Coach de diálogo

- Académico y guía profesional, entrenado en diálogo, negociación y construcción de consensos.
- Tiene el papel de observador silente en bajo perfil, que toma nota de los procesos que acontecen en la mesa (intereses, posturas, comunicaciones, liderazgos, catalizadores, inhibidores, etc...).
- Lidera la “sala situacional” y el espacio de “reflexión” en los que, en 15 minutos, socializa sus notas y genera retroalimentaciones mutuas e interactivas del EM con la finalidad de mantener el diálogo centrado en los objetivos, decidir a qué se le dedica más tiempo y a qué no, así como definir alguna estrategia en caso de la detección de inhibidores del diálogo.

5.4 Equipo Técnico – institución convocante (Representante CONEP)

- Es una persona, o personas, designada por el Comité Organizador (CO) para que represente a la institución convocante a las MTT.
- Se encarga de invitar a los participantes (RSVP).
- Participa antes en el “trabajo previo”, en la “sala situacional” en el receso y después en la “reflexión”, abierto a la retroalimentación del Coach de diálogo.
- Canaliza cualquier comunicación ante el CO.

5.5 Equipo de Relatoría

- Es una persona, o pareja idealmente, encargada de tomar notas y elaborar las memorias de cada sesión de trabajo.
- Socializa las memorias al EM por los canales de comunicación previamente establecidos.
- Colabora con el EM en la documentación sistematizada de resultados [problemáticas levantadas, propuestas de solución, planes de acción (responsables, tiempo, indicadores de logro), estrategia de seguimiento].
- Participa del “trabajo previo” y en la “reflexión” al final de la sesión de la MTT, pero no en la “sala situacional”.